



**RAPPORT  
FINANCIER ET RSE  
2020**



# **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 12 mars 2021

La présidente-directrice générale  
**Catherine Guillouard**

Le directeur financier  
**Jean-Yves Leclercq**

Édito	<b>4</b>
La raison d'être du groupe RATP	<b>6</b>
Le groupe RATP aujourd'hui	<b>8</b>
Nos cinq expertises	<b>10</b>
Notre modèle de création de valeur	<b>12</b>
Organigramme du Groupe	<b>14</b>

## **Rapport de gestion** **15**

Résultats financiers	<b>16</b>
Contrôle interne et gestion des risques	<b>32</b>
Déclaration de performance extra-financière	<b>51</b>

## **Rapport de gouvernement d'entreprise** **101**

Composition du conseil d'administration, gouvernance et travaux du conseil	<b>102</b>
Politique de diversité	<b>105</b>
Annexe 1 — Liste des administrateurs et de leurs mandats au 31 décembre 2020	<b>107</b>
Annexe 2 — Rémunérations des administrateurs	<b>110</b>
Annexe 3 — Conventions conclues par une filiale avec un administrateur	<b>110</b>

## **Comptes consolidés** **111**

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	<b>112</b>
État du résultat global	<b>116</b>
Bilan consolidé	<b>118</b>
Tableau des flux de trésorerie consolidés	<b>119</b>
Tableau de variation des capitaux propres	<b>120</b>
Annexe aux comptes consolidés	<b>121</b>

## **Comptes sociaux** **169**

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	<b>170</b>
Bilan Epic	<b>173</b>
Compte de résultat Epic	<b>174</b>
Annexe aux comptes sociaux	<b>175</b>



# Catherine Guillouard

Présidente-directrice générale  
du groupe RATP

« Grâce à la mobilisation de son collectif,  
le groupe RATP a continué à remplir  
sa mission de service public, à investir  
et à innover durant la crise. »

**Pour le groupe RATP comme pour l'ensemble des transports publics, l'année 2020 a été marquée par la crise sanitaire liée au Covid-19. Cette crise s'est traduite par une baisse drastique de notre trafic voyageurs, en Île-de-France, en régions et dans les 13 pays où notre Groupe est présent, qui a fortement impacté nos résultats 2020, à hauteur de -414 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du groupe RATP et de -356 millions d'euros sur le résultat net consolidé part du Groupe.**

Le soutien de l'État a néanmoins permis d'atténuer fortement l'impact de la crise avec un niveau de 3,4 milliards d'euros injectés dans les transports publics, dont 2,3 milliards d'euros en Île-de-France : une enveloppe de 1,6 milliard d'euros a été débloquée par l'État au profit d'Île-de-France Mobilités en septembre 2020 pour compenser les pertes estimées de versement mobilité et de recettes voyageurs et lui permettre de faire face à ses obligations en 2020. Ce soutien est complété par un effort supplémentaire de près de 700 millions d'euros pour accélérer les investissements de modernisation des transports franciliens dans le cadre du plan France Relance. De son côté, le groupe RATP

a continué de remplir sa mission de service public malgré la crise. Grâce à la mobilisation de son collectif, le groupe RATP est perçu comme un partenaire fiable par tous ses interlocuteurs, collectivités, autorités organisatrices, voyageurs... Cette fiabilité se lit dans la qualité de notre signature, reconnue sur les marchés, qui nous a permis de mobiliser au plus fort de la crise des financements importants à des conditions très satisfaisantes : nous avons ainsi émis entre mars et décembre 2020 174 millions d'euros d'emprunts à cinq ans, 480 millions d'euros d'emprunts à trente ans et 200 millions d'euros d'emprunts à soixante ans ainsi que près de 3 milliards d'euros de billets de trésorerie de un à douze mois.

Dès le début de la crise, notre Groupe s'est mobilisé pour assurer la continuité du service public et maintenir un service performant, notamment pour les populations qui en avaient le plus besoin, et pour retrouver la confiance de nos clients voyageurs. C'est dans cette perspective que nous avons quasi doublé le budget alloué au nettoyage et à la désinfection des matériels roulants et des espaces, qui est passé de 100 millions d'euros à environ 185 millions d'euros en 2020, tout en revoyant tous nos processus



industriels de fond en comble. Cette confiance fonde chacun des neuf engagements de notre Charte d'engagements voyageurs, préparée tout au long de l'année 2020 et dévoilée début 2021.

Par ailleurs, le groupe RATP a continué à investir et à innover en 2020 : malgré les difficultés liées au confinement du printemps 2020, nous avons investi avec l'aide d'Île-de-France Mobilités 1,8 milliard d'euros en Île-de-France en 2020 et nous avons réalisé près de 400 millions d'euros d'investissements pour la Société du Grand Paris (SGP), soit un montant total d'investissements de 2,2 milliards d'euros, en croissance de 3,4% par rapport à 2019. Ces investissements nous ont permis de mener à bien, conformément à nos engagements, des projets structurants comme le prolongement au nord de la ligne 14, inauguré en décembre. Nous avons également poursuivi la conversion massive de nos bus et centres bus vers des énergies propres, le prolongement des lignes 4, 11, 12 et 14 sud, l'automatisation de la ligne 4, la modernisation des matériels roulants du métro et du RER, les investissements de rénovation des espaces, d'amélioration de l'information voyageurs, etc. Nous nous sommes également mobilisés

pour préparer l'avenir du groupe RATP à long terme, en investissant dans les mobilités du futur, notamment les véhicules autonomes et la mobilité aérienne urbaine, en lançant notre programme *mobility as a service* (MaaS), avec l'appui de notre nouvelle filiale Mappy, et en développant notre activité au service des villes intelligentes et durables, avec la création de RATP Solutions Ville.

Cette volonté de contribuer à la mobilité et à la ville de demain est également au cœur de notre raison d'être : s'engager chaque jour pour une meilleure qualité de ville. Parce que la RATP n'est pas une entreprise comme les autres, parce que notre Groupe se trouve à un tournant de son histoire, il était indispensable d'affirmer ensemble ce qui unit notre collectif. Ces priorités ont guidé toute la démarche d'élaboration de cette raison d'être, à laquelle les salariés de la RATP ont massivement contribué, et qui va maintenant être déclinée en principes d'action.

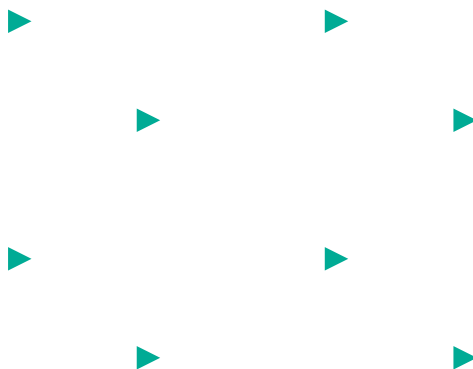


## La raison d'être du groupe RATP

Alors que le rôle sociétal des entreprises, au-delà de leur performance économique, est de plus en plus interrogé, et que la loi Pacte les invite à mieux prendre en compte leur contribution au bien commun, le groupe RATP a lancé une grande démarche pour révéler sa raison d'être. Acteur majeur des villes et porteur d'une mission de service public, cette initiative était légitime et naturelle pour le Groupe.

La raison d'être du Groupe est le fruit d'une approche basée sur la coconstruction et de plus d'un an de réflexion et d'échanges, avec une grande concertation menée auprès des collaborateurs et une consultation de parties prenantes externes.

Véritable boussole stratégique, elle s'inscrit dans la continuité de ce qui fait la spécificité de l'entreprise depuis sa création et lui permet de réaffirmer ainsi son ADN, en interrogeant le rôle que le Groupe entend jouer dans la société et ce qui fait sa singularité.





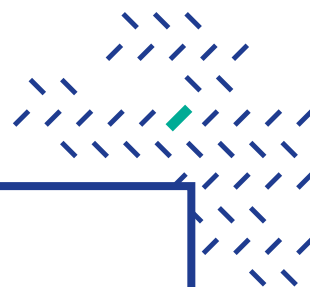
# **S'engager chaque jour** pour une meilleure qualité de ville

Fort d'une expérience centenaire et d'un savoir-faire unique, le groupe RATP s'engage chaque jour pour une meilleure qualité de ville. Partenaire de confiance des villes de demain, en France et partout dans le monde, nous proposons des services performants et innovants de mobilité et d'aménagement urbains qui favorisent le développement de villes plus durables, inclusives et agréables à vivre. C'est là notre rôle au service de l'intérêt général.

**C'est notre raison d'être.**

## 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.



**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 macro-tendances 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<sup>(1)</sup>  
**15 %**  
des réservations de mobilités se font via un agrégateur (Maps...)

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

## Nos cinq expertises

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

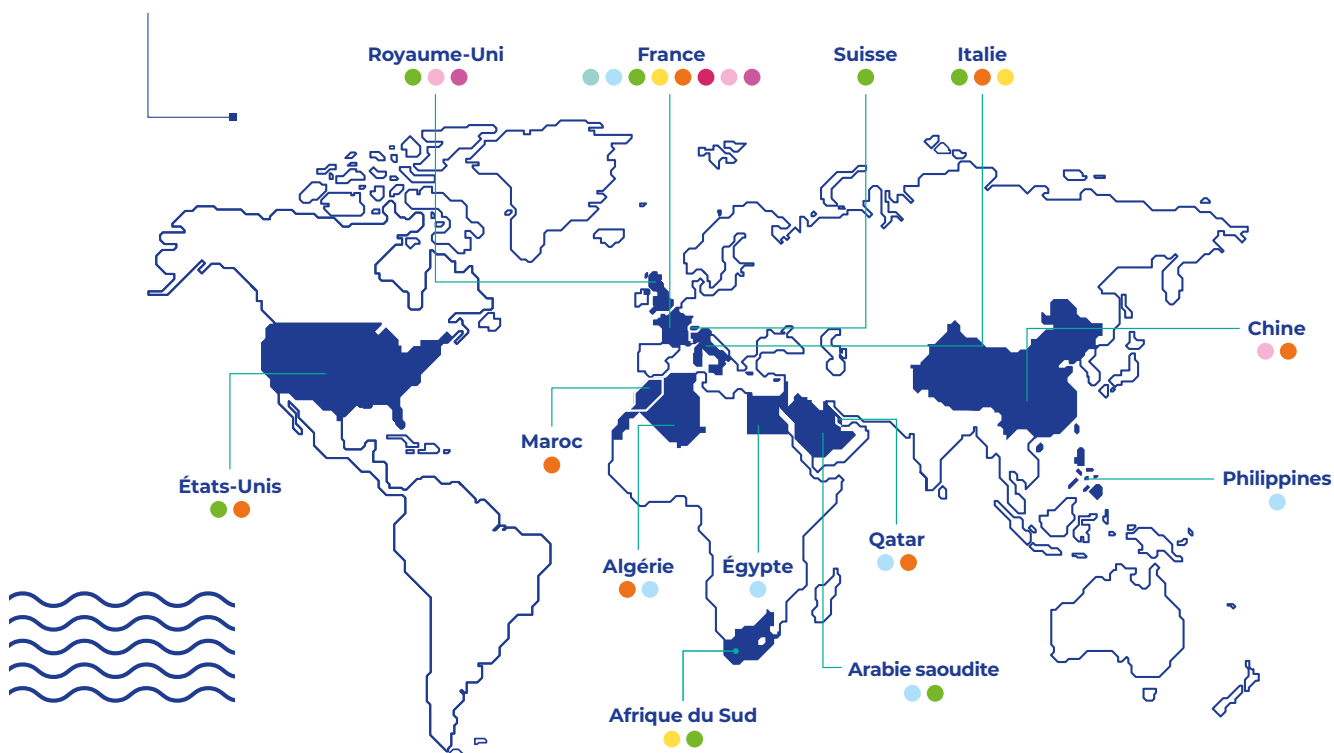
### 8 modes de transport opérés



### 5 partenariats dans les nouvelles mobilités



### 13 pays sur 4 continents



## Mobilité urbaine

Un modèle économique qui intègre un vaste écosystème de parties prenantes



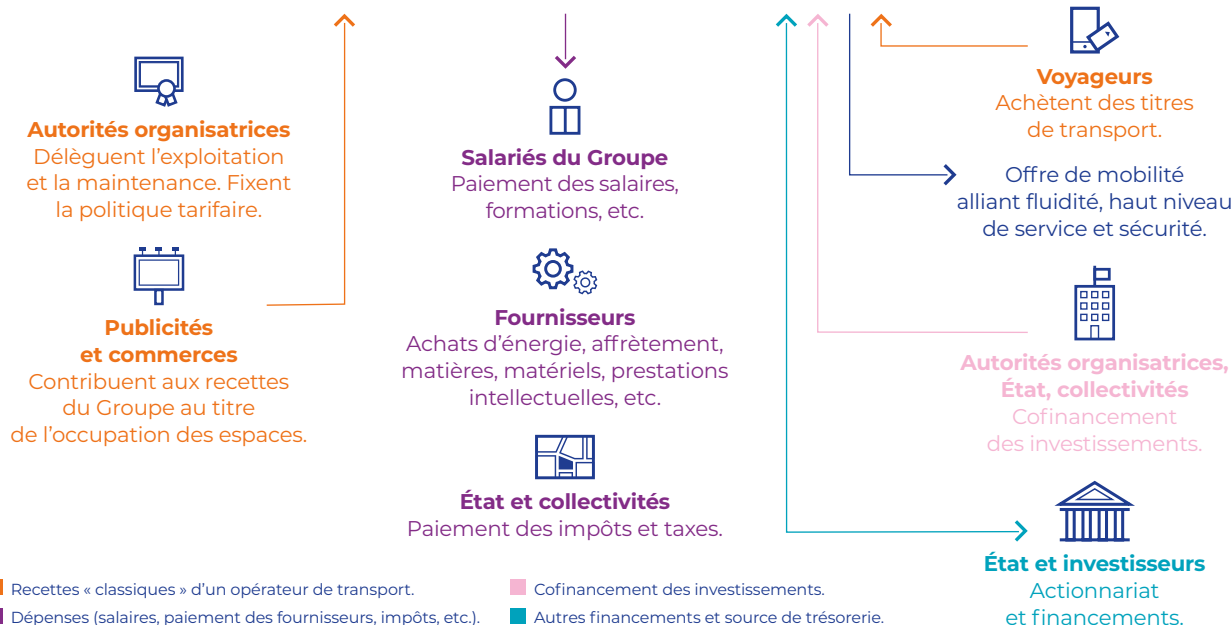
**La RATP** est un acteur majeur du transport public urbain en Île-de-France qui opère un réseau multimodal actuellement en monopole.



**RATP CAP Île-de-France** est la filiale dédiée au développement et à l'exploitation des nouveaux marchés de transport urbain et suburbain en Île-de-France.



**RATP Dev** est la filiale qui développe et gère des contrats d'exploitation de réseaux de transport hors du bassin historique de la RATP, en France et à l'international, à travers une centaine de filiales.



## Services urbains

**RATP Solutions Ville** enrichit et complète l'expertise cœur du groupe RATP en associant les services dédiés à la ville pilotés par quatre filiales et en explorant de nouvelles activités (énergie, logistique urbaine, etc.).

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

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

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

■ **RATP Capital Innovation** : prise de participation 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*.

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

**RATP Travel Retail** : commercialisation et gestion d'espaces commerciaux dans les emprises de transport.

**RATP Maintenance Services** : maintenance des ascenseurs et escaliers mécaniques et installation de systèmes de sécurité (aéroports, hôpitaux, grands ensembles...).

## 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.

## 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.

## 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

**Notre raison d'être :** s'engager chaque jour pour une meilleure qualité de ville.

## Nos ressources

### HUMAINES

Plus de **63 000** employés<sup>(1)</sup>, dont **81%** en France et **19%** à l'international

**264** métiers

### FINANCIÈRES

**5 523 M€** de chiffre d'affaires consolidé

**858 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 **341** de bus en Île-de-France

● **32%** de bus hybrides, électriques ou GNV dans la flotte francilienne

### INTELLECTUELLES

● **1,55 M** d'heures de formation dispensées par an

● **5,0%** de la masse salariale consacrée à former les employés

### ÉNERGÉTIQUES

● **3 078 GWh** d'énergie consommée

(1) Sur la base des effectifs moyens des sociétés contrôlées.

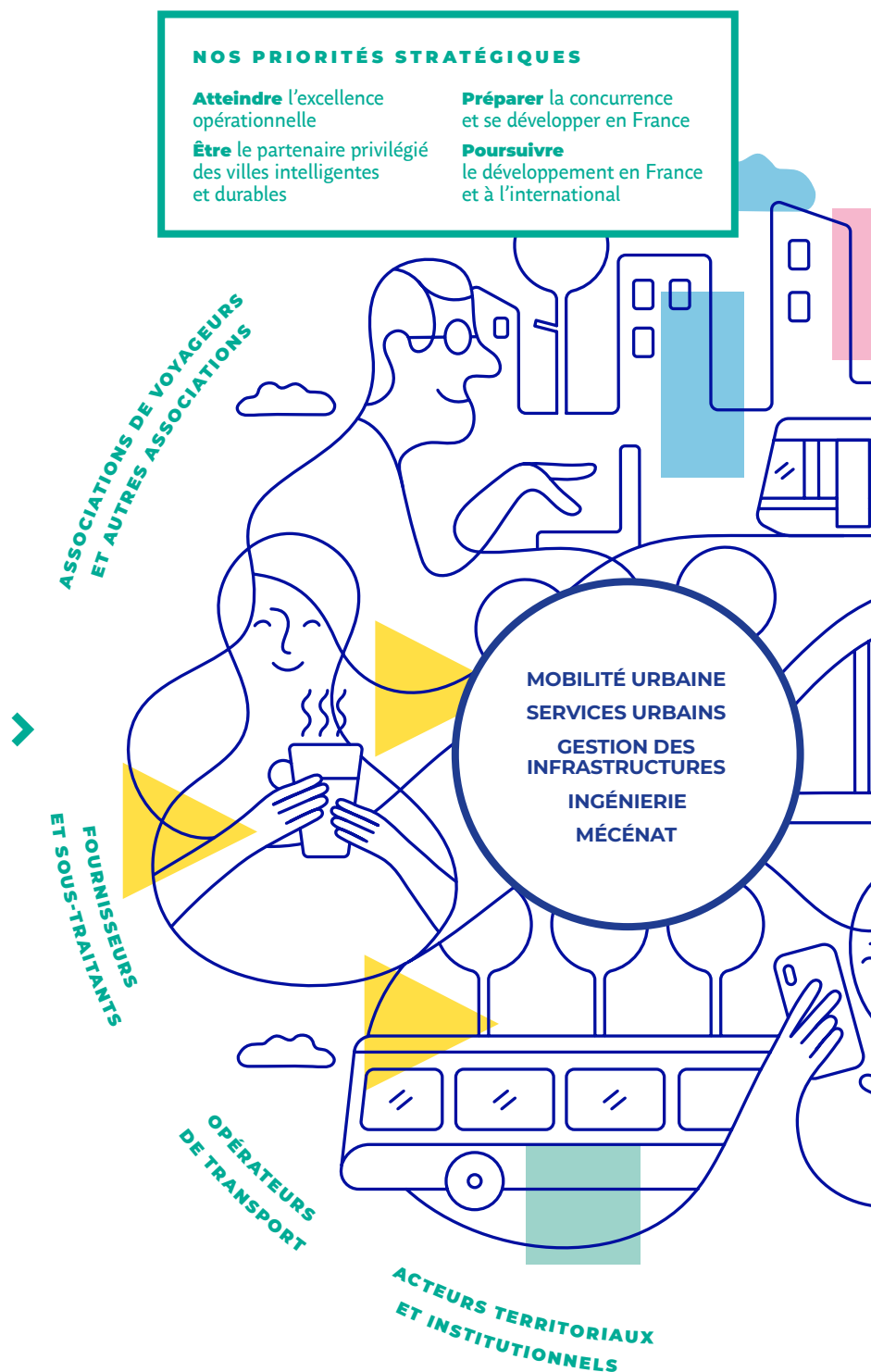
## NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES

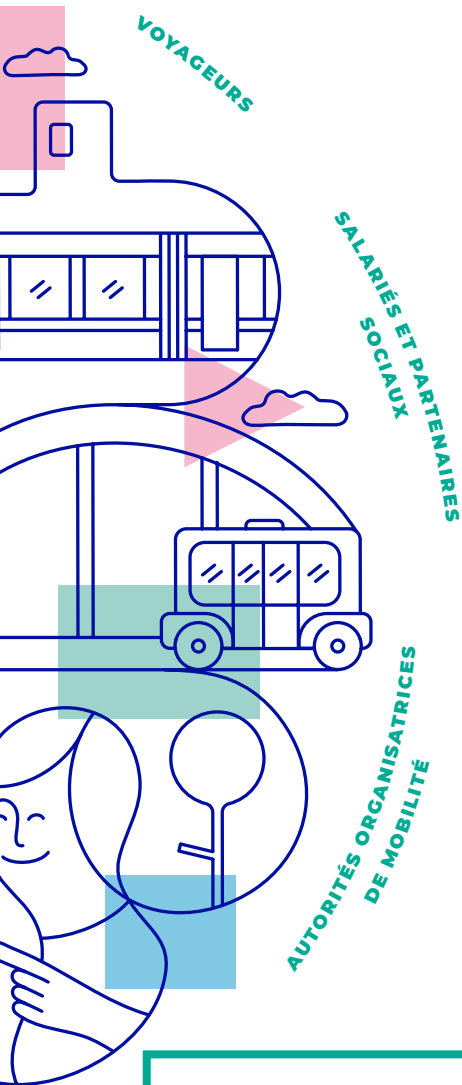
**Atteindre** l'excellence opérationnelle

**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





## Notre création de valeur pour la ville durable

### REMETTRE L'HUMAIN AU CŒUR

● **415** points de contact métro et RER

● **100%** du réseau Bus de Paris accessible aux personnes à mobilité réduite

● **98,5%** des gares RER accessibles aux personnes à mobilité réduite

**259 270** bénéficiaires des projets de la Fondation groupe RATP

### LIMITER LES IMPACTS ÉCOLOGIQUES DE LA VIE URBAINE

● **60** fois moins de CO<sub>2</sub> émis en métro/RER/tramway qu'en voiture

● **100%** des activités RATP certifiées ISO 50001 (management de l'énergie)

● **4,5 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

### CRÉER DES EMPLOIS ET DE LA VALEUR DANS LES TERRITOIRES

● **4 772** embauches dans le Groupe en 2019

● **128 000** emplois soutenus ou induits par les activités de la RATP

● **1,8 Md€** investis en Île-de-France pour moderniser et entretenir les infrastructures, prolonger les lignes, moderniser les espaces et l'information voyageurs

● Environ **500** 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

### NOS ATOUTS DIFFÉRENCIANTS

Un positionnement stratégique différenciant

Un savoir-faire unique

Un tiers de confiance

Une entreprise responsable

Un modèle économique stable

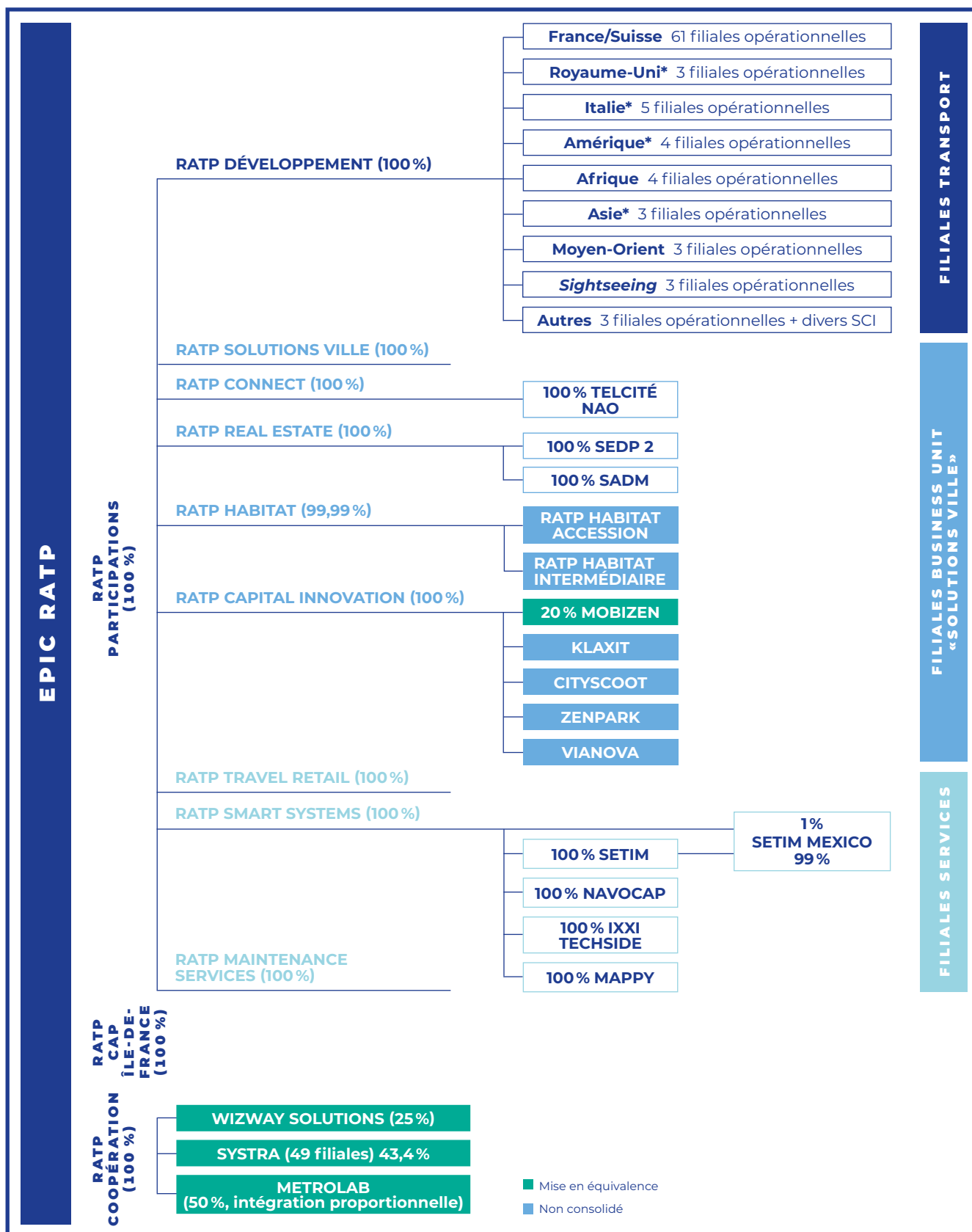
Des valeurs fortes

#### Périmètre :

- RATP
- Reporting extra-financier
- RATP, RATP Real Estate
- RATP Travel Retail
- RATP Connect

# Organigramme du Groupe

31 décembre 2020



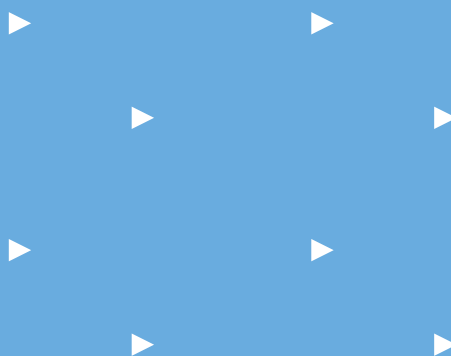
\* Filiales détenues par l'intermédiaire d'une holding détenue à 100%.

NB : La liste des filiales du périmètre consolidé est fournie au point 39 des annexes aux comptes consolidés.

01



# RAPPORT DE GESTION



Résultats financiers	16
Contrôle interne et gestion des risques	32
Déclaration de performance extra-financière	51



# Résultats financiers

« Plus que jamais, le groupe RATP entend être un partenaire de confiance des villes de demain, plus durables, inclusives et agréables à vivre. »

**Catherine Guilloard**

Présidente-directrice générale du groupe RATP

**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 et d'aménagements urbains, d'ingénierie et de gestion d'infrastructures. Tout au long d'une année 2020 marquée par la crise sanitaire et ses conséquences, le Groupe s'est fortement engagé et mobilisé pour assurer la continuité

de ses missions avec un haut niveau de sécurité pour ses salariés et ses voyageurs et pour préserver son modèle économique. Résilient dans ce contexte, le Groupe a dans le même temps conforté sa stratégie de développement sur les marchés porteurs des mobilités durables et de la ville intelligente, en France et à l'étranger, tout en se préparant à la mise en concurrence des bus sur son territoire historique de Paris et en petite couronne.





## 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.

La loi ORTF définit enfin le cadre de rémunération de la RATP dans ses missions de gestionnaire d'infrastructure et d'exploitant des lignes.

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 de 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 concours publics rapporté au chiffre d'affaires est d'environ 42%. 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.

Dans le cadre du contrat d'exploitation RATP-Île-de-France Mobilités 2016-2020, 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, qui permet de couvrir les charges liées à l'exploitation non couvertes par les recettes directes voyageurs ;
- la contribution relative au financement des investissements, qui 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 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'investissements et, d'autre part, par la capacité d'autofinancement (CAF).

Le montant global des investissements affiche ainsi un effort global et record 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 en production, régularité et qualité de service, un dispositif basé sur des indicateurs pour mesurer l'atteinte des objectifs, et une enveloppe de bonus d'un montant maximal 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%. 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 d'exploitation 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 des Epic, notamment en matière d'impôt sur les sociétés.

### Les domaines de compétence des filiales

L'année 2020 a été marquée par trois événements structurants pour les filiales.

- 1/ Le débouclage des opérations de reconfiguration du Groupe au niveau des holdings de tête :** après la création, fin 2019, de **RATP Participations et RATP Paris Région (rebaptisée « RATP Cap Île-de-France » en février 2021)**, holdings de tête détenues à 100 % par l'Epic RATP, l'année 2020 a permis de solder les opérations de reconfiguration du Groupe et de simplifier l'organigramme, en rattachant à RATP Participations l'ensemble des filiales existantes (cf. organigramme). Les participations minoritaires (Systra, Metrolab, Wizway) restent détenues par RATP Coopération (ex-RATP International). **RATP Cap Île-de-France** a pour mission de répondre aux appels d'offres à venir sur le périmètre historique de la RATP en Île-de-France et de porter les futures filiales issues de ces appels d'offres.
- 2/ La création de la business unit « Solutions Ville »** autour d'une filiale de tête, **RATP Solutions Ville**. La business unit regroupe plusieurs filiales existantes (RATP Connect, RATP Real Estate, RATP Habitat et RATP Capital Innovation) et se structure autour de cinq produits : télécommunications, immobilier, mobilités urbaines, énergie et logistique, avec pour objectif de développer une offre répondant aux besoins des villes et des collectivités locales. Elle a pour objectif d'unifier l'ensemble des expertises de services urbains afin de proposer une offre commerciale attractive et de développer l'activité du Groupe sur de nouveaux marchés.
- 3/ La structuration d'un pôle Services** autour de RATP Smart Systems, qui a réalisé l'acquisition de la société Mappy en 2020, RATP Travel Retail et RATP Maintenance Services (précédemment détenue par RATP Dev).

