



RAPPORT
FINANCIER
ET RSE 2019

RATP
GROUP

Moving towards
a better city



Attestation des personnes assumant la responsabilité du rapport financier annuel

Nous attestons que, à notre connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Paris, le 6 mars 2020

La présidente-directrice générale

Catherine Guillouard

Le directeur financier

Jean-Yves Leclercq

Édito	4
Le groupe RATP aujourd'hui	6
Nos expertises	8
Notre modèle de création de valeur	10
Organigramme du groupe RATP	12

Rapport de gestion 13

Résultats financiers	14
Contrôle interne et gestion des risques	26
Déclaration de performance extra-financière	48

Rapport de gouvernement d'entreprise 89

Composition du conseil d'administration et mandats	90
Rémunérations et avantages	92
Politique de diversité	93
Annexe 1 — Liste des administrateurs et de leurs mandats au 31 décembre 2019	93

Comptes consolidés 96

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	97
État du résultat global	101
Bilan consolidé	103
Tableau des flux de trésorerie consolidés	104
Tableau de variation des capitaux propres	105
Annexe aux comptes consolidés	106

Comptes sociaux 158

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	159
Bilan Epic	162
Compte de résultat Epic	163
Annexe aux comptes sociaux	164

« Plus que jamais, le Groupe place au cœur de ses valeurs la performance opérationnelle et économique, mais aussi la responsabilité sociale et environnementale. »

Catherine Guillouard
Présidente-directrice générale
du groupe RATP

Malgré l'impact très pénalisant du conflit social de fin d'année sur sa performance économique, de l'ordre de -150 millions d'euros en 2019, le groupe RATP a dégagé des résultats solides en 2019, avec un chiffre d'affaires de 5,7 milliards d'euros, un résultat net de 131 millions d'euros et une dette nette de 5,2 milliards d'euros, stable par rapport à 2018. Hors impact de la grève, le chiffre d'affaires aurait crû de 327 millions d'euros et le résultat net aurait progressé de 181 millions d'euros.

Cependant, l'année écoulée ne se résume pas à une grève, si longue qu'elle ait été. Tout au long de l'année 2019, le groupe RATP a continué de se développer, passant de la cinquième à la quatrième place parmi les groupes mondiaux de transport public, en France comme à l'international.

La RATP a par ailleurs poursuivi son effort massif d'investissement (1,8 milliard d'euros en 2019) au bénéfice des Franciliens pour étendre et moderniser son réseau et améliorer la qualité de service, avec la poursuite de la transition énergétique du réseau de bus, de l'extension de quatre lignes de métro, des travaux d'automatisation de la ligne 4 et du renouvellement des matériels roulants des lignes de métro et de RER. Notre Groupe et Île-de-France

Mobilités ont ainsi passé en novembre un marché historique de 2,9 milliards d'euros pour renouveler les matériels roulants de huit lignes de métro.

La RATP a intensifié sa politique d'innovation, au travers de son programme d'expérimentations de véhicules autonomes, le lancement avec Île-de-France Mobilités d'une expérimentation sur le *mobility as a service* (MaaS) en Île-de-France, la création d'une usine digitale, et la conclusion de plusieurs partenariats, notamment avec Airbus et Mobileye...

L'entreprise a fait de la satisfaction des clients et de l'amélioration de leur expérience dans les transports publics les axes essentiels de sa stratégie. L'effort porte sur tous les aspects de l'expérience client, qu'il s'agisse de la relation avec nos agents, des espaces (propreté, accessibilité), de la billettique ou de l'information voyageurs. Cette attention portée aux clients a été notre priorité pendant la grève, comme en a témoigné la mobilisation sans précédent des plus de 1 200 salariés pour orienter et informer chaque jour nos clients.

Le conflit de la fin 2019 ne doit pas non plus faire oublier que le dialogue social a été une réalité au cours de



l'année écoulée, avec pas moins de 19 accords collectifs signés. L'année a également été marquée par notre politique d'action territoriale pour soutenir les emplois locaux, favoriser l'insertion sociale et soutenir les publics fragiles, grâce notamment au recueil social.

Au cours de l'année 2019, le groupe RATP a également maintenu le cap d'une croissance plus responsable. Cette priorité est au cœur de notre engagement RSE et elle s'est traduite très concrètement pendant l'année écoulée.

Le groupe RATP a encore accru, en 2019, son engagement dans la transition écologique. Autour d'un objectif clair, réduire de 50 % nos émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2025, nous avons poursuivi la transition de nos quelque 4 700 bus vers des énergies « propres » comme l'électricité et le GNV. Nos filiales touristiques, à Paris comme à Londres, ont ainsi initié en 2019 les premiers bus à impériale 100 % électriques. À fin 2019, la réduction des émissions de gaz à effet de serre par voyageur.kilomètre atteint – 13 % par rapport à 2015.

Cette transition écologique mobilise aussi nos actifs bâtementaires : ainsi, la construction du futur siège social

de RATP Habitat s'est vu attribuer en 2019 la première certification E+ C–, pour bâtiment à énergie positive et réduction carbone.

Notre Groupe a publié, en avril 2019, sa première déclaration de performance extra-financière, en réponse à une demande formulée tant par les investisseurs que par nos clients, nos partenaires et nos collaborateurs.

Enfin, avec l'émission de 500 millions d'euros de *green bonds* réalisée avec succès en juin 2019, la RATP a de nouveau souhaité associer performance financière et performance environnementale. Cette émission a rencontré un succès considérable, avec une demande exprimée de plus de 2,6 milliards d'euros, témoignant de la forte crédibilité des engagements du groupe RATP en matière de développement durable et de l'attractivité de sa signature.

Aussi le groupe RATP s'est-il attaché, pendant l'année 2019, à concilier performance opérationnelle, qualité du service rendu aux clients, performance économique et responsabilité sociale et environnementale. Cette priorité, au cœur des valeurs du groupe RATP, reste aujourd'hui plus que jamais d'actualité.

Le groupe RATP aujourd'hui

Leader historique du transport de voyageurs, pionnier des automatismes et aujourd'hui explorateur privilégié des nouvelles mobilités, le groupe RATP met ses multiples expertises au service d'une mobilité urbaine qui conjugue exigence et souplesse. Grâce à notre approche intégrée, à la maîtrise de l'ensemble de la chaîne du transport, associée à des services et des infrastructures innovants, nous concevons avec les territoires des solutions sur mesure, au service des voyageurs et des habitants pour des villes durables.

Une stratégie de croissance rentable

Notre ambition

Être le leader mondial de la mobilité urbaine, durable et connectée et s'imposer comme le partenaire des villes intelligentes.



7 Mds€

de chiffre d'affaires en 2025, dont environ 1/3 hors Île-de-France ou sur les nouvelles mobilités

Gearing Groupe < 1

Ratio dette nette/capitaux propres

4 priorités

1. Excellence opérationnelle
2. Concurrence et développement en France
3. Villes intelligentes et durables
4. Développement à l'international

4 leviers

1. Innovation et digital
2. Politique RH et dialogue social
3. Performance financière
4. Gouvernance

Les macrotendances au cœur de la transformation du Groupe

Urbanisation et essor des megacities

Part urbaine de la population mondiale

50 %
en 2015, 70 % en 2050

Les 500 plus grandes villes du monde contribueront, d'ici à 2025, à

+ de 75 %
de la croissance du PIB mondial

Megacities

+ de 100

villes de plus de 5 M d'habitants
(15 % de la population mondiale)
en 2030

Nouvelles attentes client et nouveaux usages

Émergence de l'économie du partage

35 %
des voyages
se feront dans un véhicule partagé en 2030

Smart cities

2 200 Mds€
Marché mondial de la *smart city*
en 2025

Prise de conscience environnementale

Coût de la pollution

1,5 %
du PIB français

Coût de la congestion

2 % à 4 %
du PIB d'une agglomération
(source : McKinsey, 2017)

Engagement

COP21
France neutre en carbone
en 2050

Concurrence accrue et recomposée

Ouverture à la concurrence sur le monopole historique

Nouveau marché de
2,5 Mds€
en Île-de-France en 2025

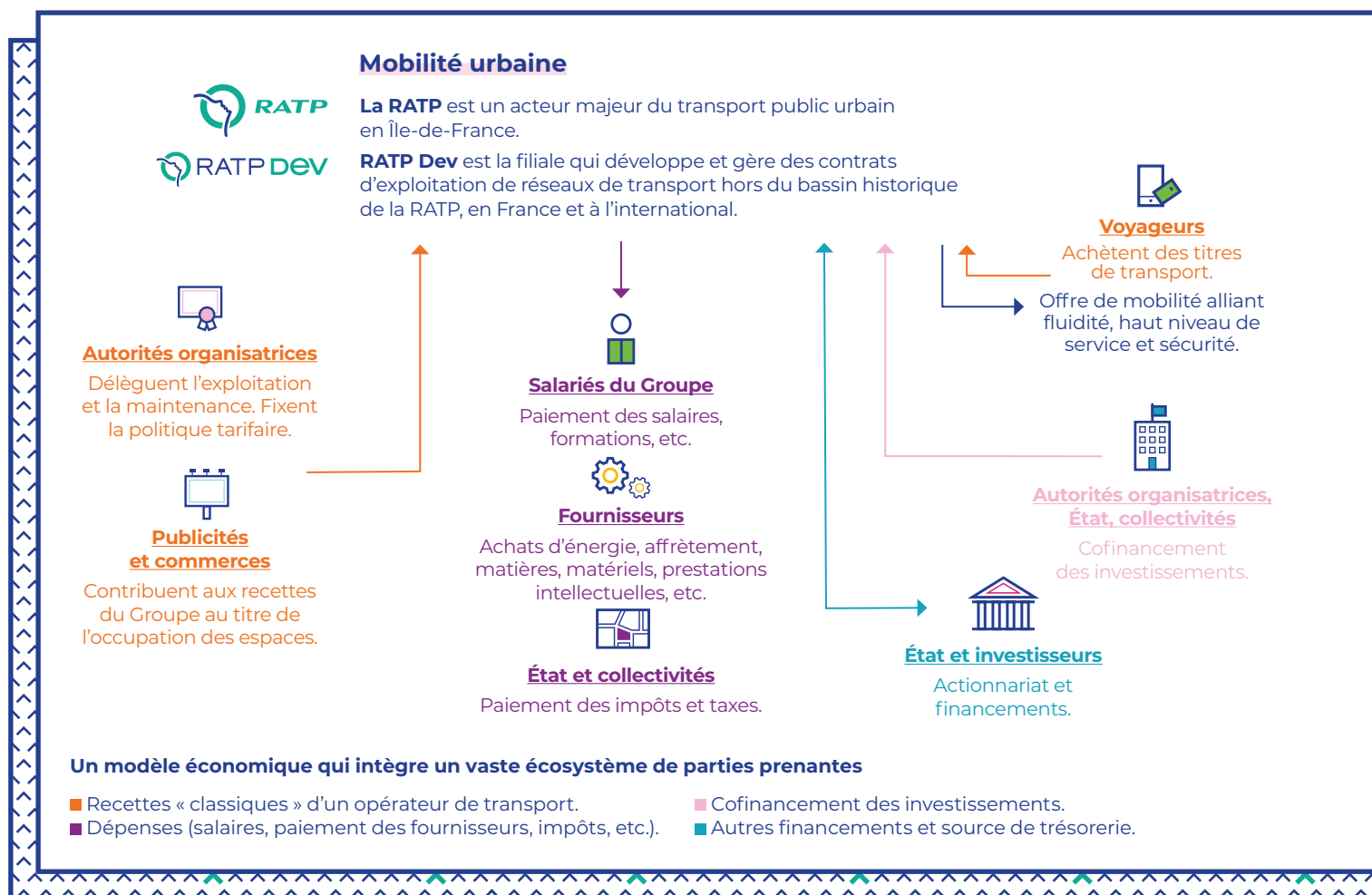
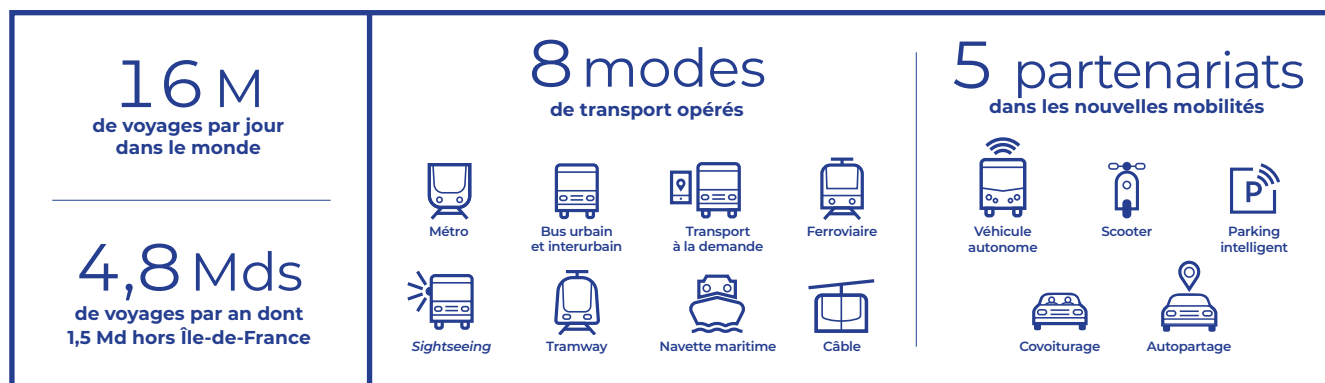
Les frontières s'effacent avec les constructeurs et GAFAM⁽¹⁾

15 %
des réservations de mobilités se font
via un agrégateur (Maps...)

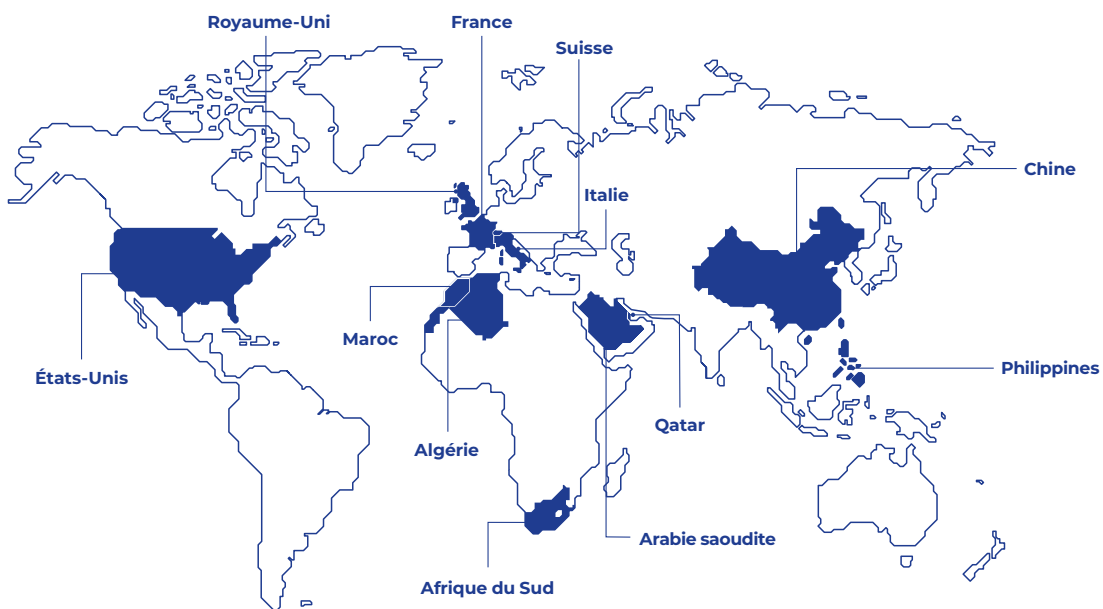
(1) Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft.

Nos expertises

Le groupe RATP a développé une expertise historique unique d'opérateur multimodal et compte parmi les leaders mondiaux de la mobilité urbaine. Le Groupe s'appuie sur six expertises pour bâtir la ville de demain.



Mobilité urbaine : 4 continents, 12 pays



Services urbains

RATP Smart Systems : conception, intégration, exploitation et maintenance des systèmes de billettique, d'information multimodale et d'aide à l'exploitation.

RATP Coopération : assistance technique pour le compte d'autorités publiques gérant des réseaux de transports publics.

RATP Real Estate : gestion et ingénierie immobilière du groupe RATP.

RATP Travel Retail : commercialisation des espaces urbains et de leur gestion.

RATP Connect : spécialisation dans le déploiement de la fibre optique.

RATP Habitat : gestion et construction des logements sociaux en Île-de-France.

Ingénierie

Le Groupe dispose d'un savoir-faire en matière d'ingénierie permettant de livrer des solutions sûres sur tous les modes de transport, dans le respect des coûts et des délais.

Systra : participation de la RATP détenue à 43,4 % via RATP Coopération.

Gestion des infrastructures

La RATP est le gestionnaire d'infrastructure du réseau Métro et des lignes RER qu'elle exploite. Elle est responsable de la maintenance et du renouvellement des infrastructures existantes et de la gestion technique du futur réseau du Grand Paris Express.

Fonds d'investissement

RATP Capital Innovation : détenue à 100 % par la filiale RATP Participations, cette filiale réalise des investissements dans des entreprises ou des fonds d'investissement ciblés en ligne avec les axes d'innovation et de développement clés : les nouvelles mobilités et la *smart city*.

Mécénat

Depuis plus de vingt ans, la Fondation groupe RATP incarne les valeurs humaines du Groupe. Elle soutient des projets d'intérêt général au cœur des territoires où nous sommes présents, en France et à l'international.

Notre modèle de création de valeur

Nos ressources

Humaines

64 000

employés, dont 79% en France et 21% à l'international

234

métiers

Financières

5 704 M€

de chiffre d'affaires consolidé

1 014 M€

de capacité d'autofinancement consolidée

Un fonds de **30 M€**

(RATP Capital Innovation) dédié à l'investissement dans des start-up qui développent de nouveaux services et de nouvelles mobilités

Industrielles

14

lignes de métro, 8 de tramway, 2 de RER et 350 de bus en Île-de-France

27 %

de bus hybrides, électriques ou GNV dans la flotte francilienne

Intellectuelles

2,15 M

d'heures de formation dispensées par an

6,22 %

de la masse salariale consacrée à former les employés

Énergétiques

3 245 GWh

d'énergie consommée

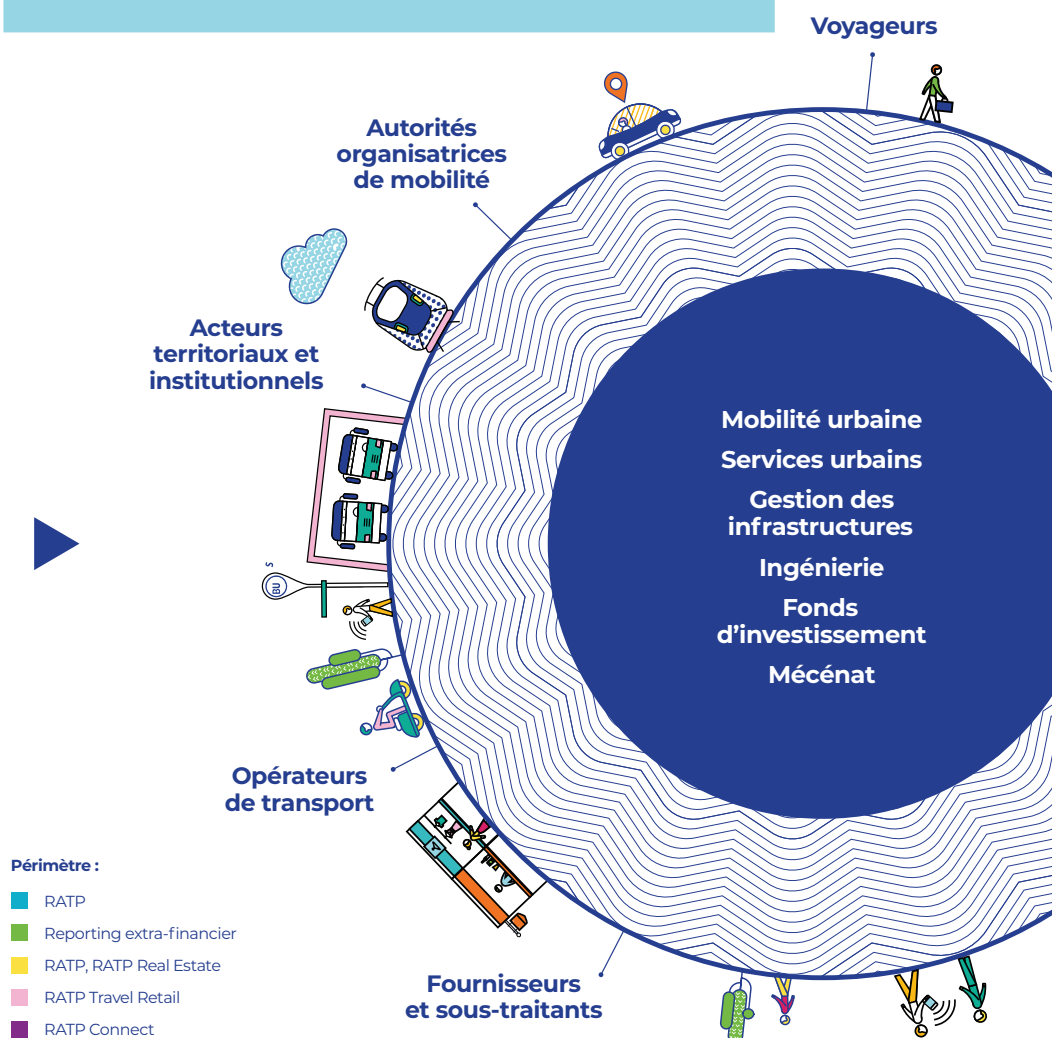
Nos priorités stratégiques

Atteindre l'excellence opérationnelle

Être le partenaire privilégié des villes intelligentes et durables

Préparer la concurrence et se développer en France

Poursuivre le développement en France et à l'international



Nos atouts différenciants

Un positionnement stratégique différenciant

Un savoir-faire unique

Un tiers de confiance

Une entreprise responsable

La force d'un modèle économique

Des valeurs fortes

Salariés et partenaires sociaux

Associations de voyageurs et autres associations

Notre création de valeur pour la ville durable

Remettre l'humain au cœur

■ **415**

points de contact métro et RER

■ **82 %**

de taux de satisfaction client⁽¹⁾

■ **100 %**

du réseau Bus de Paris accessible aux personnes à mobilité réduite

■ **99 %**

des gares RER accessibles aux personnes à mobilité réduite

80 885

bénéficiaires des projets de la Fondation groupe RATP

Limitier les impacts écologiques de la vie urbaine

■ **60**

fois moins de CO₂ émis en métro/RER/tramway qu'en voiture

■ **100 %**

des activités RATP certifiées ISO 50001 (management de l'énergie)

■ **5,2 M**

de trajets grâce aux nouvelles mobilités

■ **99 %**

des déchets valorisés en Île-de-France

■ **2,4 ha**

végétalisés sur le domaine immobilier de la RATP

(1) Source : Île-de-France Mobilités.

Créer des emplois et de la valeur dans les territoires

■ **7 279**

embauches dans le Groupe en 2019

■ **128 000**

emplois soutenus ou induits par les activités de la RATP

■ **1,73 Md€**

investis en Île-de-France pour moderniser et entretenir les infrastructures, prolonger les lignes, moderniser les espaces et l'information voyageurs

■ **480**

commerces dans les espaces souterrains du réseau en France

■ **170 000 km**

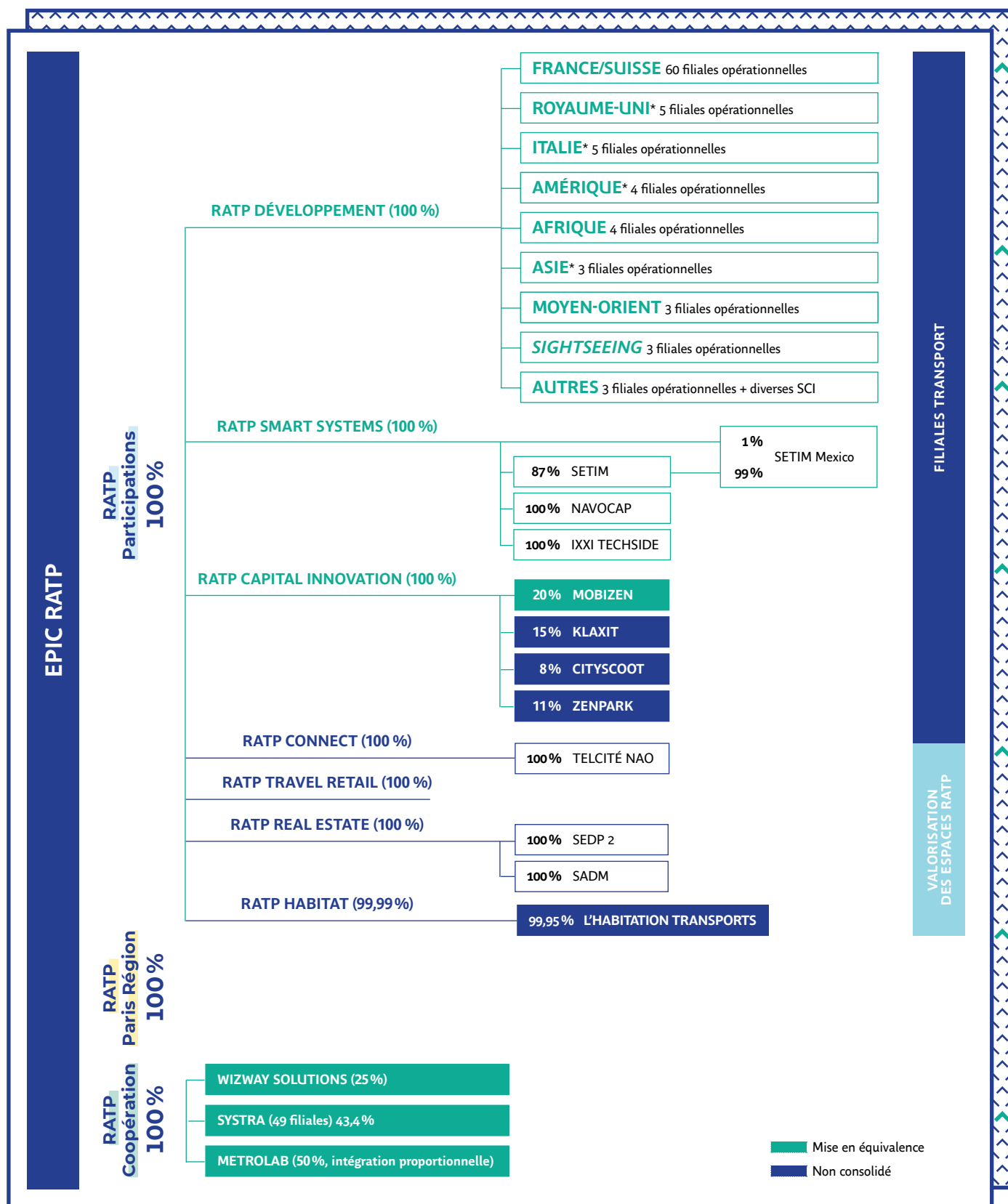
de fibre optique déployés par RATP Connect en Île-de-France

Contribuer à la sûreté des transports

■ **27 000**

agents au contact des voyageurs, dont plus de 1 000 dédiés à leur sécurité

Organigramme du groupe RATP 31 décembre 2019



* Filiales détenues par l'intermédiaire d'une holding détenue à 100% (50% pour le partenariat Transdev en Asie).
NB : La liste des filiales opérationnelles est fournie au point 38 des annexes aux comptes consolidés.

Rapport de gestion

Résultats financiers

14

Contrôle interne et gestion des risques

26

Déclaration de performance extra-financière

48

RAPPORT DE GESTION

Résultats financiers

Le groupe RATP est un acteur majeur du transport public urbain et périurbain en France, et en particulier en Île-de-France.

« Acteur de la mobilité durable reconnu en France comme à l'international, le groupe RATP met chaque jour son expertise au service de la ville et de ses habitants, à travers ses solutions innovantes en matière de services urbains, d'ingénierie et de gestion d'infrastructures. »

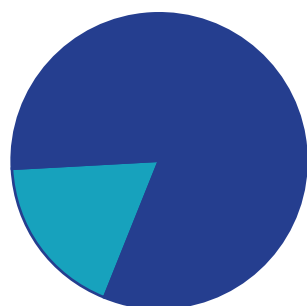
Catherine Guillaud

Présidente-directrice générale du groupe RATP

Si le Groupe s'est affirmé comme un expert de la mobilité en France comme à l'international, il a également développé, de façon complémentaire, d'autres expertises au service des villes en matière d'ingénierie, de gestion d'infrastructures ou de services urbains comme l'immobilier, l'exploitation de surfaces commerciales ou l'offre de solutions de billettique innovantes. Le groupe RATP poursuit résolument sa stratégie de croissance rentable sur les marchés porteurs des mobilités durables et de la ville

intelligente, en France et à l'étranger, tout en participant activement aux premiers appels d'offres sur le marché du bus et du métro automatique en Île-de-France, et en se préparant à la mise en concurrence des bus sur son territoire historique de monopole de Paris et petite couronne. Le Groupe est en ordre de marche pour défendre au mieux ses positions et faire valoir ses atouts pour gagner la confiance de nouveaux clients.

5704 M€ de chiffre d'affaires
consolidé Groupe (contre 5 563 M€ en 2018)



- 4 354 M€
Contribution de la RATP
- 1 350 M€
Contribution des filiales
(21,8 % du CA consolidé)

469 M€ EBIT Groupe
récurrent
(476 M€ en 2018)



310 M€
Résultat net récurrent
part du Groupe (290 M€ en 2018)

1 014 M€⁽¹⁾
Capacité d'autofinancement recalculée
(1 007 M€⁽¹⁾ en 2018)

1 718 M€ investis
en Île-de-France au titre du PQI
(dont 961 M€ sur fonds propres)

(1) Après retraitement de la réévaluation des impôts différés actifs.

La société mère et son environnement contractuel

La société mère, la Régie autonome des transports parisiens (RATP) est un établissement public à caractère industriel et commercial (Epic) créé par la loi du 21 mars 1948, doté d'une personnalité juridique à laquelle la loi confère le statut de personne morale de droit public. Son siège social est situé au 54, quai de la Rapée, 75012 Paris (immatriculation au RCS de Paris).

La RATP a pour objet l'exploitation de services publics de transport en Île-de-France et a pour mission, fixée par la loi n° 2009-1503 du 8 décembre 2009 relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires (loi ORTF), d'être le gestionnaire d'infrastructure de réseaux de transport public urbain de voyageurs en Île-de-France dans la limite des compétences reconnues à SNCF Réseau.

Cette même loi a décidé que l'exploitation des lignes de transport créées avant le 3 décembre 2009 se poursuit dans le cadre des conventions en cours à cette date et de celles négociées dans le cadre légal défini jusqu'au 31 décembre 2024 pour les services de bus, jusqu'au 31 décembre 2029 pour les services de tramway et jusqu'au 31 décembre 2039 pour les autres services de transport (métro et RER). Les droits d'exploitation de lignes confiés à la RATP sont donc limités dans le temps, le renouvellement des lignes étant alors soumis à appels d'offres.

Enfin, la loi ORTF, complétée par la loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019, définit le cadre de rémunération de la RATP dans ses missions de gestionnaire d'infrastructure, en assurant une rémunération appropriée des capitaux engagés.

L'offre et la tarification de transport en Île-de-France sont définies par Île-de-France Mobilités (anciennement Stif). L'activité de la RATP en tant qu'exploitant est régie par des contrats pluriannuels conclus avec Île-de-France Mobilités. Dans le cadre de ces contrats, la RATP s'engage sur la production d'un service de référence transport défini en quantité et en qualité et reçoit en contrepartie une rémunération fondée sur les recettes directes et des contributions forfaitaires versées par Île-de-France Mobilités.

La rémunération du service de référence, produit par la RATP, par les seules recettes directes ne permet pas d'équilibrer le modèle économique. En effet, les prix des billets et abonnements fixés par les autorités organisatrices ne couvrent pas le coût réel de l'offre. Les contributions forfaitaires versées par Île-de-France Mobilités permettent ainsi à la RATP de rétablir l'équilibre économique nécessaire pour la réalisation de l'offre, des investissements et des objectifs contractuels associés. Ainsi, pour la RATP, le taux de subvention rapporté au chiffre d'affaires est d'environ 43 %. Au niveau national, sur des réseaux moins denses, le taux moyen de subvention ressort à 70 % (Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement – Cerema, 2016 pour les réseaux français de plus de 200 000 habitants hors Paris).

Depuis la loi n° 2000-1208 relative à la solidarité et au renouvellement urbain, la RATP est autorisée à intervenir, par le biais de filiales, dans la conception et l'exploitation de réseaux de transports publics sur tout le territoire national et à l'étranger.

Sur l'exercice 2019, l'activité de l'Epic RATP représente 76,3 % sur le chiffre d'affaires du Groupe (77,1 % hors grève de décembre). Le premier client de la RATP est Île-de-France Mobilités.

La rémunération de la RATP par Île-de-France Mobilités s'effectue via quatre contributions dont les deux premières sont forfaitaires et non révisables, sauf par actualisation et par avenants (principalement au titre de l'offre nouvelle et des réformes tarifaires) :

- la contribution relative à l'exploitation et aux obligations de service public permet de couvrir les charges liées à l'exploitation non couvertes par les recettes directes voyageurs;
- la contribution relative au financement des investissements correspond, dans le contrat, d'une part, à la couverture des amortissements et, d'autre part, à celle des frais financiers;
- la contribution relative à certaines charges d'impôts et taxes répercutées à Île-de-France Mobilités à l'euro (principalement la contribution économique territoriale et la taxe foncière);
- la contribution *lease* spécifique au financement de l'acquisition des matériels roulants des tramways T3, T5, T6, T7 et T8.

L'indice d'actualisation des contributions est la résultante de l'évolution d'indices suivis par l'Insee, minorée de 0,5 % par an de productivité restituée à Île-de-France Mobilités.

Malgré un recalage significatif à la baisse par rapport au précédent contrat, les contributions d'Île-de-France Mobilités sont dimensionnées de sorte à atteindre une CAF suffisante (4 263 millions d'euros) pour financer les investissements sur fonds propres (4 221 millions d'euros) en cumul sur la durée du contrat actuel (2016-2020).

Le contrat d'exploitation Île-de-France Mobilités-RATP 2016-2020 prévoit le financement sécurisé d'un niveau élevé d'investissements de la RATP tout en maintenant une quasi-stabilité de la dette au terme des cinq ans. Ce financement est assuré, d'une part, par des subventions d'investissement et, d'autre part, par la capacité d'autofinancement (CAF).

Le montant global des investissements affiche ainsi un effort global de 8,5 milliards d'euros sur cinq ans, dont 4,2 milliards d'euros sur fonds propres de la RATP, avec une clause annuelle de suivi des écarts au plan d'investissements pouvant entraîner une pénalité impactant directement la rémunération.

Parallèlement, la RATP s'engage sur la production d'un service de référence de transport défini en volume et en qualité. Le voyageur est au centre du contrat, avec un cahier des charges exigeant sur le respect des objectifs de production, de régularité et de qualité de service, un dispositif basé sur des indicateurs pour mesurer l'atteinte des objectifs, et une enveloppe de bonus/malus de +/- 25 millions d'euros.

Le risque commercial (recettes liées au trafic) est partagé entre la RATP et Île-de-France Mobilités : le contrat prévoit une progression de recettes voyageurs en volume de 1 % par an. Si cet objectif n'est pas atteint, ou au contraire s'il est dépassé, Île-de-France Mobilités et RATP se partagent l'écart selon une répartition à 50 %/50 % au sein d'une bande passante de +/- 3 % d'écart à l'objectif. Au-delà de cette bande passante, Île-de-France Mobilités prend 90 % du risque. Un aménagement spécifique était prévu en 2016 et 2017 pour atténuer l'impact de la réforme du forfait toutes zones.

Le risque tarifaire est supporté par Île-de-France Mobilités : les évolutions du prix de vente des titres de transport donnent donc lieu à un ajustement équivalent des contributions d'Île-de-France Mobilités par avenant.

Le risque sur les charges est supporté par la RATP.

Le contrat 2016-2020 tient compte :

- d'une enveloppe de services supplémentaires prévue dans la rémunération pour mieux atteindre les objectifs d'Île-de-France Mobilités et satisfaire les attentes des voyageurs (100 millions d'euros sur cinq ans pour des renforts en propreté, en sécurité, sur des temps de parcours bus, et l'accompagnement sur le réseau Noctilien);
- de la normalisation fiscale de la RATP, en conformité avec le droit commun, notamment en matière d'impôt sur les sociétés.

Les domaines de compétence des filiales

L'architecture du Groupe a évolué au 31 décembre 2019. Ainsi, deux holdings de tête ont été créées : **RATP Participations** et **RATP Paris Région, toutes deux détenues à 100 % par la RATP**.

La création de RATP Participations vise à **simplifier l'organigramme en rattachant à une société unique l'ensemble des filiales existantes (cf. organigramme au 31 décembre 2019)**.

La création de **RATP Paris Région** répond à la nécessité de mettre en œuvre une nouvelle organisation pour répondre aux appels d'offres sur le bassin historique de la RATP (le territoire de Paris et la première couronne). Le gain d'un appel d'offres conduit systématiquement, à la demande de l'autorité organisatrice, Île-de-France Mobilités, à la création d'une filiale dédiée pour assurer l'exploitation du réseau de transport.

RATP Paris Région pourra porter les parts du groupe RATP dans ces filiales dédiées.

Les participations minoritaires (Systra, Metrolab, Wizway) restent détenues par **RATP Coopération (ex-RATP International)**.

RATP Développement (RATP Dev) est la filiale développant et gérant les contrats d'exploitation de réseaux de transports publics gagnés en dehors du périmètre du monopole historique de la RATP, en France et à l'international. **RATP Dev** et ses filiales représentent aujourd'hui la plus grande part de l'activité du Groupe exercée en dehors de la RATP maison mère.

Le secteur fait appel d'une manière générale aux contributions publiques, tant pour l'exploitation que pour les investissements. Le client (l'autorité organisatrice du réseau) exige généralement à ce titre pour des raisons de gouvernance la constitution de filiales *ad hoc* hébergeant le contrat. **RATP Dev**, qui abrite les activités de management et de gestion du portefeuille de contrat, détient ainsi 123 sociétés avec des activités opérationnelles réparties dans 12 pays parmi lesquels la France, le Royaume-Uni, l'Algérie et les États-Unis sont les plus importants en termes de contribution au chiffre d'affaires à fin 2019.

Les interventions de **RATP Dev** concernent toute la chaîne de mobilité, quel que soit le mode (métro, tramway, bus et car, train, *sightseeing*, transport à la demande, transport de personnes à mobilité réduite, câble) et le métier (exploitation, maintenance, services).

RATP Smart Systems (anciennement Ixxi), spécialisée dans le développement de services d'aide à la mobilité, a été créée pour valoriser, en France et à l'international, son savoir-faire dans le domaine des systèmes de transports intelligents (ITS) et appuyer le groupe RATP dans ce domaine. Elle conçoit, intègre, exploite et maintient des systèmes de billettique, d'information multimodale et d'aide à l'exploitation. L'entreprise gère également le système billettique de Paris et sa banlieue (12 millions de validations par jour), plus grand réseau multimodal au monde avec la présence de métros, RER, bus et tramways.

Via ses filiales **Ixxi Techside**, **Navocap** et **Setim**, **RATP Smart Systems** bénéficie également d'une présence à Bordeaux, Toulouse, Saint-Étienne et Mexico.

RATP Coopération (anciennement RATP i), outre le portage de participations minoritaires (**Systra**, **Wizway** et **Métrolab**), exerce en propre une activité d'assistance technique pour le compte d'autorités publiques gérant des réseaux de transports publics dans les pays dans lesquels le groupe RATP ne dispose pas d'implantations permanentes, et plus particulièrement en Afrique.

La RATP a créé en 2017 **RATP Capital Innovation (RATP CI)**, désormais détenue à 100 % par **RATP Participations**. Dotée de 30 millions d'euros, cette entité réalise à la fois des investissements directs dans des entreprises innovantes et des investissements indirects, au travers de prises de participation dans certains fonds d'investissement ciblés, dont les thématiques correspondent aux axes d'innovation et de développement clés pour le Groupe (nouvelles mobilités). **RATP CI** est ainsi actionnaire de Communauto, Klaxit, Cityscoot et Zenpark.

RATP Real Estate (anciennement SEDP) est la filiale de gestion et ingénierie immobilières du groupe RATP. Elle accompagne ses clients dont le principal, la RATP, sur tous les projets immobiliers :

- la valorisation du patrimoine via les études et la mise en œuvre d'implantations ou de réhabilitations de sites et d'ensembles immobiliers, en tenant compte des évolutions réglementaires et des perspectives conjoncturelles (schémas directeurs, plans pluriannuels);
- la maîtrise des coûts via les audits énergétiques, patrimoniaux, les missions de maîtrise d'œuvre (génie climatique, système de sécurité incendie);
- l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, en particulier sur la conduite de projets immobiliers complexes, intégrant sites industriels et logements, en zone dense;
- la *facility management* et l'assistance à maîtrise d'ouvrage sur les travaux de gros entretien;
- la gestion de sites tertiaires et d'espaces événementiels.

Dans le prolongement des activités de gestion de sites de **RATP Real Estate**, l'entité **SEDP 2**, sa filiale à 100 %, porte les projets de modernisation et de réduction de l'empreinte tertiaire pour le compte de la RATP.

RATP Travel Retail (anciennement Promo Métro) est la filiale en charge de la commercialisation des espaces urbains et de leur gestion. Elle intervient principalement pour la conception, l'aménagement, la commercialisation et la gestion des espaces commerciaux du réseau métro et RER de la RATP.

RATP Connect (anciennement Telcité) est spécialisée dans le déploiement de la fibre noire déployée notamment dans les tunnels du métro et du RER en vue de la louer aux opérateurs télécoms, assurances, grands comptes publics et PME. Le réseau représente 70 000 kilomètres de fibre. Telcité NAO est la filiale portant le contrat de déploiement du réseau 3G/4G, dont le déploiement doit s'achever fin 2020. À date, 325 stations sont couvertes, soit près de 90 % du réseau.

Systra est une participation de la RATP détenue à 43,4 % via **RATP Coopération**. **Systra** constitue un groupe de conseil et d'ingénierie, leader mondial de la conception des infrastructures de transport. Présent dans plus de 80 pays par le biais de filiales, succursales ou de contrats, **Systra** intervient sur les différentes phases des projets de transport : études amont et de conception, phases de construction, test et mise en service, exploitation et maintenance.

1 — Les principales évolutions en 2019

1.1 Pour le transport

1.1.1 La RATP

Évolutions du contrat Île-de-France Mobilités-RATP : avenants 2019

Les résultats à fin 2019 intègrent les avenants n°s 1 à 18 au contrat d'exploitation Île-de-France Mobilités-RATP 2016-2020, qui impactent la rémunération de la RATP à hauteur de +49 millions d'euros par rapport à 2018, soit +1,3 %, dont **des évolutions sur l'offre de référence (+37 millions d'euros)** :

- +25 millions d'euros d'offre dans le cadre de la restructuration du réseau de bus de Paris en avril 2019;
- +10 millions d'euros d'accroissements d'offre (prolongements de ligne et renforts d'offre) sur le réseau de surface, au titre des avenants n°s 12 à 18, dont +2 millions d'euros au titre du prolongement du T3b à Porte d'Asnières;
- +2 millions d'euros liés à la création des nuits festives.

D'autres éléments ajustant la rémunération contractuelle (+12 millions d'euros) s'y ajoutent :

- +6 millions d'euros liés à la préparation de la restructuration du réseau bus Paris, qui est intervenue en avril 2019. Les avenants n°s 13 et 14 prévoient au total +14 millions d'euros de contributions au titre des frais de mise en service de ce programme;
- +3 millions d'euros pour la mise en place du programme de modernisation de la billetterie (Navigo Easy, Navigo Liberté);
- +2 millions d'euros au titre du plan d'action sur la propreté;
- +1 million d'euros pour le développement de la brigade de cyno-détection.

L'avenant n°s 8 du 22 décembre 2017 convenait avec Île-de-France Mobilités des conséquences financières de l'économie d'impôt sur les sociétés intervenue par rapport aux hypothèses du contrat :

- la RATP prend à sa charge la taxe sur les salaires (environ 64 millions d'euros par an) à partir de 2016, sans répercussion sur le montant des contributions;
- la RATP effectuera un versement exceptionnel à Île-de-France Mobilités en 2018 et en 2019, limité à 8 millions d'euros, si l'excédent brut d'exploitation (EBE) réalisé est supérieur à l'EBE de référence du contrat;
- la RATP s'engage à réaffecter une partie de l'économie d'impôt réalisée, soit environ 54 millions d'euros, au profit d'investissements définis par Île-de-France Mobilités dans le cadre du programme voté le 13 juillet 2016 de modernisation du matériel roulant et des infrastructures associées.

Évolution du trafic

En 2019, le trafic RATP sur le périmètre de l'Epic s'élève à 3 324 millions de voyages, en baisse de -1,9 % (-65 millions de voyages). Après la stabilité du trafic observée au premier trimestre (+0,6 %) du fait des effets négatifs du calendrier et des manifestations des gilets jaunes, le trafic RATP a fortement progressé au deuxième trimestre (+4,6 %) sous l'effet du rattrapage des grèves SNCF de 2018. Cette tendance s'est poursuivie jusqu'en novembre 2019, bénéficiant d'un contexte économique et touristique favorable (+2,3 % à fin novembre

2019). Les grèves ont toutefois conduit à une forte contraction du trafic (-154 millions de voyages), annulant la totalité de la progression observée à fin novembre.

Le trafic annuel du métro affiche une baisse de -4 % (-61,8 millions de voyages), majoritairement attribuable aux impacts négatifs sur le trafic des grèves interprofessionnelles de décembre. Hors effet grève, le trafic du métro serait en hausse de 1,6 %, traduisant une tendance de fond positive.

Le trafic annuel du RER est stable par rapport à l'année 2018 (+0,1 millions de voyages), malgré une forte croissance du trafic du RER entre janvier et novembre (+5,1 %). Hors effet grève, le trafic du RER a augmenté de 3,7 % grâce à l'effet de rattrapage des grèves SNCF de 2018 et des pertes liées aux incidents et aux travaux du Renouvellement des voies et du ballast (RVB) de 2018.

Les réseaux de bus connaissent en 2019 une baisse de leur trafic de -3,1 % (-31,8 millions de voyages), accentuée par les impacts négatifs des grèves de décembre 2019. Hors effet grève, le trafic a légèrement progressé (+0,5 %). Le trafic du réseau de bus parisien est orienté à la baisse depuis le début de l'année, en raison des travaux de voirie et des diverses manifestations publiques, qui ont fortement impacté les conditions de circulation des bus parisiens. Le réseau de bus de banlieue est en revanche en croissance.

Le trafic annuel du tramway augmente de 9,5 % (+28,7 millions de voyages; +12,6 % hors effet grève) par rapport à l'année précédente. Cette hausse s'explique principalement par les effets de la montée en charge du T3b lié au prolongement à Porte d'Asnières.

1.1.2 Les autres évolutions en France

Le niveau d'activité est en forte progression par rapport à 2018 :

- sur **RATP Dev**, la croissance en France est portée par :
 - le démarrage des nouveaux contrats gagnés en 2019 qui représentent plus de 120 millions d'euros de chiffre d'affaires en année pleine :
 - **Brest** (réseau multimodal Bibus : 17 lignes de bus, 29 circuits scolaires, une ligne de téléphérique urbain, du transport à la demande (TAD), du transport pour les personnes à mobilité réduite (TPMR), des dessertes spécifiques, et un service de location de vélos) depuis le 1^{er} juillet,
 - **Angers** (le réseau multimodal Irigo, une ligne de tramway, 31 lignes de bus, 71 circuits scolaires, du TAD, du TPMR intégré dans le nouveau contrat, un service de vélos et parkings relais), à compter du 1^{er} juillet également,
 - les réseaux d'autobus des agglomérations de **Saint-Malo** et de **Creil** depuis le 1^{er} septembre;
 - la dynamique des autres contrats en portefeuille.

La saison estivale sur l'activité touristique de *sightseeing* a été satisfaisante à Paris, mais s'inscrit dans un environnement qui reste très concurrentiel.

RATP Dev a remporté, en joint-venture avec Keolis l'appel d'offres pour l'exploitation de la ligne Charles de Gaulle Express (liaison avec l'aéroport de Roissy), dont la mise en service est prévue en 2025.

À noter que certains contrats n'ont pas été renouvelés : FlexCité 92, Moulins Mobilité et une activité interurbaine dans le Douaisis, qui représentaient au global environ 18 millions d'euros de revenus annuels en année pleine.

- **RATP Smart Systems** poursuit son effort de développement, notamment via ses filiales **Navocap** et **Setim** au sein de laquelle **RATP Smart Systems** a porté sa participation à 86,75 % du capital

(contre 73,3 % en 2018). Au premier semestre, **RATP Smart Systems** a remporté un contrat de systèmes d'aide à l'exploitation et à l'information voyageurs (SAE IV) à Blois. Pour le groupe RATP, **RATP Smart Systems** participe par ailleurs aux projets portés par l'usine digitale et a engagé la conception d'une solution de chargement des titres pour les déposataires et les clients grands comptes;

- dans le portefeuille de **RATP Capital Innovation** :
 - Klaxit a acquis la société iDvroom (filiale de SNCF), consolidant sa position d'opérateur majeur dans le covoiturage courte distance. La société a également remporté le premier appel d'offres 100 % covoiturage courte distance lancé par la Semitan (Nantes), en complémentarité avec le réseau de transports en commun,
 - Cityscoot a signé un partenariat commercial avec Uber prévoyant le référencement sur l'application à partir de février 2020,
 - le développement commercial de Zenpark (offre de parkings intelligents) se poursuit,
 - CitiZen Mobility, n'ayant pas su trouver son positionnement sur le secteur du transport sanitaire, a décidé d'arrêter son activité et est entrée en liquidation.

1.1.3 Les autres évolutions à l'international

RATP Dev

- Aux États-Unis, l'activité de navettes aéroportuaires de Roadrunner a été arrêtée à la mi-année. RATP Dev USA Inc. n'a par ailleurs pas été renouvelé pour le contrat de gestion d'un lot du réseau d'autobus d'Austin, à compter du 1^{er} janvier 2020.
- Au Royaume-Uni, les activités non régulées opérées dans la région de Bournemouth ont été cédées au management local au 30 juin.
- Au Qatar, en partenariat avec Keolis et Hamad Group, le groupe RATP a ouvert au public le 8 mai la première section du métro de Doha, la Red line. La mise en service de la Gold line a eu lieu le 21 novembre et, le 10 décembre, ont été inaugurées la Green line et la deuxième section de la Red line. **RATP Dev** poursuit sa mobilisation en vue de l'ouverture du tramway de Lusail en 2020.
- En Algérie, les opérations montent encore en puissance avec le prolongement de réseaux exploités, comme le tramway de Constantine. Par ailleurs, un avenant est en cours de signature pour la prolongation d'une année du contrat du métro d'Alger. L'allongement des délais de paiement sur le pays est un point d'attention et fait l'objet de discussions suivies avec les différentes parties prenantes.
- En Égypte, les discussions sont toujours en cours en vue de la conclusion d'un contrat d'exploitation de la ligne 3 du métro du Caire.
- En Italie, la Cour de justice de l'union européenne et le Conseil d'État italien ont rendu un jugement favorable à **RATP Dev** sur le recours intenté par ses concurrents sur la Toscane. La Région a ainsi annoncé l'adjudication définitive du contrat d'exploitation du réseau de bus de la Toscane au Groupe, ce qui devrait permettre une signature du contrat au premier semestre 2020. Par ailleurs, l'année 2019 a été marquée par l'ouverture de la ligne du tramway reliant l'aéroport de Florence au centre-ville et l'effet en année pleine de l'extension de la ligne 1. L'activité est également portée par le contrat Latium Cilia obtenu en 2018. Par ailleurs, dans le portefeuille de **RATP Capital Innovation**, Cityscoot, opérateur de scooters électriques en libre-service, a déployé son offre à Milan et à Rome.
- En Arabie saoudite, **RATP Dev** va prolonger la période de mobilisation sur le métro à la suite de la décision du client de décaler les ouvertures des lignes 1 et 2 à l'horizon 2021.

- Deux contrats de **RATP Dev** en Asie se sont achevés en juin 2019 : en Inde, le contrat d'exploitation de la ligne 1 du métro de Mumbai et, en Corée du Sud, le contrat d'exploitation de la ligne 9 du métro de Séoul.
- **RATP Smart Systems** a remporté en fin d'année le contrat billettique de la ligne 3 du métro d'Hanoï.
- Au Mexique, le groupe **RATP Smart Systems** a inauguré le système de billettique de la première ligne de bus de Guadalajara.

1.2 Pour l'ingénierie

L'année 2019 affiche un chiffre d'affaires en hausse à 621 millions d'euros, malgré un climat d'instabilité politique et économique dans plusieurs pays (Royaume-Uni, Brésil). Le Royaume-Uni n'en demeure pas moins un des relais forts de croissance de **Systra** à travers les contrats remportés dans le cadre de la construction de la ligne à grande vitesse HS2 entre Londres et Manchester, et l'acquisition de TSP, société d'ingénierie britannique de plus de 400 salariés, en septembre. L'activité de **Systra** est réalisée aujourd'hui à hauteur de 70 % à l'international.

Systra a par ailleurs enregistré de nombreux succès commerciaux qui confirment sa trajectoire, avec un montant de prises de commandes fin 2019 de 855 millions d'euros. Les principaux gains de contrat sont les suivants :

- en France, l'attribution de la maîtrise d'œuvre du lot central infrastructure de la troisième ligne du métro automatique de Toulouse;
- aux États-Unis, le contrat de rénovation des ouvrages d'art aériens dans le cadre de la rénovation du métro de Chicago, et le contrat de rénovation de rames pour le réseau Metrolink;
- au Royaume-Uni, des prestations complémentaires sur la phase 1 du projet HS2 et le démarrage des prestations de conception-réalisation de la gare multimodale londonienne d'Old Oak Common sur la ligne HS2 au dernier trimestre;
- en Inde, un marché de *general consultancy* pour le métro de Mumbai (lignes 5 et 9);
- un nouveau contrat d'étude pour le développement du réseau ferroviaire (voyageurs et marchandises) avec Etihad Rail, aux Émirats arabes unis.

Les comptes au 31 décembre 2019 sont à l'équilibre. Les résultats intègrent en effet un ralentissement de l'activité au Royaume-Uni, plusieurs projets importants liés à HS2 ayant été retardés en lien avec le contexte du Brexit ou des recours de concurrents. **Systra** enregistre toutefois la relance du projet de la gare d'Old Oak Common au second semestre et l'annonce de la poursuite du projet HS2 à la suite des élections générales.

1.3 Pour la valorisation des espaces

RATP Real Estate contribue notamment à la modernisation des espaces de travail du Groupe, au niveau tant du siège que d'autres sites administratifs. À cette fin, **RATP Real Estate** a créé la société **SEDP 2**, qui, en sus de l'offre de services aux occupants, porte les investissements en vue de moderniser et réduire l'empreinte tertiaire de la RATP, avec le démarrage des prestations sur un premier site en 2019.

Des opérations immobilières complexes illustrent par ailleurs le savoir-faire du Groupe en matière de valorisation des espaces.

Après l'inauguration de l'ensemble immobilier les Ateliers Jourdan-Corentin-Issoire, un autre projet de modernisation industrielle de la RATP combinant l'insertion et la requalification urbaine en zone dense se poursuit, avec des travaux préalables lancés en 2018. Il s'agit du projet Vaugirard qui doit aboutir en 2026 à la création d'un quartier organisé autour d'une nouvelle rue. Il abritera à terme, à la place des anciens bâtiments, deux ateliers de maintenance (pour les équipements des sites de maintenance de la RATP et pour le matériel de la ligne 12 du métro) et des logements certifiés « Habitat et environnement ». Une structure multi-accueil dédiée à la petite enfance complètera ces nouvelles installations.

RATP Real Estate accompagne l'Epic dans son programme de transition énergétique pour l'adaptation bâtiminaire de sept centres bus à l'arrivée de la flotte de bus électriques : sécurité incendie, locaux de transformateurs, locaux Enedis, transport de l'énergie, renforcement des structures (charpente et fondations), réorganisation du remisage, etc. En février a été effectuée la réception du centre bus de Lagny.

En partenariat avec **Systra**, **RATP Real Estate** a remporté le marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la conversion énergétique du parc d'autobus d'Orléans. Il s'agit de convertir 100 % de sa flotte d'autobus à l'électrique d'ici à 2024. Le périmètre de l'appel d'offres couvre l'achat de 214 bus, le déploiement de 30 postes de recharge lente en dépôts, la restructuration des deux dépôts de bus existants et la création d'un troisième.

En ce qui concerne l'ensemble **RATP Connect**, l'année 2019 a été marquée par un fort dynamisme de l'activité de **Telcité NAO**, avec la poursuite du déploiement de la 3G/4G dans les stations du métro et du RER. À fin décembre, 325 stations sont couvertes, avec un objectif de finalisation du programme en 2020. Un autre programme au service des voyageurs d'Île-de-France a été lancé en partenariat avec l'Epic RATP pour une installation de bornes Wi-Fi en gares et stations, avec une cinquantaine de stations équipées sur l'exercice.

2 — Les résultats consolidés de 2019

Les résultats consolidés sont appréhendés à travers les indicateurs financiers suivants :

- le chiffre d'affaires est en hausse de +2,5 % par rapport à 2018 à 5 704 millions d'euros (2,3 % hors effets de conversion des devises). Cette progression est tirée par l'activité des filiales (+11,5 %) : l'activité de l'Epic est restée stable, du fait de la grève de fin d'année;
- le résultat opérationnel, à 319 millions d'euros, est en baisse de -132 millions d'euros par rapport à 2018;
- le résultat net part du Groupe (RNPG), à 131 millions d'euros, est en baisse de -69 millions d'euros par rapport à 2018. Cette variation entre 2019 et 2018 s'explique principalement par la grève de fin d'année, qui a impacté le résultat net à hauteur de -150 millions d'euros.

Cet impact a été pour partie compensé par les évolutions fiscales, qui améliorent le RNPG à hauteur de 80 millions d'euros, dont +70 millions d'euros d'effet déport de la charge d'impôts différés passée en 2018 suite aux dispositions de la loi de finances initiale pour 2019 relative à la déductibilité des frais financiers;

- les capitaux propres baissent de 22 millions d'euros par rapport à 2018 et atteignent 4 835 millions d'euros, en lien avec les résultats de la période, majorés des écarts actuariels et minorés des effets de conversion;
- l'endettement net consolidé est en baisse de –6 millions d'euros par rapport à 2018 et atteint 5 182 millions d'euros.

Les investissements bruts (avant subventions) du Groupe s'élèvent à 1 853 millions d'euros et se maintiennent à un niveau élevé. Sur les 1 718 millions d'euros d'investissements réalisés en Île-de-France par l'Epic sur le périmètre du PQI, près de 65 % de l'enveloppe sont consacrés au programme d'entretien et de modernisation du réseau et des matériels roulants. Le solde a été consacré à l'accroissement de la capacité de transport.

2.1 Chiffre d'affaires consolidé

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2019	Variation	En %
TRANSPORT	5 514	5 663	149	2,7
RATP (a)	4 330	4 343	12	0,3
RATP Dev, RATP Coopération et RATP Smart Systems	1 184	1 320	137	11,6
VALORISATION DES ESPACES	49	41	(8)	–16,0
RATP (a) : mandat de gestion RATP Travel Retail	21	11	(10)	–48
RATP Travel Retail, RATP Connect, RATP Real Estate	27	30	2	9,1
Groupe RATP (b)	5 563	5 704	141	2,5
Contribution des filiales (b – a)	1 211	1 350	139	11,5
Contribution des filiales en %	21,8%	23,7%⁽¹⁾		

(1) Hors grève, contribution des filiales de 22,9% en 2019.

Le chiffre d'affaires du Groupe est en hausse de +141 millions d'euros (soit +2,5%).

Ce chiffre tient compte de l'impact de la grève de décembre, estimé à –186 millions d'euros. Hors grève, le chiffre d'affaires 2019 du Groupe aurait progressé de +5,9% par rapport à 2018.

a) La contribution de l'Epic RATP s'établit à 4 354 millions d'euros en 2019.

Les recettes directes (RD) s'élèvent à 2 508 millions d'euros, en hausse de +49 millions d'euros (soit +2,0%) par rapport à 2018. Cette hausse s'explique par une très bonne tendance en volume (+98,2 millions d'euros) portée par le dynamisme du réseau et le rattrapage des effets de la grève SNCF de 2018, un impact favorable des mesures de la Ville de Paris sur le passe Imagine R Scolaire (+4,7 millions d'euros) et par des évolutions d'offres (+2,6 millions d'euros). Ces hausses sont pour partie compensées par l'impact de la grève de fin d'année pour –58,5 millions d'euros. La hausse de la **rémunération versée par Île-de-France Mobilités** (+49,7 millions d'euros) s'explique principalement par l'indexation contractuelle de la rémunération; l'indice d'actualisation de la rémunération de la RATP (indice du contrat Île-de-France Mobilités) a progressé de 1,2 % (pour une inflation générale à 0,9%), soit un impact positif de +51,4 millions d'euros sur le chiffre d'affaires. L'accroissement d'offre résultant des avenants au contrat Île-de-France Mobilités représente un supplément de chiffre d'affaires de +49,3 millions d'euros, soit +1,3 %. La contribution taxes (+26,3 millions d'euros) est par ailleurs en hausse, suite à la comptabilisation d'un produit à recevoir complémentaire et à la hausse de l'assiette des taxes patrimoniales. Ces évolutions sont compensées par un partage de risque avec

Île-de-France Mobilités plus fort qu'en 2018 (–67,4 millions d'euros) en raison de l'évolution très positive des recettes hors grève par rapport à l'objectif contractuel et du dépassement de la bande passante, et par la hausse des pénalités pour non-réalisation de l'offre (–17,8 millions d'euros) résultant principalement de la grève de décembre.

Les autres recettes sont en baisse de –91,7 millions d'euros (–27,2%). Cette évolution s'explique principalement par le remboursement des voyageurs suite à la grève de décembre (–103 millions d'euros). À l'inverse, les autres recettes sont impactées positivement par la bonne progression des recettes de publicité commerciale (+7 millions d'euros) et du Service transport et location (STL) (+3 millions d'euros).

b) Pour les filiales, l'année est marquée par une croissance forte (+12 %). Au global, la contribution des filiales progresse dans le chiffre d'affaires du Groupe, passant de 22 % en 2018 à 24 % en 2019 (23 % hors grève).

Cette croissance est impactée par un effet favorable de conversion des devises qui a affecté la contribution de RATP Dev à hauteur de +13 millions d'euros, notamment sur le dollar américain, le dinar algérien et la livre anglaise.

Parmi les contributions les plus significatives en France, on citera les contrats de Brest, Saint-Malo, Angers et Creil.

À l'international, les principales contributions portent notamment sur l'Arabie saoudite avec la montée en puissance de la pré-exploitation du métro de Riyad, le développement aux États-Unis par l'effet en année pleine de contrats signés en 2018 (Santa Maria, Yuma, Roadrunner et Washington DC Circulator) et l'impact en Italie des contrats Latium Cilia et d'extension de la ligne 1 du tramway de Florence.

2.2 Résultat opérationnel (EBIT)

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2019	Variation
TRANSPORT	447	307	(140)
RATP (a)	436	289	(148)
RATP Dev, RATP Coopération et RATP Smart Systems	11	18	8
INGÉNIERIE (GROUPE SYSTRA)	(5)	0	5
VALORISATION DES ESPACES	9	12	3
Groupe RATP (b)	451	319	(132)
Contribution des filiales (b – a)	15	30	16

Le résultat opérationnel est en baisse de –132 millions d'euros, dont –148 millions d'euros pour l'Epic RATP et +16 millions d'euros pour les filiales.

Pour l'Epic RATP, l'EBIT recule de –148 millions d'euros, principalement du fait de l'impact de la grève (–150 millions d'euros). L'EBIT de l'Epic est également impacté par une charge d'amortissements en hausse de 15 millions d'euros, conséquence du programme d'investissements en cours de réalisation. Ces impacts sont en partie atténués par la bonne tendance de l'activité et par la maîtrise des charges de structure et d'exploitation.

Les frais de personnel représentent 71 % des charges d'exploitation. Ils s'élèvent en 2019 à 2 671 millions d'euros, et progressent de +10 millions d'euros, soit +0,4 %. Leur évolution intègre la hausse des effectifs moyens annuels (+265 équivalents temps plein), essentielle-

ment portée par l'offre nouvelle financée par les avenants contractuels, l'augmentation de la masse salariale par agent (+1,2 %), en partie compensée par les gains de productivité (–28 millions d'euros), et les économies salariales liées à la grève (–28 millions d'euros).

Les dépenses d'énergie sont quasi stables par rapport à 2018 (–0,4 million d'euros). La hausse modérée des prix du carburant a été compensée par les effets de la grève de fin d'année.

Pour les filiales, la hausse de l'EBIT s'explique principalement par la montée en puissance du contrat de métro de Riyad, par la levée des incertitudes sur l'attribution du contrat des bus de Toscane, et par la baisse des frais de développement, mais aussi par l'impact technique de l'application de la norme IFRS 16, qui viennent compenser l'impact des difficultés opérationnelles rencontrées à Londres et aux États-Unis.

2.3 Résultat net consolidé part du Groupe

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2019	Variation
TRANSPORT	198	123	(76)
RATP (a)	205	143	(62)
RATP Dev, RATP Coopération et RATP Smart Systems	(6)	(20)	(14)
INGÉNIERIE (GROUPE SYSTRA)	(5)	0	5
VALORISATION DES ESPACES	7	9	2
Groupe RATP (b)	200	131	(69)
Contribution des filiales (b – a)	(5)	(12)	(7)

Le RNPG s'établit à 131 millions d'euros à fin 2019, contre 200 millions d'euros en 2018, soit une baisse de –69 millions d'euros.

La contribution des filiales au RNPG est de –12 millions d'euros à fin 2019, soit une baisse de –7 millions d'euros. Cette évolution, tirée par RATP Dev, s'explique principalement par le résultat des actifs cédés et/ou en cours de cession (IFRS 5), dont Bournemouth pour –9 millions d'euros (déjà déconsolidé fin juin).

Le résultat net récurrent Groupe est toutefois en progression de près de 21 millions d'euros. Le RNPG bénéficie principalement de la variation positive de l'EBIT hors effets de la grève.

Les éléments non récurrents expliquent la baisse de résultat comme suit :

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2019	Variation
RNPG TOTAL	200	131	(69)
Dont facteurs non récurrents	(90)	(180)	(90)
RNPG récurrent	290	310	21

Les éléments non récurrents sont principalement constitués :

- de l'impact de la grève pour – 150 millions d'euros;
- de l'effet positif de l'année blanche sur la taxe d'apprentissage pour + 13 millions d'euros;
- d'impacts de restructurations sur les activités de RATP Dev pour – 16 millions d'euros.

Au final, on reconstitue les variations suivantes en ce qui concerne la contribution récurrente :

- RATP : + 24 millions d'euros;
- filiales : – 3 millions d'euros.

2.4 Capitaux propres consolidés

L'évolution des capitaux propres consolidés part du Groupe entre fin 2018 et fin 2019 s'analyse comme suit :

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2019	Variation
TRANSPORT	4 801	4 783	(18)
RATP (a)	4 749	4 761	12
RATP Dev, RATP Coopération et RATP Smart Systems	52	22	(30)
INGÉNIERIE (GROUPE SYSTRA)	27	21	(6)
VALORISATION DES ESPACES	29	31	2
Promo Métro	1	0	0
Télécommunications	25	27	2
Immobilier	3	3	0
Groupe RATP (b)	4 857	4 835	(22)
Contribution des filiales (b – a)	108	74	(34)

Le montant total des capitaux propres consolidés passe de 4 857 millions d'euros à 4 835 millions d'euros, soit une diminution de – 22 millions d'euros, qui recouvre :

- une augmentation de + 12 millions d'euros pour la RATP;
- une baisse de – 34 millions d'euros pour les filiales.

Les capitaux propres de la RATP enregistrent principalement :

- le résultat annuel;
- les écarts actuariels sur les avantages au personnel postérieurs à l'emploi;
- la variation de valeur des instruments financiers enregistrés en capitaux propres.

En ce qui concerne les filiales, la principale variation provient du résultat déficitaire de RATP Développement.

2.5 Les investissements

Les investissements du groupe RATP s'élèvent à 1 853 millions d'euros.

La part portée par la RATP s'élève à 1 730 millions d'euros, dont 1 718 millions d'euros au titre du PQI :

- 606 millions d'euros dédiés à l'accroissement de la capacité de transport (contre 618 millions d'euros en 2018);

- 1 112 millions d'euros pour les dépenses de modernisation et d'entretien (contre 961 millions d'euros en 2018).

En matière d'accroissement de la capacité de transport, on relève :

- **560 millions d'euros d'investissements pour les opérations d'infrastructures du contrat de plan État-Région (+ 34 millions par rapport à 2018)**. Ces dépenses de l'année 2019 sont principalement liées à la poursuite des projets de prolongement de lignes de métro et de RER, dont les lignes de métro 11 vers Rosny-Bois-Perrier (240 millions d'euros), 14 vers Mairie de Saint-Ouen (190 millions d'euros), 4 vers Bagneux (46 millions d'euros) et 12 vers Aubervilliers (33 millions d'euros). Concernant le tram, les projets les plus significatifs en 2019 sont le prolongement du T3 vers Porte d'Asnières (6,5 millions d'euros) et du T1 vers Val-de-Fontenay (3 millions d'euros);
- **45 millions d'euros d'investissements pour les matériels roulants liés aux opérations d'accroissement de la capacité de transport (– 47 millions d'euros par rapport à 2018)**. Les principaux projets sont l'acquisition des matériels pneus pour le MP14 sur la ligne 14 (31 millions d'euros) et 7 millions d'euros pour le développement de l'offre de tramways (notamment pour les lignes T3, T5, T6, T7 et T8).

Les investissements de modernisation et d'entretien des infrastructures et des matériels roulants (hors matériel roulant lié à des opérations d'augmentation de l'offre) atteignent 1 112 millions d'euros (151 millions d'euros de plus qu'en 2018, soit 16% d'augmentation).

Ces investissements incluent :

- **901 millions d'euros de dépenses liées à la modernisation et l'entretien, soit un niveau sans précédent (+90 millions d'euros par rapport à 2018).** Parmi celles-ci, les dépenses liées aux systèmes de transport, au maintien et à la rénovation des infrastructures sont les plus importantes en 2019. Les dépenses dédiées à l'aménagement et à l'exploitation des espaces voyageurs (170 millions d'euros en 2019, soit +25 %) et à la politique immobilière (156 millions d'euros, soit +13 %) sont celles qui ont le plus progressé depuis 2018;

- **211 millions d'euros de dépenses liées aux matériels roulants, en nette hausse par rapport à 2018 (+61 millions d'euros par rapport à 2018).** Cette hausse concerne principalement les dépenses pour les bus (131 millions d'euros en 2019, contre 71 millions d'euros en 2018). Les dépenses consacrées en 2019 aux RER et métros sont globalement égales à celles de 2018 (79 millions d'euros), tout comme celles pour le tramway (inférieures à 1 million d'euros).

2.6 L'endettement net consolidé

L'évolution de l'endettement net consolidé entre 2018 et 2019 se présente comme suit :

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2019	Variation
<i>Endettement net transport</i>	5 221	5 220	(1)
Endettement net social	5 069	5 135	66
Crédit-bail RATP et divers	26		(26)
Impact IAS 39	(42)	(39)	3
Divers autres retraitements IFRS	4 997	5 155	158
Endettement net Epic RATP	5 053	5 095	42
Metrolab	1	(1)	(2)
<i>Endettement net des filiales du transport</i>	169	125	(44)
<i>Endettement net ingénierie</i>	0	0	0
<i>Endettement net valorisation des espaces</i>	(33)	(39)	(6)
ENDETTEMENT NET CONSOLIDÉ GROUPE RATP	5 188	5 182	(7)
Endettement net des filiales	136	87	(49)

L'endettement net consolidé diminue de –7 millions d'euros entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019.

La hausse de l'endettement net de l'Epic RATP (+42 millions d'euros) s'explique principalement par la perte des recettes liées à la grève.

La CAF du Groupe atteint 1 014 millions d'euros. Les investissements nets de subventions du Groupe de 1 060 millions d'euros sont couverts par la CAF associée à l'amélioration du besoin en fonds de roulement (BFR) opérationnel.

Pour financer son activité courante, ses investissements et ses remboursements d'emprunt, la RATP mobilise l'essentiel des ressources nécessaires sur les marchés de dette organisés ou de gré à gré. La RATP dispose de plusieurs programmes de financement couvrant des maturités plus ou moins longues :

- programme *Euro medium term note* (EMTN), d'un montant maximum de 6 milliards d'euros;
- programme de NEU CP (ex-billets de trésorerie) d'un montant maximum de 2,5 milliards d'euros.

Les notes attribuées par Moody's et Fitch Ratings contribuent à asseoir la qualité de crédit de la RATP et à donner de la visibilité aux marchés financiers. Les notes à court et long termes attribuées par les agences de notation financière sont les suivantes au 31 décembre 2019 :

- Fitch Ratings : AA, F1+ avec perspective stable;
- Moody's : Aa2, P1 avec perspective positive.

La stratégie de financement de la RATP vise à diversifier sa base d'investisseurs et à internationaliser le placement de ses obligations :

- recours à des financements innovants (*green bonds*);
- placements privés auprès d'investisseurs étrangers;
- présentation de la RATP via des roadshows à l'étranger.

Cette stratégie de financement a été mise en œuvre avec succès. Ainsi, au mois de juin 2019, la RATP a émis avec succès un nouveau *green bond* d'un montant de 500 millions d'euros à un taux de 0,35 % (OAT + 0,26 %). Cette opération a rencontré une très forte demande, de la part d'investisseurs tant français qu'internationaux, démontrant la forte notoriété et la bonne appréciation de la qualité de la signature de l'émetteur RATP et de la pertinence de sa politique de développement durable. Le livre d'ordres a finalement atteint 2,6 milliards d'euros, soit un taux de souscription (supérieur à cinq fois) exceptionnel.

La RATP a également réalisé au mois de décembre 2019 un placement privé de 86,7 millions de maturité 2036 au taux de 0,40 %.

2.7 Actions en matière de recherche et développement

Le montant consacré à ces actions s'élève à 4 millions d'euros pour l'année 2019.

3 — Les comptes sociaux de l'Epic

L'année 2019 est la quatrième année du contrat Île-de-France Mobilités-RATP 2016-2020.

Les résultats financiers de l'Epic sont en retrait par rapport à 2018 avec un EBE et un résultat net en baisse respectivement de –67 millions d'euros et –116 millions d'euros.

L'impact de la grève est de –150 millions d'euros sur l'EBE et sur le résultat net. Cet impact se décompose principalement en –103 millions d'euros de pertes au titre des remboursements voyageurs, de –59 millions d'euros au titre des pertes de recettes sur titres et de –24 millions d'euros au titre des pénalités et recettes annexes, en partie compensés par des économies de charges pour +36 millions d'euros.

Hors effet grève, l'EBE aurait progressé de 83 millions d'euros en 2019. La croissance dynamique des recettes voyageurs (+2,6% hors grève) et des recettes annexes (+5,8%), tirée par la bonne santé de l'économie francilienne et des recettes publicitaires, a été freinée par la forte baisse des ventes en décembre.

Les charges ont progressé à un rythme modéré, avec la poursuite de l'effort de productivité (1% en 2019, soit 36 millions d'euros), qui a permis de financer les chantiers de transformation et l'impact de l'accroissement de l'activité (plan de charge de la maintenance, investissements).

L'EBIT est en baisse de –105 millions d'euros, à 288 millions d'euros. Il est impacté par la grève de décembre à hauteur de –158 millions d'euros. Hors effet grève, l'EBIT serait en progression de 53 millions d'euros.

Malgré la baisse des frais financiers (+3 millions d'euros), le résultat net est impacté par un résultat défavorable des opérations exceptionnelles, principalement dû à une hausse des réformes d'actifs. Il est en baisse de –116 millions d'euros par rapport à 2018.

Les investissements 2019 (hors titres de participation) s'élèvent à 1 730 millions d'euros, dont 1 718 millions d'euros au titre du PQI, contre 1 582 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 148 millions d'euros.

L'endettement net atteint 5 135 millions d'euros. La dette est en hausse de +66 millions d'euros par rapport à fin décembre 2018 (5 069 millions d'euros) : l'impact négatif de la grève sur les recettes a été pour partie compensé par l'amélioration du BFR opérationnel.

4 — Les perspectives

Le Groupe table sur la poursuite d'un développement dynamique de l'activité en 2020. Il s'appuie sur un contexte économique stable, la poursuite de la croissance du trafic francilien avec l'effet en année pleine de la restructuration du réseau de bus parisien, la mise en service à l'été 2020 du prolongement de la ligne 14 à Mairie de Saint-Ouen et le démarrage de grands contrats pour RATP Dev (Toscane, Riyad bus et métro).

Tout en poursuivant sa transformation avec la création de RATP Infrastructures et la transformation du réseau de surface, le Groupe poursuit ses efforts de maîtrise des charges opérationnelles et de structure, et prévoit une forte accélération du rythme de ses investissements en Île-de-France avec la montée en puissance de projets majeurs : prolongements des lignes 4, 11, 12 et 14, automatisation de la ligne 4, conversion énergétique de l'activité bus, modernisation des matériels roulants ferroviaires (MP14, MF19, MING).

Le Groupe poursuit par ailleurs ses investissements dans les nouvelles mobilités et la conclusion de partenariats stratégiques afin de répondre à l'objectif de se positionner comme partenaire privilégié des villes intelligentes et durables.

5 — Autres informations financières

5.1 Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice

Aucun événement important n'est survenu entre la date de clôture de l'exercice et la date d'établissement du présent rapport.

5.2 Tableau des résultats consolidés depuis 2012

Année	Résultat net part du Groupe En millions d'euros
2012	284,8
2013	292,8
2014	298,2
2015	437,3
2016	171,0
2017	338,9
2018	199,9
2019	130,9

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, nous vous rappelons que les résultats mis en distribution au titre des quatre derniers exercices ont été les suivants :

- 2018 : 0 euro;
- 2017 : 0 euro;
- 2016 : 0 euro;
- 2015 : 0 euro.

La RATP Epic ne verse pas de dividende, conformément aux termes du contrat de délégation de service public avec Île-de-France Mobilités, prévoyant que la CAF prévisionnelle dégagée par le contrat est affectée aux investissements et à la modernisation des installations de l'opérateur de transport et du gestionnaire d'infrastructure.

5.3 État des échéances des dettes fournisseurs

Conformément à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, la décomposition par dates d'échéance du solde des dettes à l'égard des fournisseurs à la clôture de l'exercice est la suivante :

En milliers d'euros	Total	Non échu (à titre indicatif)	Échu < à 30 jours	Échu de 30 à 60 jours	Échu > à 60 jours
Nombre de factures	37 979				
Dettes fournisseurs TTC	378 545	362 337	7 226	1 329	7 653
Total des achats TTC	3 594 464				
Dettes fournisseurs / total des achats en %	10,5	10,1	0,2	0,0	0,2

5.4 État des échéances des créances clients

Conformément à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, la décomposition par dates d'échéance du solde des créances à l'égard des clients à la clôture de l'exercice est la suivante :

En milliers d'euros	Total	Non échu	Échu < à 30 jours	Échu de 30 à 60 jours	Échu > 60 jours
Nombre de factures	8 070				
Créances clients TTC	65 772	53 169	4 732	2 700	5 171
Chiffre d'affaires TTC	4 886 180				
Créances clients / chiffre d'affaires en %	1,3	1,1	0,1	0,1	0,1

**RAPPORT DE GESTION**

Contrôle interne et gestion des risques

1 — Le cadre de référence global

Pour sécuriser ses décisions et renforcer sa capacité de création de valeur, le groupe RATP s'attache à prévenir au mieux les risques auxquels il est exposé et donc à mettre en place les dispositifs contribuant à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Le management des risques et le contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités :

- « le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques de l'entreprise; les risques, dépassant les limites acceptables fixées par la société, sont traités et, le cas échéant, font l'objet de plans d'action; ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôles, un transfert des conséquences financières (mécanisme d'assurance ou équivalent) ou une adaptation de l'organisation; les contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne; ainsi, ce dernier concourt au traitement des risques auxquels sont exposées les activités de la société;
- de son côté, le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser;
- en outre, le dispositif de gestion des risques doit lui-même intégrer des contrôles, relevant du dispositif de contrôle interne, destinés à sécuriser son bon fonctionnement.⁽¹⁾ »

Par ailleurs, les systèmes de management des risques et de contrôle interne font l'objet d'un pilotage continu dont l'objectif est d'évaluer la performance qualitative de ces derniers. Une mise en œuvre de ce pilotage est, par exemple, l'audit interne, dont un des rôles définis par la norme IIA⁽²⁾ 2120 est d'« évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration ».

1.1 Les trois lignes de maîtrise

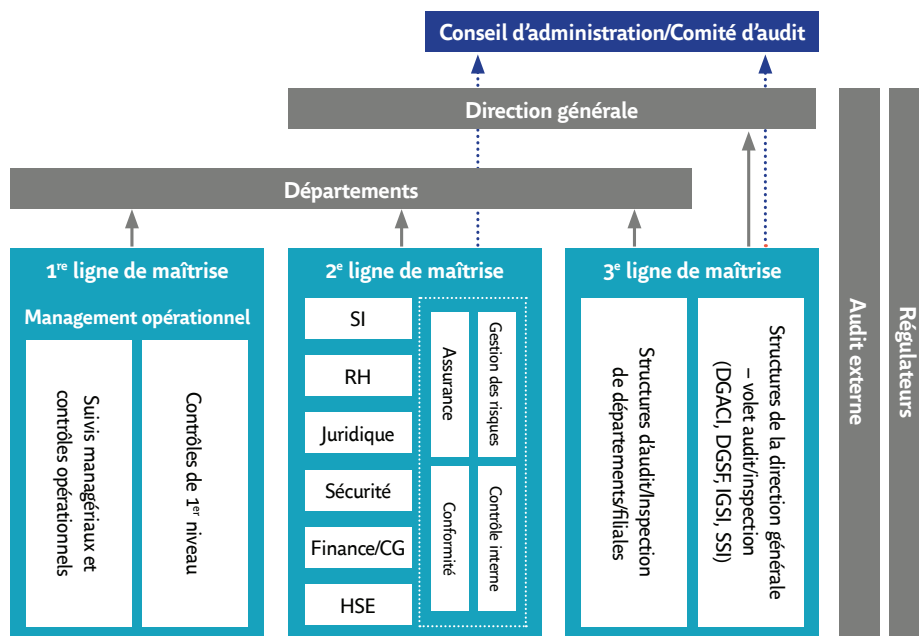
Dans cet esprit, la démarche du groupe RATP s'appuie sur le principe de trois lignes de maîtrise tel que défini par le COSO⁽³⁾ 2013 et explicité par l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (Ifaci) et l'Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise (Amrae) :

- la première ligne, incarnée par le management opérationnel, qui, par son suivi et ses contrôles de l'activité quotidienne, s'assure de l'atteinte des résultats et de la maîtrise des processus de travail; il constitue ainsi une première barrière au risque de non-atteinte de nos objectifs;
- la deuxième ligne, portée par les fonctions transverses, qui exercent une surveillance continue sur les activités opérationnelles; les fonctions dédiées à la gestion des risques, au contrôle interne, à la conformité et la gestion des assurances participent à cette deuxième ligne de maîtrise;
- la troisième ligne, portée par la fonction d'audit interne représentée au niveau des départements et de la direction générale.