### RATP Participations et ses filiales

Les filiales de **RATP Participations** sont donc structurées autour de trois pôles :

- Transport (**RATP Dev**);
- Solutions Ville (**RATP Solutions Ville, RATP Connect, RATP Real Estate, RATP Capital Innovation**);
- Services (**RATP Smart Systems, RATP Travel Retail, RATP Maintenance Services**).

### Pôle Transport

**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 contrats, détient ainsi 125 sociétés<sup>(1)</sup> avec des activités opérationnelles réparties dans 13 pays parmi lesquels la France, le Royaume-Uni, l'Algérie, les États-Unis, l'Afrique du Sud et l'Arabie saoudite sont les plus importants en termes de contribution au chiffre d'affaires à fin décembre 2020.

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).

### Pôle Ville

**RATP Solutions Ville** a été créée pour répondre aux enjeux de la ville de demain, intelligente et durable. La filiale est chargée de développer une offre commerciale de services urbains à destination des villes/collectivités, autour de cinq domaines : immobilier, mobilités urbaines, télécommunications, logistique et énergie. Elle pourra s'appuyer sur les filiales existantes, qui couvrent d'ores et déjà une partie de ces expertises essentielles pour répondre aux nécessaires évolutions du modèle urbain.

Pour l'immobilier, la filiale de gestion et d'ingénierie immobilière du groupe RATP est **RATP Real Estate**. Elle accompagne ses clients, dont le principal, l'Epic 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;
- l'aménagement de locaux tertiaires et la mise à disposition de postes de travail pour les entités du groupe RATP;
- le *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.

L'activité dans le domaine de l'immobilier est également portée par **RATP Habitat**, filiale immobilière sociale du Groupe (non consolidée dans les comptes).

(1) Entités consolidées intégralement ou mises en équivalence déduction faite des établissements stables et des sociétés n'ayant plus d'activité opérationnelle : contrats terminés ou entités destinées à la vente (Moulines Mobilité, Open Loop NY, Metrolink, Dunois Voyages).

RATP Habitat, créée en 1959, construit, réhabilite et gère un patrimoine de logements, commerces et résidences en Île-de-France. Le parc accueille des agents RATP mais également des logements destinés aux collectivités territoriales, à l'État et à d'autres réservataires comme Action Logement.

RATP Habitat propose une offre complète et diversifiée de logements :

- locatifs sociaux familiaux, collectifs ou individuels;
- en résidences étudiantes, jeunes actifs, ou dédiées à des publics spécifiques;
- en locatif intermédiaire, via sa filiale RATP Habitat Intermédiaire;
- en accession à la propriété à prix maîtrisé, via sa filiale RATP Habitat Accession.

S'agissant des télécommunications, la business unit se repose sur **RATP Connect**, filiale spécialisée dans le déploiement de la fibre noire. La fibre est notamment déployée 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 170 000 kilomètres de fibre. Telcité NAO est la filiale de RATP Connect portant le contrat de déploiement du réseau 3G/4G dont le déploiement a été finalisé le 24 mai 2020. Toutes les stations de métro et de RER sont désormais couvertes en 3G/4G.

Dans le domaine des mobilités urbaines, 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, *smart city*). RATP CI est ainsi actionnaire de Communauto, Klaxit, Cityscoot, Zenpark, et de Vianova depuis fin 2020.

## Pôle Services

Le pôle se structure autour de trois filiales.

**RATP Smart Systems**, 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 les domaines des systèmes de transport intelligents (ITS) et du MaaS et appuyer le groupe RATP dans ces domaines.

Elle conçoit, intègre, exploite et maintient des systèmes de billetterie, d'information multimodale et d'aide à l'exploitation. L'entreprise gère également le système billetterie 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.

Fin 2020, la filiale Mappy a rejoint le périmètre de RATP Smart Systems, dans le cadre du développement du MaaS Groupe. Le groupe RATP élargit ainsi son champ de compétences en intégrant le troisième acteur de la mobilité du quotidien en France après Google Maps et Waze. Les services digitaux du groupe RATP et de Mappy proposent déjà à leurs utilisateurs des trajets de porte à porte pouvant associer plusieurs modes de transport. Il s'agit dorénavant de combiner les services dans une même application et d'y inclure la possibilité de réserver et de payer, directement à partir d'un téléphone mobile, ses trajets.

L'ensemble doit ainsi proposer des nouveautés pour les clients :

- en Île-de-France, une cartographie complète de la région, un GPS piéton et vélo ainsi que les adresses de professionnels « autour de moi »;
- à l'échelle du pays, intégration dans le comparateur multimodal de Mappy de nouveaux partenaires et déploiement d'une offre combinée voiture, parking relais et transports en commun pour mieux répondre aux enjeux environnementaux et d'accessibilité des territoires;
- et, pour les autorités organisatrices de transports et les collectivités, une application RATP Smart Systems de MaaS clé en main. Les solutions de mobilité qui y figureront seront adaptées à la réalité du territoire.

**RATP Travel Retail** 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 l'Epic RATP.

**RATP Maintenance Services**, précédemment détenue par RATP Dev, a fait l'objet d'une cession intragroupe au 31 décembre 2020. RATP Maintenance Services est un acteur de la maintenance multi-technique, tant sur le segment historique des ascenseurs et escaliers mécaniques que sur les contrats d'installation et de maintenance de sécurité des bâtiments et des personnes pour les aéroports, les clients publics (collectivités, hôpitaux) et privés (grands ensembles de logements).

## RATP Paris Région/RATP Cap Île-de-France

La création de **RATP Paris Région** répondait 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).

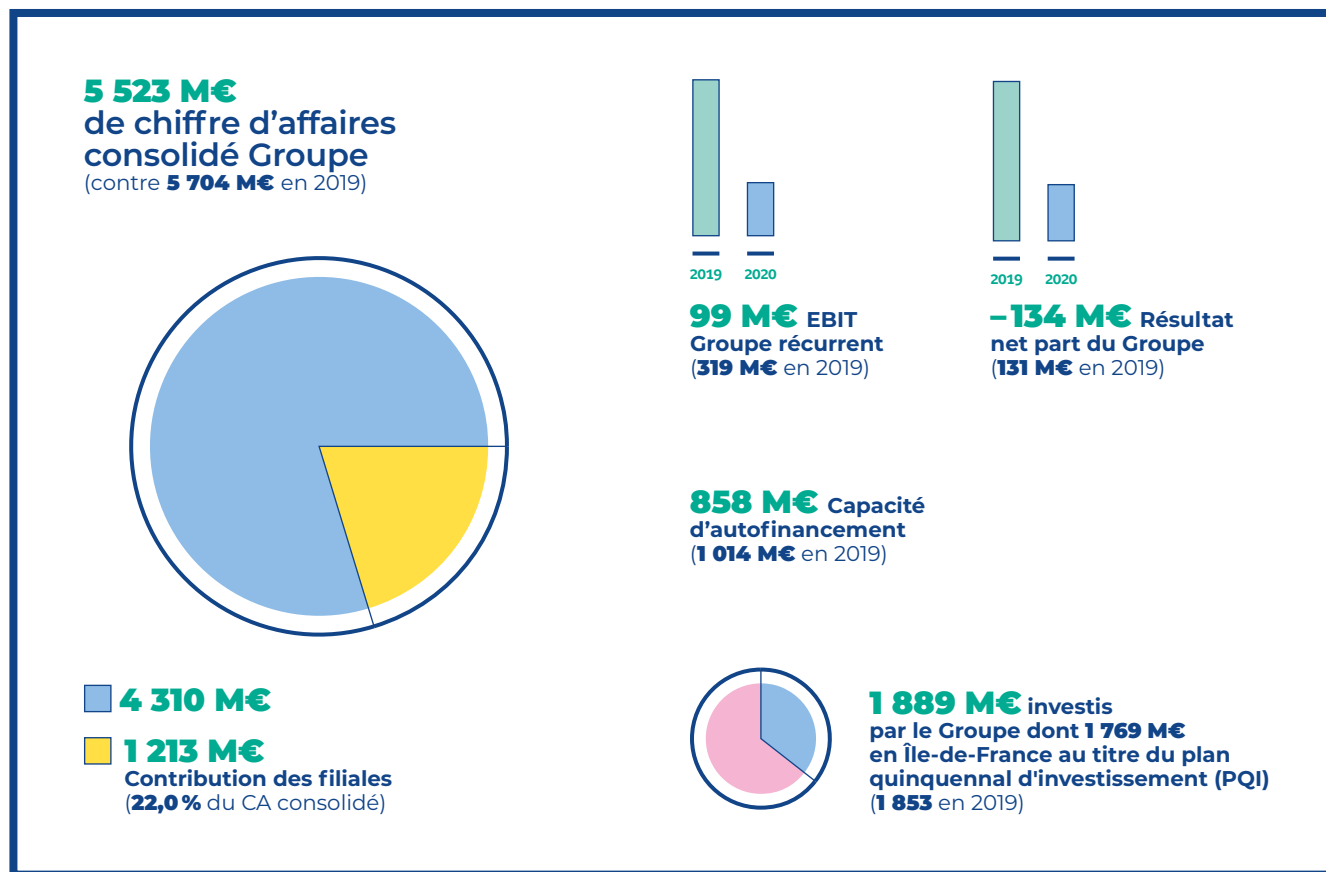
Le gain d'un appel d'offres conduit systématiquement, à la demande de l'autorité organisatrice, Île-de-France Mobilités, à la création d'une filiale dédiée pour assurer l'exploitation du réseau de transport. RATP Paris Région porte les parts du groupe RATP dans ces filiales dédiées.

RATP Paris Région devient **RATP Cap Île-de-France** en février 2021 avec l'arrivée de l'équipe dirigeante, qui sera en charge de préparer les premiers appels d'offres menés par Île-de-France Mobilités.

## RATP Coopération et ses participations

**RATP Coopération**, outre le portage de participations minoritaires évoqué *supra* (Systra, Wizway et Metrolab), 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.

**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 sur le biais de filiales, de 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 2020

La crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 représente un impact majeur pour le groupe RATP. L'impact de la crise sanitaire sur le résultat net du Groupe s'établit à -356 millions d'euros (-254 millions d'euros pour l'Epic et -101 millions d'euros pour les filiales).

### Epic RATP

Toutes les activités de l'Epic ont été touchées par la crise sanitaire. Le trafic a baissé de -43% par rapport à 2019 et les recettes annexes ont subi un manque à gagner de près de -25%. Dès le démarrage de la crise, la RATP s'est fortement mobilisée pour assurer la continuité du service public, pour garantir aux voyageurs des conditions de transport en toute sécurité et pour préparer, dès la sortie du confinement, un retour rapide à l'offre de transport nominale, qui a été retrouvée début juin.

Dans ce contexte, la RATP a déployé des efforts exceptionnels pour assurer la protection des personnels et des clients, garantir le respect des normes sanitaires et des gestes barrières et renforcer la confiance des voyageurs dans les transports en commun : équipement des agents en masques et visières, nettoyage régulier et renforcé des points de contact à bord des véhicules et dans les espaces, désinfection par nébulisation des véhicules, installation de bornes de gel hydroalcoolique, pose de stickers pour inciter au maintien de la

distanciation sociale, port du masque obligatoire, vérification de l'attestation employeur de déplacement, respect des distances de sécurité, dispositifs de canalisation des flux.

Afin de tenir compte de la réduction de l'offre et des déplacements autorisés pendant la période de confinement, l'entreprise a procédé, conjointement avec la SNCF, et à la demande d'Île-de-France Mobilités, au remboursement des forfaits Navigo annuel et senior pour la période du 1<sup>er</sup> avril au 11 mai; les pertes de recettes induites (59 millions d'euros) ont été intégrées dans le mécanisme contractuel de partage du risque recettes avec Île-de-France Mobilités. Les porteurs de forfaits Navigo mensuel assurant des missions essentielles au fonctionnement du pays et les titulaires de forfaits Imagin'R ont également bénéficié d'un remboursement sur cette période, intégralement pris en charge par Île-de-France Mobilités (28 millions d'euros).

Plusieurs chantiers d'infrastructures ont connu des arrêts d'activité pendant le confinement, mais ils ont progressivement repris leur activité à partir de la fin avril (prolongements des lignes 11, 12 et 14, automatisation de la ligne 4, transition énergétique des centres bus). Malgré le contexte inédit de crise sanitaire, les investissements 2020 de l'Epic ont atteint 2,2 milliards d'euros (en intégrant les investissements réalisés pour le compte de la SGP au titre du prolongement de la ligne 14 sud, soit 399 millions d'euros). Ils progressent de 76 millions d'euros vs 2019, portés par les projets de renouvellement du matériel roulant MF19 pour les lignes 10, 3 bis et 7 bis, MP14 pour la ligne 14 et achats de bus électriques.



D'un point de vue financier, la perte de résultat net liée à la crise sanitaire de –254 millions d'euros comprend une perte de chiffre d'affaires de –259 millions d'euros, provenant pour –150 millions d'euros des pertes de recettes voyageurs, nettes du partage des risques commerciaux avec Île-de-France Mobilités, et, pour le reste, des pertes de recettes annexes. En charges, les économies réalisées, nettes des surcoûts sanitaires, des impacts sur le résultat de l'assureur social, de l'intéressement et des frais financiers, sont de +5 millions d'euros.

L'impact de la crise sanitaire sur la dette de l'Epic est de +285 millions d'euros dont +254 millions d'euros liés à la baisse de la CAF et +31 millions d'euros liés à la dégradation du BFR opérationnel.

## Filiales

Toutes les filiales du Groupe ont été touchées par la crise sanitaire du Covid-19, mais de manière hétérogène selon leur activité. Au-delà des effets directs générés par la période de confinement (mi-mars/mi-mai) sur l'offre de transport, les secteurs suivants sont plus particulièrement impactés : le tourisme, les services à la demande, la publicité, les commerces et les activités sur site.

RATP Dev, opérateur de transport public et touristique, a été touché de plein fouet par la crise, d'abord en Asie sur le réseau du tramway de Hong Kong, puis partout dans le monde, en particulier en France, notamment sur les offres occasionnelles, le transport scolaire et l'activité de bus touristiques (notamment à Paris et à Londres). Au second semestre, l'activité de *sightseeing* a continué d'être fortement impactée par la baisse durable du tourisme international.

Systra a plus modérément subi les effets de la crise, s'étant organisé, comme dans tout le secteur de l'ingénierie, pour délivrer ses projets à travers un télétravail généralisé. La crise a touché plus intensément les activités sur site, du fait du décalage des chantiers.

L'activité commerciale a conservé un niveau dynamique, les donneurs d'ordre n'ayant pas ou peu décalé leur calendrier de consultation.

Sur les autres filiales :

- l'activité de RATP Travel Retail a été mise à l'arrêt lors du premier confinement (mars-mai) en raison de la fermeture des commerces en station. Une reprise progressive de l'activité a été constatée à partir de septembre mais le secteur reste impacté par les réductions de déplacements en Île-de-France ;
- RATP Real Estate a été confronté au premier semestre à l'arrêt des chantiers de transformation urbaine (site de Vaugirard, conversion énergétique des centres bus, etc.) et d'immobilier tertiaire (projet Lyby+) puis à l'organisation du redémarrage des travaux, et, en tant que gestionnaire de sites, a été mobilisé pour préparer le plan de déconfinement des sites tertiaires en mai ;
- après un début d'année marqué par le surcroît d'activité consécutif aux mouvements sociaux, les participations de RATP Capital Innovation ont été largement touchées, avec des chutes massives d'activité durant les pics de la crise sanitaire. Le second semestre a toutefois été moins impacté que le deuxième trimestre 2020.

À fin décembre, l'activité reprend progressivement sur la quasi-totalité des réseaux/projets/opérations, en dehors du secteur touristique.



Sur le plan financier, l'effet direct de la crise à fin décembre est estimé à :

- –155 millions d'euros en chiffre d'affaires, réparti comme suit :
  - –153 millions d'euros sur RATP Dev (–64 millions d'euros en France, –41 millions d'euros sur le *sightseeing* et –48 millions d'euros à l'international),
  - –2 millions d'euros sur les autres filiales (sur RATP Real Estate et RATP Smart Systems) ;
- –51 millions d'euros en EBIT :
  - –42 millions d'euros sur RATP Dev,
  - –5 millions d'euros sur Systra,
  - –4 millions d'euros sur les autres filiales.

À ces impacts s'ajoutent des effets indirects non récurrents, principalement la dépréciation du *goodwill* du *Sightseeing* pour –45 millions d'euros, déjà enregistrée fin juin, et des dépenses de restructuration pour près de –6 millions d'euros. Au total, l'impact sur le résultat net des filiales est de –101 millions d'euros.

## 1.1 Pour le transport

### 1.1.1 Epic

#### Évolutions du contrat Île-de-France Mobilités-RATP : avenants 2020

Les résultats à fin 2020 intègrent les avenants n<sup>os</sup> 1 à 24 au contrat d'exploitation Île-de-France Mobilités-RATP 2016-2020. Ils impactent la rémunération de la RATP à hauteur de +22 millions d'euros par rapport à 2019, soit +0,7 %, dont **des évolutions sur l'offre de référence (+17 millions d'euros)** : mise en service du prolongement de la ligne 14 à Mairie de Saint-Ouen en décembre 2020 (restructuration de l'offre bus, adaptation des stations existantes, prolongement de la ligne), effet en année pleine du programme de restructuration bus Paris, évolutions diverses du service de référence : renforts d'offre bus, ajustements de temps de parcours, prolongements de lignes, modifications d'itinéraire, passage en UM (unités multiples correspondant à des trains plus longs) sur la ligne B du RER les vendredis soirs, samedis, dimanches et jours fériés, renouvellement des voies et du ballast (RVB) de la ligne A du RER, opération Castor.

**D'autres éléments d'ajustement de la rémunération contractuelle (+4 millions d'euros) s'y ajoutent**, principalement pour le renforcement de la sécurité en station et l'expérimentation du SMS Ticketing.

#### Évolution du trafic

En 2020, le trafic RATP sur le périmètre de l'Epic, fortement impacté à la baisse par la grève de janvier et surtout par la crise sanitaire du Covid-19, s'élève à 1 901 millions de voyages, soit une baisse de –1 423 millions de voyages (–42,7 %) par rapport à 2019.

Ce recul important du trafic a deux causes majeures :

- **une baisse principalement due à l'épidémie de Covid-19 et aux mesures sanitaires associées, à hauteur de –1 348 millions de voyages (soit –40,6 %)**. Le premier confinement aura eu l'impact le plus fort avec –73 % de trafic par rapport à 2019 au deuxième trimestre (–92 % en avril, mois complet de confinement). Au troisième trimestre 2020, à la faveur du déconfinement et du retour au travail, le trafic s'améliore mais reste négatif (–31 %). Le résultat du quatrième trimestre, impacté par les couvre-feux, le reconfinement et l'incitation au télétravail, chute à nouveau (–35 %). La décroissance du trafic résulte des impacts directs et indirects des mesures sanitaires prises pour endiguer l'épidémie : ralentissement de l'économie,

forte baisse du tourisme, évolution des habitudes de travail, avec la montée en puissance du télétravail, développement accéléré des mobilités individuelles, et notamment des mobilités douces (vélo, trottinette, etc.), stimulé par les aménagements cyclables supplémentaires et temporaires;

- **l'impact du mouvement social de début d'année.** Les grèves contre le projet gouvernemental de réforme du régime des retraites ont impacté le trafic de janvier et février (perte de trafic estimée à 75 millions de voyages, soit -2,3% du trafic).

**Le trafic annuel du métro affiche une baisse de -50% (-744 millions de voyages),** en partie attribuable aux grèves de début d'année mais surtout aux impacts négatifs de l'épidémie sur les déplacements. Le trafic du métro était presque nul lors du premier confinement (-96% en avril et -85,5% en mai). Cette situation s'est progressivement améliorée les mois suivants à la faveur du déconfinement, de l'été et de la rentrée mais le trafic replonge à nouveau à partir du quatrième trimestre (-42%) en dépit du rattrapage des grèves de décembre 2019.

**L'évolution du trafic annuel du RER est négative par rapport à l'année 2019 (-47%; -233 millions de voyages).** Comme pour le métro, la chute du trafic subit quatre évolutions majeures sur la période, avec les pertes pour grèves, les pertes pour le premier confinement à partir de mars (un niveau de trafic équivalent à 4% du trafic 2019 en avril), la reprise progressive dès le déconfinement, tout l'été et jusqu'à la rentrée de septembre. Par la suite, le trafic du RER subit de nouvelles pertes à partir d'octobre compte tenu des restrictions dues aux couvre-feux et au reconfinement. Décembre est exceptionnellement en hausse (+17,4%) du fait du rattrapage des grèves de 2019.

**Le réseau de surface (Epic) connaît en 2020 une baisse de son trafic (-33%; -440 millions de voyages) moindre que celle des réseaux ferrés,** du fait d'une perception moins anxiogène du réseau de surface face à l'épidémie. Par ailleurs, la grève de janvier 2020 a été moins impactante sur le trafic en surface (seulement -4% sur les bus parisiens, +5% sur le tramway et +16% sur le Noctilien). Les réseaux de bus connaissent toutefois les mêmes phénomènes de baisse et de remontée de trafic du fait des décisions gouvernementales (-33% de trafic en 2020). La mise en place des couvre-feux impacte plus particulièrement les Noctiliens depuis octobre (-37%; -59%; -51%). Sur l'année, les bus parisiens comme les bus banlieue ont le même niveau de perte (respectivement de -32% et -33%). Le réseau tramway connaît une baisse de son trafic (-35%), avec une forte disparité d'une ligne à l'autre (-40% sur le T3a contre -20% sur le T5). À partir de mars, le premier confinement inflige au tramway une perte du même ordre que celle des autres modes avec -84% du trafic en avril (confinement strict). Une reprise s'amorce petit à petit dès le mois de mai mais les résultats replongent à nouveau depuis octobre.

### 1.1.2 Les autres évolutions en France

Pour **RATP Dev**, le niveau d'activité a été massivement impacté par la crise sanitaire. Les activités B2C (bus *open tour*, transport scolaire) ont subi un arrêt brutal à partir de la mi-mars.

Sur les réseaux exploités par RATP Dev, l'activité a fortement ralenti, mais ne s'est pas totalement arrêtée au premier semestre. La croissance en France a ainsi été portée par les contrats en portefeuille et par les démarrages de contrats du second semestre 2019 (Brest, Angers, Creil, Saint-Malo).

En 2020, **RATP Dev** a par ailleurs remporté :

- l'appel d'offres pour l'exploitation du réseau de bus de Quimperlé, poursuivant ainsi sa stratégie d'implantation en Bretagne et dans le Grand Ouest. La mise en service a eu lieu le 4 juillet;
- le contrat Optile sur le territoire du Mantois (TVM/CTVMI) en renouvellement. Le périmètre du nouveau contrat de huit ans à compter d'août prochain est supérieur au réseau actuellement géré du fait des découpages de lots retenus par Île-de-France Mobilités. À l'inverse, le contrat du territoire du Vexin n'est pas renouvelé (Céobus/TimBus).

RATP Dev poursuit enfin son effort de développement, avec :

- la préparation aux autres appels d'offres Optile en Île-de-France;
- un positionnement sur le ferroviaire suite à la mise en concurrence des marchés des trains express régionaux (TER) avec la création de la filiale Régionéo en partenariat avec Getlink. Régionéo s'est ainsi positionné sur les trois lots ouverts à la concurrence par la région Hauts-de-France et vise également l'ouverture des marchés dans le Grand Est;
- une alliance conclue avec Alstom et le Singapourien ComfortDelGro Transit dans la perspective de l'appel d'offres pour l'exploitation des lignes 16 et 17 du réseau de métro Grand Paris Express.

### 1.1.3 Les autres évolutions à l'international

- Aux États-Unis, RATP Dev USA Inc. n'a pas été renouvelé pour le contrat de gestion d'un lot du réseau d'autobus d'Austin, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, mais a renoué avec le développeur dès le second semestre avec le gain des contrats « The Bus » dans le comté de Prince George (Maryland) et l'exploitation et la maintenance du réseau « The Comet » à Columbia (Caroline du Sud), auxquels s'ajoute le renouvellement du contrat de bus de Camarillo (Californie).
- Au Royaume-Uni, RATP Dev a cédé la société Selwyns à ses managers au 31 mars (bus interurbain et *private hire* près de Manchester).
- En Belgique, **RATP Dev** a remporté l'appel d'offres pour l'exploitation de bus touristiques de Bruxelles, dont la reprise est décalée au printemps 2021 en raison de la crise sanitaire.
- En Italie, malgré la crise sanitaire, le contrat d'exploitation des bus de la région Toscane a été signé en août 2020, pour une durée de onze ans. Les équipes de **RATP Dev** poursuivent activement leur travail de préparation à la reprise de l'exploitation, mais le démarrage effectif du contrat reste conditionné à une nouvelle décision du Conseil d'État italien, attendue au premier semestre 2021.
- Au Qatar, **RATP Dev** poursuit sa mobilisation en vue de l'ouverture du tramway de Lusail au premier trimestre 2021 (léger décalage induit par la crise sanitaire).
- En Algérie, le client a décidé de reprendre directement l'exploitation du métro d'Alger à l'échéance du contrat porté par RATP El Djazaïr en octobre 2020.
- En Égypte, RATP Dev a signé le contrat pour la reprise d'exploitation de la ligne 3 du métro du Caire.
- En Arabie saoudite, **RATP Dev** poursuit la période de mobilisation sur le métro de Riyad à la suite de la décision du client de décaler les ouvertures des lignes 1 et 2 à l'horizon 2022 (en lien avec la crise sanitaire).

RATP Dev a célébré en 2020 les dix ans d'exploitation du tramway de Florence en Italie et du Gautrain (train suburbain), en Afrique du Sud, et les huit ans d'exploitation du tramway de Casablanca, au Maroc.

RATP Dev a enfin signé un accord avec ComfortDelGro pour créer une nouvelle entité qui aura pour mission de démontrer la valeur et les avantages qu'elle pourra apporter en explorant de nouvelles perspectives commerciales dans le secteur ferroviaire à Singapour. Cette entité doit proposer également des centres d'excellence afin de réduire la dépendance à l'égard des fabricants d'équipements.

## 1.2 Pour la ville

Les travaux de préfiguration de la business unit « Solutions Ville » se sont déroulés sur fond d'une crise sanitaire qui a fortement impacté l'activité de RATP Real Estate et celle des participations de RATP Capital Innovation.

### Immobilier

**RATP Real Estate**, dans son rôle de gestionnaire des sites du Groupe, a mis en place un plan de continuité d'activité (PCA) des sites sous gestion dans le cadre de la préparation du confinement et accompagné le déconfinement des sites tertiaires (plan de communication et guide utilisateurs).

**RATP Real Estate** a par ailleurs géré la mise à l'arrêt des chantiers au début du confinement du printemps puis le redémarrage des travaux sur les projets en cours, notamment :

- le site industriel de Vaugirard (création d'un quartier organisé autour d'une nouvelle rue en 2026 avec deux ateliers de maintenance, des logements certifiés « Habitat et environnement » et une structure multi-accueil dédiée à la petite enfance);
- les travaux bâtimentaires du programme de transition énergétique des centres bus exploités par l'Epic;
- les immeubles tertiaires dont les travaux sont portés par la filiale **SEDP 2** (en 2020 : Shamrock et le siège social de la RATP à la gare de Lyon).

La filiale **SEDP 2** contribue en effet à la modernisation des espaces de travail du Groupe, au niveau tant du siège que d'autres sites administratifs. Au 1<sup>er</sup> janvier 2020, **SEDP 2** a livré l'immeuble VAL Bienvenue, qui est le premier démonstrateur d'espaces de travail dynamique visant à accompagner le groupe RATP dans l'amélioration de la performance de son occupation tertiaire. Les utilisateurs sont accueillis sur le site depuis le début de l'année (2 200 postes de travail au total). Malgré le contexte, **RATP Real Estate** est parvenu à mettre en service l'immeuble Shamrock (6 000 m<sup>2</sup>) au dernier trimestre, poursuivant ainsi sa contribution au programme de réduction de l'empreinte tertiaire du Groupe.

### Mobilités urbaines

Dans le portefeuille de **RATP Capital Innovation** :

- **Klaxit**, fortement impacté sur le nombre de trajets au deuxième trimestre en raison de la crise sanitaire, a néanmoins commencé à délivrer son offre 100% covoiturage courte distance à Nantes, en complémentarité avec le réseau de transports en commun (contrat remporté l'an dernier) et a par ailleurs remporté un financement C2E (certificats d'économie d'énergie pour industriels/producteurs de CO<sub>2</sub>) permettant la mise en place d'expérimentations de covoiturage dans les collectivités et entreprises;

- **Cityscoot**, opérateur unique à Paris depuis le retrait de Coop, a officiellement lancé le partenariat commercial avec Uber en mars 2020, avec pour objectif d'avoir un nouveau canal d'acquisition client via l'application. Les premiers effets du référencement sur l'application ont été constatés dès la reprise d'activité en mai. L'activité a été stoppée à Rome pour un redéploiement de la flotte à Milan;
- Zenpark est également fortement impacté par la crise sanitaire, tant au printemps que pendant le second confinement de novembre.

RATP Capital Innovation a participé à la première levée de fonds de la start-up Vianova pour accélérer le développement de son produit : une plateforme *software as a service* (SaaS) à destination des villes pour réguler/superviser les opérateurs de mobilité et de logistique.

### Télécommunications

En ce qui concerne l'ensemble **RATP Connect**, l'année 2020 a été marquée par la finalisation du déploiement par **Telcité NAO** de la 3G/4G dans les stations du métro et du RER au premier semestre. À fin mai, les 361 stations sont couvertes. Les travaux se poursuivent pour améliorer et renforcer la bande passante et la qualité de la couverture.

Un autre programme au service des voyageurs d'Île-de-France a été lancé en 2019 en partenariat avec l'Epic RATP pour une installation de bornes Wi-Fi en gares et stations, avec 86 stations équipées à date.

RATP Connect participe enfin à la consultation en vue de l'attribution de la concession d'exploitation et de maintenance du futur réseau de fibre du Grand Paris Express.

### Logistique

L'année 2020 a vu également la conception par le Groupe d'une offre innovante de mixité fonctionnelle au sein des sites industriels et notamment des centres bus RATP. Inoccupés pendant la journée lorsque les bus circulent, certains de ces centres vont devenir des surfaces idéales pour faciliter le transfert de marchandises de véhicules lourds à des véhicules légers et ainsi faciliter la livraison « du dernier kilomètre ».

À la suite de l'accord d'Île-de-France Mobilités et de la parution des appels à candidature, les premiers sites devraient être exploités en 2021.

### Énergie

Le groupe RATP répond aux côtés du groupe Engie en vue de l'attribution de la concession de service public portant sur la production, le transport, le stockage et la distribution d'énergie frigorifique de la ville de Paris.

## 1.3 Pour les services

- **RATP Smart Systems** a poursuivi sa trajectoire de développement en 2020, malgré la crise sanitaire, autour de trois axes :
  - le développement du **MaaS** avec l'acquisition de **Mappy** début novembre 2020 dans la perspective de combiner les services digitaux du Groupe et de cette filiale pour proposer des trajets porte à porte pouvant associer plusieurs modes de transport;

- l'offre au service du groupe RATP notamment avec le projet billettique de conception d'une solution de chargement des titres pour les dépositaires et les clients grands comptes (projet « TCT ») et les projets de l'usine digitale ;
- le développement en France et à l'international :
  - contrat Navocap pour le développement du système de SAE IV à Blois,
  - démarrage du contrat billettique sur la ligne 3 du métro d'Hanoï,
  - poursuite des contrats en cours au Mexique (Guayaquil, Guadalajara), au Chili (Santiago) et au Sénégal (Dakar).

Les développements sur les différents contrats ont pu être réalisés à distance pendant la période de confinement, limitant ainsi le décalage des projets pendant la crise sanitaire.

- RATP Travel Retail a été et continue d'être fortement impacté par la crise sanitaire, compte tenu de la fermeture des boutiques pendant le premier confinement de printemps 2020 et du fait des restrictions de déplacements en Île-de-France.
- RATP Maintenance Services, précédemment détenu par RATP Dev, a été cédé à RATP Participations fin 2020 et intègre le pôle « Services ».

## 1.4 Pour l'ingénierie

La crise sanitaire a impacté l'activité de Systra à compter d'avril, du fait d'un ralentissement des activités de conseil et de l'arrêt des chantiers sur sites, notamment en France et au Royaume-Uni. Mais le télétravail a été généralisé et l'exécution des contrats a pu se poursuivre. En particulier, une forte activité a été maintenue sur les gros contrats en cours, sans ralentissement sensible : Grand Paris, métro de Toulouse, projet de ligne à grande vitesse (LGV) HS2 au Royaume-Uni, développement d'infrastructures au Québec (notamment tramway), réseau de fret ferroviaire Etihad au Moyen-Orient. Des équipes dédiées ont été constituées pour préparer la reprise des activités sur sites et dans les bureaux. Systra a su faire preuve de réactivité pour limiter les effets de la crise, en bénéficiant par ailleurs d'un prêt garanti par l'État, sécurisant ainsi sa trésorerie en cette période inédite.

L'activité commerciale est restée dynamique sur la période; le montant des prises de commandes est passé à 726 millions d'euros, avec notamment :

- des prestations complémentaires sur la phase 1 du projet de LGV HS2 au Royaume-Uni;
- la concrétisation du nouveau contrat sur le métro de Riyad;
- le gain de la ligne est du métro de Montréal;
- la confirmation de l'attribution du contrat de LGV reliant trois aéroports en Thaïlande.

À fin décembre, le carnet de commandes demeure au-dessus du seuil de 1 milliard d'euros, franchi en 2019, soit environ 17 mois de chiffre d'affaires.

## 2 — Les résultats consolidés de 2020

Les résultats consolidés sont fortement impactés par la grève de janvier et surtout la crise sanitaire du Covid-19.

- Le chiffre d'affaires est en baisse de -3,2% par rapport à 2019 à 5 523 millions d'euros (-2,7% hors effets de conversion des devises). Cette baisse provient principalement de l'activité des filiales plus violemment touchées par la crise sanitaire (-10,2%, -138 millions d'euros). La baisse du chiffre d'affaires de l'Epic est plus limitée (-1%, -43 millions d'euros), en raison de l'effet déport positif de l'impact grève 2019 et du mécanisme du partage des risques sur les recettes, qui a joué son rôle protecteur pour l'Epic.
- Le résultat opérationnel, à 99 millions d'euros, est en baisse de -220 millions d'euros par rapport à 2019.
- Le résultat net part du Groupe (RNPG), à -134 millions d'euros, est en baisse de -265 millions d'euros par rapport à 2019. Cette variation entre 2020 et 2019 s'explique principalement par la crise sanitaire du Covid-19, qui a impacté le résultat net à hauteur de -356 millions d'euros.
- Les capitaux propres baissent de 209 millions d'euros par rapport à 2019 et atteignent 4 627 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 hausse de +362 millions d'euros par rapport à 2019 et atteint 5 544 millions d'euros.

Les investissements bruts (avant subventions) du Groupe s'élèvent à 1 889 millions d'euros et se maintiennent à un niveau élevé. Sur les 1 769 millions d'euros d'investissements réalisés en Île-de-France par l'Epic sur le périmètre du plan quinquennal d'investissement (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	31/12/2019 <sup>(1)</sup>	31/12/2020	Variation
<b>Transport</b>	<b>5 646</b>	<b>5 469</b>	<b>(177)</b>
RATP (A)	4 354	4 310	(43)
Filiales	1 292	1 159	(133)
<b>Ville</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>0</b>
<b>Services</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>(4)</b>
RATP (A) : mandat de gestion RATP Travel Retail	20	11	(9)
Filiales de services	8	14	5
<b>Ingénierie (groupe Systra)<sup>(2)</sup></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Groupe RATP (B)</b>	<b>5 704</b>	<b>5 523</b>	<b>(181)</b>
<b>Contribution des filiales (B - A)</b>	<b>1 350</b>	<b>1 213</b>	<b>(138)</b>
<b>Contribution des filiales (en %)</b>	<b>24 %</b>	<b>22 %</b>	

(1) Pro forma.

(2) Mise en équivalence.

Le chiffre d'affaires du Groupe est en baisse de –181 millions d'euros (soit –3,2%), dont –43 millions d'euros au titre de l'Epic et –138 millions d'euros au titre des filiales.

La crise sanitaire du Covid-19 impacte le chiffre d'affaires du Groupe à hauteur de –414 millions d'euros dont –259 millions d'euros pour l'Epic et –155 millions d'euros pour les filiales, principalement RATP Dev.

a) **Le chiffre d'affaires de l'activité Transport évolue de –177 millions d'euros, dont –43 millions d'euros à l'Epic et –133 millions d'euros aux filiales.**

La contribution de l'Epic RATP s'établit à 4 310 millions d'euros en 2020.

Les **recettes directes (RD)** s'élèvent à 1 654 millions d'euros, en baisse de –855 millions d'euros (soit –34,0%) par rapport à 2019. Cette baisse s'explique principalement par l'impact de la crise sanitaire (–900 millions d'euros), compensé par une tendance hors grève et Covid positive (+68 millions d'euros).

La hausse de la **rémunération versée par Île-de-France Mobilités** (+789 millions d'euros) s'explique principalement par l'impact de la crise sanitaire sur le partage de risque (+726 millions d'euros) et 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 0,6% (pour une inflation générale à 0,2%), soit un impact positif de +28 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 +22 millions d'euros, soit +1,1%.

Les **recettes annexes** sont en hausse de +4,2 millions d'euros (+2,7%). L'impact fortement négatif de la crise sanitaire

du Covid-19 (–103 millions d'euros), notamment sur la publicité et les redevances des commerces, est compensé par l'effet report du remboursement des voyageurs suite à la grève de décembre 2019 (+103 millions d'euros), qui avait impacté négativement à due concurrence le total des recettes annexes. La contribution des filiales s'établit à 1 159 millions d'euros, en baisse de –133 millions d'euros par rapport à 2019, dont –27 millions d'euros d'effet devises.

Cette baisse provient principalement de l'impact du Covid-19 (–155 millions d'euros), dont l'essentiel impacte RATP Dev (–153 millions d'euros).

Hors effet conversion et effet Covid-19, le chiffre d'affaires des filiales aurait progressé de +44 millions d'euros principalement en raison de l'effet année pleine des contrats démarrés en 2019 en France et aux États-Unis et de la montée en puissance des contrats au Moyen-Orient (Riyad, Le Caire).

b) **Le chiffre d'affaires de l'activité « Ville » est resté stable à 30 millions d'euros.**

c) **Le chiffre d'affaires de l'activité « Services » évolue de –4 millions d'euros.** Cette baisse s'explique principalement par l'impact de la crise sanitaire sur l'activité commerciale dans les espaces RATP, gérée par RATP Travel Retail pour le compte de l'Epic. Elle est en partie compensée par la montée en puissance des projets billettiques à l'international (démarrage du contrat du métro d'Hanoï) et l'activité apportée par la nouvelle filiale Mappy en fin d'année.

d) **Le chiffre d'affaires consolidé de l'activité « Ingénierie » est nul aux bornes du Groupe du fait de la méthode de consolidation de Systra, mise en équivalence dans les comptes du groupe RATP.**

## 2.2 Résultat opérationnel (EBIT)

En millions d'euros	31/12/2019 <sup>(1)</sup>	31/12/2020	Variation
<b>Transport</b>	<b>306</b>	<b>89</b>	<b>(217)</b>
RATP (A)	289	181	(108)
Filiales	17	(92)	(110)
<b>Ville</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	
<b>Services</b>	<b>3</b>	<b>(1)</b>	<b>(4)</b>
Ingénierie (groupe Systra <sup>(2)</sup> )	(0,3)	0,2	0,5
<b>Groupe RATP (B)</b>	<b>319</b>	<b>99</b>	<b>(220)</b>
<b>Contribution des filiales (B - A)</b>	<b>31</b>	<b>(82)</b>	<b>(113)</b>
<b>Contribution des filiales (en %)</b>	<b>10%</b>	<b>-83%</b>	

(1) Pro forma.

(2) Mise en équivalence.

Le résultat opérationnel est en baisse de –220 millions d'euros, dont –107 millions d'euros pour l'Epic RATP et –113 millions d'euros pour les filiales.

a) **Le résultat opérationnel de l'activité « Transport » évolue de –217 millions d'euros, dont –108 millions d'euros pour l'Epic et –110 millions d'euros pour les filiales.**

La contribution de l'Epic RATP s'établit à 181 millions d'euros en 2020.

Pour l'Epic RATP, l'EBIT recule de –108 millions d'euros, principalement du fait de la crise sanitaire (–250 millions d'euros) et de l'impact des grèves (+99 millions d'euros d'effet net dont +150 millions d'euros d'effet report de 2019 et –51 millions d'euros d'impact de la grève de janvier en 2020). Les pertes ont été partiellement amorties par la mise en place d'un plan d'économie qui a permis de contenir la progression des charges de +52 millions d'euros par rapport aux prévisions budgétaires initiales.

Les frais de personnel représentent 69% des charges d'exploitation. Ils s'élèvent en 2020 à 2 594 millions d'euros, et baissent de –77 millions d'euros, soit –3%. Leur évolution intègre la hausse des effectifs moyens annuels (+159 équivalents temps plein), essentiellement portée par l'offre nouvelle financée par les avenants contractuels (+16 millions d'euros) et l'augmentation de la masse salariale par agent (+0,7%, soit +19 millions d'euros). Cette croissance est en partie compensée

par des gains de productivité (–23 millions d'euros), par l'impact net sur deux exercices de la grève sur les retraites de décembre 2019-janvier 2020 (+19 millions d'euros) et par les effets de la crise sanitaire (–110 millions d'euros).

Les dépenses d'énergie sont en baisse par rapport à 2019 (–31 millions d'euros) essentiellement en raison des réductions d'offre consécutives à la crise sanitaire et de la baisse des prix des carburants.

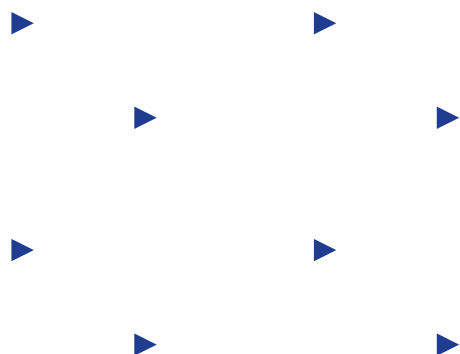
La contribution des filiales s'établit à –92 millions d'euros en 2020.

L'EBIT de RATP Dev baisse de –110 millions d'euros. Au-delà de l'impact du Covid-19 de –93 millions d'euros (dont –45 millions d'euros de dépréciation du *goodwill sightseeing* déjà constaté fin juin), RATP Dev a également été impacté par une dépréciation partielle du *goodwill* des activités londoniennes, du fait du durcissement des conditions de marché.

b) **L'EBIT de l'activité « Ville » se stabilise à 11 millions d'euros, en lien avec la stabilisation de l'activité.**

c) **L'EBIT de l'activité « Services » baisse de –4 millions d'euros et s'établit à –1 million d'euros, principalement du fait de la crise sanitaire.**

d) **L'EBIT de l'activité « Ingénierie » évolue de +1 million d'euros, grâce aux efforts réalisés par Systra pour limiter les effets de la crise liée au Covid-19.**



## 2.3 Résultat net consolidé part du Groupe

En millions d'euros	31/12/2019 <sup>(1)</sup>	31/12/2020	Variation
<b>Transport</b>	122	(142)	(264)
RATP (A)	141	(21)	(162)
Filiales	(19)	(121)	(101)
<b>Ville</b>	7	8	1
<b>Services</b>	2	(1)	(3)
<b>Ingénierie (groupe Systra<sup>(2)</sup>)</b>	(0,3)	0,2	0,5
<b>Groupe RATP (B)</b>	131	(134)	(265)
<b>Contribution des filiales (B - A)</b>	<b>(10)</b>	<b>(113)</b>	<b>(103)</b>
<b>Contribution des filiales (en %)</b>	<b>-8%</b>	<b>84%</b>	

(1) Pro forma.

(2) Mise en équivalence.

Le RNPG s'établit à -134 millions d'euros à fin 2020, contre +131 millions d'euros en 2019, soit une baisse de -265 millions d'euros, dont -162 millions d'euros pour l'Epic RATP et -103 millions d'euros pour les filiales. Le résultat net négatif résulte principalement de la crise sanitaire (-356 millions d'euros), de l'impact de la grève de janvier 2020 (-51 millions d'euros), qui ont un impact conjoint de -407 millions d'euros, et de la variation de la créance d'impôts différés pour -56 millions d'euros.

- a) **Le résultat net de l'activité « Transport » s'établit à -142 millions d'euros, en baisse de -264 millions d'euros.**  
La contribution de l'Epic s'établit à -21 millions d'euros, en baisse de -162 millions d'euros. Au-delà de l'évolution de l'EBIT (-108 millions d'euros), affecté par les impacts des grèves et du Covid-19, le résultat net est impacté par la baisse

de la créance d'impôt différée pour -56 millions d'euros. Les effets conjugués de la crise sanitaire et de la grève de janvier 2020 pèsent à hauteur de -305 millions d'euros sur le résultat net 2020.

La contribution des filiales au RNPG est de -121 millions d'euros à fin 2020, soit une baisse de -101 millions d'euros. La tendance suit celle de l'EBIT.

- b) **Le résultat net de l'activité « Ville » progresse de +1 million d'euros.**  
c) **Le résultat net de l'activité « Services » baisse de -3 millions d'euros.**  
d) **Le résultat net de l'activité « Ingénierie » évolue de +1 million d'euros.**

## 2.4 Capitaux propres consolidés

L'évolution des capitaux propres consolidés part du Groupe entre fin 2019 et fin 2020 s'analyse comme suit :

En millions d'euros	31/12/2019 <sup>(1)</sup>	31/12/2020	Variation
<b>Transport</b>	4 799	4 593	(206)
RATP (A)	4 777	4 708	(68)
Filiales	22	(116)	(138)
<b>Ville</b>	29	33	4
<b>Services</b>	6	5	(1)
<b>Ingénierie (groupe Systra<sup>(2)</sup>)</b>	1	(4)	(5)
<b>Groupe RATP (B)</b>	4 835	4 627	(209)
<b>Contribution des filiales (B - A)</b>	<b>59</b>	<b>(82)</b>	<b>(140)</b>
<b>Contribution des filiales (en %)</b>	<b>1%</b>	<b>-2%</b>	

(1) Pro forma.

(2) Mise en équivalence.

Le montant total des capitaux propres consolidés passe de 4 835 millions d'euros à 4 627 millions d'euros, soit une diminution de -209 millions d'euros, qui recouvre :

- une baisse de -68 millions d'euros pour l'Epic;
- une baisse de -146 millions d'euros pour les filiales.

Les capitaux propres de l'Epic 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.

Les capitaux propres des filiales enregistrent principalement :

- le résultat annuel;
- les impacts de conversion des entités hors zone euro;
- les transactions avec les filiales minoritaires sans perte de contrôle.

## 2.5 Les investissements

Les investissements du groupe RATP s'élèvent à 1 889 millions d'euros.

La part portée par l'Epic RATP dans le cadre du PQI 2016-2020 contractualisé avec Île-de-France Mobilités s'élève à 1 769 millions d'euros dont :

- 984 millions d'euros pour moderniser le réseau et entretenir les infrastructures;
- 618 millions d'euros pour prolonger les lignes de métro et de tramway;
- 167 millions d'euros pour moderniser les espaces et l'information voyageurs.

En matière de modernisation du réseau et d'entretien des infrastructures (984 millions d'euros), on relève notamment :

- un poids marqué des investissements dédiés aux systèmes de transport (237 millions d'euros dont 64 millions d'euros consacrés à l'automatisation de la ligne 4 – projet OPAL4) et aux infrastructures de transport (178 millions d'euros). Ces deux enveloppes incluent des opérations liées par exemple à la modernisation des lignes (47 millions d'euros dédiés aux lignes 6, 9 et 13) et des travaux de génie civil et d'équipement des voies (38 millions d'euros);

- une progression des dépenses dédiées à la politique immobilière (195 millions d'euros, soit 25 % d'augmentation par rapport à 2019, majoritairement consacrée à l'adaptation des ateliers et centres bus) et aux systèmes d'information (132 millions d'euros);
- une progression des dépenses liées aux matériels roulants (241 millions d'euros). Ces dépenses incluent 131 millions d'euros dédiés au matériel roulant bus et 110 millions d'euros consacrés au matériel roulant ferroviaire (programme MF19 et rénovations MI2N/MI84 principalement).

En matière de prolongement des lignes de métro et de tramway (618 millions d'euros), on peut relever :

- 518 millions d'euros d'investissements pour les opérations d'infrastructures du contrat de plan État-Région, soit un niveau légèrement en retrait par rapport à l'an passé (-40 millions d'euros), avec notamment le prolongement de la ligne 11 à Rosny – Bois-Perrier (208 millions d'euros) et la poursuite des travaux de prolongement de la ligne 14 à Mairie de Saint-Ouen (180 millions d'euros), qui représentent à eux seuls 75 % des dépenses (388 millions d'euros pour 518 millions d'euros);
- 100 millions d'euros d'investissements pour les matériels roulants liés aux opérations d'accroissement de capacité de transport, portés majoritairement par les programmes d'acquisition des MP14 ligne 14 (74 millions d'euros), ainsi que le T3 Porte Dauphine (13 millions d'euros).

En matière de modernisation des espaces et de l'information voyageurs, les dépenses sont stables par rapport à 2019. Elles sont portées notamment par une forte dynamique des projets d'aménagement des espaces voyageurs, par exemple les gares : Auber, Vincennes ou encore Charles de Gaulle – Étoile (35 millions d'euros pour ces projets à fin 2020).

## 2.6 L'endettement net consolidé

L'évolution de l'endettement net consolidé entre 2019 et 2020 se présente comme suit :

	31/12/2019 <sup>(1)</sup>	31/12/2020	Variation
<b>Transport</b>	<b>5 227</b>	<b>5 582</b>	<b>355</b>
<i>Endettement net social</i>	<i>5 135</i>	<i>5 451</i>	<i>316</i>
<i>Impact IAS 39</i>	<i>(39)</i>	<i>(43)</i>	<i>(4)</i>
Epic RATP (A)	5 095	5 408	313
Filiales	132	174	42
Ville	(33)	(30)	3
Services	(12)	(9)	3
<b>Ingénierie (groupe Systra<sup>(2)</sup>)</b>			
<b>Groupe RATP (B)</b>	<b>5 182</b>	<b>5 544</b>	<b>362</b>
<b>Contributions des filiales (B - A)</b>	<b>87</b>	<b>136</b>	<b>49</b>
<b>Contribution des filiales (en %)</b>	<b>1,7%</b>	<b>2,5%</b>	

(1) Pro forma.

(2) Mise en équivalence.

L'endettement net consolidé augmente de +362 millions d'euros entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2020. La CAF du Groupe de 858 millions d'euros, dégradée par la crise sanitaire et la grève, n'a pas permis d'autofinancer les investissements, qui se sont maintenus à un niveau élevé en 2020, atteignant 1 889 millions

d'euros, dont 1 804 millions d'euros en Île-de-France (soit 1 130 millions d'euros nets de subventions en Île-de-France).

**L'endettement de l'activité Transport évolue de +355 millions d'euros, dont +313 millions d'euros à l'Epic et +42 millions d'euros aux filiales.**

La hausse de l'endettement net de l'Epic RATP (+313 millions d'euros) s'explique principalement par les pertes liées à la crise sanitaire (-285 millions d'euros) et les grèves (-120 millions d'euros), qui pèsent sur la CAF, mais aussi par la hausse des besoins en fonds de roulement (BFR) d'exploitation et d'investissement.

La hausse de l'endettement net des filiales (+42 millions d'euros) s'explique principalement par un effet mécanique, et par ailleurs neutre, au niveau du Groupe (contrepartie côté Epic), du débouclage des opérations de reconfiguration du Groupe effectuées en 2020 pour +27 millions d'euros (rattachement des filiales existantes à RATP Participations).

RATP Dev est parvenu à limiter l'effet de la crise sur la dette nette, grâce à des actions sur le BFR et les investissements.

#### **Pour mémoire, la dette de Systra n'est pas consolidée.**

S'agissant du **financement**, la stratégie financière de la RATP consiste à mobiliser des ressources financières suffisantes 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 *Euro medium term note* (EMTN), d'un montant maximal de 6 milliards d'euros (porté à 7 milliards d'euros en 2021);
- programme de NEU CP (ex-billets de trésorerie), d'un montant maximal de 3 milliards d'euros.

Pour faire face à la fermeture du marché des NEU CP consécutive à la crise du Covid-19, la RATP a également mis en place au début du mois de mai une *revolving credit facility* (RCF) de 500 millions d'euros et un *term loan* de 300 millions sur une durée de douze mois.

Les notes attribuées par Moody's et Fitch Ratings reflètent la qualité du crédit de la RATP et donnent de la visibilité aux marchés financiers. Les notes à court et long terme attribuées par les agences de notation financière sont les suivantes au 31 décembre 2020 :

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

La RATP poursuit une stratégie de financement ayant pour objectif de diversifier sa base d'investisseurs et d'internationaliser le placement de ses obligations. Les émissions de *green bonds* contribuent largement à la réalisation de cet objectif.

Ainsi, sur le premier semestre 2019, la RATP a lancé avec succès une seconde émission de *green bonds* de 500 millions d'euros d'une maturité de dix ans. Cette opération, qui a connu une réussite remarquable, avec un taux de souscription élevé (supérieur à 5 fois), s'inscrit pleinement dans le cadre de la démarche RSE du groupe RATP et illustre sa détermination à relever les défis de la transition écologique et du changement climatique. Cette transaction amplifie le mouvement de diversification de la base d'investisseurs de la RATP, avec près de 60% du placement réalisé à l'étranger.

Entre les mois de mars et d'août 2020, la RATP a profité des opportunités sur le marché pour réaliser 854 millions d'euros de placements privés (PP), dont 174 millions d'euros à cinq ans au TRI moyen de -0,33%, 480 millions d'euros à trente ans au TRI moyen de 0,97% et 200 millions d'euros à soixante ans au TRI moyen de 0,88%, à des conditions financières très favorables. C'est la première fois dans son histoire que la RATP émet sur des maturités aussi longues. Cela lui permet de sécuriser le financement de ses actifs longs et d'améliorer sa gestion actif-passif.

## **2.7 Actions en matière de recherche et développement non immobilisées**

Le montant consacré à ces actions s'élève à 3,7 millions d'euros pour l'année 2020.

## **3 — Les comptes sociaux de l'Epic**

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

Les résultats financiers de l'Epic sont en retrait par rapport à 2019 avec un EBE et un résultat net en baisse respectivement de -68 millions d'euros et -115 millions d'euros.

L'effet déport de la grève de décembre 2019 est de +150 millions d'euros sur l'EBE et sur le résultat net, dont +186 millions d'euros en chiffre d'affaires.

L'impact de la grève 2020 est de -58 millions d'euros sur l'EBE et -51 millions d'euros sur le résultat net. Cet impact se décompose principalement en -38 millions d'euros de pertes de recettes sur titres, -25 millions de pertes sur les pénalités et -8 millions d'euros de manque à gagner sur les recettes annexes, en partie compensées par des économies de charges pour +13 millions d'euros.

L'impact de la crise sanitaire est estimé à -215 millions d'euros sur l'EBE et -254 millions d'euros sur le résultat net. Les pertes de recettes voyageurs se sont élevées à -900 millions d'euros, mais ont été en grande partie compensées par Île-de-France Mobilités, ce dernier ayant pris à sa charge +751 millions d'euros au titre du partage contractuel des risques. À cela s'ajoute un manque à gagner de -103 millions d'euros sur les recettes annexes, des surcoûts en charges de -147 millions d'euros, dont -87 millions d'euros de dépenses supplémentaires de propreté et de protection sanitaire, en partie compensés par des économies de +152 millions d'euros (principalement sur les frais de personnel).

Hors effet grève et Covid, l'EBE aurait progressé de 56 millions d'euros en 2020, compte tenu d'une croissance initialement projetée des recettes voyageurs de +27 millions d'euros, soit +1,1% hors grèves et hors Covid, et du plan d'économie mis en œuvre pour atténuer les effets de la crise sanitaire.

L'effort continu de productivité (-0,9%, soit -34 millions d'euros) a permis de financer la poursuite des chantiers de transformation de l'entreprise.

L'EBIT est en baisse de -141 millions d'euros, à 147 millions d'euros. Il est impacté par la crise sanitaire à hauteur de -250 millions d'euros et par la grève de janvier à hauteur de -51 millions d'euros. Hors effet grève et Covid, l'EBIT serait en progression de 160 millions d'euros, principalement du fait du contre-effet de la grève de décembre 2019 et de la réalisation du plan d'économie.

Au-delà de l'EBIT et des effets grève et Covid, le résultat net est impacté par la baisse des dividendes reçus des filiales (-14 millions d'euros), compensée par la décruée des frais financiers (+11 millions d'euros) et par la hausse du résultat exceptionnel (+36 millions d'euros de produits de cession immobilière). Les effets conjugués de la crise sanitaire et de la grève de janvier 2020 pèsent à hauteur de -305 millions d'euros sur le résultat net 2020.

Les investissements 2020 (hors titres de participation) s'élèvent à 1 805 millions d'euros dont 1 769 millions d'euros au titre du PQI, contre 1 718 millions d'euros en 2019, soit une hausse de +51 millions d'euros.

L'endettement net atteint 5 451 millions d'euros. La dette est en hausse de +316 millions d'euros par rapport à fin décembre 2019 (5 135 millions d'euros) : la crise sanitaire du Covid-19 et la grève sur les retraites impactent négativement le cash-flow libre à hauteur de -285 millions d'euros et -120 millions d'euros respectivement.

## 4 — Les perspectives

Toutes les équipes du Groupe ont été mobilisées en 2020 pour gérer la situation de crise mais aussi préparer l'avenir.

Dans ce contexte difficile, **le groupe RATP a continué de faire avancer ses projets stratégiques** : mise en service du prolongement de la ligne 14 au nord et poursuite des grands chantiers de développement et de modernisation des réseaux, de renouvellement des matériels roulants, amélioration de l'expérience client et de l'information voyageurs, transformation du réseau de surface et lancement de RATP Cap Île-de-France, transformation et entrée en régulation avec l'Autorité de régulation des transports (ART) des activités de gestion d'infrastructure et de sûreté, signature des contrats du métro du Caire et de la Toscane, préparation des réponses aux appels d'offres Optile, du Grand Paris Express et du ferroviaire régional, création de la BU Solutions Ville, lancement du programme MaaS Groupe, accélération de la transformation digitale.

Le Groupe anticipe un effet rémanent de la crise sanitaire sur 2021, avec des impacts négatifs sur le trafic et les ressources du transport en commun (recettes voyageurs, versement mobilité) ainsi que sur les activités de bus touristiques et d'OrlyVal du fait de la reprise limitée du trafic aérien et de la baisse durable du tourisme international. L'activité de *sightseeing* a été mise en sommeil en ce début d'année 2021 à Paris et à Londres. S'agissant des autres secteurs touchés significativement par la crise du Covid-19 (mobilités partagées, commerces, etc.), le rythme de reprise sera suivi avec attention tout au long de l'année 2021.

2021 constituera la première année du nouveau contrat RATP-Île-de-France Mobilités 2021-2024 en cours de négociation, contrat qui devrait se traduire par d'importantes évolutions dans la relation entre la RATP et son autorité organisatrice et par une forte accélération du programme d'investissements.

2021 sera également l'année de structuration et de montée en puissance de RATP Cap Île-de-France, filiale dédiée à la préparation des réponses aux appels d'offres sur le périmètre historique de la RATP et à l'exploitation des marchés de mobilité en Île-de-France hors monopole.