(1) Cadre de référence de l'AMF, mis à jour en juillet 2010.

(2) Institut des auditeurs internes.

(3) COSO : *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (commission à but non lucratif qui a vocation à élaborer des référentiels et des lignes directrices de premier plan concernant le contrôle interne, la gestion des risques et la lutte contre la fraude).



En complément de cette approche, le groupe RATP organise son dispositif de contrôle interne sur la base des cinq composantes développées par le COSO : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, et le pilotage, chacune d'elles étant déclinée au niveau des départements, des unités, des fonctions support et des filiales.

1.2 L'environnement de contrôle

Dans un contexte de transformation, le groupe RATP porte une attention particulière à la lisibilité des normes et des procédures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute organisation.

À ce titre, un programme de modernisation des principes de gouvernance a été lancé pour aligner les documents de référence de l'entreprise avec les orientations stratégiques du Groupe mais également pour accompagner l'ouverture à la concurrence, l'internationalisation croissante de ses activités et le renforcement des exigences réglementaires en matière de gestion des risques. Le principe de gouvernance « organisation et pilotage » pose ainsi un nouveau cadre de référence, dans une logique de maîtrise d'activité et d'attribution claire des rôles et des responsabilités. Les principes de gouvernance seront rassemblés dans un *book* de gouvernance qui deviendra un document de référence pour le management et l'ensemble des collaborateurs.

Cette démarche s'accompagne d'une désignation des pouvoirs et responsabilités qui est conçue comme une étape clé pour mettre en œuvre les processus de fonctionnement établis au sein du groupe RATP. Ainsi, le dispositif de délégation se développe autour des différents instruments juridiques nécessaires dans une logique de couverture des risques et de fluidité dans la prise de décision pour les dirigeants et les managers.

2 — L'organisation retenue

2.1 La fonction management des risques

Le délégué général au management des risques, positionné au niveau du groupe RATP au sein des services de la direction générale, et membre du comité de direction (Codir), a pour mission de piloter la démarche globale d'entreprise permettant d'assurer la mise sous contrôle des risques telle qu'arrêtée par le Comex.

Une instruction générale décrit l'organisation de la gestion des risques, ainsi que les méthodes d'entreprise qui doivent être mises en œuvre par l'ensemble des managers. Ces méthodes reposent sur trois processus :

- la formalisation du référentiel des risques, leur évaluation et l'établissement de la cartographie des risques considérés comme prioritaires ; les risques sont répartis suivant leur nature stratégique/commerciale, opérationnelle, ressources humaines/sociale, financière/économique, réglementaire ;
- la réalisation de plans de traitement pour les menaces identifiées comme majeures sur la cartographie, afin de caractériser l'efficacité des barrières de prévention et de protection existantes, quelle qu'en soit la nature, technique, organisationnelle, juridique, commerciale, de communication, etc. ; la donnée de sortie de ce processus est l'acceptabilité ou non du risque en l'état et, dans la négative, la mise en place d'un plan d'action ayant pour objectif d'augmenter la maîtrise de ce risque ;
- le suivi des plans d'action en cours tels qu'ils ont été définis à l'issue des plans de traitement.

Cette méthode est appliquée à tous les niveaux de l'entreprise, Groupe, départements de l'Epic, filiales de premier rang et de deuxième rang de RATP Dev. Elle permet une vision partagée des différentes entités du Groupe et, à terme, de faire ressortir les bonnes pratiques à diffuser.



Par ailleurs, certains domaines de risques qui nécessitent une approche transversale à plusieurs départements font l'objet de travaux spécifiques animés par le délégué général au management des risques. De la même manière, dans le cadre de la DPEF, la cartographie des risques RSE a été élaborée selon les mêmes principes et les données seront prises en compte dans la prochaine itération de la cartographie corporate.

Un réseau de correspondants management des risques des départements et des filiales assure le pilotage des processus au niveau de leur structure.

Déployée depuis 2010, cette démarche a permis de constituer un état des lieux complet des risques portés par le groupe RATP et des stratégies de prévention et de protection mises en œuvre. Cet état des lieux fait l'objet d'actualisations périodiques.

Par ailleurs, à la suite d'une analyse de maturité du management des risques conduite fin 2014, un programme d'amélioration de la gestion des risques a été mis en œuvre sur deux axes majeurs :

- la création d'un comité des risques pour assurer un meilleur suivi des actions de mitigation des risques : les travaux de ce comité ont permis aux propriétaires de risques de présenter leurs travaux de mise sous contrôle sur la base de plans d'action et d'indicateurs de suivi des risques (KRI, *key risk indicators*). Ce comité a poursuivi ses travaux en 2019;
- la mise en place d'un système d'information de gestion des risques (SIGR) : suite à appel d'offres et à un projet d'adaptations fonctionnelles sur la base d'un outil du marché mondialement reconnu, cette application a fait l'objet d'un déploiement Groupe à partir de décembre 2018. Elle permet un suivi des plans d'action et un reporting transversal risques, contrôle interne et audit, et intègre un module assurances.

Enfin, en complément de ces actions, le rapprochement des fonctions assurances et risques au sein de la délégation générale au management des risques, depuis le 1^{er} novembre 2016, permet une prise en compte de toutes les mesures de mitigation des risques, y compris le transfert au marché de l'assurance pour les risques majeurs. Dans ce cadre, différentes études d'opportunité ont été réalisées en 2019 afin d'offrir au Groupe les couvertures assurantielles pertinentes.

2.2 La fonction conformité

La fonction conformité groupe RATP est positionnée au sein de la délégation générale au management des risques. Elle est incarnée par un pôle sous l'autorité d'un responsable conformité.

Son rôle consiste à :

- définir les processus à respecter pour couvrir les risques, accompagner les opérationnels dans leur déploiement et alerter en cas de difficultés;
- s'assurer de la bonne mise en œuvre :
 - de contrôles obligatoires spécifiques, réalisés par les managers, sur la base d'un référentiel,
 - du programme de conformité arrêté par la présidence du Groupe qui mobilise différents acteurs dans l'entreprise comme la fonction éthique, les ressources humaines, les achats, la comptabilité d'entreprise.

Il est soutenu dans cette action par la fonction contrôle interne, qui élabore le référentiel de contrôles destinés à être déployés par les départements et filiales responsables de la maîtrise du risque conformité. Par ailleurs, les audits, réalisés par la fonction audit interne, conduisent à des recommandations destinées à l'éclairer sur une meilleure maîtrise des risques à couvrir.

Le responsable conformité anime un réseau de correspondants conformité en départements et en filiales.

2.3 La fonction contrôle interne

Au sein du groupe RATP, le contrôle interne est conçu comme participant d'une démarche d'excellence et de performance globale en favorisant :

- un meilleur pilotage opérationnel par un partage des résultats entre les managers et leurs équipes, tout au long de la ligne managériale;
- la mise en place d'outils de contrôle permettant de fournir l'assurance raisonnable de la maîtrise des risques majeurs et l'atteinte des objectifs exprimés dans la stratégie d'entreprise.

Au niveau local, la maîtrise des activités de la RATP est sous la responsabilité directe du management, qui exerce un contrôle de premier niveau, au plus près de l'activité opérationnelle. Ce contrôle de premier niveau permet d'apprécier de manière régulière l'efficacité des processus de travail mis en œuvre.

Pour aider les managers à accomplir leur tâche, des groupes de soutien et de contrôle apportent leur expertise et mesurent la performance; il en est ainsi, par exemple, pour les fonctions contrôle de gestion, ressources humaines et achats. La fonction de contrôle interne intervient pour faciliter la réalisation des contrôles de premier niveau par le management opérationnel.

Confiée à la délégation générale à l'audit et au contrôle interne, l'animation du réseau contrôle interne est encadrée par plusieurs lettres de mission successives de la présidence témoignant de l'importance de la démarche pour la direction générale.

Sur la base de cette feuille de route, la démarche de contrôle interne s'est déployée sur les risques majeurs tant de l'Epic que des filiales d'abord dans le domaine des opérations puis des fonctions support. À titre d'exemple, un important travail de rénovation du contrôle interne a été conduit avec la direction financière sur la base du référentiel AMF et est en voie de finalisation pour 2020.

De même, en réponse aux obligations de la loi Sapin II, au-delà des contrôles pris en main par le département contrôle de gestion et finances, une phase pilote a été réalisée avec les équipes de contrôle de gestion de quelques départements en vue de tester et de valider les premiers contrôles définis sur les comptes à risque en vue de généraliser son application au sein de l'Epic début 2020. Dans le cadre de l'approfondissement du dispositif de contrôle interne sur les procédures comptables, une première prestation conseil est initialisée auprès d'une filiale afin de l'accompagner dans la définition et la mise en œuvre de contrôles adaptés.

Concernant les processus opérationnels, quatre missions conseil ont été conduites auprès de filiales de second rang de RATP Dev afin de les soutenir dans l'élaboration et la formalisation de contrôles adaptés à leur environnement et au mode de transport exploité (tramway ou bus, urbain ou interurbain).

Le déploiement du SIGR commencé en décembre 2018, s'est poursuivi jusqu'en juin 2019 et a été l'occasion de mettre en place une formation à destination des correspondants de départements et d'unités. Le dispositif a été l'occasion de nombreux échanges permettant de partager et développer les concepts et les bonnes pratiques en matière de maîtrise des activités et de contrôle interne. Avec la prise en main de l'outil, certains correspondants contrôle interne de département ont commencé à mettre en place leur réseau de coordinateurs contrôle interne d'unité, afin de conforter la mise en œuvre et le déploiement du dispositif auprès des équipes de direction des unités opérationnelles.

2.4 La fonction audit interne

2.4.1 Les structures d'audit/inspection métier de départements

Des structures d'audit/inspection rattachées à différents départements de l'entreprise interviennent de manière indépendante de la ligne managériale.

L'intervention de ces structures porte sur l'ensemble des processus et des unités de leur département (missions d'audit et/ou d'inspection technique selon les départements). Il permet d'apprécier notamment la réalisation et l'efficacité des contrôles de premier niveau.

2.4.2 Les structures transversales rattachées à la direction générale

2.4.2.1 La délégation générale à l'audit et au contrôle interne (DGACI)

Rattachée à la présidence, elle est en charge de réaliser, à l'attention de la direction générale :

- des missions d'audit interne en vue de « donner une assurance sur le niveau de maîtrise des opérations en contrôlant et en évaluant le fonctionnement du groupe RATP »⁽¹⁾;
- des missions de conseil pour aider dans l'accompagnement du changement (retour d'expérience ou REX, mission de structuration du contrôle interne, etc.).

L'audit Groupe est un outil d'aide à la décision pour la direction générale :

- l'audit est positionné sur les risques majeurs de l'entreprise (financiers et réglementaires) et sur les priorités stratégiques, notamment la performance économique, l'efficacité des processus, la qualité du management;
- l'audit est réactif aux besoins de l'entreprise en réalisant des missions hors programme annuel;
- les méthodes d'audit utilisées visent à amener les structures auditées à partager les constats et les actions correctives (objectivation et quantification des constats, transparence des analyses et des constats, soumission des projets de rapport à la contradiction écrite des audités).

Les missions d'audit interne s'inscrivent classiquement dans le cadre d'un programme annuel arrêté à partir de propositions recueillies auprès des membres du comité de direction⁽²⁾ et des principaux risques identifiés dans le cadre de la cartographie des risques du groupe RATP. Les missions donnent lieu à l'établissement d'un rapport, adressé à la présidente et aux autres membres du comité exécutif, ainsi qu'aux directeurs de département et responsables d'unité directement concernés. Un plan d'action est élaboré par les responsables audités et soumis à l'avis du délégué général à l'audit et au contrôle interne. Le suivi de la mise en œuvre est assuré par la DGACI et le commanditaire avec un point à six, douze et dix-huit mois. Les plans d'action établis sur des audits à enjeux significatifs donnent lieu à des points réguliers en Comex précédés par des revues managériales avec les directeurs concernés.

Ce suivi rigoureux des plans d'action après audit permet ainsi de mesurer la part des audits ayant donné lieu à des plans d'action ainsi que le degré d'avancement de ces derniers.

Enfin, le délégué général à l'audit et au contrôle interne assure une fonction d'inspection générale⁽³⁾, distincte de l'audit interne, destinée à éclairer la présidente sur des thèmes sensibles ou des sujets mettant en cause les intérêts économiques du Groupe.

2.4.2.2 La délégation générale à la sécurité ferroviaire (DGSF)

Rattachée à la présidence, la DGSF veille aux conditions de prise en charge de la sécurité ferroviaire dans toutes les composantes de l'entreprise. Sa mission s'inscrit dans le cadre de la politique, des structures et des orientations de management général de la sécurité ferroviaire, basées sur une approche systémique, et définies par la présidente.

La DGSF a la délégation de la PDG pour le pilotage et la mise en œuvre des règles de sécurité ferroviaire à la RATP. Ces règles portent sur les infrastructures, les installations techniques, les véhicules, les principes et les règles d'exploitation, de maintenance ou de contrôle. À ce titre, il détermine le cadre auquel doivent se conformer tous les responsables en charge de la sécurité ferroviaire au sein de l'entreprise. Les directeurs des départements et des unités opérationnelles mettent en œuvre les directives générales de sécurité ferroviaire émanant de la DGSF, dans le cadre de leurs délégations de pouvoirs respectives.

En cas de besoin, la DGSF peut faire appel à l'expertise disponible dans les différents départements (génie ferroviaire, inspections, contrôle général de sécurité). Les enquêtes, les études et les rapports d'incident relatifs à la sécurité ferroviaire lui sont transmis.

Dans le cadre de ses diverses activités, la DGSF organise et réalise des audits de sécurité ferroviaire qui visent à donner une assurance sur le niveau de maîtrise des systèmes concourant à la sécurité ferroviaire, en contrôlant et en évaluant le fonctionnement de la RATP et éventuellement de ses filiales. Elle propose des actions préventives et correctives, en concertation avec les départements concernés, dans une démarche d'amélioration des processus. Ces audits se déroulent conformément aux principes édictés par la norme NF EN ISO 19011 de janvier 2012.

(1) IG 432 D, novembre 2013, article 2.2.

(2) Membres du comité exécutif, directeurs de département et délégués généraux.

(3) IG 541, novembre 2011.



Les audits de sécurité ferroviaire consistent à vérifier l'existence, la cohérence, la bonne application des procédures et l'efficacité des processus et organisations permettant :

- d'identifier les dangers, de les hiérarchiser et d'évaluer les risques correspondants;
- de mettre en place des dispositifs de prévention et de protection (barrières);
- de maintenir l'efficacité de ces dispositifs et de les adapter aux évolutions des systèmes et de leur environnement;
- d'améliorer de manière permanente la maîtrise des risques.

Par cette fonction notamment, la RATP applique les principes de management et d'organisation lui permettant de maîtriser la sûreté de fonctionnement (fiabilité, maintenabilité, disponibilité, sécurité) des systèmes dont elle est responsable vis-à-vis de ses clients, de son personnel et des tiers.

Les audits de sécurité ferroviaire peuvent s'exercer dans tous les domaines : organisation, management, processus de production, méthodes, établissement et gestion des réglementations et des référentiels, maîtrise des évolutions de configuration, facteur humain lié au personnel de la RATP et des entreprises travaillant pour elle. Ils concernent notamment les installations fixes (infrastructures, équipements électriques et de signalisation, systèmes d'information, de contrôle-commande et d'aide à l'exploitation, dispositifs anti-incendie...) et les matériels roulants des différents réseaux de transport exploités par la RATP (métro, RER, tramway et funiculaire).

La DGSF est compétente pour la RATP et ses filiales. Son pouvoir d'investigation s'applique à l'ensemble des entités du Groupe. De ce fait, elle peut être appelée à exercer sa mission dans le cadre d'un projet ou d'une concession de RATP Dev.

2.4.2.3 L'inspection générale de sécurité incendie (IGSI)

Un organisme d'inspection de sécurité incendie, constitué de personnels spécialisés en matière de protection contre les risques d'incendie et de panique, a été créé à la RATP en application de l'arrêté du 20 février 1983.

Rattachée directement à la direction générale de l'entreprise, l'IGSI est indépendante de toute direction, service ou autre entité chargée des études, des travaux ou de la gestion des installations visées par l'IG 544 A.

Les représentants de l'IGSI sont membres de droit de la commission consultative départementale de sécurité et d'accessibilité (CCDSA), pour les affaires les concernant. Ils rédigent pour chacune de celles-ci un avis formel.

À ce titre, ils participent aux travaux de cette commission, notamment lors de l'examen des projets de construction ou d'aménagement et aux visites préalables à l'ouverture au public, tant des gares et stations que des systèmes de transport.

En 2019, l'IGSI a émis des avis sur :

- le respect des dispositions générales du règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (ERP):
 - sur chaque dossier de travaux impactant les espaces accessibles au public, tels que les permis de construire, les demandes d'autorisation de construire, d'aménager ou de modifier un ERP du type « gare » (gares et stations exploitées par la RATP),

- à l'issue des travaux, lors de la visite préalable à l'ouverture au public des établissements de type « gare »,
- sur la poursuite de l'exploitation, lors des visites de contrôle périodique des gares et des stations en activité;
- le respect, dans les dossiers de sécurité des infrastructures de transports guidés, des exigences minimales de sécurité pour lutter contre les risques d'incendie et de panique, ainsi que contre les conséquences d'un accident.

Les actions majeures de l'IGSI en 2019 sont les suivantes :

- la réception de la surveillance centralisée des gares RER A de Nation et de Saint-Germain-en-Laye, et des stations de métro Madeleine (ligne 14) et Temple (ligne 3);
- la poursuite de réceptions sur le site multimodal de Châtelet-les-Halles (station de métro Châtelet);
- l'instruction et la rédaction d'avis de 2 dossiers de permis de construire (PC) pour les stations Barbara (prolongement ligne 4) et Clichy-Saint-Ouen (ligne 14);
- l'instruction et la rédaction d'avis de 23 demandes d'autorisation de construire, d'aménager ou de modifier un ERP;
- l'instruction et la rédaction de 2 avis sur le dossier de sécurité (DS) de l'opération d'automatisation de la ligne 4 (OPAL4);
- l'instruction des dossiers techniques complémentaires après retours favorables des préfectures sur les projets majeurs tels que Symphonie système de sécurité incendie (SSI), OPAL4, adaptation des stations existantes (ASE) L14, surveillance centralisée de la sécurité incendie sur le site RER Nation;
- la rédaction de 128 avis favorables à la poursuite de l'exploitation, lors des visites de contrôle périodique des gares et des stations en activité.

Les avis ci-dessus de l'IGSI participent à la gestion des risques d'incendie tant en phase projet que durant l'exploitation des gares et stations.

2.4.2.4 La fonction audit sécurité des systèmes d'information Groupe

La fonction d'audit de sécurité des systèmes d'information (SSI) est pilotée par le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI). L'audit SSI est appliqué sur la base de référentiels qui varient selon le domaine ciblé : système industriel, système d'information, système monétique, système relevant du Code de la défense, ou encore système support d'un traitement de données à caractère personnel. Ils sont le plus souvent réalisés par des prestataires externes éventuellement labellisés par un organisme institutionnel suivant le domaine.

L'audit SSI permet soit de vérifier l'implémentation correcte de mesures de protection découlant d'une analyse de risque, soit d'approfondir la connaissance d'un système dans un contexte particulier. Il peut concerner la configuration des briques applicatives, l'architecture réseau, l'organisation et le management du système, le code source de logiciels ou encore les dispositifs de protection physiques. En phase projet, certains audits peuvent être conduits chez le fournisseur du système.

Une démarche a été initiée en novembre 2019 dans le but de construire un accord-cadre à marchés subséquents afin de faciliter l'acquisition de prestations d'audit en cybersécurité au profit de l'ensemble du Groupe.

2.4.3 Le lancement d'un chantier spécifique à la fonction audit interne

Les travaux de l'audit interne ont connu une inflexion majeure en 2019 avec une feuille de route établie par la présidence du Groupe. L'objectif est que la fonction d'audit, présente à chaque niveau de responsabilité de l'entreprise, coordonne mieux son action et œuvre dans un cadre de référence partagé, s'appuyant notamment sur des méthodes communes d'évaluation des risques, pour éclairer la prise de décision des dirigeants. Ce travail nécessite de réfléchir également aux compétences métiers à mobiliser et aux indicateurs structurants à aligner sur les standards de la profession.

Cette feuille de route a été établie après la réalisation d'un état des lieux accompagné d'un benchmark conduit auprès de grandes entreprises publiques et privées. Ce diagnostic a été partagé dans le cadre d'un séminaire du réseau audit et contrôle interne animé par la DGACI à l'automne 2018.

Ces premiers travaux ont fait émerger les pistes de travail collectives permettant de structurer une filière métier. Ces dernières, axées sur la fonction audit, seront portées dans une approche intégrée pour construire une filière métier œuvrant dans une triangulation management des risques, contrôle interne et audit interne indispensable à la maîtrise globale et efficace de nos activités. Les règles de gouvernance de cette filière seront définies conformément à l'instruction générale interne sur le sujet.

Ce chantier est piloté par la DGACI en collaboration active avec la DGMR et les différents départements et en cohérence avec les travaux déjà conduits dans le domaine du contrôle interne.

3 — Les facteurs de risques : identification et gestion

3.1 Les risques en matière de sécurité ferroviaire

3.1.1 Identification des risques et des facteurs de risque

Compte tenu de ses activités, le risque « accident ferroviaire » est identifié comme un risque majeur par le groupe RATP pouvant conduire à des accidents redoutés collectifs ou individuels tels qu'une collision de train, un déraillement, un incendie, un entraînement de voyageur par un train, une chute de voyageur sur les voies.

Ce risque est traité dans l'entreprise, par chaque département, pour les parties spécifiques qui le concernent.

De manière transversale, différents facteurs de risque font l'objet d'une vigilance permanente par la DGSF avec une supervision de leur mise sous contrôle :

- le vieillissement des infrastructures et des équipements pouvant avoir pour origine des renouvellements tardifs ou un mauvais calibrage des priorités d'investissement;
- la non-maîtrise des interfaces critiques de sécurité (entre les matériels roulants et les infrastructures : contact rail-roue, captage du courant de traction, gabarit);

- le défaut de sécurité dans le cadre du développement des lignes ou de leur modernisation, avec notamment l'intégration dans l'existant de nouveaux équipements en interface;
- le défaut de pilotage ou de management de la sécurité ferroviaire.

3.1.2 Gestion des risques

En matière de sécurité ferroviaire, le dispositif de mise sous contrôle repose notamment sur le comité directeur de sécurité ferroviaire interdépartemental, présidé par le délégué général à la sécurité ferroviaire. Ce comité a pour objet de traiter les sujets relatifs à l'ensemble des domaines de la sécurité ferroviaire (infrastructures, équipements, gares et stations, matériels roulants, réglementation, organisations, etc.) pour chaque système métro, RER et tramway. Ainsi, lors de chaque comité, les accidents, incidents notables ou quasi-incidents ferroviaires sont analysés afin d'identifier les causes et de définir les plans d'action à mettre en œuvre pour les traiter et éviter leur reproduction.

Le dispositif de mise sous contrôle s'appuie également sur le suivi des indicateurs du niveau de sécurité définis par le service technique des remontées mécaniques et des transports guidés (STRMTG) élaborés par les exploitants et les mainteneurs pour les systèmes qui les concernent mais aussi sur les précurseurs d'alerte des dangers élaborés par l'unité maîtrise des risques d'entreprise (MRE) du contrôle général de sécurité (CGS) à partir de l'analyse des chaînes accidentelles potentielles, intégrant les situations transitoires et dégradées. Les résultats d'analyse de leur évolution sont à disposition des départements concernés, afin de leur permettre de définir et de mettre en place les actions correctives et préventives correspondant aux variations constatées. Ils sont examinés en comité directeur de sécurité ferroviaire, qui constitue le second regard en termes d'observation de l'évolution des indicateurs.

Des commissions périodiques interdépartementales sont organisées par l'unité MRE sous l'égide de la délégation générale de la sécurité ferroviaire pour chaque interface critique de sécurité : contact rail-roue, captage de courant de traction, gabarit. Ces commissions visent à traiter les sujets d'interface liés aux modifications ou aux dysfonctionnements relatifs aux référentiels fonctionnels et techniques, aux configurations, à l'exploitation et à la maintenance.

Les audits de sécurité ferroviaire réalisés par la DGSF contribuent également à la mise sous contrôle des risques identifiés (cf. chapitre 2.4.2.2 du présent rapport).

Par ailleurs, l'École polytechnique de Lausanne (EPFL) a été sollicitée, en tant qu'expert externe indépendant, pour évaluer les programmes de maintenance patrimoniale du GI en vue de définir le bon niveau d'investissement et de projeter les besoins d'investissement dans les dix ans à venir, tenant compte des volumes de trafic et des niveaux de sollicitation des infrastructures en constante augmentation.

De plus, la DGSF coordonne l'établissement des rapports annuels de sécurité ferroviaire permettant d'évaluer le niveau de sécurité relatif aux systèmes ferroviaires à l'aide des contributions fournies par chaque département d'exploitation, de maintenance et d'ingénierie.



La DGSF s'appuie sur l'expertise de l'unité MRE du CGS, qui, en plus des missions décrites ci-avant, est également chargée de réaliser sur demande de la direction générale ou des départements :

- des études systèmes, des expertises, des analyses de risques, des études facteurs humains et des retours d'expérience dans le domaine ferroviaire;
- l'analyse du suivi quotidien des conditions d'exploitation des réseaux de transports guidés;
- la sensibilisation à la maîtrise des risques systèmes, aux facteurs humains et organisationnels, pour lesquels un nouvel audit a été commandité à l'EPFL.

3.2 Les risques en matière de sécurité routière

3.2.1 Identification des risques et des facteurs de risque

La sécurité routière est un marqueur important pour le groupe RATP, qui exploite des réseaux en Île-de-France, en France et à l'étranger.

Cette activité de transport de voyageurs porte différents facteurs de risque concernant :

- le respect des exigences réglementaires, en ce qui concerne tant la réglementation liée au transport de passagers, notamment en matière de conditions de travail, le Code de la route que les référentiels de contrôle technique des véhicules;
- le pilotage de la sécurité routière avec une répartition claire des rôles et des responsabilités;
- la gestion managériale des conducteurs ainsi que le traitement des accidents et des plaintes voyageurs.

3.2.2 Gestion des risques

En Île-de-France comme pour les réseaux exploités en France et à l'international, un dispositif de mise sous contrôle est déployé et repose sur différents principes directeurs forts :

- le renforcement du management opérationnel et de son appropriation des processus et des résultats relatifs à l'accident routier;
- un référentiel de contrôle interne axé sur les processus d'application des réglementations, de suivi des conducteurs et de traitement de l'accidentologie;
- la conduite d'analyses sur le facteur humain fondées sur la prévention;
- la diffusion et la promotion des bonnes pratiques;
- l'analyse des zones accidentogènes;
- la maîtrise des coûts liés aux accidents routiers;
- la recherche d'améliorations par l'innovation.

Afin de renforcer la maîtrise du risque routier, l'approche retenue est de développer l'implémentation d'un système de management dédié qui doit permettre d'améliorer l'ensemble des résultats liés à la sécurité routière. Ce dispositif a conduit à l'obtention de la certification ISO 39001 par l'Afnor des départements bus et de maintenance du matériel roulant, pour le transport de personnes du réseau de surface de l'Epic.

3.3 Les risques liés aux infrastructures

3.3.1 Identification des risques et des facteurs de risque

L'objectif principal du département gestion des infrastructures (GDI) est de garantir la sécurité au sens large (ferroviaire, incendie, des biens et des personnes) sur les équipements mis à disposition de l'OT. Pour cela, il assure la pérennité, la fiabilité et la disponibilité des infrastructures et des équipements RATP.

Le département GDI veille à maîtriser les risques liés à la dégradation et/ou au vieillissement des infrastructures ainsi que les risques liés à la défaillance des équipements.

Cette maîtrise se traduit non seulement par le respect des plans de maintenance des équipements mais également par la réactivité des équipes en cas de dysfonctionnement.

Le département GDI surveille également les événements climatiques, comme le risque inondation et le risque canicule, pouvant avoir un impact sur la sécurité et la disponibilité des infrastructures.

Des moyens de maîtrise spécifiques et adaptés peuvent être engagés pour faire face à de tels événements.

3.3.2 Gestion des risques

Dès sa création (1^{er} janvier 2012), le département GDI a repris la démarche d'entreprise concernant le management des risques et l'a appliquée à son périmètre. Les risques issus de cette démarche font, ou ont fait, l'objet d'analyses détaillées dans le cadre de plans de traitement afin d'identifier les vulnérabilités et de décider d'actions permettant de réduire l'exposition de la RATP à ces risques. Ces plans de traitement viennent en appui de l'organisation de la maintenance mise en place au sein du département GDI qui permet, au quotidien, d'entretenir les équipements mis à disposition de l'OT.

En 2019, le département GDI s'est engagé dans une démarche d'actualisation des moyens de mise sous contrôle des risques identifiés comme majeurs.

Mensuellement, le tableau de bord GDI fait apparaître les pourcentages de réalisation de la maintenance préventive ainsi que les taux de disponibilité des équipements.

Par ailleurs, les inspections d'unité et de département suivent quotidiennement les incidents survenus, quel que soit le réseau, et les analysent, en lien avec les attachements de maintenance.

Des incidents classés « marquants » font l'objet d'une présentation hebdomadaire et tracée, au sein du comité de direction (Codir). Ceux-ci sont l'objet d'échanges et d'une analyse entre la direction du département et les directions d'unités concernées.

Ces échanges permettent de déterminer les actions de suivi de ces « incidents marquants » qui seront mises en place en fonction de la décision actée.

Le suivi est réalisé :

- soit en Codir de département pour les incidents marquants faisant l'objet d'un suivi particulier et nécessitant des retours ou compléments d'information;
- soit en réunion trimestrielle management de la sécurité ferroviaire pour les incidents importants ayant eu un impact sur la sécurité

ferroviaire et/ou la disponibilité et/ou ayant eu de nombreuses récurrences. Ces réunions sont pilotées par le directeur du département; l'ensemble des indicateurs de sécurité et de disponibilité sont étudiés (ferroviaire, incendie, des biens et des personnes) au travers d'un tableau de bord ainsi que les plans d'action dédiés en cours;

- soit en commission REX; dans ce cas, le directeur du département demande la formalisation d'une fiche REX et désigne son pilote.

Depuis 2016, les contrôles internes de premier niveau, réalisés au sein des unités opérationnelles, ont été intégrés au tableau de bord de suivi des indicateurs de sécurité : sécurité ferroviaire et sécurité des biens et des personnes; ils font donc l'objet d'un reporting trimestriel lors de la réunion trimestrielle du management de la sécurité ferroviaire.

Le processus de REX est en vigueur depuis 2003 dans le département GDI. Il se décline en commission REX commune aux départements GDI et ING et permet de suivre les incidents significatifs nécessitant des actions spécifiques à mettre en place. Le suivi des REX est trimestriel. Les départements ING et MOP y sont associés ainsi que CGS.

Lorsque la décision du directeur de département sera de suivre un « incident marquant » analysé en Codir au travers de la réalisation d'un REX, ce suivi sera réalisé au sein de la commission REX GDI/ING.

En complément, un processus REX SF (sécurité ferroviaire) transversal à l'entreprise, a été mis en place et est piloté par l'unité CGS de GDI depuis janvier 2016.

Au niveau de l'entreprise, le département GDI participe aux comités de direction de la sécurité ferroviaire en rapportant, lorsque nécessaire, les analyses des incidents et les actions mises en œuvre. Les tableaux de bord des indicateurs d'alerte des dangers (établis par le CGS/la MRE) servent de données d'entrée à la DGSF. Les indicateurs en « réagir » font l'objet d'une présentation en première partie du CDSF et permettent, le cas échéant, de déterminer des actions d'amélioration pour les unités de façon préventive et suivies au sein de cette instance.

Lors de possibles nécessités d'évolutions techniques sur le matériel ou d'évolutions réglementaires, ces dernières doivent passer dans des comités techniques métiers chargés d'étudier leur impact et leur faisabilité avant validation.

Depuis 2017, des carnets de santé des infrastructures sont formalisés. Il en existe deux types :

- un carnet de santé pour le réseau métro dans sa globalité, avec une analyse d'indicateurs pluriannuels. Ce carnet de santé est mis à jour annuellement;
- à l'occasion d'un projet de modernisation d'une ligne, un carnet de santé spécifique à cette ligne est formalisé. En plus d'une analyse d'indicateurs pluriannuels, ce type de carnet de santé est complété par le programme prévisionnel de la maintenance dite « patrimoniale »; ce complément doit permettre d'étudier des opportunités d'optimisation dans le cadre du projet de modernisation.

3.4 Les risques en matière de conformité

3.4.1 Identification des risques et des facteurs de risque

L'intégrité et le développement des activités du Groupe passent par une politique de tolérance zéro vis-à-vis des mauvaises pratiques et par le rejet total de la corruption et du trafic d'influence sous toutes

ses formes, la lutte contre les conflits d'intérêts et la fraude, le respect des règles de la concurrence.

Parmi les principaux risques visés en matière de conformité sont traitées notamment les situations où le groupe RATP est en position de donneur d'ordre (acheteur) ou soumissionnaire à des appels d'offres. Ces risques sont protéiformes et peuvent se concrétiser dans la vie courante des affaires sous la forme de cadeaux, invitations, sponsoring, mécénat, lobbying, paiement de facilitation.

3.4.2 Gestion des risques

Pour prévenir et gérer les risques identifiés en matière de conformité et, à ce titre, aligner le Groupe sur les meilleurs standards mondiaux, le pôle conformité poursuit le déploiement du programme de prévention anticorruption dans les départements de l'Epic et les filiales de premier et second rangs. Établi au niveau corporate, ce dispositif s'articule autour des huit obligations de la loi Sapin II et, à ce stade, se matérialise notamment par la formalisation et la diffusion des réglementations internes qui constituent l'environnement de contrôle :

- le code de conduite des affaires et les procédures Groupe couvrant les principales zones de risque définies dans le code de conduite dont les cadeaux et invitations, les conflits d'intérêts, le lobbying, les paiements de facilitation;
- la mise à jour des règlements intérieurs des départements de l'Epic et des filiales comportant non seulement le code de conduite des affaires mais également les règles anticorruption à respecter;
- la procédure d'identification et de gestion du personnel exposé au risque de corruption;
- le renforcement des procédures de contrôle comptable sur les comptes à risque et les transactions à risque;
- la procédure d'alerte interne.

Les cartographies des risques de corruption sont achevées et les plans d'action anticorruption associés sont suivis pour l'ensemble des départements de l'Epic, ainsi que les filiales et la Fondation du Groupe.

Des actions complémentaires en réponse aux obligations de la loi Sapin II sont développées dans la DPEF.

Par ailleurs, les thématiques relatives au droit de la concurrence et au devoir de vigilance sont désormais intégrées dans le programme de conformité, ce qui permettra d'en formaliser les attendus et d'ordonner les actions en cours.

3.5 Les risques en matière d'éthique

3.5.1 Identification des risques et des facteurs de risque

L'approche retenue par le groupe RATP est que tout collaborateur, confronté à une situation délicate et inédite, soit en mesure de prendre une décision juste, respectueuse de ses valeurs, conforme aux règles de droit et soucieuse des exigences attendues par le Groupe et ses parties prenantes.

En matière d'éthique, les facteurs de risque sont multiples compte tenu de la part croissante de l'activité internationale du Groupe, des exigences réglementaires accrues en matière d'intégrité des affaires ou de protection des données individuelles, du respect nécessaire des droits humains et du développement durable, mais également au regard de la sensibilité des questions relatives au fait religieux, aux



discriminations et aux différentes formes de harcèlement, ainsi que de la problématique renouvelée des questions de diversité.

3.5.2 Gestion des risques

Pour faciliter la compréhension des enjeux éthiques par les collaborateurs, le code éthique du Groupe a été refondu avec une démarche forte d'appropriation auprès des différents managers conduite par la délégation générale à l'éthique. Le message passé lors de ces rencontres a consisté à montrer que l'éthique n'est pas une contrainte mais un outil. L'éthique permet à chaque salarié de se protéger et de protéger l'entreprise. Chacun des salariés doit pouvoir s'appuyer sur les six valeurs du Groupe : l'humain, l'attachement à l'intérêt général, le respect, le professionnalisme au service de nos clients, le goût du défi, l'ouverture.

Le code éthique est conçu comme un outil pratique mis à la disposition des salariés et particulièrement des managers quand ils sont confrontés, dans leur métier, à une difficulté d'ordre éthique. C'est bien sur le terrain, dans l'identification au quotidien de « zones grises », que la méthodologie éthique de la résolution de problème, qui s'appuie sur l'analyse des conflits de valeurs, peut venir en aide aux managers. C'est ainsi que le lien avec la prévention du risque éthique est manifesté.

L'articulation cohérente des démarches éthiques, du programme de conformité et de la politique de RSE de l'entreprise est confirmée au cœur de la prévention de nos risques. L'actualité nous conforte chaque jour dans cette vision globale, qui a conduit à la mise en place en 2017 du comité éthique, RSE et conformité (Cersec) dont le secrétariat a été confié à la délégation générale à l'éthique. C'est le Cersec qui a décidé et validé en 2018 la présentation nouvelle du code éthique et du nouveau dispositif d'alerte, en conformité avec les dispositions de la loi du 9 décembre 2016, dite « loi Sapin II ».

Depuis sa création, en 2015, la délégation générale à l'éthique assure enfin une veille permanente en matière d'éthique et recueille les différents signalements et alertes émanant des collaborateurs.

Le groupe RATP réaffirme, ce faisant, ses engagements antérieurs pris avec la Charte de l'UITP en 1999, le Pacte mondial des Nations Unies en 2003, la Charte nationale de l'accessibilité en 2003 et la Charte de la diversité en entreprise en 2004.

3.6 Les risques liés aux systèmes d'information, aux télécommunications et à la cybercriminalité

3.6.1 Identification des risques et des facteurs de risque

L'identification des risques cyber s'apprécie selon des critères de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité face auxquels sont placés des dispositifs de protection, de défense et de résilience.

Compte tenu de l'offre du groupe RATP, des menaces pèsent non seulement sur son activité sociale et économique mais également sur ses systèmes d'exploitation industriels, à l'image d'autres acteurs de la place. L'entreprise est donc particulièrement attentive à l'évolution des vecteurs d'attaque mais également aux exfiltrations potentielles d'information.

L'appréciation des risques est réalisée selon deux principales démarches :

- dans la stratégie d'homologation applicable à tout nouveau projet critique ou d'importance vitale, l'analyse de risque est une étape préalable afin d'assurer une sécurité dès la conception et la définition de mesures de protection ;
- l'identification des risques est effectuée de manière macroscopique à travers le dispositif de management du risque outillé au sein du SIGR dans sa troisième version.

3.6.2 Gestion des risques

Une lettre de mission de la présidence du Groupe a réaffirmé en novembre 2019 les objectifs à atteindre pour maîtriser le risque d'origine cyber et accompagner la stratégie du Groupe :

- dans le domaine de la gouvernance :
 - la mise en conformité des systèmes d'information (SI), en particulier lorsqu'ils relèvent du Code de la défense ou du règlement général pour la protection des données (RGPD),
 - la production d'un référentiel traduisant la politique de sécurité du Groupe,
 - des propositions sur l'évolution de la fonction cybersécurité au sein du Groupe,
 - la contribution à la concertation institutionnelle nationale et internationale autour des enjeux du Groupe en matière de cybersécurité ;
- dans le domaine des ressources humaines :
 - des actions de sensibilisation auprès de tous les personnels,
 - l'animation d'un réseau de responsables de la sécurité des SI au sein des départements et filiales ;
- dans le domaine de l'anticipation :
 - la mise en place d'une veille stratégique et technologique visant à anticiper, au plus tôt, les menaces, leurs contre-mesures et les bonnes pratiques,
 - le management du risque et, pour des scénarios identifiés, son transfert vers un dispositif assurantiel,
 - l'évaluation et le contrôle du niveau de sécurité des entités ;
- dans le domaine de la résilience :
 - le traitement des incidents remontés et leur valorisation,
 - la mise en place et, le cas échéant, la mise en œuvre de plans de crise et de secours adaptés,
 - l'intégration de la sécurité dès la conception des applications.

Par ailleurs, les principes de gouvernance en cybersécurité ont été actualisés en fin d'année 2019. Ils définissent les rôles et responsabilités des fonctions concourant au management et à la gestion opérationnelle de la cybersécurité.

Enfin, l'entreprise s'est dotée depuis 2003 d'une politique de sécurité pour accroître l'efficacité opérationnelle de la sécurité des SI. Cette dernière énonce les principes et les règles relatives à la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des SI. Dans le cadre de cette politique, une organisation, animée par le RSSI au niveau du Groupe, a été bâtie autour de correspondants dans chacun des départements et des filiales de la RATP, formant ainsi la chaîne fonctionnelle sécurité.

La gestion opérationnelle s'appuie sur un dispositif de détection et de défense :

- le centre opérationnel de la sécurité est déployé sur les SI les plus exposés, afin de développer la capacité d'analyse et de contrôle en temps réel du Groupe et également de garantir la rapidité et la cohérence de nos actions en cas d'incident de sécurité (piratage,

attaque virale massive, etc.); opéré par des prestataires spécialisés, son champ d'action a été étendu aux systèmes industriels;

- le système de défense de la RATP est ajusté en permanence; cette démarche se traduit par de nombreux chantiers techniques :
 - segmentation et cloisonnement des flux en fonction de la criticité et du degré de confidentialité des données échangées dans le cadre du renouvellement du cœur du réseau de transmission,
 - déploiement d'un système de protection des données (chiffrement du disque dur) pour les postes de travail hébergeant des données sensibles, en particulier pour les utilisateurs nomades,
 - mise en œuvre de systèmes de gestion centralisée des accès et des comptes à privilège pour les centres informatiques et les systèmes industriels,
 - traitement de l'obsolescence et des mises à jour des systèmes dans le cadre d'une politique industrielle formalisée.

3.7 Les risques en matière de protection des données personnelles

3.7.1 Identification des risques et des facteurs de risque

Le sujet de la protection des données à caractère personnel est traité dans le cadre du règlement européen 2016/679 sur la protection des données (RGPD) qui est entré en application directe dans les États membres de l'Union européenne le 25 mai 2018.

Compte tenu de son activité, la protection des données à caractère personnel a été identifiée parmi les différents risques transversaux majeurs pour le groupe RATP, notamment en lien avec la gestion des données des clients et des collaborateurs.

3.7.2 Gestion des risques

À la suite d'une prestation de conseil, l'organisation de l'entreprise a été adaptée et le Comex a arrêté un plan de mise en conformité spécifique. Ces adaptations ainsi que le recensement des traitements de données concernés sont en cours à l'échelle du Groupe.

Un délégué à la protection des données (DPO) a été désigné, auprès du délégué général au management des risques, dès juin 2018 conjointement pour RATP Epic et ses filiales, RATP Connect, RATP Habitat, RATP Travel Retail et RATP Real Estate. Compte tenu de leurs particularités (nombreuses filiales de second rang et/ou domaines d'activité spécifiques), un DPO RATP Dev et un DPO RATP Smart Systems ont, par ailleurs, été spécifiquement désignés.

Un réseau de correspondants protection des données a été mis en place, composé non seulement des DPO des filiales mais également de relais locaux dans les départements de l'Epic.

Pour l'année 2019, et à la suite du recensement des traitements de données, l'accent a été mis sur :

- la mise à niveau du management de projets SI;
- les études d'impact sur la vie privée (avec une dizaine d'études engagées);
- l'élaboration de procédures opérationnelles (gestion des demandes d'exercice des droits, gestion des violations, gestion du consentement, etc.).

De même, l'année 2019 a permis de responsabiliser les acteurs transversaux (ressources humaines, achats, SI) et de renforcer l'animation et la formation du réseau des correspondants RGPD des départements et filiales. Ce dernier a été réuni à huit reprises depuis sa constitution, dont trois pour l'année 2019, avec notamment la présentation de :

- l'analyse d'impact relative à la protection des données (AIPD) et de l'outil Cnil mis à disposition;
- la méthodologie projet SI *Privacy by design*, la présentation de l'outil de pilotage RGPD et un point sur la durée de conservation des données.

3.8 Les risques achats

3.8.1 Identification des risques et des facteurs de risque

Compte tenu des enjeux portés dans l'entreprise, différentes thématiques font l'objet d'une vigilance particulière :

- l'évaluation et l'anticipation des besoins globaux;
- la gestion des appels d'offres;
- l'exécution des contrats;
- le suivi des marchés et des achats.

3.8.2 Gestion des risques

Dans le cadre d'une feuille de route démarrée en 2018, la fonction achats a lancé un certain nombre de chantiers visant à repenser, challenger et simplifier les process, les référentiels et documentations, les organisations et les métiers en vue de rendre la filière agile, transversale, performante et créatrice de valeur. Parmi les chantiers lancés/à lancer, la filière a identifié les axes d'amélioration et actions de mise sous contrôle du risque qui seront travaillés et finalisés sur 2019-2020 :

- l'intégration d'une phase amont d'expression des besoins dans le processus achats;
 - l'intégration d'une phase aval de transfert des marchés et d'accompagnement du gestionnaire de marché dans le processus achats/suivi d'exécution des marchés;
 - la clarification, la distinction et la complémentarité des rôles et responsabilités des acteurs du process achats (acheteur, acheteur pilote de segment, prescripteur, contrôleur de gestion, gestionnaire de marché, juriste...);
 - la refonte des outils et de la documentation associée (SI, référentiel achats...);
 - la mise en place d'un processus de planification/programmation des besoins achats (visibilité sur les achats à venir et remontée des besoins);
 - la mise en place d'un process/d'une gouvernance spécifique pour les dossiers stratégiques achats;
 - la mise en place d'accords-cadres transversaux (achats mutualisés).
- Les principales activités pilotées par le département valorisation immobilière, achats et logistique (VAL) contribuant à la maîtrise des risques achats portent sur :
- le partage et la diffusion des bonnes pratiques telles que la mise à jour régulière du référentiel achats, la communication aux acheteurs et aux juristes des réserves et des observations après chaque commission des marchés ainsi que l'animation des réseaux achats et logistique;
 - les contrôles à priori, à travers le processus des revues de dossier qui supporte l'approbation des actes d'achats supérieurs à 5 millions



d'euros (relèvement du seuil fin 2018) et le passage en commission des marchés des actes d'achats supérieurs à 5 millions d'euros; ce seuil a été revu à 8 millions d'euros pour les achats de services et 15 millions d'euros pour les achats de travaux et fournitures par l'arrêté du 24 septembre 2019;

- les activités de reporting telles que la production d'un tableau de bord mensuel des achats, l'établissement de bilans semestriel et annuel des achats présentés en CMTTT du conseil, la réalisation du bilan annuel de la commission des marchés.

L'année 2019 a été marquée par :

- la mise en place et le **déploiement du plan d'action filière**, qui emporte la vision et la trajectoire des achats pour les années à venir et fixe chaque année de nouveaux objectifs à atteindre. À noter, des chantiers emblématiques de simplification du process achats;
- le **relèvement des seuils de la commission des marchés** de 5 millions d'euros tout type d'achat confondu à 8 millions d'euros pour les achats de services et 15 millions d'euros pour les achats de travaux et/ou de fournitures (arrêté ministériel du 24 septembre 2019);
- la **mise en place de la signature électronique des marchés**;
- les premiers **chantiers du plan filière**, qui sont quasiment achevés. La filière a défini de nouveaux chantiers déjà lancés/à lancer portant sur la refonte des activités du processus, l'extension de la dématérialisation, la clarification du rôle et des responsabilités des différents acteurs du process achats et la structuration et le renforcement de la gouvernance des achats;
- la **mise à jour continue du référentiel achats**, notamment des fiches pratiques, des guides de rédaction et des modules de formation aux nouvelles règles de la commande publique, au RGPD; la disponibilité d'une nouvelle offre 2019 de l'académie des achats avec notamment l'adaptation de l'offre à la sensibilisation et à la prévention des risques de corruption (Sapin II) et au devoir de vigilance;
- le maintien à disposition des acheteurs d'**outils de veille financière** (Intuiz pour les fournisseurs français et Dun & Bradstreet pour les fournisseurs étrangers) pour détecter les fournisseurs présentant un risque de défaillance;
- le lancement d'un pilote d'un an avec **Dow Jones pour la réalisation des due diligences** fournisseurs au titre de la loi Sapin II (en complément de deux autres pilotes portant sur l'évaluation des partenaires par la *compliance* et des clients par le département contrôle de gestion et finances);
- la **définition des modalités de déploiement de l'évaluation des fournisseurs** en ligne avec le degré d'exposition aux risques et la réalisation des premières *due diligences*; dans un premier temps, limitées aux titulaires pressentis et présentés en commission des marchés (dès octobre 2019) puis étendues progressivement à l'ensemble des candidats consultés et présentés en commission; en parallèle, l'entreprise dimensionne l'évaluation des fournisseurs « en stock » (déjà titulaires de marché ou commande avec la RATP) en fonction des risques pays et activité-segment achats et réalise les premières *due diligences* de fournisseurs supérieurs aux seuils de la commission des marchés. Selon le risque fournisseur/pays/activité, les *due diligences* seront plus ou moins approfondies et donneront lieu à une mise sous surveillance du fournisseur, des mesures de remédiation (adaptation/résiliation du marché) et à l'exclusion d'un appel d'offres du candidat condamné définitivement;
- le **renforcement de l'approche risques achats**, mieux structurée et orientée fournisseurs/RSE-vigilance/financier/RGPD;
- la définition d'une nouvelle **gouvernance spécifique pour les achats stratégiques**;

- le **maintien de l'expertise RSE et de l'indexation des prix** dans le process d'achats supérieurs à 8 millions d'euros pour les services et 15 millions d'euros pour les travaux et fournitures (dossiers passant en commission des marchés);
- la **sensibilisation des collaborateurs département et filière exposés aux risques de corruption/trafic d'influence**, qui va se poursuivre sur 2020. À noter que, si les départements restent propriétaires de leurs risques en propre, une synthèse de la filière achats a été réalisée permettant aussi d'identifier des actions transversales de progrès;
- la **validation de la cartographie des risques achats du département VAL** et le plan d'action associé;
- la **validation de la cartographie des risques achats RSE-vigilance** permettant d'identifier les dossiers achats à enjeux et les plans d'action à mettre en œuvre.

3.9 Les risques juridiques

3.9.1 Identification des risques et des facteurs de risque

L'ouverture à la concurrence est porteuse de nouveaux risques pour l'entreprise sur des thèmes divers : les conditions juridiques et sociales de l'exercice de l'activité de transport public en situation concurrentielle, les conditions d'intervention du groupe RATP sur le marché concurrentiel pour les lignes qui seront mises en concurrence, le développement de partenariats stratégiques ou encore l'intégration des nouvelles mobilités.

La régulation des transports publics urbains en Île-de-France constitue un nouvel enjeu avec l'élargissement des compétences de l'autorité de régulation des activités routières et ferroviaires, qui devient l'Autorité de régulation des transports, dans le domaine des données de transport, de la rémunération des activités de GI et des activités de sûreté.

3.9.2 Gestion des risques

La maîtrise de ces différents enjeux est assurée par le département juridique, qui exerce les missions de conseil, d'étude, d'établissement des actes, de gestion des contentieux et de formation juridique pour l'ensemble des domaines d'activité de l'entreprise. Dans le cadre de cette mission, il anticipe ou suscite les évolutions, fait des propositions aux pouvoirs publics, assure une partie de la veille juridique (hors domaines techniques), diffuse les bonnes pratiques, analyse les risques, définit les solutions les plus adaptées pour les maîtriser – en liaison étroite, le cas échéant, avec le délégué général au management des risques de la RATP et la responsable du pôle conformité. Il assure la représentation de l'entreprise devant toutes les juridictions. Il apporte son concours aux différentes entités du Groupe dans les conditions appropriées sur le plan de la confidentialité et sur le plan financier.

Son objectif essentiel permanent est, grâce à un fonctionnement constant en transversalité, d'assurer la régularité et la sécurité juridiques des projets et des opérations de toute nature.

En 2019, le département juridique est intervenu sur de très nombreuses questions et, en particulier, dans les domaines stratégiques suivants :

- le traitement des questions relatives au droit de la concurrence, qui sont émergentes avec l'ouverture à la concurrence de l'exploitation des réseaux en Île-de-France. Le département juridique encadre les

conditions d'intervention du groupe RATP sur le marché concurrentiel et assure la gestion des situations précontentieuses ou contentieuses;

- la gestion d'un contentieux sur renvoi de questions préjudicielles devant la Cour de justice de l'Union européenne quant à l'interprétation du règlement européen n° 1370/2007 du 23 octobre 2007, et dont l'issue a confirmé les possibilités de développement du groupe RATP;
- le suivi des dossiers européens (évolution des textes, dossiers aides d'État, concentrations, etc.);
- la mise en œuvre des textes transposant les directives marchés et concessions avec la mise à jour du référentiel et de l'ensemble des éléments du guide achats;
- le développement en Île-de-France, en contribuant à la définition de la stratégie, aux actions à engager et au suivi des réponses aux appels d'offres à travers, en particulier, la participation à la consultation pour l'attribution du contrat d'exploitation pour le tramway T9 et des futurs appels d'offres pour l'exploitation du Grand Paris Express;
- le suivi des projets de développement des réseaux (notamment, le projet Grand Paris) au niveau des activités de GI;
- l'assistance des départements opérationnels dans le cadre du déploiement du référentiel en droit de l'environnement et des procédures d'urbanisme et la mise en application de la réforme du droit de l'environnement;
- les relations avec Île-de-France Mobilités (dimension juridique des nombreux sujets communs, notamment ceux relatifs à l'exploitation des services, aux biens, à la maîtrise d'ouvrage, à la billettique, à la protection de la marque et aux transferts de données) et le suivi de l'exécution et de l'application du contrat avec Île-de-France Mobilités;
- le développement des contrats de recherche, de développement et d'innovation (protection et valorisation du savoir-faire RATP);
- l'identification et l'optimisation des différents moyens d'améliorer et de favoriser l'innovation à la RATP;
- le traitement des problématiques et actions de l'entreprise sur Internet et les réseaux sociaux;
- le suivi des évolutions en matière de données personnelles (règlement communautaire dit « RGPD ») et de formalisation pour la mise à disposition des données publiques (open data) avec la définition de protocoles (lois Macron et Lemaire), l'adaptation et la création de nouveaux schémas contractuels pour la mise en œuvre de ces textes;
- l'analyse des risques juridiques notamment dans le suivi des projets, la définition et l'exécution des contrats en vue de garantir la performance de l'entreprise;
- la sécurité du patrimoine de l'entreprise et la sécurité des SI;
- les aspects juridiques de la lutte contre la fraude et de la maîtrise du territoire : recouvrement des amendes, amélioration des textes relatifs à la sûreté et à la fraude, participation aux travaux du comité national de sécurité dans les transports, modalités d'action à l'égard des personnes en situation de grande précarité;
- l'émergence des questions se rapportant à la lutte contre le racisme et les discriminations, à la laïcité et à la mise en œuvre du plan « Travailler ensemble »;
- l'accompagnement des filiales dans leur développement et dans leur fonctionnement;
- l'accompagnement pour la mise en place, à l'intérieur du groupe RATP, d'une démarche structurée de conformité (*compliance*).

3.10 Les risques liés à l'activité de développement

3.10.1 Identification des risques et des facteurs de risque

Dans une dynamique d'intensification des initiatives de développement au sein du groupe RATP, en particulier depuis quelques années à travers le développement de ses filiales, les risques liés au développement prennent progressivement de l'ampleur. Au gré du développement dans de nouveaux pays (principalement à travers RATP Dev), ou sur de nouveaux secteurs adjacents au secteur historique du transport public mais concourant au positionnement stratégique du Groupe comme partenaire des villes, la nature de ces risques se diversifie.

Dans ce contexte, un groupe d'experts s'est réuni pour produire un travail de cartographie et d'analyse de ces risques afin d'identifier et de quantifier les plus sensibles pour le groupe RATP. Ces experts proviennent de différentes entités du Groupe, dont les filiales RATP Dev et RATP Smart Systems, dont l'expérience en termes de développement a été mise à contribution pour illustrer les cas précis d'exposition au risque.

En synthèse, trois sujets font l'objet d'une attention particulière : le risque de perte de part de marché, la défaillance d'un partenariat ou d'une joint-venture et le risque de sécurité et de santé des salariés du Groupe qui contribuent au développement du Groupe.

3.10.2 Gestion des risques

Pour chacun de ces facteurs de risque, et en fonction de la maturité acquise sur chacun d'eux, un plan de gestion a été dressé.

Concernant le risque de perte de part de marché, il est évidemment majeur dans le contexte très particulier de sortie du monopole historique telle qu'éditée par la loi ORTF de 2009, qui prévoit la mise en concurrence progressive des réseaux franciliens RATP. Ainsi, dès 2016, un programme dédié (intitulé « Proactif ») a été lancé, de manière transverse au Groupe, afin de préparer l'entrée de la RATP en concurrence. L'équipe dédiée et multidisciplinaire, qui regroupe plus d'une quinzaine de spécialistes, a pour objectif d'identifier les grands enjeux de transformation découlant de la future mise en concurrence. Cette équipe reporte régulièrement à la direction générale (PDG et Comex) afin de proposer pour arbitrage des feuilles de route en amont des échéances 2024, 2029 et 2039.

Concernant le risque de défaillance d'un partenariat ou d'une joint-venture, il s'accroît au rythme des alliances et des coentreprises nécessaires au développement du Groupe, par exemple à l'international. Sa mise sous contrôle passe par un travail amont méticuleux d'analyse des partenaires potentiels et de revue juridique poussée des accords de partenariat.

Enfin, les risques de sécurité et de santé des salariés du groupe RATP, qui contribuent au développement du Groupe en tant que missionnaires ou expatriés, ont fait l'objet d'une analyse complète en 2014, renouvelée en 2018 avec un plan d'action actualisé sous la forme :

- de la mise en place d'un comité sûreté au niveau du Groupe;
- de la rédaction d'un guide sûreté à l'international;
- de la mise à disposition d'une application mobile pour la géolocalisation des collaborateurs en déplacement et la gestion des alertes sanitaires et sécuritaires.



3.11 Les risques professionnels

3.11.1 Identification des risques et des facteurs de risque

Compte tenu des activités de l'entreprise et des évolutions majeures du Groupe, les facteurs de risque à mettre sous contrôle sont l'agression dans le cadre du contact clientèle, la sécurité des chantiers lors des travaux de modernisation des infrastructures et espaces, l'accompagnement des collaborateurs au changement à l'occasion de l'évolution des métiers et de la transformation du Groupe.

3.11.2 Gestion des risques

Enjeux de performance et de confiance entre le groupe RATP, ses collaborateurs, ses partenaires sociaux et externes, prévenir les risques professionnels et favoriser la santé de tous sont au cœur des actions quotidiennes du Groupe.

La politique santé et sécurité au travail que déploie le Groupe s'inscrit dans la politique ressources humaines Groupe et a pour vocation de contribuer à l'amélioration pérenne de la qualité de vie au travail de l'ensemble des collaborateurs. Des objectifs et un programme d'actions ambitieux ont été fixés en 2016 avec le lancement de la démarche santé et sécurité au travail Groupe. Ils sont développés dans la DPEF.

Pour atteindre ces objectifs, le programme d'actions est défini en deux socles complémentaires :

- acculturer chaque collaborateur pour faire de la santé et de la sécurité l'affaire de tous;
- ancrer la prévention des risques professionnels au cœur des pratiques métiers.

La conduite de la démarche santé et sécurité au travail repose sur :

- une organisation impliquant chaque niveau de responsabilité de l'entreprise, avec une animation et le déploiement de standards de prévention en transversal par l'unité prévention santé au travail, rattachée à la direction des ressources humaines Groupe, complétés par une animation en local au sein des directions opérationnelles par les missions prévention des risques professionnels (PRPS) au regard de leurs résultats de performance;
- un travail en pluridisciplinarité avec les acteurs métiers de la prévention (médecine du travail, ergonomes, préventeurs, service social, psychologues du travail...).

Le renforcement d'une culture sécurité (formations métiers adaptées, rappels périodiques des règles de sécurité, partage des REX, modification de l'organisation métier, etc.) et la mise en œuvre des moyens de surveillance pertinents (contrôle interne, visites managériales, inspections de chantier, audits internes, etc.) constituent la base des actions.

Le contrôle interne est notamment déployé dès que nécessaire pour avoir l'assurance de la bonne mise en œuvre des dispositions en matière de prévention des risques professionnels et améliorer ces dispositions le cas échéant. Deux dispositifs sont en cours de mise sous contrôle : la prise en charge managériale des collaborateurs post-accident de travail et l'analyse des risques de coactivité dans le cadre d'intervention d'entreprises extérieures.

3.12 Le risque de perte de compétences

3.12.1 Identification des risques et des facteurs de risque

La vigilance sur les compétences clés s'inscrit dans une politique de ressources humaines d'ensemble en accompagnement du plan stratégique Défis 2025. En effet, face aux évolutions légales, réglementaires et technologiques mais aussi à un marché de plus en plus concurrentiel, le groupe RATP a la responsabilité de mettre en œuvre les actions nécessaires en vue de maîtriser le risque de rupture de compétences nécessaires à son bon fonctionnement, à son développement et à sa pérennité.

Les démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi des compétences GPEC, transversales ont pour objet de traduire les plans de charge prévisionnels en besoins de compétences pour répondre aux enjeux du Groupe et notamment pour :

- garantir à l'entreprise de disposer des compétences nécessaires au bon endroit et au bon moment;
- assurer la pérennité et le développement des compétences nécessaires au bon fonctionnement du Groupe, notamment en sécurité ferroviaire;
- créer des parcours de mobilité transverses aux différentes entités du Groupe;
- participer au développement du Groupe en fournissant les compétences attendues;
- anticiper les évolutions notamment liées au digital et leurs conséquences possibles sur les compétences.

3.12.2 Gestion des risques

Quatre démarches de management du risque de rupture de compétences, dites « démarches de GPEC transversales », sont mises en œuvre à ce jour :

- les travaux concernant les compétences en sécurité ferroviaire sont sponsorisés par le délégué général à la sécurité ferroviaire, initiés en 2013 et inscrits dans les orientations stratégiques de Défis 2025. Cette démarche a pour objet de conforter et de développer la culture de sécurité ferroviaire; elle s'appuie sur un état des lieux des compétences ferroviaires portées par les salariés de l'entreprise, mis à jour périodiquement, ainsi que sur l'élaboration de plans d'action pour prévenir les facteurs de risques humains sur les activités d'exploitation, de maintenance et d'ingénierie lorsque des problématiques RH sont identifiées; parmi ces actions, le développement des compétences via des parcours professionnels stratégiques et la formation tiennent un rôle central; dans ce cadre, en 2018, un processus de validation de la qualité des formations a été élaboré avec l'identification des formations y répondant, et 14 parcours stratégiques cadres ont été identifiés;
- la démarche de GPEC exploitation, sponsorisée par le directeur général adjoint aux opérations de transport et de maintenance et lancée en janvier 2016, vise à coconstruire une politique RH d'ensemble; elle accompagne le développement des filiales en préservant les compétences nécessaires à la compétitivité de l'Epic; il s'agit donc de préparer la montée en compétences des salariés pour répondre aux enjeux de demain, et ce pour toutes les entités du Groupe; en 2019, le *book* de présentation des parcours stratégiques cadres a été mis à jour; le *book* des parcours stratégiques maîtrises est en cours de validation; ces *books* seront

communiqués aux responsables ressources humaines des unités et aux conseillers mobilité en 2020; pour chacun des parcours cadres, un plan de succession a été élaboré.

En 2018, deux nouvelles démarches de GPEC transversales ont été initiées sur des sujets stratégiques pour le Groupe :

- la GPEC en automatismes ferroviaires, qui a pour objet de construire les compétences nécessaires au développement du Groupe en matière de métro automatique; elle concerne aussi bien l'automatisation de lignes que la création de lignes automatiques, de l'ingénierie de conception à l'exploitation et la maintenance; elle a pour objectif de renforcer le vivier de compétences pour répondre aux projets de développement du Groupe; en 2019, une première revue des porteurs de compétences de chefs de projets et d'experts a été organisée;
- la démarche de GPEC compétences techniques de l'ingénierie a pour objet, dans un contexte de projets de prolongement de lignes, de travaux d'envergure en Île-de-France, ou encore de programmes de modernisation de lignes ou de stations, de positionner les ingénieries au niveau des meilleurs standards d'excellence opérationnelle du métier; cette démarche est devenue une priorité stratégique pour la RATP, et porte l'ambition de maintenir un haut niveau de savoir-faire et d'innovation; son objectif est d'établir la cible à trois ou cinq ans des besoins en compétences, profils et effectifs des métiers techniques de l'ingénierie.

Enfin, le schéma directeur des ressources humaines de l'entreprise rend compte du risque de rupture des compétences dites « critiques » en identifiant avec les départements concernés les porteurs de ces compétences et les plans d'action associés pour les résorber. De plus, le chapitre spécifique portant sur le plan stratégique de transformation digitale de l'entreprise présente l'analyse d'impact du développement du digital sur les métiers et les compétences.

3.13 La prévention des conflits sociaux

3.13.1 Identification des risques et des facteurs de risque

La conflictualité sociale peut trouver son origine tant en interne (réorganisations, revendications des salariés) qu'en externe (modification de la législation, réforme des retraites, ouverture à la concurrence).

Un dispositif de veille et d'alerte sociale est animé en permanence par l'unité relations sociales et droit social du département gestion et innovation sociales, avec un suivi quotidien du climat social, alimenté par des outils d'écoute du corps social en interne et en externe.

Il permet d'alerter en cas d'apparition d'un risque de conflit.

3.13.2 Gestion des risques

Mis en œuvre dans l'entreprise depuis 1996 et conforté par les lois du 21 août 2007 et du 19 mars 2012, tout préavis de grève doit être précédé obligatoirement d'une alarme sociale conclue par un constat de désaccord.

L'alarme sociale peut être déclenchée à chacun des niveaux de décision dans l'entreprise (central, département ou unité), dès lors qu'il y a une stricte adéquation entre le sujet soulevé et le niveau choisi de déclenchement, et que le sujet est collectif. Une réunion est organisée entre la direction concernée par le sujet et la ou les organisations syndicales qui ont déposé l'alarme sociale.

Si les parties se sont entendues sur les solutions à apporter au problème soulevé, un constat d'accord est établi et signé à la suite de la réunion. Il en est de même si la réunion débouche sur un désaccord, un constat de désaccord est alors rédigé et signé.

Enfin, à l'issue de cette procédure, le constat est communiqué à l'ensemble des syndicats représentatifs au niveau où l'alarme a été déposée.

À la suite de ce processus et en cas de désaccord seulement, la ou les organisations syndicales qui ont déposé l'alarme sociale ont la possibilité dans le mois qui suit de déposer un préavis de grève sur le même sujet. Le préavis ne pourra prendre effet avant les cinq jours francs qui suivent son dépôt.

Par ailleurs, en application du principe de continuité du service, la RATP s'est engagée contractuellement avec Île-de-France Mobilités, dans son plan de transport, à organiser, autant que possible, un niveau de service minimal.

Le dispositif assure toujours son rôle de prévention des conflits au quotidien puisque 95 % des alarmes ont permis d'éviter le recours à la grève sur l'exercice 2019. Ce taux reste constant d'une année sur l'autre.

3.14 Les risques environnementaux

Pour maîtriser les risques environnementaux et transversaux, le Groupe s'appuie sur :

- une unité dédiée au développement durable et rattachée à la direction en charge de la stratégie, de l'innovation et du développement; cette unité mobilise différentes équipes et en particulier :
 - une équipe d'experts en réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE). En 2019, cette équipe a été renforcée par le recrutement d'un ingénieur ICPE,
 - un expert en charge de la qualité de l'air;
- un laboratoire de la RATP accrédité par le Comité français d'accréditation (Cofrac);
- une cellule de toxicologie au sein du service de santé au travail;
- un réseau d'auditeurs internes ISO 14001, ISO 9001 et ISO 45001;
- un réseau QSE composé des équipes travaillant sur la qualité, la sécurité et l'environnement et provenant de tous les départements;
- un conseiller à la sécurité pour le transport des marchandises dangereuses.

3.14.1 Les sites industriels

3.14.1.1 Identification des risques et des facteurs de risque

Certains centres bus et ateliers de maintenance de la RATP, implantés en zone urbaine, sont répertoriés comme ICPE en fonction des substances employées ou stockées et des risques environnementaux inhérents à leurs activités. À ce titre, la prévention et la maîtrise de tout risque de pollution environnementale constituent une priorité pour la RATP.

3.14.1.2 Gestion des risques

Pour maîtriser ces risques, chaque site industriel ayant un impact significatif sur l'environnement est certifié ISO 14001 ou s'est doté à minima d'un système de management environnemental. L'objectif visé est la certification ISO 14001 de l'ensemble des sites industriels d'ici à 2020. La démarche est détaillée dans la DPEF.



De plus, pour assurer la maîtrise de ses risques environnementaux critiques, la RATP déploie également un système de management environnemental pour tous ses sites ICPE au sens de la réglementation française.

3.14.2 La qualité de l'air

3.14.2.1 Identification des risques et des facteurs de risque

En l'absence de norme sur les particules dans les espaces souterrains, la RATP s'attache, en matière de qualité de l'air, à maintenir un bon renouvellement de l'air et à réduire la présence de production particulaire inhérente à tout système de transport ferroviaire.

3.14.2.2 Gestion des risques

La qualité de l'air dans les espaces souterrains fait l'objet de mesures en continu dans trois stations du réseau. Depuis 2018, les données sont également communiquées en temps réel par la RATP.

Différentes actions sont menées pour améliorer la qualité de l'air dans les stations et gares. L'entreprise a notamment lancé un vaste programme d'amélioration de la ventilation sur la période 2016-2020 pour renforcer le renouvellement d'air de ses espaces. La RATP et la Région sont également tournées vers l'innovation avec l'expérimentation de nouvelles solutions. Le plan d'action mis en œuvre est détaillé dans la DPEF.

3.15 La gestion de crise

3.15.1 Identification des risques et des facteurs de risque

Depuis plusieurs années, le groupe RATP s'inscrit dans une logique de transformation stratégique. Cela l'expose à toujours plus de conformité réglementaire, à la complexité des systèmes techniques, à la dépendance vis-à-vis de certains partenaires ou encore à la pression des réseaux sociaux. Un tel environnement est donc de nature à accroître les menaces et les risques qui peuvent impacter le Groupe.

Un audit a été conduit par l'Institut national des hautes études de sécurité et de justice (INHESJ) en 2017 et a confirmé la maturité de l'entreprise à pouvoir gérer les situations exceptionnelles « cœur de métier » – accidents ferroviaires ou routiers impliquant des voyageurs, en lien avec toute la chaîne des secours et des forces de l'ordre. Les pistes de travail proposées adressent ainsi essentiellement la gestion de crise concernant les risques émergents ou transverses pour la rendre plus robuste.

3.15.2 Gestion des risques

Pour répondre à ces nouveaux défis, un responsable de la préparation aux crises Groupe a été nommé en mai 2018, en charge de la mise en œuvre des recommandations majeures issues de l'audit INHESJ. Cette fonction est rattachée à la DGMR.

3.15.2.1 L'organisation de la gestion de crise

En complément des actions présentées dans le rapport financier et RSE 2018, le responsable de la préparation aux crises Groupe a

conduit plusieurs travaux avec des experts internes RATP. Au cours des derniers mois, le Copil gestion de crise a donc validé :

- un schéma d'escalade qui s'adosse à un outil d'aide à la décision en vue de la qualification d'un événement de « crise »;
- des fiches réponse à événement majeur sur la base de la cartographie actuelle des risques : accident grave, attentat terroriste, cyberattaque, mise en responsabilité en raison de maladies professionnelles, kidnapping ou épidémie à l'international;
- une proposition d'organisation interne de la cellule de crise stratégique, qui relève de la présidence.

Ce projet d'une nouvelle organisation du dispositif de gestion de crise est en cours de validation par le Comex. Les nouveaux process, schémas d'alerte et fonctions seront intégrés au sein de l'instruction générale 528, qui régit la gestion de crise du Groupe.

En effet, les améliorations présentées concernent la cellule de crise stratégique, qui intègre de nouvelles fonctions (dont la nouvelle fonction anticipation), rôles et responsables.

Six fonctions spécifiques sont ainsi représentées, lesquelles disposent de fiches missions qui détaillent les actions successives à réaliser en phases d'alerte, de mobilisation et de retour à la normale.

De plus, des outils ont été développés et mis à disposition à l'attention des membres du Comex sur une plateforme collaborative. Ils permettent ainsi une meilleure acculturation des responsables concernés et apportent une aide à la prise de décision et au suivi de la crise.

Enfin, des formations « techniques de conception et d'animation d'exercices de crise » ont été dispensées aux propriétaires des risques corporate. La pratique d'exercices permet d'accroître la robustesse des réflexes de chacun des acteurs face à l'imprévisible et la pertinence des processus.

En ce qui concerne le dispositif en temps réel, la RATP a eu l'occasion de l'éprouver en 2019 à plusieurs reprises :

- d'abord les 22, 23, 29 et 30 janvier, pour un épisode neigeux de forte intensité en Île-de-France; la mise en œuvre de l'organisation de crise a permis d'améliorer l'information diffusée aux voyageurs, la coordination des équipes sur le terrain et d'assurer le lien avec les cellules de crise des départements dans le cadre du plan verglas de la Région Île-de-France géré par le préfet de zone;
- le 28 janvier, pour un incendie s'étant déclaré dans un bâtiment technique à Ivry-sur-Seine impactant le réseau Tetra et Siel;
- le 5 février, lors d'un incendie de câbles de signalisation aux abords des voies à Vincennes : la mise en place de l'organisation de crise a permis de gérer la communication de crise liée à cet événement et de coordonner les mesures mises en place pour assurer une continuité du service via le renforcement de l'offre sur la ligne 1;
- du 11 au 13 février, à la suite d'une collision entre deux tramways sur la ligne T2 : la mise en place de l'organisation de crise a permis de gérer la communication de crise liée à cet événement, de coordonner l'intervention des services techniques ainsi que la mise en place des services de substitution à destination des voyageurs;
- le 11 février, pour un incident technique à Gare de Lyon sur le RER A : la mise en œuvre de l'organisation de crise a permis d'améliorer l'information diffusée aux voyageurs et la coordination des équipes sur le terrain;
- le 15 juillet, pour une fin tardive de chantier entre Auber et Vincennes dans le cadre du RVB sur le RER A : la mise en place de l'organisation de crise a permis de gérer la communication de crise

liée à cet événement et de coordonner les mesures mises en place pour assurer une continuité du service via le renforcement de l'offre sur les lignes de métro et de bus.

À l'occasion du conflit social de décembre 2019 relatif à la réforme des retraites, un dispositif exceptionnel a été mis en place assurant la présence de représentants de haut niveau de l'entreprise dans les différents centres de crise déployés par les pouvoirs publics (ministères, préfecture de police et Ville de Paris). Une large mobilisation des fonctions support de l'entreprise a également été déployée sur le terrain pour soutenir les opérationnels à des fins d'information et de canalisation des voyageurs.

De plus, la RATP a participé dans le courant de l'année 2019 à différents exercices :

- le 5 juin 2019, l'exercice Gigawatt, organisé par le préfet de zone;
- le 8 octobre 2019, un exercice d'évacuation du campus de l'université de Clignancourt;
- le 12 octobre 2019, un exercice d'évacuation d'un RER B en partenariat avec la SNCF et la brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP) dans le tunnel Châtelet-Gare souterraine;
- dans la nuit du 21 au 22 novembre 2019, un exercice d'évacuation de plusieurs rames de la ligne 14 (simulation de départ de feu) entre Gare de Lyon et Châtelet.

Des exercices de mobilisation interne ont également été réalisés à la permanence générale.

3.15.2.2 La communication de crise

L'unité presse, communication sensible et de crise est intégrée et pilotée par le département communication. Depuis le 1^{er} septembre, ce département s'est réorganisé. L'unité médias et réputation intègre la communication sensible et de crise. Elle est mobilisée lors de crises vécues par le groupe RATP.

Durant l'année, l'unité médias et réputation a été mobilisée plusieurs fois pour assurer des missions de veille et de conseil et d'accompagnement des crises. Elle a été présente en salle de crise à chaque ouverture de celle-ci.

Le 22 mars 2019, l'unité médias et réputation a réalisé un exercice de crise pour tester le fonctionnement du PC Com (poste de commandement de la communication). L'exercice simulait le déraillement d'un métro sous tunnel.

L'entité communication sensible et de crise a participé à l'exercice zonal Gigawatt organisé par les autorités le 5 juin 2019.

En dehors des situations de crise, l'entité communication sensible et de crise a poursuivi son travail d'élaboration et de mise à jour des argumentaires et éléments de langage, en lien avec l'équipe presse, sur les sujets médiatiquement sensibles. Elle poursuit également un important travail de mise à jour des éléments de communication relatifs aux scénarios de crise identifiés notamment en sollicitant les propriétaires de risques concernés au titre du management des risques.

Parallèlement, elle accompagne les procédures mises en œuvre par les autorités publiques (préfectures de département, zone de défense et de sécurité, etc.) pour protéger les populations contre les risques, tels les risques pandémiques, météorologiques, les inondations, les attentats.

Afin de préparer les porte-parole de l'entreprise, la majorité des cadres dirigeants de l'entreprise, y compris le Comex, ont participé à un *media training* de crise.

Enfin, la cellule communication sensible et de crise entretient et développe son réseau externe en échangeant régulièrement avec d'autres entreprises et services de l'État.

3.15.2.3 L'assistance aux victimes

Depuis le 1^{er} février 2008, le médiateur a été nommé « délégué aux victimes ». Par la mise en place d'une délégation aux victimes, la RATP a souhaité affirmer sa volonté d'accompagner les victimes d'accidents survenus à l'occasion de l'exploitation courante de ses réseaux, en dépassant la question de la responsabilité pour n'en retenir que l'aspect humain. L'intervention du délégué est un signe de la présence de l'entreprise aux côtés des victimes ou de leur famille.

Lors d'accident corporel, le délégué aux victimes est informé par l'entreprise. Dès lors, il peut requérir auprès de l'unité opérationnelle toutes les informations utiles à une bonne connaissance de la situation et entrer en relation, par le biais d'un courrier ou d'une conversation téléphonique, avec la victime ou sa famille pour manifester la présence de l'entreprise et les assister le cas échéant. En retour, s'il en a connaissance, le délégué aux victimes informe également la direction des unités opérationnelles bus et réseau ferré ainsi que le département juridique de la gravité des blessures des victimes et du contexte de l'accident décrit par les victimes. Le personnel, notamment les machinistes, impliqué dans l'accident souhaite très souvent être informé de l'évolution de la santé des victimes, et ces informations sont également utiles au département juridique pour permettre une meilleure approche du dossier d'indemnisation et établir le montant des provisions.

En cas d'accident collectif majeur, une prise en charge globale des victimes nécessite le partage de cette attention sur différentes polarités :

- la salle de crise;
- la présence sur les lieux dans la mesure des périmètres, grâce à 70 volontaires inscrits dans le dispositif à ce jour, complétés d'une douzaine de médecins du travail; ce réseau est appelé à se densifier et il est animé au long de l'année par des sessions d'information et de sensibilisation;
- la mobilisation du plateau téléphonique du service clientèle avec, selon le cas, l'ouverture du numéro Vert;
- une présence à la cellule d'information du public de la préfecture, ou à la cellule interministérielle d'assistance aux victimes, au ministère des Affaires étrangères, en cas d'attentat.

Outre l'aspect humain et bienveillant entretenu avec les victimes ou la famille, il est question d'apporter une aide concrète, dans l'optique de dénouer des situations tendues qui peuvent ainsi survenir à la suite d'un accident. C'est pourquoi un contrat a été signé en 2016 avec un assistant qui permet de proposer diverses prestations d'assistance, de transport aux victimes et à leur famille. Ce contrat est activé au quotidien lors d'accidents graves, et il fait désormais partie du processus d'intervention de la cellule d'assistance aux victimes, en cas d'accident collectif ou d'attentat.



Pour consolider l'ensemble du dispositif, une instruction générale (IG 554) a été signée par la présidente en mai 2017. Il y est fait mention du partenariat historique avec l'Institut d'accompagnement psychologique et de ressources, qui intègre le dispositif en amont comme en aval. Par ailleurs, le dispositif est nécessairement articulé avec les acteurs externes, en particulier la cellule interministérielle d'aide aux victimes, la BSPP, la préfecture, etc. Il est également référencé dans le Guide méthodologique de la prise en charge des victimes d'accident collectif, mis à jour en 2017 par le secrétariat d'État aux victimes.

Une relation de proximité avec la SNCF permet d'échanger sur les dispositifs respectifs.

D'autre part, un partenariat durable s'est noué entre la RATP et la Fédération nationale des victimes d'attentats et d'accidents collectifs – SOS Catastrophes et terrorisme par la signature d'une convention reconduite annuellement depuis 2013.

De même, une convention a été signée en 2016 avec Paris aide aux victimes, fédérée par France victimes. Cette association, émanant du ministère de la Justice, rassemble des professionnels pluridisciplinaires mobilisés par le parquet et disponibles pour les victimes.

Ces conventions visent à enrichir la réflexion en termes de gestion de crise en cas de survenance d'un accident collectif ou d'un attentat, à développer les coopérations et à contribuer à une amélioration permanente de notre dispositif.

3.16 Les risques financiers

3.16.1 Identification des risques et des facteurs de risque

Dans le cadre de ses activités opérationnelles et financières, le Groupe est exposé à des risques de marché. Les fluctuations des taux d'intérêt et le risque de change peuvent avoir une incidence sur les résultats du Groupe : les sociétés du Groupe disposent d'actifs, contractent des dettes, reçoivent des revenus et engagent des dépenses dans différentes devises.

Le Groupe est également exposé au risque de liquidité. Ce risque est géré avec prudence en veillant à disposer de liquidités et de titres négociables dans des quantités suffisantes.

Par ailleurs, les achats d'énergie, de consommables et de matières premières constituent une dépense importante de fonctionnement dans les activités du Groupe, notamment le gazole pour les activités liées au transport routier et l'électricité pour les activités liées au ferroviaire (métro, RER et tramway). Le Groupe est donc exposé à leurs fluctuations de prix.

Le risque de contrepartie bancaire, quant à lui, est limité par la mise en place systématique d'annexes de remise en garantie sur chaque convention-cadre relative aux instruments financiers. Du collatéral (uniquement sous forme de cash) est appelé à hauteur de la valeur de marché des portefeuilles d'instruments financiers, pour chaque contrepartie avec laquelle la RATP est en risque.

3.16.2 Gestion des risques

3.16.2.1 La politique de financement de l'entreprise

La RATP mobilise chaque année les ressources nécessaires pour financer son activité courante, ses investissements et ses remboursements d'emprunt. La RATP mobilise l'essentiel de son financement sur les marchés de dette organisés, ou de gré à gré. La RATP dispose de plusieurs programmes de financement couvrant des maturités plus ou moins longues :

- programme EMTN d'un montant maximal de 6 milliards d'euros;
- programme de NEU CP (ex-billets de trésorerie) d'un montant maximal de 2,5 milliards d'euros.

Les notes attribuées par Moody's et Fitch Ratings contribuent à asseoir la qualité de crédit de la RATP et à donner de la visibilité aux marchés financiers. Les notes à court et à long terme attribuées par les agences de notation financière sont les suivantes au 31 décembre 2019 :

- Fitch Ratings : AA, F1+ avec perspective stable;
- Moody's : Aa2, P1 avec perspective positive.

La RATP poursuit sa stratégie de financement ayant pour objectif de diversifier sa base d'investisseurs et d'internationaliser le placement de ses obligations :

- lancement d'un programme de *green bonds* (émission inaugurale en juin 2017);
- présentation de la RATP via des roadshows à l'étranger.

Cette stratégie de financement a été mise en œuvre avec succès. En 2019, nous avons ainsi émis un deuxième *green bond benchmark* de 500 millions d'euros à dix ans. Cette émission a rencontré une très forte demande, de la part d'investisseurs tant français qu'internationaux, démontrant la forte notoriété et la bonne appréciation de la qualité de la signature de l'émetteur RATP, et la pertinence de sa politique de développement durable. Le livre d'ordres a finalement atteint 2,6 milliards d'euros ce 13 juin, soit un taux de souscription exceptionnel (supérieur à cinq fois). Ce franc succès a permis de resserer la fourchette initiale à OAT + 27 bps (+/- 1 bp), permettant ainsi à la RATP de fixer le prix à OAT + 26 bps, soit un rendement de 0,381 %.

Le produit de cet emprunt sera intégralement affecté au financement par la RATP de trois grands projets d'investissement :

- la transition énergétique du réseau des 4 700 bus exploités par la RATP en Île-de-France (conversion des dépôts de bus, renouvellement de la flotte), visant à mettre en service une flotte de bus 100 % écologique à l'horizon 2025, au service d'un milliard de voyageurs par an; ce plan a pour objectif de réduire de 50 % les émissions de gaz à effet de serre générées par l'exploitation des bus sur le réseau RATP à l'horizon 2025;
- la restructuration du site des Ateliers de Vaugirard, un projet de mixité urbaine d'envergure et innovante dans le 15^e arrondissement de Paris, intégrant de façon harmonieuse deux sites industriels (ateliers de maintenance des trains et des équipements), des logements et des espaces verts; la rénovation du site donnera naissance à un nouveau quartier organisé autour d'une nouvelle rue, avec environ 400 logements, dont la moitié de logements sociaux, et intégrera un espace de 700 m² dédié à l'agriculture urbaine et le plus grand toit vert de Paris, d'environ 15 000 m²;
- le renouvellement du matériel roulant de la ligne 14, pour des trains plus capacitaires, plus modernes et plus économes (- 20 % de

consommation d'énergie électrique) afin d'accompagner les prolongements en cours de la ligne vers Mairie de Saint-Ouen et Aéroport d'Orly.

Ces projets ont l'ambition d'atteindre des objectifs à fort impact environnemental et mettent en valeur les priorités de la RATP en matière de RSE, à savoir : être un acteur majeur de la mobilité durable et de la ville intelligente, réduire son empreinte environnementale, et affirmer sa responsabilité sociale et sociétale.

La RATP a été le premier opérateur de transport multimodal dans le monde à obtenir la certification « Engagé RSE confirmé » (ISO 26000) de l'Afnor, en 2018, grâce à ses pratiques reconnues en matière de RSE sur son périmètre historique, en Île-de-France. Ce label témoigne d'une excellente performance, notamment sur les pratiques ressources humaines, l'ancrage territorial et les modes de production durable.

3.16.2.2 L'utilisation d'instruments financiers de couverture

La RATP utilise l'ensemble des instruments financiers à sa disposition pour optimiser le coût de sa dette et couvrir les risques relatifs aux variations de taux, de change et de matières premières, dans le cadre de règles de gestion strictes, et en respectant les principes de comptabilité de couverture :

- la RATP couvre systématiquement tous les risques de change attachés à sa dette ou ses dépôts en devises par la mise en place de *swaps* de devises (*cross currency swaps*);
- la RATP couvre régulièrement les risques de taux liés à ses futures émissions obligataires par la mise en place de dérivés de taux;
- la RATP utilise l'ensemble des produits de taux d'intérêt (*swaps*, *caps*, *floors*, *swaptions*) pour optimiser ses frais financiers, en respectant le principe de microcouverture établi par les normes comptables françaises :
 - les produits dérivés de taux utilisés sont tous adossés à une dette spécifique, avec une maturité inférieure ou égale à la maturité du sous-jacent,
 - la RATP adosse à une dette à taux fixe un *swap* de taux receveur de taux fixe et payeur de taux variable, dont l'indexation est liée à la courbe de taux d'intérêt en euros.

Étant donné le niveau historiquement bas des taux d'intérêt, la dette de la RATP au 31 décembre 2019 est composée à 92 % de dette à taux fixe et 8 % de dette à taux variable.

La RATP peut être amenée à couvrir ses risques sur les prix des matières premières par la mise en place de produits financiers dont l'indexation est identique aux conditions du contrat physique négocié avec les fournisseurs. L'exposition de la RATP aux fluctuations des prix de l'énergie est par ailleurs en large partie couverte par la clause d'indexation de sa rémunération contractée avec Île-de-France Mobilités.

La RATP utilise son programme de NEU CP de 2 500 millions d'euros pour gérer son risque de liquidité. Elle se constitue un encours de placements liquides (1 300 millions d'euros en moyenne sur 2019) lui permettant de gérer au mieux les fluctuations de trésorerie. Les placements (essentiellement des OPCVM monétaires et des dépôts à terme de grandes banques françaises) doivent respecter les contraintes (qualité de crédit, limites, durée, etc.) fixées par les règles de gestion.

3.17 Les risques en matière de fiabilité des données comptables et financières

3.17.1 L'élaboration de l'information financière

3.17.1.1 L'établissement des états comptables et financiers

Le groupe RATP produit annuellement des comptes sociaux et des comptes consolidés certifiés. Il publie également des comptes consolidés semestriels faisant l'objet d'un examen limité par les commissaires aux comptes.

La RATP émet des emprunts obligataires en faisant référence au programme EMTN. La mise à jour de ce programme, effectuée chaque année, est revue par les commissaires aux comptes, qui délivrent une lettre de confort.

Dans son ensemble, la production comptable de la RATP couvre les besoins de la gestion budgétaire et économique des différentes entités de gestion du Groupe.

Pour l'Epic RATP, conformément à la loi du 3 juin 2010, des bilans et des comptes de résultat sont publiés pour chacune des activités de GI et OT, en annexe des comptes sociaux. Deux structures comptables séparées sont dédiées au traitement comptable distinct des opérations du GI et de l'OT. Les comptes de l'Epic sont le fruit d'une consolidation de ces deux activités.

Pour l'établissement des bilans dissociés comme des comptes de résultat dissociés, le principe directeur est celui de l'affectation directe des différents postes ou flux. Lorsque cela n'est pas possible, au motif que ces postes ou flux seraient gérés par l'une ou l'autre des deux activités et, à ce titre, lui seraient comptablement imputés à l'origine, des conventions de cessions internes entre les deux établissements ont été mises en place conformément à l'usage, refacturables à l'autre activité. De telles conventions cadrent notamment le périmètre des cessions, les principes de leur valorisation et de leur facturation. Ces conventions sont revues régulièrement par les deux établissements.

3.17.1.2 La production des comptes sociaux

3.17.1.2.1 Un corps de doctrines et des structures

La RATP applique un principe de séparation des fonctions entre les comptables, les trésoriers et les services qui ordonnancent les dépenses. Cette séparation des fonctions est transcrite dans les SI.

Les comptables disposent, pour exercer leur activité, d'un ensemble de textes à caractère réglementaire, organisationnel et comptable.

La comptabilité de la RATP est organisée de manière à effectuer des contrôles tout au long du processus de production des comptes.

3.17.1.2.2 Des contrôles réguliers

1. Les unités et fonctions support constituant les différents départements de l'entreprise participent au fonctionnement de la comptabilité en ordonnanciant les dépenses et recettes de l'entreprise et en définissant, dans le cadre de règles communes, le plan de leurs comptes analytiques. Cette participation passe soit par un accès direct aux systèmes d'information comptables pour y enregistrer des données (notamment des charges externes dans le cadre du



flux achats et des produits dans le cadre du flux facturation), soit par un outil local se déversant dans le système d'information (comme pour la gestion des stocks, par exemple).

Au-delà des suivis réguliers par les équipes comptables, des révisions périodiques sont programmées afin de contrôler l'utilisation de l'outil informatique et le respect des procédures mises en place.

2. Les équipes de la comptabilité ont pour mission de contrôler mensuellement les imputations comptables saisies ou déversées dans le système de gestion par les unités. Elles effectuent les éventuelles corrections et comptabilisent les différentes opérations qui ne sont pas déléguées aux unités. Une entité dédiée aux investissements a pour objet le traitement comptable des immobilisations, la gestion du référentiel investissement et la diffusion des règles et méthodes en matière d'investissements, en centralisant au sein d'une même structure toutes les problématiques liées aux investissements.
3. Toutes les informations générant des flux comptables aboutissent au niveau de la comptabilité afin de permettre l'élaboration des documents de synthèse et d'assurer un certain nombre de tâches non décentralisées : tenue des comptabilités immobilisations, fournisseurs, clients, recettes et charges de personnel, contrôle de la qualité comptable, opérations de clôture, production des états financiers (bilan, compte de résultat, annexe, etc.).
4. Différents contrôles sont organisés pour répondre aux contraintes de séparation comptable des deux activités de GI et d'OT, notamment sur les habilitations donnant accès aux comptables de l'une ou de l'autre des activités. Des audits ponctuels sur des thématiques comptables sont également effectués par les équipes d'audit de la comptabilité. D'autre part, à compter de l'exercice 2020 et conformément à la loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019, la régulation des activités de GI est confiée à l'Autorité de régulation des transports (ART) : dans ce cadre, l'ART sera amenée à rendre un avis sur les règles de séparation comptable mises en place.
5. La démarche concernant la formalisation et le renforcement des travaux de contrôle interne se poursuit. Cette démarche s'inscrit dans le dispositif de contrôle interne et management des risques déployé de manière transversale au département contrôle de gestion et finances (CGF) et au groupe RATP dans son ensemble par la DGACI.

3.17.1.2.3 Une logique d'arrêté mensuel

Il est procédé à un arrêté des comptes de façon mensuelle (à l'exception des mois de janvier et juillet), à l'occasion duquel les bureaux comptables justifient les comptes, s'assurent de la cohérence des variations des charges et des produits et procèdent à des écritures d'inventaires. Les résultats sont également analysés par les équipes du contrôle de gestion.

Les comptes de bilan font également l'objet de procédures d'analyse et de justification régulières.

3.17.1.3 La production des comptes consolidés du groupe RATP

La consolidation des comptes est réalisée à l'aide d'un logiciel de consolidation qui constitue un outil structurant mettant en œuvre des principes et règles comptables régulièrement maintenus à jour. La

plupart des liasses de consolidation des entités sont renseignées par les comptables des filiales. Une grande partie des contrôles est réalisée à travers le système de consolidation dans lequel ont été paramétrés de nombreux points de vérification, dont certains sont bloquants.

Une entité spécifique de la comptabilité pilote la production des états financiers consolidés pour l'ensemble du périmètre du Groupe. Cette entité s'assure, en support du contrôle de gestion des filiales et de l'Epic société mère du Groupe, de la cohérence des données de base qui sont transmises par les entités consolidées. Elle est en charge de comptabiliser tous les impacts des normes IFRS pour la plupart des filiales et les retraitements de consolidation : homogénéisation des comptes, éliminations des titres et des flux intragroupe. Les contrôles de variation des capitaux propres sont effectués entité par entité, puis justifiés globalement au niveau du Groupe. Des inventaires de comptes sont ensuite réalisés pour s'assurer de l'exactitude des comptes.

Les données issues de la consolidation comptable sont analysées par les services du département CGF. De ce fait, pendant la période d'arrêté des comptes, les données des filiales font l'objet d'une analyse approfondie et sont rapprochées des données des mois précédents et des données budgétaires.

3.17.2 Les procédures internes relatives au contrôle comptable et financier

3.17.2.1 La conformité aux lois et règlements comptables

3.17.2.1.1 Les normes françaises

L'EPIC RATP est, en matière comptable, placé sous le régime de droit commun des sociétés commerciales. Ainsi, il tient sa comptabilité selon les dispositions du règlement du CRC n° 99-03 du 29 avril 1999. Il est toutefois soumis à des sujétions spécifiques relatives à ses missions de service public.

La RATP applique les normes françaises pour l'établissement des comptes de l'Epic. Le plan comptable particulier de la RATP a été approuvé par arrêté interministériel du 21 mars 1985. Ce plan est établi conformément aux règles, principes et modalités du système de base du Plan comptable général.

3.17.2.1.2 Les normes IFRS

La RATP applique les normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne pour la production des comptes consolidés du groupe RATP.

3.17.2.1.3 Les commissaires aux comptes

La RATP a l'obligation de désigner des commissaires aux comptes en vertu des dispositions de l'article 30 de la loi n° 84-148 du 1^{er} mars 1984 relatives à l'information financière et au contrôle des comptes dans les établissements publics ayant une activité à caractère industriel et commercial et de celles de l'article 33 du décret n° 85-295 du 1^{er} mars 1985⁽¹⁾. Les commissaires aux comptes actuels, les cabinets Mazars et KPMG, ont été désignés à compter de l'exercice ouvert en 2015 pour un mandat de six ans.

3.17.2.1.4 Le comité d'audit

Le comité d'audit expose son avis au conseil d'administration sur les sujets d'ordre comptable et financier, notamment sur les méthodes

(1) Pris pour l'application de la loi n° 84-148 du 1^{er} mars 1984 relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises.

comptables et d'estimation appliquées par la RATP pour produire ses comptes, sur le programme d'audit interne et sur la politique de maîtrise des risques.

3.17.2.1.5 La séparation comptable des activités de GI et d'OT

Le règlement européen relatif aux services publics de transport de voyageurs par chemin de fer et par route, adopté le 23 octobre 2007 est entré en vigueur le 3 décembre 2009. Ce règlement a notamment limité dans le temps la durée des droits d'exploitation des lignes confiés aux opérateurs de transport public.

La loi du 8 décembre 2009 relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires prévoit dans son article 5 l'adaptation de la réglementation des transports de voyageurs en Île-de-France; elle reconnaît à la RATP la qualité de gestionnaire de l'infrastructure des réseaux de métro et de RER dont elle assure l'exploitation à la date du 1^{er} janvier 2010.

Enfin, la loi sur le Grand Paris du 3 juin 2010 stipule que l'activité de gestionnaire de l'infrastructure doit être comptablement séparée de l'activité d'exploitant de services de transport public de voyageurs avec la tenue pour chacune des activités d'un bilan et d'un compte de résultat à compter du 1^{er} janvier 2012 certifiés annuellement. La loi mentionne également que toute subvention croisée, directe ou indirecte, entre chacune des activités est interdite.

Depuis 2012, les comptes sociaux et consolidés de la RATP sont établis en application de ces dispositions.

3.17.2.2 La fiabilité de l'information financière

3.17.2.2.1 La production de l'information

La RATP utilise le progiciel Oracle pour la production des comptes sociaux et Business financial consolidation pour celle des comptes consolidés. La loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019 instaure à compter de l'année 2020 la régulation des activités de GI par ART avec la surveillance de l'indépendance du GI et l'absence de discriminations entre utilisateurs de l'infrastructure.

Une assistance à maîtrise d'ouvrage intégrée au département CGF permet de gérer les différentes applications informatiques nécessaires à la production de l'information financière, avec l'appui du département systèmes d'information et de télécommunication (SIT).

Processus pour les comptes sociaux

Les résultats mensuels sont disponibles à J+8 ouvrés, ce délai incluant une période d'analyse dite de « préarrêté comptable » au cours de laquelle des contrôles sont opérés. Les résultats mensuels disponibles permettent aux contrôleurs de gestion des différents départements de l'entreprise d'effectuer des suivis réguliers de leur niveau d'activité et de maîtriser le respect de leurs objectifs. Au niveau du contrôle de gestion central de l'entreprise, les résultats mensuels permettent de piloter les risques éventuels de dépassement et de procéder aux recadrages nécessaires le cas échéant pour respecter les objectifs. Afin de garantir les délais de clôture, des préclôtures sont réalisées respectivement à fin mai et à fin octobre. Elles font l'objet de contrôles approfondis des commissaires aux comptes.

Processus pour les comptes consolidés

Outre l'arrêté annuel, les comptes consolidés font l'objet d'un arrêté semestriel selon un planning établi à chaque clôture par la direction financière.

La production des états financiers consolidés est pilotée par une entité de l'unité comptabilité pour l'ensemble du périmètre du Groupe dans l'objectif de garantir que les états financiers consolidés sont élaborés dans le respect des normes et règlements en vigueur et qu'ils donnent une vision sincère de l'activité et de la situation du Groupe.

Les rapports financiers annuels et semestriels font l'objet d'une publication à l'AMF.

3.17.2.2.2 La communication interne des procédures et bonnes pratiques

Des informations financières mises à la disposition des collaborateurs de la fonction finance sont disponibles sur un site intranet dédié aux collaborateurs de la fonction finance (contrôleurs de gestion, comptables, trésoriers, fiscalistes, etc.). Ce site a pour vocation de proposer les informations et actualités relatives aux métiers de la finance.

La documentation nécessaire à l'exercice de leur métier est mise à disposition des collaborateurs de la fonction finance dans une gestion électronique des documents. Il s'agit des documents de référence, c'est-à-dire autant les principes de gestion que les fiches pratiques ou les formulaires. L'ensemble des thématiques propres à la performance économique sur la base des processus identifiés par l'AMF y sont abordés.

3.17.2.2.3 Les audits comptables

Des missions d'audit comptable font l'objet d'un programme annuel, avec l'émission de rapports et suivis de plans d'action.

Les démarches de management des risques et de contrôle interne sont déployées sur l'ensemble du département CGF.

Tout au long de l'année, un suivi assure la réalisation des plans d'action et le respect des échéances.

3.17.2.3 Le contrôle de gestion de l'Epic RATP

Le contrôle de gestion est une fonction partagée entre le contrôle de gestion central (département CGF) et les départements de l'entreprise représentés par le réseau des contrôleurs de gestion de département, eux-mêmes sous l'autorité des directeurs de département.

Le fonctionnement du contrôle de gestion est articulé autour d'un processus annuel appelé « le cycle de gestion » qui a pour vocation d'organiser le suivi des budgets d'exploitation, d'investissement et les étapes structurantes de management de l'entreprise (suivi du contrat Île-de-France Mobilités et des contrats d'objectifs des départements notamment).

Il est basé sur un échange permanent entre le département CGF et l'ensemble des métiers de l'entreprise aux différentes étapes des processus (projection pluriannuelle, budget, prévision de l'année en cours et analyse des résultats).



Ces processus s'appuient sur des supports techniques partagés entre le contrôle de gestion central et les contrôles de gestion des départements, qui assurent l'homogénéité et la traçabilité des pratiques.

Le cycle de gestion est le garant du pilotage de la performance économique et financière de l'entreprise.

Le cycle de gestion « exploitation » est décomposé en cinq grands sous-processus :

- le plan de performance à moyen terme sur quatre ans (l'année en cours et les trois années suivantes) : l'objectif est de maîtriser les risques financiers et de piloter la performance économique à moyen terme, en fixant pour chaque département un objectif de productivité, et en anticipant l'évolution de ses besoins à moyen terme, en fonction du développement de l'offre, de ses projets et des évolutions prévisibles de son environnement; la cohérence avec le plan stratégique d'entreprise est un axe d'analyse prioritaire;
- le budget, qui couvre par définition la cible à un an; la cohérence avec le plan de performance de chaque département est un axe d'analyse essentiel de cet exercice; il est également vérifié que la somme des propositions des départements permet de respecter la cible de performance de l'entreprise; l'analyse des variations N/N-1 est faite par grandes causes c'est-à-dire l'offre nouvelle, la productivité, les évolutions de gestion ou besoins nouveaux, les transferts entre départements (changements internes de périmètre) et l'évolution des prix; l'évolution des effectifs est également analysée et discutée;
- le reporting mensuel permet de suivre l'exécution du budget de l'année pour chacun des départements; chaque département analyse les variations au budget saisonnalisé et alerte sur les risques qui pourraient impacter l'atterrissage de fin d'année; une consolidation au niveau entreprise permet de suivre le respect de la trajectoire;
- un reporting mensuel auprès du Comex, mis en place en 2018, porte à la fois sur les objectifs de production, de qualité de service, les indicateurs financiers, de ressources humaines, et le suivi des projets;
- enfin, une reprévision sur l'ensemble des postes budgétaires, faisant l'objet d'un reporting spécifique par chaque département et d'une consolidation au niveau de l'entreprise, permet de s'assurer du respect et du pilotage de la trajectoire définie.

Le cycle de gestion « investissements » est décomposé en trois grands sous-processus :

- la mise à jour des schémas directeurs d'investissement : cette mise à jour annuelle est réalisée sur un horizon de dix ans; l'objectif est de déterminer les investissements à venir en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Ce processus est renforcé par une démarche de cadrage et de priorisation portant sur les cinq premières années (2016-2020) et faite en cohérence avec la capacité à financer issue du contrat signé avec Île-de-France Mobilités; cette démarche permet aussi de répondre aux exigences contractuelles de reporting prévues avec Île-de-France Mobilités;
- le processus de décision d'investissement : il permet de s'assurer de la pertinence et de l'opportunité de chaque projet d'investissement; il précède l'ouverture des comptes autorisant le lancement du projet; les principaux projets font l'objet de comités d'engagement, préalables à la décision d'investir;
- les revues de projets et de portefeuilles de projets : ces mises à jour et ces revues sont semestrielles; elles permettent de s'assurer de la bonne exécution des projets, c'est-à-dire l'obtention des livrables dans les délais et les coûts attendus; ces revues permettent aussi de prévoir et de contrôler le niveau de dépenses annuelles, et donc de

maîtriser l'impact sur la dette; la revue du second semestre est celle qui détermine le budget de l'année suivante.

3.17.2.4 Le contrôle des filiales et participations

Les filiales font l'objet, de la part de l'Epic, de procédures de contrôle spécifiques, qui visent à maîtriser les risques inhérents au développement. Le contrôle exercé par la RATP est complété par un contrôle de gestion exercé par la filiale RATP Dev sur ses propres filiales et participations.

3.17.2.4.1 Les contrôles à priori

Ils comprennent :

- le pilotage de l'activité et des objectifs des filiales à travers l'élaboration de plans stratégiques et de performance à moyen terme;
- le contrôle des décisions à forts enjeux que sont notamment le budget, l'arrêté des comptes, les réponses aux appels d'offres, les contrats majeurs, les opérations concernant le capital, les prises de participation et les créations de sous-filiales.

Ce contrôle est exercé par le comité d'engagement de la filiale concernée et, selon l'importance des décisions d'engagement, par les instances de contrôle de la RATP (l'Agence des participations de l'État, la Mission de contrôle économique et financier des transports, la direction du Budget et la direction générale des Infrastructures de Transports et de la Mer).

Les comités d'engagement des filiales interviennent en amont des conseils d'administration (de surveillance) des filiales, dont ils encadrent les décisions.

Pour RATP Dev et Systra, ces contrôles sont exercés par les comités issus des conseils de surveillance en liaison avec la direction financière de l'Epic :

- le comité d'investissement (RATP Dev) et le comité des engagements (Systra) pour les réponses aux appels d'offres, les contrats et les opérations de croissance externe;
- le comité finance (RATP Dev) et le comité d'audit (Systra) pour les budgets, les arrêtés semestriel et annuel, le plan stratégique et de performance; ces comités veillent plus généralement au suivi des méthodes comptables, à l'information financière du conseil de surveillance et à l'analyse des risques.

Pour les autres filiales, ce contrôle est exercé par un comité d'engagement constitué, pour chaque filiale, de représentants de la direction de la filiale, ainsi que de la direction financière et de la direction générale de l'Epic.

3.17.2.4.2 Les contrôles à posteriori

Ils prennent la forme :

- d'un reporting financier mensuel, sur la base notamment d'informations comptables unifiées remontées à travers le progiciel de consolidation et présentées sous la forme d'un tableau de bord des filiales communiqué au Comex; ce progiciel sert à la fois au reporting mensuel et à la consolidation des comptes, ce qui garantit l'homogénéité des informations;
- de la réalisation d'audits : chaque année, certaines filiales font l'objet d'un audit complet de fonctionnement.

Les contrôles à priori et le reporting financier mensuel sont animés par l'unité filiales, montages financiers, fiscalité du département CGF; les audits sont assurés par la DGACI.

3.17.2.4.3 Les autres contrôles

Le conseil d'administration de la RATP examine la situation des filiales à minima deux fois par an :

- en mars, pour ce qui concerne les résultats de l'année antérieure, en même temps que les comptes consolidés;
- en juin, pour ce qui concerne les plans stratégiques et de performance.

Pour la filiale RATP Dev, un compte rendu trimestriel est adressé au conseil d'administration, qui donne un avis sur le budget et le plan stratégique, ainsi que sur les acquisitions ou prises de participation au-delà de certains seuils et sur certaines réponses aux appels d'offres.

En fin d'année, un budget consolidé du groupe RATP est présenté au conseil d'administration.

RAPPORT DE GESTION

Déclaration de performance extra-financière

À propos du rapport

La déclaration de performance extra-financière (DPEF) respecte les dispositifs réglementaires :

- décret n° 2017-1265 du 9 août 2017;
- ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 portant transposition de la directive 2014/95/UE modifiant la directive 2013/34/UE.

Une note méthodologique à la fin de la déclaration explique le périmètre et les limites méthodologiques. Des tables de correspondance avec les référentiels internationaux (ONU, *Global Compact*, ISO 26000) et un tableau comportant l'ensemble des indicateurs RSE y figurent également.

Dispositif de reporting extra-financier au sein du Groupe

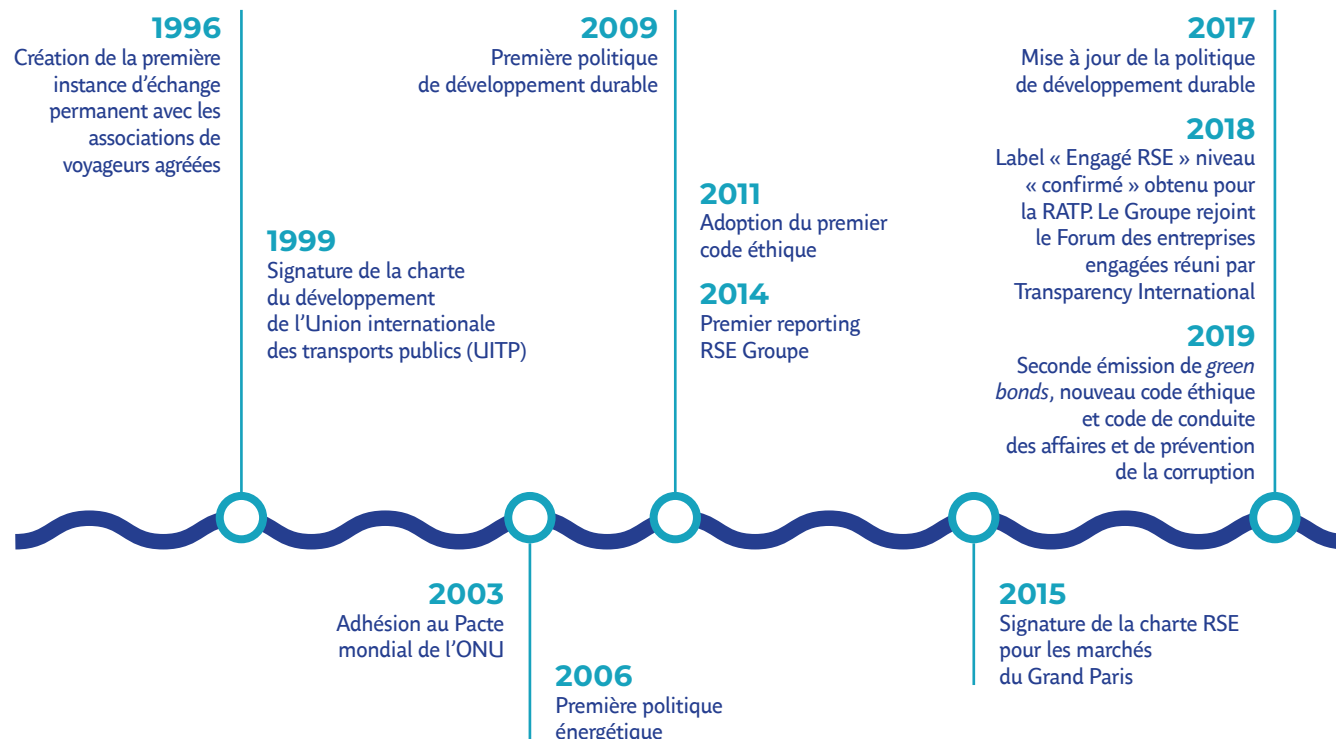
Supports	Cibles
Rapport financier et RSE	Analystes et investisseurs ISR
Rapport d'activité et de développement durable	Toutes les parties prenantes et le grand public
Rapport d'impact <i>green bonds</i> 2019	Analystes et investisseurs ISR
Bilan social annuel ⁽¹⁾	Analystes et experts
Site Internet ratp.fr/ rubrique « Pour une ville durable »	Grand public

(1) Sur la base de l'année N-1.

Introduction

La mobilité est un levier incontournable pour faire face aux enjeux sociétaux et environnementaux croissants dans les villes de demain. Partenaire privilégié des territoires, le groupe RATP s'engage au quotidien pour une ville plus inclusive, écologique et humaine.

Les engagements marquants



L'adhésion au Pacte mondial des Nations unies

Le Pacte mondial, ou *Global Compact* (GC), cadre d'engagement volontaire international, rassemble les entreprises et organisations autour de dix principes directeurs concernant les droits de l'homme, le droit du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Conformément aux exigences du Bureau du Pacte mondial, le groupe RATP publie chaque année une communication sur le progrès (COP) présentant ses actions visant à respecter ces principes. Le Groupe a qualifié sa COP au niveau *GC Advanced* en 2018.

Le présent rapport annuel fait office de COP 2019 et répond aux exigences du niveau de reporting *GC Advanced* du Pacte mondial des Nations unies, auquel la RATP a adhéré en 2003.



Ceci est notre Communication sur le Progrès sur la mise en œuvre des principes du Pacte mondial des Nations Unies.

Nous apprécions vos commentaires sur son contenu.

Les objectifs de développement durable (ODD)

Le groupe RATP contribue également aux objectifs de développement durable de l'ONU. Dans le cadre de sa politique RSE, il a engagé des actions portant sur l'ensemble de ces ODD.

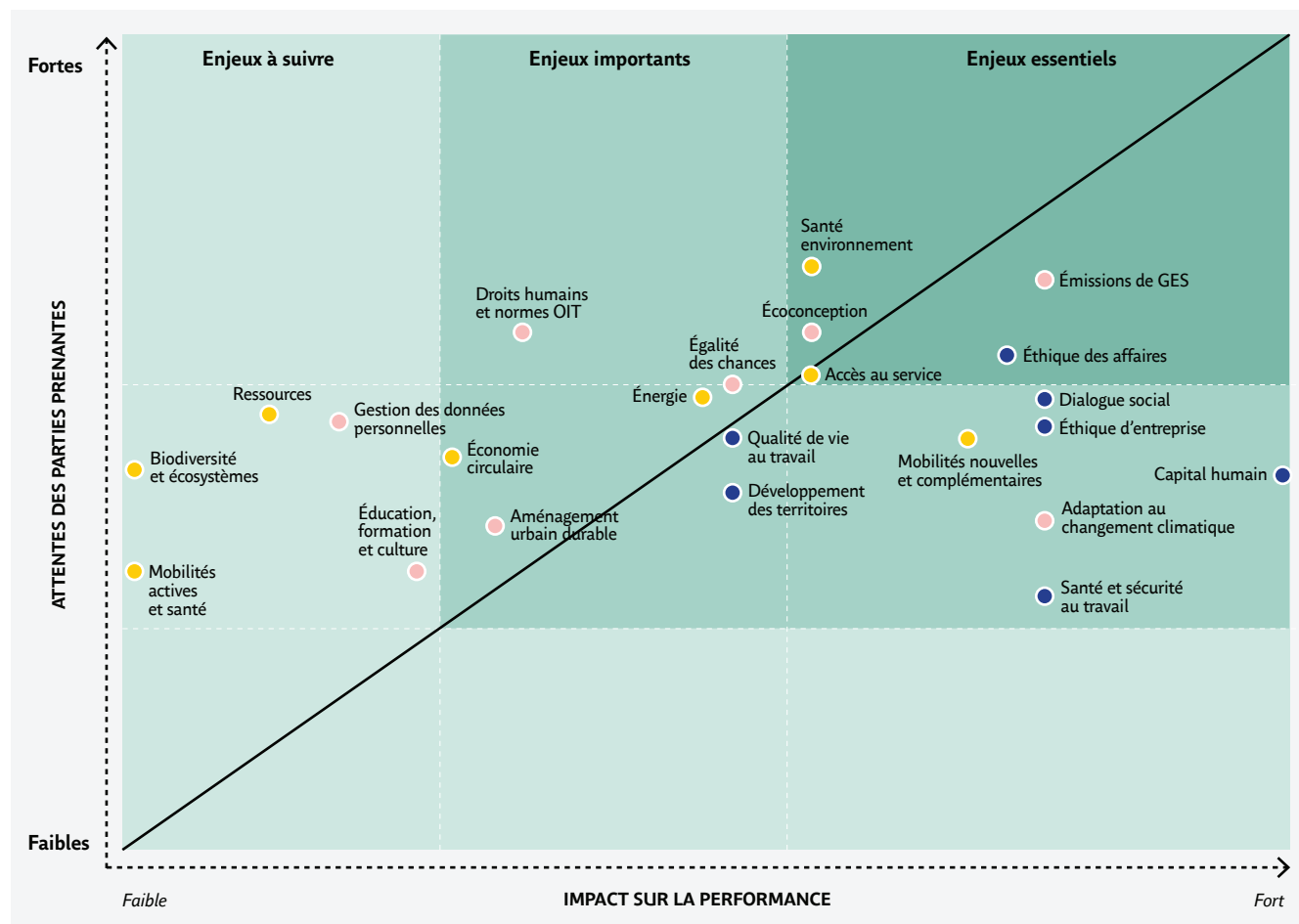


17 objectifs de développement durable pour répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la planète.

Nos enjeux RSE

Analyse de matérialité

L'analyse de matérialité a été réalisée en 2017 pour définir la politique RSE du Groupe. Ces travaux sont complétés depuis deux ans par une analyse de risques extra-financiers, permettant d'alimenter les orientations stratégiques du Groupe. Cette analyse a fait évoluer le reporting RSE pour répondre aux exigences de la déclaration de performance extra-financière introduites par la transposition de la directive européenne 2014/95/UE.



- Enjeu associé à l'orientation 1 de la politique RSE : être un acteur majeur de la mobilité et de la ville durable
- Enjeu associé à l'orientation 2 de la politique RSE : réduire notre empreinte environnementale
- Enjeu associé à l'orientation 3 de la politique RSE : affirmer notre responsabilité sociale et sociétale

Analyse des risques extra-financiers

Conformément aux exigences réglementaires du décret d'application n° 2017-1180 du 19 juillet 2017, le Groupe a évalué ses principaux risques et opportunités environnementaux, sociaux ou liés aux droits de l'homme et à la lutte contre la corruption. L'analyse a été réalisée en trois étapes structurantes :

1. définition de l'univers des risques extra-financiers du Groupe avec une quarantaine de risques et opportunités. Il a été construit grâce à des éléments de l'univers des risques du Groupe, une recherche bibliographique sectorielle, des référentiels reconnus tels MSCI et SASB⁽¹⁾ ainsi que l'analyse de matérialité déjà réalisée par le Groupe en 2017;
2. cotation de chaque risque et opportunité RSE par les experts du sujet. L'échelle de cotation a été construite avec la délégation générale au management des risques du Groupe selon une méthodologie similaire à celle utilisée pour l'élaboration de la cartographie du Groupe. Les risques ont été évalués en termes de gravité d'impact et d'occurrence;
3. hiérarchisation des risques et opportunités RSE. Les évaluations d'impact et d'occurrence ont permis de hiérarchiser et d'identifier les thèmes prioritaires pour le Groupe, validés en comité de pilotage (Copil) de performance extra-financière.

Les principaux thèmes sont les suivants :

Social	Environnement	Corruption	Droits de l'homme
Sécurité et sûreté des voyageurs	Santé environnementale	Respect de l'éthique des affaires	
Santé et sécurité au travail	Évolution de la réglementation environnementale		
Qualité du dialogue social	Énergie et changement climatique		Prise en compte de la RSE dans les achats
Égalité des chances			Gestion des données à caractère personnel

L'évaluation des risques extra-financiers en 2019 a sensiblement fait évoluer la cartographie de 2018. Ainsi, les risques « Qualité de service et accessibilité du réseau » et « Ancrage territorial » n'apparaissent plus comme des thèmes majeurs pour la RSE au niveau du Groupe. Étant identifiés comme enjeux essentiels dans notre analyse de

matérialité, le groupe RATP a choisi de décrire les politiques et actions associées.

Les mécanismes de gestion des risques sont détaillés dans le rapport du contrôle interne et la gestion des risques. La DPEF présente les politiques, les plans d'action et les indicateurs clés de performance suivant les orientations de la politique RSE du Groupe.

Notre politique RSE

Notre politique RSE s'organise autour de trois orientations

Être un acteur majeur de la mobilité et de la ville durable

Réduire notre empreinte environnementale

Affirmer notre responsabilité sociale et sociétale

Elle est déclinée dans une feuille de route partagée avec nos parties prenantes internes et mise à jour régulièrement :

- Construire une offre de mobilité connectée et accessible
- Agir en faveur de la santé environnementale
- Favoriser l'intégration urbaine et la mixité fonctionnelle
- Réduire l'empreinte carbone et économiser les ressources
- Développer l'économie circulaire
- Promouvoir les démarches d'amélioration continue et d'écoconception
- Contribuer à la vitalité économique et à la solidarité dans les territoires
- Favoriser un management stimulant l'engagement des salariés
- S'assurer de la loyauté des pratiques dans notre chaîne de valeur

(1) MSCI (anciennement Morgan Stanley Capital International) est une entreprise de services financiers publiant notamment les indices boursiers MSCI World et MSCI EAFE.
SASB : Sustainability Accounting Oversight Board.



Gouvernance de la politique RSE

La politique RSE du Groupe est un axe de performance et de valeur ajoutée, déclinée dans le plan stratégique Défis 2025 lancé en 2017.

Elle s'appuie sur une gouvernance transversale, portée par plusieurs instances qui coordonnent et pilotent la démarche :

- le **conseil d'administration** valide le rapport financier et RSE, sur avis de la commission économique et stratégique;
- le **Cersec (Comité éthique, RSE et conformité)** : composé des membres du comité exécutif (Comex) et des responsables des fonctions éthique, RSE et conformité, ainsi que d'une personnalité extérieure, il est présidé par la présidente-directrice générale. Organisme de décision, il a pour mission de développer une culture éthique et d'intégrité et d'évaluer l'efficacité des programmes de conformité, de prévention du risque de corruption et du programme d'actions RSE;
- le **comité de pilotage** de performance extra-financière (Copil) : il est composé des directeurs des départements des finances, de la communication, de la stratégie, des ressources humaines, de la délégation générale à l'audit et du contrôle interne, du management des risques et de la filiale RATP Dev, tous délégués généraux et/ou membres du Comex. Le Copil valide les éléments constitutifs de la déclaration de performance extra-financière;
- le **Club RSE** déploie la feuille de route RSE et diffuse une culture RSE au sein du Groupe via un réseau de référents RSE de départements et des outils d'animation.

Le département stratégie, innovation et développement de la RATP pilote la politique RSE. Chaque département et filiale du Groupe a la responsabilité de décliner les engagements en matière de RSE.

Évaluation extra-financière

Label « Engagé RSE »

En 2018, la RATP a obtenu le label « Engagé RSE » d'Afnor Certification. C'est la première entreprise de transport au monde à obtenir le niveau de maturité « confirmé » avec un périmètre aussi important dès la première évaluation. Ce label récompense son niveau de performance en matière de développement durable sur son territoire historique en Île-de-France.



À la demande des investisseurs, le groupe RATP est évalué tous les deux ans par l'agence de notation Vigeo Eiris. En 2019, il a obtenu le niveau « *advanced* » avec la note globale de 66/100, en hausse de 8 points par rapport à la précédente évaluation. Le Groupe figure dans le panel « Transport et tourisme », qui comprend 22 entreprises européennes, et se classe deuxième de son secteur.

Tableau de bord RSE

Le tableau de bord présente les indicateurs clés de la feuille de route RSE du groupe RATP couvrant **les principaux facteurs de risques extra-financiers et enjeux essentiels identifiés**. Les résultats sont expliqués dans les pages suivantes. La totalité des indicateurs extra-financiers sont publiés dans le tableau des indicateurs figurant à la fin de la déclaration de performance extra-financière.

ORIENTATION 1: ÊTRE UN ACTEUR MAJEUR DE LA MOBILITÉ ET DE LA VILLE DURABLE

Risque RSE associé	KPI	Périmètre	Cible	Valeur 2019	Tendance
Sécurité et sûreté	Temps moyen de présence journalière du groupe de protection et de sécurité des réseaux (GPSR) sur les réseaux (heures.équipe/jour)	RATP	–	587	●
	Évolution de l'accidentologie des réseaux ferrés (nombre d'accidents annuels rapporté au million de kilomètres commerciaux)	RATP	–	11,51	●
	Évolution de l'accidentologie du réseau Bus (taux d'accidents aux 100 000 km)	RATP	–	6,58	●
Qualité de service et accessibilité du réseau	Taux de satisfaction des voyageurs Source : enquête de perception Île-de-France Mobilités	RATP	–	82 %	●
	Taux de bus accessibles (Île-de-France)	RATP	100 % avant 2022	85 %	●
	Taux de gares RER accessibles (Île-de-France)	RATP	100 % d'ici à 2021	98,5 %	●
	Taux du personnel en situation d'accueil dans les gares et stations formés à l'accueil des personnes en situation de handicap mental	RATP	100 % d'ici à 2020	72 %	●
Santé environnementale	Taux de particules dans les 3 stations souterraines du réseau Squalles (concentration moyenne des particules PM10 en µg/m³)	RATP	–	76	●
	Nombre de personnes exposées (point noir du bruit)	RATP	0 d'ici à 2020	334	●
	Nombre de réclamations et de plaintes liées au bruit-vibrations	RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	–	673	●
	Taux de matériels roulants avec un faible niveau sonore (bus, ferrés)	RATP	–	53 %	●
	Nombre de mesures des champs électromagnétiques réalisées dans l'année	RATP	–	268	●
Respect de l'évolution de la réglementation environnementale	Taux de sites industriels certifiés ISO 14001	RATP	100 % d'ici à 2020	96 %	●
	Nombre de sites industriels certifiés ISO 14001	RATP, RATP Dev	–	91	●
	Nombre de mises en demeure ICPE	RATP, RATP Dev	0	0	●

ORIENTATION 2: RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Risque RSE associé	KPI	Périmètre	Cible	Valeur 2019	Tendance
Énergie et changement climatique	Réduction de la consommation d'énergie réalisée par voyageur.kilomètre par rapport à 2015	RATP	–20 % d'ici à 2025	8 %	●
	Réduction des émissions de gaz à effet de serre par voyageur.kilomètre par rapport à 2015	RATP	–50 % d'ici à 2025	13 %	●



ORIENTATION 3 : AFFIRMER NOTRE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE

Risque RSE associé	KPI	Périmètre	Cible	Valeur 2019	Tendance
Conflictualité sociale	Taux de conflictualité (nombre de jours d'absence pour grève/effectif moyen)	RATP	–	4,42	●
Égalité des chances	Taux de féminisation des cadres de direction	RATP Dev	30% d'ici à 2022	30,9%	●
	Taux de féminisation dans l'effectif total	RATP Dev	20% d'ici à 2022	14,8%	●
	Taux de féminisation du recrutement	RATP	23% d'ici à 2021	21,5%	●
Santé et sécurité au travail	Nombre de salariés en instance de reclassement suite à inaptitude définitive	RATP	Diviser par 2 d'ici à 2020 (par rapport à 2015)	265	●
	Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées)	RATP	Diviser par 2 d'ici à 2020 (par rapport à 2015)	30,12	●
	Taux de gravité des accidents du travail (nombre de jours perdus pour accidents du travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées)	RATP	Diviser par 2 d'ici à 2020 (par rapport à 2015)	2,84	●
	Taux d'unités opérationnelles certifiées ISO 45001	RATP	100% d'ici à 2020 (par rapport à 2015)	60%	●
Éthique des affaires	Nombre d'alertes	RATP	Donnée 2018 non disponible	50	Nouvel indicateur
Ancrage territorial	Taux d'accompagnement des personnes sans abri vers des structures d'accueil	RATP	–	71%	●
	Nombre de bénéficiaires directs et indirects des projets de la Fondation	Groupe RATP	–	80885	●
	Nombre d'emplois directs, indirects et induits par les activités de la RATP	RATP	–	128 000	●
	Nombre de bénéficiaires des Ateliers mobilité®	RATP	3 000	3 138	●
Prise en compte de la RSE dans les achats	Montant des achats solidaires (en millions d'euros)	RATP	1,4 M€ d'ici à 2020	1,3	●
Protection des données personnelles	Nombre de notifications adressées à la Cnil en cas de violation de données à caractère personnel	Groupe RATP, hors RATP Dev, hors RATP Smart Systems	–	1	

● Résultat atteint ou dépassé par rapport à la cible ou tendance positive.

● Résultat non atteint par rapport à la cible ou tendance négative.

L'innovation au service de la ville durable

Concevoir les mobilités de demain au service d'une ville durable constitue un réel défi pour les opérateurs de transports publics. L'innovation est au cœur de la stratégie du Groupe, pour mieux répondre aux attentes des clients et pour accélérer la transition énergétique, dont il est un acteur de référence grâce au plan Bus2025. Le Groupe a mis en place une démarche d'innovation qui s'articule autour de grands programmes thématiques :

- **smart city** – la ville intelligente : le groupe RATP a lancé un programme de recherche prometteur qui vise à explorer de nouveaux champs de valeur. Les deux démonstrateurs industriels pour la ville durable lancés en 2018 ont permis d'identifier de nouveaux gisements de valeur autour des données des villes, ainsi que de définir les modèles économiques et de gouvernance associés. Le groupe RATP et le Senseable City Lab du Massachusetts Institute of Technology (MIT) ont lancé un programme de recherche international autour de l'optimisation et de la gestion des espaces physiques de la ville.
Pour devenir le partenaire privilégié des villes intelligentes, le groupe RATP mise également sur le développement de services numériques multimodaux grâce au MaaS qui permet par exemple l'achat des titres de transport ou des services de mobilité (covoiturage, vélo en libre-service, etc.) correspondants ;
- **les véhicules autonomes** : en 2019, le Groupe a poursuivi ses développements et ses expérimentations autour des navettes sans conducteur et des opérations de garage intelligent pour gagner en maturité sur des parcours plus exigeants et pour contribuer à l'effort national en faveur d'une garantie de sécurité des véhicules autonomes financé par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) ;
- **l'intelligence artificielle** : l'année 2019 a permis le décollage du programme d'intelligence artificielle démarré en 2018. Les principaux axes de travail visent à améliorer l'excellence opérationnelle et l'expérience client : régulation du réseau optimisée, maintenance plus proactive et efficiente, expérience client engageante et personnalisée, sentiment de sûreté renforcé, etc. Cette seconde année a vu l'émergence des premiers projets structurants, contribuant à la transformation en profondeur du Groupe ;

Orientation 1 de la politique RSE : Être un acteur majeur de la mobilité et de la ville durable

Expert des transports collectifs, le groupe RATP investit dans de nombreux dispositifs pour garantir à tous ses clients un voyage serein. Il a l'ambition de simplifier la vie quotidienne de chaque voyageur en proposant une offre de transport de qualité, sûre, accessible et durable.

Les politiques existantes et présentées ci-dessous permettent de répondre aux principaux risques et enjeux identifiés :

- sécurité et sûreté des voyageurs ;
- qualité de service et accessibilité du réseau ;
- santé environnementale.

- **la mobilité aérienne, pour un nouveau partage de l'espace public** : en réponse à la densification des villes, à la saturation des infrastructures existantes, aux enjeux de partage de la voirie et à l'exigence absolue de (re)végétalisation, l'exploitation de la dimension aérienne de l'espace public s'impose aujourd'hui de manière évidente. Le groupe RATP a engagé deux partenariats pour développer de nouvelles formes de mobilité adaptées aux besoins spécifiques des villes et milieux urbains denses autour des services de câble avec Poma et Eiffage, et en explorant la faisabilité de services de mobilité aérienne de type taxi aérien en Île-de-France, avec Airbus et Aéroports de Paris.

RATP Capital Innovation : investir dans les nouvelles mobilités et la smart city

Afin de prendre part à l'émergence des nouveaux modèles d'affaires et technologies des nouvelles mobilités et de la *smart city*, le groupe RATP a créé en février 2017 RATP Capital Innovation, fonds d'investissement dédié aux start-up et aux sociétés innovantes. RATP Capital Innovation a réalisé des prises de participations dans les sociétés suivantes : Communauto, société de services d'autopartage, Klaxit, plateforme de covoiturage domicile-travail, Cityscoot, leader du scooter électrique en libre-service, et Zenpark, leader du stationnement partagé et mutualisé.

En 2019, 5,2 millions de trajets de nouvelles mobilités (scooter en libre-service, en covoiturage et en autopartage proposés par nos participations).

Le Groupe met en œuvre de nombreux programmes d'innovation participative. Il a par ailleurs créé en 2018 son réseau de *labs* « **Urbanopolis** », qui fédère six lieux d'innovation en France et au Maroc pour favoriser l'intelligence collective et l'innovation de rupture, et apporter un soutien pour accélérer les projets d'innovation prioritaires de l'entreprise.

Depuis 2014, RATP Dev anime tous les deux ans le challenge « **Innov & Go** ». Il récompense les idées les plus innovantes, porteuses de valeur ajoutée sur les plans économique, environnemental et sociétal, pouvant être répliquées dans d'autres filiales du Groupe. À titre d'exemple, en 2018, 134 dossiers ont été présentés par 739 participants issus de 33 filiales. Le prochain challenge aura lieu en 2020.

Axe 1.1 — Construire une offre de mobilité connectée et accessible

La sécurité, une priorité absolue

La sécurité et la sûreté des voyageurs sont au cœur de l'engagement du groupe RATP et de ses filiales. La sécurité ferroviaire et la sécurité routière sont les fondements essentiels de l'activité du Groupe et sont omniprésentes dans tous les aspects de l'activité du Groupe, partout dans le monde. L'ensemble des entités du Groupe travaillent au quotidien pour prévenir les risques d'accident, identifier des axes d'amélioration en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes et sensibiliser tous les publics sur les bons usages à adopter.



Nos engagements, politiques et actions

Renforcer continuellement les procédures de sécurité ferroviaire

Directement rattachée à la présidence, la délégation générale à la sécurité ferroviaire (DGSF) veille aux conditions de prise en charge de la sécurité ferroviaire dans toutes les entités du groupe RATP. Son organisation est décrite dans la partie « Contrôle interne et gestion des risques » de ce rapport.

La DGSF effectue des audits de sécurité ferroviaire, au sein de la RATP comme dans les filiales, pour contrôler l'ensemble des activités pouvant avoir un impact sur la sécurité des voyageurs.

La politique de sécurité ferroviaire se décline notamment au travers de la recherche permanente de la sûreté de fonctionnement et de la maîtrise de la qualité de la production et du service, afin d'assurer à ses clients et à la collectivité le service sûr attendu, et à son personnel, la sécurité dans ses interventions. Elle est en constante révision pour s'adapter aux différentes évolutions organisationnelles.

Pour garantir la pérennité des compétences de sécurité ferroviaire, la RATP forme toutes les personnes ayant à réaliser une tâche en lien avec la sécurité : conducteurs, chefs de régulation, agents d'encadrement, mainteneurs, aiguilleurs.

RATP Dev a également décliné sa propre politique de sécurité, en collaboration avec la DGSF.

Le savoir-faire reconnu du Groupe en matière de sécurité ferroviaire est par ailleurs mis à contribution pour les instances françaises, européennes et internationales à travers :

- un partage de son expertise avec les services de l'État, en contribuant au déploiement du nouveau décret n° 2017-440 (participation à la rédaction de guides d'application), à la transposition des directives européennes portant sur l'interopérabilité et la sécurité ferroviaire;
- sa participation aux travaux des instances européennes, dans le cadre du mandat européen M/486, visant à l'adaptation et à la création de normes en matière d'applications mécaniques, électriques et électroniques dans le domaine du rail urbain (métro, tramway);
- sa contribution à la rédaction du rapport *Knowledge Brief* de l'UITP visant au traitement du facteur organisationnel et humain dans la sécurité ferroviaire.

Renforcer la maîtrise de la sécurité routière

La sécurité routière, soumise à un grand nombre d'aléas extérieurs, est par nature complexe à renforcer. Au sein du Groupe, elle fait l'objet d'une politique et d'un plan d'action ambitieux.

Le risque routier est détaillé dans la partie « Contrôle interne et gestion des risques » de ce rapport.

Les enjeux liés à la sécurité routière sont essentiels au regard du nombre important de conducteurs (16 000) et du parc de plus de 4 700 bus qui circulent chaque jour sur le réseau urbain dense d'Île-de-France.

L'entreprise est depuis de longues années engagée dans la conduite responsable et la prévention des accidents au volant. Des actions de prévention des comportements à risques sont menées à l'égard des conducteurs de bus et des acteurs concernés.

La politique de sécurité routière porte notamment sur la sécurité des voyageurs et du public qui partagent la voirie avec les bus de la RATP et des salariés, l'amélioration de la performance du transport et la promotion en interne et en externe des bonnes pratiques liées à la sécurité routière. Un autre enjeu fort de cette politique est de faire de la sécurité routière un atout différenciant de l'offre RATP dans la perspective de l'ouverture à la concurrence, et d'affirmer le rôle de partenaire privilégié de l'entreprise envers les autorités organisatrices.

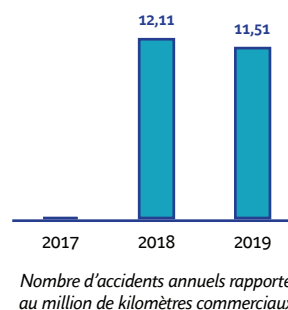
La RATP devient en 2019 la première entreprise de transport de voyageurs certifiée ISO 39001 en France. Cette certification recouvre le management de la sécurité routière pour le transport de personnes du réseau de surface de l'Epic RATP.

RATP Dev a mis en place un *Safety Committee*, regroupant les experts sécurité pour favoriser l'échange d'expériences entre filiales. Ce comité se réunit régulièrement pour coordonner la stratégie sécurité rail et route, échanger sur les bonnes pratiques et étudier des retours d'expériences. Il s'est réuni au mois de juillet 2019 à Londres, durant deux journées d'échanges et de réflexions. 16 experts *safety* ont partagé leurs expériences.

Les filiales mènent également une politique de sécurité routière/ferroviaire comportant de nombreuses actions dans les différents pays d'implantation. Le contrôle interne permet d'évaluer la pertinence, la qualité et l'efficacité des processus qui en découlent. Les audits menés régulièrement par les experts du siège de RATP Dev, en collaboration avec la direction de l'audit et du contrôle interne du groupe RATP, assurent que les filiales respectent bien les directives et procédures permettant d'assurer la sécurité des voyageurs et des personnels.

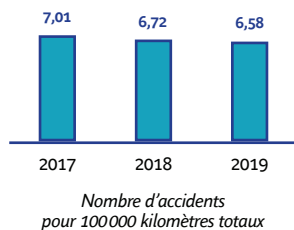
> Indicateurs clés

Évolution de l'accidentologie des réseaux ferrés – RATP



Les résultats 2019 de l'indicateur d'accidentologie des réseaux ferrés cumulé métro, RER et tramway sont globalement stables vis-à-vis des résultats 2018, avec toujours une majorité d'incidents individuels de voyageurs. L'indicateur comptabilise désormais uniquement les incidents individuels de voyageurs qui ont fait l'objet d'une intervention des services de secours. Pour remédier à ce type d'incidents, la RATP continue de déployer entre autres des campagnes de prévention sur les comportements à risque des voyageurs (chutes, heurts, coincements...).

Évolution de l'accidentologie du réseau Bus – RATP



L'accidentologie du réseau Bus poursuit sa tendance à la baisse depuis 2017. Le déploiement de plans d'action accidentologie lors de réunions en unité opérationnelle, en comité de direction ou au niveau de la direction générale via le programme d'excellence opérationnelle et le suivi des projets du plan stratégique contribuent à cette amélioration, ainsi que la démarche de certification suivant la norme ISO 39001.

Accroître la sensibilisation du grand public

La prise de conscience des voyageurs sur les comportements à risque est un enjeu important. La RATP a lancé plusieurs campagnes de communication comportementale visant à réduire le nombre d'accidents graves liés au manque de vigilance des voyageurs.

L'application d'alerte AMY développée par la RATP prévient de l'arrivée imminente d'un bus ou d'un tramway via des ultrasons envoyés sur le téléphone des piétons. L'objectif est de prévenir les collisions et protéger les piétons dont l'attention est monopolisée par leur smartphone. Après l'avoir testée sur le bus Trans-Val-de-Marne, la RATP vient de lancer une expérimentation de la solution sur la ligne T8. Cette application a remporté le concours Innovation sécurité routière de Montréal le 14 novembre 2019.

RATP Dev a déployé en France un certain nombre d'opérations dédiées à la sécurité routière au sein de ses filiales à travers des journées de sensibilisation à l'égard des conducteurs. Ces journées sont progressivement mises en place à l'étranger.

Travailler en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes du territoire

Afin de mieux identifier les zones les plus accidentogènes, le groupe RATP travaille en collaboration avec les forces de l'ordre et les collectivités locales pour partager et trouver les solutions d'aménagement de voirie les plus sûres possibles. La RATP participe notamment à des groupes de travail avec la préfecture de police et la Ville de Paris au sujet des sites les plus accidentogènes. La RATP a ainsi renforcé depuis plusieurs années son management de la sécurité routière.

À l'occasion de la Semaine européenne de la mobilité, les équipes du département Bus ont animé un stand de sensibilisation au partage de la route aux côtés du ministère de l'Intérieur et de la préfecture de police de Paris. Cette initiative a permis d'échanger avec le grand public sur les angles morts et le partage de la route (utilisation de sas piétons, encombrement des carrefours, comportements à adopter pour les piétons, etc.).

Au Maroc, la convention de trois ans signée en 2018 avec le Comité national de prévention des accidents de la circulation (CNPAC) et RATP Dev Casablanca a permis de financer un ensemble d'actions (sensibilisation, communication, recherche, innovation) pour améliorer la sécurité du tramway dans son environnement urbain. Dans ce cadre, la campagne de sensibilisation à la sécurité routière déployée en 2018 et jusqu'à l'inauguration de la ligne T2 en janvier 2019 a concerné 19 140 élèves de 40 écoles, collèges et lycées. Des visites à des associations sportives ont également été réalisées (soit 11 000 jeunes sensibilisés).

Incarner la mobilité durable et la ville intelligente au service des voyageurs

En permanence à l'écoute des attentes des clients, la RATP vise à améliorer de façon continue la qualité de service. Afin de créer une relation de confiance avec ses clients et proposer des services toujours plus adaptés à leurs besoins, le Groupe fait de l'expérience client une priorité. Le Groupe met en œuvre des actions pour améliorer l'accessibilité, l'accueil, la fiabilité, le confort et la propreté des trains et de leurs espaces. Sa politique de service, fondée sur la proximité, la simplicité et l'innovation, répond à cette ambition.

27 000 agents des réseaux en contact avec la clientèle
415 points de contacts métro et RER

> Indicateur clé

Taux de satisfaction des voyageurs ⁽¹⁾	2017	2018	2019
RATP	81,40 %	80,60 %	82 %

(1) Suite aux enquêtes perception d'Île-de-France Mobilités.

Les enquêtes perception d'Île-de-France Mobilités s'appuient sur un ensemble de critères d'évaluation. Ils ont tous progressé en 2019, ce qui explique l'amélioration du taux de satisfaction des voyageurs. Il est à noter qu'Île-de-France Mobilités stoppe les enquêtes perception lors des perturbations pour faits de grève. Par conséquent, l'impact du mouvement social de décembre 2019 sur la satisfaction des voyageurs n'est pas mesuré.



Nos engagements, politiques et actions

Proposer des services innovants et digitalisés

En réponse aux habitudes numériques des voyageurs, le groupe RATP investit le domaine des réseaux sociaux en complément des annonces visuelles et sonores. Le Groupe anime notamment un compte sur Facebook et Instagram, et plusieurs comptes Twitter. Les outils digitaux développés par le Groupe servent de supports clés pour renforcer l'information en temps réel et dialoguer avec les voyageurs.

Dans un univers toujours plus connecté, le Groupe conçoit des solutions de billettique adaptées aux nouveaux usages et aux évolutions des technologies mobiles pour améliorer l'expérience des voyageurs.

La filiale RATP Smart Systems valorise en France et à l'international notre savoir-faire dans les systèmes de transports intelligents, notamment celui de la billettique.

Le groupe RATP s'est engagé dans le développement de nouvelles solutions de mobilité connectées afin d'offrir aux voyageurs un trajet de plus en plus personnalisé, fluide et « porte à porte ». À fin 2019, plus de 90 % du réseau métro et RER est couvert par la 3G/4G. Par ailleurs, des zones Wi-Fi et 415 points connect (guichets et comptoirs d'information) en stations, gares et zones touristiques renforcent cette offre.

Dans le cadre du développement de nouveaux services numériques pour faciliter le quotidien des voyageurs, la RATP met progressivement en œuvre le programme de modernisation de la billettique décidé par Île-de-France Mobilités. Cela se traduit par le déploiement d'une nouvelle offre billettique pour les clients :

- désormais, le téléphone permet d'éviter les files d'attente. En effet, il est possible d'acheter des titres de transport depuis son téléphone. Le client choisit de les recharger sur son passe Navigo ou de les stocker dans son téléphone pour voyager;
- un nouveau passe, le Navigo Easy, permet désormais de charger les tickets t+ et des forfaits journaliers. Il s'agit d'une alternative aux tickets magnétiques;
- le service Navigo Liberté + permet de payer en une seule fois par prélèvement bancaire tous les trajets du mois précédent. Il a été progressivement ouvert à tous depuis septembre 2019 et va s'enrichir au printemps 2020 avec l'ajout du tarif réduit.

Fin 2019, 42 000 souscriptions au passe Navigo Liberté + ont été réalisées (tous transporteurs confondus) et 435 000 passes Navigo Easy vendus, dont 90 % par la RATP.

À la demande d'Île-de-France Mobilités également, le groupe RATP a développé une application mobile permettant aux Franciliens d'organiser leurs trajets de A à Z grâce à l'intégration d'une dizaine de fournisseurs de services de mobilité. Cette application lancée en novembre s'appelle « MaaX » pour *mobility as an experience*.

Début 2019, RATP Dev a lancé sa première solution MaaS à Annemasse en développant une nouvelle version de l'application mobile TAC Mobilités qui regroupe l'information théorique et/ou en temps réel des transports publics des agglomérations d'Annemasse (réseau TAC, autopartage et SNCF) et de Genève (réseau transports publics genevois – TPG –, réseau CFF) pour offrir un service multimodal. Cette nouvelle version offre une porte d'entrée unique sur les mobilités du territoire, combinant plusieurs modes de transport complémentaires : transports publics TAC et TPG, covoiturage, taxi et places de parking en temps réel. Elle propose également l'achat en ligne d'e-tickets (Tickizz) pour le réseau TAC, déjà disponible via une autre application depuis l'automne 2017.

En novembre 2019, RATP Dev a lancé Slide, un service de transport de bus à la demande, à Ealing, situé à l'ouest de Londres. Mis en place pour une durée de douze mois, ce projet a pour objectif d'encourager les automobilistes à se rendre au travail au moyen d'alternatives de mobilité durable.

Casarc, le lab d'innovation de RATP Dev, basé à Casablanca et dédié au service aux voyageurs, a lancé une expérimentation de l'application Be Salam sur le réseau de tramway de la métropole. Cette solution anti-harcèlement, portée par des étudiants de l'Émines Ben Guerir, offre un volet préventif (copiétonnage) et un volet plus curatif (alerte en temps réel).

Créer une relation de proximité avec les voyageurs

Le groupe RATP place ses clients au centre de ses préoccupations. Plusieurs dispositifs ont été mis en œuvre pour recueillir leurs attentes et besoins et y répondre :

- les voyageurs mystère : près de 3 500 voyageurs mystère arpentent le réseau, auditent les situations rencontrées et recueillent les avis des voyageurs;
- la présence humaine sur les réseaux en Île-de-France : près de 5 300 agents sont déployés en station et en gare pour accueillir, informer et guider les voyageurs lors de leur voyage et les aider en cas de perturbation. La relation de service est au cœur de leur formation.

Informers les voyageurs en temps réel

L'information des voyageurs en temps réel est une des principales attentes des voyageurs en termes de qualité de service. Plusieurs dispositifs ont donc été mis en place pour garantir une information voyageurs optimale et adaptée au quotidien sur les lignes de métro (affichage supplémentaires ou à bord des trains ou des bus). En cas de perturbation sur le réseau, le voyageur est directement informé par le conducteur.

En 2019, le projet Syspad a été lancé pour remplacer à l'horizon 2021 les panneaux indicateurs de dessertes actuels des 35 gares du RER A. Ils sont installés dans quasiment toutes les gares du tronçon central ainsi que dans une grande partie des gares de la branche ouest. Le déploiement se poursuivra jusqu'en 2021 sur l'ensemble des gares de la ligne A exploitées par la RATP.

Améliorer l'accueil des touristes

Les 5 300 agents de station et gare portent toute l'année une attention particulière à la clientèle touristique. Chaque année, l'Île-de-France accueille plus de 45 millions de touristes. Ils représentent en moyenne 10% des clients de la RATP. Le réseau francilien met tout en œuvre pour faciliter leurs déplacements, notamment par le développement d'applications mobiles adaptées (création en 2017 par la RATP d'un compte Wechat RATP, flashcode pour accéder aux informations d'une grande partie des stations de métro, de RER et des arrêts de bus).

400 agents de station, les « gilets verts », sont également dédiés à l'accueil de ces visiteurs. La RATP a installé 60 écrans tactiles Zenway, dans les stations de métro et les gares RER les plus touristiques. Ces écrans permettent de rechercher l'itinéraire le plus simple et d'accéder aux informations sur l'environnement de la station (lieux touristiques, etc.).

Offrir des espaces propres et modernes

La propreté des stations, gares et trains est une attente forte des voyageurs. Du fait de l'étendue de son réseau et de sa fréquentation, c'est un défi important pour le Groupe. Le groupe RATP, aux côtés de la Région Île-de-France et d'Île-de-France Mobilités, a lancé un plan spécifique en faveur de la propreté du réseau opéré par la RATP. Ce plan est doté d'un budget de 2 millions d'euros en 2018 et 5 millions d'euros par an entre 2019 et 2021. Ce plan vient en plus des 85 millions d'euros qu'Île-de-France Mobilités attribue contractuellement chaque année à la RATP pour améliorer le confort et le ressenti des voyageurs.

Ces investissements permettent de financer de nouvelles actions : doublement du nombre de toilettes dans les stations, dispositifs de *nudge* pour inciter au changement de comportement, traitement des odeurs, nettoyage approfondi des stations, renforcement de la présence des agents de nettoyage dans les espaces en journée et recueil des signalements de problème de propreté par les voyageurs sur l'appli mobile RATP.

L'esprit d'innovation joue aussi un rôle clé dans l'amélioration de la qualité des espaces de circulation des voyageurs. La start-up Fybots, lauréate du RATP Lab au salon Viva Technology 2017, a signé une convention avec le Groupe pour la mise en œuvre d'une démarche expérimentale pour déployer une autolaveuse autonome. Il s'agit de nouvelles technologies adaptées au nettoyage de grandes surfaces traversées par des flux importants de voyageurs. Des premiers robots ont été mis en service en 2018, notamment à la gare de Lyon.

La lutte contre le sentiment d'insécurité dans les transports

Dans un contexte de vigilance accrue, le Groupe se mobilise au quotidien pour assurer la sûreté des voyageurs, des personnels et des biens. La RATP est l'un des seuls opérateurs de transport urbain à disposer d'un service interne, le groupe de protection et de sécurité des réseaux (GPSR). La sûreté est une composante de sa mission de service public :

- contribuer à la sûreté des voyageurs est une obligation de service public;
- assurer la sûreté des personnels et des installations est une garantie de la continuité de ce service.

La RATP agit essentiellement sur deux axes en termes de prévention :

- la prévention situationnelle, pour réduire le sentiment d'insécurité des voyageurs;
- la prévention sociale, pour avertir les jeunes publics à travers des actions de sensibilisation, dans le cadre scolaire notamment.

Nos engagements, politiques et actions

Une organisation pour dissuader et intervenir

Plus de 1 000 agents du GPSR, ou « Sûreté RATP », ont pour mission de protéger, assister et sécuriser tant les voyageurs que le personnel sur l'ensemble des réseaux bus, métro, RER et tramways. Ils sont plus d'une centaine d'équipes déployées 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.

Afin de couvrir l'ensemble du réseau et ainsi assurer la plus grande efficacité possible, le GPSR travaille avec les forces de l'ordre, notamment la brigade des réseaux franciliens (BRF) de la préfecture de police, de manière complémentaire et coordonnée par le biais d'opérations conjointes, afin de participer à la maîtrise du territoire.

À son entrée en vigueur, la loi n° 2016-339 dite « Le Roux-Savary » du 22 mars 2016, relative à la prévention et à la lutte contre les incivilités, contre les atteintes à la sécurité publique et contre les actes terroristes dans les transports collectifs de voyageurs, a ouvert la possibilité aux services internes de sécurité de la RATP de procéder à l'expérimentation de l'utilisation de caméras-piétons. Cette expérimentation a concerné une quinzaine de caméras-piétons entre le 3 décembre 2018 et le 31 décembre 2019. Elle a couvert le réseau ferré et le réseau de surface. Elle avait pour objectif de sécuriser les interventions du GPSR avec un dispositif à la fois préventif, de nature à dissuader les auteurs de violences à l'encontre des agents, et répressif, puisque permettant de recueillir des éléments de preuve. L'adoption de la loi d'orientation sur les mobilités (LOM) entérine la prolongation de l'expérimentation de ces caméras pour les agents du GPSR et valide le principe d'équiper les agents de contrôle de la RATP pour qu'ils puissent, à leur tour, tester ce dispositif (article 32 ter de la LOM).

La RATP dispose par ailleurs de systèmes d'alerte et de moyens qu'elle met en œuvre pour garantir la sûreté de ses voyageurs. Tous les agents de station RATP présents dans les stations et gares du réseau sont mobilisables directement par le biais de bornes d'appel d'urgence installées dans les stations et gares du réseau RATP. Ils peuvent à tout moment alerter le poste de commandement sûreté de la RATP.

La vidéoprotection constitue un outil indispensable dans la chaîne de sécurisation, en complémentarité de la présence humaine, dense et réactive. Plus de 50 000 caméras sont installées dans les rames, sur les quais et dans les couloirs du réseau RATP.

Après dix-huit mois d'expérimentation d'équipages cynotechniques de détection d'explosifs et au regard des résultats très positifs sur la fluidité du trafic, la RATP a pérennisé le dispositif et étendu son périmètre à 31 gares du RER et à l'ensemble des stations de métro. Après un an de mise en place progressive dudit dispositif intégrant également la mutualisation de moyens entre la SNCF et la RATP sur les grands pôles multimodaux, on constate en moyenne 35 minutes d'interruption de trafic par signalement, contre 38 minutes en 2018. Et cela, en dépit d'une augmentation du taux de signalement, de colis délaissés de 8% par rapport à la période janvier-octobre 2018.



Accompagner l'action des pouvoirs publics

Le risque attentat est au cœur des préoccupations politiques, sociétales et médiatiques. La RATP s'est investie pour la prévention et le traitement des conséquences de la menace terroriste tout en accompagnant l'action des pouvoirs publics (déclinaison des postures Vigipirate et application des mesures en découlant, participation à des projets de recherche notamment).

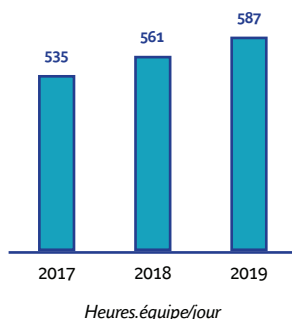
La loi Le Roux-Savary renforce les actions de prévention menées par la RATP en matière de recrutement et de mobilité interne sur les métiers exposés à la sécurité des biens et des personnes.

Prévenir et sensibiliser pour réduire l'insécurité et les incivilités

Le Groupe est engagé dans une politique de prévention aux côtés des institutions, des collectivités locales, des associations et de l'Éducation nationale pour sensibiliser les usagers des transports en commun au mieux-vivre ensemble et au bon usage du réseau. La RATP, la Région Île-de-France, SNCF Transilien et Île-de-France Mobilités ont déployé en mars 2018 une campagne de communication commune contre le harcèlement dans les transports : « Ne minimisons jamais le harcèlement sexuel », qui vise à sensibiliser les voyageurs sur le sujet et à les associer dans la prévention et la gestion de ce type d'agissements. Cette campagne de communication a été relancée en janvier 2019, avec le message « Contre le harcèlement dans les transports en commun, alertez ! » Elle visait à faire connaître ou rappeler les outils et moyens de signalement du harcèlement : alerter un agent, utiliser une borne d'appel ou les numéros d'alerte (3117, SMS 31177, application 3117).

> Indicateurs clés

Temps moyen de présence journalière du GPSR – RATP



Cet indicateur est à la hausse en 2019, car le temps moyen de présence journalière lié au nombre d'équipes déployées sur les réseaux est plus important. En effet, à la demande d'Île-de-France Mobilités, les effectifs augmentent régulièrement pour atteindre une augmentation de plus de 100 ETP sur la durée du contrat.

Pour une société plus inclusive : l'accès à la mobilité pour tous, un défi humain et technique

Selon l'Organisation mondiale de la santé, 1 milliard de personnes, soit 15 % de la population mondiale, se trouvent en situation de handicap, qu'il soit moteur, sensoriel (visuel, auditif), psychique ou mental. Or, la mobilité est un facteur incontournable de bien-être et d'insertion dans la société.

L'accessibilité dans les transports en commun est donc un enjeu majeur pour la société, comme pour le groupe RATP. Pour permettre l'accès de chacun, et notamment des personnes en situation de handicap, aux transports en commun, le Groupe s'engage, depuis plus de vingt-cinq ans, aux côtés de toutes les parties prenantes concernées – associations, agents, collectivités, voyageurs.

Les actions de la RATP sont encadrées par la loi du 11 février 2005, et suivent le cadre fixé par le schéma directeur d'accessibilité élaboré en 2009 par le Stif (Syndicat des transports d'Île-de-France, désormais Île-de-France Mobilités). Pour rappel, la législation prévoit une obligation de résultat pour les services de transport collectif avec une mise en accessibilité prévue en 2015, avec toutefois une exception concernant les réseaux souterrains de transports ferroviaires et guidés existants à cette date.

100 % du réseau bus parisien (85 % en Île-de-France) accessible aux utilisateurs de fauteuils roulants (UFR)

100 % des lignes de tramway accessibles

98,5 % des gares RER accessibles

Métro : ligne 14 **100 %** accessible. Les travaux de prolongement des lignes 4, 11, 12 et 14 prévoient de rendre accessibles ces futures stations

Des annonces sonores et visuelles dans **100 %** des bus, tram et RER, 52 % des métros et 98 % des gares

Label S3A : 10 lignes de métro (1, 2, 5, 6, 7-7bis, 9, 10, 11, 12, 14), les lignes A et B du RER, les lignes de bus 151 et 251 et le service clientèle sont labellisés

La ligne 1 est labellisée Cap'Handéo services de mobilité pour l'accueil des personnes en situation de handicap mental, psychique, auditif ou visuel. La ligne A du RER, accessible aux personnes en fauteuil roulant, s'est vue attribuer ce label sur un périmètre élargi au handicap moteur. La ligne 13 du métro et la ligne T8 ont également été labellisées en décembre 2019 (ligne 13 hors périmètre UFR)

64 des 65 gares de RER sont accessibles avec un accueil personnalisé et en temps réel aux voyageurs en fauteuil roulant. Les équipements de mise en accessibilité de la gare Luxembourg ont été inaugurés en juillet 2019

Nos engagements, politiques et actions

Un dialogue permanent avec les associations

Pour mettre en place des solutions d'accessibilité adaptées, la RATP entretient un dialogue continu avec toutes les parties prenantes concernées par l'accessibilité : associations, agents, collectivités, voyageurs. Elle mène ainsi régulièrement des projets en coopération étroite avec elles, et tout particulièrement avec les associations représentatives.

Chaque mois, la RATP organise des rencontres avec le comité consultatif de l'accessibilité (CCA), composé de neuf associations représentatives⁽¹⁾. Afin d'échanger sur les projets en cours et de trouver des solutions communes, ces réunions sont présidées directement par la présidente-directrice générale du Groupe, une à deux fois par an.

Les travaux de mise en accessibilité de la gare Luxembourg du RER B, avant-dernière gare du réseau RER RATP, se sont achevés en 2019. À cette occasion, le CCA a fêté son dixième anniversaire le 19 juin 2019 au musée du Luxembourg. Les associations ont pu découvrir les équipements dédiés à l'accessibilité (balises sonores, bandes d'éveil de vigilance, bande d'interception, ascenseurs...) mis en place dans la gare.

De nouvelles solutions

Faciliter la mobilité, c'est également proposer une information accessible. De nombreux projets visent à mettre sous forme sonore et visuelle les informations nécessaires à la réalisation d'un déplacement. Équisens, lancé en 2015, est un projet collaboratif d'adaptation des stations de métro et RER visant à simplifier l'orientation des voyageurs grâce à des annonces sonores, des dispositifs visuels et tactiles. Ils apportent une aide en termes de repérage des différents services, une sécurité renforcée des cheminements et un accès facilité à l'information. L'objectif est d'équiper toutes les stations de métro et RER d'ici à 2020.

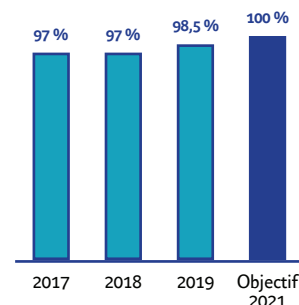
Le Compagnon sonore est une application de guidage pour les personnes ayant des difficultés à se diriger afin de les aider à rejoindre une sortie, un quai ou une gare. Après une phase d'expérimentation réussie sur deux stations (Bastille et Pyramides), un premier déploiement est en cours sur l'ensemble des stations de la ligne 11. Cette opération est portée par les agents de ligne, qui alimentent l'application en données « cheminements ». Après une phase de vérification avec le pôle de locomotion de l'Institut national des jeunes aveugles (INJA), la phase « test utilisateur » débutera en février 2020.

L'inclusion sociale est un axe majeur de la démarche RSE de RATP Dev partout dans le monde. À Hong Kong, par exemple, la filiale Hong Kong Tramways (HKT, opérée en joint-venture avec Transdev) est en contact régulier avec les autorités concernées et les associations œuvrant en faveur des personnes en situation de handicap. Les équipes locales s'attachent à mieux comprendre les contraintes et les besoins spécifiques de ces populations pour adapter autant que possible les matériels et les services (amélioration de la visibilité de la signalétique, accueil des chiens guides d'aveugles...).

À l'occasion de la Journée internationale du handicap 2019, HKT a offert les déplacements en tram aux personnes handicapées et à leur accompagnant. Et en reconnaissance de la contribution des personnes âgées à la société, HKT offre également des billets gratuits aux personnes de plus de 65 ans titulaires d'une carte « Senior Citizen ».

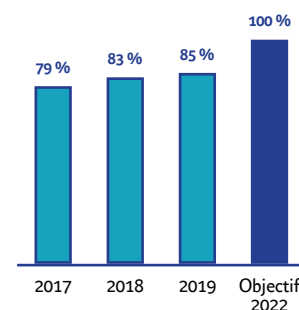
> Indicateurs clés

Taux de gares de RER accessibles en Île-de-France – RATP

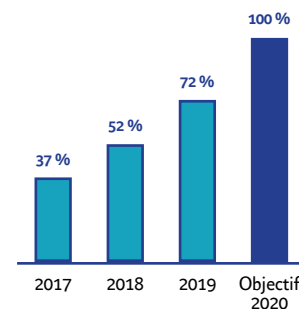


La mise en accessibilité de la gare restante (La Croix de Berny) est actuellement en cours. 100 % des gares RER exploitées par la RATP seront accessibles courant 2021.

Taux de lignes de bus accessibles en Île-de-France – RATP



Taux du personnel en situation d'accueil dans les gares et stations formés à l'accueil des personnes en situation de handicap mental (label S3A) – RATP



On note une croissance régulière du nombre de lignes de bus accessibles ainsi que du nombre d'agents formés à l'accueil des personnes en situation de handicap mental sur les trois dernières années. 10 lignes de métro sont engagées dans la démarche d'accessibilité.