Enfin, le Groupe poursuivra en 2021 son effort de développement, notamment dans les domaines du métro automatique, des services urbains et du MaaS, et son programme d'innovation, notamment dans l'intelligence artificielle, les véhicules autonomes et l'hydrogène.

## 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.

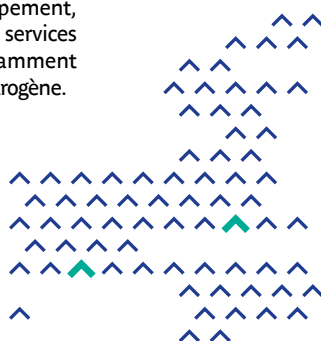
### 5.2 Tableau des résultats consolidés depuis 2012

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
2020	(134,1)

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

- 2020 : 0 euro ;
- 2019 : 0 euro ;
- 2018 : 0 euro ;
- 2017 : 0 euro ;
- 2016 : 0 euro ;
- 2015 : 0 euro.

L'Epic RATP 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 (OT) et du gestionnaire d'infrastructure (GI).



### 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 millions 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	38 235				
Dettes fournisseurs TTC	420	406	2	1	11
Total des achats TTC	3 676				
Dettes fournisseurs / total des achats en %	11,4%	11,0%	0,1%	0,0%	0,3%

### 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	4 871				
Créances clients TTC	148 601	104 821	33 918	2 063	7 799
Chiffre d'affaires TTC	4 977 247				
Créances clients / chiffre d'affaires en %	3%	2%	1%	0%	0%







# 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<sup>(1)</sup> :

- « le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques de la société. 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. »

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<sup>(2)</sup> 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<sup>(3)</sup> 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) :

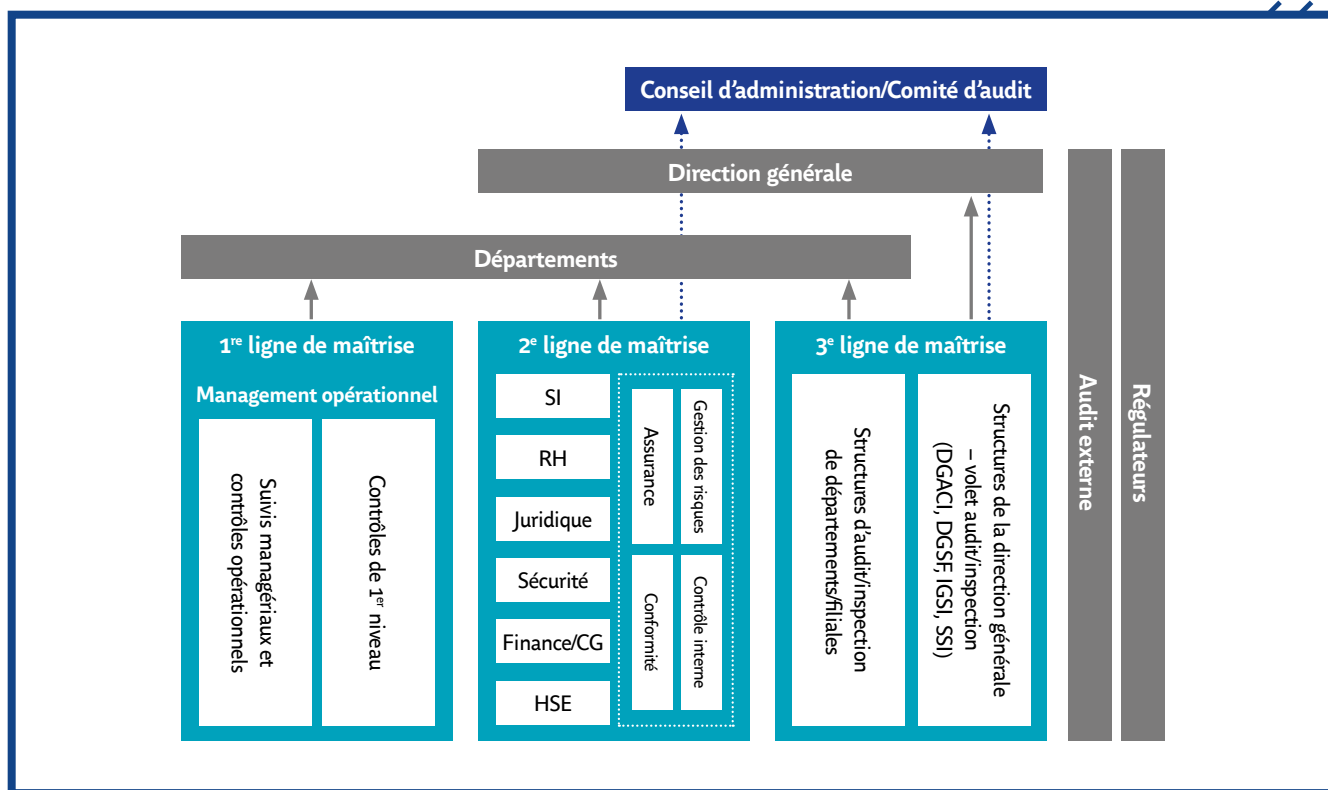
- la première ligne, incarnée par le management opérationnel, qui, par son suivi et ses contrôles de l'activité quotidienne, s'assure de l'atteinte des résultats et de la maîtrise des processus de travail; il constitue ainsi une première barrière au risque de non-atteinte de nos objectifs;
- la deuxième 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 à 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. Elle fournit aux organes de gouvernance, de manière indépendante, une assurance raisonnable sur l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle interne.

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

(2) Institut des auditeurs internes.

(3) *Committee of sponsoring organization of 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. Au fur et à mesure de leur adoption, les principes de gouvernance sont intégrés dans un *book* de gouvernance, largement diffusé au sein de l'entreprise depuis l'automne 2020.

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 Une organisation générale orientée sur la triangulation des fonctions *risk management*, contrôle interne et audit

#### 2.1.1 Une logique intégrée des fonctions participant à l'évaluation des risques

##### Une réorganisation engagée pour mieux répondre aux enjeux du Groupe

Le groupe RATP doit faire face aujourd'hui à de multiples enjeux : une internationalisation croissante de ses opérations, la mise en concurrence progressive des réseaux exploités par l'Epic, le renforcement des exigences réglementaires, la disponibilité plus rapide et exhaustive des données ainsi que les attentes croissantes de ses clients. Ces tendances de fond impactent fortement l'action des dirigeants, qui doivent disposer d'une vision rapide et globale sur l'exposition aux risques et leurs modalités de couverture.

Pour cela, le groupe RATP déploie une double approche :

- une gestion globale et priorisée des risques en développant une culture du risque et une mise sous contrôle raisonnée en fonction des enjeux : l'objectif est de développer une prise de risque maîtrisée dans les décisions managériales en visant la mise sous contrôle des risques majeurs affectant la stratégie ;
- une approche intégrée des différentes fonctions contribuant à évaluer les risques par la mise en place de processus rationalisés et optimisés entre les différents acteurs : l'objectif est de mieux coordonner la couverture de risques en s'appuyant sur un cadre de référence partagé, des méthodes communes et des compétences métiers solides.

Ainsi, depuis mi-2020, la délégation générale à l'audit et au contrôle interne (DGACI), rattachée à la présidence, est devenue la délégation générale à l'audit, aux risques et au contrôle interne (DGARC) en rapprochant sous un même pilotage les risques, les assurances, le contrôle interne et l'audit interne du Groupe.

### Une gouvernance qui s'appuie sur les instances managériales internes

Au sein du groupe RATP, la maîtrise d'activité repose sur une gouvernance spécifique avec des instances clairement identifiées qui supervisent la mise sous contrôle des risques. Cette gouvernance implique :

- les organes de surveillance de l'entreprise, qui doivent notamment s'assurer de la mise en œuvre des politiques et procédures internes et interroger régulièrement le dispositif de gestion et de mise sous contrôle des risques ;
- les instances managériales internes, dont certaines séances sont dédiées à la supervision de la gestion et la mise sous contrôle des risques :
  - des revues régulières sont réalisées par les instances exécutives dans une logique tournante pour actualiser annuellement la cartographie des risques et établir concomitamment les plans de contrôle et d'audit interne puis revoir l'avancement des plans d'action et les zones de fragilité,
  - des revues périodiques sont organisées au sein des comités de direction (Codir) des filiales et des départements pour analyser les résultats et les zones de fragilité/risques ainsi que les modalités de mise sous contrôle.

### Une filière audit et contrôle interne qui évolue pour intégrer la dimension risque

La coordination des fonctions risques, audit et contrôle interne est essentielle pour faciliter la maîtrise d'activité par les directions opérationnelles et assurer une cohérence d'ensemble avec les besoins identifiés par la direction générale. Elle est structurée par une filière métier dont l'enjeu principal est de porter une approche transversale des standards, processus et méthodes et d'entretenir les compétences nécessaires au service de la maîtrise des risques et de l'amélioration de la performance.

La filière métier devient donc une filière audit, risques et contrôle interne (ARC) dont la feuille de route, précédemment axée sur la fonction audit et contrôle interne, a été élargie pour incarner cette triangulation des fonctions et intégrer les nouveaux chantiers à conduire. Cette feuille de route ainsi que les règles de gouvernance de cette filière ont fait l'objet d'une validation en comité exécutif (Comex) fin 2020.

#### 2.1.2 La fonction risk management

Au sein de la DGARC, le pôle risques, contrôle interne et assurances (RCA) assure le pilotage et l'animation de la démarche globale d'entreprise permettant d'assurer la mise sous contrôle des risques telle qu'arrêtée par le Comex.

L'instruction générale décrivant l'organisation de la gestion des risques et précisant les exigences du groupe RATP en termes d'engagement, de méthodes et de pilotage des risques est en cours de mise à jour. Un *book d'entreprise risk management* (ERM) viendra compléter cette instruction générale afin de décliner notamment de manière plus précise les processus du management des risques ainsi que les méthodes d'évaluation des risques devant être mises en œuvre par l'ensemble des managers.

Le management des risques de l'entreprise repose sur trois processus :

- cartographie des risques : formalisation du périmètre des risques, évaluations afin d'établir la cartographie des risques considérés comme majeurs ; les risques internes sont répartis suivant cinq catégories : stratégie, gouvernance, opération, ressources humaines/sociales, environnement/sanitaire, financier/achat ;
- mise sous contrôle : identification des axes d'amélioration de la maîtrise des risques à partir, notamment, de l'évaluation de l'efficacité des barrières de prévention et de protection existantes ;
- reporting : suivi des plans d'action en cours tels qu'ils ont été définis en réponse aux risques mais également des résultats de contrôle interne, d'audit et des incidents.

Cette méthode est appliquée à tous les niveaux de l'entreprise, Groupe, départements de l'Epic et filiales. 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 risque, qui nécessitent une approche spécifique, sujets transorganisationnels ou réglementaires, font l'objet de cartographies thématiques pilotées par le pilote transversal du risque et avec le soutien méthodologique du pôle RCA.

Déployée depuis 2010, la démarche de management des risques 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 désormais annuelles.

Pour garantir la pertinence de son analyse et en réponse à la maturité croissante de la démarche, l'entreprise a engagé une optimisation des processus de gestion des risques dans plusieurs domaines :

- la cotation objectivée de la maîtrise des risques à travers l'évaluation de 18 typologies de barrières internes ;
- la priorisation des zones de fragilité à mettre sous contrôle ;
- la rationalisation des plans d'action, en cohérence avec le plan stratégique d'entreprise et les recommandations issues des audits.

Une réflexion est en cours sur l'évolution des méthodes d'évaluation de la criticité des risques sur la base de benchmarks externes.

Enfin, en complément de ces actions, le rapprochement des fonctions assurances et risques, depuis le 1<sup>er</sup> 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.

#### 2.1.3 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 contrôle interne intervient pour faciliter la réalisation des contrôles de premier niveau par le management opérationnel.

La démarche de contrôle interne est encadrée par plusieurs lettres de mission successives de la présidence témoignant de l'importance de cette 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 dans celui 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 de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

De même, en réponse aux obligations de la loi Sapin II et dans la continuité de la démarche initiée par l'entreprise pour la construction et la mise en place d'un dispositif de contrôles anticorruption, quatre missions d'accompagnement ont été réalisées en 2019 et 2020 au sein de l'Epic, mais aussi auprès des filiales, pour notamment la mise en place de contrôles sur les comptes à risques.

Concernant les processus opérationnels, une mission de conseil a été conduite au sein de l'Epic en 2020 afin d'harmoniser les pratiques entre les différentes cellules réalisant les inspections de chantier.

Par ailleurs, le déploiement d'un programme de *self assessment* sur les risques majeurs du Groupe a été initié fin 2020. Cette démarche complémentaire aux dispositifs de contrôle de premier niveau vise à donner de la visibilité sur le niveau de maturité des organisations par rapport aux exigences de contrôle du Groupe.

En complément du réseau de la filière métier ARC, 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.

## 2.1.4 La fonction audit

### 2.1.4.1 Les structures d'audit interne général

Les activités d'audit sont portées par le pôle audit interne général (AIG) de la DGARC conjointement avec les équipes d'audit/inspection des départements et filiales. La coordination de ces activités au sein de la filière ARC participe de la stratégie du Groupe, qui est d'agir prioritairement sur les risques identifiés comme majeurs. L'objectif est de donner une vision globale et rapide aux dirigeants sur la façon dont l'entreprise maîtrise les enjeux les plus critiques, tout en capitalisant sur les moyens alloués à la filière. Dans ce rapprochement des métiers, l'audit interne conserve son indépendance de troisième ligne :

- le pôle AIG est piloté par un responsable dédié sous la supervision du délégué général à l'audit, risques et contrôle interne du groupe RATP, qui rapporte directement à la présidente-directrice générale;
- les structures d'audit/inspection des départements et filiales sont rattachées au plus haut niveau de l'organisation dont elles dépendent et interviennent donc de manière indépendante de la ligne managériale.

La complémentarité des missions réalisées au sein du Groupe est donc recherchée avec une intervention :

- des structures d'audit/inspection décentralisées principalement sur l'ensemble des processus et des unités de leur organisation;
- de AIG de manière transversale 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. Dans le cadre de la transformation des ingénieries, il a été procédé au transfert à la DGARC des auditeurs de la délégation générale à la sécurité ferroviaire, cette dernière prenant la posture de commanditaire d'audit à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Les différentes entités d'audit et d'inspection du Groupe sont amenées de plus en plus à réaliser des missions ensemble, en équipes composées, afin d'être en capacité de faire un état des lieux général de l'application de certains dispositifs dans les unités opérationnelles.

Par ailleurs, dans le cadre de la feuille de route établie par la présidence du Groupe, et dans la continuité des travaux engagés en 2019, les méthodes de travail en audit interne évoluent pour systématiser l'analyse des risques pendant la phase de préparation des missions et établir une cotation des risques lors de leur restitution qui va rétroagir plus directement avec la cartographie des risques d'entreprise.

Sur la base de ces différents travaux, l'élaboration du plan d'audit et le suivi de son exécution, présentés au Comex et au comité d'audit du conseil d'administration, vont donc s'ancrer plus fortement que par le passé dans une dimension filière, embarquant la contribution des différentes structures d'audit du Groupe à la couverture des risques *corporate*.

Les missions donnent lieu à l'établissement d'un rapport, adressé à la présidente-directrice générale et aux autres membres du comité exécutif en ce qui concerne l'audit interne, ainsi qu'aux directeurs de département et responsables d'unité directement concernés.

Un plan d'action est systématiquement élaboré par les responsables audités. Le suivi de la mise en œuvre est assuré par chaque entité d'audit. 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 plans d'action ainsi que le degré d'avancement de ces derniers.

Enfin, le délégué général à l'audit, aux risques et au contrôle interne assure une fonction d'inspection générale<sup>(1)</sup>, 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.

### 2.1.4.2 Les structures d'audit spécialisées

#### Le pôle audit sécurité incendie (ASI)

Un organisme d'inspection générale de sécurité incendie (IGSI), 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.

Dans le cadre de la transformation des ingénieries, l'IGSI a été rattachée à la DGARC depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, positionnement confortant son indépendance de toute direction, service ou autre entité chargée des études, des travaux ou de la gestion des installations visées par l'IG 544 A.

(1) IG 541, novembre 2011.

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 2020, 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 2020 sont les suivantes :

- la réception de la surveillance centralisée de l'ERP Châtelet métro par le Poste central de sécurité incendie (PCSI) du pôle RER;
- la poursuite des réceptions sur les stations de la ligne 3 du projet Symphonie;
- la poursuite des réceptions des travaux d'adaptation des stations existantes (ASE) ligne 14;
- des visites techniques et de réception pour chacune des trois nouvelles stations du prolongement nord de la ligne 14;
- des visites de réception de projets de mécanisation;
- l'instruction et la rédaction d'avis de 25 demandes d'autorisation de construire, d'aménager ou de modifier un ERP;
- l'instruction et la rédaction de trois avis sur le dossier de sécurité (DS) pour le prolongement nord de la ligne 14;
- l'instruction des dossiers techniques complémentaires après retours favorables des préfetures sur les projets majeurs tels que Symphonie SSI, OPAL4, ASE L14;
- la rédaction de 139 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.

### La fonction audit sécurité des systèmes d'information Groupe (RSSI)

La fonction 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 (SI), 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.

Afin de compléter le dispositif existant, une démarche a été initiée en novembre 2019 en vue de construire un accord-cadre à marchés subséquents permettant de faciliter l'acquisition de prestations d'audit en cybersécurité au profit de l'ensemble du Groupe.

## 2.2 Des organisations dédiées à la maîtrise de risques spécifiques

### 2.2.1 La délégation générale à l'éthique et à la conformité (DGEC)

#### Une réorganisation actée fin 2020 afin de regrouper les enjeux liés à l'éthique et au respect des valeurs de l'entreprise

Rattachée à la présidence, la délégation générale à l'éthique, créée fin 2015, devient en mars 2021 la délégation à l'éthique et à la conformité (DGEC). Son périmètre couvre désormais :

- la défense de la laïcité (sujet déjà présent dans le périmètre actuel de la délégation générale à l'éthique);
- la lutte contre toutes les formes de discrimination, les situations de harcèlement moral, d'agissements sexistes et de harcèlement sexuel;
- le pilotage du management de la diversité et de l'inclusion;
- l'animation du programme « RATP au féminin »;
- le programme de conformité;
- un dispositif de « facilitation » visant à prévenir, identifier et gérer les situations relationnelles difficiles pour favoriser des relations professionnelles plus sereines.

Sur ce nouveau périmètre, les missions de la DGEC portent sur différents domaines :

- la promotion des valeurs éthiques du Groupe mais également de la diversité et de l'inclusion dans le cadre de programmes de prévention et de sensibilisation;
- l'accueil, l'écoute et le recueil de la parole des victimes présumées et/ou des témoins d'agissements sexistes et de violences sexuelles;
- la sensibilisation, le soutien et le conseil aux encadrants dans le traitement des situations discriminantes;
- la réception et l'analyse des signalements et alertes;
- la sollicitation des investigations et des enquêtes nécessaires au bon traitement des alertes et/ou des signalements;
- la conformité;
- la prévention et le traitement des situations difficiles ou conflictuelles.

Les différents programmes portés par la DGEC sont présentés dans le cadre du comité éthique, RSE et conformité (Cersec) intégrant le challenge d'une personnalité qualifiée externe.

### La fonction conformité

La fonction conformité groupe RATP, précédemment rattachée au membre du Comex en charge de la préparation aux crises, des enjeux de sûreté, de conformité et des affaires institutionnelles, intègre



la DGEC début 2021. 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.

## 2.2.2 La délégation générale à la sécurité ferroviaire (DGSF)

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 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.

Le délégué général à la sécurité ferroviaire 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.

Le programme annuel d'audits de sécurité ferroviaire est élaboré par la DGSF en tant que commanditaire, en concertation avec les entités concernées. Il est soumis à décision de la PDG après avis du Comex, puis intégré dans le plan de charge de la DGARC pour sa réalisation.

En cas de besoin, la DGSF peut faire appel à l'expertise disponible dans les différents départements (génie ferroviaire, inspections). 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 des expertises qui visent à éclairer l'entreprise sur le niveau de maîtrise des systèmes concourant à la sécurité ferroviaire. Par ailleurs, le délégué général à la sécurité ferroviaire dispose d'une capacité d'investigation auprès de toutes les structures en charge de la sécurité ferroviaire au sein du Groupe.

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.

# 3 — Les facteurs de risque : identification et gestion

## 3.1 Les risques stratégiques

### 3.1.1 Développement

#### Description

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.

En effet, le Groupe est déjà présent dans 13 pays (tels que la France, la Grande-Bretagne, l'Arabie saoudite, les États-Unis, l'Algérie, l'Italie, etc.) sur quatre continents et a pour objectif de consolider ses positions. De plus, le groupe RATP a l'ambition de s'affirmer comme partenaire des villes en offrant des services connexes et complémentaires au secteur historique du transport public via notamment le développement de partenariats.

Cette orientation stratégique expose plus que par le passé le Groupe à la concurrence et souligne la nécessité de construire une vision et des partenariats forts pour sécuriser ses revenus.

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, tant en phase précontractuelle qu'en cours de contractualisation puis d'exécution du contrat. Ces experts ont examiné entre autres scénarios l'impact de la perte de chiffre d'affaires sur le réseau bus en prévision de l'ouverture à la concurrence sur la base de diverses hypothèses.

Deux sujets font l'objet d'une attention particulière : le risque de perte de parts de marché et la défaillance d'un partenariat ou d'une joint-venture.

#### 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 parts de marché, il est évidemment majeur dans le contexte très particulier de sortie du monopole historique telle qu'édictée par la loi ORTF de 2009, qui prévoit la mise en concurrence progressive des réseaux franciliens RATP. Ainsi, dès 2016, un programme dédié 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, que ce soit en France ou 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.

## 3.2 Les risques de gouvernance

### 3.2.1 Cybersécurité

#### Description

La cybersécurité est listée parmi les dix préoccupations majeures du top management des entreprises européennes pour 2020 et 2021 (selon l'analyse *Risk in Focus*) et parmi les cinq préoccupations des entreprises d'un point de vue mondial. Le groupe RATP, tout comme la plupart des entreprises européennes, est exposé au risque de cybercriminalité.

En effet, 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'attaques mais également aux exfiltrations potentielles d'informations.

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.

L'appréciation des risques est réalisée notamment dans le cadre de la stratégie d'homologation applicable à tout nouveau projet critique, l'analyse de risque étant une étape préalable afin d'assurer une sécurité dès la conception et la définition de mesures de protection.

#### 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. Différentes actions sont conduites pour renforcer la gouvernance, sensibiliser les collaborateurs, anticiper les menaces et améliorer en permanence la résilience du Groupe.

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 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 SSI. Cette dernière énonce les principes et les règles relatives à la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des systèmes d'information (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'incidents de sécurité (piratage, attaque virale massive, etc.);
- 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 de réseau de transmission,
- déploiement d'un système de protection des données (chiffrement du disque dur) pour les postes de travail hébergeant des données sensibles,
- 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.

### 3.2.2 Conduite des affaires

#### Description

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, par la lutte contre la fraude et 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, d'invitations, de conflits d'intérêts, de sponsoring, de mécénat, de lobbying, de paiements de facilitation.

Indépendamment du fait qu'un non-respect des règles de conformité soit contraire aux valeurs du Groupe, la survenance de ce risque aurait un impact significatif sur son image et nuirait à son développement sur les marchés actuels et futurs. Cet impact pourrait être lié à des sanctions financières pouvant aller jusqu'à 10% du chiffre d'affaires consolidé pour les règles de concurrence, 5 millions d'euros pour la corruption en France, voire plusieurs centaines de millions d'euros en cas de corruption internationale.

#### 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, conformément aux obligations de la loi Sapin II, dans les départements de l'Epic et les filiales de premier et second rangs. Il assure également la coordination du déploiement des programmes de prévention des pratiques anticoncurrentielles et du devoir de vigilance.

Établi au niveau corporate, les dispositifs se matérialisent notamment par la formalisation et la diffusion des réglementations internes qui constituent l'environnement de contrôle :

- le code de conduite des affaires et de prévention de la corruption, ainsi que les procédures internes déclinant opérationnellement ce code;
- la mise à jour des règlements intérieurs des départements de l'Epic et des filiales afin d'assurer les conséquences disciplinaires aux manquements;
- la nomination d'un correspondant conformité dans l'ensemble des départements et filiales;
- un dispositif de formation en présentiel pour ses personnels exposés;

- la procédure d'identification et de gestion du personnel exposé au risque de corruption;
- le renforcement des procédures de contrôles comptables sur les comptes à risque et les transactions à risque;
- la procédure d'alerte interne.

Les cartographies des risques de corruption ont été réalisées et seront mises à jour régulièrement. 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.

En 2021, le Groupe continuera à déployer :

- son dispositif d'évaluation des tiers afin de couvrir dans le même temps la lutte contre la corruption et le devoir de vigilance;
- ses contrôles internes;
- son plan d'action dans le domaine des pratiques anticoncurrentielles.

Le détail des politiques et résultats pour ce risque est consultable dans la déclaration performance extra-financière (DPEF).

### 3.2.3 Application du RGPD

#### Description

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.

Le risque identifié pour le groupe RATP est la violation, volontaire ou par négligence, du RGPD en lien avec la gestion des données des clients et des collaborateurs donnant lieu à sanction pénale et/ou financière. Le risque d'atteinte à l'image est tout aussi important avec l'ouverture à la concurrence.

La conformité au RGPD est actuellement en cours de déploiement au sein de l'organisation. Dans cette phase de transition, le Groupe est exposé au risque d'un maintien de pratiques isolées non conformes. Conformément au RGPD, la sanction maximale est de 4% du chiffre d'affaires du Groupe, ce qui représente plus de 200 millions d'euros.

#### 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 de gouvernance sont mises en place à l'échelle du Groupe.

Le recensement des traitements de données concernés est quasi achevé, avec un quantitatif dans la moyenne des groupes similaires.

En remplacement de la fonction de correspondant informatique et libertés (CIL) créée en 2008, un délégué à la protection des données (DPO) a été désigné, auprès de la direction générale, dès juin 2018 conjointement pour RATP Epic et ses filiales RATP Connect, RATP Habitat, RATP Travel Retail, RATP Real Estate et RATP Connect. Compte tenu de leurs particularités (nombreuses filiales de rang 2 et/ou domaines d'activité spécifiques), un DPO RATP Dev et un DPO RATP Smart Systems ont, par ailleurs, été spécifiquement désignés.

En complément, un réseau de correspondants de 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.

Sur les années 2019-2020, 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 dans toute l'entreprise;
- les études d'impact sur la vie privée (avec plus d'une centaine d'études engagées);
- le déploiement d'un e-learning de sensibilisation à tout l'encaissement du Groupe;
- l'adoption et la mise en place de procédures opérationnelles, en cours de déploiement dans les départements de l'Epic et ses filiales avec un guide général de l'ensemble : gestion des demandes d'exercice des droits, gestion des violations, gestion du consentement, etc.

Par ailleurs, des campagnes sont menées au sein des unités opérationnelles afin d'identifier d'éventuels stockages anciens de données personnelles à des fins d'élimination. En parallèle, une évaluation du niveau de maturité de chaque processus au regard du RGPD est en cours de réalisation.

Pour l'année 2021, notamment par la mise en place d'un outil Groupe de gestion de la conformité RGPD, une rationalisation des nombreux traitements du registre va être engagée, afin de sécuriser les flux de données personnelles, suivre et gérer les études d'impact associées et évaluer la conformité de ses fournisseurs. Cet outil permettra également de documenter la mise en conformité des traitements et de suivre les actions de mise en conformité.

Le détail des résultats pour ce risque est consultable dans la DPEF.

### 3.2.4 Attentat

#### Description

Acteur majeur de la vie économique francilienne et groupe français implanté à l'international, le groupe RATP ne peut que porter une attention particulière au risque attentat, notamment dans un contexte de menace accrue sur les intérêts français, tant sur le territoire national qu'à l'étranger.

Ainsi, la RATP s'attache à identifier et prévenir, de manière continue, les différents scénarios selon lesquels des actes à caractère terroriste pourraient être commis dans les enceintes des entités du Groupe.

#### Gestion des risques

Confrontée au terrorisme dans ses espaces, notamment lors de la vague d'attentats de 1995 (Saint-Michel) et 1996 (Port-Royal), la RATP s'investit particulièrement dans le domaine de la prévention et du traitement du risque attentat.

Tout d'abord, elle met en œuvre, en lien avec les services étatiques compétents, l'ensemble des dispositions qui s'imposent à elle et notamment celles du plan Vigipirate. Ces dernières visent le double objectif suivant :

- développer une culture de la vigilance et de la sécurité dans l'ensemble du groupe RATP;
- assurer en permanence une protection adaptée pour les voyageurs, les agents RATP et les infrastructures face aux menaces d'actions terroristes.



L'investissement opérationnel de la RATP se traduit notamment par une présence soutenue des équipes de sûreté sur le terrain mais également par la pérennisation des équipages cynotechniques de détection d'explosifs et un maillage du réseau par celles-ci. Il s'illustre par ailleurs par l'organisation et/ou la participation régulière à des exercices afin de sensibiliser et former les équipes.

La RATP agit également en matière d'innovation, en s'impliquant fortement dans des projets de recherche, notamment en matière de détection et de prévention. Ces projets peuvent être menés par les équipes internes mais également à travers des partenariats, sur le plan tant national qu'europpéen.

### 3.3 Les risques opérationnels

#### 3.3.1 Accident ferroviaire

##### Description

Compte tenu de ses activités, ce risque pouvant conduire à des accidents 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, est identifié comme un risque majeur pour le groupe RATP.

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 : rail/roue, captage du courant de traction, gabarits);
- un 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;
- un défaut de pilotage ou de management de la sécurité ferroviaire.

La sécurité ferroviaire est un sujet de grande importance et une préoccupation quotidienne pour le Groupe compte tenu des potentiels impacts humains et financiers d'un accident.