(1) Association française contre les myopathies, APF (Association des paralysés de France), Allegro Fortissimo (association des personnes de forte corpulence), APPT (Association des personnes de petite taille), CFPSAA (Confédération française pour la promotion sociale des aveugles et amblyopes), Corerpa (Coordination régionale des retraités et des personnes âgées), Unapei (Union nationale des associations de parents de personnes handicapées mentales et de leurs amis), Unisda (Union nationale pour l'insertion sociale du déficient auditif) et Unafam (Union nationale des amis et familles des malades psychiques).

Axe 1.2 — Agir en faveur de la santé environnementale

Faire de la qualité de l'air en station une priorité environnementale

Exploitant un réseau de transport en milieu souterrain, l'enjeu pour la RATP est d'améliorer en continu la qualité de l'air en station, environnement chaud et sec avec un bon renouvellement d'air et une présence réduite d'oxydes d'azote issus de la pollution extérieure. La pollution particulaire, due aux systèmes de freinage du matériel roulant, est un phénomène constaté dans tous les réseaux ferroviaires du monde. S'il n'existe pour l'heure aucune norme en matière de particules dans les espaces souterrains, la RATP a engagé, dans une démarche volontariste, une série d'actions visant à réduire la présence des particules fines et ultrafines dans l'air.

56 M€ investis sur la période 2016-2020 pour l'amélioration de la ventilation en tunnel
341 ventilateurs en tunnel

Nos engagements, politiques et actions

Une surveillance quotidienne de la qualité de l'air

Depuis plus de vingt ans, la RATP surveille en permanence la qualité de l'air dans ses enceintes souterraines. Les mesures sont réalisées à l'aide d'analyseurs de référence par le laboratoire de la RATP, certifié par le Cofrac. Depuis 1997, il réalise des mesures en continu dans trois stations représentatives des espaces souterrains de la RATP : Franklin D. Roosevelt (ligne 1), Châtelet (ligne 4) et depuis 2006 dans la gare RER d'Auber (ligne A). Elles composent le réseau de mesures Squales (Surveillance de la qualité de l'air de l'environnement souterrain).

Les mesures réalisées sur ces différentes stations portent sur la température, l'humidité relative, le dioxyde de carbone, les oxydes d'azote et les particules. Depuis 2018, les voyageurs peuvent consulter l'ensemble de ces données en temps réel sur le site dédié mis en place par la RATP. Des mesures ponctuelles en différents points du réseau souterrain viennent renforcer cette surveillance continue.

Des actions concrètes pour une amélioration continue de la qualité de l'air

L'amélioration de la qualité de l'air intérieur passe principalement par l'amélioration du renouvellement d'air des espaces et par l'optimisation du freinage électrique des matériels roulants pour réduire les émissions de particules. Le renouvellement de l'air en station est un levier important qui permet une amélioration de la qualité de l'air en station. La RATP conduit un important plan d'investissements de 56 millions d'euros (2016-2020) pour la création, le renouvellement et le renforcement de la ventilation mécanique assurant le renouvellement d'air en souterrain. En 2019, un ventilateur a été créé sur la ligne 10 du métro. Les capacités de la ventilation de confort ont été renforcées sur 9 postes de ventilation.

Concernant les trains de maintenance des infrastructures, 12 locotracteurs entièrement électriques, qui remplaceront les anciens locotracteurs diesel, seront livrés progressivement sur le réseau RER pour un montant de 42,85 millions d'euros. Le réseau métro dispose déjà de locotracteurs avec une propulsion entièrement électrique.

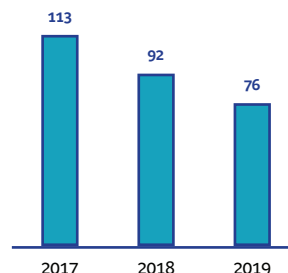
La RATP teste également une solution d'amélioration de la qualité de l'air proposée dans le cadre de l'appel à projets « Innovons pour l'air de nos stations » lancé par la Région Île-de-France en 2018. Depuis le mois de juin 2019, des dispositifs de filtration par ionisation positive sont installés par la RATP et la société Suez à la station Alexandre Dumas (ligne 2). L'efficacité de cette solution est en cours d'évaluation par la RATP et Airparif, qui se sont mobilisés pour les mesures de qualité de l'air pendant la période d'expérimentation.

Un suivi sanitaire

En 2018, la RATP a achevé l'extension des analyses de la cohorte de mortalité menée initialement sur la période 1980-1999 pour l'étendre à la période 1980-2012. Une prolongation quinquennale couvrant les cinq années suivantes jusqu'en 2017 est actée. Ce travail permet d'étudier les causes et taux de décès des salariés de la RATP et de les comparer à ceux de la population d'Île-de-France. Une sous-mortalité globale des salariés de la RATP est constatée. Dans le cadre de sa politique de santé au travail, le service de santé au travail de la RATP a lancé en 2018 un projet collaboratif sur des indicateurs d'exposition et d'effets biologiques (les biomarqueurs) de l'exposition à l'air des enceintes ferroviaires souterraines, le projet *Respiratory disease occupational biomonitoring collaborative project*, ROBoCoP avec l'Institut de santé au travail de Lausanne. Ce projet marque la volonté du Groupe d'évaluer d'éventuels effets biologiques des particules métalliques des enceintes ferroviaires souterraines pour mieux les prévenir.

> Indicateur clé

Taux de particules dans les trois stations du réseau Squales – RATP



Concentration moyenne des particules PM10 en µg/m³

Depuis 2017, le taux de particules est en diminution. Il est à noter la fermeture pour rénovation de la station de métro Châtelet en 2018 et de la gare d'Auber en 2019. Par conséquent aucune mesure de taux de particules n'a été réalisée en 2019 en gare d'Auber.

Réduire les nuisances sonores et vibratoires

Implantée dans la ville, la RATP a pour objectif de minimiser les impacts sonores et vibratoires pour ses voyageurs, ses riverains et ses collaborateurs en mettant en place des mesures de prévention et/ou de réduction de ces nuisances.

Le bruit généré par les transports est la source principale de nuisance sonore perçue par les Franciliens. La circulation ferroviaire et les autobus représentent toutefois moins de 15 % de ces nuisances, loin derrière les deux-roues motorisés (35 %), les véhicules routiers (24 %), les klaxons/sirènes (18 %) et les avions (10 %).

Environ 400 plaintes sont reçues chaque année incriminant la circulation ferroviaire (RER, métro, tramway), routière (bus), les équipements (escaliers mécaniques, ventilateurs, sonorisation) ou les chantiers. Chaque année, la RATP investit environ 3,5 millions d'euros en opérations dédiées à la réduction du bruit et des vibrations à la source. Sur ces questions, le Groupe poursuit un dialogue permanent avec l'ensemble de ses parties prenantes, notamment avec les riverains, les élus territoriaux et les associations.

La RATP va encore plus loin en quantifiant dorénavant les impacts sanitaires extra-auditifs (gêne et trouble du sommeil) s'inspirant de la méthode d'évaluation proposée par l'Agence de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES) pour les projets d'infrastructure au regard des seuils recommandés de 54 dB(A) de jour et 44 dB(A) de nuit; le différentiel entre ces valeurs-guides et le référentiel réglementaire applicable étant conséquent, une anticipation progressive des choix de conception acoustique doit être entreprise pour chaque projet.

Objectifs

Réduction de plus de **50 %** des points noirs du bruit entre 2010 et 2019 (objectif : 0 en 2020)

La RATP s'engage à répondre à **100 %** des plaintes des riverains franciliens sous 21 jours

Nos engagements, politiques et actions

Supprimer les points noirs du bruit en Île-de-France

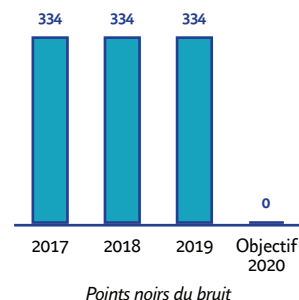
L'entreprise concentre actuellement son action pour atteindre l'objectif de zéro point noir du bruit (PNB) en Île-de-France d'ici à 2020.

Un PNB est un bâtiment sensible localisé dans une zone de bruit critique dont les niveaux sonores en façade sont supérieurs aux valeurs limites prévues par la réglementation. En 2019, 334 personnes ont été impactées par le dépassement des valeurs limites admissibles.

Depuis 2010, le programme de résorption du bruit en Île-de-France a permis de diminuer de plus de 50 % le nombre de personnes exposées au seuil limite de la directive européenne n° 2002/49/CE. Fin 2019, une convention de financement de murs antibruit et de traitement de façade a été signée entre la Région, le conseil départemental du Val-de-Marne, la RATP et la Métropole du Grand Paris pour résorber les derniers PNB liés au RER A sur les communes de Vincennes et Fontenay-sous-Bois.

> Indicateur clé

Nombre de personnes exposées au seuil limite de la directive n° 2002/49/CE – RATP



Systématisation des études d'impact acoustique et vibratoire et de conception pour tout projet urbain

Le deuxième objectif fort de la politique est la « non-génération de PNB » dans tous les projets de création ou de modification significative des infrastructures de transports terrestres, pour permettre de maîtriser à contexte réglementaire équivalent les impacts sonores de ces infrastructures. Il est impératif, au vu des caractéristiques d'exploitation du réseau historique, de réaliser une étude acoustique dès lors qu'un des paramètres évolue (changement ou modernisation du matériel roulant, modification de l'offre, périodes d'exploitation, vitesse, armement des infrastructures, etc.). Cette étude permet d'identifier les risques à venir et d'anticiper les plans d'action, et de déclencher en concertation les études d'impact nécessaires. L'ensemble des parties prenantes (autorités organisatrices, gestionnaires d'infrastructure, opérateurs et constructeurs de matériel roulant) doivent être informées.

Moderniser le matériel existant

La performance du matériel roulant est un axe d'action privilégié pour améliorer le confort des voyageurs, des salariés et des riverains. La RATP et ses parties prenantes (autorités organisatrices, constructeurs, équipementiers, etc.) contribuent à renforcer les exigences relatives au niveau sonore et vibratoire pour tout nouvel investissement et pour les opérations de maintenance, de modernisation, de renouvellement et de mise en service de nouveaux matériels.

La RATP, sollicitée depuis plusieurs années par les riverains de la ligne T7 pour réduire le bruit de crissement en courbe, a décidé en 2018 l'introduction de nouvelles rames, équipées d'un système projetant un modificateur d'adhérence en entrée de courbe réduisant la génération du bruit de crissement (deux rames pour la ligne T7 et trois rames pour la ligne T8). Une adaptation importante des rames a dû être effectuée, et une optimisation des conditions de maintenance et une sensibilisation des machinistes ont été nécessaires. Trois autres rames supplémentaires seront équipées en 2020 (deux sur le T7 et une sur le T8).

> Indicateur clé

Taux de matériel roulant avec un faible niveau acoustique (bus, ferré)

	2017	2018	2019
RATP	–	54 %	53 %

Prévenir les nuisances sonores

La RATP participe à l'élaboration des plans de prévention du bruit dans l'environnement (PPBE) de l'État, des communes et des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) concernés. Ces plans résultent de la directive européenne n° 2002/49/CE du 25 juin 2002 relative à l'évaluation et à la gestion du bruit dans l'environnement. Elle vise à prévenir et réduire les bruits excessifs au moyen de plans d'action, à protéger les zones calmes et à assurer l'information et la participation du public.

Dans ce cadre et depuis 2007, l'entreprise fournit tous les cinq ans aux préfets des départements les cartes de bruits stratégiques (CBS) pour les infrastructures ferroviaires, les transports collectifs en site propre (TCSP) et les installations classées, ainsi que les classements de ses infrastructures. Ces informations servent de base pour élaborer les PPBE.

Maître d'œuvre de grands ouvrages de transports publics, avec notamment l'extension des lignes historiques du métro parisien, la RATP respecte des règles strictes liées à l'évaluation et à la gestion des nuisances sonores, en collaboration avec les autorités locales. Dans le cadre de ses chantiers, elle évalue en amont les impacts acoustiques et vibratoires, définit des solutions préventives et met en œuvre un plan de gestion des nuisances.

La RATP est aussi un interlocuteur de proximité auprès des usagers et riverains de son réseau.

La RATP s'engage à répondre à 100% des plaintes des riverains franciliens sous vingt et un jours. Dans ce cadre, elle prend des dispositions allant du diagnostic approfondi sur les infrastructures aux mesures acoustiques et vibratoires au domicile du plaignant.

> Indicateur clé

Nombre de réclamations et de plaintes	2017	2018	2019
RATP	473	489	566
RATP, RATP Real Estate	499	578	673

L'augmentation des réclamations et des plaintes en 2019 est principalement observée au département Bus (+62). Cela s'explique notamment par la mise en œuvre d'un système qualité et de recensement plus robuste qui fiabilise et rend les données plus précises.

Maîtriser l'exposition aux ondes électromagnétiques

Avec la généralisation en cours de la 3G/4G sur le réseau francilien, la RATP entend répondre à une attente forte des voyageurs, dans le souci de la santé publique et du respect des réglementations.

Nos engagements, politiques et actions

S'assurer du respect des seuils réglementaires

Pour s'assurer du respect de la loi en vigueur, la RATP a mis en place, il y a plus de quinze ans, une commission chargée d'assurer la veille sanitaire, réglementaire et technique. Depuis 2004, des mesures de contrôle sont réalisées régulièrement en souterrain et en surface par des organismes accrédités Cofrac. En parallèle, la RATP applique les recommandations de l'Anses.

> Indicateur clé

Nombre de mesures champs électromagnétiques réalisées dans l'année	2017	2018	2019
RATP	900	748	268

La diminution du nombre de mesures entre 2018 et 2019 s'explique par un ralentissement de l'activité lié à l'application du décret 2016-1074 relatif à la protection des travailleurs contre les risques dus aux champs électromagnétiques (CEM). En effet, les analyses de risques ayant été majoritairement faites entre 2013 et 2018, la commission CEM s'est concentrée sur le déploiement de la 3G/4G en 2019.

Des règles ont également été définies avec les opérateurs de téléphonie afin de réduire au maximum l'exposition des voyageurs et des employés dans chaque gare, station et tunnel. Pour s'assurer du respect des normes en vigueur, la RATP travaille en étroite collaboration avec l'Agence nationale des fréquences (ANFR) qui gère, au nom de l'État, l'ensemble des fréquences radioélectriques en France. Tous les niveaux mesurés sont conformes à la réglementation pour le grand public (décret n° 2002-775 du 3 mai 2002) et le personnel de la RATP.

Protéger et informer

Pour s'assurer de la bonne maîtrise des rayonnements électromagnétiques, la commission CEM de la RATP a réalisé en 2016 la cartographie des émissions, en conformité avec le décret n° 2016-1074 du 3 août 2016 relatif à la protection des travailleurs contre les risques dus aux CEM.

La RATP s'engage à protéger et à informer toutes les personnes pouvant y être exposées, voyageurs et salariés. Dans le but de limiter leur exposition, le Groupe communique sur son site Internet sur les comportements responsables à adopter.

Axe 1.3 — Favoriser l'intégration urbaine et la mixité fonctionnelle

Dans un contexte d'urbanisation intensive, de villes toujours plus denses et d'espaces disponibles toujours plus rares, le Groupe contribue à la création d'une ville résiliente et durable. La RATP s'est engagée avec la Ville de Paris sur des programmes urbains mixtes alliant sites industriels, logements, équipements publics et espaces verts. Dans le cadre du pacte « Logement pour tous » signé avec la ville de Paris et plusieurs acteurs du secteur du logement en 2014, le Groupe s'est engagé sur deux objectifs :

Construire 2 000 logements d'ici à 2024, dont 50% de logements sociaux	Végétaliser 4 hectares de toitures et murs d'ici à 2020, dont un tiers dédié à l'agriculture urbaine
---	---

Restructurer les sites industriels pour favoriser la mixité urbaine

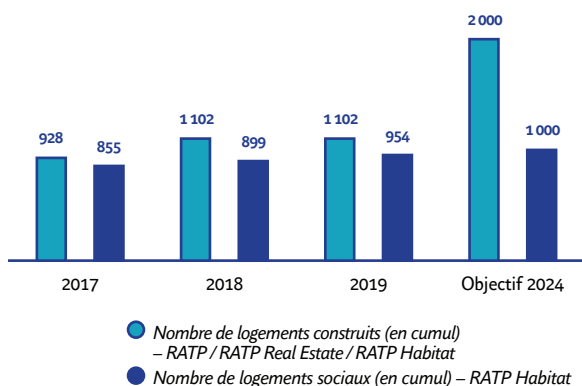
Afin de favoriser la mixité urbaine, la RATP a engagé des opérations de restructuration de ses sites industriels. Garages et ateliers de maintenance sont repensés au profit d'ensembles architecturaux audacieux qui accueillent également des logements sociaux et privés, des bureaux et des espaces publics vecteurs de lien social tels que des crèches, des collèges ou encore des centres culturels. La création de ces lieux permet de lutter contre l'étalement urbain et de favoriser la mixité sociale.

Huit projets de valorisation de sites ont été lancés avec l'objectif de créer 2 000 nouveaux logements dans Paris intra-muros d'ici à 2024.

Le projet Vaugirard consiste à réaménager les ateliers de maintenance de la ligne 12 tout en permettant aux ateliers de poursuivre leurs activités. Ils combineront logements (dont sociaux), commerces de proximité, espaces verts et équipements publics et culturels. Parmi les propositions innovantes, la RATP a imaginé la mise en place d'un toit végétalisé dont la production agricole urbaine sera directement écoulee sur place par un marché de produits frais situé au rez-de-chaussée du complexe. Ce projet a été présenté lors de la seconde émission de *green bonds* par la RATP, en juin 2019.

> Indicateur clé

Nombre de logements construits



La RATP et la Ville de Paris ont signé en 2014 un protocole d'accord pour la création de 2 000 logements à Paris d'ici à 2024. Cette signature, qui entre dans le cadre de la restructuration des sites industriels de la RATP, permettra une utilisation plus dense des emprises et la

promotion d'une mixité fonctionnelle, en alliant logement, pérennisation de l'emploi industriel et amélioration des infrastructures. Le groupe RATP contribue ainsi à l'émergence d'une ville plus compacte, plus économe, lutte contre l'étalement urbain et l'allongement des trajets entre domicile et travail. Tous ces projets sont développés dans le cadre d'une approche d'écoconception pour maîtriser notamment les consommations d'énergie et réduire l'empreinte carbone de la ville de demain. Afin d'informer les services instructeurs de ces grands projets modifiant des installations classées, la RATP et la préfecture de police de Paris ont établi une procédure clarifiant le nombre et le format des réunions d'information nécessaires à la bonne instruction des projets.

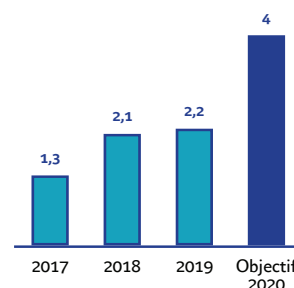
S'engager pour une exploitation intelligente et durable du bâtiment

Engagée en faveur de la protection de la biodiversité, la RATP a lancé en Île-de-France une analyse systématique de son patrimoine pour étudier la possibilité de végétaliser et d'intégrer de l'agriculture urbaine en complément des trames vertes existantes.

Inscrite dans cette démarche, RATP Real Estate a signé en 2017 un accord de partenariat de cinq ans avec AgroParisTech, pour des actions de recherche sur la végétalisation et l'agriculture urbaine (impact de la pollution, dépollution de l'air via un écosystème végétalisé, rafraîchissement des bâtiments, récupération de l'eau de pluie). Ce partenariat s'inscrit dans la politique de développement durable de RATP Real Estate, basée sur le bâtiment durable : pour chaque projet immobilier, une stratégie est mise en œuvre pour répondre aux enjeux environnementaux et sociaux du futur bâtiment durable.

> Indicateur clé

Nombre d'hectares végétalisés – RATP / RATP Real Estate



La RATP a végétalisé en 2019 2,2 hectares dont 1 585 m² dédiés à l'agriculture urbaine.

Orientation 2 de la politique RSE : Réduire notre empreinte environnementale

Présent au cœur des villes, le Groupe met tout en œuvre pour limiter son empreinte environnementale et être acteur de la transition écologique. Il explore des solutions nouvelles pour économiser l'énergie, préserver les ressources, soutenir l'économie circulaire et lutter contre le changement climatique. Cet engagement s'inscrit dans la politique RSE du Groupe.

Les politiques existantes permettent de répondre aux principaux risques identifiés :

- énergie et changement climatique;
- évolution de la réglementation environnementale.



Axe 2.1 — Réduire notre empreinte carbone et économiser les ressources

Agir pour le climat et la transition énergétique

Au niveau mondial, le secteur du transport représente le deuxième poste d'émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à la combustion d'énergie, après la production d'électricité. Du fait même de ses activités, le groupe RATP contribue à l'effort global de diminution des consommations d'énergie et des émissions de CO₂ du secteur. Loin de s'en satisfaire, il poursuit une démarche d'amélioration continue de sa performance énergétique et carbone. La RATP s'est fixé l'objectif ambitieux de réduire de 20 % sa consommation d'énergie et de 50 % ses émissions de gaz à effet de serre entre 2015 et 2025.

Objectifs (RATP)

- **50 %** d'émissions de GES par voyageur.kilomètre d'ici à 2025 (base 2015)
- **20 %** de consommation d'énergie par voyageur.kilomètre d'ici à 2025 (base 2015)
- 100 %** des métros équipés de freinage électrique à récupération d'ici à 2032

1^{er} réseau au monde équipé à **100 % de LED** dans ses gares et ses stations

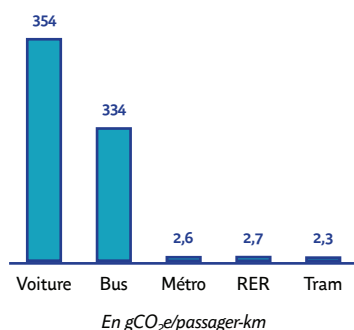
1^{er} réseau multimodal au monde **certifié ISO 50001** pour l'ensemble de ses activités

27 % de bus électriques, bio-GNV ou hybrides dans la flotte francilienne en 2019

Environ **2 000** places de stationnement vélos en gestion à proximité des gares et stations de métro et tramway

Encourager les mobilités partagées bas carbone

Émissions moyennes de gaz à effet de serre par voy.km
Réseau RATP en Île-de-France



Pour encourager les voyageurs à utiliser des modes de transport moins carbonés que le véhicule individuel et ainsi réduire l'empreinte carbone, le groupe RATP renforce l'attractivité des transports en

commun et leur complémentarité, notamment en proposant des services de mobilité en complément de son réseau historique : covoiturage, autopartage, scooters électriques ou encore navettes autonomes. Parmi les services complémentaires proposés : environ 2 000 places de stationnement vélos à proximité des gares et stations de métro et de tramway.

L'ambitieux plan Bus2025

Précurseur sur les sujets énergétiques et climatiques, la RATP contribue à la transition énergétique et à l'amélioration de la qualité de l'air extérieur avec le plan Bus2025, qui vise à disposer d'un parc de bus 100 % propres. Elle est le premier opérateur de transports de cette taille à mettre en œuvre un plan d'action aussi ambitieux.

À terme, environ la moitié des bus seront électriques et l'autre moitié à gaz d'origine renouvelable. Les émissions de GES du mode bus représentent près de 72 % des émissions de GES liées à la consommation d'énergie de la RATP. Le plan Bus2025, inscrit dans le plan de déplacement urbain d'Île-de-France, permet donc d'agir sur une part importante de l'impact carbone de la RATP.

La RATP a engagé un projet majeur d'adaptation des centres bus pour l'accueil des bus électriques et à gaz d'origine renouvelable. Les trois premiers sites ont été mis en service et cinq autres sont d'ores et déjà en travaux.

Open Tour à Paris et The Original Sightseeing Tour à Londres, filiales de bus touristiques de RATP Dev, ont initié la conversion de leurs flottes en lançant les premiers bus à impériale *hop-on hop-off* 100 % électriques. En octobre 2019, Open Tour Paris a inauguré les six premiers véhicules au gaz GNV, une première mondiale. Open Tour Paris possède désormais un tiers de sa flotte de véhicules convertie aux énergies propres avec six bus GNV et six bus électriques.

En France, en 2019, RATP Dev a inauguré trois bus électriques chez SQYBUS, le réseau urbain de Saint-Quentin-en-Yvelines, un premier car électrique chez Dupas Lebeda, filiale interurbaine et de voyages occasionnels dans la région des Hauts-de-France, et un premier car GNV sur la ligne V des cars Rémi 36 entre Châteauroux et Bourges, en région Centre-Val-de-Loire, exploitée par la filiale STI Centre.

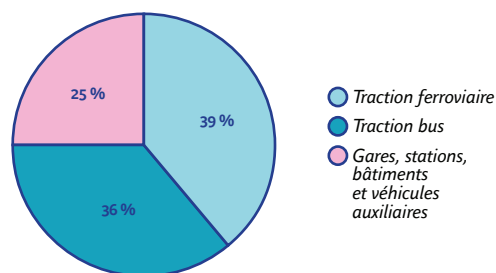
Orléans Métropole a choisi le groupement RATP Real Estate et Systra pour organiser la conversion de 100 % de sa flotte d'autobus à l'électrique d'ici à 2024.

Un plan de performance énergétique

Les modes de transports collectifs consomment relativement peu d'énergie par voyageur transporté. Le trajet d'un voyageur en métro ou en RER nécessite huit à dix fois moins d'énergie que le même parcours en voiture particulière; un bus, deux fois moins. Toutefois, la RATP est engagée dans une démarche de performance pour améliorer encore l'efficacité de ses réseaux de transport.

La politique d'efficacité énergétique de la RATP s'est concrétisée dès 2017 avec la certification ISO 50001 de l'ensemble de ses activités. Pour atteindre son objectif de réduction des consommations d'énergie de 20 % d'ici à 2025, la RATP met en œuvre un plan d'action agissant sur quatre leviers : le matériel roulant, les bâtiments, l'infrastructure et les espaces voyageurs.

Répartition de la consommation d'énergie par usage – RATP



Le Groupe encourage les pratiques d'écoconduite, notamment chez les conducteurs de bus, dès la formation initiale comme à l'occasion de la formation continue.

Sur les réseaux ferrés, la récupération de l'énergie de freinage est un levier majeur de réduction des consommations d'énergie : les nouveaux matériels sont systématiquement équipés de dispositif de restitution de l'énergie au freinage. Tous les tramways et RER du réseau RATP sont équipés. À partir de 2032, tous les métros devraient également permettre la restitution d'énergie au freinage.

En 2019, Île-de-France Mobilités et la RATP ont passé une commande historique auprès du groupement Alstom-Bombardier afin de poursuivre la modernisation sans précédent de tous les transports franciliens initiée depuis 2016. Un maximum de 410 trains MF19 pourront être commandés afin d'améliorer le confort et la fiabilité grâce à ces rames nouvelle génération. Une première commande ferme de 44 trains a été passée.

Pour réduire sa consommation d'énergie sur les bâtiments, le Groupe met en œuvre des actions de sobriété énergétique et étudie systématiquement la possibilité de recourir aux énergies renouvelables et de récupération.

En 2019, le groupe RATP a obtenu sa première certification E+C- (bâtiment à énergie positive et réduction carbone) pour la construction du futur siège social de sa filiale immobilière sociale, RATP Habitat. Cette certification répond aux ambitions du Groupe en termes d'écoconception et de réduction de son empreinte carbone sur ses sites tertiaires.

En 2019, neuf sites du groupe RATP ont participé à la quatrième édition du concours usages bâtiment efficace, CUBE 2020, organisé par l'Institut français pour la performance énergétique des bâtiments (IFPEB), avec des gains importants : 6,6 GWh d'énergie économisées et 1 500 tCO₂e évitées. Le groupe RATP obtient la deuxième place de ce challenge national des économies d'énergie.

L'adaptation au changement climatique

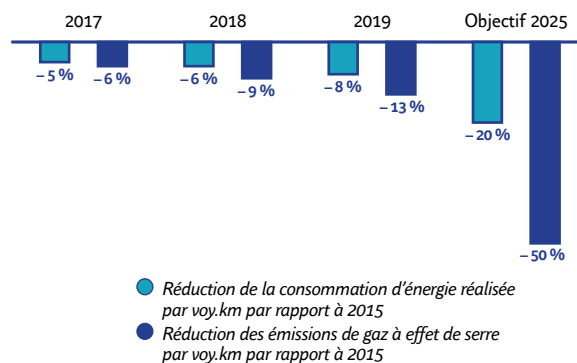
Toutes les activités de la RATP sont concernées par les évolutions climatiques : exploitation et maintenance des systèmes de transport (transport des voyageurs, gares et stations, systèmes d'information et de communication), achat des matériels roulants bus et ferrés, gestion des infrastructures ferroviaires, conception de nouvelles infrastructures (bâtiment ou infrastructure ferroviaire). Le risque climatique majeur est le risque d'inondation des réseaux souterrains.

La RATP a mis en place depuis le début des années 2000 un plan de protection contre le risque inondation (PPRI) qui a pour objectif de préserver les installations (matériels et infrastructures) et de favoriser une reprise rapide de l'exploitation après une crue. Ce plan fait l'objet d'une démarche d'amélioration continue pour tenir compte notamment du retour d'expérience des épisodes de crue de la Seine et de la Marne. En 2019, les services compétents de l'État ont donné acte de la mise à jour du plan de protection contre les inondations réalisée en 2018 par la RATP.

Par ailleurs, la RATP a initialisé en 2019 la structuration et la formalisation d'un plan de prévention plus large pour limiter l'impact du changement climatique sur la disponibilité des infrastructures ferroviaires.

> Indicateur clé

Évolution de la consommation d'énergie et des émissions de GES – RATP



Agir pour maîtriser les risques environnementaux

Avec ses centres bus et ses ateliers implantés au cœur de la ville, la RATP est l'une des rares entreprises à exercer une activité industrielle d'envergure dans des zones urbaines et périurbaines. La prévention de toute forme de pollution et la maîtrise des risques environnementaux sont donc des priorités. Au-delà du respect des obligations réglementaires, la RATP s'est dotée d'un plan de certification ambitieux.

RATP Dev a déployé pour ses filiales françaises un guide environnemental. Il a pour vocation de délivrer aux responsables de sites français une information harmonisée et synthétique concernant les enjeux environnementaux et plus particulièrement les exigences réglementaires applicables à leurs sites et aux activités. Le Guide environnement est accompagné d'une grille d'autodiagnostic. Destinée aux filiales, cette grille leur permet de faciliter la réalisation *in situ* d'un autodiagnostic.

En 2019, le plan de certification pluriannuel a permis de certifier deux filiales/unités opérationnelles ISO 14001 (Autolinee en Toscane et métro de Doha) et trois en ISO 9001 (tramway et métro d'Alger, métro de Doha).



Objectifs

100% des sites industriels de la RATP certifiés ISO 14001 d'ici à 2020

En 2019
96% des sites industriels de la RATP sont certifiés ISO 14001
0 mise en demeure ICPE

Nos engagements, politiques et actions

S'assurer de la conformité des sites les plus à risque

Le groupe RATP exploite des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE). Ces ICPE sont répertoriées en fonction des quantités et de la dangerosité des substances employées ou stockées, et des risques environnementaux inhérents aux activités du site. Fin décembre 2019, 174 ICPE réparties sur 64 sites sont exploitées par la RATP. Leur cartographie recouvre toutes les activités propres à un acteur de la mobilité urbaine : ateliers de maintenance, stations de charge en carburant ou GNV en centres bus, charge d'accumulateur (incluant la charge des véhicules électriques), installations de combustion telles que chaudières et groupes électrogènes... Tout comme en 2018, les installations de la RATP n'ont fait l'objet d'aucune mise en demeure en 2019.

Les filiales françaises de RATP Dev font également l'objet d'un suivi spécifique ICPE.

> Indicateur clé

Nombre de mises en demeure ICPE	2017	2018	2019	Objectif
RATP, RATP Dev	1	0	0	0

Prévenir la pollution des sols et de l'eau

Le Groupe met en place de nombreuses mesures pour préserver durablement les sols de toute forme de pollution :

- en amont des projets, il réalise des diagnostics de l'état du milieu afin d'identifier et caractériser les éventuelles pollutions présentes dans les sols et/ou les eaux souterraines. En cas de cessation d'activité, les mêmes études sont réalisées, dans le respect des réglementations en vigueur;
- lors de la planification des travaux, une communication auprès des riverains est réalisée avant le début des opérations. Les nuisances éventuelles (poussière, souillure de voiries, bruit, etc.) sont analysées et des actions préventives mises en œuvre selon les résultats : installation d'aire de lavage des camions, arrosage des poussières, etc.;
- en phase d'exploitation, des mesures préventives et correctives sont mises en œuvre dans le cadre des démarches ISO 14001 et du respect des prescriptions réglementaires (bacs de rétention, prétraitement des eaux industrielles avant leur prise en charge par les stations d'épuration communales, procédures de situation d'urgence, etc.).

RATP Real Estate a élaboré une charte de chantier à faible impact environnemental. Son objectif est de formaliser des engagements environnementaux concrets, autour de six engagements – réduire les nuisances sonores, réduire les pollutions atmosphériques, limiter les pollutions des sols et eaux, limiter les nuisances visuelles, réduire les déchets et optimiser les consommations de ressources. Les partenaires et fournisseurs signataires s'engagent à la respecter. La valorisation de plus de 70% des déchets de chantier est un enjeu majeur du bâtiment en Île-de-France.

Axe 2.2 — Développer l'économie circulaire

Pour produire des services tout en limitant la consommation et le gaspillage des matières premières, de l'eau et des sources d'énergie, le Groupe mise sur le développement de l'économie circulaire.

Favoriser l'écologie territoriale et industrielle

Le groupe RATP valorise ses ressources et favorise l'écologie industrielle et territoriale.

Nos engagements, politiques et actions

En 2019, la RATP et la Ville de Paris ont poursuivi leur engagement au sein de la démarche du « Quartier des Deux-Rives ». Ainsi, de nombreuses actions opérationnelles ont été menées tout au long de cette année de manière à favoriser les synergies interentreprises et à contribuer à la diminution de l'impact environnemental du quartier.

En mai 2019, certains acteurs du quartier se sont mobilisés avec la RATP autour du défi « Paris se met au verre » qui invitait les salariés des structures à se challenger autour d'actions pour réduire la consommation de la ressource en eau potable et utiliser le verre comme alternative au plastique. À travers des défis et des engagements, le groupe RATP s'est positionné quatrième de cette action.

En juillet 2019, les Deux-Rives se sont fortement mobilisées sous l'impulsion de la RATP et de la Ville de Paris pour l'organisation de l'événement Tri en Seine, première déchèterie fluviale mixte dédiée aux entreprises et aux particuliers. L'opération, qui a eu lieu du 5 au 7 juillet, a permis la collecte de près de 15 tonnes de déchets et a contribué à réduire l'impact environnemental de la collecte des déchets en favorisant le report modal sur la voie fluviale. Dans le cadre de cet événement, la RATP a également mobilisé les salariés de son siège social et a apporté une contribution de 4 tonnes sur la journée du 5 juillet, dédiée aux entreprises du quartier.

Les Deux-Rives possèdent aujourd'hui une véritable identité et la RATP a participé aux côtés des acteurs économiques du quartier à d'autres manifestations et réalisations, notamment à l'occasion de la Semaine européenne de la mobilité.

Une rencontre annuelle pour fédérer et mobiliser s'est tenue le 18 octobre à la Maison de la RATP et a notamment été l'occasion de communiquer autour des enjeux et des perspectives de ce premier territoire circulaire français en milieu urbain dense.

Eau, déchets, gaspillage alimentaire

Optimiser la gestion de l'eau

La RATP consomme chaque année près d'un million de mètres cubes d'eau potable pour ses activités de maintenance et de lavage des matériels roulants. L'enjeu d'un meilleur usage de cette ressource est donc essentiel. Le Groupe entend réduire la consommation d'eau à la source en sensibilisant les collaborateurs grâce à l'intégration d'objectifs précis dans les systèmes de management environnemental, mais aussi grâce à des actions telles que la récupération des eaux d'infiltration ou l'optimisation du lavage des matériels roulants.

Récupérer les eaux

Les eaux d'exhaure, issues des infiltrations d'eau de pluie, de crues ou de nappes phréatiques dans les ouvrages souterrains, sont aujourd'hui évacuées pour près de 10 millions de mètres cubes par an dans les égouts, dans les canaux parisiens ou dans la Seine.

La RATP étudie la possibilité de réutiliser ces eaux dans une logique vertueuse. Ces eaux sont partiellement renvoyées vers le milieu naturel (Seine, canal Saint-Martin et canal Saint-Denis) pour éviter la surcharge des stations d'épuration. Une autre partie est réutilisée par l'entreprise, par exemple pour l'arrosage de la plateforme engazonnée du tramway T3b.

Depuis juillet 2019, la RATP et Eau de Paris expérimentent un projet pilote au poste d'épuisement de Balard, sur la ligne 8 du métro, qui vise à revaloriser les eaux d'exhaure et les injecter dans le réseau d'eau non potable (RENP) de la Ville de Paris.

L'objectif poursuivi est de réduire la consommation en eau potable et d'utiliser les eaux d'exhaure, et plus largement les eaux non potables, comme alternatives à l'eau potable. Ce projet vise par ailleurs à diversifier l'alimentation du RENP pour limiter la pression sur les ressources actuelles en eau. Il s'inscrit ainsi dans une logique d'économie circulaire puisqu'il permet de valoriser une ressource en eau d'une qualité plus que satisfaisante pour un nouvel usage tel que le nettoyage des voiries, des véhicules de service ou encore pour l'arrosage de parcs et jardins.

Un retour d'expérience est en cours pour vérifier notamment que le branchement de réinjection des eaux d'exhaure ne perturbe pas les conditions hydrauliques du RENP.

À terme, l'expérimentation pourrait, dans le cadre d'un partenariat avec Eau de Paris, être déployée sur plusieurs des 269 postes d'épuisement de Paris, de manière à mieux préserver la ressource en eau sur la région Île-de-France.

Optimiser les eaux de lavage des matériels roulants

Pour optimiser la consommation d'eau liée au lavage des matériels roulants, la RATP met en place un système de recyclage des eaux de lavage (bus et tramways) et de récupération des eaux de pluie sur certains sites industriels.

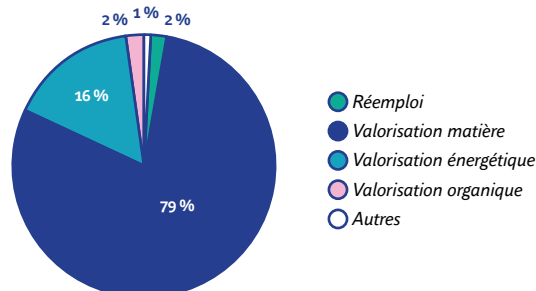
Gérer les déchets de manière responsable

Face à une production variée de déchets, notamment liée aux activités de maintenance, la RATP mène une politique qui combine réduction à la source et valorisation maximale des déchets.

En 2019, 26 727 tonnes de déchets industriels et tertiaires ont été produits par la RATP (hors ballast pour la maintenance, qui a représenté 8 510 tonnes en 2019), dont 4 212 tonnes de déchets dangereux et 22 154 tonnes de déchets non dangereux valorisés.

99% des déchets de la RATP sont valorisés chaque année selon différents modes (recyclage, réemplois, etc.). Seul 1% est incinéré.

Mode de valorisation des déchets



Lutter contre le gaspillage alimentaire

Le comité d'entreprise de la RATP s'inscrit dans une démarche de développement durable en limitant l'impact sur l'environnement de l'activité de restauration dont il a la charge pour l'entreprise. Depuis 2018, la RATP collecte et valorise ses biodéchets sur les principaux restaurants d'entreprise. La prestation est sous-traitée à une usine francilienne, qui se charge de la méthanisation de ces biodéchets. Elle assure la valorisation énergétique du biogaz produit et la valorisation organique du digestat sur des terres agricoles.

Axe 2.3 — Promouvoir les démarches d'amélioration continue et d'écoconception

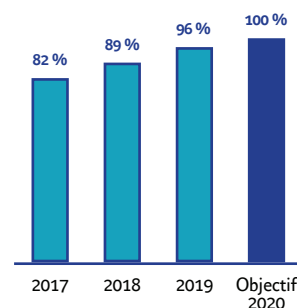
Le Groupe poursuit un plan de certification de ses activités : certification QSE (qualité, sécurité, environnement) pour la plupart de ses activités industrielles, ISO 50001 (management de l'énergie), et des démarches d'amélioration continue, conduites notamment selon la méthodologie EFQM® (European foundation for quality management).

La RATP s'est engagée contractuellement avec Île-de-France Mobilités à mettre en œuvre un système de management environnemental sur tous ses sites industriels d'ici 2020.

Fin 2019, 96 % des sites industriels sont certifiés ISO 14001.

> Indicateur clé

Taux des sites industriels certifiés ISO 14001 – RATP





Nombre de sites industriels certifiés ISO 14001	2017	2018	2019
RATP	80	82	89
RATP, RATP Dev	81	83	91

À travers sa politique RSE, le groupe RATP s'est engagé à promouvoir une démarche d'écoconception et d'écospécification de l'ensemble de ses projets (infrastructures, bâtiments, matériels roulants et systèmes d'information), en encourageant les choix de produits ou de systèmes moins énergivores, à durée de vie plus longue et plus performants économiquement.

La RATP s'est dotée d'un référentiel d'intégration du développement durable pour chaque étape de conception de ses projets. En phase d'étude, une recherche active de solutions écologiques est réalisée. En phase de travaux, le Groupe favorise une construction écoresponsable

intégrant une démarche d'écoconception et des chantiers à faible impact environnemental. En phase d'exploitation/maintenance de l'ouvrage, la RATP privilégie l'adaptation de la température selon les saisons, l'utilisation de matériaux écologiques, la récupération des eaux de pluies, ou encore la mise en place de toitures végétalisées.

En Île-de-France, les garages et sites de maintenance des nouvelles lignes de tramway produisent une partie de leur énergie grâce à des panneaux photovoltaïques, des pompes à chaleur reliées à des sondes géothermiques, ou encore des puits canadiens.

En 2019, un partenariat signé par le groupe RATP et Woodeum vise à développer conjointement des opérations immobilières écoconçues sur cinq sites RATP dans Paris et en première couronne, qui présentent des contraintes spécifiques aux infrastructures des transports en commun, sans impacter leurs activités. Ces sites, représentant un potentiel de 70 000 m², nécessitent de mettre au point des techniques spécifiques, s'agissant de constructions en bois.

Orientation 3 de la politique RSE : Affirmer notre responsabilité sociale et sociétale

Pour le groupe RATP, affirmer sa responsabilité sociale et sociétale, c'est à la fois contribuer à l'égalité des chances, favoriser le dialogue social quel que soit le contexte, agir contre l'exclusion sociale à tous les niveaux et être partenaire de projets d'intérêt collectif. C'est aussi protéger les données personnelles de ses clients et s'assurer, dans toutes ses activités et dans tous les environnements, de l'exemplarité de ses pratiques envers ses salariés comme envers ses fournisseurs, ses partenaires et les territoires sur lesquels le Groupe opère.

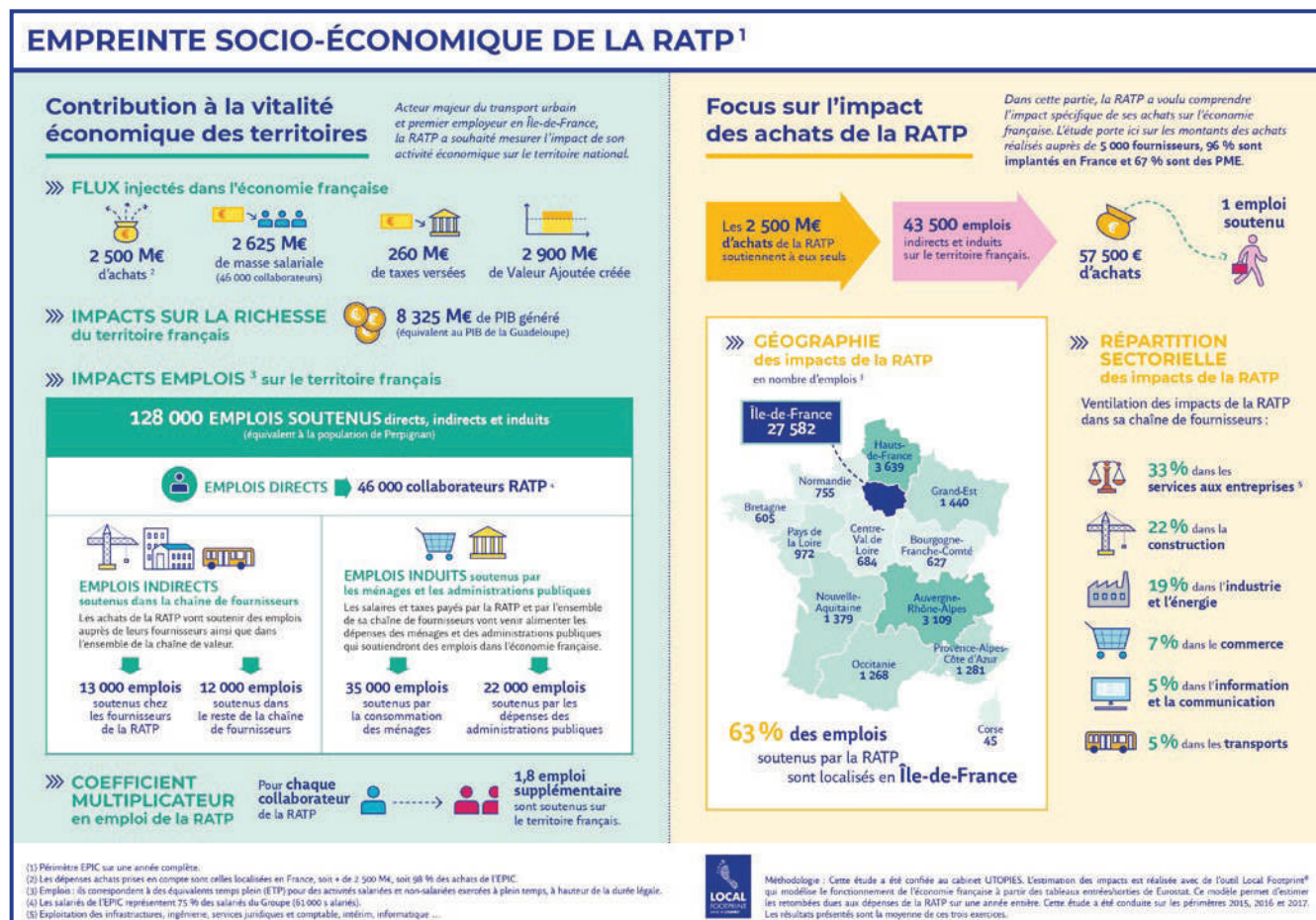
Les politiques existantes et présentées ci-dessous permettent de répondre aux principaux risques et enjeux identifiés :

- ancrage territorial;
- prise en compte de la RSE dans les achats;
- gestion des données à caractère personnel;
- respect de l'éthique des affaires;
- santé et sécurité au travail;
- qualité du dialogue social;
- égalité des chances.

Axe 3.1 — Contribuer à la vitalité économique et à la solidarité dans les territoires

Face à la croissance de la population, aux migrations urbaines et aux défis environnementaux, économiques et sociétaux qui en découlent, les acteurs du transport ont un rôle stratégique à jouer pour améliorer la qualité de vie des habitants et pour rendre la ville plus inclusive. En France, le groupe RATP contribue, au travers de ses activités, au développement économique et social des territoires sur lesquels il opère et participe à la mise en œuvre des politiques publiques en faveur de l'emploi et de la lutte contre les exclusions.

Empreinte socio-économique de la RATP en France (2015-2017)



Favoriser l'insertion sociale et professionnelle

L'approche du Groupe se développe autour de quatre approches complémentaires :

- une politique ressources humaines engagée en faveur de la diversité et de l'égalité des chances notamment au travers :
 - de programmes de sensibilisation et de formation sur les enjeux de diversité et d'égalité des chances, dans toutes les filiales du Groupe,
 - d'actions pour la féminisation des métiers. En 2019, 21,5 % des recrutements de la RATP étaient féminins,
 - d'actions pour l'emploi des personnes en situation de handicap (110 recrutements par la RATP en 2019),
 - d'une politique volontariste pour l'emploi des jeunes (773 contrats en alternance ont été signés en 2019 par la RATP);
- l'action de la Fondation groupe RATP favorise la mobilité sociale grâce à quatre programmes d'accès à la culture, l'éducation, l'emploi et la transition écologique;
- une politique d'achats socialement responsables;
- des actions de prévention à travers le recueil social de la RATP.

56 % des filiales de RATP Dev interrogées en 2019 ont des démarches ou des accords spécifiques locaux pour permettre l'embauche des publics les plus fragiles

RATP Dev et RATP Dev Casablanca sont pleinement engagés sur le territoire du grand Casablanca et, plus largement, au Maroc. Des partenariats solides et durables ont été noués avec l'Emine (université Mohammed VI Polytechnique à Ben Guerir), l'École centrale de Casablanca et l'EM Lyon Casablanca pour proposer des projets ou des programmes d'études liés à la mobilité innovante. Casaroc s'est également associé au Réseau entreprendre Maroc (REM) pour former des jeunes dans les domaines du digital afin qu'ils puissent monter en compétences, et pour les aider à créer leur entreprise.



Favoriser l'action territoriale

Le groupe RATP contribue au développement économique et social des territoires et veille à faciliter leur usage au plus grand nombre :

- en créant de l'emploi;
- en renforçant le maillage territorial et le développement du lien social, notamment par des partenariats visant à l'insertion des personnes fragilisées.

Faciliter l'interaction du groupe RATP avec les publics des territoires et accélérer les partenariats sont autant d'actions innovantes organisées par les agences de développement territorial de la RATP, véritables relais de l'entreprise dans la mise en œuvre de la politique en faveur de l'emploi et de la mobilité durable.

En lien avec les acteurs institutionnels et socio-économiques locaux, et grâce à la signature de 91 conventions de partenariat, les agences sont des lieux ressources qui déclinent, à destination des publics des territoires, les principaux engagements sociaux et sociétaux de la RATP.

En 2019, la RATP a mené plusieurs programmes d'actions territoriales visant à faciliter l'intégration sociale et professionnelle des publics sur les territoires :

- la participation à **68 forums emploi**, qui ont permis à la RATP de rencontrer près de 6 400 personnes;
- l'organisation de **135 réunions d'information collectives** et publiques et d'une trentaine de **visites de sites** pour environ 3 000 personnes renseignées, en partenariat avec les acteurs de l'insertion et de l'emploi, pour présenter les métiers de la RATP et les procédures de recrutement du Groupe;
- **314 Ateliers mobilité®** pour 3 138 personnes formées à ce programme d'accès à la mobilité durable;
- l'accompagnement vers l'emploi de 172 personnes via les dispositifs passerelles (**parcours sécurisés**) permettant une préparation aux épreuves de recrutement sur les différents métiers.

Les Ateliers mobilité® au service de la mobilité durable

La mobilité conditionne l'accès à l'emploi, à la formation et à l'espace social en général. La RATP propose depuis maintenant quinze ans des Ateliers mobilité®, véritable formation à la mobilité urbaine. Ces ateliers sont destinés prioritairement aux publics inscrits dans un parcours scolaire ou d'insertion professionnelle. Ils sont animés par des salariés de la RATP ou par des acteurs de la société civile (Le Réseau, AGIRabcd, etc.) avec lesquels l'entreprise a signé des conventions de partenariat.

Ils permettent aux populations peu ou pas habituées aux réseaux de transports en commun d'acquiescer les connaissances nécessaires à l'usage des réseaux (calcul d'itinéraires, de la durée d'un déplacement, lecture de plans, règles du savoir voyager, etc.) en lien avec une structure partenaire (organisme public, association).

Une étude Ipsos (2016) a révélé que 87 % des participants conseilleraient à d'autres personnes de suivre un Atelier mobilité®, 60 % souhaiteraient participer à un autre Atelier mobilité® et 59 % ont moins de crainte de prendre les transports en commun.

Les achats, un levier pour l'emploi des publics les plus fragiles

La RATP a la conviction que ses achats peuvent contribuer aux politiques publiques en direction des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi.

Nos engagements, politiques et actions

Les achats solidaires

La RATP s'est engagée à développer ses achats auprès des acteurs de l'insertion par l'activité économique et du secteur protégé et adapté (établissements et services d'aide par le travail/entreprises adaptées). Par ces achats, la RATP répond à ses besoins en matière de prestations et de fournitures, soutient le tissu économique local et contribue à l'activité de structures qui ont une mission sociale d'insertion des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi.

Les prestations confiées concernent notamment le blanchissage des tenues de maintenance, l'entretien des espaces verts, l'impression, la destruction de documents, la gestion et le recyclage de déchets, le nettoyage de bases vie sur des chantiers, la restauration/traiteur, etc.

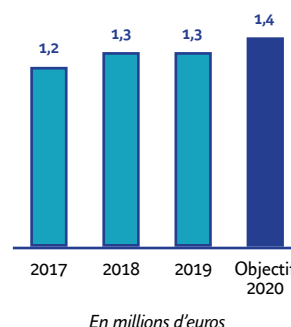
Un événement dédié, « Osons les achats solidaires », a été organisé au mois de mars 2019, en vue de sensibiliser les parties prenantes internes et de rencontrer de nouveaux fournisseurs. Il s'inscrit dans la volonté de la RATP d'élargir ses achats solidaires à de nouveaux secteurs. Cette rencontre a réuni 200 acheteurs/prescripteurs RATP, 26 fournisseurs, et plus de 150 rendez-vous sous la forme de speed datings ont été organisés.

En 2019, la diversification des achats solidaires s'est poursuivie, au travers notamment de partenariats entre le secteur ordinaire et ces acteurs de l'économie sociale et solidaire. À titre d'exemple : *facility management*, informatique, numérisation, logistique, fourniture de pièces mécaniques.

Sur l'année, les achats solidaires ont représenté 1,312 million d'euros, dont 394 milliers d'euros pour le secteur de l'insertion et 919 milliers d'euros pour le secteur protégé et adapté.

> Indicateur clé

Montant des achats solidaires – RATP



Notre objectif

Dépasser **1,4 M€** par an, d'ici à 2020

Des clauses contractuelles en faveur de l'insertion

Depuis 2011, près de 2,6 millions d'heures d'insertion ont été réalisées au travers des achats et 4 900 personnes ont bénéficié de ce dispositif, dont 530 000 heures et 900 personnes pour l'année 2019.

Ces dernières années, la RATP s'est attachée à déployer une démarche qualité en ciblant certains marchés et secteurs d'activité, au regard des publics visés et des enjeux territoriaux. Pour la mise en œuvre des clauses d'insertion, la RATP s'appuie sur des facilitateurs. Ils mobilisent les acteurs locaux de l'emploi, accompagnent les entreprises, leur proposent des candidats et les mettent en relation avec des structures d'insertion par l'activité économique.

Les travaux du Grand Paris Express constituent une véritable opportunité pour l'insertion professionnelle et l'accès à l'emploi en Île-de-France. Ainsi, près de 700 000 heures d'insertion sont prévues pour le projet de prolongement de la ligne 14 nord et sud dont la RATP assure la maîtrise d'ouvrage déléguée (458 765 heures réalisées à ce jour).

Aujourd'hui, 100% des grands projets de travaux incluent une stratégie d'insertion.

> Indicateur clé

Nombre d'heures d'insertion réalisées (clauses et achats aux SIAE ⁽¹⁾)	2017	2018	2019
RATP	420 000	385 000	530 000

(1) SIAE : structures d'insertion par l'activité économique.

Des pratiques d'achat en faveur des PME

L'implication de la RATP sur les territoires se matérialise également par un engagement auprès des PME. La RATP a poursuivi ses efforts pour favoriser l'accès des PME à ses marchés. Elle développe le référencement de PME en utilisant les systèmes de qualification et les panels de fournisseurs. Une attention particulière est portée aux PME sur les marchés de maintenance pour le matériel roulant (métro, RER, bus), au travers d'un *sourcing* et d'un allotissement adaptés. Dans le cadre de sa stratégie d'innovation, la RATP mène de nombreuses actions de soutien auprès de start-up et de PME innovantes pour faire émerger de nouvelles solutions de mobilité (véhicules autonomes, services digitaux).

Les PME représentent 65% des fournisseurs de la RATP et 19% du montant des achats, avec une forte représentation de celles situées en Île-de-France.

Tous les deux ans, l'association Pacte PME réalise pour la RATP un baromètre de la relation client-fournisseurs PME. En 2019, avec un questionnaire revu par Pacte PME, la RATP a obtenu un taux de satisfaction de ses fournisseurs PME de 64%.

Par ailleurs, l'entreprise continue à améliorer ses process internes afin de raccourcir les délais de règlement fournisseurs.

Lutter contre la grande exclusion

La RATP, en tant qu'entreprise publique, ne peut rester indifférente à l'expression des phénomènes de grande exclusion dans ses espaces. Signataire du Pacte parisien de lutte contre la grande exclusion, elle consacre environ 7 millions d'euros par an à l'aide aux personnes sans abri présentes sur son réseau. La mission de lutte contre la grande exclusion porte cet engagement, en conciliant logique d'entreprise et logique « humaine », et en plaçant au centre la question du lien et de la relation avec les personnes aidées. Le recueil social est une structure dédiée de la RATP créée en 1994, composée d'une soixantaine d'agents volontaires et formés. Sa mission principale

consiste à aller au contact quotidien des personnes sans abri présentes dans ses espaces et à les orienter si elles le souhaitent vers des espaces solidarité insertion ouverts en journée ou des centres d'hébergement d'urgence en soirée et en nuit.

La RATP, par le biais du recueil social, a mis en place en 2019 un nouveau plan d'action pour aider les personnes sans abri à sortir du métro. Pour répondre aux besoins des personnes sans abri rencontrées sur le réseau, la RATP a signé un partenariat avec quatre associations qui gèrent des accueils de jour : Emmaüs Solidarité (pour l'Espace Bichat), la Mie de Pain (l'Arche d'avenir), le Samu social de Paris (la Maison dans le jardin) et un site à définir de l'association Aurore vont ouvrir plus tôt le matin. L'entreprise va également soutenir des maraudes partenaires, qui interviendront en collaboration avec les agents du recueil social, dont une maraude dédiée aux femmes, public vulnérable, qui représentent 12% des personnes sans abri du métro.

> Indicateur clé

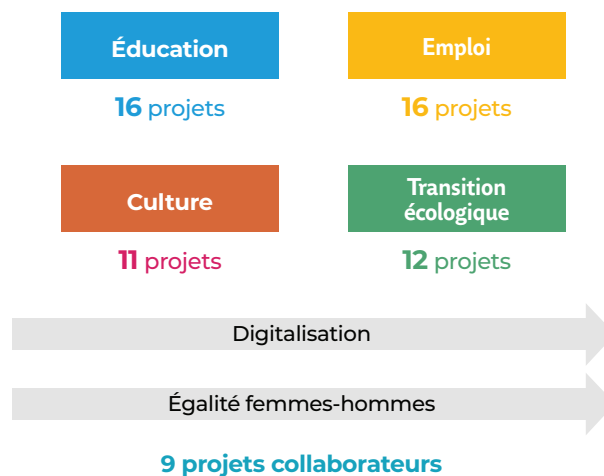
Taux d'accompagnement des personnes sans abri vers des structures d'accueil	2017	2018	2019
RATP	69%	73%	71%

Cet indicateur correspond au nombre de personnes démunies séjournant dans les espaces de la RATP, accompagnées en accueil de jour ou en hébergement, rapporté au nombre de personnes rencontrées par les équipes du recueil social. Ces accompagnements sont soumis à l'acceptation des personnes démunies.

Une Fondation au service des territoires

La Fondation groupe RATP soutient des projets d'intérêt général, inclusifs, au cœur des territoires d'implantation du Groupe. Elle agit en faveur de la mobilité sociale, à travers ses quatre programmes « d'accès à » : la culture, l'éducation, l'emploi et la transition écologique. La Fondation accorde une attention particulière aux enjeux de la transformation digitale ou de l'égalité femmes-hommes, considérés dans, respectivement, 22% et 17% des 64 projets soutenus en 2019.

De manière complémentaire, la Fondation propose aux collaborateurs différents dispositifs d'engagement solidaire.



Soutenir l'accès à la culture pour tous

Le programme d'accès à la culture (167 827 euros de dotations, 11 conventions) soutient les initiatives « champ social » d'institutions culturelles, mais aussi les actions de pédagogie culturelle des associations au plus près du terrain. Le projet « L'opéra, c'est vous » du théâtre des Bouffes du Nord, permet à des élèves migrants de construire ensemble un projet multiculturel. La Fondation est à l'initiative d'un projet innovant qui utilise la culture comme un outil d'insertion sociale et professionnelle. Coconstruit avec les acteurs du territoire (musée du Louvre-Lens, mission locale de Denain et filiale du Groupe à Valenciennes), accompagné par le laboratoire de recherche Le Rameau, il propose aux jeunes du dispositif Garantie jeune un parcours de dix séances au cours desquelles ils découvriront les œuvres du musée, mais aussi des métiers et la mobilité. Ils acquerront des savoir-être et savoir-faire, prendront confiance en eux et concevront leur CV grâce à l'utilisation du *slow motion* et du numérique.

Promouvoir la mixité sociale dans l'accès à l'éducation

Le programme d'accès à l'éducation (227 840 euros de dotations, 16 conventions) vise à favoriser la réussite de tous. Le dispositif « Trajets d'avenir » – « Un étudiant, une bourse, un mentor » contribue à la mixité sociale dans les parcours d'excellence ; 73 étudiants sont accompagnés par 65 mentors du Groupe. L'association Article 1, grâce à son dispositif « Job ready », accompagne les jeunes dans le développement de leurs compétences comportementales. L'association Course en cours promeut l'orientation des élèves vers les filières scientifiques et d'ingénieurs grâce à un projet original, qui mobilise la plupart des disciplines et apprend à travailler en équipe. Les groupes d'élèves doivent concevoir, construire et promouvoir un objet roulant.

Favoriser l'accès à l'emploi de publics éloignés

Le programme d'accès à l'emploi (231 376 euros de dotations, 16 conventions) favorise l'insertion professionnelle à travers des projets variés. L'association Pass'sport pour l'emploi utilise le sport comme levier d'insertion socioprofessionnelle. Grâce à un dispositif de formation associant le sport et d'autres disciplines, elle prépare les jeunes éloignés de l'emploi à des métiers en tension, notamment celui d'agent de sûreté.

Encourager les pratiques écoresponsables

Le programme d'accès à la transition écologique (125 600 euros de dotations, 12 conventions), lancé en 2018, encourage les comportements écoresponsables. La Fondation accompagne des interventions de sensibilisation et des initiatives concrètes : préservation de l'eau, réemploi, recyclage ou encore lutte contre le gaspillage alimentaire. L'association Bretagne vivante mise sur l'engagement des jeunes en faveur des enjeux de la transition écologique pour une prise de conscience plus générale. Elle organise un concours de films conçus par les jeunes, qui seront largement diffusés et pourront être utilisés dans un cadre pédagogique. L'association Fourmis vertes déploie des actions pour sensibiliser à la gestion des déchets ou encore apprendre à fabriquer soi-même des produits d'entretien durables.

Conforter l'engagement associatif des collaborateurs

La Fondation soutient des projets associatifs dans lesquels les collaborateurs du Groupe sont personnellement impliqués (73 150 euros de dotations, neuf conventions). Les actions sont variées : sensibilisation à la présence des chiens guides d'aveugles dans l'espace public, projet

musical permettant d'accueillir les personnes présentant des troubles cognitifs tels que l'autisme, création d'une ferme pédagogique en permaculture, accueil de jeunes délinquants dans le cadre d'une activité de justice réparatrice (leur évitant un séjour dans des centres fermés) dans un atelier de réparation de bus, pour leur faire découvrir une activité utile, des métiers et favoriser leur insertion sociale.

Faciliter l'engagement solidaire des collaborateurs

En novembre 2019, le Groupe et sa Fondation ont mis en place l'arondi solidaire sur salaire, qui permet aux collaborateurs volontaires de faire un don à l'une des quatre associations préalablement sélectionnées par la Fondation, sous forme de prélèvement mensuel sur le salaire net à payer, arrondi à l'euro inférieur. En complément, le collaborateur peut effectuer un microdon pour la même association d'un montant fixe au choix, entre 1 euro et 10 euros maximum par mois.

Nombre de bénéficiaires directs et indirects des projets de la Fondation	2017	2018	2019
Groupe RATP	40 088	44 383	80 885

L'augmentation importante du nombre de bénéficiaires en 2019 par rapport à 2018 s'explique notamment par de nouveaux projets, dont la nature numérique permet de toucher un très large public. Par ailleurs, un projet déjà soutenu en 2018 a changé d'échelle suite à la fusion de l'association avec une autre. Enfin, deux projets culturels touchant un très large public ont également été soutenus.

Axe 3.2 — Favoriser un management stimulant l'engagement des salariés

En complément des informations traitées dans cette partie, l'ensemble des données sociales sont disponibles dans le bilan social de la RATP publié sur le site Internet. En s'appuyant sur les femmes et les hommes qui la composent, la RATP favorise la performance et le développement du Groupe en renforçant un cadre de travail plus stimulant et en soutenant l'épanouissement professionnel de tous les collaborateurs, tout en garantissant les compétences nécessaires à son développement.

L'engagement des salariés dépend également de leur management. La RATP accompagne ses managers pour favoriser l'intelligence collective au sein des équipes.

Optimiser la gestion des compétences

La formation professionnelle continue est incontournable pour à la fois assurer le renouvellement des compétences, professionnaliser les salariés, intégrer les ruptures technologiques et pour que chacun puisse se développer au travers de son parcours professionnel.

L'année 2018 a été marquée par la définition des nouvelles orientations triennales de la formation professionnelle 2018-2020 et par la signature du nouvel accord sur la formation professionnelle continue 2018-2022.

L'université groupe RATP (UGR) propose des programmes transversaux de formation et de développement des compétences, catégoriels et métiers. Elle accueille aussi un centre de formation des apprentis de la mobilité urbaine durable (CFA MUD) dédié à l'insertion des jeunes.

La personnalisation du parcours formation de chaque salarié fait aussi partie des enjeux clés de la RATP. L'objectif est de responsabiliser chaque salarié dans ses choix de formation tout en assurant un soutien de la fonction RH pour le guider. Cette vision innovante de la gestion des compétences est assurée notamment via le *digital learning*, dont la mise en place sera finalisée à horizon 2022, mais également par la mise en œuvre d'un outil digital qui permettra à chacun des salariés de renseigner son espace collaborateur et d'être acteur de son parcours.

La gestion des parcours professionnels évolue également. La RATP systématise la tenue des entretiens professionnels (avec un taux de réalisation de 93 %) qui permettent d'identifier les souhaits de mobilité des salariés et leur besoin en formation.

3 salariés sur 4 formés chaque année à la RATP
784 contrats en alternance (RATP et RATP Real Estate)
6,22% de la masse salariale consacrée à former les employés

La performance de la RATP repose notamment sur sa capacité à maintenir et développer son vivier de talents en France et à l'international. Les nouvelles technologies contribuent à faire émerger une nouvelle concurrence, de nouveaux métiers, et donc de nouvelles compétences. Dans ce contexte, attirer et fidéliser les talents sont des enjeux essentiels pour permettre au Groupe de rester compétitif.

Afin de renforcer son attractivité, le Groupe a lancé son programme d'ambassadeurs sur les réseaux sociaux et dans les écoles cibles auprès des étudiants. Les ambassadeurs sont des salariés actifs sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn), qui contribuent ainsi à mieux faire connaître le Groupe et ses métiers.

La RATP participe également à de nombreux forums, comme le Challenge du monde des grandes écoles, et développe des partenariats ciblés.

Preuve de l'efficacité de ce dispositif, 47 % des ingénieurs recrutés sont des jeunes de moins de 30 ans issus de nos écoles cibles.

L'un des principaux recruteurs en Île-de-France :
4 538 embauches en Île-de-France par la RATP en 2019
7 279 embauches pour la RATP, RATP Real Estate et RATP Dev

Faire de la diversité un facteur de réussite

Consciente que la diversité est un facteur de performance, la RATP en fait l'un des fondements de sa politique ressources humaines. En effet, la diversité des systèmes de représentation au sein du groupe RATP améliore les processus de décision et la créativité dans les organisations. La diversité témoigne de l'ouverture de l'entreprise sur les territoires dans lesquels elle s'insère.

Initié en 2017, le programme « RATP au féminin » est l'un des vecteurs de l'engagement collectif visant à faire progresser la diversité, la mixité au sein des organisations du groupe RATP. Il s'adresse à tous les salariés du Groupe et est source de propositions pour faire émerger de nouveaux modèles de management et d'organisation, ou encore pour garantir à chacune et chacun un cadre de travail respectueux. Promouvoir la mixité et la diversité reste son principal objectif.

Assurer l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes

L'équité de traitement entre les femmes et les hommes est un principe fondamental de la politique ressources humaines de la RATP.

Le cinquième accord sur l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes, signé en 2019, porte les engagements majeurs suivants :

- poursuivre la féminisation de l'entreprise;
- analyser finement les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, à des fins d'identification et de résorption des écarts injustifiés;
- faire évoluer les mentalités et lutter contre les stéréotypes;
- favoriser l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée;
- encourager l'exercice d'une parentalité partagée.

Son axe fort reste la promotion de la féminisation de certains métiers (conduite, sécurité) ainsi que la féminisation des comités de direction.

RATP Dev Moyen-Orient a rejoint le groupe des signataires des Principes d'autonomisation des femmes (WEP), dans le cadre du Pacte mondial des Nations unies (PMNU) avec le soutien de l'ambassade de France et des milieux d'affaires français aux Émirats arabes unis. Cette action affirme ainsi la volonté de l'entreprise de faire de l'égalité femmes-hommes, de l'autonomisation des femmes, et plus particulièrement des sept principes d'autonomisation des femmes, une réelle priorité.

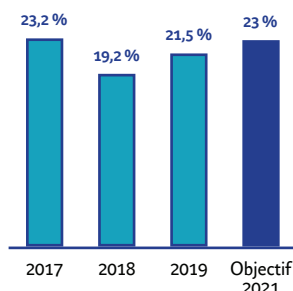
> Indicateurs clés

Le taux de féminisation est en légère hausse au sein de la RATP et atteint 21 % en 2019⁽¹⁾.

Celui de RATP Dev affiche une diminution, passant de 16,4 % en 2018 à 14,8 % en 2019. Par ailleurs, le taux de féminisation dans les cadres de direction de RATP Dev observe une légère progression (30,1 % en 2018 à 30,9 % en 2019). Le taux de féminisation de RATP Real Estate est de 47 %, en légère hausse par rapport à 2018. Tous les résultats figurent dans le tableau des indicateurs à la fin de la déclaration de performance extra-financière.

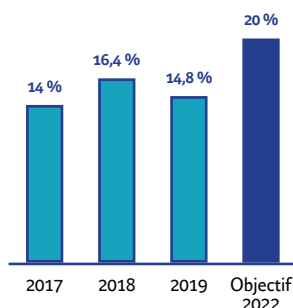
(1) Le taux publié dans le rapport financier et RSE 2018 était l'arrondi de 20,6 %, soit 21 %. Le taux atteint en 2019 est 21 %.

Taux de féminisation du recrutement RATP

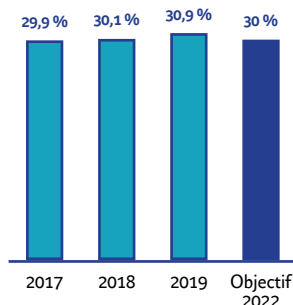


En 2019, le taux de féminisation du recrutement de la RATP a progressé par rapport à 2018.

Taux de féminisation dans l'effectif total – RATP Dev



Taux de féminisation dans les cadres de direction – RATP Dev



L'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap

La RATP s'engage à poursuivre la mise en œuvre des mesures d'insertion et de réinsertion permettant aux personnes en situation de handicap d'accéder à un emploi ou de le conserver, et à développer des actions de sensibilisation de l'environnement professionnel à la thématique du handicap au travail, afin de faciliter l'intégration des personnes en situation de handicap.

Favoriser un dialogue social harmonisé et de proximité

Le dialogue social est une composante forte de l'identité du Groupe qui contribue à sa performance.

Nos engagements, politiques et actions

Prévenir les conflits sociaux

Le dialogue social repose sur l'accord relatif au droit syndical et à la qualité du dialogue social de 2018, qui entend favoriser un dialogue social constructif privilégiant la négociation collective. Le dispositif d'alarme sociale continue à jouer son rôle : en 2019, seules 6 % des alarmes déposées ont abouti à un préavis de grève. Le taux de conflictualité est cependant en augmentation, dans le contexte des réformes sociales gouvernementales, avec 4,42 jours par an et par salarié en moyenne (grève de décembre 2019).

En 2019, les 15 comités sociaux et économiques (CSE), créés en 2018, ont été mis en place et se sont réunis pour traiter à tous les niveaux les sujets économiques et sociaux de la RATP. Ils remplacent les instances représentatives du personnel (IRP), délégués du personnel (DP), comité d'entreprise (CE) et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Harmoniser le dialogue social au sein du Groupe

Après la mise en place d'un comité de groupe RATP France en 2012, un comité d'entreprise européen RATP a été créé en 2017. Lieu d'information, d'échanges et de consultations sur la situation et la stratégie du Groupe, il encourage le dialogue social à l'échelle européenne. Une nouvelle mandature a été mise en place en 2019.

Anticiper l'ouverture à la concurrence

La RATP a mené plusieurs actions en 2018 visant à préparer l'ouverture à la concurrence. Elle a poursuivi un cycle de sept réunions de travail avec les organisations syndicales représentatives sur les enjeux de l'ouverture à la concurrence pour le groupe RATP.

17 journées de travail intitulées « Transformation Days » ont également été organisées auprès des 4 000 encadrants de l'entreprise autour du nouveau paysage concurrentiel.

Enfin, la RATP et les organisations syndicales représentatives ont participé aux réunions de concertation menées par le gouvernement sur les dispositions sociales de l'ouverture à la concurrence des activités bus de la RATP devant figurer dans le projet de loi d'orientation des mobilités.

19 accords collectifs signés dans l'année

> Indicateur clé

Taux de conflictualité ⁽¹⁾	2017	2018	2019
RATP	0,5	0,56	4,42

(1) Nombre moyen de jours de grève par salarié par an.

L'augmentation du taux de conflictualité en 2019 est liée aux mouvements sociaux de fin d'année relatifs à la réforme des régimes de retraite. À fin novembre 2019, le taux de conflictualité était de 0,7.

Prévenir les risques professionnels et favoriser la santé des collaborateurs de la RATP

Le groupe RATP poursuit son engagement en matière de prévention de l'accidentologie professionnelle et d'amélioration de la santé au travail, au-delà de la conformité réglementaire, au travers de sa politique Groupe santé et sécurité au travail.

Le programme d'actions transversal pluriannuel de la démarche santé et sécurité au travail a été poursuivi en 2019 pour intégrer la prévention des risques professionnels aux pratiques métiers et promouvoir une organisation professionnalisante et apprenante pour tous les collaborateurs. Ce programme est priorisé au regard des risques prégnants du Groupe en matière de risques professionnels.

Nos engagements, politiques et actions

Acculturation des managers à la prévention des risques professionnels

Dans le cadre du programme d'excellence managériale, la prévention des risques professionnels a été intégrée au nouveau référentiel managériale.

Pour accompagner le déploiement de ce référentiel, un programme événementiel, les « Clubs du management », est conduit : un club a été dédié à la santé et la sécurité au travail afin d'éclairer les managers sur les enjeux de performance en matière de prévention des risques professionnels et sur les dispositifs existants à mettre en œuvre dans leur quotidien managériale (management visuel, briefing/débriefing, visites managériales).

Un challenge participatif a été mené auprès de l'ensemble des collaborateurs afin de partager et fédérer le collectif de travail autour des bonnes pratiques et des réflexes à adopter dans les activités quotidiennes pour prévenir les risques professionnels.

Réingénierie des outils, standards et formations au service d'une prévention plus agile

Le déploiement du digital est mis à profit pour réinterroger les pratiques et outils à disposition des managers, préventeurs et collaborateurs afin de faciliter l'accès aux connaissances, compétences et actions requises en matière de prévention des risques professionnels et faciliter ainsi l'intégration de la prévention au cœur des pratiques métiers.

> Indicateurs clés

	2017	2018	2019	Objectif 2020 (par rapport à 2015)
Taux de fréquence des accidents de travail				
RATP	32	31,36	30,12	/ 2
Taux de gravité des accidents de travail				
RATP	2,63	2,88	2,84	/ 2
Nombre de salariés en situation d'inaptitude définitive et en instance de reclassement				
RATP	286	284	265	/ 2
Part des unités opérationnelles certifiées ISO 45001 ou OHSAS 18001				
RATP	50%	55%	60%	100%

Au sein de la RATP, le taux de fréquence connaît une baisse marquée de 25 % depuis quatre ans, passant de 40 en 2015 à environ 30 en 2019. Le taux de gravité entre également dans une dynamique positive avec une légère baisse amorcée par rapport à 2018. Les principaux motifs de déclaration d'accident de travail sont les agressions et les chutes de plain-pied pour lesquelles des plans d'action de prévention et de réduction sont engagés et portés au plus haut niveau de l'entreprise.

Sécuriser les salariés à l'étranger

La priorité du groupe RATP est de garantir à tous les salariés un haut niveau de sûreté/sécurité lors des déplacements professionnels et des séjours à l'étranger. La mission sûreté à l'international, sous l'égide de la délégation générale au management des risques, conduit une politique de prévention des risques sanitaires et sécuritaires, en coopération avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE), le Centre interentreprises de l'expatriation (Cindex), les médecins référents de la RATP, les assureurs et des prestataires spécialisés. Des procédures et des outils (cartographie mensuelle des risques pays, guide sûreté, formations e-learning selon les niveaux de risque, application mobile, hotline sécuritaire et sanitaire, géolocalisation selon des critères choisis par le salarié...) sont mis en œuvre pour que chaque salarié puisse préparer son voyage et son séjour dans les meilleures conditions.

Du fait de la forte implantation internationale de RATP Dev, ses collaborateurs sont exposés à des risques spécifiques, selon les pays concernés. Que ce soit pour les collaborateurs en déplacement, les expatriés ou les collaborateurs locaux, la sécurité des personnels est un impératif.



En lien avec la démarche sûreté du Groupe, RATP Dev a mis en place une charte sûreté concernant le déplacement de ses collaborateurs ainsi que des procédures et processus pour gérer au mieux la sécurité des personnels dans les différents pays d'accueil en fonction des risques encourus.

Cette démarche a donné lieu à un partenariat privilégié avec International SOS.

Axe 3.3 — S'assurer de la loyauté des pratiques dans notre chaîne de valeur

Pour le groupe RATP, il est essentiel que tous ses collaborateurs agissent selon des valeurs communes.

L'éthique, socle de nos actions et de nos comportements au service de nos clients, est la condition de la performance de l'entreprise

Nos engagements, politiques et actions

- **Révision et communication du code éthique** : un code éthique a été mis en place en 2011. Pour répondre aux nouvelles exigences de la loi Sapin II, il a été révisé et diffusé à partir de janvier 2019, accompagné d'un plan d'appropriation. Dans ce cadre, la délégation générale à l'éthique a rencontré tous les comités de direction de départements et des filiales de rang 1, ainsi qu'une quarantaine

d'unités afin de présenter ce document. Cette phase d'appropriation sera poursuivie début 2020.

- **Mise en place d'une nouvelle ligne d'alerte** : la ligne d'alerte mise en place en 2011 a été mise à jour pour répondre aux exigences de la loi Sapin II, notamment en matière de sécurisation du traitement des données et de protection des lanceurs d'alerte. Elle concerne l'ensemble du Groupe, avec un dispositif particulier pour RATP Dev compte tenu de la variété des pays et des langues concernés. En fin d'année, un bilan sera dressé et des aménagements seront éventuellement décidés.
- **L'e-learning « L'éthique en question »** reste obligatoire pour les cadres et agents de maîtrise « managers » de la RATP. Une refonte des outils de sensibilisation et de formation aux thèmes de l'éthique, de la conformité, de la RSE et de la protection des données personnelles est à l'étude et devrait déboucher en 2020 sur de nouveaux outils.

Évasion fiscale

Le groupe RATP s'est toujours engagé à conduire ses activités dans le plus strict respect de l'éthique des affaires. Le code éthique du groupe RATP s'inscrit dans la continuité des engagements pris par la RATP, qui a adhéré en 2003 au Pacte mondial des Nations unies et s'est ainsi engagée à respecter les 10 principes fondateurs en matière de droits de l'homme, de conditions de travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. Dans ce cadre, le groupe RATP fait de la transparence fiscale et de la lutte contre l'évasion fiscale un principe de gestion. L'ambition du groupe RATP est de conduire ses activités en France et à l'international en se conformant aux lois des pays ainsi qu'aux principes de l'OCDE sur les prix de transfert pour les multinationales et les administrations fiscales.

Conformément à ses obligations légales, le groupe RATP a effectué sa déclaration pays par pays en déclarant la répartition de ses bénéfices, impôts et activités, par juridiction fiscale.

Programme de *compliance* : pour une vigilance accrue dans la conduite des affaires

Dans un environnement concurrentiel et législatif en pleine mutation, le groupe RATP est engagé dans une démarche de transparence fondée sur le respect des meilleurs standards français et internationaux en matière de conduite des affaires. Dans cette optique et suite à la loi Sapin II, le Groupe a créé un pôle conformité pour s'adapter aux enjeux mondiaux de la *compliance* (en français, « conformité »). Il est en charge d'établir et de mettre en œuvre les programmes de *compliance*, qui couvrent notamment les sujets de la lutte contre la corruption, des pratiques anticoncurrentielles et de la représentation d'intérêts.

Pour bâtir le programme anticorruption, le Groupe s'est basé sur les huit piliers de la loi Sapin II comme sur les recommandations et le questionnaire de contrôle de l'Agence française anticorruption. Dans ce cadre, le Groupe a poursuivi en 2019 le déploiement du dispositif de prévention anticorruption.

De nombreux chantiers de mise en conformité ont été finalisés ou sont en voie de l'être, dont en particulier :

- la diffusion du code de conduite des affaires à l'ensemble des salariés du Groupe;
- la mise à jour des règlements intérieurs des départements de l'Epic et des filiales, avec les règles anticorruption à respecter et le code de conduite des affaires;

- la construction du réseau conformité dans l'ensemble des départements et filiales;
- le déploiement de la formation du personnel exposé avec 50% de collaborateurs formés fin 2019, la formation des instances dirigeantes du Groupe, la formation du personnel en charge des activités de lobbying et de représentation d'intérêts;
- le déploiement en cours des procédures de contrôle comptable;
- la diffusion de la procédure d'alerte interne à chaque collaborateur du Groupe.

Certains des piliers du dispositif, plus lourds à mettre en œuvre, seront déployés en 2020, dont :

- renforcement des procédures comptables à risques;
- le dispositif de contrôle et d'évaluation interne du programme de prévention anticorruption.