##### Gestion des risques

En matière de sécurité ferroviaire, le dispositif de mise sous contrôle repose sur cinq principaux piliers :

- l'expertise de l'unité maîtrise des risques entreprise (MRE), qui, outre les missions décrites ci-après, est chargée de réaliser des études, des expertises, des analyses de risques et des retours d'expérience dans le domaine ferroviaire; mais également d'analyser le suivi quotidien des conditions d'exploitation des réseaux de transport guidés et la sensibilisation à la maîtrise des risques systèmes, aux facteurs humains et organisationnels;
- 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 pour chaque système métro, RER et tramway. Lors de chaque comité, les accidents, incidents notables ou quasi-accidents ferroviaires sont analysés

afin d'identifier les causes profondes et de définir les plans d'action à mettre en œuvre pour les traiter et éviter leur reproduction. Enfin, ce comité apporte un second regard sur les travaux menés par les départements et leur impact sur l'atteinte des objectifs;

- le suivi des indicateurs du niveau de sécurité définis par le STRMTG<sup>(1)</sup> et les précurseurs d'alerte des dangers élaborés 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;
- des commissions périodiques interdépartementales, qui permettent de traiter les sujets d'interface liés aux modifications ou aux dysfonctionnements relatifs aux référentiels fonctionnels et techniques, aux configurations, à l'exploitation et la maintenance, pour chaque interface critique de sécurité;
- les audits de sécurité ferroviaire et les expertises. Peuvent notamment être cités les travaux suivants :
  - une expertise externe indépendante conduite par l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) et le cabinet de conseil IMDM visant à évaluer la politique de maîtrise du risque sécurité ferroviaire de la RATP au regard des événements majeurs survenus au cours des dernières années. Cette expertise a conclu que la maîtrise technique est à la hauteur des enjeux de sécurité ferroviaire,
  - l'évaluation des programmes de maintenance patrimoniale du GI par l'EPFL en vue de définir le bon niveau d'investissement et de projeter les besoins d'investissement dans les dix ans à venir.

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

Le détail des politiques et résultats pour ce risque est consultable dans la DPEF.

#### 3.3.2 Accident routier

##### Description

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. En Île-de-France, par exemple, les enjeux liés à la sécurité routière sont essentiels au regard du grand nombre de conducteurs (16 000) et du parc de plus de 4 700 bus qui sillonnent quotidiennement le réseau urbain dense.

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 voyageurs, notamment en matière de conditions de travail, le Code de la route que les référentiels de contrôle technique des véhicules;
- les conditions de circulation, notamment en zone dense;
- le pilotage et le management de la sécurité routière.

(1) Service technique des remontées mécaniques et des transports guidés.





## 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 qui contribue à l'amélioration observée depuis 2017 sur la tendance des accidents du réseau bus (le détail des politiques et résultats pour ce risque est consultable dans la DPEF).

Il repose sur différentes composantes :

- 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 de l'Afnor par le département RDS – réseau de surface (intégrant les activités liées à l'exploitation et à la maintenance) pour le transport de personnes du réseau de surface de l'Epic. Dans le cadre de cette démarche d'amélioration continue, RDS a planifié la mise en œuvre d'un tableau de bord de suivi des précurseurs de danger, humain ou matériel, pour suivre notamment des éléments liés aux permis de conduire des collaborateurs et à leurs habilitations professionnelles.

### 3.3.3 Accident ERP

#### Description

Accueillant chaque jour plusieurs millions de voyageurs, le groupe RATP se doit de garantir leur sécurité dans ses espaces, stations et gares mais aussi la sécurité de son personnel et des différents prestataires présents. Cette activité expose le Groupe au risque d'accident dans un établissement recevant du public (ERP).

Sous le vocable d'accident ERP, le groupe RATP vise plusieurs situations :

- les accidents liés aux équipements présents dans les gares et stations;
- les accidents liés à une dégradation de l'ERP;
- les accidents liés à la fréquentation des espaces, que ce soit en situation nominale ou exceptionnelle, cette dernière pouvant être prévue ou non;
- les accidents liés à l'humain, tels que les chutes, qui ne sont pas spécifiquement liés à la qualité de l'ERP.

#### Gestion des risques

Afin de prévenir la réalisation du risque, et d'être le plus réactif possible en cas de survenance, le Groupe s'appuie tout d'abord sur la gestion de la maintenance préventive de ses espaces et équipements et la présence quotidienne de ses collaborateurs au sein du réseau, qui, par leurs missions et leurs formations, assurent tous les jours la sécurité des biens et des personnes. À titre illustratif, sur le réseau ferré parisien, 5 300 agents de station et de gare se relaient pour

assurer une présence quotidienne auprès des voyageurs pendant toute la durée du service. La gestion des lieux effectuée également par ces agents permet de s'assurer du bon fonctionnement des équipements, de l'état nominal des lieux et de la prise en compte des désordres constatés, par le passage de dépêches aux services concernés ainsi que l'éventuelle mise en sécurité de ces équipements ou lieux. Cette présence est complétée par les bornes d'appel, qui permettent, entre autres, de signaler tout incident ou accident pour une prise en charge aussi rapide que possible par les équipes.

Pour compléter cette organisation, le réseau ferré s'appuie aussi sur sa capacité à rassembler rapidement différentes forces vives afin de faire face à des incidents exceptionnels nécessitant prise en charge, information, orientation des voyageurs. Dans ces situations particulières peuvent ainsi être déployés sur un lieu donné, en une heure environ, autour de 150 agents en provenance de différentes lignes contributrices, du département sûreté, du corps de contrôle mais aussi des collaborateurs issus du reste de l'entreprise, les *helpers*.

Par ailleurs, le Groupe s'attache à prévenir et anticiper les difficultés qui pourraient survenir du fait de l'établissement lui-même. Ainsi, une attention particulière est portée à la coordination des différentes organisations afin de prévenir les accidents, notamment ceux liés à la maintenance et aux travaux. Cela conduit notamment à une planification claire et partagée des actes de maintenance et des travaux et à la mise en œuvre de comités techniques.

### 3.3.4 Disponibilité des infrastructures

#### Description

La disponibilité des infrastructures des réseaux ferrés métro et RER (tunnels, ponts, voies ferrées, appareils de voie, signalisation, caténaires, distribution de l'énergie électrique, etc.) est essentielle au groupe RATP pour assurer sa mission quotidienne de transport de voyageurs. Cette disponibilité peut être menacée de manière ponctuelle ou récurrente par des risques d'origine :

- interne : défaut de maintenance, travaux sur le réseau, incohérence au niveau des systèmes de transport ou encore atteinte des infrastructures par le matériel roulant, par exemple;
- externe : événements climatiques, comme le risque inondation et le risque canicule, pouvant avoir un impact sur la sécurité et la disponibilité des infrastructures (cf. risque impacts climatiques) ou encore dégradation des infrastructures dans le cadre de travaux réalisés par des tiers externes, en dehors du réseau RATP.

L'indisponibilité des infrastructures peut avoir notamment un impact significatif sur la capacité de l'entreprise à maintenir le service attendu par les voyageurs et son autorité de tutelle, Île-de-France Mobilités, ce qui entraînerait des pénalités financières et des conséquences négatives sur l'image du Groupe et la satisfaction des clients.

#### Gestion des risques

Pour gérer les infrastructures dont il est en charge à date, le département RATP Infrastructures a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Cette création permet de centraliser la responsabilité de l'aménagement, de l'entretien et du renouvellement de l'infrastructure, et garantit dans la durée le maintien des conditions de sécurité, d'interopérabilité et de continuité du service public, mettant ainsi la disponibilité des infrastructures au cœur des enjeux.

La mise en place de ce département a par ailleurs conduit à l'élaboration d'une cartographie des processus commune aux activités de gestion opérationnelle des actifs et de gestion de projets et ingénierie. L'ensemble des processus fait l'objet d'une gouvernance *ad hoc*, garantissant aux pilotes le niveau de responsabilité adapté aux enjeux et nécessaire à la mise sous contrôle des risques associés au processus.

Le management des risques fait de surcroît l'objet d'un processus dédié visant notamment à garantir une méthodologie et un suivi homogène du traitement des risques.

La robustesse de cette démarche est attestée par la certification de RATP Infrastructures, depuis septembre 2020, sur les périmètres ISO 9001, ISO 14001, et ISO 45001.

Par ailleurs, les dispositifs de maîtrise des risques sont régulièrement analysés à travers le suivi d'indicateurs et le système de pilotage de la qualité de service. Ce système repose sur :

- une instance de suivi des incidents impactant la disponibilité;
- une instance mensuelle de suivi des plans d'action de traitement des incidents majeurs;
- une instance trimestrielle d'évaluation de l'efficacité des plans d'action et de décision/arbitrage/capitalisation des plans d'action.

L'ensemble de ces dispositifs (définition des rôles et responsabilités, instances, documentation, etc.) permet un suivi régulier des risques, mais également la mise en œuvre des barrières nécessaires à leur mise sous contrôle afin de garantir la disponibilité des infrastructures.

### 3.3.5 Incendie

#### Description

La sécurité incendie et les conditions d'évacuation du public et du personnel sont une préoccupation majeure de la RATP, aussi bien pour l'exploitation que pour la maintenance des systèmes de transport, des ERP, des espaces, mais aussi des sites industriels ou tertiaires, des sites et des systèmes de transport dont l'Epic RATP est GI, bâtisseur ou exploitant.

Un incendie peut en effet avoir des conséquences lourdes sur les plans humain, matériel, économique et environnemental. Ces conséquences peuvent s'avérer encore plus dramatiques dans des enceintes souterraines : pertes humaines, destruction d'infrastructures et de systèmes de transport.

L'incendie survenu le 10 août 1903 à la station de métro Couronnes a causé la mort de 84 personnes et a conduit la RATP à définir très tôt dans son histoire une politique ambitieuse et régulièrement mise à jour de maîtrise du risque incendie qui se décline notamment en actions permanentes à tous les niveaux du Groupe.

#### Gestion des risques

La démarche de maîtrise du risque incendie mise en place par la RATP s'articule autour de quatre axes fondamentaux :

- la prévention, visant à éviter l'écllosion de l'incendie via des dispositions constructives adaptées et des actions de sensibilisation et de formation;
- l'atténuation, visant à limiter la propagation d'un incendie, notamment dans les établissements et bâtiments;
- l'évacuation rapide et en bon ordre de la totalité des occupants lorsque nécessaire;
- l'intervention des services de secours en assurant notamment la mise à disposition de moyens de secours et de lutte contre l'incendie.

Pour décliner cette politique, la RATP s'appuie sur quelques principes clés :

- le suivi partagé des sujets clés liés à la sécurité incendie et relatifs à l'amélioration des processus d'exploitation, de maintenance et d'ingénierie, au travers notamment d'une commission technique de sécurité incendie (CTSI) réunissant régulièrement les différents départements de l'entreprise;
- la mise en place d'échanges réguliers et d'une coordination rapprochée avec les autorités locales compétentes et/ou les services de secours, par exemple la brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP);
- la professionnalisation des acteurs au travers notamment d'actions de formation et d'information permettant de garantir la pérennité des compétences de sécurité incendie et de développer une culture de sécurité incendie;
- le respect des exigences réglementaires et normatives tout au long de la conception, de la réalisation ainsi qu'au cours du cycle de vie des systèmes;
- l'obligation pour tous les projets intervenant sur des systèmes de transport public guidés, dans des infrastructures et établissements existants d'être conçus, réalisés et, le cas échéant, modifiés de telle sorte que le niveau global de sécurité soit au moins équivalent au niveau de sécurité existant, compte tenu de l'évolution des règles de l'art, ou à celui résultant de la mise en œuvre des systèmes ou sous-systèmes assurant des services ou fonctions comparables, compte tenu du retour d'expérience (REX) les concernant;
- des référentiels de contrôle et de maîtrise de l'activité déclinés aux différents niveaux de l'entreprise;
- une recherche de l'amélioration par l'innovation en ayant une démarche proactive.

### 3.3.6 Information voyageurs

#### Description

La satisfaction des clients de la RATP est au cœur de ses préoccupations. Le Groupe a en effet pour ambition de fournir une expérience de voyage sereine à ses clients voyageurs. L'un des axes majeurs de satisfaction des voyageurs est que l'information mise à leur disposition pour effectuer leur trajet soit fiable et cohérente, que ce soit en amont ou pendant leur trajet.

En situation nominale et, plus encore, en situation perturbée, que la perturbation soit prévue (exemples : travaux, fermeture anticipée de station) ou imprévue (ex : incident d'exploitation, événement externe), la RATP doit rapidement fournir une information pertinente et cohérente sur l'ensemble des canaux permettant au voyageur de s'informer et éventuellement d'adapter son trajet.

Apporter la sérénité aux voyageurs par une information voyageurs fiable et cohérente est un enjeu crucial pour le Groupe et un objectif stratégique pour l'entreprise.

#### Gestion des risques

La mobilisation et l'engagement de l'entreprise en faveur de l'information voyageurs se traduisent par une gouvernance modernisée et par de nombreuses mesures.

L'entreprise a lancé un programme stratégique de transformation sur l'ensemble des activités contribuant à l'information voyageurs. La nomination en 2018 d'un directeur de programme « information voyageurs » est un axe fort de mobilisation transversale de l'ensemble des compétences de l'entreprise dont l'objectif est bien d'amener

l'information voyageurs de la RATP aux meilleurs standards du marché.

Ce programme met d'ores et déjà en œuvre plusieurs chantiers de transformation, ils sont techniques, organisationnels ou multicomposants, et sont déployés transversalement sur l'entreprise.

En complément, après une analyse approfondie de l'expérience client sur chaque mode, le programme stratégique pilote des objectifs spécifiques avec chacun des modes de transport (RER, métro, tramway, bus) qui rendent compte sur des projets concrets d'amélioration de l'information voyageurs destinés à apporter une réponse rapide aux principaux irritants des voyageurs.

Par ailleurs, pour s'assurer de la justesse des actions mises en œuvre en faveur de la relation client, la RATP a développé un baromètre expérience clients sur lequel elle s'appuie pour mesurer les résultats obtenus. Les mesures réalisées visent à avoir une vision globale de la perception client et, également, à avoir des diagnostics plus fins pour adapter les actions correctives.

Enfin, pour capitaliser sur ces résultats et maintenir un fonctionnement performant et pérenne de notre information voyageurs, les processus de l'information voyageurs font l'objet d'une démarche d'excellence opérationnelle afin de maintenir une amélioration continue.

Pour terminer, la mobilisation se traduit également par un engagement financier. En effet, en 2019, 1,73 milliard d'euros ont été investis en Île-de-France pour la modernisation du réseau et une partie de ce budget a été consacrée à l'information voyageurs.

### 3.3.7 Management de grands projets

#### Description

Le groupe RATP conduit une grande variété de projets : infrastructures et bâtiments, équipements et systèmes industriels, matériels roulants, SI, développements de produits, etc.

Au vu du montant des investissements engagés chaque année, la réussite de ces projets représente un enjeu stratégique pour l'entreprise. Toute non-conformité du projet, qu'il s'agisse d'un manque fonctionnel, d'une livraison tardive, d'un dépassement de budget ou d'une augmentation des coûts d'exploitation et de maintenance, met donc la rentabilité de l'investissement en péril et porte atteinte à l'image de l'entreprise.

Le management de grands projets, qui est une activité clé pour le groupe RATP, porte différents facteurs de risque dont l'exposition a été aggravée avec la crise sanitaire du Covid-19 :

- l'identification et l'expression des besoins;
- la maîtrise des interfaces internes et externes tout au long du projet;
- l'appréciation du niveau de complexité du projet et l'adéquation des ressources.

À titre d'exemple, l'extension récente de la ligne 14 au nord à Mairie de Saint-Ouen et le projet d'extension de la ligne au sud à l'aéroport d'Orly illustrent les projets les plus emblématiques actuels. Ils suscitent de fortes attentes de la part d'Île-de-France Mobilités, de l'ensemble des financeurs et des territoires desservis ainsi qu'à l'échelle de la région Île-de-France étant donné l'importance majeure de ces nouvelles infrastructures. Le prolongement au nord permettra de décharger la ligne 13, qui est l'une des lignes les plus fréquentées du réseau parisien. Par son prolongement au sud dans l'objectif des Jeux olympiques et paralympiques en 2024, la future ligne 14

constituera l'épine dorsale du nouveau réseau du Grand Paris Express. Malgré les impacts de la crise du Covid-19 sur les travaux, la RATP a maintenu son objectif de mise en service du prolongement nord de la ligne 14 en 2020 : la ligne a été inaugurée avec succès le 14 décembre 2020.

La maîtrise des risques de ces projets, au regard de leurs enjeux, de leur taille et de leur complexité, est une illustration de l'exigence du groupe RATP dans l'exercice du management de projet.

#### Gestion des risques

Le groupe RATP conduit ses projets d'investissement en parfaite observation des dispositions de la norme ISO 10006 « Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets » tout en adaptant les modalités pour tenir compte de ses propres spécificités.

Les projets d'investissement suivent tous une même méthode, dite « méthode de conduite de projet de la RATP », qui s'impose à tous les acteurs. Cela permet l'emploi d'un même vocabulaire, des mêmes documents et des mêmes procédures. Toutefois, ces règles sont adaptées et complétées lorsque les ouvrages produits – ou certains de leurs composants – appartiennent à certaines catégories bien définies.

Le corpus réglementaire à disposition des chefs de projet est établi et abondant. Des formations sont dispensées depuis plusieurs années dans un cycle de formations cohérentes.

Récemment, la gouvernance des projets a été clarifiée avec la mobilisation des parties prenantes au bon niveau en fonction des enjeux des projets (logique de seuils et de portefeuille).

Un suivi d'avancement des jalons est en place avec un regard particulier sur les grands projets par le Comex et la présidente-directrice générale trimestriellement.

Par ailleurs, depuis 2016, un référentiel de contrôle interne s'est structuré au niveau des processus projet.

## 3.4 Les risques RH/social

### 3.4.1 Risques professionnels

#### Description

Enjeu de performance et de confiance entre le groupe RATP, ses collaborateurs, ses partenaires sociaux et externes, la prévention des risques professionnels et la santé des salariés sont au cœur des préoccupations et actions quotidiennes du Groupe.

Compte tenu des activités de l'entreprise et des évolutions majeures du Groupe, les facteurs de risque les plus prégnants sont :

- l'agression des salariés par un tiers, du fait d'une part importante d'activité au contact de la clientèle et d'une desserte de toutes les zones du territoire, y compris les zones dites « sensibles »;
- la sécurité des chantiers lors des travaux de modernisation des infrastructures et espaces, dans le cadre d'une augmentation significative du nombre de chantiers avec le renouvellement et l'extension du réseau de transports en commun en Île-de-France;
- l'accompagnement des collaborateurs au changement à l'occasion de l'évolution des métiers et de la transformation du Groupe.

Le principal impact redouté par le Groupe est l'atteinte à l'intégrité physique d'un salarié ou d'un sous-traitant, plus du tiers des accidents du travail étant liés au risque agression.

### Gestion des risques

Le groupe RATP s'est doté d'une politique santé et sécurité au travail qui s'inscrit dans la politique ressources humaines Groupe et a pour vocation de contribuer à l'amélioration pérenne d'un cadre de travail stimulant et sûr pour l'ensemble de ses collaborateurs. Des objectifs et un programme d'actions ambitieux ont été fixés en 2016 (cf. DPEF). Une feuille de route pluriannuelle dédiée à la prévention et à la réduction du risque agression est en cours de déploiement avec les départements opérationnels les plus impactés.

La conduite de la démarche santé et sécurité au travail, et donc de la mise sous contrôle des risques professionnels, 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 métier de la prévention (médecine du travail, ergonomes, préventeurs, service social, psychologues du travail...) en soutien de la ligne managériale qui œuvre quotidiennement à l'amélioration des conditions de travail de leurs salariés.

Le renforcement d'une culture sécurité (formations métier 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. Quatre dispositifs sont actuellement renforcés : la prise en charge managériale des collaborateurs post-accident de travail, l'analyse des risques de coactivité dans le cadre d'intervention d'entreprises extérieures, la bonne conduite des chantiers via les inspections de chantier, ainsi que la mise en œuvre des mesures de prévention et de protection face au Covid-19.

Le détail des politiques et résultats pour ce risque est consultable dans la DPEF.

## 3.5 Les risques environnement/sanitaire

### 3.5.1 Pandémie

#### Description

En tant que transporteur public contribuant au déplacement quotidien des personnes et donc au bon fonctionnement de l'économie des villes et régions dans lesquelles il opère, le groupe RATP se doit de conforter son organisation, même en situation de crise sanitaire, pour permettre la continuité de service tout en garantissant le niveau requis de protection de ses salariés et voyageurs.

Dans le contexte de crise sanitaire que traverse le pays, le risque pandémie a été identifié parmi les facteurs de risque auxquels l'entreprise est particulièrement exposée. Cette exposition se traduit

principalement par de forts enjeux financiers, liés notamment aux pertes de recettes qui induisent des tensions sur la trésorerie, mais également opérationnels, liés notamment à l'application des directives gouvernementales pour limiter les impacts de la pandémie (protection des salariés et des clients par le nettoyage renforcé et la désinfection des matériels roulants et des espaces, par la mise à disposition de masques et de gel hydroalcoolique, par des mesures visant au maintien de la distanciation physique et au respect des gestes barrières).

### Gestion des risques

Dans la lignée du plan de continuité d'activité (PCA) mis en place depuis 2012, le groupe RATP s'attache à renforcer sa stratégie d'action pour garantir sa capacité à assurer ses missions essentielles en période de crise sanitaire.

Plusieurs axes de mise sous contrôle sont déployés :

- un **axe gouvernance**, avec le déclenchement de cellules de pilotage et de suivi de crise interconnectées à plusieurs niveaux de l'entreprise (cellule de crise stratégique et cellule opérationnelle de veille sanitaire). Ces cellules assurent quotidiennement la veille sanitaire, réglementaire et technologique, la consolidation des remontées des incidents et points d'alerte, analysent les indicateurs clés et ajustent la stratégie pour satisfaire aux exigences nationales de service public;
- un **axe maîtrise opérationnelle**, avec la réévaluation périodique des risques métier au regard des nouvelles conditions de travail induites par la crise sanitaire. Des dispositifs de contrôle interne sont construits et déployés afin de conforter l'analyse des risques professionnels et de vérifier la bonne mise en œuvre des moyens de protection sanitaire et de prévention des risques, tant par les salariés que par les prestataires;
- un **axe animation**, via le déploiement de dispositifs de formation, de sensibilisation et de communication à destination des salariés, de la ligne managériale et des prestataires afin d'acquiescer et d'appliquer les réflexes requis de protection et de prévention;
- un **axe évaluation**, au travers d'audits internes et externes et de la conduite de REX, afin d'identifier et de traiter les points d'amélioration.

Au regard des premiers REX sur sa gestion de la crise sanitaire du Covid-19, le groupe RATP va poursuivre en 2021 la mise à jour et la communication de son plan de continuité pandémie, la formation des principaux acteurs à la gestion de crise et l'organisation d'exercices de préparation à la gestion d'une crise pandémique.

### 3.5.2 Impacts climatiques

#### Description

Compte tenu de son activité, le groupe RATP est exposé de manière significative aux catastrophes naturelles (crue, inondation, tempête, sécheresse), aux impacts du dérèglement climatique (augmentation des épisodes de pluies diluviennes et canicule) et à des aléas naturels extrêmes hors Île-de-France (typhon, séisme, etc.). Les conséquences de ces événements peuvent aller jusqu'à l'accident ferroviaire, la destruction ou l'indisponibilité prolongée d'infrastructures, ou encore la perte d'un poste de commandement stratégique.

En Île-de-France, le déraillement survenu le mardi 12 juin 2018 sur la ligne B du RER, suite à un glissement de terrain consécutif à des pluies d'une intensité exceptionnelle, a mis en évidence le fait que les impacts du changement climatique se font d'ores et déjà sentir en



France et peuvent avoir des conséquences importantes sur la disponibilité des infrastructures de transport ferroviaire.

Dans le cas le plus extrême d'une crue centennale de la Seine (risque naturel majeur sur l'Île-de-France), cela impacterait directement et indirectement près de 5 millions de citoyens et de nombreuses entreprises en Île-de-France, avec des impacts économiques, humains et sociaux majeurs.

## Gestion des risques

En première approche, la mise sous contrôle des risques liés au changement climatique repose sur :

- les dispositifs de surveillance des événements météorologiques et de l'état des infrastructures;
- les programmes de maintenance préventive, améliorative et patrimoniale;
- des règles de conception assurant la résilience des infrastructures et systèmes vis-à-vis de l'évolution des conditions climatiques.

Par ailleurs, pour faire face aux aléas climatiques (exceptionnels ou non) et assurer sa mission de service public, la RATP dispose :

- d'une convention avec Météo France pour anticiper les événements météorologiques;
- d'un plan de prévention du risque inondation (PPRI) associé à un PCA en cas de crue de la Seine ou de la Marne;
- de mesures hivernales pour affronter d'éventuelles chutes de neige en Île-de-France et pour prévenir les accidents de personnes sur et aux abords des sites sous la responsabilité de la RATP (consignes de site);
- de mesures en période de canicule pour améliorer le confort des voyageurs mais aussi pour renforcer la surveillance de la voie ferrée et de certaines infrastructures sensibles.

Concernant plus spécifiquement le risque inondation :

- une cellule PPRI existe au sein de RATP Infrastructures pour assurer la coordination du plan de protection contre le risque inondation. Les REX des crues récentes ont permis de confirmer l'adéquation de l'organisation mise en place et de poursuivre l'optimisation des mesures de protection envisagées;
- un suivi continu du niveau de la Seine et de la Marne est réalisé via l'outil Vigicrues et permet de déclencher en amont les postures adaptées pour maîtriser le risque;
- des dispositifs de formation interne au PPRI et des exercices annuels sont organisés régulièrement;
- des échanges coordonnés par la préfecture de police ainsi que par des opérateurs de réseaux, en France et à l'international, sont organisés régulièrement, permettant d'identifier des innovations pouvant potentiellement être déployées sur nos réseaux.

En complément, le groupe RATP a lancé depuis 2019 un plan de prévention contre le changement climatique visant à renforcer la résilience de ses réseaux de transport.

## 3.6 Les risques financiers

### 3.6.1 Robustesse du *business model*

#### Description

La loi ORTF de 2009 prévoit une mise en concurrence progressive des réseaux franciliens exploités par la RATP. La première échéance est le réseau des bus parisiens en 2025, puis le réseau tramway en 2030, et enfin les réseaux métro et RER en 2040. Cela va donc entraîner des

modifications importantes dans l'environnement des transports en Île-de-France et dans les relations de la RATP avec l'autorité organisatrice.

L'ouverture à la concurrence en 2025 concernera 18 000 salariés de la RATP sur 44 000 avec possibilité de transfert vers de nouveaux opérateurs, au niveau tant opérationnel que des fonctions support, avec des impacts financiers ou sociaux potentiels.

De plus, la loi d'orientation des mobilités prévoit l'entrée en régulation des activités de GI et d'opérateur de sûreté exercées en monopole par la RATP : ces activités sont désormais régulées par une autorité indépendante, l'ART, qui vient contrôler la séparation comptable de ces activités et leurs principes et modalités de tarification.

Enfin, l'extension du réseau métro programmée sur les années 2020-2025 et le volume élevé des investissements de modernisation du système de transport décidés par Île-de-France Mobilités au cours des dernières années vont conduire à une hausse sensible des besoins de financement, et à des tensions sur les finances de l'autorité organisatrice. Ces tensions sont renforcées par les impacts (pertes de recettes, surcoûts d'exploitation) de la pandémie de Covid-19.

## Gestion des risques

Concernant la préparation de l'ouverture à la concurrence, dès 2016, un programme dédié 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 découlant de la future mise en concurrence et de piloter la mise en œuvre des chantiers de transformation interne nécessaires pour les traiter. 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.

L'ensemble de ces chantiers et plans d'action, qui concernent toutes les composantes de l'entreprise et du Groupe (RDS, réseau ferré, GI, sûreté, fonctions support, filiales), sont intégrés dans le plan de transformation Défis 2025, dont la mise en œuvre est suivie et pilotée étroitement par le Comex.

Pour améliorer sa compétitivité dans la perspective de l'ouverture à la concurrence du réseau bus, la RATP a lancé en 2018 un plan d'optimisation des fonctions support de l'Epic RATP dont l'objectif est de réduire leurs coûts d'au moins 17% d'ici à 2024 et d'améliorer la qualité du service rendu.

Des *chief transformation officers* (CTO) ont été nommés dans plusieurs départements et directions de l'entreprise en vue de piloter les actions de transformation et de conduite du changement. C'est le cas en particulier au sein du GI et de l'opérateur de sûreté, où les CTO travaillent notamment sur la mise en place de leurs nouveaux modèles économiques, en lien avec l'ART et Île-de-France Mobilités.

La RATP a structuré fin 2019 une équipe projet pour la négociation du prochain contrat d'exploitation (2021-2024) avec Île-de-France Mobilités. Les travaux avec Île-de-France Mobilités ont été menés à travers de nombreux groupes de travail thématiques et bilatéraux afin de couvrir l'ensemble des sujets le plus efficacement possible. L'avancement des négociations fait l'objet d'un suivi régulier en Comex et de points mensuels entre la direction générale du Groupe et celle d'Île-de-France Mobilités. Les négociations étaient toujours en cours au premier trimestre 2021. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, la RATP est rémunérée selon des modalités fixées par Île-de-France Mobilités, en l'absence de contrat pluriannuel.

### 3.6.2 Liquidité

#### Description

Le risque de liquidité est le risque que l'émetteur n'ait pas accès à des fonds suffisants pour financer ses activités commerciales courantes, les investissements nécessaires à son expansion ou tout événement exceptionnel qui pourrait survenir.

Les marchés financiers peuvent être soumis à des périodes de volatilité et de manque de liquidité. Si l'émetteur n'est pas en mesure d'accéder aux marchés de capitaux ou à d'autres sources de financement à des taux compétitifs pendant une période prolongée, son coût de financement peut augmenter et sa stratégie peut devoir être réévaluée. L'un ou l'autre de ces événements pourrait avoir un effet négatif important sur l'activité, la situation financière et les résultats de l'émetteur.

La RATP a ainsi été confrontée en mars 2020, suite à la crise sanitaire du Covid-19, à une fermeture temporaire du marché des financements à court terme. Si l'entreprise avait pu anticiper ces difficultés par des émissions importantes de NEU CP avant la fermeture du marché (778 millions d'euros), a pu accéder au guichet de refinancement à court terme de la Banque centrale européenne pendant le confinement (*Pandemic emergency purchase programme*), et a conservé un accès au marché des capitaux à moyen et long terme à des conditions très satisfaisantes (174 millions d'euros d'emprunts à cinq ans, 480 millions d'euros d'emprunts à trente ans et 200 millions d'euros d'emprunts à soixante ans), elle a néanmoins dû mettre en place à titre préventif des financements bancaires à court terme (*revolving credit facility*) plus coûteux (coût supplémentaire d'environ 60 pb sur 800 millions d'euros).