> Indicateur clé

Taux de personnel exposé et formé à fin décembre 2019 : **50%**

Gestion des données à caractère personnel

Le règlement général relatif à la protection des données (RGPD) entré en application le 25 mai 2018, renforce les principes de la protection des données à caractère personnel issus de la loi informatiques et libertés. Un réseau de correspondants à la protection des données au sein des départements et filiales (RATP, RATP Habitat, RATP Real Estate, RATP Connect et RATP Travel Retail) ainsi que des animateurs par filières métiers concernées (RH, achats, IT) sont pilotés par le délégué à la protection des données. Le réseau est un point de contact avec les autorités de contrôle, les salariés et les parties prenantes externes du Groupe. Il a pour principale mission de conseiller les collaborateurs pour veiller au respect du RGPD. Un plan d'action a été mis en place pour l'ensemble des départements et filiales avec un tableau de bord de mise en conformité suivi par la direction générale et le référent Comex concerné.

RATP Dev et ses filiales, ainsi que RATP Smart Systems et ses filiales disposent chacun de leur propre délégué à la protection des données.

> Indicateur clé

Nombre de notifications adressées à la Cnil en cas de violation de données à caractère personnel	2017	2018	2019
RATP, RATP Real Estate, RATP Habitat, RATP Travel Retail, RATP Connect	–	0	1

Risques et vigilance dans la chaîne d'approvisionnement

5848 fournisseurs de la RATP
96% de fournisseurs en France

En 2012, la RATP s'est engagée dans une démarche d'achats responsables, afin de prendre en compte le développement durable tout au long du processus achats, depuis la stratégie achats jusqu'à l'exécution du contrat. Les acheteurs, avec l'appui des prescripteurs, veillent à définir des stratégies d'achats conformes à la politique et aux valeurs du Groupe, à prévenir et maîtriser les risques sociaux et environnementaux. Les offres des fournisseurs sont sélectionnées sur des critères qualité-coût-délais mais également RSE. Une organisation dédiée et un plan de formation et de sensibilisation accompagnent les acheteurs et prescripteurs dans la démarche.

En 2019, 25 % de dossiers achats intègrent des exigences, des clauses ou des critères RSE.

Nos engagements, politiques et actions

Une approche volontaire pour se conformer aux exigences du devoir de vigilance

En 2019, la RATP a réalisé la cartographie des risques en matière d'atteinte aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement, sur sa chaîne d'approvisionnement. Un niveau de risque RSE a été associé à chacune des catégories d'achats.

L'objectif pour l'année 2020 est de construire un plan de vigilance raisonnable et efficient, avec des actions adaptées selon le niveau de risque RSE observé et les enjeux stratégiques, et en s'appuyant sur les bonnes pratiques déjà en place.

Les audits fournisseurs, une approche ciblée en place depuis plusieurs années

Lorsque des risques ont été identifiés, dans la chaîne d'approvisionnement ou pour des achats stratégiques tels que le matériel roulant, la RATP déclenche des audits sociaux et/ou environnementaux pour vérifier les conditions de production chez ses fournisseurs. Ils sont réalisés avant attribution du marché. En cas de non-conformité majeure, l'offre peut être rejetée.

100% des autobus électriques au parc ont été audités par un cabinet indépendant

100% des fabricants de pièces critiques sur du matériel roulant ferré ont été audités

• Matériel roulant (autobus, trains, tramways)

Depuis trois ans, des audits sociaux/environnementaux sont réalisés sur les sites de production des principaux composants des autobus (assemblage, traction, batteries). Ils sont confiés à des cabinets indépendants. En complément de cette démarche, menée en phase de consultation, une campagne d'audits des constructeurs déjà au parc est programmée sur l'année 2020.

Pour le matériel roulant ferré (RER, métro, tramway), ce sont les auditeurs internes de la RATP qui mènent des contrôles qualité/environnement *in situ* chez les fournisseurs de pièces considérées comme critiques.

• Habillement

Les conditions de travail et le respect des droits de l'homme sont fréquemment pointés du doigt dans le secteur du textile. Depuis 2000, la RATP a mis en place des audits sociaux systématiques sur les sites de confection. Les résultats conditionnent l'attribution du marché. Ces audits sont réalisés par des cabinets indépendants. Les fournisseurs connaissent le niveau d'exigence de la RATP et les sites non conformes sont désormais exceptionnels.

• Les contrôles sur sites RATP

Les entreprises extérieures qui interviennent dans les espaces et sur les chantiers de la RATP font l'objet de contrôles réguliers, pour s'assurer notamment du respect des règles d'hygiène et de sécurité, et que leurs salariés sont en situation régulière. En cas de non-conformité, des mesures sont prises et les entreprises sont placées sous surveillance accrue. Une commission (Cise) assure le reporting et le suivi de ces anomalies.

> Indicateur clé

Nombre d'audits sociaux réalisés dans l'année (secteur habillement)	2017	2018	2019
RATP	9	12	15

Les audits sociaux sont principalement portés sur le secteur de l'habillement.

La lutte contre le travail illégal

Consciente des risques liés au travail dissimulé sur les marchés à forte part de main-d'œuvre, en particulier les marchés de travaux, la RATP s'est dotée, dès 2010, d'une procédure interne qui définit les obligations et les responsabilités des différents départements. La RATP s'est par ailleurs engagée dans le cadre de la charte RSE du Grand Paris à lutter contre le travail illégal.

Les moyens mis en œuvre sont notamment :

- le recours aux services d'e-attestations : il facilite la collecte des documents réglementaires des fournisseurs et sous-traitants (Urssaf, Kbis, travailleurs étrangers). Ces documents sont requis avant attribution du marché puis tous les six mois pendant la durée du contrat ;
- le contrôle des accès sur les chantiers : en 2017, la procédure pour la délivrance de cartes d'accès a été renforcée, et des contrôles sur site sont réalisés par la RATP elle-même ou par des prestataires extérieurs.



Tableau d'indicateurs

ORIENTATION 1 : ÊTRE UN ACTEUR MAJEUR DE LA MOBILITÉ ET LA VILLE DURABLE

	2017	2018	2019	Cible
Axe 1.1. Construire une offre de mobilité connectée et globale accessible à tous				
Temps moyen de présence journalière du GPSR – RATP (heures/équipe/jour)	535	561	587	
Évolution de l'accidentologie des réseaux ferrés – RATP (nombre d'accidents annuels rapporté au million de kilomètres commerciaux)	–	12,11	11,51	
Évolution de l'accidentologie du réseau Bus – RATP (taux d'accidents aux 100 000 km)	7,01	6,72	6,58	
Taux de satisfaction des voyageurs – RATP (source : enquête de perception Île-de-France Mobilités)	81,4 %	80,6 %	82,0 %	
Taux de lignes de bus accessibles en Île-de-France – RATP	79 %	83 %	85 %	100 % d'ici à 2022
Taux de gares RER accessibles en Île-de-France – RATP	97 %	97 %	98,5 %	100 % d'ici à 2021
Taux du personnel en situation d'accueil dans les gares et stations formés à l'accueil des personnes en situation de handicap mental (label S3A) – RATP	37 %	52 %	72 %	100 % d'ici à 2020
Axe 1.2. Agir en faveur de la santé environnement				
Nombre de mises en demeure ICPE – RATP	1	0	0	0
Nombre de mises en demeure ICPE – RATP, RATP Dev	1	0	0	
Taux de particules dans les trois stations du réseau Squales en µg/m³ – RATP (concentration moyenne des particules PM10 en µg/m³)	113	92	76	
Nombre de personnes exposées (points noirs du bruit) – RATP	334	334	334	0 d'ici à 2020
Nombre de réclamations et de plaintes liées au bruit-vibrations – RATP	473	498	566	
Nombre de réclamations et de plaintes liées au bruit-vibrations – RATP, RATP Real Estate	473	523	673	
Taux de matériel roulant avec un faible niveau acoustique (bus, ferré) – RATP	–	54 %	53 %	
Nombre de mesures champs électromagnétiques réalisées dans l'année – RATP	900	748	268	
Axe 1.3. Favoriser l'intégration urbaine et la mixité fonctionnelle				
Nombre de logements construits (en cumul) – RATP, RATP Real Estate / RATP Habitat	928	1 102	1 102	2 000 d'ici à 2024
Nombre de logements sociaux (en cumul) – RATP Habitat	855	899	954	1 000 d'ici à 2024
Nombre d'hectares végétalisés – RATP, RATP Real Estate	1,3	2,1	2,2	4 d'ici à 2020 dont 1,3 en agriculture urbaine

ORIENTATION 2 : RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

	2017	2018	2019	Cible
Axe 2.1. Réduire notre empreinte carbone et économiser nos ressources				
Consommation totale d'énergie (en GWh) – RATP, RATP Real Estate	2 513	2 506	2 418	
Consommation totale d'énergie (en GWh) – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	3 324	3 314	3 245	
Dont consommation d'énergie pour la traction (tous modes confondus) – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate (en GWh)	2 609	2 610	2 571	
Part de la consommation d'énergie pour la traction ferroviaire – RATP	39 %	39 %	39 %	
Part de la consommation d'énergie pour la traction bus – RATP	35 %	35 %	36 %	
Part de la consommation d'énergie des bâtiments et véhicules auxiliaires – RATP	26 %	26 %	25 %	
Réduction de la consommation d'énergie réalisée par voyageur-kilomètre par rapport à 2015 – RATP	5 %	6 %	8 %	–20 % d'ici à 2025
Réduction des émissions de gaz à effet de serre par voyageur-kilomètre par rapport à 2015 – RATP	6 %	9 %	13 %	–50 % d'ici à 2025
Émissions totales de gaz à effet de serre associées aux consommations d'énergie – RATP, RATP Real Estate (en tonnes de CO ₂ équivalent)	400 015	397 033	372 908	
Émissions totales de gaz à effet de serre associées aux consommations d'énergie – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate (en tonnes de CO ₂ équivalent)	688 771	640 952	711 866	

	2017	2018	2019	Cible
Émissions de gaz à effet de serre de la traction – RATP, RATP Real Estate (en tonnes de CO ₂ équivalent)	327 805	327 599	311 851	
Émissions de gaz à effet de serre de la traction – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate (en tonnes de CO ₂ équivalent)	587 171	538 722	620 600	
Émissions de gaz à effet de serre des bâtiments et véhicules auxiliaires – RATP, RATP Real Estate (en tonnes de CO ₂ équivalent)	72 210	69 434	61 057	
Émissions de gaz à effet de serre des bâtiments et véhicules auxiliaires – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate (en tonnes de CO ₂ équivalent)	101 600	102 230	91 266	
Consommation totale d'eau – RATP, RATP Real Estate (en m ³)	917 478	912 214	879 927	
Consommation totale d'eau – RATP, RATP Dev / RATP Real Estate (en m ³)	1 223 340	1 250 212	1 379 450	
Axe 2.2. Développer l'économie circulaire				
Quantité totale de déchets – RATP, RATP Real Estate (en tonnes)	19 939	26 858	26 727	
Quantité totale de déchets – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate (en tonnes)	21 908	28 990	28 612	
Dont déchets dangereux (hors chantier) – RATP, RATP Real Estate (en tonnes)	4 635	4 458	4 212	
Dont déchets dangereux (hors chantier) – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate (en tonnes)	5 501	5 348	4 879	
Dont déchets non dangereux (hors chantier) – RATP, RATP Real Estate (en tonnes)	15 304	22 400	22 514	
Dont déchets non dangereux (hors chantier) – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate (en tonnes)	16 407	23 641	23 732	
Quantité totale de déchets valorisés – RATP, RATP Real Estate (en tonnes)	–	26 856	26 727	
Dont quantité de déchets valorisés pour le réemploi (en tonnes)	–	1 077	402	
Dont quantité de déchets valorisés pour la valorisation matière (en tonnes)	–	20 346	21 222	
Dont quantité de déchets valorisés pour la valorisation énergétique (en tonnes)	–	4 691	4 317	
Dont quantité de déchets valorisés pour la valorisation organique (en tonnes)	–	547	572	
Dont quantité de déchets valorisés selon d'autres modes de valorisation (en tonnes)	–	195	214	
Quantité de ballast (hors chantier) – RATP (en tonnes)	–	5 409	8 510	
Axe 2.3. Promouvoir des démarches d'amélioration continue et d'écoconception				
Nombre de sites industriels certifiés ISO 14001 – RATP	80	82	89	
Nombre de sites industriels certifiés ISO 14001 – RATP, RATP Dev	81	83	91	
Taux de sites industriels certifiés ISO 14001 – RATP	82 %	89 %	96 %	100 % d'ici à 2020

ORIENTATION 3 : AFFIRMER NOTRE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE

	2017	2018	2019	Cible
Axe 3.1. Contribuer à la vitalité économique et à la solidarité dans les territoires				
Nombre d'emplois directs, indirects et induits par les activités de la RATP	128 603	128 000	128 000	
Nombre d'emplois indirects et induits par les achats (chiffre d'affaires facturé) – RATP	43 876	43 500	43 500	
Montant des achats solidaires – RATP, RATP Real Estate (en millions d'euros)	1,2	1,3	1,3	1,4 d'ici à 2020
Nombre d'heures d'insertion réalisées – RATP, RATP Real Estate	420 000	385 000	530 000	
Nombre de bénéficiaires des heures d'insertion – RATP, RATP Real Estate	763	749	900	
Taux de PME parmi les fournisseurs – RATP, RATP Real Estate	66,7 %	66,4 %	64,7 %	
Nombre de bénéficiaires des Ateliers mobilité® – RATP	3 313	3 173	3 138	3 000
Nombre moyen de personnes sans abri accompagnées chaque jour – RATP	115	117	103	
Taux d'accompagnement des personnes sans abri vers des structures d'accueil – RATP	69 %	73 %	71 %	
Nombre de bénéficiaires directs et indirects des projets de la Fondation-groupe RATP	40 088	44 383	80 885	
Nombre de projets soutenus par la Fondation – groupe RATP	57	69	64	
Axe 3.2. Favoriser un management stimulant l'engagement des salariés				
Effectif total – RATP	45 756	46 064	46 575	
Effectif total – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	57 326	59 889	59 544	



	2017	2018	2019	Cible
Taux de turnover – RATP	7,41 %	6,42 %	8,35 %	
Nombre d'embauches – RATP	4 117	3 761	4 538	
Nombre d'embauches – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	5 988	7 518	7 279	
Nombre de départs – RATP	3 713	3 329	3 887	
Nombre de départs RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	5 436	5 725	6 039	
Nombre de contrats en alternance – RATP	417	559	773	
Nombre de contrats en alternance – RATP, RATP Real Estate	423	565	784	
Taux de promotion au regard de la catégorie de départ – RATP	12,0 %	11,6 %	11 %	
Taux de mobilité – RATP	–	8 %	11 %	
Opérateur	–	5 %	6 %	
Encadrement	–	14,2 %	13 %	
Progression moyenne des salaires – RATP	2,64 %	2,30 %	2,60 %	
Nombre total d'heures de formation – RATP	2 187 598	1 951 189	1 901 388	
Nombre total d'heures de formation – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	2 425 368	2 233 310	2 152 868	
Taux de féminisation dans l'effectif total – RATP	20,6 %	20,6 %	21 %	
Taux de féminisation dans l'effectif total – RATP Dev	14,0 %	16,4 %	14,8 %	20 % d'ici à 2022
Taux de féminisation dans l'effectif total – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	19,3 %	20 %	19,7 %	
Taux de féminisation de l'encadrement – RATP	14 %	19 %	20 %	
Taux de féminisation de l'encadrement – RATP, RATP Real Estate	14,3 %	19,2 %	20 %	
Taux de féminisation de l'encadrement – Cadres de direction – RATP Dev	29,9 %	30,1 %	30,9 %	30 % à d'ici à 2022
Taux de féminisation du recrutement – RATP	23,2 %	19,2 %	21,5 %	23 % d'ici à 2021
Nombre de salariés déclarés en situation de handicap – RATP	1 610	1 683	1 702	
Nombre de salariés déclarés en situation de handicap – RATP, RATP Dev	1 804	1 875	1 874	
Taux de conflictualité – RATP (nombre de jours d'absence pour grève/effectif moyen)	0,5	0,56	4,42	
Taux d'absentéisme maladie – RATP	11,02	11,13	13,12	
Taux d'absentéisme maladie – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	10,77	10,29	12,25	
Nombre d'accidents du travail – RATP	1 928	1 893	1 788	
Nombre d'accidents du travail – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	2 584	2 558	2 536	
Nombre de salariés en instance de reclassement suite à décision d'inaptitude définitive – RATP	286	284	265	Diviser par 2 d'ici à 2020 (par rapport à 2015)
Taux de fréquence des accidents du travail – RATP (nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées)	32	31,36	30,12	Diviser par 2 d'ici à 2020 (par rapport à 2015)
Taux de fréquence des accidents du travail – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	27,77	26,5	26,89	
Taux de gravité des accidents du travail – RATP (nombre de jours perdus pour accident du travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées)	2,63	2,88	2,84	Diviser par 2 d'ici à 2020 (par rapport à 2015)
Taux de gravité des accidents du travail – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	2,12	2,21	2,31	
Taux des unités opérationnelles certifiées OHSAS 18001, ISO 45001 – RATP	50 %	55 %	60 %	100 % d'ici à 2020
Axe 3.3. S'assurer de la loyauté des pratiques dans la chaîne de valeur				
Nombre d'audits sociaux réalisés dans l'année – RATP	9	12	15	
Nombre total d'audits depuis 2000 – RATP	83	95	110	
Nombre total de sites audités refusés depuis 2000 – RATP	6	6	7	
Nombre d'alertes – RATP	–	–	50	
Nombre de notifications adressées à la Cnil en cas de violation de données à caractère personnel – RATP	–	0	1	
Nombre de notifications adressées à la Cnil en cas de violation de données à caractère personnel – RATP, RATP Real Estate, RATP Habitat, RATP Travel Retail, RATP Connect	–	0	1	

Note méthodologique relative à la déclaration de performance extra-financière, exercice 2019

Cadre général

Le groupe RATP applique la directive européenne du 22 octobre 2014 et son décret d'application du 9 août 2017 relatif à l'obligation pour les grandes entreprises d'établir une déclaration de performance extra-financière (DPEF). Plus précisément, en établissant une déclaration de performance extra-financière de manière consolidée, le groupe RATP porte l'obligation réglementaire de sa filiale RATP Dev.

Les textes de référence sont :

- la directive européenne du 22 octobre 2014 et les lignes directrices sur l'information non financière;
- l'ordonnance du 19 juillet 2017;
- le décret d'application du 9 août 2017;
- la loi de transition énergétique pour la croissance verte du 18 août 2015;
- la loi n° 2018-938 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous;
- la loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude.

Sans objet avec les activités du Groupe, les thématiques suivantes n'ont pas été traitées :

- lutte contre la précarité alimentaire;
- respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable.

Les risques extra-financiers

Conformément aux exigences réglementaires du décret d'application n° 2017-1180 du 19 juillet 2017, le Groupe a évalué ses principaux risques et opportunités environnementaux, sociaux ou liés aux droits de l'homme et à la lutte contre la corruption. L'analyse a été réalisée en trois étapes structurantes :

1. définition de l'univers des risques extra-financiers du Groupe avec une quarantaine de risques et opportunités. Il a été construit grâce à des éléments de l'univers des risques du Groupe, une recherche bibliographique sectorielle, des référentiels reconnus tels MSCI et SASB ainsi que l'analyse de matérialité déjà réalisée par le Groupe en 2017;
2. cotation de chaque risque et opportunité RSE par les experts du sujet. L'échelle de cotation a été construite avec la délégation générale au management des risques du Groupe selon une méthodologie similaire à celle utilisée pour l'élaboration de la cartographie du Groupe. Les risques ont été évalués en termes de gravité d'impact et d'occurrence;
3. hiérarchisation des risques et opportunités RSE. Les évaluations d'impact et d'occurrence ont permis de hiérarchiser et d'identifier les thèmes prioritaires pour le Groupe, validés en Copil de performance extra-financière.

Ces trois étapes correspondent au processus de *risk management* de la délégation générale au management des risques. La cartographie est déjà intégrée dans l'univers des risques du Groupe.

Modèle d'affaires

Le modèle économique est axé sur l'exploitation d'un réseau de transport, cœur du métier du Groupe. Il évolue selon les modalités contractuelles de chaque réseau de transport.

Périmètre de reporting extra-financier

Ce périmètre de reporting permet de couvrir 91,9 % du chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2019. Le périmètre exact est précisé pour chaque indicateur. Il varie selon les indicateurs. À l'exception de certains indicateurs, le périmètre global de la DPEF se compose comme suit pour :

- la partie qualitative : RATP (Epic – établissement public à caractère industriel et commercial), 58 filiales de RATP Dev, RATP Real Estate et RATP Smart Systems;
- la partie quantitative : RATP, 26 filiales de RATP Dev et RATP Real Estate.

Certains indicateurs ont des périmètres spécifiques tels que :

- nombre de logements construits y compris les logements sociaux : il concerne uniquement RATP, RATP Real Estate et RATP Habitat;
- nombre de bénéficiaires directs et indirects des projets, et nombre de projets soutenus de la Fondation : il concerne l'ensemble du groupe RATP c'est-à-dire la RATP et toutes ses filiales;
- nombre de notifications adressées à la Cnil en cas de violation de données à caractère personnel : il concerne la RATP ainsi que les filiales RATP Real Estate, RATP Habitat, RATP Travel Retail, RATP Connect.

Calendrier de reporting

Afin d'intégrer la déclaration de performance extra-financière au rapport financier de l'entreprise, le calendrier de la DPEF s'est rapproché du calendrier du reporting financier : il couvre l'exercice civil et fiscal 2019. Les informations extra-financières sont reportées sur l'année calendaire pleine, soit la période du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019 (douze mois).

Organisation

Un protocole unique de reporting définit les indicateurs et les modalités de collecte. Il est partagé et appliqué pour une collecte harmonisée, cohérente et précise les indicateurs. Le processus de collecte des indicateurs repose sur plusieurs niveaux en fonction des entités concernées. La consolidation finale des informations chiffrées du Groupe est effectuée par la direction financière. Les informations qualitatives sont quant à elles remontées sur la base d'entretiens ou de questionnaires.

La collecte de données est différente selon la structure concernée. Elle est effectuée à partir des outils existants et à partir des systèmes d'information dédiés pour les ressources humaines, les achats, la consommation d'eau et d'énergie, la sûreté, etc.



Spécificités et limites méthodologiques

La DPEF présente des limites méthodologiques pour plusieurs raisons : l'absence d'harmonisation des définitions et des législations nationales et internationales, des marges d'imprécision relatives au calcul des données sur une année calendaire (alors que les factures ou données arrivent plus tardivement), etc.

Les ressources humaines

- Dans les « nombres de départs » (indicateur « Embauches et sorties »), toutes les ruptures de période d'essai sont comptabilisées, qu'elles soient à l'initiative de l'employé ou de l'employeur.
- Dans l'absentéisme, les absences autorisées ne sont pas prises en compte en ce qui concerne la RATP.
- Les contrats aidés et les médecins sont exclus de l'effectif total mais sont pris en compte pour l'accidentologie, les formations, le handicap, les embauches et les départs.
- Un écart constant de l'ordre de 2 à 3 % est constaté chaque année pour l'indicateur « accidents du travail » entre les données à date d'arrêt de l'indicateur et les données consolidées. Il est dû aux délais réglementaires pour instruction par les caisses, de recours pour les salariés et de déclaration d'un accident du travail.
- Le nombre d'heures de formation de la RATP est calculé en prenant en compte les formations réalisées dans le cadre du plan de formation.
- En 2019, RATP Dev sort du périmètre de consolidation pour l'indicateur « Nombre de contrats en alternance ».
- Le taux de turnover est calculé sur la base des entrées et sorties de l'année N hors contrats aidés et médecins.
- Concernant le handicap, il est à noter que les filiales RATP Dev situées aux États-Unis (dont RATP Dev NA Bus) ne reportent pas ces données en raison des contraintes réglementaires locales et sont exclues du périmètre de reporting.

L'environnement

- Les informations environnementales calculées sur la base de relevés de compteurs ou de factures n'incluent pas les données non disponibles à la date d'édition du rapport de gestion. Les informations manquantes ne sont pas estimées dans les données présentes (indicateur de consommation d'eau).
- Pour le suivi des déchets, il n'existe pas, pour certaines filiales, de moyen d'évaluer ni de peser les quantités de déchets banals communaux. En conséquence, une partie de ces déchets n'est pas comptabilisée dans la donnée consolidée. Compte tenu de la réduction des délais de publication des comptes, il est à noter que la comptabilisation pour ces indicateurs a été arrêtée plus tôt que l'année dernière. Cela explique la variation à la baisse.
- Des précisions sont également apportées sur les principaux postes émetteurs de gaz à effet de serre, conformément au décret 2016-1138 du 19 août 2016 relatif aux informations environnementales dans le rapport de gestion. En ce qui concerne les indicateurs liés à la consommation d'énergie et aux émissions de gaz à effet de serre, des rectificatifs ont été réalisés sur l'année 2019 suite à la mise à jour de la base carbone de l'Ademe en décembre 2019.
- En ce qui concerne l'indicateur « Personnes exposées au seuil limite de la directive UE 2002/49/CE », il est calculé en faisant abstraction de l'indice utilisé. En effet, les seuils limites définis par la directive sont en fait un dépassement de l'indice Lden (24 heures journée) de 73 dB(A) et de l'indice Ln (nuit) de 65 dB(A) pour le mode ferré. L'indicateur proposé représente donc le cumul de personnes exposées au seuil limite de la directive quels que soient les indices Lden et Ln et quel que soit le mode.

- En 2019, RATP Dev sort du périmètre de consolidation pour l'indicateur « Nombre de réclamations et de plaintes liées au bruit-vibrations ».
- En ce qui concerne l'indicateur sur la qualité de l'air « Taux de particules dans les trois stations du réseau Squalles », il est à noter la fermeture de la station de métro Châtelet pour cause de travaux en 2018 et de la gare d'Auber fermée en 2019 pour rénovation. Ces variations du périmètre des mesures peuvent impacter la donnée.
- En ce qui concerne l'indicateur « Nombre de mesures champs électromagnétiques réalisées dans l'année » : le calcul de l'indicateur est basé sur l'édition des rapports d'essai auxquels correspondent des numéros d'affaire.

L'accessibilité

En ce qui concerne l'indicateur « Taux du personnel en situation d'accueil dans les gares et stations formés à l'accueil des personnes en situation de handicap mental (label S3A) », il est calculé en prenant en compte les effectifs en poste.

L'empreinte socio-économique

Elle est calculée à partir de la moyenne des années 2015-2016-2017 et à partir d'une modélisation sur le fonctionnement de l'économie française à partir des tableaux entrées/sorties d'Eurostat.

Les résultats présentés dans le rapport 2019 sont ceux issus de cette étude (pas de nouvelle itération en 2019).

La sécurité ferroviaire

L'indicateur « Évolution de l'accidentologie des réseaux ferrés » est calculé en additionnant l'ensemble des événements d'exploitation intéressant la sécurité ferroviaire sauf les fumées mineures, les évacuations et les suicides. Les catégories d'événements suivantes sont exclues de l'indicateur : homicide ou malaise. Le funiculaire de Montmartre est exclu du périmètre.

À partir de 2019, l'indicateur d'accidentologie des réseaux ferrés cumulé métro, RER et tramway comptabilise tous les incidents individuels de voyageurs « déclarés », mais uniquement ceux qui ont fait l'objet d'une intervention des services de secours. Cette évolution fait suite à une nouvelle définition des victimes actée par le STRMTG (service de l'État en charge de la réglementation et du contrôle de la sécurité des transports guidés). Cette évolution est formalisée dans la nouvelle version du guide d'application du STRMTG parue en novembre 2019 qui définit les événements à prendre en compte pour le calcul des indicateurs communiqués au STRMTG dans les rapports annuels de sécurité de l'exploitation. Dans le présent rapport, les indicateurs calculés selon cette nouvelle méthodologie ont été mis à jour pour les années 2018 et 2019 (2017 non disponible).

La sécurité routière

L'indicateur « Évolution de l'accidentologie du réseau Bus » est calculé en additionnant l'ensemble des événements d'exploitation intéressant la sécurité routière sauf les voyageurs malades. Les lignes de bus affrétées par la RATP sont exclues de l'indicateur.

Les alertes éthiques

L'indicateur « Nombre d'alertes » est calculé en additionnant le nombre total des alertes recueillies dans le dispositif RATP et filiales et celles du dispositif RATP Dev. Ces signalements correspondent à des situations personnelles de salariés relevant davantage du domaine ressources humaines que du cadre de la loi Sapin II (protection des lanceurs d'alerte).

Table de correspondance

Thème de la déclaration de performance extra-financière	Pages	ISO 26000	Principes du Pacte mondial de l'ONU	ODD
Parties prenantes du Groupe	8	5.3.3/6.8.3	#1-10	17
Nos enjeux RSE	50	5.3.3/6.8.3	#1-10	17
Politique RSE du Groupe	51	6.2	#1-10	16/17
Gouvernance	52	6.2	#1-10	16/17
Innovation au service de la ville durable	55	6.5.2	#9	9
1 – Être un acteur majeur de la mobilité et de la ville durable				
1.1 – Construire une offre de mobilité connectée et accessible	55	6.5/6.7/6.8	#1 #9	1/3/8/9/10 /11/16/17
La sécurité des voyageurs comme priorité absolue	55	6.7.4	#1 #2	3/16
Incarner la mobilité durable et la ville intelligente au service des voyageurs	57	6.7.5	#1 #8 #9	9/10/11
La lutte contre l'insécurité dans les transports	59	6.8.3	#1 #2	1/8
Pour une société plus inclusive : l'accès à la mobilité pour tous, un défi humain et technique	60	6.7.2	#1 #8 #9	8/10/17
1.2 – Agir en faveur de la santé environnementale	62	6.5	#7	3/11
Faire de la qualité de l'air en station une priorité environnementale	62	6.5.3	#7	3/11
Réduire les nuisances sonores et vibratoires	62	6.5.3	#7	3/11
Maîtriser l'exposition aux ondes électromagnétiques	64	6.7.4	#1 #2	3
1.3 – Favoriser l'intégration urbaine et la mixité fonctionnelle	64	6.5	#1 à #10	11
Restructurer les sites industriels pour favoriser la mixité urbaine	65	6.5.3	#8	11
S'engager pour une exploitation intelligente et durable du bâtiment	65	6.5.3	#8	11
2 – Réduire notre empreinte environnementale				
2.1 – Réduire notre empreinte carbone et économiser nos ressources	65	6.5/6.7	#7 #8 #9	7/13
Agir pour le climat et la transition énergétique	66	6.5.5	#7#8 #9	7/ 13
Agir pour maîtriser les risques environnementaux	67	6.5.3	#7	7/13
2.2 – Développer l'économie circulaire	68	6.5/6.7	#7 #8 #9	6/9/12/13
Favoriser l'écologie industrielle et territoriale	68	6.5.2 6.5.3	#8	6
Eau, déchets, gaspillage alimentaire	69	6.5.4/6.5.5/6.7.5	#7#8 #9	6/9/12 / 13
2.3 – Promouvoir les démarches d'amélioration continue et d'écoconception	69	6.5.4/6.7.5	#8 #9	9/12
3 – Affirmer notre responsabilité sociale et sociétale				
3.1 – Contribuer à la vitalité économique et à la solidarité dans les territoires	70	6.8	#1	1/4/8/10
Empreinte socio-économique de la RATP en France (2015-2017)	71	6.8.3	#1	1/8
Favoriser l'insertion sociale et professionnelle	71	6.8.3	#1 à #10	1/8
Favoriser l'action territoriale	72	6.8.3	#1 à #10	1/8
Les achats, un levier pour l'emploi des publics les plus fragiles	72	6.8.3	#1 à #10	1/8
Des pratiques d'achat en faveur des PME	73	6.8.3	#1 à #10	1/8
Lutter contre la grande exclusion	73	6.8.3	#1 #2	1/8
La Fondation au service des territoires	73	6.8.3	#1	1/4/5/6/8/10/11/12/17
3.2 – Favoriser un management stimulant l'engagement des salariés	74	6.3/6.4	#1 #3 #6	1/3/4/ 5/8/10
Optimiser la gestion des compétences	74	6.4	#6	4
Faire de la diversité un facteur de réussite	75	6.4.4/6.4.7	#6	4/8



Thème de la déclaration de performance extra-financière	Pages	ISO 26000	Principes du Pacte mondial de l'ONU	ODD
Assurer l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes	75	6.3.7/6.3.10	#1 #2 #4 #5 #6	1/3/5/8/10
L'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap	76	6.3.7/6.3.10	#1 #6	1/8/10
Favoriser un dialogue social harmonisé et de proximité	76	6.4.4/6.4.5	#3	3/17
Prévenir les risques professionnels et favoriser la santé des collaborateurs de la RATP	77	6.4.4 6.4.6	#1 #2 #6	3/8
3.3 – S'assurer de la loyauté des pratiques dans notre chaîne de valeur	77	6.6/6.7	#1 à #10	10/11/12/16
L'éthique, socle de nos actions et de nos comportements au service de nos clients	77	6.6.3	#1 à #10	16
Programme de <i>compliance</i> : pour une vigilance accrue dans la conduite des affaires	78	6.6.3	#1 à #10	16
Gestion des données à caractère personnel	78	6.6.3	#1 à #10	16
Risques et vigilance dans la chaîne d'approvisionnement	78	6.6.6/6.7.3	#1 à #10	8/10/11/12

Rapport de l'un des commissaires aux comptes

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration volontaire consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre établissement (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le Cofrac sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée de manière volontaire dans le rapport de gestion en application volontaire des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au conseil d'administration d'établir une Déclaration volontaire conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux et dans le cadre de la démarche volontaire de votre entité, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾ :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;

(1) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.



- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés,
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes⁽³⁾. Nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs⁽⁴⁾ que nous avons considérés les plus importants, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁽⁵⁾ et couvrent entre 79 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre novembre 2019 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention de cinq semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions administration et finances, gestion des risques, conformité, ressources humaines, santé et sécurité et environnement.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration volontaire consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires appliquées de manière volontaire et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-la Défense, le 10 mars 2020

KPMG SA

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Stéphanie Millet
Associée

(3) Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes : Actions engagées pour la sécurité des voyageurs, Politiques en faveur de la santé-sécurité au travail, Mesures pour favoriser l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes, Politiques en faveur du dialogue social, Dispositifs de mobilité connectée et accessible, Mesures en faveur de la qualité de l'air, Actions en faveur de la réduction des nuisances sonores, Empreinte carbone et gestion des ressources, Mesures en faveur de l'économie circulaire, Impact économique dans les territoires, Politiques en faveur de l'éthique des affaires, Politiques de gestion des données à caractère personnel.

(4) Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants :

Informations sociales : Temps moyen de présence journalière du GPSR (groupe de protection et de sécurisation des réseaux) sur les réseaux, évolution de l'accidentologie des réseaux ferrés, évolution de l'accidentologie du réseau Bus, Taux de conflictualité, Taux de gravité des accidents du travail, Taux des unités opérationnelles certifiées OHSAS 18001 / ISO 45001, Nombre d'alertes du dispositif d'alerte éthique.
Informations environnementales : Consommation totale d'énergie tout usage et tout type d'énergie, Taux de particules dans les trois stations souterraines du réseau Squales, Nombre de mesures CEM (champs électromagnétiques) réalisées dans l'année.

(5) Epic RATP et trois entités RATP Dev : London United Busways (Royaume-Uni), RATP Dev Casablanca (Maroc) et RDLA (France).

Rapport de gouvernement d'entreprise

Composition du conseil d'administration
et mandats

90

Rémunérations et avantages

92

Politique de diversité

93

Annexe 1 — Liste des administrateurs
et de leurs mandats au 31 décembre 2019

93

Rapport de gouvernement d'entreprise 2019

1 — Composition du conseil d'administration et mandats

1.1 Composition

En application du décret n° 84-276 du 13 avril 1984, modifié par les décrets n° 2004-500 du 7 juin 2004 et 2006-1018 du 11 août 2006, le conseil d'administration de la RATP se compose de 27 membres, répartis de la manière suivante :

- neuf représentants de l'État, nommés par décret;
- neuf personnalités nommées par décret :
 - deux personnalités choisies en fonction de leurs compétences dans le domaine des transports ou des politiques de déplacement,
 - trois personnalités issues des milieux socio-économiques,
 - deux représentants des clients des transports collectifs,
 - deux élus des communes ou groupements de communes concernées par l'activité de l'entreprise;
- neuf représentants des salariés élus par le personnel de l'entreprise dans les conditions prévues au chapitre II de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

Un administrateur est proposé par le conseil pour être nommé président-directeur général par décret pris en conseil des ministres sur le rapport du ministre chargé des Transports.

Le commissaire du gouvernement et le chef de la mission de contrôle économique et financier des transports siègent de droit aux séances du conseil, ainsi que le secrétaire du comité d'entreprise ou son représentant.

La liste des administrateurs et de leurs mandats figure en annexe.

1.2 Fonctionnement

Conformément aux dispositions de l'article 6 du décret n° 59-1091 du 23 septembre 1959 portant statut de la Régie autonome des transports parisiens, le conseil d'administration délibère notamment sur :

- la fixation du siège de la Régie;
- la convention à passer avec Île-de-France Mobilités et sur ses avenants;
- les questions relatives au statut du personnel;
- les prévisions budgétaires et leurs révisions;
- les programmes d'investissement et de renouvellement du matériel et des installations;
- les projets de travaux ou de fournitures, à l'exception de ceux dont l'approbation appartient au président;
- les marchés qui doivent être soumis à la commission des marchés des chemins de fer;
- les emprunts, en demandant, s'il y a lieu, l'approbation des autorités compétentes et la garantie des collectivités locales;
- la prise, l'extension ou la cession de participations financières;
- les actions judiciaires, transactions et désistements;
- l'acquisition ou l'aliénation de tout bien immobilier, les prises ou cessions à bail de tous biens immobiliers lorsque le bail a une durée supérieure à neuf ans;

- les comptes de chaque exercice;
- la délivrance des titres d'occupation du domaine public de l'État en application des articles L. 34-1 à L. 34-9 du Code du domaine de l'État et de l'article 3 de la loi n° 94-631 du 25 juillet 1994.

Le conseil d'administration peut déléguer une partie de ses attributions au président-directeur général.

Par ailleurs, le conseil adopte son règlement intérieur conformément aux dispositions de l'article 6-12 du décret n° 59-1091 du 23 septembre 1959 portant statut de la RATP.

Le conseil approuve notamment les marchés supérieurs à 60 millions d'euros, après avis de la commission de la modernisation technique et technologique et du transport (CMTTT), qui dispose par ailleurs d'un droit d'évocation pour les marchés compris entre 5 et 60 millions d'euros.

Il délègue au président-directeur général ses attributions pour la prise, l'extension ou la cession de participations financières d'un montant nominal inférieur à 15 millions d'euros et pour les opérations de reclassement de titres entre la RATP et ses filiales majoritaires.

Il fixe à 2 millions d'euros le seuil en deçà duquel le président-directeur général est habilité à décider l'acquisition et l'aliénation de tous biens immobiliers, conformément à l'article 8-d du décret du 23 septembre 1959 portant statut de la RATP.

S'agissant des filiales et participations, le président-directeur général désigne le représentant de la RATP aux assemblées générales et au conseil d'administration des sociétés dans lesquelles elle détient des participations et il en informe le conseil. Le conseil d'administration de la RATP entend au moins une fois par an un rapport sur chacune des sociétés dans lesquelles elle détient une participation significative et il donne un avis sur le plan stratégique de la filiale RATP Dev et son budget.

1.3 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

Sur proposition du président, le conseil d'administration désigne le secrétaire du conseil, qui a la responsabilité des comptes rendus et procès-verbaux des séances du conseil et des commissions permanentes ou temporaires.

Le conseil se réunit au moins six fois par an, compte non tenu d'éventuelles réunions extraordinaires pour le renouvellement du mandat du conseil ou du président.

Le conseil d'administration est doté de trois commissions et d'un comité chargés de préparer les décisions soumises au conseil et de compléter son information :

- la CMTTT examine plus particulièrement les dossiers relatifs au développement et à la modernisation technique et technologique, notamment le développement et la maintenance des réseaux, l'amélioration de la qualité de service, la recherche et les marchés;
- la commission économique et stratégique (CES) examine plus particulièrement les dossiers économiques et stratégiques, notamment les budgets d'exploitation et les programmes d'investissement, les comptes, ainsi que des questions sociales, notamment le plan de

formation, mais aussi le développement, les activités des filiales et le rapport d'activité et de développement durable;

- la commission de l'innovation et du service aux clients (CISC) assure le suivi du contrat RATP-Stif et des tableaux de bord de la qualité de service, et examine plus particulièrement les projets d'innovation de service;
- le comité d'audit est chargé de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de s'assurer de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels consolidés par les commissaires aux comptes et de l'indépendance des commissaires aux comptes. Il procède, conjointement avec la CES, à la revue du budget annuel de l'Epic et du Groupe. Il est chargé de donner un avis au conseil notamment sur les comptes sociaux et consolidés, sous l'aspect de la fiabilité des systèmes d'information qui concourent à leur établissement, la gestion financière, les principes de gestion et de présentation comptable, les comptes analytiques, les plans de développement des systèmes d'information comptable et de contrôle de gestion, le programme de l'audit interne et la qualité de ses méthodes, la politique de maîtrise des risques.

1.4 Travaux du conseil d'administration

Au cours des dix séances (sept ordinaires, deux exceptionnelles et une extraordinaire) tenues en 2019, ont été notamment présentés les dossiers suivants :

Mise en place de la mandature 2019-2024

Le conseil d'administration s'est réuni le 23 juillet 2019 en séance extraordinaire pour la mise en place de la mandature 2019-2024. L'ordre du jour a été le suivant :

- proposition de nomination du (de la) président(e)-directeur(ice) général(e);
- composition et désignation des président(e)s et vice-président(e)s de :
 - la CES;
 - la CMTTT;
 - la CISC.
- composition du comité d'audit.

Stratégie

- Évolution de l'organigramme des filiales du groupe RATP : création des sociétés RATP Participations et RATP Paris Région.
- Présentation des orientations stratégiques de la PDG pour la mandature 2019-2024.
- Actualisation du projet stratégique de RATP Développement.
- Préparation de la négociation du prochain contrat avec Île-de-France Mobilités.
- Plan de performance des fonctions support.

Développement et modernisation des réseaux

- Approbation d'un marché de travaux de pose de voies ferrées pour le métro ligne 14, projet de prolongement entre Olympiades et l'aéroport d'Orly – de la station Maison-Blanche à l'arrière-gare de l'aéroport d'Orly.
- Approbation d'un marché de maintenance et modernisation de l'infrastructure du réseau Tetra.
- Approbation du marché de fourniture d'autobus électriques.
- Approbation d'un marché d'étude et fourniture de trains à roulement fer destinés aux lignes 3, 3 bis, 7, 7 bis, 8, 10, 12 et 13 du métro.

- Approbation de l'avenant n° 2 au marché de fourniture d'éléments de tramway des prestations associées.
- Approbation d'un accord-cadre de travaux d'équipements électriques pour la conversion des centres bus.
- Approbation de l'avant-projet du prolongement du T3 à l'ouest.
- Approbation de l'avenant n° 1 au marché de mise en œuvre d'un système d'automatisation de l'exploitation des trains (SAET) sur la ligne 4 du métro en exploitation et de son extension à Bagneux.
- Approbation du marché de renouvellement partiel des postes haute tension.
- Approbation de l'accord-cadre concernant les travaux d'adaptation bâtementaire pour la conversion des centres bus de la RATP à l'électrique et au GNV.
- Approbation d'un marché de renouvellement partiel de postes à haute tension.
- Approbation d'avant-projets dans le cadre du schéma directeur de la ligne B sud du RER : création de voies de garage à Saint-Rémy-lès-Chevreuse, adaptation des infrastructures de la ligne B du RER au MING – phase 1.
- Approbation d'avant-projet dans le cadre du schéma directeur de la ligne A du RER, création d'un accès supplémentaire à l'ouest de la gare de Val-de-Fontenay.
- Approbation de l'avant-projet développement et déploiement du système NExTEO sur les lignes B et D du RER.

Politique de services

- Présentation du MaaS.
- Résultats de l'enquête perception 2018.
- Rapport de la médiatrice.

Gestion d'infrastructures

- Besoins de financement liés à la préparation de la reprise en gestion des infrastructures du réseau de transport public du Grand Paris.

Immobilier et foncier

- Approbation d'un projet de déclassement par anticipation d'un bien immobilier situé à Clichy-la-Garenne.
- Cautionnement par la RATP de la SEDP2 dans le cadre du transfert de bail VAL Bienvenue.
- Opération de valorisation en superstructure du centre bus de Belliard.
- Cession d'emprises foncières et de volumes nécessaires au projet immobilier Debergue-Netter.
- Projet de reconstruction des ateliers de Vaugirard à Paris 15°.
- Déclassement d'un ensemble immobilier sis à Châtillon – Montrouge.
- Acquisition du bien immobilier situé au 34, rue Pierre-et-Marie-Curie, à Ivry-sur-Seine.
- Modernisation des espaces et services de l'empreinte tertiaire de la RATP.

Exploitation

- Plan d'excellence opérationnelle ferroviaire.
- Restitution de l'audit IMDM/EPFL relatif à la politique et au management de la sécurité ferroviaire de la RATP.
- Sécurité ferroviaire : bilan 2018 et perspectives 2019.
- Point sur le nouveau réseau de bus parisien.

Relations avec Île-de-France Mobilités

- Avenants n°s 14, 15, 16, 17 et 18 au contrat entre la RATP et Île-de-France Mobilités.
- Points de suivi trimestriels du contrat avec Île-de-France Mobilités.

Sujets financiers

- Présentation et arrêté des comptes consolidés du groupe RATP au 31 décembre 2018.
- Présentation et arrêté des comptes sociaux de l'Epic RATP au 31 décembre 2018, intégrant les comptes du GI et de l'OT.
- Approbation du rapport de gouvernement d'entreprise 2018.
- Approbation du rapport de gestion du groupe RATP au 31 décembre 2018 intégrant les résultats financiers, la DPEF, la maîtrise des risques et les fonctions de contrôle interne et d'audit.
- Approbation du rapport d'activité et de développement durable 2018 du groupe RATP.
- Approbation du budget 2020 de RATP Développement.
- Approbation du budget 2020 de l'Epic et du Groupe.
- Révision du budget d'exploitation de l'exercice 2020.
- Augmentation du capital de RATP Coopération aux fins de souscrire des augmentations de capital de Systra.
- Bilan de la politique des achats 2018.

Ressources humaines

- Présentation des comptes 2018 et du budget 2020 de la Caisse de coordination aux assurances sociales.
- Approbation du plan de formation 2019.
- Approbation de la contribution prévisionnelle aux œuvres sociales.
- Programme de formation pour les représentants des salariés.

Développement

- Attribution définitive du contrat Toscane.
- Présentation du rapport annuel de RATP Développement et suivis semestriels de l'activité de cette filiale.
- Présentation des plans stratégiques et de performance des filiales.

Le conseil a par ailleurs été informé par la présidente-directrice générale des principaux événements concernant le groupe RATP.

Outre les dossiers relatifs à l'arrêté des comptes, le comité d'audit a examiné les dossiers suivants :

- en mars : arrêté des comptes sociaux et consolidés 2018 intégrant les comptes du GI et de l'OT (méthodes comptables et analyse de gestion), DPEF (remplaçant le rapport RSE), rapport de gouvernement, rapport des commissaires aux comptes, rapport sur le contrôle interne 2018 et bilan 2018 relatif aux honoraires complémentaires des commissaires aux comptes;
- en juin : point sur le contrôle fiscal, présentation de la stratégie de financement 2019 et bilan de l'année 2018, présentation du suivi du plan d'action relatif à la *compliance*, de la gestion des risques et de la politique assurancielles;
- en juillet : élection des président et vice-président du comité d'audit, arrêté des comptes semestriels sociaux et consolidés au 30 juin 2019, présentation du plan d'audit 2019 des commissaires aux comptes et présentation des commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes au 30 juin 2019, situation des honoraires complémentaires des commissaires aux comptes (situation au premier semestre 2019);

- en octobre : présentation de la transformation des ingénieries et création de l'unité d'affaires RATP Infrastructures, préparation de l'entrée en régulation du GI RATP par l'ART, structuration financière du GI du Grand Paris, méthodologie de l'*impairment test* (OT-GI) et présentation du projet de réduction du délai d'approbation des comptes annuels et semestriels.

2 — Rémunérations et avantages

2.1 Rémunération des mandataires sociaux

Le conseil d'administration fixe, sous réserve de l'approbation ministérielle prévue à l'article 7 du décret n° 59-1091 du 23 septembre 1959, les indemnités des administrateurs membres de la catégorie des personnalités. Les représentants de l'État et les administrateurs salariés ne touchent aucune indemnité ou rémunération.

Ces indemnités, dénommées « jetons de présence », sont applicables aux administrateurs présents aux séances du conseil d'administration, du comité d'audit et des commissions.

Elles ont été fixées à 148 euros par séance de conseil, et à 74 euros par séance de commission, de comité ou de groupe de travail par délibération du conseil lors de la séance du 9 février 2007. Les montants n'ont pas évolué depuis cette date.

La rémunération de la présidente du conseil d'administration de la RATP est fixée par voie ministérielle en application de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953.

Pour l'exercice 2019, la rémunération brute de Catherine Guillaud, présidente-directrice générale de la RATP, est composée :

- d'une part fixe d'un montant de 322 055 euros bruts (300 000 euros bruts, en base annuelle, pour la période comprise entre le 1^{er} janvier et le 23 juillet 2019, et 350 000 euros bruts, en base annuelle, pour la période comprise entre le 24 juillet et le 31 décembre 2019);
- d'une part variable d'un montant maximal de 100 000 euros, qui prévoit des critères de performance quantitatifs et qualitatifs, liés à la performance économique de l'entreprise et à la qualité de service pour les clients voyageurs.

Par ailleurs, la présidente-directrice générale n'a perçu aucune rémunération par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

2.2 Conventions conclues par une filiale avec un administrateur

Aucune convention telle que visée par l'article L. 225-37-4, alinéa 2 du Code de commerce n'est intervenue en 2019 entre un administrateur et une filiale de la RATP.

3 — Politique de diversité

3.1 Application du principe de représentation équilibrée femmes-hommes au sein du conseil

Le conseil d'administration de la RATP compte, au 31 décembre 2019, 44 % de femmes. Les collèges des représentants de l'État et des personnalités qualifiées comportent 44 % de femmes. Le conseil d'administration de la RATP respecte donc les dispositions de la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

3.2 Équilibre de la représentation des femmes et des hommes

Depuis de nombreuses années, la RATP est porteuse d'une politique visant l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes, volonté inscrite depuis 2003 dans sa politique contractuelle. Le premier accord d'entreprise relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes date de cette année 2003.

En 2015, la RATP a intégré le développement de la mixité comme l'un des chantiers du plan stratégique Défis 2025, ce qui s'est notamment traduit par la mise en place du programme « RATP au féminin ». Ce programme est l'un des vecteurs de l'engagement collectif visant à faire progresser la mixité au sein des organisations.

En 2015 toujours, la RATP a négocié un quatrième accord en faveur de l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes, décliné en plusieurs thématiques : recrutement, formation, promotion professionnelle, rémunération, articulation entre l'activité professionnelle et la conciliation des temps de vie. Le cinquième accord d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes vient d'être signé ce 20 mars 2019 par toutes les organisations représentatives de l'entreprise (CFE-CGC, CGT, UNSA).

Cette politique fournit des résultats significatifs. Ainsi, le comité exécutif de la RATP est désormais paritaire, et la part des femmes dans les cadres supérieurs de l'entreprise s'inscrit à la hausse : 30 % en 2016, 34 % en 2018 et 37 % en 2019.

Sur les fonctions cadres, qui correspondent aux 10 % de postes à plus forte responsabilité, le taux de féminisation est en augmentation constante depuis cinq ans, et atteint 36 %, notamment grâce à l'atteinte d'une quasi-parité dans les recrutements (le taux de féminisation du recrutement des cadres pour 2019 est de 48,25 %).

Par ailleurs, la RATP obtient, en 2018, un score de 80 points sur 100 à l'index de l'égalité femmes-hommes inscrit dans la loi sur l'avenir professionnel. Elle a pour ambition de porter ce score à 95 points sur 100 grâce à une mesure portant sur les augmentations salariales au retour de congé maternité ou adoption déjà inscrite dans l'accord de 2019 et négociée avant le calcul de l'index.

Annexe 1 — Liste des administrateurs et de leurs mandats au 31 décembre 2019

Nominations et départs des administrateurs

L'année 2019 a été marquée en juillet par le début d'une nouvelle mandature, qui va couvrir la période 2019-2024. Les 27 administrateurs ont été nommés par décret du 19 juillet 2019. Mme Guillaouard, quant à elle, a été reconduite dans ses fonctions de présidente-directrice générale de la RATP par décret du 24 juillet 2019.

Hormis ce changement important, dans le courant de l'année quelques mouvements ont été enregistrés. Lors de la séance du 1^{er} février 2019, Mme Guillaouard a annoncé le départ de Mme Sueur, qui a mis fin à son mandat d'administratrice au titre des représentants de l'État pour rejoindre le groupe Le Monde. Lors de cette même séance, M. Sarrassat a été accueilli en tant que secrétaire du CSE en remplacement de M. Cadot.

Durant la séance du 28 juin 2019, la présidente a accueilli Mme Bui Khoi Hung, administratrice au titre de représentant de l'État, nommée par décret du ministère de l'Économie et des Finances du 19 juin 2019 en remplacement de Mme Lepage.

Enfin, M. Pichard a rejoint le conseil en qualité d'administrateur nommé au titre de représentant de l'État par décret du 28 novembre 2019 en remplacement de M. Charissoux.

Au 31 décembre 2019, le Conseil est composé de la façon suivante :

Nom		Fonction	Autres mandats
REPRÉSENTANTS DE L'ÉTAT			
Mme	Bui Khoi Hung Isabelle	Directrice des participations Transports – APE	Représentante de l'État aux conseils d'administration d'ADP et Engie
M.	Cadot Michel	Préfet de la Région Île-de-France et préfet de Paris	- Le préfet de la Région Île-de-France, préfet de Paris, siège de droit dans certains conseils dont ceux de l'Établissement public Paris La Défense, de l'Établissement public d'aménagement Paris-Saclay (EPAPS), de Grand Paris Aménagement, de l'Établissement public foncier d'Île-de-France. - Le préfet de la Région Île-de-France, préfet de Paris, est commissaire du gouvernement de la Société du Grand Paris et de l'établissement public d'aménagement Secteur IV Marne-la-Vallée France. Autres établissements publics : - Le préfet de la Région Île-de-France, préfet de Paris, siège au conseil d'administration de la Société de livraison des ouvrages olympiques (Solideo). - Il est également membre du conseil d'administration de l'Établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris. Associations et fondations : - Le préfet de la Région Île-de-France, préfet de Paris, est président du conseil d'administration de l'Association du corps préfectoral et des hauts fonctionnaires du ministère de l'intérieur - Le préfet de la Région Île-de-France, préfet de Paris est membre du conseil d'administration de la Fondation Bettencourt-Schueller.
Mme	Fau Corinne	Membre du directoire d'Enedis et directrice des finances, des achats et des assurances	Membre du conseil d'administration et membre du comité d'audit de LFB SA
M.	Ferrand Nicolas	Directeur général exécutif de la Solideo	Aucun mandat
Mme	Gay Emmanuelle	Directrice régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement en Île-de-France	Membre des conseils de l'EPFIF, GPA, PAP, Solideo, Ports de Paris, l'APUR et l'IAU-SGP (Société du Grand Paris) et l'EPAPS (en tant que suppléante)
M.	Pichard Laurent	Sous-directeur à la direction du budget	Administrateur de SNCF Réseau, de l'Ademe, de la SGP
M.	Roche Pierre-Alain	Président de la section Mobilités et transports au Conseil général de l'environnement et du développement durable	Aucun mandat
M.	de Romanet Augustin	Président-directeur général du Groupe ADP Président de la Fondation d'entreprise Groupe ADP	- Président du conseil d'administration de l'Établissement public du domaine national de Chambord - Président du conseil d'administration de Paris Europlace - Administrateur référent de la société européenne cotée Scor. Président du comité des rémunérations et du comité de gestion de crise - Membre du conseil de surveillance de la société Le Cercle des économistes - Membre du conseil d'administration d'Atout France - Administrateur au fonds de dotation dénommé « Institut pour l'innovation économique et sociale » (2IES)
M.	Trutt Didier	Administrateur indépendant, président du conseil d'administration et président-directeur général de l'Imprimerie nationale (IN Groupe)	Administrateur, membre du comité RSE de la Française des Jeux

Nom	Fonction	Autres mandats
ÉLUS DES COMMUNES OU GROUPEMENTS DE COMMUNES CONCERNÉS PAR L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE		
Mme Lepetit Annick	Conseillère de Paris	• Présidente de la société d'aménagement Paris & Métropole aménagement
Mme Luciani-Boyer Pascale	Élue locale de Saint-Maur-des-Fossés PDG de la SAS Château de la Tourlandry	• Administratrice et vice-présidente du Medef-Est parisien • Présidente de l'association Hackathon Memory
REPRÉSENTANTS DES MILIEUX SOCIO-ÉCONOMIQUES		
Mme Bellon Michèle	Ancienne présidente d'ERDF Présidente du comité d'audit RATP	• Administratrice de HF Company • Administratrice de Athena Investments • Administratrice de l'association loi 1901 Resolis
Mme Joessel Magali	Directrice du fonds d'investissement Sociétés de projets industriels Membre de la division <i>Mid & Large Cap</i> de Bpifrance	• Membre des conseils d'administration de Mersen, Yposkesi et Naval Energies
Mme Guillouard Catherine	Présidente-directrice générale de la RATP	• Administratrice d'Engie (jusqu'à l'AG du 17 mai 2019) et d'Airbus S.E • Membre du conseil de surveillance de Systra • Présidente du conseil de surveillance de RATP Dev • Présidente du conseil d'administration de la Fondation RATP
PERSONNALITÉS REPRÉSENTANT LES CLIENTS DES TRANSPORTS COLLECTIFS		
M. Babut Michel	Représentant de la Fédération nationale des associations d'usagers des transports (FNAUT)	Aucun mandat
M. Bernadelli Stéphane	Membre de l'Union nationale des associations familiales (UNAF)	• Administrateur au conseil d'administration de l'UNAF • Administrateur désigné par l'UNAF au Conseil supérieur de l'éducation routière, au Conseil consultatif des consommateurs et usagers de la SNCF et au conseil de la Caisse nationale d'assurance maladie
PERSONNALITÉS CHOISIES POUR LEURS COMPÉTENCES PERSONNELLES DANS LE DOMAINE DES TRANSPORTS		
M. Angles Bruno	Président de Crédit Suisse France et Belgique	• Administrateur de la Fondation de France • Président du Cercle Turgot
M. Raulin Patrice	Ancien président de la société Lyon-Turin Ferroviaire, de la Société française du tunnel routier du Fréjus, de l'École nationale des travaux publics de l'État et du conseil de surveillance de la Société des aéroports de Lyon • Président de la CMTTT	• Membre de la commission des marchés du groupe APRR • Vice-président de la Fédération Habitat-Humanisme • Cogérant de la société foncière d'Habitat-Humanisme • Membre des conseils d'administration de l'association HH Gestion, de l'association Coallia, de l'association Coallia Solidaire, de l'ESH Coallia Habitat, et de l'association Accession Solidaire (ex-Mouvement d'aide au logement)
REPRÉSENTANTS ÉLUS DU PERSONNEL		
Mme Benbouzane Fatma	Élue sur la liste Rassemblement	• Administratrice de la Fondation d'entreprise groupe RATP
M. Bouzourène Mohamed	Élu sur la liste UNSA	• Administrateur de RATP Habitat
Mme De Wilde-Ghikh Laurence	Élue sur la liste UNSA	• Administratrice de la Fondation d'entreprise groupe RATP
M. El Hachemi Abdelmalek	Élu sur la liste Rassemblement	• Administrateur de RATP Connect
Mme Jeunet-Mancy Claire	Élue sur la liste CFE-CGC	• Administratrice de RATP Travel Retail
M. Lamasse Arole	Élu sur la liste UNSA	• Administrateur de RATP Real Estate
Mme Pedraza Gaëlle	Élue sur la liste CGT	• Membre du conseil d'administration de RATP Habitat
M. Roue Gilles	Élu sur la liste CGT	• Administrateur salarié de la caisse de retraite du personnel de la RATP (CRP) • Administrateur de RATP Real Estate
M. Techer Hervé	Élu sur la liste SUD	• Administrateur de RATP Connect

Comptes consolidés

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	97
État du résultat global	101
Bilan consolidé	103
Tableau des flux de trésorerie consolidés	104
Tableau de variation des capitaux propres	105
Annexe aux comptes consolidés	106

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

Au conseil d'administration de la RATP

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par le commissaire aux participations de l'État, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la Régie autonome des transports parisiens (ci-après « RATP ») relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.2 – « Évolution du référentiel IFRS et changements comptables » et 12 – « Contrats de location » de l'annexe qui exposent le changement de méthode comptable relatif à l'application au 1^{er} janvier 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des immobilisations incorporelles et corporelles de l'Epic

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, les immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 7,8 milliards d'euros et représentent environ 48% du total de l'actif du Groupe. Elles concernent notamment les biens de l'Epic et sont portées par les deux unités génératrices de trésorerie (UGT) de l'Epic : l'opérateur de transport (OT) et le gestionnaire d'infrastructure (GI).

Le modèle économique et de gestion de la RATP est en pleine évolution dans le contexte de négociation du nouveau dispositif contractuel avec Île-de-France Mobilités pour la période 2021-2025, du début d'exercice du contrôle de l'Autorité de régulation des transports (ART) sur le GI à compter de 2020 et de l'ouverture à la concurrence progressive des marchés des transports.

Des tests de dépréciation sont effectués par le management pour s'assurer que la valeur comptable des actifs de l'Epic n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur. Ces tests de dépréciation sont réalisés selon les modalités exposées dans la note 15 de l'annexe aux comptes consolidés, sur la base des budgets pour le GI et des biens propres de l'OT. Ces budgets intègrent notamment des hypothèses de renouvellement contractuel conduisant à une performance financière identique à celle du contrat actuel. Les marges de manœuvre constatées restent très sensibles aux hypothèses économiques et aux taux d'actualisation utilisés. Toute évolution défavorable de la rentabilité attendue est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable.

De plus, le management justifie l'absence d'indicateur de perte de valeur pour les biens de retour et les biens de reprise de l'OT en raison des dispositions légales et contractuelles.



Nous avons considéré l'évaluation des actifs de l'Epic comme un point clé de l'audit en raison de leurs montants significatifs dans les comptes du Groupe et du mode de détermination de la valeur recouvrable, qui repose sur le jugement de la direction, s'agissant notamment des estimations de flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation utilisés.

Notre réponse

Nous avons apprécié l'approche du management dans le contexte économique, légal et réglementaire en évolution résumé ci-avant et la conformité de cette approche avec les normes comptables en vigueur.

Nous avons apprécié les modèles et les calculs retenus, notamment en :

- comparant les taux d'actualisation utilisés par activité à nos bases de données internes;
- appréciant la qualité du processus d'élaboration et d'approbation des budgets et des prévisions;
- comparant la progression du chiffre d'affaires et des investissements sur la durée du contrat RATP-Île-de-France Mobilités avec les conditions prévues au contrat pour les années 2019 et 2020;
- appréciant la cohérence des informations et autres hypothèses prises en compte dans ces modèles, d'une part, avec les budgets et prévisions établis par la direction et présentés au conseil d'administration, d'autre part avec notre connaissance du secteur et des spécificités du contrat RATP-Île-de-France Mobilités acquises lors d'entretiens avec les membres du comité exécutif;
- vérifiant la justification et la documentation des valeurs vénale des actifs qualifiés de biens de retour et de biens de reprise;
- contrôlant l'analyse de sensibilité de la valeur recouvrable effectuée par le Groupe aux variations des principales hypothèses retenues.

Nous avons vérifié que l'information financière donnée dans les notes annexes était appropriée.

Évaluation des *goodwill* de RATP Dev

Le développement des activités hors Île-de-France s'est réalisé pour partie par croissance externe se traduisant par la constatation de *Goodwill* sur les UGT de RATP Développement. Ces *goodwill*, qui correspondent au cas présent à l'écart entre le prix payé et la juste valeur des actifs et passifs acquis, sont décrits dans la note 8 de l'annexe aux comptes consolidés.

Ils représentent 357 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Des tests de dépréciation sont effectués par le management pour s'assurer que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à la valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur.

Les modalités du test de dépréciation mises en œuvre sont décrites à la note 15 de l'annexe aux comptes consolidés sur la base des budgets à moyen terme. Ces budgets intègrent notamment des hypothèses de renouvellement des contrats. Les marges de manœuvre constatées restent très sensibles aux taux d'actualisation utilisés. Toute évolution défavorable de la rentabilité attendue est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable.

Nous avons considéré l'évaluation des *goodwill* de RATP Développement comme un point clé de l'audit en raison de leurs montants significatifs dans les comptes du Groupe et du mode de détermination de la valeur recouvrable, qui repose sur le jugement de la direction, s'agissant notamment des estimations de flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation utilisés.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur.

Nous avons également effectué une analyse critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie et apprécié notamment :

- le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie et des taux de croissance retenus par rapport au contexte économique et financier;
- la fiabilité du processus d'établissement des estimations en examinant les causes des différences entre les prévisions des exercices précédents et les réalisations;
- la cohérence de ces projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction telles qu'elles ont été présentées au conseil d'administration dans le cadre des processus d'élaboration du plan moyen terme;
- le calcul du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés par rapport aux données observables;
- la pertinence des analyses de sensibilité de la valeur recouvrable effectuée par le Groupe aux variations des principales hypothèses retenues.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 8 et 15 de l'annexe aux comptes consolidés.

Caractère recouvrable des impôts différés actifs

Risque identifié

Un montant d'impôts différés actifs nets de 542 millions d'euros figure dans le bilan consolidé.

Comme indiqué en note 7.3 de l'annexe aux comptes consolidés, les actifs d'impôts différés sur différences temporelles ou sur déficits reportables ne sont reconnus que dans la mesure où la réalisation d'un bénéfice imposable futur, qui permettra d'imputer les différences temporelles, est probable et la recouvrabilité de ces impôts différés actifs est appréciée sur un horizon de temps raisonnable en tenant compte des évolutions attendues du taux de l'impôt.

Nous avons identifié ce sujet comme un point clé de l'audit compte tenu du jugement exercé par la direction à cet égard, notamment la capacité de l'Epic à atteindre les objectifs définis dans le *business plan* établi par la direction de l'entité et approuvé par le conseil d'administration.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté à apprécier la probabilité que l'Epic RATP puisse utiliser dans le futur des pertes fiscales reportables générées à ce jour, notamment au regard :

- des impôts différés passifs existants dans la même juridiction fiscale et qui pourront être imputés sur les pertes fiscales reportables existantes avant leur expiration;
- de la capacité de l'Epic à dégager des profits taxables futurs permettant d'absorber les pertes fiscales antérieures.

Nous avons apprécié si la méthodologie retenue par la direction pour identifier les pertes fiscales reportables existantes qui seront utilisées, soit par des impôts différés passifs, soit par des profits taxables futurs, est appropriée.

Pour l'appréciation des profits taxables futurs, nous avons évalué la fiabilité du processus d'établissement des projections de résultats futurs et la probabilité que le Groupe recouvre ses actifs d'impôts différés en :

- comparant les projections de résultats des exercices antérieurs avec les résultats réels des exercices concernés;
- comparant les projections de résultats futurs avec les projections prévues dans le contrat Île-de-France Mobilités;
- vérifiant la cohérence des hypothèses de renouvellement du contrat Île-de-France Mobilités avec les hypothèses retenues pour l'élaboration des tests de dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles;
- faisant une analyse critique des hypothèses fiscales utilisées par la direction pour établir les projections de résultats au-delà de la période du business plan.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans la note 7.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Les cabinets KPMG et Mazars ont été nommés commissaires aux comptes de RATP par le commissaire aux participations de l'État le 26 mars 2015.

Au 31 décembre 2019, les cabinets KPMG et Mazars étaient dans la cinquième année de leur mission sans interruption.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de l'établissement à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider l'établissement ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre établissement.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque



de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de l'établissement à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-la Défense, le 10 mars 2020

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Stéphanie Millet
Associée

Mazars

Lionel Gotlib
Associé

Erwan Candau
Associé

État du résultat global

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros.

1 — Compte de résultat

	Notes	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires	3	5 704 082	5 562 861
Autres produits des activités ordinaires	3	397 351	431 481
Produits des activités ordinaires	3	6 101 432	5 994 342
Achats consommés		(616 871)	(608 378)
Autres achats et charges externes		(936 996)	(931 943)
Impôts, taxes et versements assimilés	4	(331 765)	(315 319)
Charges de personnel	5	(3 366 171)	(3 272 752)
Autres charges d'exploitation		(16 133)	(19 704)
Excédent brut d'exploitation		833 496	846 246
Dotations aux amortissements		(479 323)	(395 660)
Dotations et reprises aux provisions		(25 301)	8 520
Résultat de cessions d'actifs		(7 783)	9 411
Effets des opérations sur le périmètre	2.3		(2 057)
Autres produits et charges opérationnels		(8 606)	(1 316)
Quote-part dans le résultat net des entités mises en équivalence	17	6 769	(13 871)
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence		319 253	451 273
Produits financiers	6	37 890	17 147
Charges financières	6	(200 900)	(180 964)
Résultat financier		(163 010)	(163 817)
Résultat des activités ordinaires avant impôts		156 243	287 456
Impôts sur le résultat	7	(5 864)	(80 332)
Résultat net des activités poursuivies		150 379	207 123
Résultat net des activités cédées, abandonnées ou destinées à être cédées	2.3	(11 801)	
Résultat net consolidé		138 578	207 123
Part du Groupe		130 852	199 851
Intérêts minoritaires		7 726	7 272

2 — Autres éléments du résultat global

	31/12/2019	31/12/2018
Résultat net consolidé	138 578	207 123
Variation de la juste valeur des dérivés de couverture de flux de trésorerie	(15 312)	(6 516)
Impôts différés sur la variation de la juste valeur des dérivés de couverture de flux de trésorerie	362	(362)
Écarts de conversion	3 262	586
Quote-part des entités mises en équivalence sur éléments recyclables en résultat	672	(895)
Total des éléments recyclables en résultat	(11 016)	(7 187)
Réévaluations au titre des régimes à prestations définies brut	(135 724)	19 997
Impôts différés sur les réévaluations au titre des régimes à prestations définies	1 229	(301)
Quote-part des entités mises en équivalence sur éléments non recyclables en résultat	254	588
Total des éléments non recyclables en résultat	(134 241)	20 284
Produits et charges comptabilisés en autres éléments du résultat global	(145 257)	13 097
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	(6 679)	220 220
Part du Groupe	(15 226)	212 133
Intérêts minoritaires	8 547	8 087

Bilan consolidé

Actif	Notes	31/12/2019	31/12/2018	Passif	Notes	31/12/2019	31/12/2018
				Dotation en capital		433 367	433 367
				Contre-valeur des immobilisations mises à disposition		250 700	250 700
Goodwill net	8	356 848	348 045	Réserves		4 020 522	3 973 421
Immobilisations incorporelles	9	988 274	845 964	Résultat de la période		130 852	199 851
Immobilisations corporelles	10	6 843 612	6 247 204	Capitaux propres – part du groupe		4 835 441	4 857 339
Titres mis en équivalence	17	144 975	107 633	Intérêts minoritaires		32 948	31 743
Titres non consolidés	18	52 027	48 437	Total capitaux propres		4 868 388	4 889 082
Instruments financiers dérivés – non courants	30	123	14 072				
Actifs financiers en concession – non courants	14	3 548 568	3 685 761	Avantages du personnel	24	875 080	734 848
Autres actifs financiers – non courants	19	143 958	139 971	Autres provisions – non courantes	25	167 992	154 947
Impôts différés actifs	7	727 987	716 133	Dettes financières – non courantes	26	5 282 396	4 745 123
Actifs non courants		12 806 371	12 153 220	Passifs financiers – opérations de location – non courants	12	326 001	
				Instruments financiers dérivés – non courants	30	38 425	42 817
				Impôts différés passifs	7	186 058	185 750
Stocks et en-cours	20	250 327	238 074	Autres créditeurs		17 406	14 015
Créances d'exploitation	21	1 393 055	1 164 978	Passifs non courants		6 893 358	5 877 501
Instruments financiers dérivés – courants	30	3 324	107 619				
Actifs financiers en concession – courants	14	287 612	294 243	Autres provisions – courantes	25	82 681	65 880
Autres actifs financiers – courants	19	148 653	132 070	Dettes financières – courantes	26	1 730 544	1 917 964
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	1 544 037	1 075 498	Passifs financiers – opérations de location – courants	12	72 886	
Actifs courants		3 627 009	3 012 483	Instruments financiers dérivés – courants	30	6 992	4 123
				Dettes d'exploitation	27	2 777 671	2 411 153
				Passifs courants		4 670 774	4 399 120
Actifs détenus en vue d'être cédés		1 704		Passifs relatifs aux actifs détenus en vue d'être cédés		2 563	
TOTAL ACTIF		16 435 084	15 165 702	TOTAL PASSIF		16 435 084	15 165 702



Tableau des flux de trésorerie consolidés

	31/12/2019	31/12/2018
Résultat net (activités poursuivies)	150 379	207 123
Neutralisation résultat des entités mises en équivalence	(6 679)	13 871
Neutralisation amortissements et provisions	531 679	400 014
Neutralisation dotations aux amortissements des biens mis en concession	334 607	330 149
Neutralisation résultat de cession	7 783	(5 901)
Neutralisation autres éléments non monétaires	4 418	3 874
Neutralisation impôts différés	(9 815)	67 751
Neutralisation impôts courants	15 679	12 581
Impôts courants versés	(11 344)	(7 327)
Variation des intérêts courus non échus	(2 521)	(15 086)
Capacité d'autofinancement après intérêts et impôts courants versés	1 014 186	1 007 049
Variation du besoin en fonds de roulement (hors investissements et subventions)	87 103	(231 853)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	1 101 289	775 196
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	(1 627 172)	(1 430 465)
Acquisition de biens mis en concession	(209 748)	(224 845)
Variation du BFR sur investissements et biens mis en concession	570	130 910
Subventions d'investissement appelées hors biens mis en concession	684 766	564 660
Subventions d'investissement appelées sur biens mis en concession	82 380	120 606
Variation des subventions d'investissement à recevoir	24 882	121 124
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	28 963	20 521
Acquisition d'actifs financiers	(36 993)	(10 261)
Variation des prêts et avances consentis	(5 959)	2 254
Cession d'actifs financiers		68
Dividendes reçus des entités mises en équivalence	(58)	885
Incidence des variations de périmètre	(1 951)	(5 106)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(1 060 319)	(709 650)
Part des minoritaires sur mouvements de capital	18	292
Émissions d'emprunts	605 113	261 799
Remboursements d'emprunts	(344 805)	(721 619)
Paiement net de la dette de loyer	(45 570)	
Variation des billets de trésorerie	268 026	95 926
Variation du cash collatéral et placement court terme	(60 391)	280 247
Dividendes payés aux minoritaires	(6 982)	(6 792)
Autres flux liés aux opérations de financement	(13 602)	26
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	401 809	(90 121)
Flux de trésorerie des activités poursuivies	442 779	(24 575)
Incidence de la variation des taux de change	690	1 405
Variation de trésorerie des activités cédées, destinées à être cédées et abandonnées	(2 983)	
Variation nette de la trésorerie	440 486	(23 170)
Trésorerie d'ouverture	1 000 845	1 024 015
Trésorerie de clôture (note 3.14)	1 441 331	1 000 845
Variation de la trésorerie	440 486	(23 170)

Tableau de variation des capitaux propres

	Dotation en capital	Contre-valeur des immobilisations mises à disposition	Réserves de conversion	Écarts actuariels	Variation de juste valeur non recyclable	Couverture de flux de trésorerie	Autres réserves	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2017	433 367	250 700	(7 229)	(148 058)	(224)	(31 994)	4 151 873	4 648 434	31 321	4 679 755
Résultat net de l'exercice							199 851	199 851	7 272	207 123
Autres éléments du résultat global			(1 171)	20 368		(6 916)		12 281	815	13 097
Résultat global total			(1 171)	20 368		(6 916)	199 851	212 133	8 087	220 220
Autres transactions entre actionnaires							(3 909)	(3 909)	(859)	(4 767)
Distribution de dividendes									(6 790)	(6 790)
Autres variations							681	681	(17)	666
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2018	433 367	250 700	(8 400)	(127 690)	(224)	(38 910)	4 348 496	4 857 339	31 743	4 889 082
Résultat net de l'exercice							130 852	130 852	7 726	138 578
Autres éléments du résultat global			3 099	(134 299)		(14 879)		(146 078)	821	(145 258)
Résultat global total			3 099	(134 299)		(14 879)	130 852	(15 226)	8 547	(6 679)
Autres transactions entre actionnaires							(1 484)	(1 484)	(801)	(2 286)
Distribution de dividendes									(6 564)	(6 564)
Autres variations							(5 186)	(5 186)	23	(5 163)
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2019	433 367	250 700	(5 300)	(261 989)	(224)	(53 789)	4 472 678	4 835 441	32 948	4 868 388

Annexe aux comptes consolidés

Exercice clos au 31 décembre 2019

Le groupe RATP est un acteur majeur du transport public urbain et périurbain en France et dans le monde.

La société mère, la Régie autonome des transports parisiens (RATP), est un Epic créé par la loi du 21 mars 1948, doté d'une personnalité juridique à laquelle la loi confère le statut de personne morale de droit public et immatriculée au RCS de Paris. Son siège social est situé au 54, quai de la Rapée, 75012 Paris.

L'Epic RATP a notamment pour objet l'exploitation de services publics de transport en Île-de-France, et a pour mission, fixée par la loi n° 2009-1503 du 8 décembre 2009 relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires (loi ORTF), d'être le gestionnaire d'infrastructure de réseaux de transport public urbain de voyageurs.

La loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019 (LOM) instaure une régulation des activités de gestion d'infrastructure et de sûreté de la RATP par l'Autorité de régulation des transports (ART).

L'offre de transport en Île-de-France est définie par Île-de-France Mobilités. L'activité de la RATP en tant qu'exploitant est régie par des contrats pluriannuels conclus avec Île-de-France Mobilités. Dans le cadre de ces contrats, la RATP s'engage sur la production d'un service de transport défini en quantité et en qualité, et reçoit en contrepartie une rémunération fondée sur des recettes directes et des contributions forfaitaires versées par Île-de-France Mobilités.

La RATP intervient également, par le biais de filiales, dans la conception et l'exploitation de réseaux de transports publics sur tout le territoire national et à l'étranger.

La RATP est détenue par l'État, et les comptes consolidés du Groupe sont intégrés dans les comptes combinés de ce dernier.

Les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2019 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 6 mars 2020.

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros sauf exception mentionnée dans les notes.

1 — Référentiel comptable

1.1 Règles et méthodes comptables

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes internationales, les états financiers consolidés du groupe RATP sont établis au 31 décembre 2019 conformément aux normes IFRS telles que publiées par l'International accounting standards board (IASB) et adoptées par l'Union européenne.

Ce référentiel est disponible sur le site de la Commission européenne à l'adresse suivante : ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm.

1.2 Évolution du référentiel IFRS et changements comptables

Normes, amendements et interprétations d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019

IFRS 16

Principes

La norme IFRS 16 « Contrats de location » est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2019, en remplacement de la norme IAS 17 « Contrats de location », ainsi que des interprétations IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location », SIC 15 « Avantages dans les contrats de location simple » et SIC 27 « Évaluation de la substance des transactions impliquant la forme juridique d'un contrat de location ».

La norme prévoit la comptabilisation des contrats de location au bilan des preneurs avec constatation d'un actif (représentatif du « droit d'utilisation » de l'actif loué pendant la durée du contrat) et d'un passif (représentatif d'une « dette de loyers » à hauteur de la valeur actualisée des paiements futurs de loyers).

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyers est déterminé, pour chaque contrat, en fonction du taux d'endettement marginal à la date de commencement du contrat (soit à la date de mise à disposition du bien par le bailleur), dès lors que le taux d'intérêt implicite du contrat n'est pas aisément déterminable. Le taux d'endettement marginal correspond au taux que l'entité aurait à payer pour emprunter, sur une durée, un profil de paiement et une garantie similaires, les fonds nécessaires à l'obtention d'un bien de valeur similaire à l'actif au titre du droit d'utilisation, dans un environnement économique similaire.

La durée de location considérée pour chaque contrat correspond à la période non résiliable sauf si le Groupe est raisonnablement certain d'exercer les options de renouvellement prévues contractuellement.

Le Groupe a appliqué certaines mesures de simplification dans le cadre de l'application d'IFRS 16. En particulier : aucun actif « droit d'utilisation » ni aucune dette de loyers n'est comptabilisé au titre de contrats de location d'une durée inférieure à douze mois; aucun actif « droit d'utilisation » ni aucune dette de loyers n'est comptabilisé pour les biens de faible valeur (inférieure à 5 000 dollars).

Transition

Le Groupe a opté pour la méthode « rétrospective simplifiée » pour comptabiliser ses contrats de location selon IFRS 16 en date de transition (1^{er} janvier 2019), sans retraitement de l'information comparative présentée : les états financiers 2018 sont présentés conformément à IAS 17.

La première application de ce texte n'a pas généré d'impact sur les capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2019, dans la mesure où le Groupe a fait le choix de reconstituer les actifs au titre de droits d'utilisation à hauteur du montant des dettes de location correspondantes.

Le taux d'actualisation utilisé par contrat pour calculer la dette de loyers au 1^{er} janvier 2019 est le taux d'endettement marginal à cette date pour la durée résiduelle du contrat, par entité ou par pays.

Les contrats qualifiés de location-financement dans le cadre de la norme IAS 17 n'ont pas fait l'objet d'une réappréciation et ont été considérés comme entrant dans le champ d'application d'IFRS 16. Ils ont été comptabilisés au 1^{er} janvier 2019 en IFRS 16 sur la base des valeurs nettes comptables des actifs et passifs reconnus sous IAS 17 au bilan du 31 décembre 2018.

L'impact de la première application d'IFRS 16 sur le total du bilan au 1^{er} janvier 2019 est de 238 millions d'euros. Ce montant augmente le total du bilan, au niveau des immobilisations à l'actif et des passifs financiers au passif.

Le taux d'emprunt marginal moyen pondéré appliqué aux dettes de location comptabilisées au bilan au 1^{er} janvier 2019 est de 1,47 %.

Présentation des états financiers

À l'actif du bilan, les droits d'utilisation sont inclus dans les immobilisations corporelles. Ils sont répartis selon les actifs sous-jacents et ne sont pas identifiés dans le bilan consolidé. Le détail par nature d'immobilisation est fourni en note 12.

La dette de loyers est identifiée au passif du bilan consolidé (agrégats « Passifs financiers – opérations de location » courants et non courants). Cette dette n'est pas intégrée à l'endettement financier.

Au compte de résultat, la charge de loyers qui était comptabilisée au titre des locations simples sous IAS 17 est remplacée par une charge d'amortissement du droit d'utilisation (comptabilisée dans le résultat opérationnel) et par une charge d'intérêt (comptabilisée dans le résultat financier). Par ailleurs, la comptabilisation des contrats de location selon IFRS 16 donne lieu à la constatation d'impôts différés.

Dans le tableau des flux de trésorerie, la charge d'intérêt impacte les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles et le remboursement de la dette impacte les flux de financement.

Impacts financiers

Les principaux impacts de l'application d'IFRS 16 en 2019 sont présentés dans la note 12.

IFRIC 23

IFRIC 23 est une interprétation de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » selon laquelle, face à une incertitude fiscale quant au bénéfice imposable, aux bases d'imposition, aux déficits reportables, aux crédits d'impôt non utilisés et aux taux d'imposition, l'entité doit déterminer s'il est probable que l'administration fiscale accepte le traitement qu'elle a retenu. Ainsi, l'entité doit désormais tenir compte de l'incertitude fiscale dans la comptabilisation et l'évaluation de son impôt courant (ou différé). En application de la décision rendue en septembre 2019 par le comité d'interprétation des normes IFRS (IFRS IC), cette incertitude est présentée au sein des passifs (et, le cas échéant, des actifs) d'impôt courant (ou différé).

La mise en œuvre de l'interprétation IFRIC 23 n'a pas d'impact dans les comptes du 31 décembre 2019.

Normes, amendements et interprétations adoptées par l'Union européenne et d'application obligatoire aux exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2019 et anticipés par le Groupe

Le Groupe a fait le choix d'appliquer par anticipation dès 2019 l'amendement aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 publié par l'IASB en septembre 2019 dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence.

Cet amendement permet au Groupe de ne pas tenir compte des incertitudes sur le devenir des taux de référence dans l'évaluation de l'efficacité des relations de couverture et/ou dans l'appréciation du caractère hautement probable du risque couvert, permettant ainsi de sécuriser les relations de couverture existantes ou à venir jusqu'à la levée de ces incertitudes.

Les dérivés de taux documentés en couverture de dettes indexées à un taux de référence sont présentés en note 30. Le Groupe est en cours d'analyse des impacts liés à la modification à venir des indices de référence.

1.3 Estimations et jugements

Pour établir les comptes du Groupe, la direction doit procéder à des estimations dans la mesure où de nombreux éléments inclus dans les états financiers ne peuvent être précisément évalués. La direction est amenée à réviser ces estimations en cas de changement des circonstances sur lesquelles elles étaient fondées ou par suite de nouvelles informations ou d'un surcroît d'expérience. En conséquence, les réalisations pourraient s'écarter sensiblement des estimations retenues au 31 décembre 2019.

Ces estimations et hypothèses concernent notamment :

- les amortissements et dépréciations d'actifs, essentiellement les immobilisations corporelles (note 10), les stocks (note 20), les créances d'exploitation (note 21), les *goodwill* (note 8) et les tests de dépréciation d'actifs (note 15);
- les passifs, dont les provisions pour risques, et principalement la provision pour démantèlement (note 25), les éléments relatifs aux avantages du personnel (note 24) et les passifs éventuels (note 34);
- l'évaluation à la juste valeur des instruments financiers (note 31);
- l'évaluation des risques de contrepartie des dépôts dans le cadre des contrats de *leasehold* (note 13);
- la reconnaissance des impôts différés actifs (note 7);
- la comptabilisation des contrats de concession (note 14);
- les regroupements d'entreprises (note 2).

Les principes comptables appliqués lors de la préparation des états financiers consolidés sont exposés ci-après dans les notes de l'annexe. Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de façon permanente à toutes les périodes présentées.

1.4 Sous-totaux du compte de résultat

Le groupe RATP a fait le choix de présenter son compte de résultat par nature. Plusieurs soldes intermédiaires sont distingués afin d'éclairer le lecteur des états financiers sur les éléments constitutifs du résultat net du Groupe.

1.4.1 L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'EBE est constitué du chiffre d'affaires et des produits annexes diminués des charges directement rattachables à l'exploitation. Celles-ci comprennent principalement les achats, la sous-traitance, les autres prestations externes, les frais de personnel, les impôts et taxes. L'ensemble des dotations aux provisions liées au personnel, notamment celles relatives aux engagements envers lui, figurent sur la ligne « Charges de personnel » (à l'exception des charges de désactualisation des avantages à long terme et post-emploi et des écarts actuariels calculés sur les avantages à long terme qui font partie du résultat financier).

1.4.2 Le résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence

Outre l'EBE, le résultat opérationnel intègre la plupart des éléments n'ayant pas d'incidence en trésorerie (amortissements, provisions), les autres produits et charges opérationnels ainsi que la quote-part de résultat dans les entités mises en équivalence.

Les opérations revêtant un caractère inhabituel, tant par leur occurrence que par leur montant, sont isolées en autres produits et charges opérationnels. Cette présentation est motivée par le souci de fournir l'image la plus fidèle possible de la performance récurrente du Groupe.

1.4.3 Le résultat financier

Le Groupe présente un résultat financier qui comprend les incidences des opérations de financement. Le résultat financier contient les

intérêts payés sur la dette financière du Groupe et sur la dette de location IFRS 16, les intérêts perçus sur la trésorerie disponible, le résultat des opérations de *leasehold* ainsi que les effets de désactualisation des avantages au personnel à long terme et post-emploi.

Ces éléments sont présentés après opérations de couverture et y compris variation de valeur des instruments dérivés ne répondant pas aux conditions requises par IFRS 9 pour être qualifiés d'instruments de couverture.

1.4.4 Le tableau des flux de trésorerie

La présentation du tableau des flux de trésorerie du Groupe évolue de la façon suivante au 31 décembre 2019, pour une meilleure comparabilité :

- seuls les produits et charges d'impôts qui génèrent des flux de trésorerie au cours de la période impactent désormais la capacité d'auto-financement (CAF).
- La CAF est ainsi neutralisée de l'impact des produits ou charges d'impôts différés ainsi que de la variation de la dette d'impôts courants. Cette évolution n'impacte pas l'agrégat des « Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles » par rapport au 31 décembre 2018;
- seule la part des intérêts financiers versés au titre de la période est désormais présentée dans la CAF (après intérêts financiers). La neutralisation des intérêts courus non échus n'est ainsi plus intégrée dans le flux de trésorerie lié à l'activité de financement.

Le tableau ci-dessous présente les impacts de ces changements sur le tableau des flux de trésorerie 2018.

	31/12/2018 publié	31/12/2018 pro forma 2019	Variation pro forma - publié
CAF publiée	949 130		
Neutralisation de la charge (produit) d'impôts différés		67 751	67 751
Neutralisation de la charge (produit) d'IS		12 581	12 581
IS payé		(7 327)	(7 327)
Variation des intérêts courus non échus		(15 086)	(15 086)
CAF pro forma		1 007 049	
Neutralisation de la charge (produit) d'impôts différés	67 751		(67 751)
Neutralisation de la charge (produit) d'IS	12 581		(12 581)
IS payé	(7 327)		7 327
Incidence de la variation du BFR d'exploitation	(231 853)	(231 853)	
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	790 282	775 196	(15 086)
Variation des intérêts courus non échus	(15 086)		15 086
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(105 207)	(90 121)	15 086

1.5 Régime de propriété des biens inscrits à l'actif de l'Epic RATP

Les régimes de propriété des biens créés par la RATP ou historiquement mis à sa disposition sont distingués en quatre catégories d'actifs :

- la RATP est propriétaire des biens constitutifs de l'infrastructure dont elle est gestionnaire;
- les matériels roulants et les matériels d'entretien du matériel roulant (biens de retour) appartiennent à Île-de-France Mobilités. Île-de-France Mobilités entrera en pleine possession de ces biens à l'expiration des droits d'exploitation de services de la RATP, lorsqu'il effectuera le rachat des biens à leur valeur nette comptable, nette de toute subvention, telle qu'elle figure dans les comptes annuels

de l'Epic. Dans les comptes consolidés, ces biens sont comptabilisés en actifs financiers en application de l'interprétation IFRIC 12 « Accords de concession de services » (note 14);

- les autres biens nécessaires à l'exploitation (biens de reprise), autres que ceux mentionnés aux deux paragraphes précédents, appartiennent en pleine propriété à la RATP; à l'expiration des droits d'exploitation de lignes, Île-de-France Mobilités dispose néanmoins d'un droit de reprise de ces biens. Ces biens sont comptabilisés en actifs financiers et en actifs incorporels en application de l'interprétation IFRIC 12 « Accords de concession de services » (note 14);
- les immeubles et autres biens qui ne sont pas affectés à l'exploitation et qui sont utilisés par la RATP pour des activités administratives, sociales ou de formation, appartiennent en pleine propriété à la RATP.

Les biens inscrits à l'actif de l'Epic RATP sont comptabilisés selon les modalités suivantes :

Type de biens	Gestionnaire d'infrastructure (GI)	Opérateur de transport (OT)		
	Biens propres	Biens de retour	Biens de reprise	Biens propres
Nature des biens	Biens relatifs à l'infrastructure.	Matériels roulants et matériels d'entretien du matériel roulant.	Biens nécessaires à l'exploitation : • les centres bus; • certains équipements...	Biens affectés aux activités administratives, sociales ou de formation.
Régime de propriété	La RATP est propriétaire de ces biens.	Ces biens appartiennent à Île-de-France Mobilités. La RATP est affectataire de ces biens. Île-de-France Mobilités entrera en possession des biens au terme des droits d'exploitation.	La RATP est propriétaire de ces biens. Île-de-France Mobilités a la possibilité de reprendre ces biens en fin de contrat moyennant une indemnisation de la RATP.	La RATP est propriétaire de ces biens.
Modalités de rémunération pendant la période d'exploitation		L'article 14 du décret n° 2011-320 fixe les modalités de la rémunération versée par Île-de-France Mobilités à la RATP au titre de ces biens.	Les principes et les modalités de rémunération sont prévus sur la durée du contrat Île-de-France Mobilités 2016-2020.	
Modalités de rémunération à la fin des droits d'exploitation	Non applicable.	L'article 14 du décret n° 2011-320 prévoit le rachat des biens à la valeur nette comptable, nette de toute subvention.	L'accord entre la RATP et Île-de-France Mobilités prévoit soit une reprise des biens à une valeur nulle pour les biens transférés à la RATP, soit une reprise à la valeur nette comptable nette de subventions pour les autres biens.	Non applicable.
Biens éligibles à IFRIC 12 « Accords de concession de services »	Non	Oui ⁽¹⁾	Oui ⁽¹⁾	Non

(1) Les biens éligibles à IFRIC 12 sont comptabilisés en actifs financiers en concession et/ou en immobilisations incorporelles (note 14).

2 — Périmètre de consolidation

2.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation

2.1.1 Principes de consolidation

2.1.1.1 Détermination du périmètre et méthodes de consolidation

Les comptes consolidés comprennent ceux de l'Epic RATP ainsi que ceux de ses filiales, coentreprises, activités conjointes et entreprises associées.

Le Groupe comprend les filiales contrôlées. Ce contrôle est établi lorsque le Groupe dispose d'un pouvoir de diriger les activités clés qui l'exposent ou lui donnent droit à des rendements variables et lorsqu'il a la possibilité d'influer sur ces rendements. Les sociétés entrent dans le périmètre de consolidation à la date à laquelle leur contrôle est transféré au Groupe et en sortent à la date à laquelle le Groupe cesse d'exercer un contrôle sur elles. Lorsque le Groupe perd le contrôle d'une filiale, il comptabilise la sortie des actifs et des passifs ainsi que, le cas échéant, des intérêts minoritaires et des autres composantes recyclables des capitaux propres. Le gain ou la perte qui en résulte est constaté au compte de résultat. La quote-part de participation éventuellement conservée est évaluée à la juste valeur au moment de la perte de contrôle. Les variations de pourcentage d'intérêt dans une filiale n'aboutissant pas à une perte de contrôle sont comptabilisées en capitaux propres. Les transactions entre entités consolidées sont éliminées.

Les entités sous contrôle conjoint entre le Groupe et les autres actionnaires et qualifiées de coentreprises sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Les coentreprises sont les partenariats dans lesquels les partenaires ont des droits sur l'actif net de l'entité contrôlée conjointement. Les partenariats qualifiés d'activité conjointe sont comptabilisés ligne à ligne à hauteur de la quote-part détenue dans les actifs, les passifs, les charges et produits revenant au Groupe. Il s'agit des partenariats dans lesquels les partenaires ont des droits directs sur les actifs et des obligations directes sur les passifs de l'entité contrôlée conjointement. Le Groupe retient notamment dans son appréciation le fait que la production de l'entité soit principalement destinée aux partenaires, ainsi que la part de financement de l'entité par les partenaires par rapport à des financements externes. Seul le partenariat Metrolab (activité de recherche et développement) est qualifié d'activité conjointe. Les autres partenariats sont qualifiés de coentreprises.

Les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence; celle-ci est présumée lorsque le Groupe détient une participation supérieure ou égale à 20 % des droits de vote.

Les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de dépréciation en cas d'apparition d'un indice de perte de valeur.

Les comptes des entités consolidées et mises en équivalence sont retraités pour les mettre en conformité avec les principes comptables du Groupe.

Cas particulier de la SA HLM RATP Habitat

L'appréciation du contrôle sur les SA HLM tient compte du caractère atypique de ces sociétés, des spécificités de leur fonctionnement et des contraintes très strictes imposées par la réglementation HLM.

Ainsi, malgré une participation à près de 100 % de la RATP, celle-ci a été exclue du périmètre de consolidation car le Groupe estime ne pas avoir de contrôle au sens d'IFRS 10 pour les raisons suivantes :

- la réglementation HLM impose des contraintes financières et réglementaires (restriction du bénéfice distribuable, restriction des droits au boni de liquidation...) qui limitent les droits dans les rendements variables dont la RATP pourrait bénéficier;
- la dette des sociétés HLM est garantie dans sa quasi-totalité, opération par opération, par les collectivités publiques concernées. Par conséquent, la RATP ne porte pas les risques de remboursement des emprunts de RATP Habitat;
- la RATP exerce une influence sur certains aspects de gestion de RATP Habitat sans que cette influence puisse être qualifiée de contrôle. La RATP ne peut diriger les activités pertinentes de RATP Habitat malgré sa participation majoritaire. Les actifs de RATP Habitat sont les terrains et immeubles de logements conventionnés. Ces actifs sont soumis à des restrictions très importantes en ce qui concerne leur cession (impossible en dehors du monde HLM). Ils sont source de recettes (loyers) réglementées par le législateur tant dans leur fixation que dans leur évolution. L'utilisation même de ces actifs n'est pas libre compte tenu des quotas de réservation de logements imposés par les préfetures et les collectivités locales. L'attribution des logements aux agents RATP fait l'objet d'un examen en commission d'attribution au même titre et selon les mêmes modalités que pour les candidats externes.

Les titres de participation RATP Habitat sont classés au bilan en « Titres non consolidés ». Compte tenu de la réglementation qui serait applicable en cas de cession des titres, le coût d'acquisition reflète la juste valeur de la participation.

Les principaux éléments financiers de la SA HLM RATP Habitat sont présentés dans la note 18.

2.1.1.2 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. En application de cette méthode, les actifs identifiables acquis et les passifs repris de l'entreprise acquise doivent être comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition correspondant à la date de prise de contrôle.

Le *goodwill* résultant du regroupement d'entreprises est évalué comme étant l'excédent du montant total de la contrepartie transférée, du montant de toute participation ne donnant pas le contrôle et, le cas échéant, de la juste valeur de la participation antérieurement détenue par rapport au solde net des justes valeurs des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date d'acquisition.

Ce *goodwill* est évalué dans la devise fonctionnelle de l'entité acquise et est inscrit à l'actif du bilan consolidé. Le Groupe a la possibilité d'opter, transaction par transaction, à la date d'acquisition, pour une évaluation des participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) soit à la juste valeur (« *goodwill* complet »), soit à la quote-part dans la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entreprise acquise. Cette seconde méthode est la plus fréquemment appliquée par le Groupe.

Les frais connexes à la réalisation d'une opération d'acquisition sont comptabilisés en résultat des périodes au cours desquelles les coûts sont engagés et les services reçus.

2.1.1.3 Engagements d'achat d'intérêts minoritaires

Les passifs financiers comprennent les *puts* sur minoritaires.

Le Groupe a retenu le traitement comptable suivant pour ces engagements :

- à la mise en place du *put*, la valeur actualisée du prix d'exercice est comptabilisée en tant que passif financier avec pour contrepartie la réduction des intérêts minoritaires et, au-delà, le solde est comptabilisé en capitaux propres – part du Groupe;
- à chaque clôture, le montant du passif financier est réévalué et les variations de passif trouvent leur contrepartie en capitaux propres – part du Groupe.

Les *puts* à prix variable sont évalués à la date de clôture sur la base d'estimations des modalités contractuelles du prix d'exercice selon les derniers éléments connus (soit prix d'exercice fonction de la juste valeur, soit fonction d'une formule).

2.1.2 Méthodes de conversion

2.1.2.1 Monnaie de fonctionnement et monnaie de présentation

Les états financiers consolidés sont présentés en euros, qui est la monnaie de présentation du Groupe. Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (« la monnaie fonctionnelle »).

2.1.2.2 Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les états financiers des filiales dont les monnaies fonctionnelles sont différentes de la monnaie de présentation du Groupe ont été convertis en euros selon la méthode suivante :

- les comptes de bilan sont convertis sur la base des taux de change en vigueur à la date de clôture;
- les comptes de produits et de charges sont convertis, par simplification, sur la base du taux moyen de la période.

Les différences de conversion sur le résultat et les capitaux propres sont portées directement en autres éléments du résultat global sous la rubrique « Réserves de conversion » pour la part du Groupe et sous la rubrique « Intérêts minoritaires » pour la part des minoritaires. Lors de la cession d'une société étrangère, les différences de conversion comptabilisées en autres éléments du résultat global s'y rapportant sont reconnues en résultat, en profit ou perte de cession.

2.1.2.3 Conversion des opérations en devises

Les opérations en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction.

À chaque arrêté comptable, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au cours de clôture. Les différences de change sont comptabilisées dans le résultat de la période ou comme une composante distincte des autres éléments du résultat global s'ils sont relatifs à des investissements nets dans des activités à l'étranger ou des couvertures de flux de trésorerie.

2.2 Évolutions du périmètre de consolidation

La liste des sociétés intégrées au périmètre de consolidation figure à la note 39.

2.3 Effets des opérations sur le périmètre

	31/12/2019	31/12/2018
Effets des opérations sur le périmètre		(2 057)

Les opérations sur le périmètre 2018 n'entraient pas dans le cadre de la norme IFRS 5. En 2019, les cessions entrent dans le cadre d'IFRS 5.

IFRS 5

Le résultat net des activités cédées, abandonnées ou destinées à être cédées se décompose de la façon suivante :

	31/12/2019
Résultat opérationnel	(11 319)
Résultat financier	(499)
Impôts	17
RÉSULTAT NET	(11 801)

Le flux de trésorerie net de trésorerie des activités cédées, abandonnées ou destinées à être cédées se décompose de la façon suivante :

	31/12/2019
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	3 869
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(1 820)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(4 884)
Autres flux sans incidence sur la trésorerie	(148)
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE	(2 983)

3 — Reconnaissance du revenu

Le revenu est constaté lorsqu'il y a transfert de contrôle des principaux biens et services vers l'acheteur, ce qui coïncide généralement avec le transfert de propriété ou la réalisation du service. Le revenu est évalué déduction faite des remises, escomptes financiers et taxes sur le chiffre d'affaires, et après élimination des ventes intragroupe.

Les revenus liés aux activités de transport sont comptabilisés lorsque la prestation est réalisée.

En application d'IFRS 15, la rémunération de la créance financière IFRIC 12 « Actifs financiers en concession » est comptabilisée en « Autres produits des activités ordinaires ». Par ailleurs, pour certains contrats de sous-traitance, l'analyse a conduit à considérer l'entité en tant qu'intermédiaire principal et non pas en tant qu'agent, conduisant à constater, d'une part, le montant du revenu de ces opérations en chiffre d'affaires et, d'autre part, le montant des charges de ces activités.

3.1 Chiffre d'affaires de l'Epic RATP

3.1.1 Produits du transport

Ils comprennent :

- les recettes directes provenant des usagers;
- les contributions d'Île-de-France Mobilités :
 - une contribution d'exploitation « C1 » relative aux charges d'exploitation destinée à couvrir les obligations de service public. Cette contribution se décompose en trois éléments : une contribution forfaitaire « C11 » couvrant les charges d'exploitation de l'OT et du GI non couvertes par les recettes « voyageurs »; une contribution « C12 » couvrant à l'euro/l'euro les impôts et taxes; et une contribution « C13 » couvrant l'écart entre les recettes directes prévisionnelles indexées selon les modalités prévues pour la contribution forfaitaire « C11 » et le montant des recettes directes prévisionnelles actualisées des décisions tarifaires d'Île-de-France Mobilités,
 - une contribution « C2 » liée au financement des investissements, pour la part hors biens de retour et de reprise. La part relative aux biens de retour et de reprise s'analyse en effet (dans le cadre de l'interprétation IFRIC 12 – voir note 14) comme, d'une part, le paiement par Île-de-France Mobilités de l'actif financier de concession et, d'autre part, la rémunération de l'actif financier de concession, comptabilisée en « Autres produits des activités ordinaires »,
 - un bonus ou malus relatif aux indicateurs de qualité du service,
 - un mécanisme d'intéressement avec partage des risques et des gains entre la RATP et Île-de-France Mobilités fondé sur les recettes directes réalisées par comparaison avec l'objectif prévu au contrat.

Ces produits du transport sont prévus par le contrat pluriannuel 2016-2020 conclu entre Île-de-France Mobilités et la RATP. Les contributions « C11 » et « C2 » sont revalorisées chaque année par l'application d'une formule d'indexation assise sur des indices, conformément aux dispositions du contrat.

Concernant les recettes directes, les tarifs publics sont décidés par Île-de-France Mobilités, autorité organisatrice. Ils constituent une obligation de service public que la RATP doit respecter.

3.1.2 Produits des activités annexes

Ils comprennent principalement :

- les revenus de la publicité commerciale et des locaux commerciaux;
- les remboursements divers (dont frais de formation).

3.1.3 Recettes hors transport

Les recettes hors transport comprennent principalement les prestations de services et de travaux à des tiers, la vente de produits, la

radiotéléphonie et les télécommunications. Les produits des contrats d'ingénierie et de construction et leurs coûts associés sont comptabilisés respectivement en produits et en charges en fonction du degré d'avancement à la date de clôture de la période présentée. Le degré d'avancement est mesuré par le rapport existant entre les coûts encourus pour les travaux exécutés à la date considérée et les coûts totaux estimés du contrat.

La marge réalisée à l'avancement est comptabilisée seulement lorsqu'elle peut être mesurée de manière fiable. Lorsqu'il est probable que le total des coûts du contrat sera supérieur aux produits, la perte à terminaison attendue est immédiatement comptabilisée en charge sous forme de dépréciation des créances relatives aux contrats concernés, puis provisionnée au passif si nécessaire.

3.2 Chiffre d'affaires des filiales

Il est essentiellement constitué de produits du transport qui comprennent notamment :

- des recettes directes provenant des usagers;
- des contributions tarifaires versées par les autorités organisatrices de transport.

3.3 Produits des activités ordinaires

	31/12/2019	31/12/2018
Produits du transport	4 868 512	4 803 437
Produits des activités annexes	165 404	164 645
Recettes hors transport	670 166	594 778
Chiffre d'affaires	5 704 082	5 562 861
Opérations de ventes de biens mis en concession	196 491	201 282
Revenus des actifs financiers en concession	110 496	114 275
Autres	90 364	115 924
Autres produits des activités ordinaires	397 351	431 481
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	6 101 432	5 994 342

L'Epic RATP a mis en place en janvier 2020 une proposition de remboursement des abonnements du mois de décembre 2019 pour les voyageurs d'Île-de-France. Les voyageurs doivent faire une demande de remboursement. Dans les comptes du 31 décembre 2019, un montant de 103 millions d'euros, correspondant à la meilleure estimation de ces demandes, a été comptabilisé en diminution du chiffre d'affaires.

Répartition du chiffre d'affaires entre la France et l'international

31/12/2019			31/12/2018		
Chiffre d'affaires total	Chiffre d'affaires France	Chiffre d'affaires hors France	Chiffre d'affaires total	Chiffre d'affaires France	Chiffre d'affaires hors France
5 704 082	4 885 203	818 879	5 562 861	4 827 068	735 792

4 — Impôts, taxes et versements assimilés

	31/12/2019	31/12/2018
Impôts, taxes et versements assimilés	(331 765)	(315 319)

Le poste comprend notamment les impôts et taxes sur rémunérations pour 153 millions d'euros et la contribution économique territoriale pour 98 millions d'euros (charges de l'Epic RATP).

Compte tenu des caractéristiques intrinsèques de la contribution sur la valeur ajoutée économique (CVAE), notamment du mécanisme de plafonnement, le Groupe comptabilise cette charge en résultat opérationnel.

5 — Charges de personnel

5.1 Impacts financiers

	31/12/2019	31/12/2018
Rémunérations	(2 334 567)	(2 283 240)
Charges sociales	(940 219)	(969 098)
Avantages à long terme	(687)	3 409
Avantages postérieurs à l'emploi	(38 512)	(37 909)
Intéressement des salariés	(52 186)	(53 812)
Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi		67 898
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	(3 366 171)	(3 272 752)

5.2 Effectifs du Groupe

	31/12/2019	31/12/2018
RATP Epic	44 635	44 370
RATP Dev	19 008	18 082
Autres filiales	311	289
EFFECTIF MOYEN DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES	63 954	62 741

Il s'agit des effectifs des sociétés en intégration globale pris à 100 %. Les effectifs des entités mises en équivalence ne sont pas pris en compte.

5.3 Régimes d'avantages au personnel à cotisations définies

L'organisation du dispositif de financement des retraites de l'Epic RATP découle de l'application des décrets suivants :

- n° 2005-1635 du 26 décembre 2005 relatif à la Caisse de retraite du personnel de la Régie autonome des transports parisiens (CRP-RATP);
- n° 2005-1636 du 26 décembre 2005 relatif aux conventions financières passées par le régime spécial de retraite du personnel de la RATP, au taux et à l'assiette des cotisations perçues par ce régime et modifiant le décret n° 59-157 du 7 janvier 1959 relatif à l'organisation des transports de voyageurs en Île-de-France;
- n° 2005-1637 du 26 décembre 2005 relatif aux ressources de la CRP-RATP;

- n° 2005-1638 du 26 décembre 2005 fixant les taux des cotisations dues à la CRP-RATP.

Ces textes font de la CRP-RATP, organisme d'État, le débiteur des retraites. La RATP a l'obligation de payer des cotisations calculées de façon spécifique, mais dont le montant est celui qui est exigible de toute entreprise ayant des personnes salariées ressortissantes de la protection sociale de droit commun (régimes obligatoires, à savoir CNAVTS et Agirc-Arrco). Par décision en date du 13 juillet 2009, la Commission européenne a validé ce dispositif, via une décision notifiée aux autorités françaises.

La RATP verse à la CRP-RATP des cotisations assises sur les salaires. Ces cotisations sont libératoires. Il n'existe donc aucun passif actuariel à ce titre. Les paiements de la RATP sont constatés en charges de la période à laquelle ils sont liés.

6 — Résultat financier

	31/12/2019	31/12/2018
Coût de l'endettement		
Charges d'intérêts sur emprunts	(149 720)	(156 373)
Résultat de change lié aux opérations de financement	270	(106)
Impact des intérêts courus sur les couvertures	(7 082)	4 089
Effet <i>mark to market</i> sur les dérivés hors couverture	(57)	7
Total coût de l'endettement brut	(156 589)	(152 382)
Produits sur trésorerie et équivalents de trésorerie	149	880
TOTAL COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(156 440)	(151 502)
Autres charges et produits financiers		
Revenus des participations	752	978
Résultat du <i>leasehold</i>	475	388
Résultat de change lié aux éléments opérationnels	3 379	4 777
Charges de désactualisation des avantages au personnel/ écarts actuariels des avantages aux personnels long terme	(15 558)	(10 241)
Intérêts de la dette de loyers	(6 050)	
Autres charges ou produits financiers	10 432	(8 217)
TOTAL AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(6 570)	(12 315)
RÉSULTAT FINANCIER	(163 010)	(163 817)

La gestion du risque financier est détaillée en note 29.

7 — Impôts sur le résultat

7.1 Impôts exigibles

L'impôt exigible comprend le montant estimé de l'impôt dû (ou à recevoir) au titre du bénéfice (ou de la perte) imposable d'un exercice et tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes. Le montant de l'impôt exigible dû (ou à recevoir) est déterminé sur la base de la meilleure estimation du montant d'impôt que le Groupe s'attend à payer (ou à recevoir). Il est calculé sur la base des taux d'impôts qui ont été adoptés à la date de clôture.

Les impôts sur le résultat comprennent la charge ou le produit d'impôt exigible et la charge ou le produit d'impôt différé.

Intégration fiscale

Depuis 2016, la RATP a opté pour le régime d'intégration fiscale des filiales françaises contrôlées à plus de 95 %, prévu par l'article 223-A du Code général des impôts. Le périmètre de l'intégration fiscale comprend la plupart des filiales françaises.

7.2 Charge d'impôts sur le résultat

	31/12/2019	31/12/2018
Charge/produit d'impôts courants	(15 679)	(12 581)
Charge/produit d'impôts différés	9 815	(67 751)
TOTAL IMPÔTS	(5 864)	(80 332)

Les mouvements d'impôts différés nets sont les suivants :

	Impôts différés actifs – bruts	Impôts différés actifs – non appréhendés	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Impôts différés nets
Au 1^{er} janvier 2019	4 254 508	(3 538 375)	716 133	(185 750)	530 383
Impôts comptabilisés au compte de résultat	(36 099)	49 035	12 935	(3 120)	9 815
Impôts comptabilisés directement en autres éléments du résultat global	45 613	(44 714)	899	465	1 364
Variation de périmètre	(1 513)		(1 513)	1 626	114
Écarts de conversion	1 220	(481)	740	(604)	135
Autres	(1 971)	763	(1 208)	1 324	117
AU 31 DÉCEMBRE 2019	4 261 759	(3 533 772)	727 987	(186 058)	541 928

7.3 Impôts différés

Les impôts différés sont comptabilisés à concurrence des différences temporelles entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable dans les états financiers consolidés. Aucun impôt différé n'est comptabilisé s'il naît de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif lié à une transaction, autre qu'un regroupement d'entreprises qui, au moment de la transaction, n'affecte ni le résultat comptable ni le résultat fiscal.

Les impôts différés sont déterminés selon la méthode du report variable sur la base des taux d'impôts (et des réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture et dont il est prévu qu'ils s'appliqueront lorsque l'actif d'impôt différé concerné sera réalisé ou le passif d'impôt différé réglé.

Les actifs d'impôts différés sur différences temporelles ou sur déficits reportables ne sont reconnus que dans la mesure où la réalisation d'un bénéfice imposable futur, qui permettra d'imputer les différences temporelles, est probable.

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporelles liées à des participations dans des filiales et des entreprises associées, sauf si, au regard du calendrier de reversement de ces différences temporelles, il est probable que ce reversement n'interviendra pas dans un avenir proche.

Les impôts différés comptabilisés sont calculés selon le taux d'imposition propre à chaque pays. Pour la preuve d'impôt au niveau du Groupe, le taux d'impôt théorique retenu est de 33,33 %.

Les impôts différés se répartissent comme suit :

	31/12/2019	31/12/2018
Impôts différés actifs résultat	634 890	669 373
Impôts différés actifs réserves	93 097	46 760
Total impôts différés actifs	727 987	716 133
Impôts différés passifs résultat	184 554	183 850
Impôts différés passifs réserves	1 505	1 900
Total impôts différés passifs	186 058	185 750
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	541 928	530 383
Dont :		
• différences temporelles comptables/fiscales	3 516 667	3 642 646
• écarts d'évaluation	(4 625)	(6 220)
• locations	828	(855)
• avantages au personnel	236 648	188 192
• instruments de couverture	15 153	12 186
• provisions réglementées	(69 499)	(56 734)
• reports déficitaires	7 591	7 466
• pertes de valeur sur impôts différés actifs	(3 162 983)	(3 255 109)
• autres	2 147	(1 188)

Les différences temporelles résultent principalement des écarts entre :

- les valeurs comptables des immobilisations et leurs valeurs fiscales;
- les durées d'amortissement fiscales et les durées d'amortissement comptables;
- les différences de traitement fiscal et comptable des reprises des subventions.

Ces différences temporelles sont génératrices d'impôts différés actifs (IDA) sur une période de plusieurs dizaines d'années pour l'Epic RATP.

Au 1^{er} janvier 2016 et conformément à la norme IAS 12, le groupe RATP a, pour évaluer la créance d'impôt, apprécié la recouvrabilité de

ces IDA sur un horizon de temps raisonnable en tenant compte des évolutions attendues du taux de l'impôt. Une créance d'IDA d'un montant de 537 millions d'euros par la contrepartie des capitaux propres a été comptabilisée pour l'Epic RATP.

Au 31 décembre 2019, la créance de l'Epic RATP a été mise à jour en contrepartie du compte de résultat en prenant en compte :

- l'actualisation des résultats futurs attendus pour + 85 millions d'euros;
- la reprise de la créance en fonction de son utilisation sur l'exercice pour – 83 millions d'euros.

La créance nette d'IDA de l'Epic RATP s'élève à 525 millions d'euros au 31 décembre 2019.

7.4 Preuve d'impôt

	31/12/2019	31/12/2018
Résultat net	138 578	207 123
(-) part des entités mises en équivalence	6 769	(13 871)
(-) résultat net des activités cédées, abandonnées ou destinées à être cédées	(11 801)	
(-) impôts sur le résultat	(5 864)	(80 332)
Résultat des activités ordinaires avant impôt des sociétés intégrées	149 474	301 327
Taux d'impôt applicable en France	33,3 %	34,4 %
Charge d'impôt théorique	(49 820)	(103 747)
Différences de taux sur juridictions étrangères	1 986	9 462
Autres différences permanentes	(12 132)	(2 732)
Impact des différences de taux d'imposition	(785)	(941)
Effets d'intégration fiscale	11 548	10 095
Autres éléments d'impôt courant	727	(203)
Imputation de déficits et d'impôts différés non activés antérieurement	135 407	1 461
Déficits de la période non activés	(92 795)	6 273
Charge d'impôt au compte de résultat	(5 864)	(80 332)
Taux d'impôt effectif	3,92 %	26,66 %

8 — Goodwill

Les *goodwill* sont initialement reconnus lors d'un regroupement d'entreprises tel que décrit en note 2.1.1.2.

Après leur comptabilisation initiale, ils figurent au bilan à leur coût diminué des pertes de valeur éventuelles. Ils ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur et au minimum une fois par an.

En cas de perte de contrôle d'une participation, la plus ou moins-value de cession tient compte de la valeur nette comptable du *goodwill* affecté à l'activité cédée.

L'évolution des *goodwill* par UGT est la suivante :

	31/12/2017	Variation de périmètre	Effets de change	Pertes de valeur	Autres	31/12/2018
France	87 111	(401)				86 710
Grande-Bretagne	90 465		(738)			89 726
<i>Sightseeing</i>	149 318		(400)			148 918
Autres	20 042	2 633	877		(862)	22 690
TOTAL	346 936	2 232	(262)		(862)	348 045

	31/12/2018	Variation de périmètre	Effets de change	Pertes de valeur	Autres	31/12/2019
France	86 710					86 710
Grande-Bretagne	89 726		4 612			94 338
<i>Sightseeing</i>	148 918		2 501			151 419
Autres	22 690	1 080	610			24 380
TOTAL	348 045	1 080	7 723			356 848

9 — Immobilisations incorporelles

Frais de recherche et de développement

Les dépenses de développement sont comptabilisées en tant qu'immobilisation à compter de la date à laquelle la direction a pris la décision d'investir si, et seulement si, les dépenses peuvent être mesurées de façon fiable et le Groupe peut démontrer la faisabilité technique de l'achèvement de l'immobilisation incorporelle, l'existence d'avantages économiques futurs probables et son intention ainsi que la disponibilité de ressources suffisantes pour achever le développement et utiliser l'actif. Les procédures internes permettent de matérialiser la date de décision d'investir de la direction.

Les frais de développement sont amortis sur les durées d'utilisation des immobilisations corporelles auxquelles ils se rattachent.

Immobilisations incorporelles en concession et autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur valeur historique. Elles sont systématiquement amorties sur leur durée d'utilité et diminuées, le cas échéant, des pertes de valeur.

Ce poste comprend essentiellement les actifs incorporels de concession constitués au titre des biens de reprise de la RATP en application d'IFRIC 12 « Accords de concession » (notes 1.5 et 14).

Les autres immobilisations incorporelles comprennent également les logiciels qui sont amortis linéairement sur une durée de trois à dix ans. Seuls les coûts de développements spécifiques et de paramétrages particuliers de systèmes de gestion transversaux à l'Epic RATP sont amortis sur dix ans.

	31/12/2017	Acquisitions	Mises au rebut, cessions	Reclassements	Variations de périmètre, écarts de conversion	Impact actifs mis en concession	31/12/2018
Valeurs brutes							
Droit au bail	2 626					(381)	2 245
Frais de recherche et développement	578						578
Concessions, brevets et droits similaires	600 500	2 545	(30 427)	83 841	63	822	657 343
Fonds commercial	2 376				6		2 382
Autres immobilisations incorporelles	52 882	1 162	(2)	262	(172)		54 132
Immobilisations incorporelles en concession	391 092					61 700	452 792
Immobilisations incorporelles en cours	175 029	117 713	(427)	(73 240)	1		219 077
Total valeurs brutes	1 225 082	121 420	(30 856)	10 863	(102)	62 141	1 388 548

	31/12/2017	Dotations aux amortis- sements	Mises au rebut, cessions, reprise	Reclassements	Variations de périmètre, écarts de conversion	Impact actifs mis en concession	31/12/2018
Amortissements et dépréciations							
Droit au bail	(1 533)	(35)				381	(1 187)
Frais de recherche et développement	(497)	(7 841)				7 780	(558)
Concessions, brevets et droits similaires	(446 831)	(60 531)	30 306	4	(31)	(32)	(477 115)
Fonds commercial	(908)	(29)			(2)		(939)
Autres immobilisations incorporelles	(35 339)	(5 167)	738	(731)	149		(40 351)
Immobilisations incorporelles en concession	(19 112)					(3 323)	(22 435)
Total amortissements et dépréciations	(504 220)	(73 603)	31 044	(727)	116	4 806	(542 584)
VALEURS NETTES	720 863	47 817	188	10 136	14	66 947	845 964

L'impact des actifs mis en concession de l'Epic RATP est explicité en note 14.

	31/12/2018	Acquisitions	Mises au rebut, cessions	Reclassements	Variations de périmètre, écarts de conversion	Impact actifs mis en concession	31/12/2019
Valeurs brutes							
Droit au bail	2 245						2 245
Frais de recherche et développement	578			1 946		(1 946)	578
Concessions, brevets et droits similaires	657 343	3 299	(11 819)	67 920	56	(37 868)	678 931
Fonds commercial	2 382			(140)	10		2 252
Autres immobilisations incorporelles	54 132	5 052	(2 791)	2 215	(3 192)		55 416
Immobilisations incorporelles en concession	452 792					116 267	569 059
Immobilisations incorporelles en cours	219 077	104 710		(62 693)	2		261 095
Total valeurs brutes	1 388 548	113 061	(14 610)	9 248	(3 125)	76 453	1 569 575

	31/12/2018	Dotations aux amortis- sements	Mises au rebut, cessions, reprises	Reclassements	Variations de périmètre, écarts de conversion	Impact actifs mis en concession	31/12/2019
Amortissements et dépréciations							
Droit au bail	(1 187)	(35)					(1 222)
Frais de recherche et développement	(558)	(8 151)				8 131	(578)
Concessions, brevets et droits similaires	(477 115)	(62 686)	11 167	10	(21)	31 019	(497 626)
Fonds commercial	(939)	(64)	(529)	141	(14)		(1 405)
Autres immobilisations incorporelles	(40 351)	(5 642)	6 482	24	(555)		(40 042)
Immobilisations incorporelles en concession	(22 435)					(17 993)	(40 428)
Total amortissements et dépréciations	(542 584)	(76 579)	17 120	175	(591)	21 157	(581 301)
VALEURS NETTES	845 964	36 483	2 510	9 423	(3 716)	97 610	988 274

10 — Immobilisations corporelles

Comme indiqué dans la note 1.5, seuls les biens propres de l'Epic RATP et les immobilisations corporelles des filiales sont inscrits au bilan consolidé en immobilisations corporelles. Ils sont évalués initialement à leur coût d'acquisition, à leur coût de production ou à la juste valeur lors d'un regroupement d'entreprise. Ils sont ensuite diminués du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Conformément à la méthode de comptabilisation des actifs par composants, toutes les immobilisations sont décomposées afin d'appliquer des durées d'utilité propres à chacun des composants en

fonction de leur fréquence de renouvellement ou des opérations de rénovation.

Compte tenu des dispositifs actuels de rémunérations contractuelles entre la RATP et Île-de-France Mobilités (note 3.1), la contribution C2 couvre les coûts d'emprunts liés au financement des investissements, en plus des amortissements. De ce fait, la RATP ne capitalise pas les intérêts financiers.

Lorsque des biens corporels font l'objet d'une obligation de démantèlement, le coût prévisionnel de cette obligation est initialement inclus dans le coût d'acquisition du bien correspondant en contrepartie de provisions (note 25).

L'amortissement linéaire est considéré comme l'amortissement économique. Les durées d'amortissement pratiquées par le Groupe sont les suivantes :

Catégories	Mode	Durée
Infrastructure ferroviaire bien principal	Linéaire	35 à 140 ans
Infrastructure ferroviaire bien composant	Linéaire	15 à 40 ans
Bâtiments gros œuvre	Linéaire	70 à 100 ans
Bâtiments second œuvre	Linéaire	6 à 30 ans
Voies	Linéaire	10 à 50 ans
Signalisation des voies et systèmes d'aide à la conduite des trains	Linéaire	5 à 40 ans
Matériels roulants ferrés	Linéaire	20 à 40 ans
Matériels roulants routiers	Linéaire	4 à 10 ans
Installations et équipements, matériel et outillage	Linéaire	5 à 100 ans
Autres immobilisations corporelles	Linéaire	2 à 15 ans

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles sont revues annuellement en cas d'évolution significative.

	31/12/2017	Acquisitions	Mises au rebut, cessions	Reclassements	Variations de périmètre, écarts de conversion	Impact actifs mis en concession	31/12/2018
Valeurs brutes							
Terrains	577 789	1	(2 694)	1 411	(78)	(12)	576 417
Immeubles de placement	1 077						1 077
Constructions	9 272 372	4 350	(21 604)	380 866	1 060	(38 450)	9 598 594
Installations techniques, matériels, outillages industriels	4 464 933	10 799	(17 623)	295 055	1 205	(57 828)	4 696 541
Matériels de transport	2 270 400	34 489	(70 046)	193 653	7 809	(126 872)	2 309 433
Autres immobilisations corporelles	209 581	3 880	(4 098)	29 488	5 020	(5 201)	238 670
Immobilisations corporelles en cours	2 965 737	1 483 050	(252)	(911 904)	(54)	(24 914)	3 511 664
Subventions d'investissement	(9 634 964)	(684 130)	4 610			(2 159)	(10 316 643)
Total valeurs brutes	10 126 925	852 440	(111 707)	(11 431)	14 963	(255 436)	10 615 754

	31/12/2017	Dotations aux amortis- sements	Mises au rebut, cessions, reprises	Reclassements	Variations de périmètre, écarts de conversion	Impact actifs mis en concession	31/12/2018
Amortissements et dépréciations							
Terrains	151	(3 304)	5 376			597	2 820
Immeubles de placement	(817)						(817)
Constructions	(3 632 979)	(263 695)	18 240	1 680	(570)	30 899	(3 846 425)
Installations techniques, matériels, outillages industriels	(2 754 139)	(236 485)	14 483	(224)	(714)	34 849	(2 942 230)
Matériels de transport	(648 104)	(385 026)	66 886	(2 269)	(5 730)	219 545	(754 698)
Autres immobilisations corporelles	(160 468)	(15 184)	3 309	106	(2 044)	2 435	(171 846)
Immobilisations en cours							
Subventions d'investissement	3 097 268	(4 991)	247 542			4 826	3 344 645
Total amortissements et dépréciations	(4 099 088)	(908 685)	355 837	(708)	(9 057)	293 151	(4 368 550)
VALEURS NETTES	6 027 837	(56 245)	244 130	(12 138)	5 906	37 715	6 247 204

	31/12/2018	IFRS 16 1 ^{re} application 1 ^{er} janvier	Acquisitions	Mises au rebut, cessions	Reclassements	Variation de périmètre, écarts de conversion	Impact actifs mis en concession	31/12/2019
Valeurs brutes								
Terrains	576 417			(141)	2 937	(2 217)	(1 165)	575 831
Immeubles de placement	1 077							1 077
Constructions	9 598 594	108 573	151 372	(115 048)	430 830	560	237 248	10 412 128
Installations techniques, matériels, outillage industriel	4 696 541	711	47 357	(205 860)	323 203	(578)	29 366	4 890 741
Matériels de transport	2 309 433	133 541	59 091	(124 351)	116 862	(7 257)	(62 240)	2 425 079
Autres immobilisations corporelles	238 670	108	6 747	(6 601)	12 901	565	547	252 937
Immobilisations corporelles en cours	3 511 664		1 657 577	(2 238)	(901 517)	150	(277 508)	3 988 128
Subventions d'investissement	(10 316 643)		(769 308)	2 942	(30 588)		10 520	(11 103 077)
Total valeurs brutes	10 615 754	242 932	1 152 837	(451 296)	(45 372)	(8 778)	(63 232)	11 442 845

	31/12/2018	Dotations aux amortis- sements	Mises au rebut, cessions, reprise	Reclassements	Variation de périmètre	Impact actifs mis en concession	31/12/2019
Amortissements et dépréciations							
Terrains	2 820	(306)	173			533	3 220
Immeubles de placement	(817)						(817)
Constructions	(3 846 425)	(302 457)	108 051	(1 253)	(983)	(57 633)	(4 100 699)
Installations techniques, matériels, outillage industriel	(2 942 230)	(249 064)	175 021	1 993	636	(38 229)	(3 051 873)
Matériels de transport	(754 698)	(418 639)	107 312	(1 469)	6 656	201 884	(858 954)
Autres immobilisations corporelles	(171 846)	(20 566)	5 969	1 367	(333)	(50)	(185 460)
Immobilisations en cours							
Subventions d'investissement	3 344 645	3 865	246 792		(1)	49	3 595 350
Total amortissements et dépréciations	(4 368 550)	987 168	643 318	638	5 975	106 554	(4 599 233)
VALEURS NETTES	6 247 204	408 601	192 022	(44 734)	(2 803)	43 322	6 843 612

L'impact des actifs mis en concession de la RATP est explicité en note 14.

L'analyse des droits d'utilisation résultant de l'application des normes IAS 17 et IFRS 16 est présentée en note 12.

Le montant des immobilisations en cours se compose principalement des projets liés aux prolongements de lignes de métro.

Le montant des engagements pour l'acquisition d'immobilisations corporelles est indiqué en note 34.1.

Le contrat RATP-Île-de-France Mobilités prévoit des pénalités en cas de non-réalisation du plan d'investissement sur fonds propres. La RATP estime qu'en cumul depuis le début du contrat le programme d'investissement sur fonds propres a été respecté au regard des clauses contractuelles.

Au 31 décembre 2019, il n'y a pas d'immobilisation donnée en garantie ou en nantissement.

11 — Subventions d'investissement

Les subventions sont comptabilisées lorsqu'il existe une assurance raisonnable que le Groupe remplira les conditions attachées à leur octroi et que la subvention sera perçue.

Ces subventions sont attachées à des actifs et présentées en déduction des actifs correspondants, puis rapportées au compte de résultat sur la durée d'utilité de ces actifs au même rythme que les amortissements correspondants.

12 — Contrats de location

À compter du 1^{er} janvier 2019, la norme IFRS 16 s'applique aux contrats de location. Les principes ainsi que les options retenues dans le cadre de la mise en œuvre de cette norme sont exposés dans la partie « Référentiel comptable ».

Détail des droits d'utilisation comptabilisés en immobilisation

	31/12/2018 IAS 17	IFRS 16 1 ^{re} application 1 ^{er} janvier	Nouveaux contrats 2019	Dotations	Sorties, reprises	Variations de périmètre, écarts de conversion	31/12/2019
Droits d'utilisation (IAS 17 + IFRS 16)							
Terrains	3 142						3 142
Constructions	18 851	108 573	148 093	(35 292)	(2 370)	838	238 693
Installations techniques, matériels, outillage industriel	1	711	242	(241)		(16)	696
Matériels de transport	13 004	133 541	26 223	(36 804)	(2 110)	4 439	138 292
Autres immobilisations corporelles		108		(30)		(22)	56
TOTAL VALEURS NETTES	34 998	242 932	174 557	(72 367)	(4 480)	5 239	380 880

Échéancier de la dette de location-financement au 31 décembre 2018 (IAS 17)

	Total	2019	2020	2021	2022	2023	> 5 ans
Emprunts liés aux contrats de location-financement	30 659	4 170	3 409	3 316	3 129	2 833	13 803

Échéancier du passif financier des opérations de location au 31 décembre 2019 (IFRS 16)

	Total	2020	2021	2022	2023	2024	> 5 ans
Passif financiers – opérations de location – non courants	326 001		75 646	54 592	39 569	34 168	122 024
Passifs financiers – opérations de location – courants	72 886	72 886					
PASSIFS FINANCIERS – OPÉRATIONS DE LOCATION	398 887	72 886	75 646	54 592	39 569	34 168	122 024

Loyers non retraités

Les loyers non retraités selon IFRS 16 s'élèvent à 37 millions d'euros. Ils concernent pour l'essentiel des biens dont la durée résiduelle de location n'excédait pas douze mois au 1^{er} janvier 2019.

Impact de trésorerie

L'impact net de trésorerie des loyers retraités selon IFRS 16 sur l'exercice est de 52 millions d'euros versés, dont 6 millions d'euros d'intérêts et 46 millions d'euros de dette.

13 — Opérations de lease particulières

13.1 Opérations de *leasehold*

De 1997 à 2002, la RATP a réalisé des opérations de *leasehold*. Dans ce cadre, la RATP a concédé à des investisseurs étrangers américains la propriété économique des biens par le biais d'un droit de jouissance des matériels, ce qui leur permet de les amortir et d'en retirer un gain financier grâce à un mécanisme de différé d'imposition. Ce gain financier est partagé entre l'investisseur et la RATP.

Une opération de *leasehold* est composée d'une location principale consentie par la RATP et d'une sous-location destinée à lui faire conserver néanmoins la jouissance du bien. Économiquement et comptablement, il n'y a pas de cession, la RATP conservant les principaux risques et avantages inhérents à la propriété des équipements. La RATP dispose d'une option appelée *early buy out* (EBO) en sa faveur, au terme d'une période plus courte que la durée totale de l'opération, lui permettant d'interrompre le montage en rachetant la part restante du contrat de location. Le montage intègre des dépôts mis en place pour garantir le paiement de cette option.

Les différents contrats qui composent chaque opération sont analysés comme constituant une opération unique et sont comptabilisés comme tels. Les actifs (dont les dépôts) et passifs liés à ces contrats, générateurs de flux qui se compensent exactement, ont fait l'objet d'une compensation au bilan et au compte de résultat, laissant apparaître en lecture directe un solde, qui correspond au profit global de chaque opération, la *net present value* (NPV). Ce profit est encaissé au moment de la signature des contrats et comptabilisé en produits à étaler, puis constaté linéairement en résultat financier sur la durée du contrat. Au 31 décembre 2019, le montant brut des actifs comptabilisés est de 200 millions d'euros et le montant des passifs est de 203 millions d'euros. Ces montants sont compensés à hauteur de 200 millions d'euros, de sorte que le solde net qui en résulte est de 3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, il reste cinq contrats avec deux investisseurs : Bank of America et State Street.

Les risques supportés par la RATP se limitent à ceux liés à la propriété du matériel et aux risques de contrepartie sur les dépôts. La gestion du risque de contrepartie se fait :

- soit par des accords de *defeasance*, qui assurent le droit de compensation entre les dépôts et les dettes correspondantes. Le montant des dépôts correspondants est de 44 millions d'euros au 31 décembre 2019;
- soit directement auprès du Trésor américain : le solde de ces dépôts est de 62 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Par ailleurs, des dépôts en US dollars qui subsistent à l'issue de terminaisons anticipées de montages entre 2007 et 2009 ne font plus l'objet de compensation et sont donc comptabilisés au bilan en autres actifs financiers (cf. note 19).

13.2 Opérations de *Swedish lease*

La structure de *lease* suédois fonctionne en amont de la livraison des équipements. L'investisseur paye au fournisseur la totalité de la valeur du matériel, dès l'origine du contrat. La RATP devient locataire du matériel pendant une période de dix-huit ans, à l'issue de laquelle elle dispose d'une option de rachat en sa faveur. Les biens financés par *lease* suédois sont comptabilisés à l'actif du bilan consolidé.

Ces opérations ont permis à la RATP de dégager un gain financier dès l'origine du contrat. Ce gain a été déduit du coût d'acquisition des matériels et est repris en résultat au rythme de l'amortissement des biens.

14 — Contrats de concession

Les contrats de concession entrent dans le champ d'application d'IFRIC 12 sur les accords de concession de services dès lors que les biens en concession sont contrôlés par le concédant. Le contrôle de ces biens par le concédant est assuré quand les deux conditions suivantes sont remplies :

- le concédant contrôle ou régule les services devant être fournis grâce aux biens objets de la concession et détermine à qui et à quel prix ce service doit être rendu;
- et le concédant contrôle tout intérêt résiduel significatif dans les biens de la concession à l'échéance de la concession. Cette condition est remplie dès lors que le concédant détient le droit de reprendre ces biens en fin de contrat.

En application de l'interprétation IFRIC 12, le concessionnaire inscrit à son bilan un actif financier (« modèle de l'actif financier ») représentatif d'un droit inconditionnel à recevoir un montant de trésorerie et/ou un actif incorporel (« modèle de l'actif incorporel ») représentatif d'un droit à facturer les usagers.

Modèle de l'actif financier

Dans le cadre des concessions de services, un actif financier est comptabilisé lorsque l'opérateur dispose contractuellement d'un droit inconditionnel lui garantissant le paiement par le concédant de montants définis ou déterminés dans le contrat. La rémunération de l'actif est inscrite en « Autres produits des activités ordinaires ».

Modèle de l'actif incorporel

Le modèle de l'actif incorporel s'applique lorsque le concessionnaire reçoit un droit à facturer les usagers du service public.

Modèle mixte

Lorsqu'une seule part de l'investissement fait l'objet d'un engagement de paiement de la part du concédant, cette part est comptabilisée en actif financier à hauteur du montant garanti par le concédant et en immobilisation incorporelle pour le solde selon un modèle qualifié de mixte.

Application à la RATP

Le groupe RATP considère que les contrats d'exploitation de lignes de l'Epic RATP en Île-de-France, dont les contrats pluriannuels conclus avec Île-de-France Mobilités, et certains contrats des filiales transport de RATP Dev entrent dans le champ d'application de l'interprétation IFRIC 12.

Le contrat d'Île-de-France Mobilités 2016-2020 entre dans le champ d'application d'IFRIC 12 car :

- la prestation rendue correspond à une mission de service public;
- Île-de-France Mobilités fixe l'offre de transport et arrête la politique tarifaire;
- les biens nécessaires à l'exploitation sont des biens de retour et des biens de reprise;

- Île-de-France Mobilités contrôle un intérêt résiduel significatif à la fin de la concession sur ces biens :
 - pour les biens de retour, matériels roulants et matériels d'entretien du matériel roulant, à la date de fin des droits de concession, Île-de-France Mobilités rachète les biens à leur valeur nette comptable nette de subventions, telle qu'elle figure dans les comptes sociaux annuels dans lesquels ces biens sont analysés comme des actifs corporels,
 - pour les biens de reprise, biens nécessaires à l'exploitation (dont les centres bus...), Île-de-France Mobilités a une option de rachat à la date de fin des droits d'exploitation des lignes de transport.

Le modèle de l'actif financier est appliqué aux biens de retour dans la mesure où la RATP bénéficie de la part d'Île-de-France Mobilités d'un droit inconditionnel à recevoir de la trésorerie jusqu'à la fin de la période d'exploitation indépendamment de la fréquentation des usagers. Ce droit donne lieu à la comptabilisation d'un actif financier dont la valeur correspond à la valeur nette comptable des biens de retour dans les comptes sociaux, diminuée des subventions, à la date de clôture.

Le modèle mixte est appliqué aux biens de reprise dans la mesure où la RATP bénéficie de la part d'Île-de-France Mobilités :

- d'un droit inconditionnel à recevoir de la trésorerie pour ces biens, sur la période du contrat en cours avec Île-de-France Mobilités (2016-2020). Ce droit donne lieu à la comptabilisation d'un actif financier. La valeur de cet actif financier correspond aux dotations aux amortissements, prévues dans les comptes sociaux entre la date de clôture et la fin du contrat, des biens de reprise détenus à la date de clôture;
- d'un droit à facturer les usagers pour la période au-delà de 2020. Ce droit donne lieu à la comptabilisation d'un actif incorporel. La valeur de ce droit correspond à la quote-part résiduelle de la valeur nette comptable des biens de reprise dans les comptes sociaux à la date de clôture.

Les actifs financiers résultant de l'application d'IFRIC 12 sont inscrits dans la rubrique « Actifs financiers en concession » du bilan consolidé. La part à moins d'un an de l'actif financier est comptabilisée en « Actifs financiers en concession – courants », la part supérieure à un an est comptabilisée en « Actifs financiers en concession – non courants ».

En application d'IFRS 9, les créances relatives aux actifs financiers en concession sont évaluées au coût amorti, et sont dépréciées si la valeur comptable est supérieure à la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie actualisés.

Les contributions versées par Île-de-France Mobilités à la RATP sont constituées notamment d'une contribution appelée « C2 » dédiée au financement des investissements et correspondant à la rémunération des capitaux engagés, dont la couverture des frais financiers et des charges nettes d'amortissements enregistrée dans les comptes sociaux. Ce mécanisme de financement s'analyse, selon IFRIC 12, comme, d'une part, le recouvrement de l'actif financier et, d'autre part, la rémunération de la créance. Le recouvrement vient diminuer l'actif, et la rémunération est un produit, enregistré dans les « Autres produits des activités ordinaires ».

Par ailleurs, conformément à IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients », les acquisitions de biens de retour sont traitées sur la période comme des opérations d'achats comptabilisées en achats consommés et concomitamment des ventes au concédant comptabilisées en « Autres produits des activités ordinaires ».

Application aux filiales

Au niveau des filiales, la créance comptabilisée en actif financier correspond au remboursement des dotations aux amortissements telles que constatées dans les comptes annuels jusqu'au terme des contrats en vigueur. Durant cette période, le groupe RATP bénéficie de la part de l'autorité organisatrice d'un droit inconditionnel à recevoir de la trésorerie. Au terme du contrat, l'autorité organisatrice bénéficie d'une option de reprise des biens en concession (cf. note 1.5). Par conséquent, la valeur nette comptable résiduelle, selon les comptes sociaux, des biens au terme des contrats en vigueur est comptabilisée en actifs incorporels.

La valeur comptable des actifs financiers en concession au 31 décembre 2019 est la suivante :

	31/12/2019	31/12/2018
Montant brut	3 548 568	3 685 761
Perte de valeur		
Actifs fin. en concession – non courants	3 548 568	3 685 761
Montant brut	287 612	294 243
Perte de valeur		
Actifs fin. en concession – courants	287 612	294 243

L'impact de l'application d'IFRIC 12 sur le compte de résultat de l'exercice 2019 est le suivant :

	31/12/2019 Avant IFRIC 12	Annulation dotation aux amortissements ⁽¹⁾	Annulation rémunération amortissements ⁽²⁾	Rémunération de l'actif financier en concession ⁽³⁾	Opération d'achat/ ventes ⁽⁴⁾	31/12/2019 Après IFRIC 12
Chiffre d'affaires	6 149 186		(334 608)	(110 496)		5 704 082
Autres produits des activités ordinaires	90 364			110 496	196 491	397 351
Produits des activités ordinaires	6 239 549	–	(334 608)	–	196 491	6 101 432
Achats consommés	(420 380)				(196 491)	(616 871)
Autres achats et charges externes	(936 996)					(936 996)
Impôts, taxes et versements assimilés	(331 765)					(331 765)
Charges de personnel	(3 366 171)					(3 366 171)
Autres charges d'exploitation	(16 133)					(16 133)
Excédent brut d'exploitation	1 168 104	–	(334 608)	–	–	833 496
Dotations aux amortissements	(813 931)	334 608				(479 323)
Dotations et reprises aux provisions	(25 301)					(25 301)
Résultat de cession d'actifs	(7 783)					(7 783)
Autres produits et charges opérationnels	(8 606)					(8 606)
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	6 769					6 769
Résultat opérationnel (EBIT)	319 253	334 608	(334 608)	–	–	319 253
Dont Epic retour		281 893	(281 893)	108 251	195 569	
Dont Epic reprise		47 379	(47 379)	1 756		
Dont filiales		5 336	(5 336)	489	922	

(1) Les biens mis en concession comptabilisés à l'actif au bilan consolidé correspondent à des biens inscrits en immobilisations incorporelles et corporelles dans les comptes individuels. De ce fait, ils ne génèrent pas de dotation aux amortissements au compte de résultat du groupe RATP.

(2) Conformément à IFRIC 12, la contribution versée au titre du financement des biens en concession ne transite pas au compte de résultat (hors rémunération de la créance). Cette contribution vient notamment diminuer le montant des actifs financiers en concession.

(3) Les actifs financiers en concession sont rémunérés au taux contractuel défini dans le contrat Île-de-France Mobilités.

(4) Les dépenses engagées par la RATP concernant les investissements en biens de retour sont comptabilisées au compte de résultat et transférées à Île-de-France Mobilités au fur et à mesure qu'elles sont réalisées. La RATP est responsable de l'ensemble des relations avec les constructeurs et les fournisseurs.

15 — Tests de dépréciation d'actifs

Dépréciation des unités génératrices de trésorerie

Les actifs à tester sont regroupés en unités génératrices de trésorerie (UGT).

Une UGT est le plus petit groupe identifiable d'actifs comprenant l'actif à évaluer dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Les UGT définies au niveau de l'Epic RATP correspondant aux activités de gestionnaire d'infrastructure (GI) et d'opérateur de transport (OT) (cf. note 32).

Les autres UGT sont définies au niveau des filiales en fonction de l'activité, de la zone géographique et de l'organisation du management : France/Suisse, États-Unis/Royaume-Uni/Afrique du Sud et *Sightseeing*. Ces autres UGT font partie du segment opérationnel OT.

Un test de dépréciation est effectué :

- chaque année pour toutes les UGT comprenant des *goodwill* ou des actifs incorporels à durée de vie indéfinie ;
- dès lors qu'il apparaît un indice de perte de valeur.

Pour ces tests, la valeur nette comptable de l'UGT est comparée à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'une UGT est le montant le plus élevé entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité. Lorsqu'il apparaît une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée en résultat opérationnel. Les pertes de valeur sur *goodwill* sont irréversibles.

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'UGT en tenant compte, le cas échéant, de la valeur résiduelle, actualisée selon un taux approprié à la nature de l'activité.

Suite à l'application d'IFRS 16, la base d'actif doit dorénavant intégrer le droit d'utilisation. La méthode de simplification possible pour l'année 2019, consistant à intégrer dans la base d'actif le droit d'utilisation et de retrancher de la base d'actif la dette de loyers, a été utilisée.

Dépréciation des autres actifs non financiers

Pour tout actif non financier, lorsqu'il existe un indice de perte de valeur, un test de dépréciation est effectué. La valeur nette comptable de l'actif non financier est comparée à sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée du prix de vente net des coûts de sortie, ou de la valeur d'utilité.

15.1 UGT de l'Epic RATP

Éléments de contexte

La LOM du 24 décembre 2019 détermine les conditions de régulation des activités de gestion d'infrastructures et de sûreté de la RATP par l'ART. Les décrets d'application interviendront au cours de l'exercice 2020.

En 2020 interviendra la fin du contrat actuel entre RATP et Île-de-France Mobilités et la négociation d'un nouveau contrat pour la période 2021-2024 prenant en compte la LOM et la détermination d'un nouveau mode de rémunération dont les caractéristiques ne sont pas encore connues.

Ces changements vont conduire à des évolutions sur le contour des activités de l'Epic RATP et de leur rémunération.

Dans l'attente d'une définition précise de ces changements, les tests ont été réalisés pour les deux UGT antérieurement définies, à savoir les activités de GI et d'OT, selon les hypothèses précisées dans les paragraphes suivants.

Valeur comptable des actifs cédés

La loi ORTF fixe dans le temps les droits d'exploitation des lignes confiées à la RATP, définit les régimes de propriété des biens et le sort des biens à l'expiration des contrats, fixe les modalités de rémunération pour la gestion de l'infrastructure et pour l'exploitation des lignes de manière à assurer la couverture des coûts et la rémunération des capitaux engagés.

Les tests ont été réalisés sur la base des valeurs d'actifs au 1^{er} janvier 2019. La répartition de ces valeurs d'actifs entre le GI et l'OT a été réalisée en fonction des dispositions législatives et réglementaires applicables à la RATP.

La valeur nette comptable des actifs testés dans chaque UGT comprend notamment :

- les actifs immobilisés (corporels et incorporels amortissables) nets de subventions ;
- le BFR.

La valeur recouvrable des actifs incorporels et financiers, reconnus en application d'IFRIC 12 et correspondant aux biens de retour et biens de reprise portés par les activités de l'OT, correspond à leur valeur de réalisation telle que définie par la loi et ses décrets d'application.

Ces activités ayant été créées par la RATP, les UGT ne comprennent pas de *goodwill* ni d'actif incorporel à durée de vie indéfinie.

Principales hypothèses utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables

La valeur recouvrable des biens propres de l'OT et des actifs du GI correspond à leur valeur d'utilité dont la détermination repose sur les flux de trésorerie futurs nets d'IS qui ont été projetés.

Dans le contexte indiqué ci-dessus, les données retenues pour les tests de dépréciation pour la clôture 2019 sont les suivantes :

- pour l'année 2019 : le résultat de l'exercice clôturé a été pris en compte, hors effet exceptionnel du mouvement de grève contre la réforme des retraites. Cet exercice intègre l'affectation des produits correspondant aux redevances d'occupation de l'espace public (recettes publicitaires, loyers commerciaux et redevances télécoms), indissociables de l'infrastructure, aux activités de GI, alors qu'ils étaient affectés aux activités d'OT jusqu'en 2018 ;
- pour l'année 2020 : budget de l'année 2020, reposant sur les dispositions financières du contrat RATP-Île-de-France Mobilités 2016-2020, actualisé en fonction des évolutions constatées ;
- au-delà de 2020 : les conditions du contrat actuel ont été reconduites à l'infini, sans prise en compte de l'ouverture du marché à la concurrence. Pour le GI, un investissement normatif de renouvellement a été estimé.

Les valeurs terminales ont été calculées à partir d'un flux normatif déterminé à l'issue de la période explicite du plan et projeté à l'infini sur la base d'un taux de croissance correspondant à l'inflation estimée à long terme.

	UGT	
	Gestionnaire d'infrastructure	Opérateur de transport Biens propres
Méthode de détermination de la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité
Taux d'actualisation	4,60 %	5,20 %
Taux de croissance à l'infini	2,00 %	2,00 %

Les taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital) retenus ont été déterminés par référence aux taux moyens observés sur un panel d'entreprises cotées et exerçant des activités comparables à celles de la RATP.

15.2 UGT de RATP Dev

Des tests de dépréciation ont été réalisés sur les autres UGT existantes au 31 décembre 2019.

Les autres UGT du Groupe sont définies au niveau de la zone géographique et de l'organisation du management (France/Suisse, USA/Royaume-Uni/Afrique du Sud) ainsi qu'une activité spécifique pour l'activité *Sightseeing*. Ces autres UGT font partie du segment opérationnel OT (opérateur de transport) du Groupe.

Les valeurs recouvrables des principales UGT ont été déterminées sur la base des hypothèses suivantes :

	UGT				
	France/Suisse	États-Unis/Royaume-Uni/Afrique du Sud			<i>Sightseeing</i>
Méthode de détermination de la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité			Valeur d'utilité
		États-Unis	Royaume-Uni	Afrique du Sud	
Taux d'actualisation	5,30 %	6,30 %	5,30 %	13,40 %	6,30 %
Taux de croissance à l'infini	2,00 %				

Les taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital) retenus ont été déterminés par référence aux taux moyens observés sur un panel d'entreprises cotées et exerçant des activités comparables à celles du Groupe, en retenant une base de taux sans risque propre à chaque pays.

Les tests de dépréciation réalisés n'ont pas mis en évidence de perte de valeur au niveau des UGT définies ci-dessus.

Sensibilité des valeurs recouvrables

Des tests de sensibilité ont été mis en œuvre afin de conforter les résultats dans le cadre des tests de dépréciation effectués. Sur la base des actifs testés à leur valeur dans le référentiel IFRS :

- une variation du taux d'actualisation de +17,1 points pour l'UGT France/Suisse, de +4,5 points pour la région États-Unis et de

Résultats des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation réalisés pour les UGT GI et OT – biens propres n'ont pas mis en évidence l'existence de perte de valeur. En conséquence, aucune dépréciation n'a été constatée dans les comptes consolidés de l'exercice.

Sensibilité des valeurs recouvrables

Des tests de sensibilité ont été mis en œuvre afin de conforter les résultats dans le cadre des tests de dépréciation effectués. Sur la base des actifs testés :

- une variation du taux d'actualisation de +0,2 point pour l'UGT GI et de +0,6 point pour l'UGT OT – biens propres conduirait à égaliser pour chacune de ces UGT la valeur recouvrable et la valeur nette comptable de l'UGT;
- une variation du taux de croissance à l'infini de –0,2 point pour l'UGT GI et de –0,4 point pour l'UGT OT – biens propres conduirait à égaliser pour chacune de ces UGT la valeur recouvrable et la valeur nette comptable de l'UGT;
- une variation des investissements de renouvellement normatifs de +10 millions d'euros pour l'UGT GI et de +20 millions d'euros pour l'UGT OT – biens propres conduirait à égaliser pour chacune de ces UGT la valeur recouvrable et la valeur nette comptable de l'UGT.

+1,8 point pour la région Royaume-Uni au sein de l'UGT États-Unis/Royaume-Uni/Afrique du Sud et de +0,8 point pour l'UGT *Sightseeing* conduirait à égaliser pour chacune de ces UGT la valeur recouvrable et la valeur nette comptable de l'UGT;

- une variation du taux de croissance à l'infini de –0,95 point pour l'UGT *Sightseeing* conduirait à égaliser la valeur recouvrable et la valeur nette comptable de l'UGT.

Aucun autre événement de nature à affecter la valeur des *goodwill* constatés postérieurement à la mise en œuvre des tests de dépréciation des UGT n'est apparu au cours de l'exercice.

16 — Intérêts dans les filiales

La liste des filiales de l'Epic RATP consolidées par intégration globale est fournie en note 39. Au regard de la contribution individuelle de ces filiales dans les états financiers du Groupe, aucune n'est considérée comme matériellement significative (contributions individuellement inférieures à 10 % du chiffre d'affaires). La plus significative

d'entre elles représente moins de 5 % du chiffre d'affaires. La part des intérêts minoritaires dans les états financiers n'est pas non plus significative.

Le Groupe considère, compte tenu de la faible matérialité individuelle des participations dans les filiales, qu'il n'est pas exposé à des risques spécifiques par entité pouvant avoir des incidences significatives sur les états financiers.

17 — Titres mis en équivalence

17.1 Participations dans des entités mises en équivalence

Les titres mis en équivalence comprennent les entreprises associées et les coentreprises. Les participations dans ces entités s'analysent comme suit :

Sociétés du Groupe	31/12/2019				31/12/2018			
	% de contrôle	Titres mis en équivalence	Dont quote-part du résultat net	Dont quote-part des autres éléments du résultat global	% de contrôle	Titres mis en équivalence	Dont quote-part du résultat net	Dont quote-part des autres éléments du résultat global
Groupe Systra	43,38	116 910	(327)	316	41,92	87 633	(5 227)	(1 059)
Autres entreprises associées		9 227	(1 600)	28		10 799	2 377	28
Coentreprises		18 838	8 696	582		9 202	(11 021)	724
TOTAL		144 975	6 769	926		107 633	(13 871)	(307)

17.2 Coentreprises et entreprises associées significatives

Parmi les entités mises en équivalence, Systra est une entreprise associée considérée comme significative.

Systra est un groupe de conseil et d'ingénierie intervenant dans le domaine des transports publics ferroviaires et disposant à travers le monde d'une trentaine de filiales et d'une vingtaine de succursales.

État de situation financière – Systra	31/12/2019	31/12/2018
Actifs non courants	320 719	202 292
Actifs courants	482 190	475 219
Passifs non courants	176 262	107 684
Passifs courants	421 140	420 774
ACTIF NET (100 %)	205 507	149 053
Pourcentage de détention	43,4 %	41,9 %
Part du Groupe dans l'actif net	90 682	61 404
Goodwill	26 228	26 228
VALEUR D'ÉQUIVALENCE	116 910	87 633

Compte de résultat – Systra	31/12/2019	31/12/2018
Produits des activités ordinaires	631 173	586 200
Résultat net (100 %)	(754)	(12 470)
Quote-part du Groupe dans le résultat net	(327)	(5 227)
Autres éléments du résultat global	316	(1 059)

Les autres coentreprises et entreprises associées ne sont pas individuellement significatives. Ces entités ont essentiellement des activités d'exploitation de réseaux de bus, tramway et/ou métro similaires à celles des entités intégrées globalement.

18 — Titres non consolidés

En application d'IFRS 9, les titres non consolidés sont évalués à leur juste valeur.

Le Groupe a opté pour comptabiliser les variations ultérieures de juste valeur de ces titres dans les capitaux propres en autres éléments du résultat global non recyclables (choix irrévocable exercé titre par titre).

En cas de cession, le résultat de l'opération est constaté dans les capitaux propres et n'impacte pas le résultat.

	31/12/2018					
	Titres non consolidés 01/01/2018	Augmentations	Diminutions	Écarts de change	Autres	Titres non consolidés 31/12/2018
Total valeur brute	47 677	10 017	(51)	(9)	1 023	58 657
Perte de valeur	(10 046)	(3 189)	3 015			(10 220)
TOTAL VALEUR NETTE	37 631	6 828	2 964	(9)	1 023	48 437

	31/12/2019					
	Titres non consolidés 01/01/2019	Augmentations	Diminutions	Écarts de change	Autres	Titres non consolidés 31/12/2019
Total valeur brute	58 657	3 277	(10 142)		630	52 421
Perte de valeur	(10 220)	(1 153)	10 883		96	(394)
TOTAL VALEUR NETTE	48 437	2 124	741		726	52 027

Les titres non consolidés se répartissent comme suit :

	Valeur nette	% d'intérêt
RATP Habitat ⁽¹⁾	35 896	100 %
Cityscoot	6 879	8 %
Zenpark	3 000	9 %
Paris Saclay Seed Fund	2 000	4 %
Klaxit	1 000	15 %
Linéa ⁽²⁾	826	33 %
Irise	750	10 %
Autres	1 676	
TOTAL	52 027	

(1) La SA HLM RATP Habitat est exclue du périmètre de consolidation pour les motifs évoqués dans la note 2.1. Les données financières au 31 décembre 2018 de la SA HLM RATP Habitat sont :

- chiffre d'affaires : 68 millions d'euros;
- total bilan = 854 millions d'euros, dont 452 millions d'euros d'endettement net;
- résultat : 7 millions d'euros.

(2) La RATP a une position d'actionnaire sur cette société (les dividendes sont le cas échéant enregistrés chez Autolinee) mais n'a pas d'influence sur la gestion. Linéa exploite un autre lot du réseau interurbain de Florence et est le partenaire d'Autolinee au sein du groupement d'entreprises ayant obtenu les contrats.

19 — Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers sont composés des actifs financiers qui n'entrent pas dans les catégories d'actifs financiers définies précédemment, essentiellement les créances rattachées à des participations, prêts, dépôts et cautionnements.

L'ensemble de ces actifs financiers est comptabilisé au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La dépréciation est appréciée de manière individuelle en tenant compte du profil de risque de la contrepartie et des garanties obtenues. Lors de la comptabilisation initiale de ces actifs financiers, une dépréciation est systématiquement reconnue à hauteur des pertes de crédit attendues résultant d'événements pouvant survenir dans les douze prochains mois. En cas de dégradation significative de la qualité de crédit de la contrepartie, la dépréciation initiale est complétée pour couvrir la totalité des pertes attendues sur la maturité résiduelle de la créance.

19.1 Autres actifs financiers non courants

	31/12/2017	Augmentations	Diminutions	Écarts de change	Autres	31/12/2018
Dépôts liés au <i>lease</i>	230 906				(210 831)	20 075
Dépôts en juste valeur	75 853		(870)		2 441	77 424
Prêts comités interprofessionnels du logement (CIL)	27 613				(3 859)	23 754
Prêts et autres créances	17 303	13 497	(16 532)	37	4 601	18 907
Autres actifs financiers non courants bruts	351 675	13 497	(17 402)	37	(207 648)	140 160
Provisions sur autres actifs financiers	(91)	(115)	17			(189)
Autres actifs financiers non courants nets	351 584	13 382	(17 385)	37	(207 648)	139 971

	31/12/2018	Augmentations	Diminutions	Écarts de change	Autres	31/12/2019
Dépôts liés au <i>lease</i>	20 075				(2 096)	17 979
Dépôts en juste valeur	77 424					77 424
Prêts comités interprofessionnels du logement (CIL)	23 754				(3 057)	20 697
Prêts et autres créances	18 907	17 578	(11 100)	34	2 678	28 098
Autres actifs financiers non courants bruts	140 160	17 578	(11 100)	34	(2 475)	144 198
Provisions sur autres actifs financiers	(189)	(79)	10		18	(240)
Autres actifs financiers non courants nets	139 971	17 499	(11 090)	34	(2 457)	143 958

Les dépôts liés au *lease* (en coût amorti) concernent des contrats terminés par anticipation. Ils sont adossés aux emprunts liés aux terminaisons de *lease* figurant en dettes financières (note 26.1).

Les prêts correspondent principalement aux prêts octroyés par la RATP aux CIL.

19.2 Autres actifs financiers courants

Le cash collatéral correspond à des sommes versées en garantie des emprunts liés aux terminaisons de *lease* figurant en dettes financières (note 26.1)

	31/12/2017	Augmentations/ Diminutions	Écarts de change	Autres	31/12/2018
Dividendes à recevoir	4				4
Prêts comités interprofessionnels du logement (CIL)	4 971			176	5 147
Dépôts liés au <i>lease</i>	21 297	(228 851)		207 554	
Autres prêts, dépôts et cautionnements	1 004	(265)	29		768
Cash collatéral lié aux opérations de <i>lease</i>	245 400	(192 100)			53 300
Autres placements – courants	165 810	(92 958)			72 852
AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	438 486	(514 174)	29	207 730	132 070

	31/12/2019				
	31/12/2018	Augmentations/ Diminutions	Écarts de change	Autres	31/12/2019
Dividendes à recevoir	4	(4)			
Prêts comités interprofessionnels du logement (CIL)	5 147			696	5 843
Dépôts liés au <i>lease</i>				11 804	11 804
Autres prêts, dépôts et cautionnements	768	391	11	(140)	1 031
Cash collatéral lié aux opérations de <i>lease</i>	53 300	14 695			67 995
Autres placements – courants	72 852	(10 854)		(18)	61 980
AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	132 070	4 228	11	12 342	148 653

20 — Stocks

Les stocks et en-cours sont évalués au plus faible du coût (y compris les frais accessoires d'achat) et de la valeur nette de réalisation. Le coût est calculé au coût moyen unitaire pondéré.

Une dépréciation est constatée lorsque le coût est supérieur à la valeur nette de réalisation.

20.1 Détail des stocks par nature

	31/12/2018			31/12/2019		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières et fournitures	273 620	(51 847)	221 774	280 128	(52 328)	227 800
Autres approvisionnements	440		440	815		815
En cours de production	11 861		11 861	17 127		17 127
Marchandises	364		364	778		778
Produits finis	3 743	(108)	3 635	3 907	(100)	3 807
TOTAL	290 029	(51 955)	238 074	302 754	(52 428)	250 327

20.2 Variation des pertes de valeur sur les stocks

	31/12/2018	Dotations	Reprises	Écarts de conversion	Autres et reclassement	31/12/2019
Dépréciations sur stocks autres	(51 847)	(4 443)	3 881	(5)	86	(52 328)
Dépréciations sur en-cours	(108)	(100)	108			(100)
Dépréciations sur stocks de marchandises						
TOTAL	(51 955)	(4 543)	3 989	(5)	86	(52 428)

21 — Créances d'exploitation

Les créances clients et autres débiteurs sont comptabilisées à leur juste valeur, qui est égale au nominal car l'effet d'actualisation n'est pas jugé significatif sur ces actifs dont l'échéance est généralement inférieure à un an.

Pour les créances d'exploitation, le Groupe effectue une revue de ses créances clients de manière individuelle en tenant compte de la probabilité de défaut des contreparties ainsi que du niveau de couverture de ces créances et utilise la méthode simplifiée prévue par IFRS 9 consistant à provisionner les pertes attendues sur la maturité résiduelle des créances.

	31/12/2019	31/12/2018
Créances clients brutes	435 125	346 267
Dépréciation des créances clients	(8 752)	(9 196)
Créances clients nettes	426 373	337 071
Paievements d'avances	11 519	6 929
Charges constatées d'avance	31 363	54 472
Créances sur l'État et autres collectivités	335 420	251 970
Subventions d'investissement à recevoir	107 077	131 960
Créances diverses	472 569	300 854
Créances d'impôt sur le résultat	15 001	87 301
Dépréciation des autres débiteurs	(6 266)	(5 580)
Autres débiteurs	966 682	827 907
TOTAL CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	1 393 055	1 164 978

	31/12/2019	31/12/2018
Dépréciation des créances clients en début d'exercice	(9 196)	(9 949)
Dotations de l'exercice	(1 540)	(1 590)
Reclassement	834	
Reprises de l'exercice utilisées	1 150	2 344
DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES CLIENTS EN FIN D'EXERCICE	(8 752)	(9 196)

L'intégralité des créances clients nettes ont une échéance à moins d'un an.