#### Gestion des risques

Le risque de liquidité est traité en maintenant un degré suffisant de diversification des sources de financement. La RATP diversifie ses sources de financement en accédant à divers marchés de dette. Le risque de liquidité est constamment couvert par une gestion proactive des besoins de liquidité et par l'accès à des sources de financement diversifiées, tant à long terme (programme EMTN de 7 milliards d'euros) qu'à court terme (programme NEU CP de 3 milliards d'euros).

### 3.6.3 Crédit/contrepartie

#### Description

La RATP est exposée au risque de contrepartie dans la gestion quotidienne de ses flux de trésorerie et la gestion de sa dette à moyen et long terme. Le risque de contrepartie avec les établissements de crédit survient dans le cadre de ses placements de trésorerie et de la souscription d'instruments dérivés auprès de ses partenaires financiers à partir du moment où le débiteur refuse d'honorer tout ou partie de son engagement ou n'a pas les moyens financiers de faire face à ses obligations. La défaillance d'une contrepartie peut potentiellement entraîner des pertes de plusieurs millions d'euros.

#### Gestion des risques

La RATP gère ce risque en ne concluant des instruments d'investissement et des produits dérivés qu'avec des institutions financières ayant une notation de crédit et des limites fixées par les règles de gestion financière de l'entreprise. Pour couvrir le risque de contrepartie,

la RATP peut être couverte par l'utilisation d'appels de marge avec ses contreparties financières dont la notation est inférieure au seuil défini par ses règles de gestion financière. En cas de forte volatilité des marchés, la RATP peut être amenée à mobiliser des liquidités.

### 3.7 La gestion post-Covid

Le groupe RATP est impacté comme d'autres entreprises par la crise sanitaire actuelle, que ce soit financièrement (perte de recettes, tensions sur la trésorerie) ou opérationnellement (renforcement significatif des opérations de nettoyage et de désinfection, application des règles de distanciation sociale et des gestes barrières au sein de l'entreprise et sur le réseau, télétravail massif). Ce contexte crée de nouvelles attentes de la part de nos parties prenantes et des voyageurs modifiant la configuration actuelle de nos usages et favorisant l'utilisation de modes alternatifs au transport en commun. Outre la protection des personnels et voyageurs, la pandémie conduit donc le Groupe à se réinventer pour convaincre ses voyageurs de ne pas se déporter vers d'autres modes de transport.

L'analyse des impacts de la crise sanitaire du Covid-19 a donné lieu à un ajustement dans l'évaluation des risques de l'entreprise que ce soit en termes d'impact ou d'occurrence avec l'apparition et/ou l'aggravation de certains risques :

- le risque lié au *business model* de l'entreprise fait l'objet bien sûr d'une attention particulière, les fondamentaux économiques du transport public ayant été durablement impactés par la crise sanitaire. L'entreprise a engagé une réflexion en interne en lien avec les travaux de place lancés sur le sujet, au travers notamment d'un exercice de scénarisation et modélisation des trajectoires potentielles de la demande de mobilité et des recettes transport collectif en Île-de-France en tenant compte des impacts conjoncturels et structurels de la pandémie;
- la propreté devient une dimension de l'expérience client particulièrement prégnante dans le contexte sanitaire actuel. À ce titre, l'entreprise en a fait une priorité stratégique avec la mise en place d'un programme transversal dédié sous le pilotage du membre du Comex en charge de l'expérience client.

## 4 — La fiabilité des données comptables et financières

### 4.1 L'élaboration de l'information financière

#### 4.1.1 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 économique et budgétaire des différentes entités de gestion du Groupe.

#### 4.1.2 La production des comptes sociaux

##### Un corps de doctrines et de règles

La RATP applique un principe de séparation des fonctions entre les comptables, les trésoriers et les services qui ordonnent 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.

##### Des contrôles réguliers

Les unités et fonctions support constituant les différents départements de l'entreprise participent au fonctionnement de la comptabilité en ordonnant 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 SI comptables pour y enregistrer des données (notamment les charges externes dans le cadre du flux achats et les produits dans le cadre du flux facturation), soit par un outil local se déversant dans le SI (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 des SI et le respect des procédures mises en place.

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.

Toutes les informations générant des flux comptables permettent l'élaboration par la comptabilité des documents de synthèse et d'assurer l'ensemble des tâches centralisées : tenue des comptabilités immobilisations, fournisseurs, clients, recettes, rapprochements bancaires et charges de personnel, contrôle de la qualité comptable, opérations de clôture, production des états financiers (bilan, compte de résultat, annexe, etc.).

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 *risk management* déployé de manière transversale au département contrôle de gestion et finances et au groupe RATP dans son ensemble par la DGARC.

##### 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 établissent les états financiers après avoir procédé aux écritures de clôture, s'être assurés de la cohérence des variations des charges et des produits, et avoir justifié l'ensemble des comptes. Les résultats sont également analysés par les équipes du contrôle de gestion.

#### Des établissements comptablement séparés

Conformément à la loi relative au Grand Paris du 3 juin 2010, à la loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019, et aux règles de régulation précisées par l'ART, des bilans, des comptes de résultat et des annexes sont établis pour chacune des activités comptablement séparées d'OT, de GI, de gestionnaire d'infrastructure du Grand Paris (GIGP), et à compter de 2021 d'opérateur de sûreté (SUR), et des activités « Autres » (activités de holding). Les comptes de l'Epic sont le fruit d'une consolidation de ces différentes activités comptablement séparées.

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 activités et, à ce titre, lui seraient comptablement imputés à l'origine, des conventions de cessions internes entre les 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.

Les principes de séparation comptable font l'objet d'un « Référentiel de séparation comptable », sur lequel l'ART, sera amenée à rendre un avis en 2021.

#### 4.1.3 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 chargée 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 contrôle de gestion et finances. 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.



## 4.2 Les procédures internes relatives au contrôle comptable et financier

### 4.2.1 La conformité aux lois et règlements comptables

#### Les normes françaises

La RATP, Epic, est, en matière comptable, placée sous le régime de droit commun des sociétés commerciales. Elle tient sa comptabilité selon les dispositions du règlement du CRC n° 99-03 du 29 avril 1999. Elle est toutefois soumise 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.

#### 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.

#### 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<sup>er</sup> mars 1984 relatif 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<sup>er</sup> mars 1985<sup>(1)</sup>. 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 qui s'achève avec la certification des comptes 2020.

#### 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 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.

### 4.2.2 La fiabilité de l'information financière

#### 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.

Une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA) intégrée au département contrôle de gestion et finances 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.

#### La communication interne des procédures et bonnes pratiques

Des informations financières sont mises à la disposition des collaborateurs de la fonction finance sur un site intranet dédié. 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 également mise à disposition des collaborateurs de la fonction finance (contrôleurs de gestion, comptables, trésoriers, fiscalistes, etc.) dans une gestion électronique des documents (GED). Il s'agit des documents de référence : principes de gestion, fiches pratiques et formulaires. L'ensemble des thématiques liées à la performance économique de l'entreprise y sont abordées sur la base des processus identifiés par l'AMF : achats/fournisseurs, consolidation, gestion de l'information financière externe, immobilisations incorporelles et corporelles, etc.

#### Les audits comptables

Des audits sur des thématiques comptables sont effectués par les équipes d'audit de la comptabilité. Elles font l'objet d'un programme annuel, avec l'émission de rapports et de suivis de plans d'action.

### 4.2.3 Le contrôle de gestion de l'Epic RATP

Le contrôle de gestion est une fonction partagée entre le contrôle de gestion central (département contrôle de gestion et finances) 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 « 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).

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



Il est basé sur un échange permanent entre le département contrôle de gestion et finances et l'ensemble des métiers de l'entreprise aux différentes étapes des processus (projection pluriannuelle, budget, réévaluation 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 quatre 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 qui 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 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 réévaluation 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 premières années 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'investissements : 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.

#### 4.2.4 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.

##### 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.

### 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 contrôle de gestion et finances; les audits sont assurés par la DGARC.

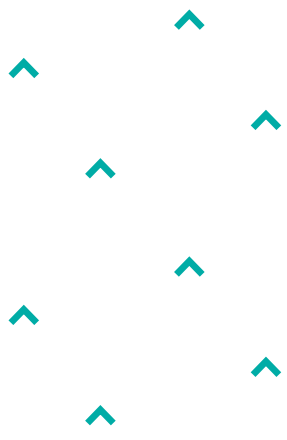
### Les autres contrôles

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.





# 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 n° 2014/95/UE modifiant la directive n° 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 (Pacte mondial et objectifs de développement durable de l'ONU, ISO 26000) et un tableau comportant l'ensemble des indicateurs de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) y figurent également.

Dispositif de reporting extra-financier au sein du Groupe :

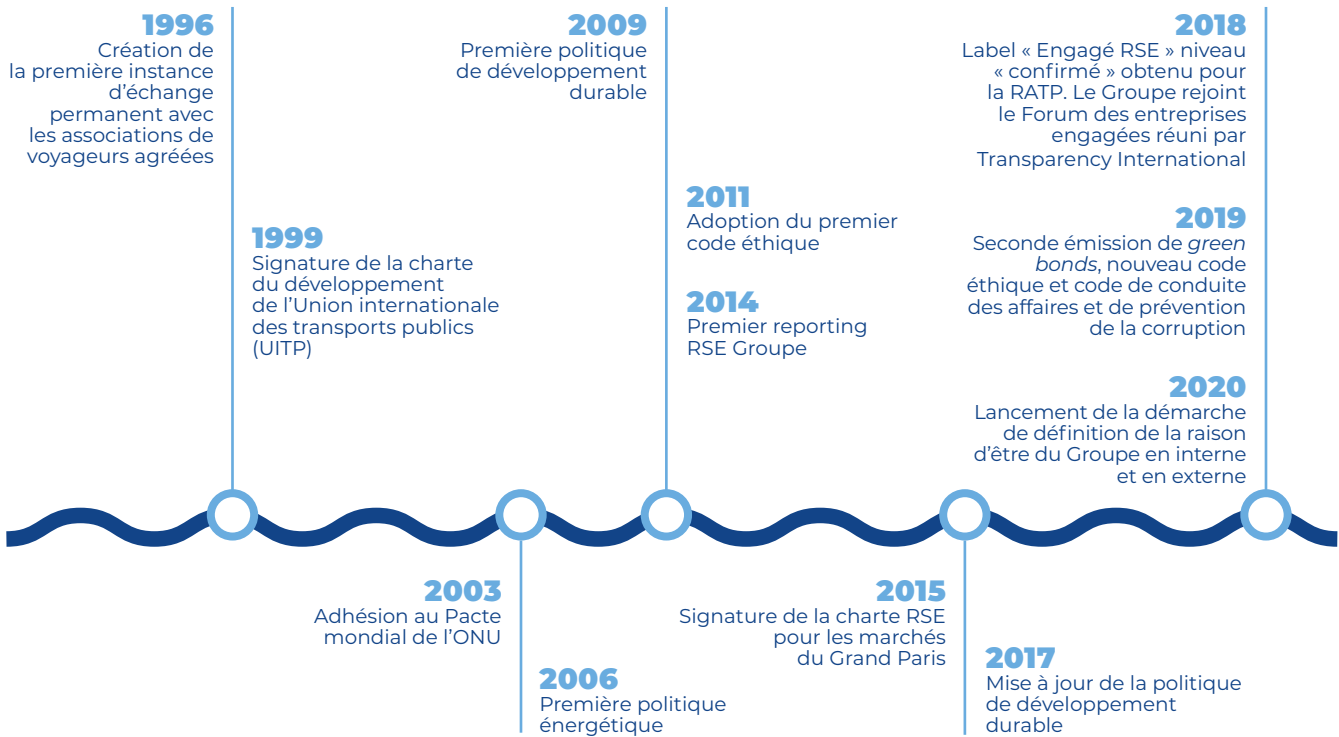
Supports	Cibles
Rapport financier et RSE	Analystes et investisseurs ISR
Rapport d'activité et développement durable	Toutes les parties prenantes et le grand public
Rapport d'impact <i>green bond</i> 2020	Analystes et investisseurs ISR
Bilan social annuel	Analystes et experts
Site Internet <a href="https://www.ratp.fr">ratp.fr</a> <a href="https://www.ratp.fr/groupe-ratp/presentation-du-groupe/documents-de-reference">https://www.ratp.fr/groupe-ratp/presentation-du-groupe/documents-de-reference</a> <a href="https://www.ratp.fr/le-groupe-ratp/nos-engagements">https://www.ratp.fr/le-groupe-ratp/nos-engagements</a>	Grand public



## Introduction

La mobilité est un levier incontournable pour faire face aux enjeux sociétaux et environnementaux croissants des 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* depuis 2018.

Le présent rapport annuel fait office de COP 2020 et répond aux exigences du niveau de reporting *GC Advanced* du Pacte mondial des Nations unies, auquel la RATP a adhéré en 2003.



### 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.



# La révélation de la raison d'être du groupe RATP

## L'ambition de la démarche

Le groupe RATP a lancé en novembre 2019 une réflexion visant à révéler sa raison d'être. Celle-ci a progressé tout au long de l'année 2020, et se poursuivra début 2021 avec la définition des principes d'action associés à la raison d'être, pour l'ancrer concrètement dans les activités du Groupe.

La raison d'être est la formulation de l'utilité sociétale d'une entreprise, sa contribution au bien commun, ce qui la rend irremplaçable. Cette formulation exprime le sens donné à l'ensemble des activités du Groupe en s'appuyant sur son ADN et sur son ambition profonde. Elle a vocation à être une boussole qui guide les actions de l'entreprise et de ses salariés.

Cette raison d'être s'inscrit donc dans un temps plus long que celui du plan d'entreprise. Elle ne remplace pas le plan stratégique de l'entreprise Défis 2025, le travail sur la marque RATP ou encore la politique RSE. Elle a vocation à se placer à un niveau plus élevé et vient enrichir les travaux déjà lancés.

## Pourquoi maintenant ?

Depuis quelques années, le groupe RATP mène un travail de fond pour répondre au double enjeu de l'ouverture à la concurrence sur son marché historique et de son développement en France et à l'international. Il conduit ainsi différents programmes majeurs de transformation culturelle et organisationnelle.

Si l'amélioration de la performance, de l'efficacité et de la qualité de service sont des éléments essentiels à la réussite des activités du Groupe dans l'avenir, celui-ci doit également remettre au premier plan la question du « pourquoi » : quel cap suivons-nous ? Quelles sont les fins qui nous animent ? Quel rôle entendons-nous jouer demain ? C'est précisément pour y répondre que le groupe RATP a décidé de révéler sa raison d'être. En menant ce travail à un moment clé de son histoire, le Groupe a souhaité faire de cette démarche un levier de cohésion et de fierté pour chacun des collaborateurs.

## Les principes structurants de la démarche

Pour révéler sa raison d'être, le groupe RATP a décidé de se donner du temps, en menant un travail de fond et en associant l'ensemble de ses parties prenantes.

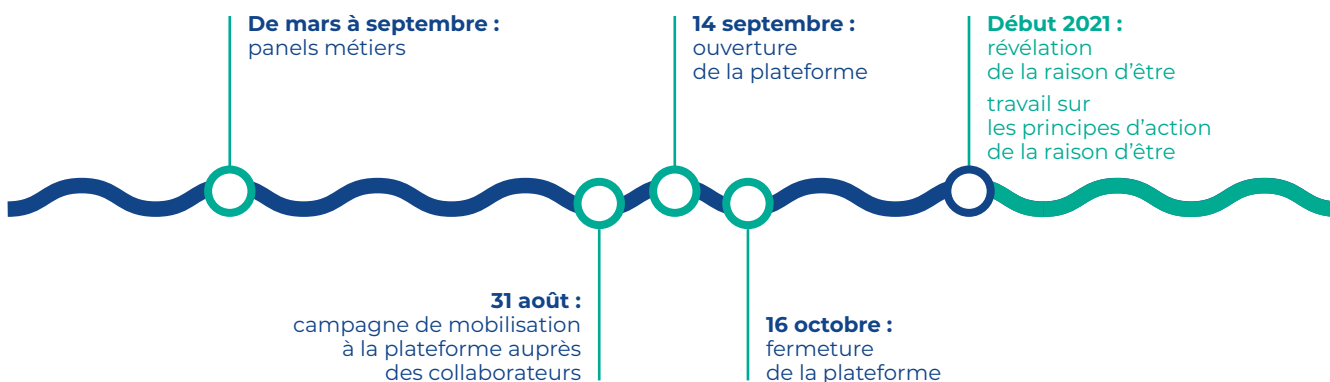
### Explorer en profondeur la singularité du Groupe pour la rendre explicite

En amont des travaux de formulation de la raison d'être, une analyse culturelle et identitaire du Groupe a été réalisée à partir d'entretiens et d'une analyse documentaire et historique approfondie. Cette démarche d'introspection a permis de comprendre l'immatériel qui anime le Groupe et sur quelle base consolider l'appartenance commune de l'entreprise, pour exprimer sa singularité.

### Coconstruire avec les parties prenantes internes et externes

La raison d'être est le fruit d'une démarche collaborative associant spécifiquement :

- **les collaborateurs** : 12 ateliers ont été organisés avec des panels représentatifs des différents métiers, regroupant environ 200 collaborateurs, ainsi qu'un atelier spécifique avec les organisations syndicales (d'avril à octobre 2020). Une plateforme participative a également été ouverte à l'ensemble des collaborateurs du Groupe durant un mois (de septembre à octobre 2020). 138 000 contributions ont ainsi été recueillies sur la perception du Groupe et les ingrédients pouvant constituer la raison d'être. Un vaste plan de communication interne a par ailleurs été déployé tout au long de l'année 2020 afin d'impliquer au maximum les collaborateurs, en s'appuyant notamment sur les managers pour informer et mobiliser les équipes dans chacun des départements et au plus près du terrain;
- **des membres du Comex**, constituant un comité « raison d'être » et se réunissant lors d'ateliers de réflexion réguliers (de janvier à décembre 2020);
- **les parties prenantes externes** : afin d'apporter à la démarche un éclairage externe, le Groupe a également réuni en octobre 2020 un « conseil consultatif », composé de personnalités issues du monde économique, politique ou académique, dont le domaine d'expertise touche aux problématiques rencontrées par le groupe RATP.



La raison d'être est ainsi le fruit d'une coécriture, à partir des contributions des collaborateurs et des parties prenantes externes.

## La raison d'être du Groupe

La raison d'être du groupe RATP retranscrit tout d'abord huit fondamentaux identitaires du Groupe, révélés tout au long des consultations internes et externes :

- le périmètre international des activités;
- l'histoire et l'ancienneté de l'entreprise;
- la mission de service public, associée à l'impératif de performance;
- les valeurs humaines;
- la capacité à assembler des expertises variées;
- le savoir-faire et la capacité d'innovation;
- la contribution aux questions environnementales;
- le rôle de partenaire du développement des villes.

Elle a vocation à affirmer, aujourd'hui et dans le futur, son rôle d'acteur de la mobilité, d'une part, et de bâtisseur d'infrastructures urbaines, d'autre part, participant ainsi à la transformation des villes. Ce rôle d'acteur de la transformation des villes est différenciant et témoigne de la contribution du Groupe à l'intérêt général.

Fort de cette identité et face à des sociétés urbaines qui ne cessent de croître et d'accélérer les rythmes de vie, le groupe RATP s'engage, à travers sa raison d'être, pour une meilleure qualité de vie en ville. Cette notion recouvre plusieurs enjeux que le Groupe entend adresser :

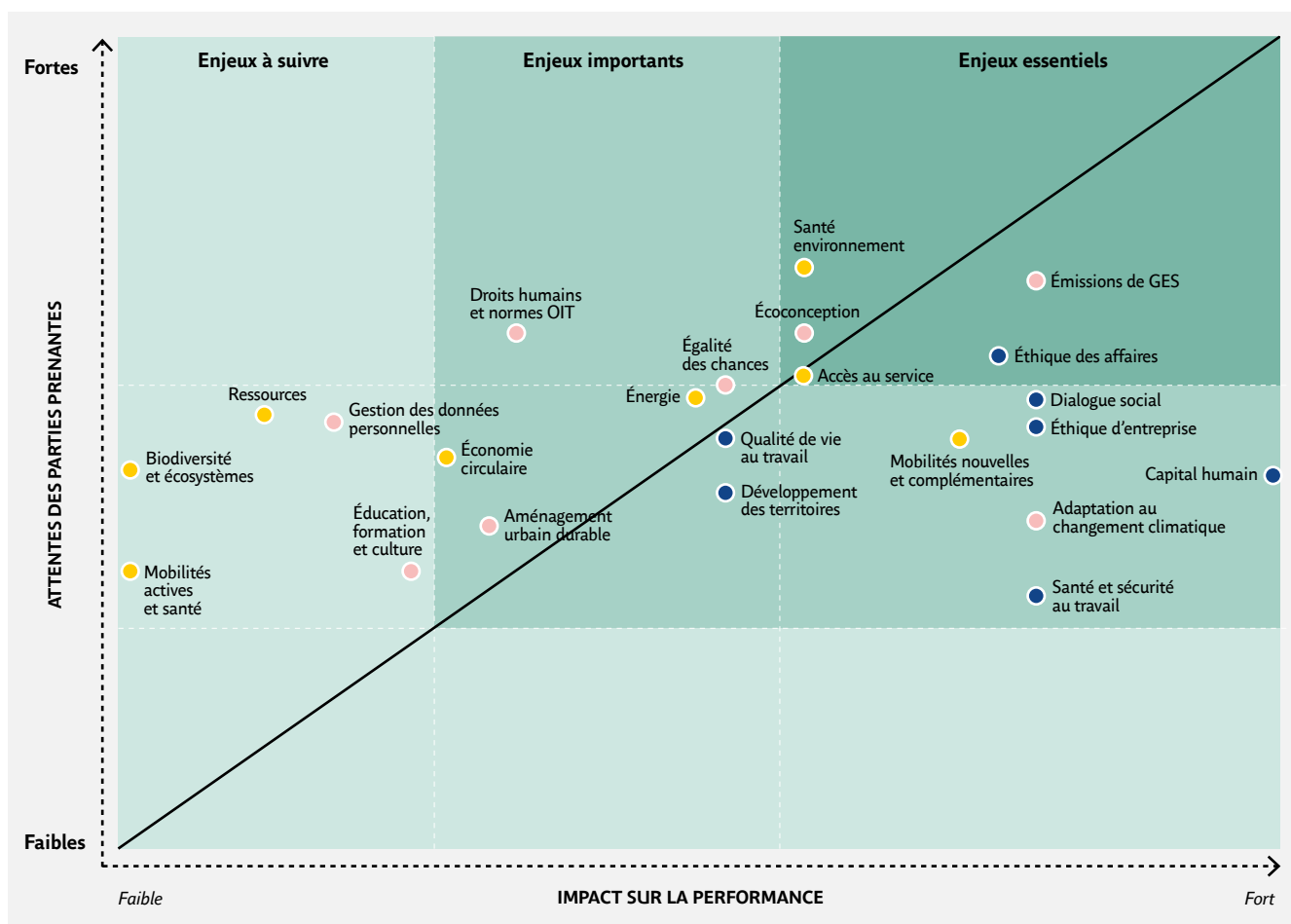
- **rendre la ville toujours plus agréable à vivre** : améliorer la qualité de l'air, réduire l'impact climatique des déplacements, développer la végétation et favoriser la biodiversité, décongestionner l'espace public et se le réapproprier... Le groupe RATP emploie toutes ses expertises à bâtir des villes désirables, résilientes et où il fait bon vivre;
- **rendre la ville accessible à tous, plus inclusive** : en proposant une multitude de services innovants et en s'adaptant aux territoires, le groupe RATP connecte les individus entre eux, mais aussi à toutes les facettes de la vie économique, culturelle et sociale offerte par la ville. Il permet également aux voyageurs d'optimiser leur temps, pour pouvoir mieux en profiter. Enfin, le Groupe conçoit des espaces urbains qui mixent les usages et contribuent au dynamisme des villes.

*notre* RAISON D'ÊTRE

# 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 trois ans par une analyse de risques extra-financiers, permettant d'alimenter les orientations stratégiques du Groupe. Elle a fait évoluer le reporting RSE pour répondre aux exigences de la DPEF introduites par la transposition de la directive européenne n° 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<sup>(1)</sup> 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 DGARC 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 de performance extra-financière (Copil).

L'évaluation des risques extra-financiers en 2020 a sensiblement fait évoluer la cartographie de 2019. Ainsi, le risque pandémie apparaît comme risque majeur.

La présentation des risques extra-financiers dans ce rapport évolue en 2020 avec la publication de la liste des 17 risques majeurs issus de la cartographie RSE et de l'analyse de matérialité. Les libellés et les descriptions des risques sont tels qu'indiqués dans le système d'information de gestion des risques (SIGR) par les porteurs de risque. Une table de correspondance associée à cette nouvelle présentation renvoie aux sections et pages détaillant les politiques et actions permettant de maîtriser les risques.

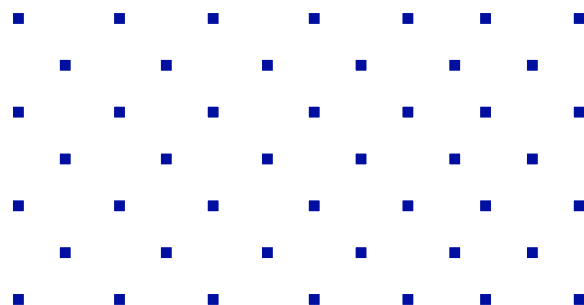
### LISTE DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS EN 2020

Orientation	Risque	Description du risque	Axe/page DPEF	Chapitre/page Contrôle interne et gestion des risques
<b>Innovation</b>	Non-saisie des opportunités de l'innovation responsable	Absence ou manque d'innovation en lien avec la mobilité douce/ électrique/à faibles émissions de gaz à effet de serre (GES), avec l'économie de la fonctionnalité (transports partagés/mutualisés de personnes), ou d'innovation ouverte avec des start-up responsables	L'innovation au service de la ville durable/p. 61	–
<b>Orientation 1 : être un acteur majeur de la mobilité et de la ville durable</b>	Atteinte à l'intégrité des personnes	Atteinte à l'intégrité des personnes autres que le personnel (l'agression du personnel est traitée dans l'accident du travail)	1.1/p. 62	3.3.1/p. 40 3.3.2/p. 40
	Défaut d'accessibilité aux services	Accès difficile aux services de transport ou aux infrastructures (personnes à mobilité réduite – PMR) ou non-respect des réglementations en la matière, salariés non formés pour répondre au besoin des PMR, mauvaise réputation auprès des riverains, non-exploitation d'un segment de clientèle potentiel	1.1/p. 68	–
	Pollution de l'air	Teneurs élevées de particules (PM10, PM2.5) en stations et gares. Risque de dépassement de valeurs seuils réglementaires avec impact sanitaire	1.2/p. 70	–
	Nuisances sonores	Nuisances sonores et vibratoires entraînant des plaintes de riverains et des poursuites juridiques en cas de non-respect des obligations légales/réglementaires ou partagées avec les pairs	1.2/p. 71	–
<b>Orientation 2 : réduire notre empreinte environnementale</b>	Adaptation au changement climatique	Évolution du climat, notamment augmentation des épisodes de canicule ayant un impact direct sur les activités (service de transport, gestion du réseau d'infrastructures ferroviaires, etc.)	2.1/p. 76	–
	Technologies digitales non responsables	Recours à des technologies sans prise en compte de leurs impacts sur notre environnement (exemples : énergie, matières premières) et sur la société (exemples : droits humains)	2.1/p. 74	–
	Évolution de la réglementation RSE	Activités peu en ligne ou non conformes avec la mise en œuvre et l'application des réglementations RSE, et amendes potentielles	2.1/p. 77	–

(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.

Orientation	Risque	Description du risque	Axe/page DPEF	Chapitre/page Contrôle interne et gestion des risques
<b>Orientation 3 : affirmer notre responsabilité sociale et sociétale</b>	Non-prise en compte des besoins des territoires et communautés	Contribution insuffisante à la vitalité économique et sociale des territoires (maillage territorial insuffisant, désengagement de l'entreprise sur ses territoires)	3.1/p. 80	–
	Contribution insuffisante à l'égalité des chances	Traitement des salariés, des salaires ou des évolutions de carrières non justifié, inégal et basé sur des critères discriminatoires; déséquilibre de la mixité femmes-hommes au conseil d'administration (non aligné avec les exigences réglementaires)	3.2/p. 86	–
	Conflictualité sociale	Mauvaise gestion du dialogue avec les organisations syndicales entraînant des mouvements de grève répétés (défaut d'information, refus de négocier...); défaut d'information-consultation des salariés	3.2/p. 88	–
	Non-protection de la santé/sécurité au travail et mauvaise qualité de vie au travail	Augmentation de la fréquence et de la gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles	3.2/p. 88	3.4.1/p. 43
	Accident de chantier	Accident de chantier avec blessés	3.2/p. 89	3.4.1/p. 43
	Pandémie	Capacité à gérer la pandémie compte tenu des activités (transport public)	3.2/p. 88	3.5.1/p. 44
	Non-respect de l'éthique des affaires	Non-respect des lois et réglementations en matière d'éthique des affaires et de transparence : corruption (active/passive), blanchiment, conflit d'intérêts, etc.	3.3/p. 89	3.2.2/p. 38
	Divulgaration de données à caractère personnel	Fuite de données personnelles des collaborateurs et des tiers (clients, fournisseurs...) ou de données sensibles en raison d'une gestion défaillante des systèmes d'information	3.3/p. 90	3.2.3/p. 39
	Non-prise en compte de critères environnementaux et sociaux dans les pratiques d'achat	Non-respect des dispositions présentées dans la loi sur le devoir de vigilance (dans les relations avec les partenaires, fournisseurs et sous-traitants); raréfaction de certaines matières premières et hausse des cours des matières premières	3.3/p. 90	–

Les mécanismes de gestion des risques sont détaillés dans le rapport sur le contrôle interne et de 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

## 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** : il valide le rapport financier et RSE, sur avis de la commission économique et stratégique;
- **le Cersec** : composé des membres du 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 Copil** : il est composé des directeurs des départements de la finance, de la communication, de la stratégie, des ressources humaines, de la DGARC, 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 DPEF;
- **le Club RSE** : il 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.

L'audit de renouvellement de la certification a lieu tous les trois ans, soit fin 2021 pour la RATP. En octobre 2020, un audit de suivi, qui intervient à mi-parcours entre deux audits de renouvellement, a été réalisé. Cette évaluation de suivi a confirmé l'évaluation précédente et démontré des améliorations.



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 9 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. En septembre 2020, Vigeo Eiris a réalisé une évaluation non sollicitée, c'est-à-dire basée sur les publications émises par la RATP depuis sa dernière évaluation. Les résultats de cette évaluation confirment ceux obtenus en 2019.

## 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 risque 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 DPEF.

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

Risque RSE associé	KPI	Périmètre	Cible	Valeur 2020	Tendance
Atteinte à l'intégrité des personnes	Temps moyen de présence journalière du groupe de protection et de sécurité des réseaux (GPSR) sur les réseaux (heures.équipe/jour)	RATP	–	505	●
	Évolution de l'accidentologie des réseaux ferrés (nombre d'accidents annuels rapporté au million de kilomètres commerciaux)	RATP	–	7,45	●
	Évolution de l'accidentologie du réseau Bus (taux d'accidents aux 100 000 km)	RATP	–	4,69	●
Défaut d'accessibilité aux services	Taux de satisfaction des voyageurs Source : enquête de perception Île-de-France Mobilités	RATP	–	Non disponible	
	Taux de bus accessibles (Île-de-France)	RATP	100% avant 2022	86%	●
	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	76%	●
Pollution de l'air	Taux de particules dans les 3 stations souterraines du réseau Squales (concentration moyenne des particules PM10 en µg/m <sup>3</sup> )	RATP	–	51	●
Nuisances sonores	Nombre de personnes exposées (point noir du bruit)	RATP	0 d'ici à 2020	397	●
	Nombre de réclamations et de plaintes liées au bruit-vibrations	RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	–	622	●
	Taux de matériels roulants avec un faible niveau sonore (bus, ferrés)	RATP	–	58%	●
Évolution de la réglementation RSE	Taux de sites industriels certifiés ISO 14001	RATP	100% d'ici à 2020	100%	●
	Nombre de sites industriels certifiés ISO 14001	RATP, RATP Dev	–	95	●
	Nombre de mises en demeure ICPE	RATP, RATP Dev	0	2	●

### ORIENTATION 2 : RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Risque RSE associé	KPI	Périmètre	Cible	Valeur 2020	Tendance
Adaptation au changement climatique	Évolution de la consommation d'énergie réalisée par voyageur.kilomètre par rapport à 2015	RATP	–20% d'ici à 2025	+57%	●
	Évolution des émissions de GES par voyageur.kilomètre par rapport à 2015 (RATP)	RATP	–50% d'ici à 2025	+44%	●

**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	–	2,78	●
Contribution insuffisante à l'égalité des chances	Taux de féminisation des cadres de direction	RATP Dev	30% d'ici à 2022	34,9%	●
	Taux de féminisation dans l'effectif total	RATP Dev	20% d'ici à 2022	16,2%	●
	Taux de féminisation du recrutement	RATP	23% d'ici à 2021	22,8%	●
Non-protection de la santé/sécurité au travail et mauvaise qualité de vie 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)	193	●
	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)	26,03	●
	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)	3,27	●
	Taux d'unités opérationnelles certifiées ISO 45001	RATP	100% d'ici à 2020 (par rapport à 2015)	60%	●
Non-respect de l'éthique des affaires	Nombre d'alertes	RATP	–	30	●
Non-prise en compte des besoins des territoires et communautés	Taux d'accompagnement des personnes sans abri vers des structures d'accueil	RATP	–	52%	●
	Nombre de bénéficiaires directs et indirects des projets de la Fondation	Groupe RATP	–	259 270	●
	Nombre d'emplois directs, indirects et induits par les activités de la RATP	RATP	–	128 000	●
	Nombre de bénéficiaires des Ateliers mobilité®	RATP	3000	1606	●
Non-prise en compte de critères environnementaux et sociaux dans les pratiques d'achat	Montant des achats solidaires (en millions d'euros)	RATP	1,4 M€ d'ici à 2020	1,4	●
Divulgaration de données à caractère personnel	Nombre de notifications adressées à la CNIL <sup>(1)</sup> en cas de violation de données à caractère personnel	Groupe RATP, hors RATP Dev, hors RATP Smart Systems	–	10	●

(1) Commission nationale de l'informatique et des libertés.

- Tendance positive ou stable
- Tendance positive et résultat atteint ou dépassé par rapport à la cible
- 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 Bus 2025.

Les politiques présentées ci-dessous permettent de répondre au principal risque suivant :

- non-saisie des opportunités de l'innovation responsable.

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 travaux sur l'optimisation de la gestion des espaces physiques de la ville, menés avec le Senseable City Lab du Massachusetts Institute of Technology (MIT), produisent de premiers résultats. À l'issue des dix-huit premiers mois du projet, un outil de modélisation des espaces dans la ville (*curbs*) a été développé. Il permet d'identifier dans une ville l'état et la nature de sollicitation des *curbs* en se basant uniquement sur les données *open source*. Le groupe RATP a également mis en place en septembre 2020 une chaire de recherche avec l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC) sur la régulation de la ville par la donnée. Il travaille également avec Science Po sur les méthodologies d'évaluation de l'accessibilité des services. Des cartes d'accessibilité aux services médicaux du nord de l'Île-de-France ont ainsi été réalisées. Enfin, le Groupe participe au projet Paris2Connect, qui vise à installer une infrastructure numérique intelligente permettant d'observer les usages de la ville et de contribuer à la sécurité du véhicule autonome. Le 28 janvier 2021, le premier mât connecté et le premier feu connecté ont été inaugurés au niveau de pont de Bercy;
- **les véhicules autonomes** : en 2020, le Groupe a poursuivi ses développements et ses expérimentations autour des navettes et des bus sans conducteur, 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). Il a également remporté un marché pour la société Arval de service de navette autonome à Rueil-Malmaison, et a déployé via sa filiale RATP Dev un service à Archamps dans un technoparc proche de Genève;
- **l'intelligence artificielle** : après une année de cadrage et une année de démarrage, l'année 2020 a vu à la fois les premiers prototypes opérationnels et l'extension du programme dans de nouvelles directions. Les principaux axes de travail visent à améliorer l'excellence opérationnelle et l'expérience client : une régulation du réseau optimisée, une maintenance plus proactive et efficiente, une expérience client engageante et personnalisée, et un sentiment de sûreté renforcé;
- **l'hydrogène** : le groupe RATP étudie depuis plusieurs années la possibilité d'utilisation de l'hydrogène pour les bus et pour ses usages internes. Compte tenu des incertitudes liées à la technologie, à la génération verte et aux aspects économiques de l'exploitation de cette technologie, la RATP a démarré en 2020 un programme d'expérimentation avec des véhicules de plusieurs constructeurs différents en partenariat avec des fournisseurs d'hydrogène. Ce programme sera appelé à se développer dans les prochaines années ;

- **les nouvelles technologies d'assistance physique** : afin de diminuer la pénibilité de certaines tâches et d'améliorer la sécurité des collaborateurs, plusieurs technologies (robotique, cobotique, exosquelettes) sont pertinentes en matière de maintenance et de logistique. En 2020, la RATP a démarré un programme pour explorer les possibilités offertes par ces technologies;
- **la mobilité aérienne urbaine** : par la promesse d'une offre de service rapide, flexible, 100% électrique et à faible coût d'infrastructure, le marché des véhicules électriques à décollage vertical a pris une inflexion majeure en cette année 2020, avec une accélération des projets dans les principales métropoles mondiales. Le groupe RATP participe à cet élan visant à offrir une nouvelle solution de mobilité pour des distances supérieures à 20 kilomètres. Le Groupe s'est en effet associé à la Région Île-de-France et au groupe ADP pour lancer la structuration d'une filière mobilité aérienne urbaine, avec l'implantation d'une zone de test à l'aérodrome de Pontoise-Cormeilles-en-Vexin et l'ouverture d'un appel à manifestations d'intérêt (AMI). Au travers de cette initiative, et dans la perspective des Jeux olympiques et paralympiques 2024, les partenaires entendent mobiliser les acteurs de cette industrie naissante et positionner la France comme pays de référence sur ce nouveau marché, avant un déploiement à horizon 2028-2030. Cet AMI a rencontré un vif succès avec 150 candidatures de 25 pays. 30 lauréats ont été sélectionnés.

### 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, sa filiale d'investissement et d'amorçage. RATP Capital Innovation a réalisé des prises de participation dans les sociétés suivantes : Communauto, société de service d'autopartage, Klaxit, plateforme de covoiturage domicile-travail, Cityscoot, leader du scooter électrique en libre-service, Zenpark, leader du stationnement partagé et mutualisé, et Vianova, plateforme de régulation de l'espace public.

En 2020 : 4,5 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 sept 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 2020, dans un contexte sanitaire complexe, 73 dossiers ont été présentés par 170 participants issus de 18 filiales dans 7 pays.



## 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 présentées ci-dessous permettent de répondre aux principaux risques suivants :

- atteinte à l'intégrité des personnes;
- défaut d'accessibilité aux services;
- pollution de l'air;
- nuisances sonores.

### 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 son activité, partout dans le monde. L'ensemble des salariés du Groupe travaille 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.

La DGSF fait réaliser 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 assure la formation de toutes les personnes ayant à réaliser une tâche en lien avec la sécurité, dans tous les domaines de la conception, de la production et de la maintenance.

Un principe de gouvernance dédié à la sécurité ferroviaire a été élaboré pour le Groupe par la DGSF.

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

La sécurité est le premier des six engagements de RATP Dev, qui met en place des standards exigeants afin de garantir un transport sûr et fiable dans l'ensemble de ses filiales, partout dans le monde. En 2020, RATP Dev a mis à jour sa politique de sécurité We Safe, qui repose sur quatre piliers : un système de management de la sécurité solide, une organisation robuste avec la mise en place d'un *safety committee* regroupant les experts sécurité pour favoriser le partage d'expériences entre filiales, un système d'audit renforcé couplé à un dispositif d'amélioration continue, et une culture sécurité partagée par l'ensemble des collaborateurs.

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 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;
- la participation aux travaux des instances pilotées par les services de l'État dans le cadre du REX national pour l'amélioration de la sécurité ferroviaire des réseaux;
- la 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), mais également aux travaux des instances internationales de normalisation telles que l'International Electrotechnical Commission.

##### Renforcer la maîtrise de la sécurité routière

En 2020, la sécurité routière a fait l'objet d'un principe de gouvernance qui donne lieu à l'émergence de nouvelles règles.

Ainsi, le Groupe se met en ordre de marche pour définir et suivre des actions d'amélioration continue en matière de sécurité routière dans le cadre de revues managériales. Ces dernières s'appuient sur le reporting des résultats et leur capitalisation ainsi que sur la capacité à capter des pistes de progrès issues de la veille ou de propositions de contribution d'acteurs externes innovants.

Les canaux de reporting mis en place au sein du Groupe sur les différentes composantes du programme d'action permettent de mesurer puis de déterminer des actions d'amélioration sur :

- les indicateurs de performance;
- le reporting sur le contrôle interne dans les entités opérationnelles;
- la revue managériale régulière entre l'audit interne et les opérationnels permettant le suivi de la mise en œuvre des recommandations. Le groupe RATP souhaite également bénéficier d'un regard extérieur sur sa gestion de la sécurité routière et s'attache à capter et analyser régulièrement les retours de la part de ses clients (traitement des réclamations liées à l'accidentalité) et des collectivités locales.

Enfin, sur le sujet de la sécurité routière, le groupe RATP se veut une organisation apprenante et capable de s'approprier et de diffuser les meilleures pratiques détectées :

- au sein du Groupe, via les programmes d'excellence opérationnelle ou les éléments documentés dans le cadre des audits internes;
- au sein des entités du Groupe, via des démarches construites en liaison avec les démarches locales pouvant aller jusqu'à la certification;
- dans des benchmarks externes, grâce aux données de l'Imperial College ou lors des rencontres interprofessionnelles nationales et internationales.

En 2021, l'ensemble des 950 bus du parc hybride, dont les derniers ont été réceptionnés en 2020, seront équipés de la fonctionnalité écoconduite en *retrofit*. Le principe global de l'écoconduite repose sur l'anticipation. L'objectif est de réduire au maximum les phases de freinage ou d'accélération pour conserver le plus longtemps possible une vitesse constante. L'anticipation est une source de prévention des accidents routiers et participe à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

L'équipement d'une ligne de rétrovision et de détection des angles morts, ainsi que la définition d'une stratégie en la matière sont en projet. Ces systèmes, déjà développés sur les véhicules légers, permettent d'éviter les accidents avec le rétroviseur extérieur installé sur les autobus, pour l'un, et de disposer d'une alarme sonore ou/et visuelle en cas de rapprochement de piéton ou vélo, pour l'autre.

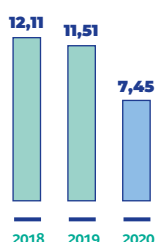
La RATP est par ailleurs la première entreprise de transport public française à être certifiée ISO 39001, norme de management de la sécurité routière, depuis 2019.

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

Sensibiliser les collaborateurs aux risques routiers et réduire le nombre d'accidents, c'est l'ambition de la « Journée sécurité », un événement interne organisé avec la participation de l'ensemble des acteurs de la sécurité (gendarmerie, pompiers, assureurs...) régulièrement mis en place au sein des filiales de RATP Dev. La « Journée sécurité » a obtenu le prix de l'innovation la plus répliquée au challenge d'innovation interne « Innov & Go » 2020 : entre 2019 et 2020, plus de 14 filiales de RATP Dev dans le monde ont en effet repris l'idée et organisé cette journée de prévention.

## > Indicateurs clés

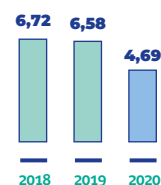
### Évolution de l'accidentalité des réseaux ferrés – RATP



Nombre d'accidents annuels rapporté au million de kilomètres commerciaux

L'indicateur d'accidentalité cumulé métro, RER, tramway, globalement stable sur les dernières années, accuse en 2020 une baisse globale de 30%, marquée principalement par une baisse des incidents individuels de voyageurs. Ce résultat à 7,45 accidents au million de kilomètres commerciaux est la conséquence de la crise sanitaire, qui a considérablement affecté le trafic et la production kilométrique sur les trois réseaux, avec une baisse notable du nombre d'accidents.

### Évolution de l'accidentalité du réseau bus – RATP



Nombre d'accidents pour 100 000 kilomètres totaux

Les résultats enregistrés en 2020 ont largement diminué et ont atteint un niveau historiquement bas. C'est principalement l'amélioration de la congestion sur le réseau RATP, dans le contexte de crise sanitaire, qui est à l'origine de cette situation. Le nombre d'accidents a donc globalement diminué, même si l'on note une augmentation du nombre de blessés parmi les utilisateurs de cycles et de trottinettes. Ce constat est cohérent avec le report des transports en bus sur les modes légers, notamment dans Paris intra-muros.

En 2020, dans le cadre de l'épidémie de coronavirus, une attention particulière a été portée à la sécurité sanitaire des voyageurs. Il était en effet indispensable de permettre à ceux qui en ont l'absolue nécessité de continuer à se déplacer, tout en respectant les consignes gouvernementales relatives à la lutte contre la propagation du virus dans les transports publics.

Outre les mesures de désinfection des gares et véhicules (détaillées dans la sous-partie « Offrir des espaces propres et modernes » p. 66), le groupe RATP a largement diffusé sur tout le réseau les mesures d'hygiène et de distanciation sociale, dites « barrières », définies par le ministère des Solidarités et de la Santé : signalétique de distanciation physique liée à l'obligation pour les passagers de se tenir à au moins un mètre des autres voyageurs, port du masque obligatoire, affiches d'information du gouvernement, annonces sonores, etc.



## 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 de proposer des services toujours plus adaptés à leurs besoins, le Groupe fait de l'expérience client une priorité. Il met en œuvre des actions pour améliorer l'accessibilité, l'accueil, la fiabilité, le confort et la propreté des trains et de ses 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 contact  
métro et RER



En 2020, dans le contexte de crise sanitaire, le groupe RATP a renforcé sa communication auprès des voyageurs sur les solutions de mobilité alternatives proposées avec ses partenaires, afin de limiter les déplacements dans les transports en commun au strict nécessaire :

- **réparation de vélos** : BicyclAide, Help My Bike, Repair and Run et Ridy;
- **scooters en free-floating** : Cityscoot;
- **trottinettes en free-floating** : Dott, Jump, Lime, Tier, Voi;
- **vélos en free-floating** : Jump, Zoov;
- **location de vélos** : Véligo Location;
- **VTC** : Heetch, Kapten, Marcel, Uber.

La RATP a élaboré pour la première fois en 2020 sa Charte d'engagements voyageurs, dévoilée aux clients début 2021 au travers d'une large campagne de communication.

Issue du programme d'amélioration de l'expérience client (baptisé « BRRIC » – bâtir une relation réinventée avec nos clients), elle contient neuf engagements qui couvrent tous les services offerts par l'entreprise : l'information trafic en temps réel, la propreté et la sécurité dans ses espaces et tous les réseaux (bus, tramway, métro, RER).

Elle a pour objectifs de :

- montrer que la RATP se mobilise pour améliorer la satisfaction de ses clients en répondant à leurs attentes prioritaires;
- diffuser une promesse de service homogène auprès des clients, dans une logique d'amélioration continue;
- donner à tous les collaborateurs un cadre ambitieux avec des engagements réalistes, concrets et mesurables;
- mettre en lumière toutes les initiatives prises depuis plusieurs années et les efforts réalisés pour, chaque jour, rendre aux voyageurs leurs trajets plus faciles et plus agréables.



## 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, 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 également des solutions de billetterie 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 le savoir-faire du groupe RATP dans les ITS, notamment celui de la billetterie.

Le groupe RATP a acquis en novembre 2020 Mappy, le troisième acteur de la mobilité du quotidien en France. L'objectif des deux entreprises est de développer un leader français du MaaS, proposant ainsi à leurs utilisateurs des trajets de porte à porte pouvant associer plusieurs modes de transport. À terme, il sera possible de combiner tous les services dans une même application incluant la réservation et le paiement des trajets depuis un téléphone mobile.

Dans la continuité de 2019, année du lancement de la nouvelle offre de services billetteries d'Île-de-France Mobilités, la RATP a en 2020 poursuivi ses efforts de déploiement des nouveaux services dans un contexte marqué par la crise du Covid-19.

En mars 2020, la RATP a déployé en quelques jours le service de ticket d'accès à bord par SMS sur l'ensemble des lignes de bus qu'elle exploite. Cela a permis d'offrir une solution d'achat de titres qui garantit la sécurité sanitaire des voyageurs et des conducteurs. Depuis, ce service connaît un succès grandissant : début octobre, 5 000 à 6 000 tickets par SMS étaient vendus chaque jour.

La RATP, grâce aux 27 000 agents au contact des clients, a également poursuivi ses efforts pour promouvoir la nouvelle billetterie sans contact :

- Navigo Liberté + prend un essor de plus en plus important avec près de 90 000 souscriptions depuis son lancement. La RATP a accompagné la montée en puissance de ce service en octobre avec la tenue d'opérations de promotion, destinées à montrer tous les avantages de cette nouvelle offre;
- près de 700 000 passes Navigo Easy ont été vendus depuis son lancement, en juin 2019 démontrant l'intérêt des voyageurs pour ce nouveau passe. Aujourd'hui, près d'un carnet de T+ sur cinq est acheté sur un passe Navigo Easy et non plus sous forme de tickets en carton;
- enfin, depuis un peu plus d'un an, il est possible de recharger son passe Navigo grâce aux applications Île-de-France Mobilités ou RATP pour les téléphones Android : plus de 160 000 voyageurs ont déjà essayé ce nouveau service, qui permet ainsi de recharger son passe depuis chez soi. Il connaît un succès grandissant depuis le mois de septembre, succès qui va s'amplifier dans les mois prochains, avec la possibilité de recharger son passe depuis un iPhone. La RATP a invité ses voyageurs à utiliser cette fonctionnalité depuis la crise du Covid-19, afin de limiter au maximum les contacts lors de l'achat des titres de transport.

En parallèle, la RATP poursuit son implication forte aux côtés d'Île-de-France Mobilités pour, d'une part, continuer la réalisation des évolutions techniques nécessaires aux prochains services voulus par Île-de-France Mobilités et, d'autre part, accompagner les voyageurs dans l'adoption de ces nouveaux titres et supports en leur conseillant le titre le plus adapté à leurs besoins.

Chez RATP Dev, la crise sanitaire de 2020 a accéléré le déploiement des nouvelles solutions de paiement dans les réseaux, notamment en France : paiement par SMS, via une application mobile (TixiPass) ou encore par carte bancaire sans contact. Ces solutions, plus respectueuses des consignes de distanciation sociale en vigueur, répondent également aux nouveaux usages des voyageurs. La solution MaaS, lancée pour la première fois à Annemasse sur le réseau TAC, s'enrichit de nouvelles fonctionnalités et commence à se déployer dans d'autres réseaux. Le digital et l'intelligence artificielle se retrouvent aussi dans de nouveaux services d'information : à Casablanca, un chatbot baptisé « Trambot » a été lancé au printemps 2020 pour répondre aux interrogations des voyageurs sur l'offre de service en temps réel et les consignes sanitaires à respecter au regard de la pandémie de Covid-19.

Pour améliorer le confort de tous et favoriser le respect des règles de distanciation dans le contexte d'épidémie de coronavirus, la RATP a également développé un nouveau service, disponible depuis le 13 mai sur son application : le « crowdsourcing affluence voyageurs ». Chaque voyageur, où qu'il se trouve sur le réseau, peut indiquer le niveau d'affluence de sa rame de métro, de RER ou de tramway, retranscrit en temps réel sur l'application. Ce service collaboratif anonyme, gratuit et très simple d'utilisation, permet aux voyageurs d'organiser leurs déplacements et de réguler au mieux les flux en gares et stations.

### 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 :

- 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 mission;
- des mesures de la qualité produite au travers de passages de voyageurs mystère et de mesures directes de la perception et de la satisfaction du client permettant de toujours mieux intégrer la voix du client pour un service attentif et attentionné.

Chez RATP Dev, à Brest, le réseau Bibus a lancé avec Brest Métropole son premier comité d'usagers en 2020 pour mieux intégrer les attentes et besoins des populations. Tous les ans, Bibus prévoit d'organiser trois sessions d'une heure. Les réunions se déroulent sur des créneaux horaires aménagés en fin de journée afin de permettre à un maximum d'usagers d'y participer. Avec, pour chaque session, 20 participants d'âges et de profils différents, répartis en deux groupes de 10, Bibus entend bien récolter les avis d'un panel représentatif du plus grand nombre de ses usagers, et permettre à chacun de faire entendre sa voix. L'occasion pour les participants de s'exprimer sur des thématiques variées comme les changements sur les lignes, la tarification, les innovations, les informations voyageurs ou encore la qualité des supports de communication.

Au-delà de sa mission de transporteur, la RATP, par l'ensemble de ses actions patrimoniales et culturelles, veut ainsi enrichir toujours plus l'expérience de transport de ses voyageurs en leur offrant des moments de surprise, de découverte et d'échanges. En tant que passeuse de culture, la RATP s'engage à rendre la culture accessible au plus grand nombre.

La politique culturelle de la RATP se concrétise sur ses réseaux (physique et réseaux sociaux) par la présence, la mise en scène ou l'intégration de formes d'expression artistique diverses (poésie, photographie, musique...), avec comme volonté de mettre l'art et la culture à la portée du plus grand nombre.





### Informer 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 (développement d'affichages dynamiques, annonces sonores, site Internet, application RATP, etc.). En cas de perturbation sur le réseau, le voyageur est informé en temps réel par différents médias dans les espaces, à bord ou par nos médias digitaux.

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 par des panneaux d'affichage des dessertes.

Ils sont actuellement installés dans 25 gares principalement sur les branches de Saint-Germain-en-Laye et de Marne-la-Vallée. Le déploiement se terminera en 2021 sur l'ensemble des gares de la ligne A exploitées par la RATP.

### 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 en 2018 un plan spécifique en faveur de la propreté du réseau ferré, qui se poursuivra jusqu'en 2021. Ce plan est doté d'un budget de 6 millions d'euros sur trois ans et comprend le nettoyage des espaces du réseau, trains et lignes de métro et RER. Il vient s'ajouter aux 80 millions d'euros qu'Île-de-France Mobilités attribue contractuellement chaque année à la RATP pour améliorer le confort et le ressenti des voyageurs.

Avec ce plan, de nouvelles actions sont financées : dispositifs de *nudge* pour inciter au changement de comportement des voyageurs, traitement des odeurs, renforcement de la présence des agents de nettoyage dans les espaces en journée.

En 2020, conformément aux consignes gouvernementales pour lutter contre la propagation du virus Covid-19, l'entreprise a mis en œuvre des procédés de nettoyage et de désinfection spécifiques et approfondis pour l'ensemble de ses modes de transport.

Tous les jours, des agents de nettoyage ont été mobilisés et ont apporté un soin particulier aux zones de contact : barres de maintien, mécanismes d'ouverture de porte, lignes de péage, appareils distributeurs, mains courantes (escaliers et escalators), etc. Ces mesures incluent des équipes supplémentaires et le doublement des interventions de nettoyage quotidien pour les métros, RER, bus et tramways ainsi que dans les gares et stations. Ces équipements ont été nettoyés deux fois par jour par les agents : le soir, hors service voyageurs, et pendant les heures creuses. Les produits de nettoyage utilisés par la RATP sont désinfectants et virucides (actifs contre le Covid-19).



Plus de **1 800 personnes mobilisées** chaque jour pour le nettoyage des gares, des stations, des bus, des rames de métro, de tramway et de RER

**800 distributeurs de gels hydroalcooliques** positionnés dans les stations et gares

**200 millions d'euros** entièrement dédiés au nettoyage et à la désinfection



L'esprit d'innovation joue aussi un rôle clé dans l'amélioration de la propreté dans nos espaces :

- expérimentations sur différents équipements de nettoyage : autolaveuse autonome, balayeuse autonome, drone laveur de vitres...;
- expérimentations pour traiter des surfaces (murs, vitres), voire des pare-brise du métro avec une solution écoresponsable qui garantit un support autonettoyant durable;
- travail sur une méthode de nettoyage pour l'extérieur des trains avec des produits biodégradables à 100 % et utilisant une quantité d'eau infime en comparaison avec un nettoyage traditionnel.

### 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 en la matière, le GPSR. La sûreté est en effet 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 tramway. Ils sont plus d'une centaine d'équipes déployées 7 jours sur 7 et 24 heures/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 de son territoire.

À son entrée en vigueur, la loi Savary a notamment ouvert la possibilité aux services internes de sécurité de la RATP de procéder à l'expérimentation de l'utilisation de caméras piéton. Cette expérimentation a concerné une quinzaine de caméras piéton 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 des 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 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 d'une 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 presque quatre ans d'expérience dans la mise en œuvre d'équipages cynotechniques de détection d'explosifs sur le réseau ferré, les résultats très positifs sur la fluidité du trafic font que la RATP renouvelle le dispositif pour une période de quatre ans, couvrant ainsi le mondial de rugby en 2023 et les JO en 2024. Le périmètre s'étend à 59 gares du RER et à l'ensemble des stations de métro. La mutualisation des moyens entre la SNCF et la RATP sur les grands pôles multimodaux est maintenue, et plus de 143 heures d'interruption de trafic ont pu être évitées grâce à ce dispositif.

RATP Dev a lancé il y a deux ans un laboratoire d'innovations à Casablanca au Maroc, baptisé « *lab Casaroc* », avec pour ambition d'améliorer les performances de l'exploitation du tramway dans la ville ainsi que l'expérience du voyageur. Parmi les innovations issues de ce laboratoire, le Groupe met en avant l'application WIP (*Walk in peace*) développée en collaboration avec l'Em Lyon Casablanca. Cette application permet de faciliter la mobilité tout en rassurant les voyageurs, via une action préventive de copiétonnage et une action curative d'alarme sur smartphone et de signalement immédiat à des agents de contrôle.

### 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 de vigilance, de prévention et de protection qu'elles préconisent ou prescrivent, développement de la culture de la sécurité, notamment par la mise à disposition de tous les agents d'un guide de recommandation des bonnes pratiques de sûreté, participation à des projets de recherche et d'innovation.

La loi n° 2016-339, dite « 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.

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

La RATP est également reconnue en tant que partenaire dans la déclinaison de la stratégie nationale de prévention de la délinquance. Elle participe, à ce titre, aux diverses réunions organisées par les structures de prévention de la délinquance des départements, municipalités ou communautés de communes.

Au cours de l'année 2020, la mission coordination de la prévention a représenté la RATP au cours de CLSPD<sup>(1)</sup> et de groupes de travail thématiques, cellules de veille, ZSP<sup>(2)</sup> réalisées sur le territoire...

Au cours de ces réunions, les représentants de la RATP mettent en valeur auprès des partenaires l'ensemble des actions engagées par l'entreprise sur le territoire, qu'elles concernent la prévention situationnelle, sociale ou la RSE, contribuant ainsi à la valorisation de son image en tant qu'acteur du territoire.

### 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, pour la seconde année consécutive, 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, l'application 3117). En mars 2020, l'entreprise complète son dispositif interne en nommant une cheffe de projet « Lutte contre le harcèlement sexuel dans les transports à l'encontre des client.e.s », dont la mission principale porte sur l'identification puis l'harmonisation de l'ensemble des outils et processus internes afin de permettre une meilleure prise en charge

(1) Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance.  
(2) Zone de sécurité prioritaire.



des client.e.s victimes de harcèlement dans les transports. Elle est également la représentante de l'entreprise dans le cadre des interactions avec les parties prenantes (victimes, associations, ministères, Île-de-France Mobilités, élus...), en relation avec la politique de communication de l'entreprise. Par ailleurs, son activité et ses actions s'articulent avec celles portées en interne de l'entreprise et dédiées aux salariés par la référente « Lutte contre le harcèlement sexuel ».