22 — Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « trésorerie » comprend les soldes bancaires, les placements et les équivalents de trésorerie.

Les équivalents de Trésorerie se composent des placements sans risque, très liquides et dont le risque de changement de valeur est négligeable. Ils sont détenus dans le cadre exclusif de la gestion de la trésorerie court terme du Groupe.

Ils incluent notamment :

- des titres de créances négociables, dont la maturité à l'origine est inférieure à trois mois et émis par des contreparties de premier rang;
- des titres d'OPCVM monétaires;
- des dépôts à terme inférieurs à trois mois ou remboursables sans risque sur capital investi avec un préavis inférieur à trois mois.

Les instruments de trésorerie et équivalents de trésorerie sont évalués au coût amorti, ou en juste valeur par résultat, en fonction de la nature du placement.

	31/12/2019	31/12/2018
Équivalents de trésorerie	1 210 988	767 241
Disponibilités	333 049	308 257
TOTAL	1 544 037	1 075 498

Le total de la trésorerie indiqué dans le tableau des flux de trésorerie s'analyse comme suit :

	31/12/2019	31/12/2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie (bilan)	1 544 037	1 075 498
Concours bancaires courants	(102 706)	(74 652)
Trésorerie de clôture du TFT	1 441 331	1 000 845

23 — Capitaux propres

23.1 Dotation en capital

La loi du 21 mars 1948 a créé la RATP sans lui attribuer de capital. Toutefois, en 1986, les pouvoirs publics lui ont accordé une dotation en capital de 283,3 millions d'euros. Cette dotation a été augmentée en juillet 2010 dans le cadre du plan de relance national annoncé début 2009 pour 150 millions d'euros.

23.2 Contre-valeur des immobilisations mises à disposition

Le poste « Contre-valeur des immobilisations mises à disposition », qui figure au passif, représente essentiellement la valeur résiduelle, figée au 1^{er} janvier 1949 – date de création de la RATP – des actifs mis à disposition de la RATP à cette date et qui subsistaient au bilan du 31 décembre 1976.

24 — Avantages du personnel

Les avantages du personnel comprennent les avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme.

	31/12/2019	31/12/2018
Indemnités de départ à la retraite	353 023	297 708
Allocation décès des retraités	43 287	37 984
Indemnités de décès des actifs	21 770	19 951
Cessation anticipée d'activité	2 023	2 572
Rentes maladies professionnelles et accidents du travail des retraités	380 786	305 108
Pensions (filiales étrangères)	3 416	7 388
Total avantages postérieurs à l'emploi	804 305	670 711
Cessation progressive d'activité	18	18
Médaille du travail	33 653	31 219
Maladie longue durée	1 968	3 086
Chômage	9 259	6 455
Rentes maladies professionnelles et accidents du travail des actifs	24 607	22 309
Autres avantages à long terme	1 270	1 050
Total avantages à long terme	70 775	64 137
TOTAL	875 080	734 848



24.1 Avantages postérieurs à l'emploi

Le passif inscrit au bilan au titre des avantages postérieurs à l'emploi correspond à la valeur actualisée de l'obligation liée aux régimes à prestations définies à la clôture. La valeur actualisée de l'obligation et le coût des services sont déterminés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestations sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime, ou linéairement sur la carrière du salarié lorsque le rythme d'acquisition des droits n'est pas uniforme et diffère de manière significative le provisionnement des engagements.

Les montants des paiements futurs au titre des avantages accordés au personnel sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ à la retraite et de présence à ce jour, et de tables de mortalité. Ces paiements futurs sont ramenés à leur valeur actuelle en utilisant un taux d'actualisation spécifique pour chaque zone géographique et monétaire, notamment :

- pour la zone euro, sur la base des taux rapportés par l'indice Bloomberg euro composite d'obligations à maturité quinze ans des entreprises notées AA;
- pour les sociétés britanniques sur la base d'indices *Corporate bonds* en livres notés AA.

Les réévaluations du passif net au titre des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi (dont les variations de l'engagement et des actifs financiers dues aux changements d'hypothèses et écarts d'expérience) sont comptabilisées en « Autres éléments du résultat global » ; ces montants ne sont pas recyclables au compte de résultat.

Les éventuels effets des modifications de régimes (gains et pertes) sont immédiatement comptabilisés au compte de résultat.

24.1.1 Description des différents régimes d'avantages postérieurs à l'emploi

Indemnités de départ en retraite

Le salarié a droit, sauf disposition conventionnelle plus favorable, à une indemnité de départ en retraite. Le montant de cette indemnité est fixé en fonction de l'ancienneté dans l'entreprise. La RATP verse à tous les agents prenant leur retraite et remplissant les conditions une indemnité de départ calculée sur la base de la rémunération statutaire mensuelle brute et d'un coefficient hiérarchique de l'intéressé à la date de son départ à la retraite. Ce coefficient dépend du nombre d'annuités atteint au moment du départ en retraite et est fixé dans le cadre des accords salariaux en vigueur.

Allocation décès des retraités

La RATP verse une allocation décès aux ayants droit des retraités titulaires d'une pension d'ancienneté ou d'une pension proportionnelle concédée avec jouissance immédiate. Le montant de cette allocation est calculé sur la base, au jour du décès, de trois fois le montant mensuel de la pension proprement dite. Le montant de l'engagement est évalué selon les données historiques de versements de cette allocation.

Indemnité décès des actifs

Tout comme le régime général de la sécurité sociale, les assurances sociales RATP couvrent, entre autres risques, le risque décès. L'assurance décès a pour objet de garantir aux ayants droit, lors du décès d'un assuré, le paiement d'une somme dite « capital décès », égale à douze mois du salaire de l'agent au moment de son décès, destinée à compenser la perte de ressources que l'assuré procurait à son foyer par l'exercice d'une activité professionnelle.

Cessation anticipée d'activité

Ce dispositif s'applique aux salariés atteints d'une maladie professionnelle liée à l'amiante. Il consiste en un maintien partiel de la rémunération en cas de départ anticipé à la retraite, sous condition d'âge, d'agents qui en font la demande.

Rentes maladies professionnelles et accidents du travail des retraités

La RATP ne cotise pas au régime général d'accidents du travail mais assure elle-même le financement des indemnités versées.

Le salarié victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle qui conserve, à la date de consolidation des blessures, une incapacité permanente partielle de travail peut demander une indemnisation en capital ou une rente annuelle et viagère. Il appartient à la commission des rentes accidents de travail et maladies professionnelles de la caisse de se prononcer sur le droit de la victime ou de ses ayants droit à une rente et sur le montant de celle-ci. Ces prestations sont servies par la caisse. Les rentes sont servies jusqu'au décès de leur bénéficiaire et sont réversibles le cas échéant.

Engagements pour pensions de retraite des filiales étrangères

Certaines filiales étrangères (essentiellement au Royaume-Uni) ont des plans à prestations définies destinés à couvrir les engagements pour pensions de retraite. Ces engagements sont partiellement couverts par des fonds externalisés, dont les actifs sont composés essentiellement de valeurs financières locales.

24.1.2 Évolution des avantages du personnel

Les variations des avantages postérieurs à l'emploi sont les suivantes :

	Indemnité fin de carrière	Indemnité décès actifs	Allocations décès des retraités	Rentes accidents du travail/ maladies professionnelles	Cessation anticipée d'activité	Retraites des filiales étrangères	Total avantages post-emploi
Passif net au 1^{er} janvier 2018	304 999	16 382	40 232	303 277	2 839	10 678	678 407
Charge de l'exercice	21 893	1 566	587	22 995	36	856	47 933
Prestations payées par l'employeur	(17 067)	(1 040)	(1 504)	(11 882)	(477)		(31 970)
Pertes et gains actuariels	(11 623)	3 043	(1 331)	(9 282)	174	(939)	(19 957)
Effet du plafonnement de l'actif (IFRIC 14)						(760)	(760)
Cotisations employeur aux fonds						(2 431)	(2 431)
Effet de périmètre	(542)						(542)
Différence de change	47					(15)	31
PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2018	297 707	19 951	37 984	305 108	2 572	7 388	670 711

	Indemnité fin de carrière	Indemnité décès actifs	Allocations décès des retraités	Rentes accidents travail/maladies professionnelles	Cessation anticipée d'activité	Retraites des filiales étrangères	Total avantages post-emploi
Passif net au 1^{er} janvier 2019	297 707	19 951	37 984	305 108	2 572	7 388	670 711
Charge de l'exercice	23 783	1 767	655	23 943	41	324	50 513
Prestations payées par l'employeur	(12 685)	(908)	(1 664)	(11 668)	(464)		(27 389)
Pertes et gains actuariels	41 933	960	6 312	63 403	(126)	4 579	117 061
Cotisations employeur aux fonds						(2 309)	(2 309)
Effet de périmètre	2 245					(7 032)	(4 787)
Différence de change	39					465	504
PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2019	353 023	21 770	43 287	380 786	2 023	3 416	804 305

24.1.3 Charge comptabilisée

La charge comptabilisée au cours de l'exercice se décompose de la façon suivante :

	Indemnité fin de carrière	Indemnité décès actifs	Allocations décès des retraités	Rentes accidents travail/maladies professionnelles	Cessation anticipée d'activité	Retraites des filiales étrangères	Total avantages post-emploi
Charge de l'exercice comptabilisée en 2018							
Coûts des services	(17 635)	(1 320)		(18 336)		(617)	(37 909)
Coûts d'intérêts nets	(4 258)	(246)	(587)	(4 659)	(36)	(238)	(10 024)
IMPACT RÉSULTAT	(21 893)	(1 566)	(587)	(22 995)	(36)	(856)	(47 933)

	Indemnité fin de carrière	Indemnité décès actifs	Allocations décès des retraités	Rentes accidents travail/maladies professionnelles	Cessation anticipée d'activité	Retraites des filiales étrangères	Total avantages post-emploi
Charge de l'exercice comptabilisée en 2019							
Coûts des services	(18 395)	(1 407)		(18 377)		(334)	(38 512)
Coûts d'intérêts nets	(5 388)	(360)	(655)	(5 566)	(41)	10	(12 001)
IMPACT RÉSULTAT	(23 783)	(1 767)	(655)	(23 943)	(41)	(324)	(50 513)

**24.1.4 Impact en autres éléments du résultat global**

Les écarts actuariels au titre des avantages postérieurs à l'emploi sont les suivants :

Montant comptabilisé en capitaux propres 2018	Indemnité fin de carrière	Indemnité décès actifs	Allocations décès des retraités	Rentes accidents travail/maladies professionnelles	Cessation anticipée d'activité	Bonification taux du PEE	Retraites des filiales étrangères	Total avantages post-emploi
Solde d'ouverture	(14 281)	646	(6 026)	(78 627)	(10 103)	(25 500)	(1 326)	(135 217)
Variation pertes et gains actuariels de l'exercice	12 113	(3 043)	1 331	9 282	(174)		1 805	21 314
Autres	(792)						(1 790)	(2 582)
Différence de change	(591)						(2 493)	(3 084)
SOLDE DE CLÔTURE	(3 551)	(2 397)	(4 695)	(69 345)	(10 277)	(25 500)	(3 804)	(119 569)

Montant comptabilisé en capitaux propres 2019	Indemnité fin de carrière	Indemnité décès actifs	Allocations décès des retraités	Rentes accidents travail/maladies professionnelles	Cessation anticipée d'activité	Bonification taux du PEE	Retraites des filiales étrangères	Total avantages post-emploi
Solde d'ouverture	(3 551)	(2 397)	(4 695)	(69 345)	(10 277)	(25 500)	(3 804)	(119 569)
Variation pertes et gains actuariels de l'exercice	(41 915)	(960)	(6 312)	(63 403)	126		(4 660)	(117 124)
Autres	(1 561)						981	(580)
SOLDE DE CLÔTURE	(47 026)	(3 357)	(11 007)	(132 748)	(10 151)	(25 500)	(7 483)	(237 272)

24.1.5 Évolution de l'engagement et des actifs de couverture

	Indemnité fin de carrière	Indemnité décès actifs	Allocations décès des retraités	Rentes accidents travail/maladies professionnelles	Cessation anticipée d'activité	Retraites des filiales étrangères	Total avantages post-emploi
Engagement au 1^{er} janvier 2018	304 999	16 382	40 232	303 277	2 839	156 947	824 676
Coûts des services	17 635	1 320		18 336		617	37 909
Coûts de l'actualisation	4 258	246	587	4 659	36	3 810	13 596
Contribution des employés						6	6
Prestations payées	(17 067)	(1 040)	(1 504)	(11 882)	(477)	(5 959)	(37 929)
Pertes et gains actuariels	(11 623)	3 043	(1 331)	(9 282)	174	(7 555)	(26 573)
Effet de périmètre	(542)						(542)
Différence de change	47					(1 067)	(1 020)
Autres						14	14
Engagement au 31 décembre 2018	297 707	19 951	37 984	305 108	2 572	146 813	810 136
Actifs de couverture au 31 décembre 2018						(140 610)	(140 610)
Engagement net des actifs de régimes	297 707	19 951	37 984	305 108	2 572	6 203	669 526
Plafonnement des actifs IAS 19						1 185	1 185
PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2018	297 708	19 951	37 984	305 108	2 572	7 388	670 711

	Indemnité fin de carrière	Indemnité décès actifs	Allocations décès des retraités	Rentes accidents du travail/maladies professionnelles	Cessation anticipée d'activité	Retraites des filiales étrangères	Total avantages post-emploi
Engagement au 1^{er} janvier 2019	297 708	19 951	37 984	305 108	2 572	146 813	810 136
Coûts des services	18 395	1 407		18 377		340	38 518
Charges désactualisation	5 388	360	655	5 566	41	3 539	15 550
Contribution des employés							
Prestations payées	(12 685)	(908)	(1 664)	(11 668)	(464)	(3 751)	(31 140)
Pertes et gains actuariels	41 933	960	6 312	63 403	(126)	15 520	128 002
Effet de périmètre	2 245					(32 653)	(30 408)
Différence de change	38					7 637	7 676
Autres						(231)	(231)
Engagement au 31 décembre 2019	353 023	21 770	43 287	380 786	2 023	137 214	938 103
Actifs de couverture au 31 décembre 2019						(133 798)	(133 798)
Engagement net des actifs de régimes	353 023	21 770	43 287	380 786	2 023	3 416	804 305
Plafonnement des actifs IAS 19							
PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2019	353 023	21 770	43 287	380 786	2 023	3 416	804 305

	31/12/2019	31/12/2018
Actif net à l'ouverture	140 610	148 235
Intérêts sur les actifs	3 476	3 574
Contribution de l'employeur	2 308	2 431
Contribution des employés		6
Prestations payées par les actifs de couverture	(3 751)	(5 959)
Pertes et gains actuariels	10 942	(6 615)
Effet périmètre	(26 728)	
Différence de change	7 171	(1 052)
Autres	(232)	(10)
ACTIF NET À LA CLÔTURE	133 798	140 610

Les actifs des filiales sont investis à environ 24 % en actions, 42 % en obligations, 4 % en immobilier et le solde en autres produits financiers.

24.1.6 Les hypothèses

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

	31/12/2019		31/12/2018	
	Zone euro	Royaume-Uni	Zone euro	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	0,75 %	2,05 %	1,75 %	2,55 % à 2,90 %
Taux d'inflation	2,00 %	2,70 %	2,00 %	3,10 % à 3,30 %
Profil de carrière inflation comprise	2,00 % à 2,20 %	2,65 %	2,00 % à 2,20 %	2,20 % à 2,95 %
Table de mortalité	TGH 05/TGF05	S2PA	TGH 05/TGF05	S2PA
Âge de départ à la retraite	60,9	65	60,8	65
Taux de valorisation des pensions	NA	2,05 %	NA	2,05 % à 2,40 %
Taux de turnover	0,00 %	NC	0,00 %	NC

Une augmentation ou une diminution du taux d'actualisation de 25 points de base aurait un impact respectivement de + 32 millions d'euros et de – 35 millions d'euros sur les engagements post-emploi.

La duration moyenne des engagements postérieurs à l'emploi est de quinze ans, comme lors de la clôture 2018.

24.2 Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme sont évalués selon des calculs actuariels. Ils correspondent à la valeur des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus.

24.2.1 Description des différents régimes d'avantages à long terme

Rentes maladies professionnelles et accidents du travail des actifs

La part des rentes accidents du travail et maladies professionnelles (AT/MP) relative aux actifs et versée avant la retraite constitue un avantage à long terme. La part relative aux retraités constitue un avantage postérieur à l'emploi (cf. description des rentes au paragraphe 24.1.1).

Médailles du travail

Après un certain nombre d'années de service, les salariés bénéficient de médailles du travail ainsi que de jours de congé supplémentaires.

Cessation progressive d'activité

Ce dispositif consiste en un travail à mi-temps rémunéré à 70 % pour les agents qui souhaitent en bénéficier avant 55 ans et à 75 % pour les agents qui souhaitent en bénéficier à partir de 55 ans. Ce dispositif est fermé aux nouveaux entrants depuis 2010.

Prestation de chômage

Tout comme Pôle emploi, la RATP assure à ses salariés arrivés au terme de leur contrat un revenu de remplacement dénommé « allocation chômage », dont la durée de versement varie en fonction de la durée d'affiliation et de l'âge de l'intéressé. Ce régime d'indemnisation de fin de contrat de travail est comptabilisé de manière analogue à un régime d'avantages à long terme bien que les avantages soient payables postérieurement à la cessation d'emploi du salarié.

Prestation maladie longue durée

Les salariés atteints d'une longue maladie bénéficient d'autorisations d'absence pour suivre les traitements médicaux nécessités par leur état de santé. Bien que leur contrat de travail soit suspendu, le maintien de tout ou partie du salaire est prévu dans certaines conditions.

	Médailles du travail	Rentes AT/MP des actifs	Cessation progressive d'activité	Allocation chômage	Maladie longue durée	Autres	Total avantages long terme
Passif net comptabilisé au 1^{er} janvier 2018	28 392	22 612	204	8 702	3 086	1 000	63 994
Coûts des services rendus	2 192	3 129					5 321
Prestations payées	(1 372)	(4 914)					(6 286)
Charge désactualisation	441	342					783
Écart actuariel	1 566	1 142					2 708
Réévaluations nettes			(186)	(2 247)			(2 433)
Autres						50	50
PASSIF NET COMPTABILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018	31 219	22 309	18	6 455	3 086	1 050	64 137

	Médailles du travail	Rentes AT/MP des actifs	Cessation progressive d'activité	Allocation chômage	Maladie longue durée	Autres	Total avantages long terme
Passif net comptabilisé au 1^{er} janvier 2019	31 219	22 309	18	6 455	3 086	1 050	64 137
Coûts des services rendus	349	5 760					6 109
Prestations payées	(1 799)	(5 310)					(7 109)
Charge désactualisation	569	428					998
Écart actuariel	3 314	1 420					4 734
Réévaluations nettes				2 804	(1 118)		1 687
Autres						220	220
PASSIF NET COMPTABILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019	33 653	24 607	18	9 259	1 968	1 270	70 775

24.2.2 Principales hypothèses actuarielles

	31/12/2019	31/12/2018
Taux d'actualisation	0,75 %	1,75 %
Taux d'inflation	2,00 %	2,00 %
Profil de carrière inflation comprise	2,20 %	2,20 %
Table de mortalité	TGH 05/TGF05	TGH 05/TGF05
Âge de départ à la retraite	60,9	60,8
Taux de turnover	0,00 %	0,00 %

Une augmentation ou une diminution du taux d'actualisation de 25 points de base aurait un impact à la baisse ou à la hausse des avantages long terme de – ou + 1 million d'euros.

25 — Autres provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation actuelle du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont le règlement devrait se traduire pour l'entreprise par une sortie de ressources et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite.

L'estimation du montant figurant en provisions correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que le Groupe devra supporter pour éteindre cette obligation. Les provisions sont actualisées lorsque l'effet de l'actualisation est significatif.

Les coûts de démantèlement concernent essentiellement le matériel roulant ferroviaire et font l'objet d'une provision en contrepartie de leur inscription à l'actif immobilisé en tant que composants amortis

sur la durée d'utilité des trains. Toute révision du coût ou de l'échéance de la provision est comptabilisée en contrepartie d'une augmentation de la valeur du matériel (composant démantèlement). L'impact de l'actualisation étant non significatif, il n'est pas pris en compte.

L'impact au compte de résultat de toutes les provisions (actif et passif) est :

	31/12/2018	31/12/2019
Dotations et reprises aux provisions	8 520	(25 301)

Diverses procédures ont été introduites contre la société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires. Des dommages et intérêts sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

	31/12/2017	Dotation	Provision utilisée	Provision non utilisée	Reclassement, variations de périmètre et taux de change	31/12/2018
Provisions non courantes	160 983	26 449	(10 811)	(18 835)	(2 839)	154 947
Démantèlement ⁽¹⁾	67 040		(312)	41	41	66 810
Litiges ⁽²⁾	8 816	3 370	(1 369)	(1 805)	1	9 014
Autres charges	23 816	2 542	(614)	(41)	(816)	24 887
Autres risques ⁽³⁾	61 311	20 537	(8 515)	(17 031)	(2 066)	54 237
Provisions courantes	67 640	21 653	(10 274)	(10 446)	(2 693)	65 880
Litiges ⁽²⁾	19 023	3 234	(2 651)	(3 610)	24	16 020
Autres charges	5 041	1 870	(1 554)		(3)	5 354
Autres risques ⁽³⁾	43 576	16 548	(6 068)	(6 837)	(2 713)	44 506
TOTAL DES PROVISIONS	228 623	48 102	(21 084)	(29 282)	(5 532)	220 827



	31/12/2018	Dotation	Provision utilisée	Provision non utilisée	Reclassement, variations de périmètre et taux de change	31/12/2019
Provisions non courantes	154 947	38 234	(13 073)	(12 629)	512	167 992
Démantèlement ⁽¹⁾	66 810		(528)	(57)		66 226
Litiges ⁽²⁾	9 014	3 457	(1 172)	(1 594)	14	9 719
Autres charges	24 887	6 569	(93)	(1 273)	337	30 427
Autres risques ⁽³⁾	54 237	28 208	(11 279)	(9 706)	161	61 620
Provisions courantes	65 880	39 368	(12 697)	(9 658)	(212)	82 681
Litiges ⁽²⁾	16 020	5 438	(360)	(3 187)	(2)	17 908
Autres charges	5 354	1 726	(1 307)		(328)	5 445
Autres risques ⁽³⁾	44 506	32 205	(11 029)	(6 470)	117	59 328
TOTAL DES PROVISIONS	220 827	77 602	(25 770)	(22 287)	300	250 673

(1) Les coûts de démantèlement du matériel roulant ferroviaire font l'objet d'une provision en contrepartie de leur inscription à l'actif immobilisé en tant que composants amortis sur la durée d'utilisation des trains.

(2) Les provisions pour litiges concernent des provisions pour litiges et contentieux à caractère commercial ou prud'homal dont le risque de maladies professionnelles liées à l'amiante.

(3) Les provisions pour autres risques comprennent l'engagement de l'Epic RATP constaté pour couvrir les risques sur des accidents voyageurs intervenus sur les réseaux, sur la base des cas déclarés, pour un montant de 89 millions d'euros. Ces provisions couvrent la franchise d'indemnisation relative aux sinistres corporels et/ou matériels et non couverte par les contrats d'assurance. Le niveau des provisions est gradué selon la gravité des sinistres.

26 — Dettes financières

Les dettes financières comprennent essentiellement les emprunts obligataires, les emprunts auprès de la Région Île-de-France, ceux auprès des établissements de crédit et les concours bancaires courants.

Elles sont évaluées initialement à la juste valeur, qui est égale au montant des fonds reçus nets des frais et prime d'émission, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Pour la couverture de juste valeur des dettes financières, la partie couverte de la dette est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation

de cette juste valeur est comptabilisée au compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments financiers de couverture.

Nouvelles émissions obligataires

En 2019, la RATP a émis, dans le cadre de son programme EMTN, des emprunts obligataires :

- en juin 2019 pour un montant nominal de 500 millions d'euros, avec une échéance en 2029 et un taux d'intérêt fixe de 0,35 %;
- en décembre 2019 pour un montant nominal de 87 millions d'euros, avec une échéance en 2036 et un taux d'intérêt fixe de 0,40 %.

26.1 Détail des dettes financières courantes et non courantes

	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts obligataires	4 971 541	4 384 907
Emprunts auprès de la Région Île-de-France	129 078	141 369
Emprunts liés aux terminaisons de <i>lease</i>	17 979	20 075
Emprunts auprès des établissements de crédit	157 421	163 274
Emprunts liés aux contrats de location-financement		26 516
Dépôts et cautionnements (reçus)	6 377	6 281
Autres emprunts et dettes		2 701
Total dettes financières – non courantes	5 282 396	4 745 123
Emprunts obligataires		412 553
Emprunts auprès de la Région Île-de-France	16 467	18 047
Emprunts plan d'épargne entreprise	249 232	266 478
Emprunts liés aux terminaisons de <i>lease</i>	11 804	
Emprunts auprès des établissements de crédit	21 987	30 190
Emprunts liés aux contrats de location-financement		4 143
Dépôts et cautionnements (reçus)		57 500
Billets de trésorerie	1 279 267	1 002 876
Autres emprunts et dettes	32	33
Concours bancaires	102 706	74 655
Intérêts courus non échus	49 049	51 488
Total dettes financières – courantes	1 730 544	1 917 964
TOTAL	7 012 940	6 663 087

26.2 Calcul de l'endettement net

Le Groupe définit communément sa dette comme le total des en-cours de dettes financières sous déduction d'une part des intérêts courus non échus, de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des placements à court terme, des actifs financiers relatifs aux opérations de *lease* (dépôts, cautionnements et cash collatéral) et de la juste valeur des instruments dérivés de couverture de change sur les emprunts obligataires et les dépôts de *lease*. La dette relative aux contrats de crédit-bail finançant les tramways T3, T5, T6, T7, et T8 est compensée dans le calcul de l'endettement net avec la créance d'un montant équivalent envers Île-de-France Mobilités et n'apparaît donc pas dans le détail ci-dessous.

	31/12/2019	31/12/2018
Dettes financières	7 012 940	6 663 087
Instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie		(115 430)
Instruments dérivés à la juste valeur sur option	1 258	
Intérêts courus non échus	(49 049)	(51 488)
Avance prêts CIL	(20 474)	(25 289)
Dépôts et cautionnements ⁽¹⁾	(29 783)	(20 075)
Autres actifs financiers liés aux opérations de <i>lease</i>	(53 190)	(53 900)
Placements à court terme	(61 998)	(72 852)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 544 037)	(1 075 498)
Autres ⁽²⁾	(73 435)	(60 093)
ENDETTEMENT NET GROUPE	5 182 233	5 188 463

(1) Ces dépôts ont des termes parfaitement symétriques aux emprunts liés aux terminaisons de *lease*, ils viennent en déduction du calcul de l'endettement net.

(2) Dont sommes versées en garantie des *swaps* de flux (dépôt en collatéral) pour 61 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Variations des passifs liés aux activités de financement

	31/12/2018	Flux de finan- cement	Flux d'explo- itation	Flux d'investis- sement	Variation des comptes de trésorerie du TFT	Effet de change	Juste valeur	Reclass. courant/ non courant	Autres ⁽¹⁾	31/12/2019
Dettes financières – non courantes	4 745 123	296 889		1 694		9 171	(106 913)	366 348	(29 915)	5 282 396
Dettes financières – courantes	1 917 964	160 775	(2 428)		27 856	274	(2 454)	(366 348)	(5 094)	1 730 544
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	6 663 087	457 663	(2 428)	1 694	27 856	9 445	(109 367)	0	(35 009)	7 012 940

(1) Dont (30 659) en reclassement de la dette de crédit-bail en « Passif financier – opération de location ».
Dont (4 151) de sortie de périmètre.

26.3 Dettes financières par échéance

	2020	2021	2022	2023	2024	> 5 ans
Emprunts obligataires EUR		600 000	621 000	622 100	654 000	2 489 600
Intérêts sur emprunts obligataires EUR	115 140	115 140	91 124	73 784	48 963	229 797
Emprunts auprès de la Région Île-de-France	16 845	15 943	14 530	14 530	13 249	93 734
Emprunts plan d'épargne entreprise (PEE)	249 308					
Intérêts sur emprunts PEE	1 451					
Emprunts liés aux terminaisons de <i>lease</i>	13 080					23 273
Emprunts auprès des établissements de crédit	21 987	28 038	14 113	14 113	14 113	87 043
Dépôts et cautionnements (reçus)	6 377					
Billets de trésorerie	1 279 267					
Autres emprunts et dettes	29					
Concours bancaires	102 709					
Intérêts courus non échus	49 049					
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	1 855 243	759 121	740 767	724 527	730 325	2 923 446

Les flux futurs du tableau ci-dessus sont en valeur nominale (non actualisée).

La ventilation par principales devises et par nature de taux figure en note 29.

26.4 Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires concernent uniquement l'Epic RATP.

Emprunt obligataire	31/12/2019	31/12/2018	Variation	Taux d'intérêt effectif
CHF 2,929 % 27 juin 2019		133 100	(133 100)	
CHF 2,625 % 6 novembre 2019		279 460	(279 460)	
EUR 4,00 % 23 septembre 2021	598 819	598 450	369	4,11 %
EUR 2,875 % 9 septembre 2022	598 341	597 507	834	3,01 %
EUR 4,125 % 13 avril 2023	598 619	598 422	197	4,20 %
EUR 0,375 % 15 juin 2024	497 437	496 880	557	0,49 %
EUR 1,38 % 16 septembre 2024	149 901	149 964	(63)	1,39 %
EUR 2,441 % 25 octobre 2025	49 852	49 837	15	2,49 %
EUR 3,03 % 25 octobre 2025	199 768	199 762	6	3,05 %
EUR 3,75 % 19 octobre 2026	448 574	448 329	245	3,81 %
EUR 0,875 % 25 mai 2027	498 331	498 132	199	0,92 %
EUR 0,35 % 20 juin 2029	497 727			0,40 %
EUR 4,11 % 1 ^{er} juillet 2031	49 784	49 785	(1)	1,78 %
EUR 1,75 % 25 mai 2031	498 285	498 204	81	4,16 %
EUR 0,40 % 19 décembre 2036	86 482			0,43 %
EUR 1,900 % 26 juin 2048	99 847	99 851	(4)	1,91 %
EUR 1,905 % 6 juillet 2048	49 875	49 876	(1)	1,92 %
EUR 1,820 % 18 juillet 2048	49 899	49 901	(2)	1,83 %
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	4 971 541	4 797 460	(410 128)	

27 — Dettes d'exploitation

Les dettes d'exploitation (à l'exclusion des produits constatés d'avance) sont des passifs financiers évalués à leur juste valeur, qui est égale au nominal lors de l'entrée au bilan car l'effet d'actualisation n'est pas jugé significatif sur ces passifs dont l'échéance est généralement inférieure à un an.

	31/12/2019	31/12/2018
Dettes fournisseurs	494 014	363 750
Dettes sur immobilisations	607 513	605 741
Dettes fiscales et sociales	719 669	714 394
Dettes diverses d'exploitation	148 041	6 070
Produits constatés d'avance	213 867	116 305
Autres dettes diverses	584 879	594 097
Dettes d'impôt sur le résultat	9 688	10 795
TOTAL	2 777 671	2 411 153

L'intégralité des dettes fournisseurs ont une échéance à moins d'un an.

28 — Incidence de la variation du BFR

	31/12/2019	31/12/2018
Stocks	(28 753)	(27 280)
Avances et acomptes versés sur commande	(5 772)	(2 489)
Créances clients et comptes rattachés	(86 064)	(60 964)
Créances envers l'État et les autres collectivités publiques	120 723	29 113
Créances vis-à-vis d'Île-de-France Mobilités	(178 841)	7 545
Autres créances	(129 554)	(230 171)
Charges constatées d'avance	(32 365)	(4 355)
Avances et acomptes reçus sur commande	136 544	(15 723)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	146 542	29 062
Dettes fiscales et sociales	(195 710)	(20 189)
Dettes vis-à-vis d'Île-de-France Mobilités	180 459	8 840
Autres dettes	671	31 612
Produits constatés d'avance	159 664	23 690
Produits constatés d'avance (<i>lease</i>)	(440)	(543)
TOTAL INCIDENCE DE LA VARIATION DU BFR	87 103	(231 853)

29 — Gestion du risque financier

Gestion du risque de taux

La dette du groupe RATP est essentiellement à taux fixe. Le risque de taux sur les actifs ou passifs financiers est géré par la mise en place d'instruments dérivés de couverture (*swaps, caps, floors*) strictement adossés à une dette existante ou hautement probable.

Gestion du risque de change

Le groupe RATP couvre systématiquement le risque de change sur les émissions d'emprunts en devises à l'aide de *swaps* (*swaps de change* ou *cross currency swaps*).

Gestion du risque de matières premières

Le groupe RATP peut avoir recours à des dérivés de matières premières. Ces opérations sont généralement réalisées par l'Epic RATP pour le compte de ses filiales, en *back-to-back*.

Risque de crédit et de contrepartie

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie d'un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles.

Le risque client est limité car les principaux clients du Groupe sont des collectivités locales.

Le risque de contrepartie est limité par la mise en place de contrats de collatéralisation sur la plupart des produits dérivés et par la diversification des placements à court terme.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond au risque pour le groupe RATP de ne pas pouvoir honorer ses dettes lorsque celles-ci arriveront à échéance. La RATP se finance essentiellement à long terme. Elle dispose par ailleurs d'un programme de billets de trésorerie (d'un montant maximal de 2 500 millions d'euros) et d'un en cours de placements disponibles (1 342 millions d'euros en moyenne sur 2019) pour s'assurer des liquidités suffisantes.

29.1 Sensibilité des dettes financières à court terme

La RATP a des dettes à court terme matérialisées par des billets de trésorerie (1 279 millions d'euros dont 90 millions d'euros adossés au plan d'épargne entreprise), dont la maturité n'excède pas six mois au 31 décembre 2019 et qui sont à taux fixe.

La dette à court terme, essentiellement à taux fixe, finance des actifs à court terme eux-mêmes indexés sur les taux monétaires. Le Groupe est peu exposé à une volatilité des taux.

29.2 Sensibilité des dettes financières à long terme

Effet sur les charges financières

La dette (dette obligataire, PEE, Île-de-France) est aujourd'hui à 93 % à taux fixe.

Total des dettes avant couverture (coût amorti)	31/12/2019	31/12/2018
Dette obligataire CHF (en millions d'euros)		413
Taux variable		
Taux fixe	100,00 %	100,00 %
Dette obligataire EUR (en millions d'euros)	4 972	4 385
Taux variable		
Taux fixe	100,00 %	100,00 %
Emprunt Île-de-France long terme (en millions d'euros)	146	159
Taux variable	100,00 %	100,00 %
Taux fixe		
PEE (en millions d'euros)	249	266
Taux variable	100,00 %	100,00 %
Taux fixe		
Total (en millions d'euros)	5 366	5 223
Taux fixe	93 %	92 %
Taux variable	7 %	8 %

Total des dettes après couverture de taux	31/12/2019	31/12/2018
Total dette (nominal) (en millions d'euros)	5 366	5 223
Dont dette à taux variable	395	426
Swap de variabilisation	0	0
% fixe de la dette	93 %	92 %

Les charges d'intérêts sur les dettes obligataires s'élèvent à 122 millions d'euros en 2019. La dette obligataire étant intégralement à taux fixe, les charges d'intérêts payées par le Groupe ne sont pas exposées à un risque de hausse des taux.

29.3 Accords de compensation

Les actifs et passifs financiers du Groupe ne sont pas compensés au bilan, à l'exception des actifs et passifs liés aux opérations de *lease* américain (cf. note 13).

Le Groupe a en revanche conclu des accords de compensation pour certains instruments dérivés. Ainsi, en cas de défaillance de l'une ou l'autre des parties, ces accords permettent d'opérer une compensation entre la juste valeur des instruments dérivés et les collatéraux financiers.

Le tableau suivant présente l'incidence potentielle de ces accords de compensation :

	Valeur comptable des dérivés actifs	Valeur comptable des dérivés passifs	Juste valeur des collatéraux financiers	Exposition nette
Dérivés de taux et de change	5 100	(44 913)		(39 813)
Emprunts liés aux terminaisons de <i>lease</i>		(29 781)	34 700	4 919
Couverture de change dépôt de <i>lease</i>		(31 180)	25 900	(5 280)

30 — Instruments financiers dérivés

Dans le cadre de sa gestion du risque de change, du risque de taux d'intérêt et du risque de fluctuation du prix du gazole, le Groupe peut souscrire des instruments dérivés de taux, de change ou de matières premières (carburant).

L'utilisation de ces instruments a pour seul objet de couvrir les risques auxquels le Groupe est exposé. La gestion de ces risques est assurée dans le cadre des objectifs fixés par la direction financière du Groupe.

Comptabilisation des instruments dérivés au bilan

Les instruments dérivés sont présentés au bilan en actifs financiers ou en passifs financiers.

Les instruments dérivés sont mesurés à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale et réévalués lors de chaque clôture comptable jusqu'à leur dénouement. À chaque clôture, la juste valeur des instruments dérivés est obtenue par référence à la valeur de marché estimée à partir de modèles de valorisation communément utilisés par les intervenants sur le marché ou par valorisations externes obtenues des contreparties (note 31).

Le mode de comptabilisation des instruments dérivés varie selon qu'ils sont désignés comme éléments de couverture de juste valeur, de couverture de flux de trésorerie, ou qu'ils ne sont pas qualifiés d'éléments de couverture.

Instruments dérivés de couverture

Pour les opérations de couverture, le Groupe retient les modalités suivantes : les instruments financiers dérivés sont comptabilisés au bilan à la juste valeur à la clôture, la contrepartie de cette réévaluation dépendant de la qualification de la couverture retenue (les ins-

truments dérivés non qualifiés de couverture sont revalorisés au bilan en contrepartie du résultat).

Couverture de juste valeur

Cette désignation concerne la couverture des variations de valeur de marché d'un élément du bilan ou d'un engagement ferme non comptabilisé.

L'élément couvert et l'instrument dérivé sont réévalués, et leurs variations sont enregistrées simultanément en compte de résultat. Les impacts nets en résultat correspondent à la part d'inefficacité de la couverture.

Couverture de flux de trésorerie

Cette désignation concerne les instruments qui viennent couvrir des flux futurs dont la réalisation est hautement probable.

La variation de la juste valeur du dérivé est comptabilisée en autres éléments du résultat global (réserve de couverture de flux de trésorerie) et reprise en résultat au fur et à mesure que le risque couvert se réalise.

Le Groupe a fait le choix de retenir l'approche « coût de la couverture » offerte par IFRS 9 lui permettant d'étaler en linéaire en résultat le report/déport sur les dérivés de change en couverture des financements.

Efficacité des couvertures

Avec le passage à IFRS 9, le Groupe documente toujours l'efficacité de ses couvertures, en établissant qu'il existe une relation économique entre l'opération de base et l'opération de couverture, que celles-ci se contrebalancent mutuellement, en partie ou entièrement, et que la stratégie mise en œuvre permet de couvrir les risques encourus.

30.1 Classification des instruments financiers dérivés

	31/12/2018					
	Actif non courant	Actif courant	Actif total	Passif non courant	Passif courant	Passif total
Cash flow hedge	14 072	104 702	118 774	19 143	3 553	22 696
Fair value hedge		2 244	2 244	23 674	35	23 709
Non hedge		673	673		535	535
TOTAL	14 072	107 619	121 691	42 817	4 123	46 940

	31/12/2019					
	Actif non courant	Actif courant	Actif total	Passif non courant	Passif courant	Passif total
Cash flow hedge	123	400	524	7 243	261	7 504
Fair value hedge		161	161	31 182	3 761	34 943
Non hedge		2 763	2 763		2 970	2 970
TOTAL	123	3 324	3 448	38 425	6 992	45 417

30.2 Maturité des instruments dérivés (maturité, notionnel, devise)

Au 31 décembre 2018

	Classement				Échéance du notionnel		
	Total	CFH	FVH	Trading	– de 1 an	De 1 à 5 ans	+ 5 ans
Couverture du risque de change (notionnel)							
<i>Cross currency swap</i>	407 783	297 163	53 826	56 797	297 163		110 620
<i>Swaps, de change</i>	91 307		65 815	25 492	91 307		
Couverture du risque de taux (notionnel)							
<i>Swaps de fixation</i>	290 652	290 652		58 600	310	14 711	275 631
Couverture de matières premières							
Position <i>swaps</i> ULSD 10 ppm (en milliers d'euros)	10 767	10 767			7 911	2 856	

Au 31 décembre 2019

	Classement				Échéance du notionnel		
	Total	CFH	FVH	Trading	– de 1 an	De 1 à 5 ans	+ 5 ans
Couverture du risque de change (notionnel)							
<i>Cross currency swap</i>	106 818		52 865	53 953		53 953	52 865
<i>Swaps de change</i>	380 807		380 807		380 807		
Couverture du risque de taux (notionnel)							
<i>Swaps de fixation</i>	139 832	88 766		51 066	835	124 658	14 339
Couverture de matières premières							
Position <i>swaps</i> ULSD 10 ppm (en milliers d'euros)	9 779	9 779			6 047	3 732	

Le risque de change sur la dette émise en devises est systématiquement couvert par les *cross currency swaps* et les instruments non qualifiés de couverture (*trading*) au sens comptable constituent néanmoins une couverture économique.

30.3 Les opérations de couverture de juste valeur

Les opérations qualifiées de couverture de juste valeur au 31 décembre 2019 sont :

- soit des instruments dérivés (*cross currency swaps*) qui couvrent les dépôts négociés lors de la mise en place des *leases* américains et restructurés en juillet 2013;
- soit des *swaps* de change qui couvrent la souscription de billets de trésorerie émis en dollars.

La sensibilité de ces dérivés de couverture aux variations de taux et de change étant très similaire à celle des éléments couverts, leur impact sur les résultats n'est donc pas significatif.

30.4 Les opérations de couverture de flux de trésorerie

Les opérations de couverture de flux de trésorerie au 31 décembre 2019 sont des *swaps* de taux fixe contre Euribor : la RATP paie un taux fixe et reçoit un taux Euribor sur une dette existante à taux variable, ou sur une dette hautement probable à taux fixe. La sensibilité des *swaps* étant similaire à celle de la dette sur laquelle ils sont adossés, leur impact sur les résultats n'est donc pas significatif.

31 — Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur des actifs et des passifs financiers est classée en fonction des données d'entrée utilisées pour les évaluations selon les niveaux hiérarchiques suivants :

- **niveau 1** : juste valeur obtenue à partir des prix cotés sur un marché actif;
- **niveau 2** : juste valeur obtenue à partir d'un modèle de valorisation comportant des données de marché observables (principalement cotations de taux, cours de change et volatilité de taux);
- **niveau 3** : juste valeur évaluée à partir d'un modèle de valorisation comportant des données non observables.

Prix cotés sur un marché actif (niveau 1)

La détermination de la juste valeur à partir de données de marché est retenue prioritairement. Des valeurs mobilières de placement telles que certains OPCVM sont classées dans cette catégorie.

La juste valeur des emprunts obligataires comptabilisés au coût amorti est donnée à titre d'information dans l'annexe. Cette juste valeur est déterminée sur la base du prix de cotation à la clôture.

Modèles de valorisation comportant des données de marché observables (niveau 2)

Les actifs et passifs comptabilisés à la juste valeur et relevant du niveau 2 sont essentiellement les instruments financiers dérivés et certains dépôts en dollars conservés par la RATP après la terminaison

anticipée des contrats de *lease*. La juste valeur de ces dépôts est déterminée sur la base d'une actualisation des flux estimés à la date de clôture. La juste valeur des instruments dérivés est obtenue par référence à la valeur de marché estimée à partir de modèles de valorisation communément utilisés par les intervenants sur le marché ou par valorisations externes obtenues des contreparties :

- la juste valeur des *swaps* de taux est déterminée sur la base d'une actualisation des flux futurs estimés;
- la juste valeur des *cross currency swaps* est déterminée sur la base d'une actualisation des flux estimés par les banques à la date de clôture;
- la juste valeur des options de taux (*swaptions, caps, floors*) est déterminée sur la base de la méthode Black & Scholes.

Les risques de crédit et de contrepartie (CVA DVA) sont pris en compte dans la juste valeur des instruments dérivés de couverture lorsqu'il n'y a pas de contrat de collatéralisation (accords de remise en garantie) entre la RATP et sa contrepartie.

La juste valeur des actifs et passifs financiers non cotés et évalués au coût amorti est fournie à titre d'information dans l'annexe. Elle est déterminée sur la base d'une actualisation des flux contractuels selon les taux de marché avec prise en compte du risque de crédit de l'émetteur. Les taux d'intérêt utilisés pour actualiser les flux sont déterminés en fonction de la courbe des taux de *swaps* Euribor.

Modèles de valorisation comportant des données non observables (niveau 3)

Les actifs et passifs comptabilisés à la juste valeur et relevant du niveau 3 sont les titres non consolidés.

31.1 Classification hiérarchique de la juste valeur des instruments financiers

Au 31 décembre 2018

	Valeur comptable au bilan	Juste valeur	Niveau hiérarchique de juste valeur		
			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Évaluation des actifs à la juste valeur					
Titres non consolidés	48 437	48 437			48 437
Instruments financiers dérivés	121 691	121 691		121 691	
Actifs financiers en concession	3 980 004	3 980 004		3 980 004	
Autres actifs financiers	272 041	297 600	126 152	171 448	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 075 501	1 075 501	521 375	554 126	
Actifs détenus en vue de la vente					
Évaluation des passifs à la juste valeur					
Dettes financières	6 663 087	7 111 136	5 233 636	1 877 500	
Instruments financiers dérivés	46 940	46 940		46 940	

Au 31 décembre 2019

	Valeur comptable au bilan	Juste valeur	Niveau hiérarchique de juste valeur		
			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Évaluation des actifs à la juste valeur					
Titres non consolidés	52 027	52 027			52 027
Instruments financiers dérivés	3 448	3 448		3 448	
Actifs financiers en concession	3 836 180	3 836 180		3 836 180	
Autres actifs financiers	292 629	302 060	129 993	172 067	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 544 040	1 544 040	121 210	1 422 830	
Actifs détenus en vue de la vente					
Évaluation des passifs à la juste valeur					
Dettes financières	7 012 940	7 856 415	5 779 818	2 076 597	
Instruments financiers dérivés	45 417	45 417		45 417	

31.2 Transferts de niveaux hiérarchiques de juste valeur

Au cours de l'exercice, il n'y a pas eu de transfert de juste valeur entre le niveau 1 et le niveau 2 de la hiérarchie des justes valeurs ni de transferts vers ou depuis le niveau 3 de la hiérarchie des justes valeurs.

32 — Informations par secteurs opérationnels

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8, les secteurs présentés sont les suivants :

- le secteur « Gestionnaire d'infrastructure » (GI) métro et RER de l'Epic RATP : cette activité correspond à la mission de GI de réseaux affectée au transport public urbain de voyageurs fixée par la loi n° 2009-1503 du 8 décembre 2009;
- le secteur « Transport » (OT) : cette activité correspond aux activités d'exploitation de services de transport de voyageurs. Ce secteur regroupe les activités de transport exercées par la RATP en Île-de-France, et par ses filiales en France et à l'étranger. Les fonctions support de la maison mère sont intégrées dans le périmètre de cette activité, y compris pour le support apporté au GI qui fait, par conséquent, l'objet de conventions de cessions internes.

Ces deux secteurs présentés correspondent aux secteurs revus régulièrement par le principal directeur opérationnel dans le cadre du

reporting interne afin de permettre l'allocation des ressources entre les différents secteurs et d'évaluer la performance en cohérence avec le suivi du contrat Île-de-France Mobilités pour l'activité de la RATP.

Les méthodes comptables appliquées dans chaque secteur sont celles retenues pour l'établissement des comptes consolidés.

Pour l'établissement des informations sectorielles, le principe directeur est celui de l'affectation directe des différents postes ou flux. Lorsque cela n'est pas possible, au motif que ces postes ou flux seraient gérés par l'une ou l'autre des deux activités et, à ce titre, lui seraient comptablement imputés à l'origine, des conventions de cessions internes entre les deux établissements ont été mises en place conformément à l'usage refacturable à l'autre activité. De telles conventions cadrent notamment le périmètre de la cession, les principes de sa valorisation et de sa facturation.

Au niveau du bilan, les actifs immobilisés corporels et incorporels sont imputés directement conformément aux périmètres définis pour chacune des deux activités. Les subventions d'investissement ont suivi l'affectation de l'actif auquel elles sont rattachées.



32.1 Informations par secteurs opérationnels relatives au compte de résultat

Au 31 décembre 2019

	Gestionnaire d'infrastructure	Transport	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires externe	113 583	5 590 498		5 704 082
Chiffre d'affaires intersecteur	906 738	365 071	(1 271 809)	
Chiffre d'affaires	1 020 321	5 955 570	(1 271 809)	5 704 082
Excédent brut d'exploitation	620 384	213 112		833 496
Résultat opérationnel	363 671	(44 418)		319 253
Dotations aux amortissements	(256 504)	(222 819)		(479 323)

Au 31 décembre 2018

	Gestionnaire d'infrastructure	Transport	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires externe	4 261	5 558 599		5 562 861
Chiffre d'affaires intersecteur	880 427	325 954	(1 206 381)	
Chiffre d'affaires	884 689	5 885 554	(1 206 381)	5 562 861
Excédent brut d'exploitation	509 516	336 730		846 246
Résultat opérationnel	263 021	188 251		451 273
Dotations aux amortissements	(245 941)	(149 719)		(395 660)

32.2 Informations par secteurs opérationnels relatives au bilan

Les principaux indicateurs sectoriels relatifs au bilan présenté par le groupe RATP sont les suivants :

Au 31 décembre 2019

	Gestionnaire d'infrastructure	Transport	Total
Immobilisations incorporelles et corporelles nettes	6 106 533	1 725 353	7 831 886
Subventions d'investissement	2 585 585	4 922 142	7 507 727
Investissements corporels et incorporels	678 023	949 149	1 627 172
Acquisition de biens mis en concession		209 748	209 748
Total actif	6 585 595	9 849 489	16 435 084

Au 31 décembre 2018

	Gestionnaire d'infrastructure	Transport	Total
Immobilisations incorporelles et corporelles nettes	5 045 340	2 047 828	7 093 168
Subventions d'investissement	2 502 054	4 469 944	6 971 998
Investissements corporels et incorporels	630 466	799 999	1 430 465
Acquisition de biens mis en concession		224 845	224 845
Total actif	5 456 249	9 709 453	15 165 702

33 — Garanties

33.1 Garanties données

	31/12/2019			31/12/2018		
	RATP Epic	Autres	Total	RATP Epic	Autres	Total
Avals et cautions	288 283	684 874	973 157	321 838	566 953	888 791
Dont :						
• cautions auprès d'associations ou autres	12 757	684 874	697 631	21 404	566 953	588 357
• avantages au personnel	109 864		109 864	123 348		123 348
• opérations de <i>leasehold</i> sous locations	165 662		165 662	177 086		177 086
TOTAL	288 283	684 874	973 157	321 838	566 953	888 791

33.2 Garanties reçues

	31/12/2019			31/12/2018		
	RATP Epic	Autres	Total	RATP Epic	Autres	Total
Avals et cautions	343 842	4 681	348 523	343 014	4 767	347 781
TOTAL	343 842	4 681	348 523	343 014	4 767	347 781

34 — Engagements hors bilan

34.1 En matière d'investissements en immobilisations

Les investissements contractés à la date de clôture mais non enregistrés dans les comptes s'élèvent à 3 263 millions d'euros au 31 décembre 2019. Le financement de ces investissements est principalement assuré par des subventions versées selon l'avancement des projets et par les modalités de rémunération contractuelle conclues avec Île-de-France Mobilités.

34.2 Actifs et passifs éventuels

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ou des obligations actuelles pour lesquelles la sortie de ressources n'est pas probable ou pour lesquelles le montant de l'obligation ne peut être évalué de manière fiable. À l'exception de ceux reconnus dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés. Ils font l'objet, le cas échéant, d'une information en annexe.

Aides d'État versées par la Région Île-de-France

En 2013, la Région Île-de-France a été condamnée par le tribunal administratif de Paris à procéder à la récupération de subventions d'investissement versées aux opérateurs de transport public pour financer l'acquisition d'autobus et d'autocars. Ces subventions ont été qualifiées d'aides d'État illégales par la juridiction administrative,

motif pris de leur absence de notification à la Commission européenne. Le Groupe, pour les filiales de RATP Dev, a été informé de cette condamnation par un courrier du président du conseil régional d'Île-de-France du 24 mars 2014, dans lequel il est mentionné un montant estimatif de subventionnement de 21,7 millions d'euros (hors intérêts moratoires) qui aurait été attribué aux filiales du Groupe.

Ce dossier fait l'objet de deux procédures ouvertes, l'une devant le juge national, et l'autre devant la Commission européenne, dans le cadre desquelles le Groupe a produit ses observations.

Le 27 novembre 2015, un jugement de la cour administrative d'appel de Paris avait confirmé l'obligation pour la Région Île-de-France de récupérer les aides illicites, mais avait assorti l'obligation envers la Région de tempéraments importants. Le montant des sommes à récupérer par la Région Île-de-France doit ainsi tenir compte de la nature des investissements subventionnés et du type d'activité de transport ayant été exercée. Cette précision devrait notamment conduire à exclure des sommes à rembourser les subventions versées pour le financement des autobus dont le réemploi sur des services non subventionnés peut être écarté, et donc réduire l'assiette précédemment chiffrée.

La Commission européenne dans sa décision SA 26763 2014/C rendue le 2 février 2017, confirme la qualification d'aides d'État du système de subventionnement mis en place par la Région (procédure nationale en cours) puis par Île-de-France Mobilités (pour la période postérieure) en reconnaissant dans le même temps que ces aides sont compatibles avec le traité. La Commission relève le caractère illégal de ces aides du fait de l'absence de notification préalable ce qui expose leur bénéficiaire à devoir rembourser les intérêts bancaires

correspondants pour la période d’octroi des aides, soit un peu plus de 4 millions d’euros, sur la base de l’assiette initialement citée.

Le Tribunal de l’Union européenne, saisi le 16 mai 2017 par les principaux opérateurs réunis au sein de l’association Optile, dont RATP Dev (via Céobus), ainsi que par la Région Île-de-France, a rejeté le recours des opérateurs par une décision du 12 juillet 2019 (T-330/17). Le Tribunal confirme l’illégalité des aides octroyées en l’absence de notification de celles-ci par la Région Île-de-France. Le Tribunal, sans préjuger de la décision au fond au niveau national, rejette également le moyen relatif au calcul de la prescription car il considère qu’il appartient aux seules juridictions nationales d’ordonner le paiement des intérêts d’illégalité par les bénéficiaires des aides, pour la période durant laquelle elles ont été illégalement versées.

En tout état de cause, si le remboursement des subventions d’investissement perçues par les filiales du Groupe devait devenir effectif au niveau national, il devrait alors être compensé par les autorités organisatrices, en particulier Île-de-France Mobilités, en tant que bénéficiaire *in fine* de ces aides publiques versées à l’origine par la Région Île-de-France. Par conséquent, le Groupe considère qu’à ce stade l’obligation qui pourrait lui incomber est éventuelle et que la sortie de ressources qui pourrait en découler est incertaine.

Contrôle Urssaf

Au cours du premier semestre 2018, la RATP a fait l’objet d’un contrôle de l’Urssaf sur les années 2015 à 2017. Les principales divergences identifiées dans le cadre du contrôle concernent les modalités de calcul de l’assiette des cotisations « allocations familiales » des agents sous statut de la RATP.

Une notification de redressement a été adressée à la RATP par l’administration le 28 mars 2019, pour un montant de 46,9 millions d’euros (dont 4,3 millions d’euros de majorations de retard). Le montant du principal, soit 42,6 millions d’euros, a été réglé par l’entreprise à titre conservatoire le 23 avril 2019. Ce montant a été inscrit à l’actif du bilan comme une créance de la RATP sur l’Urssaf.

La RATP conteste formellement le bien-fondé des arguments développés par l’Urssaf. Elle a saisi la commission de recours amiable le 21 mai 2019. À l’issue du délai des deux mois, la commission ne s’est pas prononcée, ce qui équivaut à une décision implicite de rejet. La RATP a déposé un recours le 21 octobre 2019 auprès du tribunal de grande instance pour faire valoir sa position. Aucune provision n’a été constatée dans les comptes au 31 décembre 2019.

35 — Information relative aux parties liées

35.1 Transactions avec des parties liées

L’Epic RATP, en tant qu’établissement public à caractère industriel et commercial, est intégralement détenu par l’État français. Par conséquent, il est lié, au sens d’IAS 24, avec la totalité des entreprises contrôlées par l’État français. Malgré l’exemption d’obligation de présenter des informations sur les transactions avec des entités publiques, le Groupe présente des informations sur les principales transactions non courantes conclues avec l’État et les collectivités publiques.

Transactions de l’Epic RATP avec l’État et les collectivités publiques

	31/12/2019	31/12/2018
Ressources du contrat Île-de-France Mobilités	2 058 177	2 001 375
Ressources des communes pour le maintien de dessertes déficitaires	16 457	18 320
Subventions d’investissement appelées sur l’exercice (État, Île-de-France Mobilités, Région Île-de-France, autres)	757 305	683 602
Emprunts Région Île-de-France souscrits sur l’exercice		
Emprunts Région Île-de-France remboursés sur l’exercice	18 509	20 309
Créances sur l’État et les collectivités	398 713	390 709
Créances sur Île-de-France Mobilités (hors IFRIC 12)	222 945	44 104
Dettes envers l’État et les collectivités	109 323	114 876
Dettes envers Île-de-France Mobilités	260 860	80 401
Dettes financières envers la Région Île-de-France	168 830	187 340

Transactions avec les filiales

Les transactions réalisées avec les sociétés consolidées sont éliminées. Les transactions réalisées avec les sociétés mises en équivalence relèvent des pratiques habituelles retenues pour des opérations de nature commerciale ou financière réalisées au sein d'un groupe; elles sont réalisées aux conditions courantes de marché.

Autres transactions dont celles réalisées avec les entreprises du secteur public

Il s'agit de transactions courantes réalisées à des conditions normales de marché.

35.2 Rémunération des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants du groupe RATP sont les membres du comité exécutif.

	31/12/2019	31/12/2018
Avantages à court terme hors charges patronales ⁽¹⁾	2 878	2 977

(1) Comprenant les salaires bruts, les primes, l'intéressement et les avantages en nature.

Les autres avantages ne sont pas significatifs.

36 — Honoraires des commissaires aux comptes

Conformément à l'instruction AMF 2006-10 du 19 décembre 2006 et aux obligations introduites par la LSF (article L. 820-3), les honoraires encourus du titre de l'audit des comptes consolidés et sociaux du Groupe sont les suivants :

	31/12/2019	31/12/2018
KPMG	1 122	921
Mazars	776	730
Autres	536	723
Commissariat aux comptes⁽¹⁾	2 435	2 373
KPMG	27	74
Mazars	27	20
Autres		
Prestations liées au commissariat aux comptes	54	94
KPMG	84	32
Mazars		
Autres	399	597
Autres prestations	484	629

(1) Les montants correspondent aux honoraires récurrents des mandats de commissariat aux comptes et aux travaux complémentaires éventuels liés à ces mandats.

37 — Événements postérieurs à la clôture

Néant.

38 — Autres informations

Information concernant le Brexit

Le groupe RATP est présent au Royaume-Uni à travers certaines activités de RATP Dev et Systra.

La sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne, si elle se traduisait par une baisse de la croissance, pourrait avoir des impacts sur la consommation des ménages, le niveau des investissements dans les infrastructures de transport, et sur la pression financière des autorités organisatrices sur les opérateurs de transport.

L'évolution du taux de change de la livre sterling aurait un impact limité sur la rentabilité des activités, dont les revenus et les coûts sont principalement réalisés en livres, hormis l'achat du diesel, exprimé en dollars. Elle aurait un impact sur la traduction des comptes en euros dans les comptes consolidés du groupe RATP.

Un durcissement de la politique d'immigration pourrait impacter les effectifs non britanniques du Groupe travaillant au Royaume-Uni.

39 — Liste des sociétés du Groupe

	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode	Commentaires
Pôle Transport					
RATP	France	100,00	100,00	IG	Entité mère
AlpBus Fournier	France	100,00	100,00	IG	
Autocars du Cambrésis	France	96,17	96,17	IG	
Autocars Finand	France	100,00	100,00	IG	
Autocars Finand Parmentier	France	100,00	100,00	IG	
Autoline Toscane	Italie	100,00	100,00	IG	
Assetco Toscana SRL	Italie	100,00	100,00	IG	Entrée 2019
Aventour	France	100,00	100,00	IG	
Bath Bus Company	Angleterre	100,00	100,00	IG	
Bombela Operating Company	Afrique du Sud	63,42	63,42	IG	
Cambrésis Bus	France	96,17	96,17	IG	
CAMCO	Arabie saoudite	80,00	80,00	IG	
Cars Dunois	France	100,00	100,00	IG	
Cars Perrier	France	100,00	100,00	IG	
Casa Tram	Maroc	100,00	100,00	IG	
Céobus	France	100,00	100,00	IG	
Champagne Mobilités	France	100,00	100,00	IG	
Chemin de Fer Cambrésis	France	96,17	96,17	IG	
Cité Bleue	France	50,00	50,00	MEE	Coentreprise
Compagnie Francilienne de Transport et de la Mobilité	France	100,00	100,00	IG	
CSR	France	100,00	100,00	IG	
CTB	France	100,00	100,00	IG	
CTCM	France	100,00	100,00	IG	
CTGMVA	France	100,00	100,00	IG	
CTLB	France	100,00	100,00	IG	
CTPC	France	100,00	100,00	IG	
CTPL	France	90,00	90,00	IG	
CTVH	France	100,00	100,00	IG	
CTVMI	France	100,00	100,00	IG	
CTY	France	100,00	100,00	IG	
DL Entreprises	France	100,00	100,00	IG	
Dunois Voyages	France	100,00	100,00	IG	
El Djazair	Algérie	100,00	100,00	IG	
EM Services	France	90,00	90,00	IG	
EMS Rennes	France	90,00	90,00	IG	
FlexCité	France	85,60	85,60	IG	
FlexCité 77	France	85,60	85,60	IG	
FlexCité 91	France	85,60	85,60	IG	
FlexCité 92	France	85,60	85,60	IG	

	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode	Commentaires
FlexCité 93	France	85,60	85,60	IG	
FlexCité 94	France	97,00	97,00	IG	
FlexCité 95	France	85,60	85,60	IG	
FlexCité TAD	France	100,00	100,00	IG	
Gem'Bus	France	100,00	100,00	IG	
Gest SpA	Italie	100,00	100,00	IG	
HR Richmond Ltd	Angleterre	100,00	100,00	IG	
HelvéCIE SA	Suisse	100,00	100,00	IG	
Hello Paris	France	50,00	50,00	MEE	Entrée 2019
Hello Paris Participation	France	50,00	50,00	MEE	Entrée 2019
Hello Paris Services	France	50,00	50,00	MEE	Entrée 2019
Hong Kong Tramway	Hong Kong	50,50	50,50	IG	
Hong Kong Tramway Engineering	Hong Kong	50,00	50,00	MEE	
RATP Smart Systems	France	100,00	100,00	IG	
Ixxi Techside	France	100,00	100,00	IG	
La Ferroviaria Italiana (LFI)	Italie	11,71	11,71	MEE	
Latium Cilia	Italie	51,00	51,00	IG	
Lebas Laridant	France	100,00	100,00	IG	
Les Cars Charlot	France	100,00	100,00	IG	
London United Busways	Angleterre	100,00	100,00	IG	
London Sovereign	Angleterre	100,00	100,00	IG	
RATP Maintenance Services (ex-Matem)	France	100,00	100,00	IG	
RATP Dev USA Inc. (ex-McDonald Transit Associates)	États-Unis	94,29	94,29	IG	
Metrolab	France	50,00	50,00	Autre	Activité conjointe. Intégrée en quote-part ligne à ligne
MétroLink	Angleterre	100,00	100,00	IG	
Mobicité	France	100,00	100,00	IG	
Mobizen	France	20,00	20,00	MEE	
Moulins Mobilité	France	100,00	100,00	IG	
Mumbay	Inde	31,50	31,50	MEE	
Navocap	France	100,00	100,00	IG	
Odulys	France	35,00	35,00	MEE	
Orlyval Service (OVS)	France	99,00	99,00	IG	
Public Transportation Company	Arabie saoudite	20,00	20,00	MEE	
RKH Qitarat LLC (ex-Qatar Metro)	Qatar	32,50	32,50	MEE	
RATP Capital Innovation	France	100,00	100,00	IG	
RATP Dev Asia Pacific PTE Ltd	Singapour	100,00	100,00	IG	
RATP Dev Canada	Canada	100,00	100,00	IG	
RATP Dev France Investissement	France	100,00	100,00	IG	
RATP Dev France Invest	France	100,00	100,00	IG	
RATP Dev Italia	Italie	100,00	100,00	IG	
RATP Dev Lorient Agglomération	France	100,00	100,00	IG	
RATP Dev Manille	Philippines	99,99	99,99	IG	



	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode	Commentaires
RATP Dev Middle East	Émirats arabes unis	100,00	100,00	IG	
RATP Dev Saudi Arabia	Arabie saoudite	100,00	100,00	IG	
RATP Dev Suisse	Suisse	100,00	100,00	IG	
RATP Dev Suisse TP	Suisse	100,00	100,00	IG	
RATP Dev UK	Angleterre	100,00	100,00	IG	
RATP Dev USA LLC	États-Unis	100,00	100,00	IG	
RATP Dev Rails	France	100,00	100,00	IG	Entrée 2019
RATP Dev Angers	France	100,00	100,00	IG	Entrée 2019
RATP Dev Brest	France	100,00	100,00	IG	Entrée 2019
RATP Dev Saint-Malo	France	100,00	100,00	IG	Entrée 2019
RATP Dev Creil	France	100,00	100,00	IG	Entrée 2019
RATP Développement	France	100,00	100,00	IG	
RATP do Brasil	Brésil	100,00	100,00	IG	
RATP Coopération	France	100,00	100,00	IG	
RATP Paris Région	France	100,00	100,00	IG	Entrée 2019
RATP Participations	France	100,00	100,00	IG	Entrée 2019
Citio	France	92,00	92,00	IG	
RDGS	Angleterre	100,00	100,00	IG	
RDMT – DC	États-Unis	98,86	98,86	IG	
RDMT Tucson	États-Unis	98,86	98,86	IG	
RDK SAS	France	50,00	50,00	MEE	
RDK LLC (Educational City)	Qatar	50,00	50,00	MEE	
RDSL Urban NY	États Unis	100,00	100,00	IG	
RMS	États-Unis	100,00	100,00	IG	
RRS	États-Unis	100,00	100,00	IG	
SCI Foncière RD	France	100,00	100,00	IG	
SCI Sofitim	France	50,00	50,00	IG	
Selwyns	Angleterre	100,00	100,00	IG	
Setim	France	86,75	86,75	IG	
Setim Mexico	Mexique	86,88	86,88	IG	
Setram	Algérie	49,00	49,00	IG	
SLIDE	Angleterre	100,00	100,00	IG	
Société des lignes touristiques	France	100,00	100,00	IG	
Société des transports interurbains Centre	France	100,00	100,00	IG	
Société des transports urbains de Bourges	France	100,00	100,00	IG	
Société des transports urbains de Vierzon	France	100,00	100,00	IG	
Société d'exploitation des lignes touristiques	France	100,00	100,00	IG	
Saint-Quentin-en-Yvelines Bus	France	89,52	89,52	IG	
STD de la Marne	France	100,00	100,00	IG	
STILE	France	100,00	100,00	IG	
STIVIMMO	France	50,00	50,00	MEE	Coentreprise
STIVO	France	50,00	50,00	MEE	Coentreprise
STS	France	51,00	51,00	IG	

	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode	Commentaires
TFT SpA	Italie	11,71	11,71	MEE	
TimBus	France	50,02	50,02	IG	
TOT – The Original Sight Tour Limited	Angleterre	100,00	100,00	IG	
TP2A	France	51,00	51,00	IG	
Tram di Firenze	Italie	14,53	14,53	MEE	
TVM	France	100,00	100,00	IG	
Veolia Transport RATP Asia	France	50,00	50,00	MEE	Coentreprise
Vienne Mobilités	France	90,00	90,00	IG	
Voyages Dupas Lebeda	France	100,00	100,00	IG	
Voyages Taquet	France	100,00	100,00	IG	
VTCL Veolia Transport Chine	Chine	45,00	45,00	MEE	
VTR China	Chine	50,00	50,00	MEE	Coentreprise
VTR Consulting	Chine	50,00	50,00	MEE	Coentreprise
RDTI (ex-VTR India)	Inde	50,00	50,00	MEE	Coentreprise
RDTK (ex-VTR Korea)	Corée	50,00	50,00	MEE	Coentreprise
Wizway Solution	France	25,00	25,00	MEE	
Pôle Ingénierie					
Groupe Systra	France	43,40	43,40	MEE	
Pôle Valorisation des espaces					
RATP Travel Retail	France	100,00	100,00	IG	
SADM	France	100,00	100,00	IG	
RATP Real Estate	France	100,00	100,00	IG	
SEDP2	France	100,00	100,00	IG	
RATP Connect	France	100,00	100,00	IG	
Telcité NAO	France	100,00	100,00	IG	

Comptes sociaux

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	159
Bilan Epic	162
Compte de résultat Epic	163
Annexe aux comptes sociaux	164

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

Au conseil d'administration de la RATP,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par le commissaire aux participations de l'État, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la Régie autonome des transports parisiens (ci-après « RATP » ou « Epic ») relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'établissement à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des immobilisations incorporelles et corporelles de l'Epic

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, les immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 18,4 milliards d'euros (soit 11,1 milliards d'euros nets de subventions d'investissement) et représentent environ 83 % du total de l'actif. Elles sont portées par les deux UGT de l'Epic : l'opérateur de transport (OT) et le gestionnaire d'Infrastructure (GI).

Le modèle économique et de gestion de la RATP est en pleine évolution dans le contexte de négociation du nouveau dispositif contractuel avec Île-de-France Mobilités pour la période 2021-2025, du début d'exercice du contrôle de l'Autorité de régulation des transports sur le GI à compter de 2020 et de l'ouverture à la concurrence progressive des marchés de transports.

Des tests de dépréciation sont effectués par le management pour s'assurer que la valeur comptable des actifs de l'Epic n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur. Ces tests de dépréciation sont réalisés selon les modalités exposées dans la note 1.1.5 de l'annexe aux comptes annuels, sur la base des budgets pour le GI et des biens propres de l'OT. Ces budgets intègrent notamment des hypothèses de renouvellement contractuel conduisant à une performance financière identique à celle du contrat actuel. Les marges de manœuvre constatées restent très sensibles aux hypothèses économiques et aux taux d'actualisation utilisés. Toute évolution défavorable de la rentabilité attendue est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable.

De plus, le management justifie l'absence d'indicateur de perte de valeur pour les biens de retour et les biens de reprise de l'OT en raison des dispositions légales et contractuelles.

Nous avons considéré l'évaluation des actifs de l'Epic comme un point clé de l'audit en raison de leurs montants significatifs dans les comptes de l'Epic et du mode de détermination de la valeur recouvrable, qui repose sur le jugement de la direction, s'agissant notamment des estimations de flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation utilisés.

Notre réponse

Nous avons apprécié l'approche du management dans le contexte économique, légal et réglementaire en évolution résumé ci-avant et la conformité de cette approche avec les normes comptables en vigueur.



Nous avons apprécié les modèles et les calculs retenus, notamment en :

- comparant les taux d'actualisation utilisés par activité à nos bases de données internes;
- appréciant la qualité du processus d'élaboration et d'approbation des budgets et des prévisions;
- comparant la progression de chiffre d'affaires et des investissements sur la durée du contrat Île-de-France Mobilités avec les conditions prévues au contrat pour les années 2019 et 2020;
- appréciant la cohérence des informations et autres hypothèses prises en compte dans ces modèles, d'une part, avec les budgets et prévisions établis par la direction et présentés au conseil d'administration, d'autre part, avec notre connaissance du secteur et des spécificités du contrat Île-de-France Mobilités acquises lors d'entretiens avec les membres du comité exécutif;
- vérifiant la justification et la documentation des valeurs vénale des actifs qualifiés de biens de retour et de biens de reprise,
- contrôlant l'analyse de sensibilité de la valeur recouvrable effectuée par le management aux variations des principales hypothèses retenues.

Nous avons vérifié que l'information financière donnée dans les notes annexes était appropriée.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux membres du conseil d'administration.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Les cabinets Mazars et KPMG ont été nommés commissaires aux comptes de l'établissement RATP par le commissaire aux participations de l'État le 26 mars 2015.

Au 31 décembre 2019, les cabinets Mazars et KPMG étaient dans la cinquième année de leur mission sans interruption.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

tant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de l'établissement à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider l'établissement ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre établissement.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites

par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de l'établissement à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Paris-la Défense, le 10 mars 2020

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Mazars

Stéphanie Millet
Associée

Lionel Gotlib
Associé

Erwan Candau
Associé

Bilan Epic

Actif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2019			31/12/2018
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Immobilisations incorporelles	2	1 178 271	(593 442)	584 829	547 420
Immobilisations corporelles	2	31 181 138	(13 373 229)	17 807 908	17 085 320
Immobilisations financières	3	960 588	(48 961)	911 627	779 486
Actif immobilisé		33 319 997	(14 015 633)	19 304 365	18 412 226
Stocks et en-cours	4	293 131	(51 969)	241 163	210 033
Créances	5	1 220 914	(4 599)	1 216 315	1 062 143
Valeurs mobilières de placement	6	1 326 332	(1)	1 326 331	868 711
Disponibilités		128 343		128 343	180 871
Actif circulant		2 968 720	(56 569)	2 912 152	2 321 757
Frais d'émission d'emprunts		2 316		2 316	2 979
Primes de remboursement des obligations		9 755		9 755	10 161
Écarts de conversion actif		5 146		5 146	4 538
TOTAL ACTIF		36 305 934	(14 072 201)	22 233 734	20 751 661

Passif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2019	31/12/2018
Contre-valeur des immobilisations mises à disposition		250 700	250 700
Écart de réévaluation		204 667	204 840
Dotation en capital		433 367	433 367
Réserves		294 699	294 699
Report à nouveau		3 538 904	3 291 323
Résultat de l'exercice (excédent ou perte)		131 542	247 581
Situation nette		4 853 880	4 722 510
Provisions réglementées		641 424	585 558
Subventions d'investissement		7 307 799	6 813 396
Capitaux propres	7	12 803 103	12 121 464
Provisions pour risques et charges	8	266 266	244 573
Dettes financières	9	6 850 374	6 386 854
Dettes fiscales et sociales		608 755	711 494
Autres dettes	10	1 700 104	1 282 733
Écarts de conversion passif		5 131	4 544
TOTAL PASSIF		22 233 733	20 751 661

Compte de résultat Epic

En milliers d'euros	Notes	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires	11	4 826 600	4 821 370
Produits divers		956 559	740 249
Produits en atténuation des charges d'amortissements		244 709	248 331
Produits d'exploitation		6 027 867	5 809 950
Énergie		(210 027)	(210 458)
Frais relatifs aux lignes affrétées		(31 352)	(31 308)
Charges de circulation		(20 921)	(20 364)
Matières et autres charges externes		(1 395 700)	(1 132 807)
Impôts, taxes et versements assimilés		(313 443)	(300 168)
Charges de personnel	12	(2 725 344)	(2 713 473)
• Salaires et traitements		(1 867 196)	(1 870 076)
• Charges sociales		(803 725)	(790 377)
• Résultat des régimes spéciaux		(5 513)	(567)
• Intéressement		(48 910)	(52 452)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(1 017 631)	(982 743)
Autres charges		(26 249)	(25 997)
Résultat d'exploitation		287 201	392 632
Produits financiers		54 523	96 949
Charges financières		(177 592)	(225 841)
Résultat financier	13	(123 068)	(128 891)
Résultat courant		164 133	263 741
Produits exceptionnels		76 084	71 817
Charges exceptionnelles		(115 581)	(95 324)
Résultat exceptionnel	14	(39 497)	(23 507)
Impôts sur les bénéfices	15	6 907	7 347
RÉSULTAT NET		131 542	247 581

Annexe aux comptes sociaux

Exercice clos au 31 décembre 2019

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros sauf exceptions mentionnées.

La Régie autonome des transports parisiens (RATP) est un Epic créé par la loi du 21 mars 1948, doté d'une personnalité juridique à laquelle la loi confère le statut de personne morale de droit public et immatriculé au RCS de Paris. Son siège social est situé au 54, quai de la Rapée, 75012 Paris.

La RATP a notamment pour objet l'exploitation de service public de transport en Île-de-France et a pour mission fixée par la loi n° 2009-1503 du 8 décembre 2009 relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires (loi ORTF) d'être le gestionnaire d'infrastructure de réseaux de transport public urbain de voyageurs. Cette loi :

- a donné à la RATP la qualité de gestionnaire de l'infrastructure des réseaux de métro et de RER (dans la limite des compétences reconnues à SNCF Réseau) dont elle assurait l'exploitation à la date du 1^{er} janvier 2010;
- a décidé que l'exploitation des lignes existantes créées avant le 3 décembre 2009 se poursuit dans le cadre des conventions en cours à cette date et de celles négociées dans le cadre légal défini, jusqu'au 31 décembre 2024 pour les services de bus, jusqu'au 31 décembre 2029 pour les services de tramway et jusqu'au 31 décembre 2039 pour les autres services de transport (métro et RER). Les droits d'exploitation de lignes confiés à la RATP sont donc limités dans le temps, avec un renouvellement possible de ces droits aux termes prévus par la loi;
- définit le cadre de rémunération de la RATP dans ses missions de gestionnaire d'infrastructure et d'exploitant des lignes, en assurant une rémunération appropriée des capitaux engagés.

L'offre de transport en Île-de-France est définie par le Syndicat des transports d'Île-de-France (dont le nom d'usage est Île-de-France Mobilités). L'activité de la RATP en tant qu'exploitant est régie par des contrats pluriannuels conclus avec Île-de-France Mobilités. Dans le cadre de ces contrats, la RATP s'engage sur la production d'un service de transport de référence défini en quantité et en qualité, et reçoit en contrepartie une rémunération fondée sur les recettes directes et des contributions forfaitaires versées par Île-de-France Mobilités.

Aux termes de la loi du 3 juin 2010 sur le Grand Paris, intégrée par ordonnance au Code des transports du 28 octobre 2010, la RATP tient, depuis le 1^{er} janvier 2012, des comptabilités séparées pour ses activités de gestionnaire des infrastructures métro et RER (GI) et d'exploitant de services de transport public voyageurs (OT). Des bilans et des comptes de résultat sont ainsi publiés pour chacune de ces activités en annexe des comptes sociaux (note 22).

La loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019 (LOM) instaure une régulation des activités de gestion d'infrastructures et de sûreté de la RATP par l'Autorité de régulation des transports (ART). Les modalités de cette régulation devraient être précisées par décret au premier semestre 2020.

S'agissant de l'activité de gestion technique du réseau de transport public du Grand Paris mentionnée aux articles 20 et 20-2 de la loi n° 2010-597 du 3 juin 2010 relative au Grand Paris, cette régulation se traduira par l'obligation de mettre en place un plan de gestion des informations confidentielles, validé par l'ART, qui devra assurer que la RATP ne bénéficie pas, du fait de son rôle de gestionnaire technique, d'informations susceptibles de lui conférer un avantage dans la procédure de désignation de l'opérateur de transport par Île-de-France Mobilités. Par ailleurs, la RATP publiera un document de référence du gestionnaire technique, présentant les mesures prévues pour assurer un traitement transparent, équitable et non discriminatoire entre les opérateurs de transport. Ce document sera soumis à avis de l'ART.

Pour l'activité de gestionnaire d'infrastructure du réseau métro et RER et l'activité de gestionnaire technique du réseau Grand Paris, la rémunération de la RATP figurant dans la convention pluriannuelle prévue à l'article L. 2142-3 du Code des transports fera l'objet d'un avis conforme de l'ART. Pour cela, la RATP devra lui soumettre, six mois avant l'échéance de la convention en cours, la trajectoire de rémunération envisagée. L'ART consultera Île-de-France Mobilités avant de se prononcer et, en l'absence d'avis conforme un mois avant l'échéance de la convention pluriannuelle, devra fixer la rémunération forfaitaire provisionnelle qu'Île-de-France Mobilités versera à la RATP. Les modalités précises de calcul de cette rémunération et de transmission à l'ART seront précisées par décret au premier semestre 2020.

Cette loi prévoit également la création de deux nouveaux établissements comptablement séparés :

- le gestionnaire d'infrastructure du Grand Paris (GIGP), pour l'activité de gestion technique du réseau de transport public du Grand Paris mentionnée aux articles 20 et 20-2 de la loi n° 2010-597 du 3 juin 2010 relative au Grand Paris;
- les activités de sûreté de la RATP (SUR), à partir du 1^{er} janvier 2021. La LOM confirme le monopole de cette activité de sûreté sur le réseau ferré historique, et l'étend au réseau du Grand Paris Express.

L'ART devra se prononcer en 2020 sur les règles de séparation entre les différents établissements comptables au sein de la RATP afin d'assurer l'absence de subventions croisées entre les différents établissements.

Les comptes de la RATP sont intégrés dans les comptes consolidés du groupe RATP.

Les comptes au 31 décembre 2019 sont arrêtés par le conseil d'administration du 6 mars 2020.

1 — Principes, règles et méthodes comptables

Le plan comptable de la RATP a été approuvé par arrêté interministériel en date du 21 mars 1985, sur avis de conformité donné par le Conseil national de la comptabilité. Ce plan est établi conformément aux règles, principes et modalités du système de base du Plan comptable général.

Il comprend, en outre, des développements et des aménagements qui répondent aux besoins spécifiques d'information de gestion de la RATP et aux particularités de sa structure juridique et de son régime financier.

1.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

1.1.1 Régime de propriété des biens inscrits à l'actif

La loi ORTF a modifié à compter du 1^{er} janvier 2010 le régime de propriété des biens créés par la RATP ou historiquement mis à sa disposition en distinguant quatre catégories d'actifs :

- la RATP est propriétaire des biens constitutifs de l'infrastructure dont elle est gestionnaire;

- les matériels roulants et les matériels d'entretien du matériel roulant (biens de retour) appartiennent à Île-de-France Mobilités depuis le 1^{er} janvier 2010. Île-de-France Mobilités entrera en possession de ces biens à l'expiration des droits d'exploitation de services. Le décret d'application n° 2011-320 prévoit qu'Île-de-France Mobilités effectue, au terme de la durée des droits d'exploitation de la RATP, le rachat des biens à leur valeur nette comptable, nette de toute subvention, telle qu'elle figure dans les comptes annuels de la RATP;
- les autres biens nécessaires à l'exploitation (biens de reprise), autres que ceux mentionnés aux deux paragraphes précédents, appartiennent en pleine propriété à la RATP; à l'expiration des droits d'exploitation de lignes, Île-de-France Mobilités dispose néanmoins d'un droit de reprise de ces biens;
- les immeubles et autres biens qui ne sont pas affectés à l'exploitation et qui sont utilisés par la RATP pour des activités administratives, sociales ou de formation appartiennent en pleine propriété à la RATP.

Les biens inscrits à l'actif sont comptabilisés en fonction de leur régime de propriété :

Type de biens	Gestionnaire d'infrastructure		Opérateur de transport	
	Biens propres	Biens de retour	Biens de reprise	Biens propres
Nature des biens	Biens relatifs à l'infrastructure.	Matériels roulants et matériels d'entretien du matériel roulant.	Biens nécessaires à l'exploitation : • les centres bus; • certains équipements...	Biens affectés aux activités administratives, sociales ou de formation.
Régime de propriété	La RATP est propriétaire de ces biens.	Ces biens appartiennent à Île-de-France Mobilités depuis le 1 ^{er} janvier 2010. La RATP en conserve le contrôle. Île-de-France Mobilités entrera en possession des biens à la fin des contrats.	La RATP est propriétaire de ces biens. Île-de-France Mobilités a la possibilité de reprendre ces biens à la fin des contrats moyennant une indemnisation de la RATP.	La RATP est propriétaire de ces biens.
Modalités de rémunération pendant la période d'exploitation		L'article 14 du décret n° 2011-320 fixe les modalités de la rémunération versée par Île-de-France Mobilités à la RATP au titre de ces biens.	Les principes et les modalités de rémunération sont prévus sur la durée du contrat Île-de-France Mobilités 2016-2020.	
Modalités de rémunération à la fin des droits d'exploitation	Non applicable	L'article 14 du décret n° 2011-320 prévoit le rachat des biens à la valeur nette comptable, nette de toute subvention.	L'accord entre la RATP et Île-de-France Mobilités prévoit soit une reprise des biens à une valeur nulle pour les biens transférés à la RATP au 1 ^{er} janvier 2010, soit une reprise à la valeur nette comptable, nette de subventions pour les autres biens.	Non applicable

1.1.2 Immobilisations incorporelles

Les frais de recherche et développement, afférents à des projets nettement individualisés, ayant de sérieuses chances de réussite technique et de rentabilité commerciale, sont inscrits à l'actif du bilan lorsqu'ils remplissent les critères énoncés par la réglementation comptable. Leur durée d'amortissement dépend de la durée d'utilisation du bien auquel ils se rapportent. Tous les autres frais de recherche et de développement sont pris en charges d'exploitation.

Les systèmes d'information acquis ou créés par l'entreprise sont inscrits au bilan. Ils sont décomposés entre :

- leur coût de développement et de paramétrage amorti sur une durée de cinq à dix ans en fonction de la durée d'utilisation du système;
- les logiciels et le matériel acquis pour la mise en service du système amortis sur une durée de trois ans.

1.1.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations de la RATP ainsi que les biens de retour mis à disposition par Île-de-France Mobilités sont inscrits au bilan à leur coût historique (coût d'acquisition ou coût de production). Leur valorisation tient compte des réévaluations pratiquées en 1963 sur la base de 1959 et en 1978 sur la base de 1976.

Conformément à la méthode de comptabilisation des actifs par composants, toutes les immobilisations ont été décomposées afin d'appliquer des durées d'utilité propres à chacun des composants en fonction de leur fréquence de renouvellement ou des opérations de rénovation.

Certains actifs bénéficient de subventions d'investissement.

Les coûts de démantèlement du matériel roulant ferroviaire font l'objet d'une provision pour charges en contrepartie de leur inscription à l'actif immobilisé en tant que composants amortis sur la durée d'utilisation des trains.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant la méthode linéaire, en fonction des durées d'utilisation définies par les techniciens de la RATP. Les durées d'utilité des immobilisations corporelles sont revues annuellement en cas d'évolution significative.

Les pièces de rechange sont comptabilisées en immobilisations et sont valorisées au coût unitaire d'origine. Pour les pièces de rechange gérées dans des outils de type GMAO, la valorisation se fait au coût unitaire moyen pondéré.

La dotation aux amortissements des pièces de rechange est calculée sur la base du taux d'amortissement du matériel auquel se rattachent ces pièces.

1.1.4 Durées d'amortissement

Les immobilisations sont amorties en fonction de leur durée d'utilisation selon un mode linéaire. Les durées retenues des principaux biens sont les suivantes :

Bâtiments	Durées d'utilisation
Gros œuvre des bâtiments	70 à 100 ans
Second œuvre et aménagements des bâtiments	6 à 30 ans

Infrastructures ferroviaires	Durées d'utilisation
Gros œuvre des tunnels, points d'arrêts, accès	35 à 140 ans
Aménagements des points d'arrêts et accès	15 à 40 ans
Voies	10 à 50 ans
Alimentation courant de traction métro	5 à 50 ans
Caténaires RER – tramway	15 à 50 ans

Signalisation des voies et système d'aide à la conduite des trains	Durées d'utilisation
Système d'automatisation de l'exploitation des trains (SAET)	5 à 35 ans
Pilotage automatique	15 à 30 ans
Signalisations des voies	10 à 40 ans

Matériels roulants	Durées d'utilisation
Matériels roulants ferrés	20 à 40 ans
Matériels roulants bus	4 à 10 ans
Véhicules de tourisme	5 ans

Installations et équipements, matériel et outillage	Durées d'utilisation
Appareils élévateurs et translateurs	10 à 40 ans
Portillons automatiques, tourniquets d'admission des voyageurs	10 à 20 ans
Matériel à imprimer, délivrer et oblitérer les titres de transport	5 à 10 ans
Télécoms et alarmes	5 à 15 ans
Installations électriques	5 à 30 ans
Postes de transformation de courant	10 à 100 ans
Matériel d'épuisement et ventilation	15 à 30 ans
Équipements et matériels de climatisation	5 à 10 ans
Équipements de sonorisation et d'affichages lumineux	10 à 30 ans
Matériel et outillage	5 à 30 ans
Autres matériels et mobiliers	2 à 15 ans

1.1.5 Dépréciation d'immobilisations incorporelles et corporelles

Les règles comptables prévoient la mise en œuvre d'une démarche pour identifier s'il existe un indice quelconque montrant qu'un actif ait pu perdre notablement de sa valeur. Lorsqu'il existe un indice de perte de valeur, un test de dépréciation est effectué : la valeur nette comptable de l'actif immobilisé est comparée à sa valeur actuelle, celle-ci étant définie comme la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'usage.

La loi ORTF fixe dans le temps les droits d'exploitation des lignes confiées à la RATP, définit les régimes de propriété des biens et le sort de ces biens à l'expiration des contrats, fixe les modalités de rémunération pour la gestion des infrastructures et pour l'exploitation des lignes, de manière à assurer la couverture des coûts et la rémunération des capitaux engagés.

La LOM détermine les conditions de régulation des activités de GI par l'ART. Elle prévoit pour ces activités de GI le principe d'une rémunération fondée sur la rentabilité des capitaux engagés.

Les tests ont été réalisés sur la base des valeurs d'actifs au 1^{er} janvier 2019. La répartition de ces valeurs d'actifs entre le GI et l'OT a été réalisée en fonction des dispositions législatives et réglementaires applicables à la RATP.

La valeur nette comptable des actifs testés dans chaque unité génératrice de trésorerie (UGT) comprend notamment :

- les actifs immobilisés (corporels et incorporels amortissables) nets de subventions;
- le besoin en fonds de roulement.

La valeur recouvrable des biens de retour et de biens de reprise portés par les activités d'OT correspond à leur valeur vénale.

La valeur recouvrable des biens propres de l'OT et des actifs du GI correspond à leur valeur d'utilité dont la détermination repose sur les flux de trésorerie futurs nets d'impôt sur les sociétés qui ont été projetés.

Dans un contexte de négociation d'un nouveau contrat RATP-Île-de-France Mobilités pour la période 2021-2024, et de mise en place de la régulation des activités de GI avec la détermination d'un nouveau mode de rémunération, les données retenues sont les suivantes :

- pour l'année 2019 : le résultat de l'exercice clôturé a été pris en compte, hors effet exceptionnel du mouvement de grève contre la réforme des retraites. Cet exercice intègre l'affectation des produits correspondant aux redevances d'occupation de l'espace public (recettes publicitaires, loyers commerciaux et redevances télécoms), indissociables de l'infrastructure, aux activités de GI, alors qu'ils étaient affectés aux activités d'OT jusqu'en 2018;
- pour l'année 2020 : budget de l'année 2020, reposant sur les dispositions financières du contrat RATP-Île-de-France Mobilités 2016-2020, actualisé en fonction des évolutions constatées;
- au-delà de 2020 : les conditions du contrat actuel ont été reconduites à l'infini, sans prise en compte de l'ouverture du marché à la concurrence. Pour le GI, un investissement normatif de renouvellement a été estimé.

Les valeurs terminales ont été calculées à partir d'un flux normatif déterminé à l'issue de la période explicite du plan et projeté à l'infini sur la base d'un taux de croissance correspondant à l'inflation estimée à long terme.

	UGT	
	Gestionnaire d'infrastructure	Opérateur de transport Biens propres
Méthode de détermination de la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité
Taux d'actualisation	4,6 %	5,2 %
Taux de croissance à l'infini	2,0 %	2,0 %

Les taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital) retenus ont été déterminés par référence aux taux moyens observés sur un panel d'entreprises cotées et exerçant des activités comparables à celles de la RATP.

Les tests de dépréciation réalisés pour les UGT GI et OT – biens propres n'ont pas mis en évidence l'existence de perte de valeur. En conséquence, aucune dépréciation n'a été constatée dans les comptes consolidés de l'exercice.

Des tests de sensibilité ont été mis en œuvre afin de conforter les résultats dans le cadre des tests de dépréciation effectués. Sur la base des actifs testés :

- une variation du taux d'actualisation de +0,20 % pour l'UGT GI et de +0,6 % pour l'UGT OT – biens propres conduirait à égaliser pour chacune de ces UGT la valeur recouvrable et la valeur nette comptable de l'UGT;
- une variation du taux de croissance à l'infini de –0,2 % pour l'UGT GI et de –0,4 % pour l'UGT OT – biens propres conduirait à égaliser pour chacune de ces UGT la valeur recouvrable et la valeur nette comptable de l'UGT;
- une variation des investissements de renouvellement de +10 millions d'euros pour l'UGT GI et de +20 millions d'euros pour l'UGT OT – biens propres conduirait à égaliser pour chacune de ces UGT la valeur recouvrable et la valeur nette comptable de l'UGT.

1.2 Immobilisations financières

La valeur brute de ces actifs est constituée par leur coût d'achat y compris les coûts directement attribuables engagés pour mettre l'actif en place. La RATP a choisi de rattacher les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes au coût d'acquisition de l'immobilisation.

La valeur d'inventaire des titres détenus est déterminée à partir de la situation nette comptable de la filiale ou, pour les filiales détenant elles-mêmes des participations, à partir de la situation nette consolidée du sous-groupe, et de l'évolution prévisible des résultats de la filiale ou du sous-groupe.

Lorsque la valeur d'inventaire des titres est inférieure à leur valeur nette au bilan, une provision pour dépréciation est constituée pour la différence.

1.3 Stocks

Les stocks sont enregistrés au plus faible du coût (y compris frais accessoires d'achat) et de la valeur nette de réalisation. Le coût est calculé au coût unitaire moyen pondéré.

Les stocks font l'objet d'une dépréciation en fonction de leur taux de rotation et de leur durée de vie économique.

1.4 Créances

Elles sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation de la totalité de la créance est constituée lorsqu'un risque potentiel de non-recouvrement apparaît.

1.5 Primes de remboursement des obligations

L'amortissement des primes de remboursement des obligations est réparti linéairement sur la durée des emprunts concernés. Toutefois, dans l'hypothèse où la décision de rembourser par anticipation un emprunt aurait été prise avant la date d'arrêt des comptes, les charges y afférentes seraient amorties en totalité.

1.6 Capitaux propres

Le poste « Contre-valeur des immobilisations mises à disposition », qui figure au passif, représente essentiellement la valeur résiduelle, figée au 1^{er} janvier 1949 – date de création de la RATP – des actifs mis à disposition de la RATP à cette date et qui subsistaient au bilan du 31 décembre 1976.

Les écarts de réévaluation figurant en capitaux propres sont issus de la réévaluation pratiquée en 1963 sur la base de 1959 et de la réévaluation opérée en 1978 sur la base de 1976.

La loi du 21 mars 1948 a créé la RATP sans lui attribuer de capital. Toutefois, en 1986, les pouvoirs publics lui ont accordé une dotation en capital de 283,3 millions d'euros. Cette dotation a été augmentée en juillet 2010 dans le cadre du plan de relance national annoncé début 2009 pour 150 millions d'euros.

Les subventions d'investissement sont rapportées au résultat au rythme des dotations aux amortissements des biens subventionnés, à l'exception des subventions encaissées pour l'acquisition de terrains, qui sont rapportées au résultat par dixième.

Les provisions réglementées correspondent :

- à la provision spéciale de réévaluation relative à la réévaluation des biens amortissables opérée en 1978 sur la base de 1976. Elle est rapportée au résultat au rythme des dotations aux amortissements des biens auxquels elle se rapporte;
- aux amortissements dérogatoires pratiqués depuis le 1^{er} janvier 2016.

1.7 Dettes financières

Les emprunts sont présentés au bilan à leur valeur de remboursement en euros.

1.8 Opérations en devises

Toutes les opérations en devises relatives au financement sont couvertes intégralement.

Les soldes monétaires libellés en devises sont convertis en fin d'exercice au taux de clôture.

Lorsque l'application du cours de conversion en date de clôture a pour effet de modifier les montants en euros précédemment comptabilisés, les différences de conversion sont inscrites au passif du bilan

lorsque la différence correspond à un gain latent, et à l'actif du bilan lorsque la différence correspond à une perte latente. Ces gains et pertes latents sont compensés le cas échéant par la revalorisation des instruments dérivés de change souscrits en couverture de ces expositions.

Les pertes latentes entraînent la constitution d'une provision pour risques de change à hauteur du montant non couvert.

La revalorisation de la composante change des *cross currency swaps* et des *swaps* de change est classée au bilan dans la même rubrique que le sous-jacent couvert.

1.9 Instruments financiers dérivés

La RATP gère les risques de marché liés aux variations de taux d'intérêt et de change en utilisant des instruments dérivés (*swaps* de taux d'intérêt, options sur taux, *cross currency swaps*, achats et ventes à terme et *swaps* de change). La quasi-totalité des instruments dérivés est qualifiée de couverture et est strictement adossée à la dette.

Les produits et charges résultant de l'utilisation de ces instruments sont constatés en résultat de manière symétrique à l'enregistrement des charges et produits des opérations couvertes.

Les différentiels d'intérêts à recevoir ou à payer résultant des opérations de *swaps*, *caps* et *floors* de couverture ainsi que les primes et soultes liées à ces opérations sont constatés en résultat sur la durée de vie des contrats comme un ajustement de la charge d'intérêt.

La RATP peut également être amenée à mettre en place des dérivés afin de gérer le risque matières premières. Les gains et pertes latents résultant des contrats affectés à la couverture des achats futurs de gazole sont différés et pris en compte en résultat lors de la réalisation de la transaction couverte. En 2019, comme en 2018, il n'y a pas eu d'opération sur les marchés de matières premières.

Dans le cadre de la gestion centralisée des risques de marché, la RATP souscrit des dérivés pour le compte des filiales du Groupe. Les gains et pertes réalisés sur les dérivés souscrits auprès des contreparties bancaires sont rétrocédés aux filiales à l'origine des demandes de couverture.

1.10 Dettes fournisseurs

Les dettes fournisseurs sont valorisées à leur valeur nominale. Les fournisseurs débiteurs sont présentés à l'actif du bilan.

1.11 Avantages au personnel à long terme

Les engagements sociaux à long terme provisionnés au bilan sont :

- les engagements relatifs aux versements des rentes accidents du travail et maladies professionnelles. La RATP assure elle-même le service des rentes accidents du travail et maladies professionnelles à ses agents en activité. Ces rentes ont pour objet d'indemniser les séquelles définitives physiques ou psychologiques ainsi que leur incidence professionnelle dans le déroulement de la carrière de l'assuré. Seules les rentes versées aux actifs relèvent des avantages à long terme faisant l'objet d'une provision : 25 millions d'euros. Les rentes du personnel qui ne sont pas en activité font l'objet d'un engagement hors bilan;
- les engagements relatifs aux médailles du travail : 34 millions d'euros;
- les engagements relatifs à l'assurance chômage : 9 millions d'euros;
- les engagements relatifs aux congés maladie longue durée : 2 millions d'euros.

L'évaluation des avantages au personnel résulte d'un calcul actuariel. Ce calcul est basé sur des hypothèses de comportements sociaux (mortalité, turnover, etc.) et des hypothèses économiques (taux d'actualisation, profil de carrière, etc.).

Le taux d'actualisation retenu est basé sur un taux Bloomberg quinze ans qui s'établit à 0,75 % au 31 décembre 2019 (1,75 % au 31 décembre 2018).

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

	31/12/2019	31/12/2018
Taux d'actualisation	0,75 %	1,75 %
Taux d'inflation	2 %	2 %
Profil de carrière inflation comprise	2,2 %	2,2 %
Table de mortalité	TGH05/TGF05	TGH05/TGF05
Taux de turnover	0 %	0 %
Âge de départ à la retraite	Voir commentaire ci-dessous	

L'âge de départ à la retraite est celui auquel les salariés sortent des effectifs en activité pour liquider leur retraite. Les hypothèses d'âges de départ à la retraite sont définies individu par individu. Elles tiennent compte de l'âge d'ouverture des droits, des modalités du régime spécial de retraite des agents de la RATP et de l'âge de départ moyen par grade calculé sur la base des départs constatés sur les douze derniers mois. L'hypothèse individuelle correspond donc ainsi au maximum entre la date d'ouverture des droits et l'âge de départ moyen par grade calculé sur la base des départs constatés.

1.12 Opérations de lease et de crédit-bail

Le résultat acquis par la RATP au titre des opérations de *lease* (*net present value*) est étalé sur la durée de vie des opérations. L'impact détaillé de ces opérations sur les états financiers de l'exercice est précisé dans la note 17.

1.12.1 Opérations de *leasehold*

De 1997 à 2002, la RATP a effectué des opérations de *leasehold*. Il s'agit d'opérations d'ingénierie financière qui consistent, pour la

RATP, à concéder un droit de jouissance de biens dans des conditions et selon des modalités qui permettent à des investisseurs étrangers de considérer qu'ils jouissent de la propriété économique des biens, ce qui les autorise à les amortir et, par conséquent, à en retirer un gain financier grâce à un différé d'imposition.

Les biens qui servent d'assiette aux opérations de *leasehold* figurent à l'actif immobilisé du bilan de la RATP.

Une opération de *leasehold* est composée d'une location principale consentie par la RATP et d'une sous-location destinée à lui faire conserver néanmoins la jouissance du bien. La RATP dispose d'une option (EBO) en sa faveur, au terme d'une période plus courte que la durée totale de l'opération, lui permettant d'interrompre le montage en rachetant la part restante du contrat de location longue.

Économiquement et comptablement, il n'y a pas de cession, du moins durant la période précédant l'option de renouvellement (EBO).

Le gain financier obtenu par l'investisseur étranger est partagé avec la RATP. Le profit global de chaque opération est inclus dans l'avance reçue au moment de la signature des contrats. Elle représente une réduction immédiate de la dette de l'entreprise. Elle est comptabilisée, chaque année, linéairement en résultat exceptionnel.

L'ensemble des frais, sous-loyers, intérêts et loyers principaux sont comptabilisés en charges et produits exceptionnels en application des règles relatives aux opérations de *defeasance*, qui doivent être comptabilisées globalement comme des opérations uniques à caractère exceptionnel.

Les différents contrats qui composent chaque opération constituent une opération unique et sont comptabilisés comme tels. Les actifs et passifs liés à ces contrats, générateurs de flux qui se compensent exactement, ont fait l'objet d'un regroupement au bilan (créances du *lease* et dettes du *lease*) laissant apparaître par différence la *net present value* (NPV) restant à étaler. Le profit global de chaque opération, la NPV, est encaissé au moment de la signature des contrats et comptabilisé en produits à étaler, puis constaté linéairement en résultat exceptionnel sur la durée du contrat.

Au 31 décembre 2019, il reste cinq contrats avec deux investisseurs : Bank of America et State Street.

Les risques supportés par la RATP se limitent à ceux liés à la propriété du matériel, à la législation française, et aux risques de contrepartie sur les dépôts. La gestion du risque de contrepartie se fait :

- soit par des accords de *defeasance*, qui assurent le droit de compensation entre les dépôts et les dettes correspondantes. Le montant des dépôts correspondants est de 44 millions d'euros au 31 décembre 2019;
- soit directement auprès du Trésor américain par la détention de bons du Trésor américain. Le solde de ces dépôts est de 62 millions d'euros au 31 décembre 2019.

1.12.2 Opérations de *lease* suédois

La structure de *lease* suédois fonctionne en amont de la livraison des équipements.

L'investisseur paie au fournisseur la totalité de la valeur du matériel. La RATP effectue des dépôts swapés qui serviront à couvrir le paiement des loyers et l'option de rachat des équipements. L'écart entre les dépôts et la valeur du matériel représente le profit réalisé par la RATP.

Les biens qui servent d'assiette aux opérations de *lease* suédois ne sont pas inscrits en immobilisations mais en compte de dépôts à long terme.

Les loyers sont comptabilisés en charges d'exploitation, les produits d'intérêts et le provisionnement des dépôts sont comptabilisés en résultat financier. Seule la *NPV* est constatée en résultat exceptionnel.

L'impact sur le résultat correspond, d'une part, à l'étalement du profit de la *NPV*, et, d'autre part, à l'amortissement théorique des biens s'ils étaient maintenus au bilan de la RATP.

1.12.3 Opérations de crédit-bail

Île-de-France Mobilités et la RATP ont mis en place un financement par crédit-bail des matériels roulants des lignes tramways T3, T5, T6, T7 et T8.

Dans cette opération, la RATP est le crédit preneur; Île-de-France Mobilités rembourse les loyers correspondants.

Pendant la phase de construction, la RATP a payé le fournisseur. Lors de la livraison des tramways, la RATP a cédé les rames à un établissement bancaire. Le contrat de crédit-bail a ensuite été mis en place. Le contrat de crédit-bail sera repris par Île-de-France Mobilités en 2029.

1.13 Comptabilisation du chiffre d'affaires et des autres produits

1.13.1 Recettes liées au contrat avec Île-de-France Mobilités

Ces produits du transport comprennent les composantes suivantes :

- les recettes directes venant des usagers;
- les contributions d'Île-de-France Mobilités :
 - une contribution d'exploitation « C1 » relative à l'exploitation et aux obligations de service public. Cette contribution se décompose en trois parties : une contribution forfaitaire couvrant les charges liées à l'exploitation non couvertes par les recettes voyageurs; une contribution couvrant à l'euro/l'euro les impôts et taxes; et une contribution couvrant l'écart entre l'indexation des recettes directes prévisionnelles selon les modalités prévues pour la contribution forfaitaire et l'impact des décisions tarifaires d'Île-de-France Mobilités,
 - une contribution « C2 » liée au financement des investissements (amortissements et frais financiers),
 - un bonus ou malus relatif aux indicateurs de qualité du service et d'éventuelles pénalités notamment en cas de non-réalisation de l'offre kilométrique du service de référence,
 - un mécanisme d'intéressement avec partage des risques et des gains entre la RATP et Île-de-France Mobilités fondé sur les recettes directes réalisées par comparaison avec l'objectif prévu au contrat,
 - et une contribution « C4 » spécifique au financement de l'acquisition du matériel roulant des tramways T3, T5, T6, T7 et T8 (remboursement à l'euro/l'euro des redevances de crédit-bail).

Ces produits du transport sont prévus par le contrat pluriannuel 2016-2020 conclu entre Île-de-France Mobilités et la RATP. Les contributions sont revalorisées chaque année par l'application d'une formule d'indexation assise sur des indices, conformément aux dispositions du contrat.

Le contrat RATP-Île-de-France Mobilités prévoit des pénalités en cas de non-réalisation du plan d'investissement. La RATP estime qu'en cumul depuis le début du contrat le programme d'investissement a été respecté au regard des clauses contractuelles.

Les tarifs publics sont décidés par Île-de-France Mobilités, autorité organisatrice. Ils constituent une composante de l'obligation de service public que la RATP doit respecter.

1.13.2 Produits en atténuation des charges d'amortissement

Il s'agit des reprises sur subventions d'investissement et sur provisions spéciales de réévaluation, comptabilisées au rythme des amortissements des biens auxquels elles se rapportent.

1.14 Impôts et taxes

Intégration fiscale

La RATP a opté en 2016 pour le régime d'intégration fiscale des filiales françaises contrôlées à plus de 95 %, prévu par l'article 223-A du Code général des impôts.

Le périmètre de l'intégration fiscale de l'entreprise est constitué par 74 sociétés. Aux termes des conventions d'intégration fiscale, les filiales supportent une charge d'impôt équivalente à celle qu'elles auraient supportée en l'absence d'intégration fiscale. Le produit d'intégration fiscale est acquis à la RATP. Conformément aux conventions d'intégration fiscale signées avec les sociétés antérieurement société mère d'une intégration fiscale, pour les années 2016 à 2018 et 2019, ce produit est partiellement rétrocédé à la société intégrée de telle sorte que le changement du périmètre d'intégration fiscale soit neutre pour les sociétés mères d'une intégration fiscale avant 2016.

1.15 Charges de personnel

L'organisation comptable de la RATP permet de séparer ce qui relève de son activité « transporteur » de ce qui relève de son activité « assureur-prestataire social ».

Cette organisation est fondée sur :

- d'une part, l'établissement, au sein de l'activité « assureur », de comptes de résultat par risques couverts : maladie, accident du travail et chômage;
- d'autre part, la mise en place de taux de cotisations sociales patronales comparables dans leur fonctionnalité et leur niveau à ceux des régimes sociaux de droit commun.

Cet ensemble constitue le traitement comptable de la protection sociale (TCPS).

1.15.1 Présentation des charges de personnel dans les comptes sociaux

Afin d'assurer la lisibilité et la comparaison du compte de résultat de la RATP avec ceux des autres entreprises de transport, les charges de personnel liées à l'activité de transporteur sont exprimées, à l'instar d'une entreprise de droit commun, par les deux lignes : « Salaires et traitements » et « Charges sociales », tandis que l'activité d'assureur-prestataire social est résumée au travers de la seule ligne « Résultat de financement des régimes sociaux ».

Risque maladie

Le décret n° 2015-1881 du 30 décembre 2015 relatif au régime spécial de sécurité sociale de la Régie autonome des transports parisiens est entré en vigueur au 1^{er} janvier 2016.

Ce décret a mis en cohérence la réglementation du régime spécial d'assurance maladie de la RATP avec les nouvelles règles issues du dispositif de protection universelle maladie, du point de vue tant des règles d'affiliation que des règles de financement.

Par ailleurs, le financement du risque maladie a substitué l'ancien mécanisme de « compensation bilatérale » par une « dotation d'équilibre » de la Caisse nationale d'assurance maladie.

La RATP distingue les charges et les produits qui relèvent du régime maladie de droit commun (Puma) et ceux qui relèvent du régime spécial.

Concernant le régime maladie de droit commun, au-delà des charges et des produits, une dotation d'équilibre est versée ou perçue par la RATP afin d'équilibrer le résultat du risque maladie. Le montant de cette dotation d'équilibre est déterminé à l'issue de chaque année.

L'activité d'assureur social de la RATP comprend, à l'instar des organismes de sécurité sociale proprement dits :

- l'origine et le montant des ressources : en particulier, les cotisations sociales patronales;
- le montant des prestations versées aux bénéficiaires;
- les frais de gestion;
- la dotation d'équilibre au régime de droit commun de la branche maladie.

Risques accidents du travail et chômage

Concernant les régimes accidents du travail et chômage, la différence entre les ressources constituées des cotisations patronales et les prestations payées constitue le résultat du financement du régime.

Résultat de la protection sociale

Les impacts financiers des régimes maladie de droit commun Puma, maladie hors Puma, accident du travail et chômage constituent le « résultat du financement des régimes spéciaux ».

Le détail des éléments financiers est présenté en note 12.

1.15.2 Principales caractéristiques des comptes de la protection sociale (TCPS)

Cotisations patronales

Les ressources des comptes de la protection sociale comprennent principalement les cotisations patronales inscrites sur la ligne « Charges sociales » du compte de résultat de la RATP. S'agissant du risque maladie, la caisse maladie de la RATP se voit reverser chaque année une quote-part des ressources de CSG collectée par l'Urssaf.

Prestations

Les prestations comprennent :

- d'une part, des prestations en nature : frais médicaux et hospitaliers, remboursements d'analyses et pharmaceutiques, soins effectués dans les espaces santé, etc.;
- d'autre part, des prestations en espèces telles que le maintien du salaire aux agents malades (indemnités journalières), l'indemnité décès, les rentes accident du travail, etc.

1.16 Crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE)

Le CICE était présenté jusqu'en 2018 en moins des charges de personnel, il a été remplacé par une baisse de cotisations sociales au 1^{er} janvier 2019.

En décembre 2019, la RATP a cédé, pour un montant net de 75 millions d'euros, la créance de CICE du groupe fiscalement intégré, à un établissement de crédit qui en est devenu propriétaire.

1.17 Résultat exceptionnel

La RATP comptabilise dans son résultat exceptionnel les événements survenant hors du cadre des activités ordinaires de l'entreprise dont le montant est significatif et qui présentent un caractère non récurrent.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, la RATP pratique des amortissements dérogatoires pour des catégories de biens pour lesquels l'administration fiscale admet expressément une durée d'usage généralement plus courte que la durée d'utilisation. En fonction des catégories de biens, les durées d'amortissement fiscal retenues sont conformes aux durées définies par la jurisprudence fiscale, au rapport de l'OCDE édité en 1975, à la doctrine administrative et aux plans comptables professionnels.

2 — Immobilisations incorporelles et corporelles

Situation et mouvements	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Virements	Diminutions	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Immobilisations incorporelles					
Frais de recherche et développement	233 405		1 946		235 351
Droit au bail	2 626				2 626
Autres					
• Logiciels en service	635 591		67 484	(10 215)	692 859
• Logiciels en-cours	211 036	98 683	(62 284)		247 435
TOTAL	1 082 658	98 683	7 145	(10 215)	1 178 271
Immobilisations corporelles					
Terrains	620 150		2 937		623 087
Constructions	11 426 298		427 857	(117 553)	11 736 602
Constructions sur sol d'autrui	97 834		90		97 924
Installations techniques, matériel et outillage industriels	5 362 890	3 735	321 104	(197 646)	5 490 083
Matériel de transport	8 639 749	5 193	115 369	(71 520)	8 688 791
Autres	201 567		15 974	(2 887)	214 654
Immobilisations corporelles en cours	3 590 129	1 630 344	(890 476)		4 329 997
TOTAL	29 938 617	1 639 272	(7 145)	(389 606)	31 181 138
TOTAL GÉNÉRAL	31 021 275	1 737 955		(399 821)	32 359 409

Situation et mouvements	Amortissements cumulés au début de l'exercice	Augmentations dotations de l'exercice	Diminutions d'amortissements de l'exercice	Amortissements cumulés à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles				
Frais de recherche et développement	72 084	8 131		80 215
Droit au bail	1 568	35		1 603
Autres	461 586	59 476	(9 437)	511 625
TOTAL	535 238	67 642	(9 437)	593 443
Immobilisations corporelles				
Terrains	20 664	307		20 971
Constructions	4 936 119	271 634	(112 936)	5 094 817
Constructions sur sol d'autrui	92 084	1 260		93 344
Installations techniques, matériel et outillage industriels	3 435 695	238 741	(168 665)	3 505 771
Matériel de transport	4 224 565	344 782	(68 651)	4 500 696
Autres	144 171	16 292	(2 832)	157 631
TOTAL	12 853 298	873 015	(353 083)	13 373 230
TOTAL GÉNÉRAL	13 388 536	940 657	(362 520)	13 966 673

3 — Immobilisations financières

	31/12/2018	Augmentations	Diminutions	31/12/2019
Participations	505 865	552 890	(421 996)	636 759
Créances rattachées à des participations	102 151	4 500	(6 049)	100 602
Créances dépôt <i>leasehold</i>	84 031	1 694	(958)	84 766
Créances dépôt <i>lease</i> suédois	40 440		(3 794)	36 645
Prêts 1 % logement	39 245		(4 948)	34 297
Autres créances financières	7 755	10 803		18 558
TOTAL	779 486	569 887	(437 746)	911 627

4 — Stocks et en-cours

	31/12/2019	31/12/2018
Matières premières et consommables	261 132	252 551
Prestations de services en cours	31 999	8 945
Dépréciations	(51 969)	(51 464)
TOTAL	241 163	210 033

5 — Créances

	31/12/2019					31/12/2018
						Montant net
	Degré de liquidité de l'actif					
	Échéances					
	Montant brut	Provisions	Montant net	À moins de 1 an	À plus de 1 an	
Avances et acomptes versés sur commande	5 885		5 885	5 885		1 979
Créances clients et comptes rattachés	115 439	(2 793)	112 647	112 647		127 484
Créances État et autres collectivités publiques	587 315		587 315	587 315		421 650
Autres	244 725	(1 806)	242 918	231 855	11 063	250 302
Créances <i>lease</i>	199 992		199 992	157	199 835	216 650
Charges constatées d'avance	67 559		67 559	14 275	53 284	44 077
TOTAL	1 220 914	(4 599)	1 216 315	952 133	264 182	1 062 142

6 — Valeurs mobilières de placement

	31/12/2019	31/12/2018
OPCVM	121 209	212 814
Dépôt à terme	1 136 717	602 366
Cash collatéral	67 995	53 300
Intérêts courus	409	231
TOTAL	1 326 331	868 711

7 — Capitaux propres

7.1 Variation des capitaux propres

	31/12/2018	Augmentations	Diminutions	31/12/2019
Contre-valeur des immobilisations mises à disposition	250 700	–	–	250 700
Écarts de réévaluation ⁽¹⁾	204 840	–	(172)	204 668
Dotation en capital	433 367	–	–	433 367
Réserves statutaires	184 519	–	–	184 519
Réserves provenant de la cession des biens immobiliers avant le 1 ^{er} janvier 2010	52 255	–	–	52 255
Réserve générale	57 926	–	–	57 926
Report à nouveau	3 291 323	247 581	–	3 538 904
Résultat net ⁽²⁾	247 581	131 542	(247 581)	131 542
Capitaux propres hors subventions d'investissement	4 722 510	379 123	(247 753)	4 853 880
Provision spéciale de réévaluation ⁽¹⁾	350 793	–	(8 422)	342 371
Provisions amortissements dérogatoires	234 765	80 328	(16 040)	299 053
Subventions d'investissement	6 813 396	757 768	(263 365)	7 307 799
TOTAL CAPITAUX PROPRES	12 121 464	1 217 219	(535 580)	12 803 103

(1) Les écarts de réévaluation sont détaillés dans la note ci-dessous; ils concernent principalement les terrains et les écarts de la réévaluation de 1963 (base 1959).

(2) Le résultat de l'exercice 2018 a été affecté en report à nouveau.

7.2 Écart de réévaluation

7.2.1 Réévaluation de 1976

Rubriques	Écart à l'ouverture de l'exercice			Variation	Écart à la clôture de l'exercice	
	Valeur brute des immobilisations	Amortissements ou provisions cumulés	Sur réformes	Dotations aux amortissements et provisions	Valeur brute des immobilisations	Amortissements ou provisions cumulés
Immobilisations corporelles						
Terrains	213 196	16 930		172	213 196	17 102
Constructions	1 167 751	817 443	(12 054)	(3 633)	1 155 697	813 810
Installations techniques, matériel et outillage industriels	16 630	16 630	(3 309)	(3 309)	13 321	13 321
Matériel de transport	27 883	27 883	(685)	(685)	27 197	27 197
Autres	506	21			506	21
	1 425 966	878 906	(16 048)	(7 455)	1 409 917	871 451
Immobilisations financières						
Participations	15				15	
	15				15	
TOTAL	1 425 981	878 906	(16 048)	(7 455)	1 409 932	871 451
					Position nette :	538 481

7.2.2 Réévaluation de 1959

Le montant de l'écart de réévaluation de 1959 s'élève à 8 557 milliers d'euros en 2019.

8 — Provisions

Situations et mouvements	Provisions au début de l'exercice	Autres reclassements	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises de l'exercice		Provisions à la fin de l'exercice
Rubriques				pour utilisation	ajustement	
Provisions pour risques						
Provisions pour litiges ⁽¹⁾	16 460		5 944	(335)	(4 781)	17 288
Provisions pour accidents de droit commun	88 849		37 498	(17 667)	(16 176)	92 504
Provisions pour risques d'exploitation ou financiers	4 609		13 013	(443)		17 179
Autres provisions pour risques exceptionnels	4		913	(927)		(10)
	109 922		57 367	(19 372)	(20 957)	126 961
Provisions pour charges						
Autres provisions pour charges ⁽²⁾	134 650	27	16 523	(10 565)	(1 330)	139 306
	134 650	27	16 523	(10 565)	(1 330)	139 306
TOTAL	244 573	27	73 890	(29 937)	(22 287)	266 266

(1) Ces provisions comprennent des provisions pour litiges et contentieux à caractère commercial ou prud'homal.

(2) Ces provisions comprennent principalement le provisionnement des frais de démantèlement ainsi que celui des avantages au personnel à long terme.

La société ne fait pas l'objet d'injonction ou de sanction pécuniaire pour pratiques anticoncurrentielles.

9 — Emprunts et dettes financières

Dettes financières	Montant brut	Échéances		
		À moins de 1 an	À plus de 1 an et à moins de 5 ans	À plus de 5 ans
Prêts de la région d'Île-de-France	168 831	16 845	71 167	80 818
Emprunts obligataires				
• sur le marché financier zone euro ⁽¹⁾	4 986 700		2 700 000	2 286 700
• sur le marché financier international				
• emprunts « Tick'épargne »	249 308	249 308		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit				
• emprunts Calyon – contrepartie prêts 1 % logement	20 474	5 436	15 038	
• banque (soldes créditeurs)	54 797	54 797		
• chèques postaux	1 792	1 792		
Emprunts et dettes financières (billets de trésorerie)	1 281 196	1 281 196		
Emprunts et dettes financières affectés aux actifs de <i>lease</i>	29 623	9 843		19 781
Emprunts et dettes financières divers	6 285	6 285		
Collatéraux « remise en garantie »	(3)	(3)		
Intérêts courus	51 360	51 360		
TOTAL	6 850 364	1 676 860	2 786 205	2 387 299

(1) En 2019, la RATP a émis dans le cadre de son programme EMTN deux emprunts obligataires :

- en juin 2019 pour un montant nominal de 500 millions d'euros, avec une échéance en 2029 et un taux d'intérêt fixe de 0,35 %;
- en décembre 2019 pour un montant nominal de 86,7 millions d'euros, avec une échéance en 2036 et un taux d'intérêt fixe de 0,40 %.

9.1 Endettement financier net

	31/12/2019	31/12/2018
Actif financier (A)	1 607 693	1 205 267
Prêts aux filiales	100 563	102 092
Créances dépôts <i>lease</i>	52 865	53 823
Valeurs mobilières de placement ⁽¹⁾	1 257 927	815 180
Placement cash collatéraux	67 995	53 300
Disponibilités ⁽¹⁾	128 343	180 871
Dettes financières (B)	6 742 632	6 273 798
Prêt de la région Île-de-France	168 831	187 340
Emprunt sur le marché financier	4 986 700	4 697 163
Emprunt plan d'épargne entreprise (obligations)	249 308	165 697
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	56 600	63 782
Billets de trésorerie	1 281 196	1 102 316
Collatéraux « remise en garantie »	(3)	57 500
ENDETTEMENT FINANCIER NET (B – A)	5 134 939	5 068 531

(1) Hors actifs financiers affectés aux opérations de *lease*.

9.2 Instruments dérivés

Les opérations réalisées par la RATP consistent en la mise en place d'instruments de protection contre le risque de taux, le risque de change et le risque matières premières.

Les *cross currency swaps* peuvent, le cas échéant, permettre de couvrir à la fois le risque de taux et le risque de change. Ces instruments sont décomposés par nature de risque couvert dans les analyses ci-dessous.

9.2.1 Gestion du risque de taux et du risque de change, hors opérations réalisées pour le compte des filiales

Le risque de taux relatif à la dette et aux placements est géré essentiellement en modulant les parts respectives de taux fixe et de taux variable en fonction des évolutions de marché. Cette modulation est obtenue par la mise en place ou l'annulation d'opérations d'échanges de taux d'intérêt (*swaps*) et d'opérations optionnelles.

La RATP émet des emprunts en devises (dettes obligataires, NEU CP). Elle couvre systématiquement le risque de change sur les émissions d'emprunts en devises à l'aide de *swaps* de devises ou de *cross currency swaps*.

Engagements dérivés par maturité

	31/12/2019	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2018
En millions d'euros	En-cours notionnel	Juste valeur	En-cours notionnel	Juste valeur
Engagements de <i>swaps</i> de pré- <i>hedge</i> payeurs taux fixe				
Maturité ≤ 5 ans				
Maturité > 5 ans			250	(12)
Autres engagements de <i>swaps</i> de taux payeurs taux fixe				
Maturité ≤ 5 ans	54	(1)		
Maturité > 5 ans	35	(6)	41	(7)
Swap de change				
Maturité 1 an-5 ans	380	(1)	66	
Maturité > 5 ans				
Cross currency <i>swaps</i> adossés à la dette long terme				
Maturité 1 an-5 ans			297	116
Maturité > 5 ans			95	(24)
TOTAL	469	(8)	749	74

La décomposition de la dette obligataire et des billets de trésorerie au 31 décembre 2019 est la suivante :

En millions d'euros, hors PEE

Avant prise en compte des instruments dérivés	Après prise en compte des instruments dérivés
Dette obligataire	Dette obligataire
À taux fixe	4 987 À taux fixe
À taux variable	À taux variable
Dette courte (BT)	Dette courte (BT)
À taux fixe	1 371 À taux fixe
À taux variable	À taux variable

9.2.2 Dérivés souscrits pour le compte des filiales

La RATP réalise pour les besoins de ses filiales des opérations de couverture de matière première (gazole), de change et de taux. Le résultat de ces couvertures est entièrement rétrocedé aux filiales à l'origine des demandes de couverture.

Engagements dérivés par maturité

	31/12/2019	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2018
En millions d'euros	En-cours notionnel	Juste valeur	En-cours notionnel	Juste valeur
Autres engagements de <i>swaps</i> de taux payeurs taux fixe				
Maturité ≤ 5 ans	49	(1)	15	
Maturité > 5 ans	1		46	
Swap de change				
Maturité ≤ 5 ans			25	
Cross currency adossés à la dette long terme				
Maturité ≤ 5 ans	56	(2)		
Maturité > 5 ans			56	(2)
Swap de couverture de matière première				
Maturité ≤ 5 ans	10		11	(1)
TOTAL	116	(3)	153	(3)

Ces engagements donnés aux banques sont entièrement portés par les filiales.

10 — Autres dettes

		Échéances		
	Montant brut	À moins de 1 an	À plus de 1 an et à moins de 5 ans	À plus de 5 ans
Dettes d'exploitation				
Avances et acomptes reçus	2 161	2 161		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	346 182	346 182		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	599 348	599 348		
Autres dettes	339 058	338 543	516	
Dettes <i>lease</i>	202 718			202 718
Produits constatés d'avance	210 637	199 280	10 346	1 011
TOTAL	1 700 104	1 485 514	10 862	203 730

11 — Chiffre d'affaires

11.1 Détail du chiffre d'affaires

	31/12/2019	31/12/2018
Recettes du trafic (hors OrlyVal)	2 404 970	2 459 279
Bande passante (partage des risques avec Île-de-France Mobilités)	(82 354)	(14 939)
Sous-total recettes directes RATP	2 322 616	2 444 340
Bonus qualité de service	11 711	12 091
Bonus bus respect de franchise		3 000
C11 – contribution aux charges d'exploitation	1 072 025	1 014 945
C12 – contribution aux charges d'impôts et taxes	133 347	107 090
C13 – contribution à l'écart entre l'indexation des recettes selon modalités C11 et décisions tarifaires	(67 836)	(88 084)
C2 – contribution au financement des investissements	1 002 088	969 915
C4 – contribution spécifique au financement du matériel roulant	12 008	11 615
Autres produits du transport	47 367	43 238
Pénalités (offre + validation + incitations)	(23 619)	(7 965)
Sous-total contributions Île-de-France Mobilités	2 187 091	2 065 845
1. Produits du transport	4 509 707	4 510 185
2. Produits des activités annexes	155 500	155 592
Dont pénalités forfaitaires	28 624	33 421
3. Autres prestations de services et ventes de produits résiduels	161 393	155 593
CHIFFRE D'AFFAIRES	4 826 600	4 821 370

11.2 Recettes du trafic affectées par nature de titres de transport

	31/12/2019	En %	31/12/2018
Réseaux RATP : métro, RER et autobus	2 404 970	100,0	2 459 279
Forfaits Navigo hebdomadaires, mensuels et annuels	1 529 012	65,1	1 553 335
Autres abonnements (police, améthyste)	111 450	4,4	100 743
Billets	679 446	27,1	727 991
Forfaits zonaux (titres Mobilis, tickets jeunes + titres congrès)	33 048	1,3	33 789
Titres non compensés (Paris-visite, Orlybus, Roissybus)	48 265	1,9	41 842
Autres	3 749	0,1	1 580

12 — Charges de personnel

12.1 Compte de résultat de la protection sociale

	Résultat 2019	Résultat 2018
Risque maladie		
Cotisations patronales normalisées Puma	145 743	173 392
Cotisation CNSA Puma	1 726	1 691
Remboursement CSG (Acos) et cotisations ouvrières	113 299	145 244
Recouvrement sur tiers	1 234	1 005
Reprise CAP Puma	7 800	7 700
Frais de santé y compris espace santé Puma	(285 942)	(306 113)
Coût de fonctionnement Puma	(10 048)	(11 453)
Dotations d'équilibre Puma	26 188	(11 466)
Cotisations sociales RATP – maladie hors Puma	73 706	76 110
Autres cotisations et remboursement divers hors Puma	1 534	1 838
Prestations en espèces hors Puma	(72 596)	(64 543)
Charges du régime spécial	(6 132)	(6 770)
Coût de fonctionnement hors Puma	(2 913)	(5 059)
RÉSULTAT NET DU RISQUE MALADIE	(6 401)	1 576
Risque accident du travail		
Cotisations patronales	40 073	39 118
Charges du régime spécial (dont cotisations au fonds accident du travail)	(1 396)	(348)
Prestations en nature et rentes accident du travail (accident du travail)	(18 240)	(17 620)
Prestations en espèces (maintien du salaire)	(18 182)	(18 982)
Coûts de gestion (nets)	(3 949)	(4 081)
RÉSULTAT NET DU RISQUE ACCIDENT DU TRAVAIL	(1 694)	(1 913)
Risque chômage		
Cotisations patronales	17 892	14 636
Prestations	(15 079)	(14 656)
Coût de gestion (net)	(231)	(210)
RÉSULTAT NET DU RISQUE CHÔMAGE	2 581	(230)
RÉSULTAT DE LA PROTECTION SOCIALE	(5 513)	(567)

Au bilan du 31 décembre 2019, la position des créances et dettes est la suivante :

- créances : 80 millions d'euros;
 - dettes : 16 millions d'euros;
- soit une position nette de 64 millions d'euros.

12.2 Effectifs moyens employés payés

	31/12/2019	31/12/2018	Variations	
			en nombre	en %
Effectif moyen employé	44 635	44 370	265	0,6
Répartition par catégories :				
• Cadres + maîtrises (encadrement)	11 349	11 412	(63)	-1
• Opérateurs	33 286	32 958	327	1,0
Répartition par groupes statutaires :				
• Permanents	41 257	41 329	(72)	-0,1
• Contractuels	3 378	3 041	337	11,1

12.3 Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction pendant l'exercice

	2019	2018
Jetons de présence administrateurs	13	11
Rémunérations perçues par les 10 fonctions de direction les mieux rémunérées	2 711	2 969
Rémunérations perçues par les 10 fonctions de direction les mieux rémunérées (hors indemnités de départ et rappels de salaire)	2 711	2 519

12.4 Contrôle Urssaf

Au cours du premier semestre 2018, la RATP a fait l'objet d'un contrôle de l'Urssaf sur les années 2015 à 2017. Les principales divergences identifiées dans le cadre du contrôle concernent les modalités de calcul de l'assiette des cotisations « allocations familiales » des agents sous statut de la RATP. Une notification de redressement a été adressée à la RATP par l'administration le 28 mars 2019, pour un montant de 46,9 millions d'euros (dont 4,3 millions d'euros de majorations de retard). Le montant du principal, soit 42,6 millions d'euros, a été payé par l'entreprise à titre conservatoire le 23 avril 2019. Ce montant a été inscrit à l'actif du bilan comme une créance de la RATP sur l'Urssaf.

La RATP conteste formellement le bien-fondé des arguments développés par l'Urssaf. Elle a saisi la commission de recours amiable le 21 mai 2019. À l'issue du délai des deux mois, la commission ne s'est pas prononcée, ce qui équivaut à une décision implicite de rejet. La RATP a déposé un recours le 21 octobre 2019 auprès du tribunal de grande instance pour faire valoir sa position. Aucune provision n'a été constatée dans les comptes au 31 décembre 2019.

13 — Résultat financier

	31/12/2019	31/12/2018
Coût de l'endettement net	(134 175)	(141 207)
Dividendes	13 616	10 905
Autres charges financières	(19 213)	(51 459)
Autres produits financiers	16 704	52 870
TOTAL	(123 068)	(128 891)

14 — Résultat exceptionnel

	31/12/2019	31/12/2018
Amortissements dérogatoires nets de subventions	(43 374)	(47 326)
Reprise de subventions sur les terrains (1/10 ^e)	4 007	6 606
Résultat sur cessions et réformes d'immobilisations	(7 798)	10 188
Opérations d'ingénierie financière ⁽¹⁾	578	474
Indemnités reçues	3 102	10 832
Reversement exceptionnel à Île-de-France Mobilités	(113)	(8 649)
Divers	4 102	4 368
TOTAL	(39 497)	(23 507)

(1) Dont NPV sur les opérations de lease – cf. note 17.

15 — Impôts sur les sociétés et situation fiscale

15.1 Impôts sur les sociétés

Le produit d'impôt de la RATP est décomposé de la manière suivante :

	31/12/2019	31/12/2018
Charge d'impôt de l'Epic RATP		
Produit net d'intégration fiscale	5 627	4 224
Crédits d'impôts	1 279	3 123
TOTAL	6 907	7 347

Pour 2019, l'application du régime fiscal de Groupe se traduit dans les comptes sociaux de la RATP par une économie d'impôt nette au titre des filiales de 5,6 millions d'euros.

La quote-part de crédit d'impôt Groupe au bénéfice de la RATP s'élève à 1,3 million d'euros au titre de l'exercice 2019.

15.2 Impôts latents

Les impôts latents ne sont pas comptabilisés dans les comptes sociaux.

Les principaux impôts latents sont :

En millions d'euros	Base 31/12/2018 IDA	IDA 31/12/2018	Base 31/12/2019 IDA	IDA 31/12/2019
Réévaluations des actifs	7 045	2 184	6 803	2 109
Subventions non imposables	4 721	1 463	4 517	1 400
Autres différences temporaires	283	88	300	93

En millions d'euros	Base 31/12/2018 IDP	IDP 31/12/2018	Base 31/12/2019 IDP	IDP 31/12/2019
Différences temporaires	140	43	142	44

IDA : impôts différés actifs.
IDP : impôts différés passifs.

Le montant lié au déficit fiscal de l'exercice s'élève à 309 millions d'euros.

Aux bornes du groupe d'intégration fiscale, le montant lié aux déficits fiscaux de l'exercice s'élève à 279 millions d'euros.

15.3 Dépenses somptuaires non déductibles fiscalement

Aucune dépense ou charge visée par l'article 39-4 du Code général des impôts n'a été enregistrée au cours de l'exercice écoulé.

15.4 Frais généraux non déductibles fiscalement

Aucune dépense ou charge de frais généraux au sens de l'article 223 *quinquies* du Code général des impôts n'a été enregistrée au cours de l'exercice écoulé.

15.5 Contrôle fiscal

La RATP a fait l'objet d'un contrôle fiscal sur les années 2015-2017. Le contrôle s'est terminé au premier semestre 2019 et s'est traduit par un redressement non significatif (0,3 million d'euros).

16 — Engagements financiers hors bilan

Engagements donnés	31/12/2019	31/12/2018
1. Filiales et participations		
Caution au profit de RATP Habitat	382	481
Opérations de couverture de matières premières RATP Développement	11 495	10 767
2. Associations		
Compagnons du voyage	100	100
Fondation RATP	780	1 560
3. Avantages au personnel		
Prêt au personnel : caution au profit de la MCS	171	207
Personnel : cautions « constructions individuelles »	109 693	123 141
Indemnités de départ à la retraite	336 108	222 606
Indemnités de décès des actifs	21 771	19 951
Allocations décès des retraités	43 287	37 984
Rentes maladies professionnelles et accidents du travail des retraités et ayants droit	380 786	305 108
Cessation anticipée d'activité	2 023	2 572
4. Opérations financières		
Cross currency swaps adossés à la dette obligataire ⁽¹⁾		297 170
Cross currency swaps adossés aux dépôts	52 865	53 823
Swaps de change adossés aux billets de trésorerie	380 807	65 815
Opérations de <i>leasehold</i> : sous-locations de trains	165 662	177 086
TOTAL	1 505 929	1 318 372

Engagements reçus	31/12/2019	31/12/2018
Cross currency swaps adossés à la dette obligataire ⁽¹⁾		297 170
Cross currency swaps adossés aux dépôts	52 865	53 823
Swaps de change adossés aux billets de trésorerie	380 807	65 815
Opérations de couverture de matières premières	11 495	19 263
Cautions bancaires reçues des fournisseurs	343 842	343 014
TOTAL	789 009	779 085

(1) La RATP a choisi de traiter les *swaps* comme des opérations classiques de prêt et d'emprunt.

Le taux d'actualisation retenu pour les avantages au personnel postérieurs à l'emploi est de 0,75 % au 31 décembre 2019. Il était de 1,75 % au 31 décembre 2018.

17 — Opérations de locations/sous-locations de trains

17.1 Opérations de *leasehold*

Impacts sur le bilan au 31 décembre 2019

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Créances <i>lease</i>	199 992	216 650
Dettes <i>lease</i>	202 718	219 855
NPV RESTANT À ÉTALER	2 726	3 205
Variation de la NPV = impact résultat	479	478

L'incidence sur le résultat 2019 est de 479 milliers d'euros. Les impacts sont comptabilisés en résultat exceptionnel.

17.2 Opérations de *lease suédois*

Impacts sur la trésorerie lors de la signature des contrats

En milliers d'euros	
Contrats	
<i>Swedish lease</i> tranche 1 réalisée en 2002	620
<i>Swedish lease</i> tranche 1 réalisée en 2004	118
<i>Swedish lease</i> tranche 2 réalisée en 2004	1 444
PROFITS NETS RATP	2 182

L'incidence sur le résultat 2019 de la *NPV* est de 125 milliers d'euros. Les impacts sont comptabilisés en résultat exceptionnel.

18 — Opérations de crédit-bail

Deux contrats de crédit-bail immobilier sont contractés sur la base de taux variables. Ils ont fait l'objet d'une opération de couverture à taux fixe. Les chiffres présentés tiennent compte de cette couverture.

Contrats	Valeur d'origine	Durée (années)	Valeur résiduelle au 31/12/2019
Philidor Maraîchers	25 308	25	14 740
Lagny bureaux	12 106	15	8 248

Immobilisations en crédit-bail

Postes du bilan	Coût d'entrée	Dotations aux amortissements		Valeur nette
		de l'exercice ⁽¹⁾	cumulées ⁽¹⁾	
Terrains	2 840			2 840
Constructions	39 910	750	21 508	18 402
Installations, matériel et outillage				
Autres immobilisations corporelles	1 030	214	731	300
Immobilisations en cours				
TOTAL	43 780	964	22 239	21 541

(1) Dotations de l'exercice et dotations cumulées qui auraient été enregistrées pour ces biens s'ils avaient été acquis par la RATP.

Engagements de crédit-bail

Postes du bilan	Redevances payées		Redevances restant à payer			Prix d'achat résiduel
	de l'exercice	cumulées	jusqu'à 1 an	de plus de 1 an à 5 ans	plus de 5 ans	
Terrains					2 840	
Constructions	2 143	21 946	3 065	16 199	6 638	2 287
Installations, matériel et outillage						
Autres immobilisations corporelles	214	731		300		
Immobilisations en cours						
TOTAL	2 357	22 677	3 065	16 498	9 478	2 287

19 — Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires de commissariat aux comptes encourus au titre du contrôle légal des comptes se détaillent comme suit :

	KPMG	Mazars
Commissariat aux comptes ⁽¹⁾	349	300
Diligences/prestations directement liées	41	25
TOTAL	390	325

(1) Les montants correspondent aux honoraires récurrents des mandats de commissariat aux comptes et aux travaux complémentaires éventuels liés à ces mandats.

20 — Filiales et participations

20.1 Détail des filiales

Le tableau ci-dessous fait ressortir les caractéristiques financières des sociétés dans lesquelles la participation de la RATP est supérieure à 20% ou pour lesquelles la valeur brute des titres détenus est supérieure à 1,5 million d'euros.

Situation au 31 décembre 2019	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue par la RATP en %	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la RATP et non encore remboursés	Cautions et avals consentis par la RATP	Chiffre d'affaires hors taxes à fin décembre 2019	Résultat prévisionnel à fin décembre 2019	Dividendes encaissés par la RATP en 2019
				Brute	Nette					
1. Filiales										
RATP PARTICIPATIONS										
54, quai de la Rapée 75012 Paris (Siren 844 839 415)	516 884		100	516 884	516 884					
RATP COOPÉRATION										
54, quai de la Rapée 75012 Paris (Siren 419 997 044)	119 790	21 535	100	119 790	119 790	2 110		132	3 005	
RATP PARIS RÉGION										
54, quai de la Rapée 75012 Paris (Siren 844 695 890)	37		100	37	37					

20.2 Éléments relatifs aux parties liées

Les parties liées concernent les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation.

Les principales opérations avec les entreprises liées et les montants dus à ces entreprises liées ou par elles sont détaillés ci-dessous :

	31/12/2019	31/12/2018
Actif		
Immobilisations financières	753 575	624 720
Créances clients et comptes rattachés	14 113	9 355
Autres créances	5 157	5 434
Autres créances financières	7 942	
TOTAL	780 787	639 509
Passif		
Dettes financières		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14 951	11 948
Autres dettes	127	395
TOTAL	15 078	12 343

20.3 Prises de participations et prises de contrôle significatives

En application des dispositions de l'article L. 233-6 du Code de commerce, au cours de l'exercice écoulé, la RATP n'a pris de participation directe dans aucune société ayant son siège social en France.

En application des dispositions de l'article L. 233-6 du Code de commerce, au cours de l'exercice écoulé, la RATP n'a pris le contrôle d'aucune société ayant son siège social en France.

20.4 Prêts interentreprises

La RATP n'a pas consenti au cours de l'exercice écoulé à titre accessoire des prêts à moins de deux ans à des micro-entreprises, à des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle a des liens économiques le justifiant (article L. 511-6 du Code de commerce).

21 — Groupement d'intérêt économique

Situation au 31 décembre 2019	Quote-part participation RATP aux frais de fonctionnement
EURAILTEST 1, boulevard Saint-Martin 75003 Paris (Siren 421 526 468)	10,00 %
COMUTITRES 21, boulevard Haussmann 75009 Paris (Siren 433 136 066)	59,50 %

22 — Comptes dissociés OT et GI

Aux termes de la loi du 3 juin 2010 sur le Grand Paris intégrée par ordonnance au Code des transports du 28 octobre 2010, la RATP tient, depuis le 1^{er} janvier 2012, des comptabilités séparées pour ses activités de gestionnaire des infrastructures métro et RER et d'exploitant de services de transport public voyageurs. Des bilans et des comptes de résultat sont ainsi publiés pour chacune de ces activités en annexe des comptes sociaux. Sont précisés, ci-après, le périmètre de chacune des activités, les règles d'imputation des postes d'actifs et passifs et de charges et produits, et les principes fondateurs des relations financières entre ces activités.

22.1 Périmètres

22.1.1 Gestionnaire d'infrastructure métro et RER

La loi relative ORTF du 8 décembre 2009 reconnaît la RATP en tant que gestionnaire de l'infrastructure du réseau ferré affecté aux transports publics urbains de voyageurs en Île-de-France, dans la limite des compétences reconnues à SNCF Réseau.

Ainsi, la RATP a principalement la responsabilité :

- de l'aménagement, de l'entretien et du renouvellement de l'infrastructure métro et RER, garantissant à tout moment le maintien des conditions de sécurité, d'interopérabilité et de continuité du service public;
- de la gestion des systèmes de contrôle, de régulation et de sécurité des lignes et des réseaux ferroviaires d'Île-de-France;
- de l'adaptation des lignes, ouvrages et installations dont elle assure la gestion technique, en prenant en compte les besoins des utilisateurs en favorisant leur interopérabilité.

Pour isoler cette activité, la RATP a un département distinct dans l'entreprise. La gestion des infrastructures réfère directement à la présidente-directrice générale.

Les fonctions support utilisées par cette activité ne sont pas comprises dans son périmètre.

22.1.2 Exploitant de services de transport public voyageurs

Le périmètre de l'activité d'opérateur de transport public voyageurs est constitué des activités non rattachées légalement au gestionnaire d'infrastructure.

Cette activité regroupe 19 départements qui réfèrent chacun aux directeurs membres du comité exécutif, chacun en charge de l'un des pôles suivants :

- opérations de transport et de maintenance;
- services, relation clients, espaces;
- projets, ingénierie et investissements;
- performance économique et financière;
- stratégie et coordination;
- communication et marque;
- gestion et innovation sociale.

Les fonctions support sont intégrées dans le périmètre de cette activité, y compris pour le support apporté au GI, qui fait, par conséquent, l'objet de conventions de cessions internes.

Les participations financières dans les filiales sont rattachées également à cette activité.

22.2 Règles d'imputation

Pour l'établissement des bilans comme des comptes de résultat, le principe directeur est celui de l'affectation directe des différents postes ou flux. Lorsque cela n'est pas possible, au motif que ces postes ou flux sont gérés par l'une ou l'autre des deux activités et à ce titre lui seraient comptablement imputés à l'origine, des conventions de cessions internes entre les deux établissements sont en place conformément à l'usage refacturable à l'autre activité. De telles conventions cadrent notamment le périmètre des cessions, les principes de leur valorisation et de leur facturation.

22.2.1 Bilans

22.2.1.1 Actifs immobilisés, subventions d'investissement, réévaluations légales

Les actifs immobilisés corporels et incorporels sont imputés directement conformément aux périmètres définis pour chacune des deux activités.

Tableau de synthèse de la répartition des principaux types de biens :

Biens	OT	GI
Lignes, ateliers de maintenance, postes de redressement tramway	X	
Lignes, ateliers de maintenance, postes de redressement métro		X
Lignes, ateliers de maintenance, postes de redressement RER		X
Postes de commandes centralisées		X
Centres bus	X	
Lignes de bus en site propre	X	
Gares routières	X	
Bâtiments administratifs	X	
Bâtiments sociaux	X	
Plateformes logistiques	X	
Ateliers de maintenance des infrastructures ferroviaires et attachements techniques		X
Matériels roulants voyageurs	X	
Matériel d'entretien des matériels roulants voyageurs	X	
Véhicules de maintenance métro et RER		X
Véhicules de maintenance tramway	X	

Les subventions d'investissement, écarts de réévaluation et provisions spéciales de réévaluation suivent l'affectation de l'actif auquel ils sont rattachés.

Les projets en cours relatifs à la construction d'extensions du réseau de transport dont la RATP a la charge sont portés par l'activité d'opérateur de transport public voyageurs, étant donné que le GI n'a pas été doté par les textes législatifs et réglementaires le régissant de la mission de construire de nouveaux réseaux. Ces extensions de réseaux, lorsqu'il s'agit de métro et RER, une fois construites et réceptionnées conformes, sont transférées au patrimoine du GI pour

la part des biens qui relève de sa compétence. À la date de clôture des comptes, ces projets représentent un montant de 12 millions d'euros nets de subventions d'investissement.

22.2.1.2 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont affectées, dossier par dossier, à l'activité concernée par le risque. Lorsqu'un dossier couvre un risque transversal aux deux activités, une clé de répartition est déterminée.

22.2.1.3 Actif et passif circulant (ou besoin en fonds de roulement)

Le principe d'imputation directe est également applicable aux postes d'actif et de passif circulant tels que les stocks, les créances clients, les dettes fournisseurs, les postes de TVA, les dettes au personnel, les charges à payer, etc.

22.2.1.4 Capitaux propres et endettement net

Le partage du solde entre endettement net et capitaux propres a été réalisé au 1^{er} janvier 2012 en fonction d'un niveau convenu de ratio « endettement net/capitaux propres » (*gearing*) différent pour le GI et pour l'OT. Ces niveaux ont été arrêtés en cohérence avec des *gearings* visés à long terme et qui soient compatibles avec les valeurs de marché observées pour chacun des deux métiers.

Les valeurs au 1^{er} janvier 2012 étaient les suivantes :

En millions d'euros		OT	GI	RATP
Actif net préalablement affecté	A	3 835	3 941	7 776
Soit en %		49	51	100
Endettement net	B	(2 272)	(2 815)	(5 087)
Soit en %		45	55	100
Capitaux propres ⁽¹⁾	C	(1 563)	(1 126)	(2 689)
Soit en %		58	42	100
Équilibre du bilan	A + B + C	0	0	0
Endettement net/capitaux propres	B/C	1,5	2,5	1,9

(1) Il s'agit des capitaux propres hors subventions d'investissements et réévaluations légales de 1976 déjà affectés simultanément à l'affectation des immobilisations.

22.2.2 Comptes de résultat

Depuis le 1^{er} janvier 2012, chacune des activités comptabilise ses flux dans chacune des deux comptabilités dissociées.

Les principes retenus sont les suivants :

- imputation directe des charges ou des produits chaque fois que c'est possible;
- lorsqu'une charge ou un produit concerne les deux activités, il est imputé à l'activité principalement concernée, puis une cession interne est opérée sur la base d'une convention;
- les recettes voyageurs sont rattachées en totalité à l'activité OT;
- les contributions d'Île-de-France Mobilités sont facturées en totalité par l'OT conformément au contrat de service valant aussi convention financière conclu avec l'autorité organisatrice des transports en Île-de-France. Puis, la part revenant au GI fait l'objet d'une cession interne pour le montant défini au contrat RATP-Île-de-France Mobilités (l'OT a nécessairement recours au GI pour atteindre ses objectifs de performance et remplir ses obligations de service public);
- les charges financières sont comptabilisées *ab initio* en totalité chez l'OT, puis la part relative au GI fait l'objet d'une cession interne. Le montant refacturé correspond au coût de l'endettement net du GI, en considérant qu'il est proportionnellement identique à celui de l'OT.

Les produits correspondants aux redevances d'occupation du domaine public (recettes publicitaires réalisées dans les espaces, loyers commerciaux et redevances télécoms) étaient imputés jusqu'en 2018 aux activités d'OT. Ces produits, indissociables de l'infrastructure, et donc attribuables au GI en sa qualité de propriétaire d'actif, sont imputés à

compter de 2019 aux activités de GI. En 2019, ces recettes, nettes des charges liées, s'élèvent à 103 millions d'euros.

22.3 Conventions de cessions internes

La loi du 3 juin 2010 dispose : « Toute subvention croisée, directe ou indirecte, entre chacune des activités est strictement interdite ». Afin de garantir ce principe d'étanchéité, les relations financières entre les deux activités dissociées sont régies depuis 2012 par une soixantaine de conventions retraçant tous les flux.

22.3.1 Structure des conventions

Ces conventions comportent :

- un volet métier : description des prestations ou des missions confiées à l'autre activité, des objectifs de performance technique et des indicateurs opérationnels associés;
- des conditions économiques : valorisation de la convention, modalités de facturation, principe de revoyure éventuelle de la convention;
- des modalités de gestion de la convention : reporting, révision de la convention, cas de litiges.

Les conventions couvrent une durée de cinq ans, mais sont revues chaque fin d'année, notamment pour réactualiser l'engagement pour l'année suivante.

22.3.2 Typologie des conventions

Les conventions sont de trois types :

1. prestations correspondant à la mise à disposition par le GI à l'OT, des installations et des équipements métro et RER dont il a la gestion et qui sont inscrits à son patrimoine;
2. prestations nécessaires à l'accomplissement des missions propres à chacune des activités et qui ne sont pas réalisées en leur sein (exemples : maintenance et conduite des trains de travaux du GI réalisées par l'OT, maintenance de certaines installations du tramway appartenant à l'OT réalisée par le GI);
3. prestations de frais de siège comportant la refacturation au GI du coût des locaux tertiaires appartenant à l'OT et des fonctions support qui ont été maintenues dans le périmètre de l'OT (contrôle de gestion et finances, ressources humaines, juridique, etc.).

22.3.3 Valorisation des conventions

S'agissant de relations au sein d'une même entité juridique, les cessions internes sont pratiquées hors taxes (TVA).

22.3.3.1 Conventions de type 1

La valorisation de ces conventions est inscrite au contrat RATP-Île-de-France Mobilités, l'OT étant dans l'obligation de recourir au GI pour bénéficier des installations et équipements métro et RER. Le chiffrage de la prestation fournie a été déterminé en conformité avec les objectifs financiers visés dans la maquette financière prévisionnelle du GI.

22.3.3.2 Conventions de type 2

La valorisation de ces conventions, en vertu du principe d'interdiction de subventions croisées, est réalisée au coût de revient réel complet sans marge.

En cours d'exercice, ces cessions internes sont abonnées mensuellement sur une base budgétaire; en cas d'écart significatif budget/réel, une correction est apportée dans les comptes semestriels et annuels.

La méthode de valorisation est définie par le département CGF et finance de la RATP, puis déclinée dans chacun des départements de l'entreprise pour les conventions dont il est signataire en tant que fournisseur. La convention est signée des deux parties (le département de l'OT concerné et le GI) après accord sur la prestation et les modalités de fixation des prix.

Le coût est constitué :

- des coûts directs affectés à la prestation;
- des coûts indirects de l'unité locale et du département auquel elle appartient, exprimés sous la forme d'un taux; ce taux et l'assiette à laquelle il s'applique sont validés chaque année par le département CGF;
- des coûts de structure d'entreprise (facturés par le biais des conventions dites « de type 3 »).

22.3.3.3 Conventions de type 3

Le coût des locaux tertiaires comprend :

- le loyer (pour les locaux loués à des tiers) ou les amortissements (pour les locaux en propriété);
- les charges immobilières.

Le coût est affecté à chaque activité au prorata des surfaces occupées.

Le coût des fonctions support est affecté selon les départements et unités locales « support » soit directement lorsque le coût est attribuable à l'activité bénéficiaire, soit par l'utilisation d'une clé de répartition entre les deux activités bénéficiaires validée par le département CGF. L'ensemble des charges nettes de produits du département, y compris coûts des locaux et conventions de type 2, en constitue l'assiette.

22.4 États financiers des activités de l'OT et du GI

22.4.1 États financiers : bilan actif

En milliers d'euros	Opérateur de transport		Gestionnaire d'infrastructure		Epic	
Actif	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Immobilisations incorporelles	535 280	510 553	49 548	36 867	584 829	547 420
Frais de recherche et développement	155 135	161 320			155 135	161 320
Droit au bail	1 023	1 058			1 023	1 058
Autres	164 355	157 389	16 880	16 616	181 235	174 006
En-cours	214 767	190 785	32 668	20 251	247 435	211 036
Immobilisations corporelles	9 465 392	9 078 121	8 342 517	8 007 199	17 807 908	17 085 320
Terrains	306 301	303 783	295 816	295 704	602 117	599 487
Constructions	1 414 125	1 429 989	5 232 239	5 065 939	6 646 365	6 495 929
Installations techniques, matériel et outillage industriel	490 906	478 796	1 493 406	1 448 398	1 984 311	1 927 194
Matériel de transport	4 155 743	4 383 109	32 352	32 076	4 188 095	4 415 184
Autres	49 863	50 851	7 160	6 545	57 024	57 397
En-cours, avances et acomptes	3 048 453	2 431 593	1 281 543	1 158 537	4 329 997	3 590 129
Immobilisations financières	911 582	779 429	46	56	911 627	779 486
Participations	636 759	505 865			636 759	505 865
Créances rattachées à des participations	100 602	102 151			100 602	102 151
Autres titres immobilisés	2 577	2 439			2 577	2 439
Prêts	34 291	39 232	6	13	34 297	39 245
Autres	137 353	129 742	40	44	137 393	129 786
Actif immobilisé (I)	10 912 254	10 368 103	8 392 111	8 044 122	19 304 365	18 412 226
Stocks et en-cours	198 968	173 461	42 195	36 572	241 163	210 033
Avances et acomptes versés sur commande	5 163	1 942	722	36	5 885	1 979
Créances	1 002 100	901 578	152 666	116 168	1 142 872	1 016 087
Créances clients et comptes rattachés	77 268	113 139	35 379	14 346	112 647	127 485
Créances État et autres collectivités publiques	490 817	324 868	108 369	97 407	587 315	421 650
Autres	234 023	246 921	8 918	4 414	242 918	250 302
Créances <i>lease</i>	199 992	216 650			199 992	216 650
Actif financier	1 457 677	1 092 571	417	317		1 049 582
Valeurs mobilières de placement	1 326 331	868 711			1 326 331	868 711
Disponibilités	131 346	223 859	417	317	128 343	180 871
Charges constatées d'avance	67 542	43 989	17	88	67 559	44 077
Actif circulant (II)	2 731 450	2 213 541	196 017	153 181	2 912 152	2 321 757
Frais d'émission d'emprunts (III)	2 316	2 979			2 316	2 979
Primes de remboursement des obligations (IV)	9 755	10 161			9 755	10 161
Écarts de conversion actif (V)	5 146	4 538			5 146	4 538
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)	13 660 921	12 599 322	8 588 128	8 197 304	22 233 734	20 751 661

22.4.2 États financiers : bilan passif

En milliers d'euros	Opérateur de transport		Gestionnaire d'infrastructure		Epic	
Passif	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
Contre-valeur des immobilisations mises à disposition	250 700	250 700			250 700	250 700
Écart de réévaluation	55 934	56 106	148 733	148 733	204 667	204 840
Dotation en capital	433 367	433 367			433 367	433 367
Réserves	294 699	294 699			294 699	294 699
• Réserve provenant de la cession de biens mis à disposition par Île-de-France Mobilités et désaffectés (remploi)	184 519	184 519			184 519	184 519
• Réserve provenant de la cession de biens mis à disposition par l'État et désaffectés	136	136			136	136
• Réserve provenant de la cession de biens créés par la Régie et désaffectés (réinvestissement)	52 119	52 119			52 119	52 119
• Réserve générale	57 926	57 926			57 926	57 926
GI-OT transfert des capitaux propres au 1 ^{er} janvier 2012	(1 125 661)	(1 125 661)	1 125 661	1 125 661		
Report à nouveau	2 804 401	2 709 549	734 502	581 774	3 538 904	3 291 323
Résultat de l'exercice (excédent ou perte)	(104 481)	94 853	236 023	152 728	131 542	247 581
Situation nette	2 608 959	2 713 613	2 244 919	2 008 896	4 853 879	4 722 510
Provisions réglementées	97 537	84 658	543 888	500 901	641 424	585 558
Subventions d'investissement	4 775 079	4 350 585	2 532 720	2 462 810	7 307 799	6 813 396
Capitaux propres (I)	7 481 576	7 148 856	5 321 527	4 972 608	12 803 103	12 121 464
Provisions pour risques	125 901	108 564	1 060	1 358	126 961	109 922
Provisions pour charges	136 405	132 063	2 901	2 588	139 306	134 650
Provisions pour risques et charges (II)	262 306	240 627	3 961	3 946	266 266	244 573
Dettes financières	3 829 559	3 447 658	3 024 235	2 982 760	6 850 374	6 386 854
• Prêts de la Région d'Île-de-France	168 831	187 340			168 831	187 340
• Emprunts obligataires	5 146 008	4 862 860			5 146 008	4 862 860
• GI-OT transfert de la dette au 1 ^{er} janvier 2012	(2 815 000)	(2 815 000)	2 815 000	2 815 000		
• Emprunts et dettes à des établissements de crédit (soldes créditeurs de banques)	71 708	60 787	8 786	71 848	77 073	89 071
• GI-OT endettement cessions internes	(194 567)	(95 912)	194 567	95 912		
• Emprunts et dettes financières divers	1 401 219	1 195 073	5 882		1 407 101	1 195 073
• Intérêts courus non échus	51 360	52 509			51 360	52 509
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	131 618	1 190	1 343		132 961	1 190
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	324 975	263 800	21 207	19 688	346 182	283 488
Dettes fiscales et sociales	583 210	674 556	37 417	36 319	608 755	711 494
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	425 865	410 033	173 483	181 851	599 348	591 883
Autres dettes	207 933	109 291	347	132	208 258	109 421
Dettes <i>lease</i>	202 718	219 855			202 718	219 855
Produits constatés d'avance	206 029	76 896	4 608		210 637	76 896
Dettes (III)	5 911 908	5 205 296	3 262 640	3 220 750	9 159 234	8 381 081
Écarts de conversion passif (IV)	5 131	4 544			5 131	4 544
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)	13 660 921	12 599 322	8 588 128	8 197 304	22 233 734	20 751 661

22.4.3 États financiers : compte de résultat

En milliers d'euros	OT	GI	Neutralisation des opérations interétablissements	Epic
Produits d'exploitation	5 961 001	1 338 674	(1 271 809)	6 027 867
Chiffre d'affaires	5 078 088	1 020 321	(1 271 809)	4 826 600
Produits du transport (prestations de services)	4 509 706			4 509 706
Cession interne	365 071	906 738	(1 271 809)	
Produits des activités annexes	47 289	108 211		155 500
Prestations de services autres que les produits de transport	153 573	4 655		158 228
Ventes de produits résiduels	2 448	718		3 165
Produits divers	713 458	243 101		956 559
Production stockée	17 518	5 536		23 054
Production immobilisée	149 406	231 025		380 431
Reprises sur provisions et transferts de charges	490 439	4 693		495 132
Subventions d'exploitation	468			468
Autres produits	55 626	1 847		57 474
Produits en atténuation des charges d'amortissements	169 456	75 253		244 709
Reprise sur provisions spéciales de réévaluation	344	8 235		8 579
Quote-part des subventions d'investissement virée au compte de résultat de l'exercice	169 112	67 018		236 130
Charges d'exploitation	6 018 203	994 271	(1 271 809)	5 740 667
Consommations en provenance de tiers	2 484 504	445 305	(1 271 809)	1 658 000
Énergie	208 945	1 082		210 027
• Énergie électrique	95 100	641		95 741
• Carburants	100 383	130		100 514
• Chauffage	13 461	311		13 772
Frais relatifs aux lignes affrétées	31 352			31 352
Charges de circulation SNCF	20 921			20 921
Matières et autres charges externes	2 223 286	444 223	(1 271 809)	1 395 700
• Matières et fournitures diverses	204 693	30 214		234 907
• Autres charges externes	2 018 593	414 009	(1 271 809)	1 160 793
Impôts, taxes et versements assimilés	245 262	68 181		313 443
Charges de personnel	2 583 418	141 925		2 725 344
Salaires et traitements	1 770 439	96 757		1 867 196
Charges sociales	761 246	42 479		803 725
Résultat des régimes spéciaux	5 513			5 513
Intéressement	46 220	2 689		48 910
Dotations aux amortissements et aux provisions	679 716	337 915		1 017 631
Sur immobilisations – dotations aux amortissements	605 606	335 520		941 126
Sur immobilisations – dotations aux provisions				
Sur actif circulant – dotations aux provisions	3 834	1 654		5 489
Pour risques et charges – dotations aux provisions	70 276	740		71 016
Autres charges	25 303	945		26 249
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I)	(57 202)	344 403		287 200

En milliers d'euros	OT	GI	Neutralisation des opérations interétablissements	Epic
Produits financiers	132 385	8	(77 870)	54 523
De participation	13 616			13 616
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	1 225			1 225
Autres intérêts et produits assimilés	31 239	8		31 247
Cession interne	77 870		(77 870)	
Reprises sur provisions et transferts de charges	1 461			1 461
Différences positives de change	6 975			6 975
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				
Charges financières	177 335	78 127	(77 870)	177 592
Intérêts et charges assimilées	161 676			161 676
Cession interne		77 870	(77 870)	
Dotations aux amortissements et aux provisions	11 538	257		11 795
Différences négatives de changes	2 973			2 973
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	1 148			1 148
RÉSULTAT FINANCIER (II)	(44 950)	(78 119)		(123 068)
RÉSULTAT COURANT (I + II)	(102 152)	266 284		164 132
Produits exceptionnels	45 676	30 408		76 084
Sur opérations de gestion	4 265	4 473		8 738
Sur opérations en capital	19 537	9 520		29 057
Produit lease	475			475
Autres produits exceptionnels	3 082	2 228		5 310
Reprises sur provisions et transferts de charges	18 316	14 188		32 504
Charges exceptionnelles	54 912	60 669		115 581
Sur opérations de gestion	3 464	242		3 706
Autres charges exceptionnelles	29 119	8 698		37 817
Dotations aux amortissements et aux provisions	22 329	51 730		74 058
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(9 236)	(30 262)		(39 497)
Impôts sur les bénéfices	6 907			6 907
TOTAL PRODUITS	6 139 062	1 369 090	(1 349 679)	6 158 474
TOTAL CHARGES	6 243 543	1 133 067	(1 349 679)	6 026 932
RÉSULTAT	(104 481)	236 023		131 542

23 — Événements postérieurs à la clôture

Néant.

CONCEPTION GRAPHIQUE ET RÉALISATION
HAVAS PARIS

CRÉDITS PHOTO

RATP (B. Marguerite, Jean-François Mauboussin).

EN PRATIQUE

Le rapport financier et RSE est également disponible
sur le site Internet du groupe RATP.

IMPRESSION

Imprimé sur papier 100 % recyclé Clairtech Original Life. Mai 2020.





La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.1, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Version e-accessible par  **ipedis**