**Promouvoir les valeurs de la citoyenneté auprès des jeunes publics**

- Un réseau d'ambassadeurs à leur rencontre  
La mission coordination de la prévention propose à l'ensemble des agents ambassadeurs, ou qui souhaitent le devenir, une formation spécifique sur l'intervention en milieu scolaire. Celle-ci est dispensée sur une journée et basée sur une approche théorique et pratique organisée autour de jeux de rôle. Les agents, au nombre de 145, sont originaires de différents secteurs de l'entreprise.
- Les mercredis du rugby  
Dans le cadre d'un partenariat entre la Fédération française de rugby et la RATP, renouvelé en 2020, se déroule chaque année l'opération des « mercredis du rugby ». La 14<sup>e</sup> session n'a pu se dérouler en 2020 en raison du contexte sanitaire. L'objectif de cette opération est de sensibiliser les collégiens d'Île-de-France à la civilité, en utilisant le rugby et ses valeurs de respect, d'esprit d'équipe et de partage pour le « mieux-vivre ensemble dans les transports ».
- La réalisation de vidéos  
Dans le cadre du programme « Mon Client & Moi », une opération transversale de sensibilisation pilotée par la mission coordination de la prévention avec différents départements de l'entreprise, initialement prévue en station, a été annulée mi-août en raison des contraintes sanitaires.

Un autre format a donc été proposé par la mission : trois mini vidéos à diffuser sur les réseaux sociaux, sur les thèmes de la mobilité, la validation et la sécurité.

Épisode 1 : « Max et Janelle vont en cours en transport » :

<https://www.facebook.com/RATPofficiel/videos/671406260252269/>

Épisode 2 : « Janelle et Max valident leur titre de transport » :

<https://www.facebook.com/RATPofficiel/videos/357225322315921/>

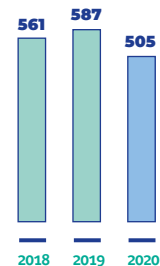
Épisode 3 : « Max et Janelle se déplacent en toute sécurité » :

<https://www.facebook.com/RATPofficiel/videos/626931671350500/>

Ces vidéos ont reçu un très bon accueil avec plus de 60 000 vues (Facebook et Twitter) pour la première, 125 000 vues pour la deuxième et 110 000 pour la troisième. Au-delà des vues, elles ont généré un fort taux d'engagement, avoisinant les 10%.

**> Indicateur clé**

**Temps moyen de présence journalière du GPSR – RATP**



Heures.équipe/jour

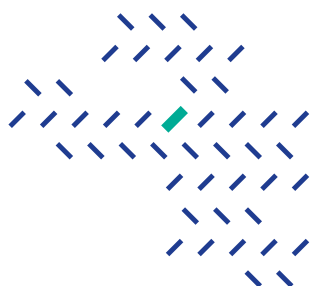
Si la présence sur le réseau diminue logiquement en 2020 en raison de l'impact de la crise sanitaire, elle reste néanmoins à un niveau satisfaisant considérant les contraintes exceptionnelles subies, et s'accompagne surtout d'une activité soutenue des personnels : la lutte contre la fraude et les incivilités progresse (+9%), de même que les interpellations réalisées sur les réseaux (+3%). Surtout, le GPSR s'est particulièrement mobilisé afin de veiller au respect des règles sanitaires dans les transports publics en assurant un contrôle strict du port du masque et de l'attestation dérogatoire de déplacement.

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

Selon l'Organisation mondiale de la santé, un 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.

Depuis 2005, 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 résultats 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.



## L'accessibilité sur les réseaux RATP

**100 %** du réseau bus parisien (86 % en Île-de-France) accessible aux utilisateurs de fauteuils roulants (UFR)

**100 %** des lignes de tramways accessibles

**98,5 %** des gares de RER accessibles

Métro : ligne 14 **100 %** accessible

Les travaux de prolongement des lignes 4, 11, 12 et 14 prévoient de rendre accessibles les futures stations construites pour ces prolongements

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<sup>(1)</sup>. 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.

### 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. Equisens, lancé en 2015, est un projet collaboratif d'adaptation des stations de métro et RER visant à simplifier l'orientation des voyageurs grâce à l'implantation de dispositifs sonores (balises à

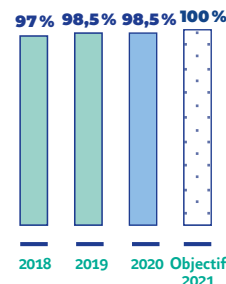
déclenchement manuel), visuels (support d'information de proximité) et tactiles (nez de marche, bandes d'éveil de vigilance et d'interception). Ils apportent une aide pour repérer les différents services dans les espaces, une sécurité renforcée des cheminements et un accès facilité à l'information. L'objectif est d'équiper toutes les stations de métro et de RER d'ici à 2022.

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), son premier déploiement a été réalisé sur l'ensemble des stations de la ligne 11. Cette opération a été portée par les agents de ligne, qui ont alimenté 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 dès que les conditions sanitaires le permettront.

La mobilité pour tous est un autre des six engagements de RATP Dev, qui favorise l'inclusion et l'accessibilité de ses réseaux au plus grand nombre. Cet engagement peut prendre plusieurs formes : à Annemasse, par exemple, HandiTAC est un service de transport à la demande – en véhicule adapté – réservé aux personnes en situation de handicap résidant sur le territoire d'Annemasse Agglo et qui ne sont pas en mesure d'emprunter les lignes régulières du réseau TAC. En août 2020, Sophie Cluzel, secrétaire d'État en charge des personnes handicapées s'est rendue sur place pour constater l'accessibilité pour tous aux trams et bus du réseau. À Florence, en Italie, tous les systèmes de balisage pour personnes malvoyantes ont été rénovés et modernisés en 2019 pour leur faciliter l'accès de la ligne de tramway T1. Autre exemple : le Gautrain, train régional sud-africain opéré par Bombela Operating Company, a signé récemment un partenariat avec l'association sud-africaine des chiens guides d'aveugles pour les accueillir dans le cadre de leur formation.

## > Indicateurs clés

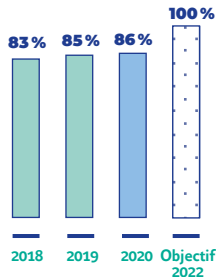
### Taux de gares de RER accessibles en Île-de-France – RATP



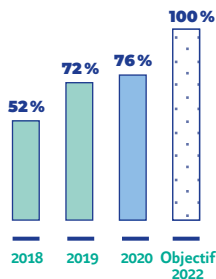
La mise en accessibilité de la dernière gare (La Croix de Berny) est actuellement en cours et a été retardée en raison de la situation sanitaire. L'objectif de rendre accessibles 100% des gares RER exploitées par la RATP sera atteint courant 2021.

(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), CFPASAA (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 leurs amis), Unisda (Union nationale pour l'insertion sociale du déficient auditif) et Unafam (Union nationale des amis et familles des malades psychiques).

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



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



Le travail de mise en accessibilité des lignes de bus s'est poursuivi durant la crise sanitaire.

Le nombre d'agents formés à l'accueil des personnes en situation de handicap mental continue d'augmenter. Toutes les lignes de métro sont engagées dans la démarche d'accessibilité, et seront toutes labellisées au cours de l'année 2021.

Axe 1.2 — Agir en faveur de la santé environnementale

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

L'enjeu majeur pour la RATP est d'offrir aux voyageurs et aux salariés présents dans ses espaces une qualité de l'air satisfaisante et qui ne nuise pas à leur santé. Or, si la pollution gazeuse est faible dans les espaces souterrains, la RATP porte une attention particulière aux particules, générées par les systèmes de freinage du matériel roulant. En l'absence de normes sur les particules dans l'environnement intérieur, la RATP a adopté une démarche volontariste pour réduire la présence des particules fines et ultrafines dans l'air.

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 Comité français d'accréditation (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 dans ces différentes stations portent sur la température, l'humidité relative, le dioxyde de carbone, les oxydes d'azote et les particules. Les voyageurs peuvent consulter l'ensemble de ces données sur :

- un site dédié mis en place par la RATP pour visualiser les données en temps réel;
- l'open data de la RATP.

Des mesures ponctuelles en différents points du réseau souterrain viennent renforcer cette surveillance continue.

Sous l'impulsion de la Direction générale de la prévention des risques, rattachée au ministère de la Transition écologique et solidaire, et avec l'appui des différents exploitants ferroviaires français, l'Institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris) a publié en 2020 un guide de recommandations pour la réalisation de mesures harmonisées de la qualité de l'air dans les enceintes ferroviaires souterraines (EFS). La RATP suit les recommandations de l'Ineris. Par ailleurs, afin d'assurer une veille technologique sur les analyseurs de qualité de l'air, la RATP est attentive aux résultats des challenges microcapteurs pilotés par Airparif au sein d'Airlab.

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

Maintenir un bon renouvellement de l'air dans les espaces

Le renouvellement de l'air en station est un levier important qui permet une amélioration de la qualité de l'air. Aussi, depuis plus de dix ans, la RATP conduit un important plan d'investissements pour la création, le renouvellement et le renforcement de la ventilation mécanique assurant le renouvellement d'air en souterrain. En 2020, quatre ventilateurs ont été réceptionnés après un renouvellement ou un renforcement des débits.



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

342 ventilateurs en tunnel



Réduire la production particulaire inhérente à tout système de transport ferroviaire

Les nouvelles rames en cours d'acquisition permettront de limiter l'utilisation du freinage mécanique, la principale source de particules dans les EFS. Une action de recherche est en cours pour évaluer, sur banc de freinage et sur une rame RER, un nouveau couple de freinage disque-plaquettes *green* limitant les émissions particulaires.

Tester des projets innovants pour améliorer la qualité de l'air

La RATP souhaite tester des solutions innovantes pour améliorer la qualité de l'air. Lancée en juin 2019, une expérimentation de filtration de l'air a été poursuivie en 2020 à la station Alexandre Dumas (ligne 2) dans le cadre de l'appel à projets « Innovons pour nos stations » (financement partiel de la Région Île-de-France, partenariat avec Suez). Cette solution est basée sur la filtration de l'air par ionisation positive. Les résultats des mesures montrent une réduction des

teneurs en PM2.5 et PM10 comprise entre 20 et 30%, avec un rayon d'action du dispositif de l'ordre de 10 mètres. Un travail d'intégration du dispositif en souterrain doit à présent être mené, notamment pour réduire son encombrement et atténuer les nuisances acoustiques.

### Limiter l'impact des travaux

Concernant les trains de maintenance des infrastructures, 12 locotracteurs entièrement électriques, qui remplaceront en exploitation 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.

### Un suivi sanitaire

En 2020, fortement impactée par la crise sanitaire liée au Covid-19, la RATP a toutefois poursuivi son projet collaboratif ROBoCoP (*Respiratory disease occupational biomonitoring collaborative project*), en partenariat avec l'Institut de santé au travail de Lausanne. Ce projet, engagé en 2018 et marquant la volonté du Groupe d'évaluer d'éventuels effets biologiques des particules métalliques des EFS pour mieux les prévenir, se poursuivra sur 2021.

Par ailleurs, dans la continuité des analyses de la cohorte de mortalité réalisées sur la période 1980-2012, la RATP s'est engagée à étendre ces travaux sur la période 1980-2017. 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. Sur la période étudiée aujourd'hui, une sous-mortalité globale des salariés de la RATP est constatée.

### > Indicateur clé

#### Taux de particules dans les trois stations du réseau Squeales – RATP



L'année 2020 présente une forte diminution du taux de particules. Dans le contexte de la crise sanitaire liée à la propagation du virus Covid-19, l'offre de transport a été adaptée et fortement diminuée. Cette baisse de l'offre de transport et de la fréquentation, associée à l'évolution de la qualité de l'air extérieur, explique cette évolution. Signalons également que les mesures de qualité de l'air n'ont pas pu être réalisées en gare d'Auber, en rénovation en 2020.

### 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%), les avions (10%).

Environ 500 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 s'engage à répondre à 100% des plaintes des riverains franciliens sous 21 jours.

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 nationale de sécurité sanitaire (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.

### Nos engagements, politiques et actions

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

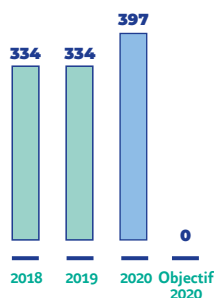
L'entreprise concentre actuellement son action dans la résorption des derniers points noirs du bruit (PNB) en Île-de-France et se focalise dorénavant sur la « non-génération de PNB » dans tous les projets de création ou de modification significative des infrastructures de transports terrestres.

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 2020, 334 personnes sont impactées par le dépassement des valeurs limites admissibles. Quatre nouvelles adresses sur les communes de Vincennes et de Fontenay-sous-Bois font l'objet d'un diagnostic détaillé pour quantifier si les 63 personnes concernées sont éligibles à des travaux de traitement de façade. Ces diagnostics seront effectués en 2021.

> Indicateur clé

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



Points noirs bruit

Lors de la reprise des études de résorption des PNB sur les communes de Vincennes et de Fontenay-sous-Bois en septembre 2020, la RATP a lancé une consultation d’assistance à maîtrise d’ouvrage acoustique auprès des riverains impactés par le traitement de façade. Dans ce cadre, les personnes qui avaient refusé en 2013-2015 la réalisation des audits acoustiques et thermiques et celles qui n’avaient pas répondu à l’époque ont été relancées.

**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, d’anticiper les plans d’action, et de déclencher les études d’impact nécessaires en concertation avec l’ensemble des parties prenantes (autorités organisatrices, GI, opérateurs et constructeurs de matériel roulant).

**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 ont été équipées en 2020 (deux sur le T7 et une sur le T8). Par ailleurs, les neuf dernières rames arrivant sur la ligne T3 dès octobre 2021 seront aussi équipées de ce système,

à l’instar des futurs matériels roulants qui remplaceront le tramway français standard (TFS) de la ligne T1 en 2023 (20% de la flotte équipés). Ainsi, à échéance 2023, les lignes T1, T3, T7 et T8 seront donc traitées contre le bruit de crissement en courbe par un système embarqué sur le matériel roulant tramway.

> Indicateur clé

Taux de matériel roulant avec un faible niveau acoustique (bus, ferrés)	2018	2019	2020
RATP	54%	53%	58%

**Prévenir les nuisances sonores**

Maître d’œuvre de grands ouvrages de transports publics, avec notamment l’extension des lignes historiques du métro parisien et la modernisation de ses sites industriels, 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 à terme et définit des solutions préventives permettant de maintenir la qualité de vie des riverains à un niveau globalement au moins équivalent, si les niveaux sont inférieurs aux seuils réglementaires. En tout état de cause, le projet ramène les niveaux et les signatures spectrales aux seuils réglementaires.

En amont de ces chantiers, la RATP établit des plans de gestion des nuisances, invite ses maîtres d’œuvre et les entreprises de travaux à adopter une posture proactive pour limiter autant que possible les nuisances de ces chantiers. De nombreuses actions en conformité avec le cadre réglementaire sont déjà mises en place (diagnostic avant chantier, planning bruit, système de surveillance de long terme des bruits et des vibrations, communication, agent de proximité, cri du lynx pour les bips de recul des engins de chantier, mur anti-bruit...). Cependant, la période exceptionnelle rencontrée en 2020 conduisant à des bruits résiduels urbains très bas et à une présence des riverains sur leurs lieux d’habitation a engendré une sensibilité plus forte au bruit qui a amené la RATP à explorer de nouvelles solutions (*coworking*, nuitée exceptionnelle, adaptation des plages de travaux en deçà des arrêtés préfectoraux, communaux...).

**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 en limite de propriété de ces infrastructures et équipements et/ou en pied des bâtiments riverains impactés.

> Indicateur clé

Nombre de réclamations et de plaintes	2018	2019	2020
RATP	489	566	594
RATP/RATP Real Estate	578	673	622

L’augmentation du nombre de réclamations et de plaintes en 2020 est principalement due au bruit de divers chantiers en zone urbaine dense, où le confinement et le télétravail ont amplifié la perception des riverains présents chez eux en journée.



## Maîtriser l'exposition aux ondes électromagnétiques

Avec la généralisation 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 points de mesure des champs électromagnétiques réalisés dans l'année	2018	2019	2020
RATP	748	268	1 038

En 2020, le nombre total de points de mesure s'élève à 1 038. Parmi ce nombre, 768 points de mesure ont été réalisés dans le cadre de l'activité liée à l'application du décret n° 2016-1074 relatif à la protection des travailleurs contre les risques dus aux champs électromagnétiques. 270 points de mesure ont été réalisés afin de vérifier la conformité des émissions 3G/4G à la réglementation pour le grand public (décret n° 2002-775 du 3 mai 2002). La forte progression par rapport à 2019 s'explique par l'augmentation du nombre de demandes de mesures, qui était de 43 en 2019 et qui est passé à 69 en 2020. Il s'agit notamment des demandes liées à l'électrification des bus et des centres bus (12 en 2020, contre 0 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 champs électromagnétiques 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 champs électromagnétiques.

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 mairie 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.

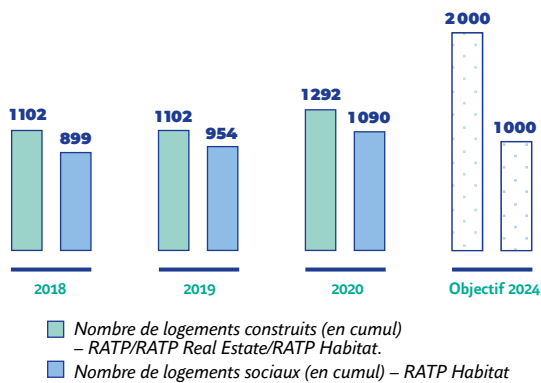
Le projet Italie est, par exemple, réalisé dans le cadre de la modernisation de la ligne 6 (nouveaux matériels roulants livrés en 2022), et nécessite d'adapter les ateliers de maintenance et de réhabiliter l'ensemble immobilier connexe. Afin de favoriser l'intégration urbaine et la mixité fonctionnelle de ce projet, la RATP transforme et valorise un immeuble de bureaux en logements sociaux ainsi que le poste de commandement centralisé (PCC) de la ligne 6. Ces 52 logements sociaux visant une forte ambition environnementale, l'immeuble est certifié HQE™ Bâtiment durable niveau « excellent » et intègre sur sa toiture 600 m<sup>2</sup> de végétation. L'atelier est aussi végétalisé à hauteur de 1 200 m<sup>2</sup>. De plus, un système de récupération de la chaleur fatale du PCC permet de chauffer les bureaux en hiver.





> Indicateur clé

Nombre de logements construits



Tous les projets de logements 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.

À partir de mars 2020, l’évolution très rapide de l’épidémie du coronavirus a eu de très forts impacts sur les chantiers. Pour la RATP, la priorité a consisté, dans le respect des consignes gouvernementales, à :

- s’assurer du respect de l’arrêt des chantiers en toute sécurité, en relation avec les entreprises et les maîtrises d’œuvre ;
- organiser le suivi continu des chantiers à distance et des visites régulières de contrôle ;
- organiser la surveillance des emprises travaux contre les intrusions.

Là où les partenaires industriels étaient en capacité de poursuivre leurs activités, les processus ont été revus de manière à garantir le strict respect des consignes sanitaires.

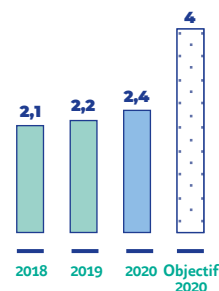
S’engager pour une exploitation intelligente et durable du bâtiment

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 d’y intégrer des zones végétalisées ou cultivées 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. Afin d’accélérer la prise en compte de la biodiversité dans ses projets, RATP Real Estate intègre, comme sur le nouveau bâtiment tertiaire de 32 000 m<sup>2</sup> de VAL Bienvenue, une étude écologique permettant d’installer des nichoirs pour les espèces d’oiseaux d’Île-de-France en déclin (moineau friquet, mésange...).

> Indicateur clé

Nombre d’hectares végétalisés – RATP/RATP Real Estate



La RATP a végétalisé en 2020 2,4 hectares dont 1 585 m<sup>2</sup> 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 présentées permettent de répondre aux risques suivants :

- adaptation au changement climatique ;
- technologies digitales non responsables ;
- évolution de la réglementation RSE.

### 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 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 CO<sub>2</sub> 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 GES 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)



**1<sup>er</sup> réseau** au monde équipé à 100% de LED dans ses gares et ses stations

**1<sup>er</sup> réseau multimodal** au monde certifié ISO 50001 pour l'ensemble de ses activités

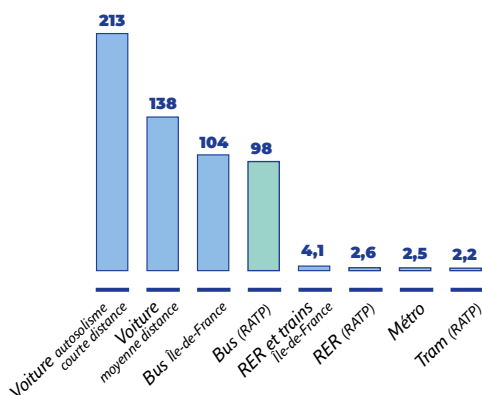
**32 %** de bus électriques, bio-GNV ou hybrides dans la flotte francilienne en 2020

**2 000 places** de stationnement vélos



### Encourager les mobilités partagées bas carbone

Émission de CO<sub>2</sub>e par voyageur.km



gCO<sub>2</sub>e/passager.km – RATP 2020

Pour encourager le recours à des modes de déplacement bas 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 ou encore scooters électriques. 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<sup>(1)</sup>

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 bus 100% propres et d'infrastructures adaptées à l'électrique ou au biogaz pour chaque dépôt. Elle est le premier opérateur de transport européen (avec 4 771 bus à fin décembre 2020) 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 74% 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.

Plus de 400 bus propres, à savoir 241 bus bio-GNV et 166 bus électriques, sont exploités à la fin 2020. Quatre centres bus ont été convertis à l'électrique (Lagny, Coirentin) ou au biogaz (Créteil et Massy) et 8 autres sont d'ores et déjà en travaux.

RATP Dev est pleinement engagé dans une démarche de transition énergétique de ses bus vers des technologies toujours plus propres. La transition s'accélère avec l'usage du GNV/bio-GNV étendu à 11 nouvelles filiales en seulement trois ans (2019-2021), que ce soit en urbain (Angers, La Roche-sur-Yon, Vienne, Laon, quatre réseaux en Île-de-France), en interurbain (STI Centre, Taquet Voyages) ou le bus touristique (Open Tour). Cette démarche touche également la mobilité électrique avec la mise en service de bus électriques (Cars Perrier, Brest, La Roche-sur-Yon), d'autocars électriques (Alpbus) ou de véhicules TAD-TPMR électriques (FlexCité 91, Alpbus). À Londres, la transition vers l'électrique de la flotte de RATP Dev London se poursuit : en février, la ligne 94 a été convertie au 100% électrique. Avec les derniers contrats remportés en 2020 par RATP Dev London, près de 25% de ses bus devraient être électriques début 2022, avec 5 garages entièrement ou partiellement convertis (sur 9) pour un total de 13 lignes opérées en électrique. RATP Dev London sera l'opérateur leader à Londres en pourcentage de flotte électrique.

Topper Transit a collaboré avec Western Kentucky University (WKU) Dining Services et des étudiants en ingénierie de WKU dans un projet impliquant 100% de biodiesel. Le projet a été un succès, cependant, c'était un projet à court terme qui s'est terminé à la fin du premier semestre. Pour poursuivre l'initiative, Topper Transit a déployé l'utilisation de biodiesel dans l'ensemble du parc de transport en commun au lieu d'un seul bus fonctionnant à 100% de biodiesel.

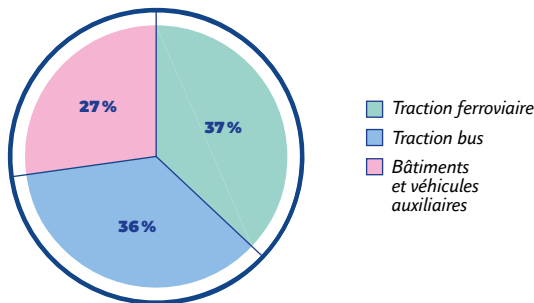
### Un plan de performance énergétique

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.

(1) La Commission européenne a attribué une subvention de 23 millions d'euros pour l'achat de bus électriques et la conversion de centres bus à l'électrique (Lagny, Coirentin, Pleyel, Lilas et Lebrun) et au biogaz (Massy, Bussy, Thiais et Nanterre) d'ici 2025. Avec ce financement, l'instance soutient l'engagement d'Île-de-France Mobilité et de la RATP dans leur transition énergétique à travers le programme Bus2025.

La RATP s'est dotée d'une politique énergétique dès 2006. En 2017, la RATP obtient pour la première fois la certification ISO 50001 et devient le premier opérateur de transport multimodal à obtenir cette certification en management de l'énergie pour l'ensemble de ses activités. En 2020, elle réaffirme son engagement et renouvelle sa certification ISO 50001.

Répartition de la consommation d'énergie par usage – RATP



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 : les matériels roulants, les bâtiments, l'infrastructure ferroviaire et les espaces voyageurs.

La modernisation du parc de matériels roulants est un levier important pour l'amélioration des consommations d'énergie. La RATP poursuit un programme ambitieux de renouvellement de ces matériels. L'année 2020 a été marquée par l'arrivée d'un nouveau matériel sur la ligne 14 du métro parisien, le MP14. Il permettra de réduire de 17% la consommation énergétique des rames (par rapport au train dernière génération MP05) grâce à un système de freinage électrique avec récupération d'énergie, à une motorisation plus performante et à un éclairage intégralement assuré par LED.

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.

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. La RATP s'est donné pour objectif de réduire la consommation énergétique de ses sites industriels de 10% d'ici à fin 2021, par rapport à 2015.

En 2020, 11 sites du groupe RATP ont participé à la 5<sup>e</sup> édition du Concours usage bâtiments efficaces, CUBE 2020, organisé par l'Institut français pour la performance énergétique des bâtiments (IFPEB).

Le groupe RATP obtient 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.

Soutenir le développement des énergies renouvelables et de récupération

Dans ses projets et investissements, la RATP s'engage à étudier systématiquement les opportunités de recourir aux énergies renouvelables et de récupération.

Sur les réseaux ferrés, métro, RER et tramway, 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.

Sur la ligne 11 du métro parisien, la chaleur du tunnel est récupérée pour alimenter un immeuble de 20 logements. L'énergie ainsi récupérée permet de couvrir en moyenne 35% des besoins en chauffage.

En matière d'énergies renouvelables, la RATP utilise déjà du bioGNV 100% pour alimenter ses bus en Île-de-France et, s'est fixé pour objectif d'atteindre 10% d'énergies renouvelables dans son mix fourniture électrique d'ici à 2025.

En 2020, RATP et EDF ont signé un contrat d'achat d'électricité renouvelable provenant de plusieurs parcs éoliens situés en France. Le contrat signé doit permettre de couvrir 4% de la consommation d'électricité de la RATP, avec une fourniture d'énergie dès janvier 2021.

L'adaptation au changement climatique

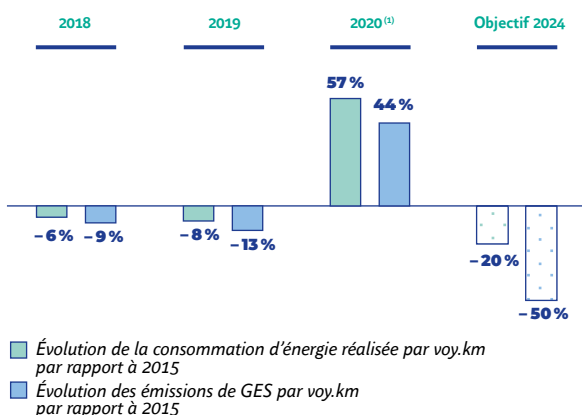
Toutes les activités de la RATP sont concernées par les évolutions climatiques, en particulier l'augmentation des épisodes caniculaires et des inondations : exploitation et maintenance des systèmes de transport (transport des voyageurs, gares et stations, SI et de communication), achat des matériels 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 prévention du risque inondation (PPRI) qui a pour objectif de préserver les installations (matériel 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 REX des épisodes de crue de la Seine et de la Marne. Une nouvelle crue de la Marne a été constatée sur le début de l'année 2020 permettant de confirmer la pertinence du PPRI mis en place et des améliorations apportées suite à la crue de 2018.

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. Des benchmarks menés sur l'année 2020 ont permis d'identifier les bonnes pratiques d'autres réseaux de métro qui pourraient être mises en œuvre dans un futur proche. Pour faire face à la recrudescence des épisodes pluvieux intenses prévue dans les prochaines années, des études approfondies ont par ailleurs été menées afin de mieux appréhender la vulnérabilité des ouvrages en terre (talus...) du réseau vis-à-vis des aléas hydrologiques tels que le ruissellement pluvial.

## > Indicateur clé

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



Les indicateurs de l'année 2020 ne sont pas représentatifs des actions de performance énergétique et carbone menées. Ces indicateurs mesurent la performance énergie et carbone par voyageur.kilomètre transporté. En raison de la crise sanitaire, l'offre de transport a été maintenue à un niveau élevé pour permettre des déplacements en transports en commun notamment à ceux qui assurent les services essentiels, mais la fréquentation des réseaux (voyageur.kilomètre transporté) a été considérablement réduite (-44% en comparaison avec 2015 et -45% en comparaison avec 2019). La trajectoire énergie et climat sera à nouveau examinée quand la situation sera stabilisée à l'issue de la crise sanitaire (offre de service et fréquentation).

## Maîtriser les risques environnementaux et promouvoir l'amélioration continue

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 une priorité.

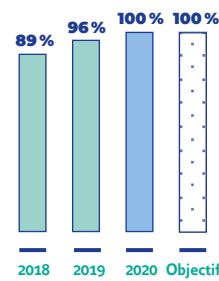
Au-delà du respect des obligations réglementaires, la RATP s'est dotée d'un plan de certification ambitieux : certification QSE (qualité, sécurité, environnement), ISO 50001 (management de l'énergie), et des démarches d'amélioration continue conduites notamment selon la méthodologie EFQM® (European foundation for quality management). Après la certification des lignes 14 et OrlyVal, la ligne 1 a obtenu la certification EFQM® en 2020 (nouvelle version).

La RATP a notamment tenu son engagement contractuel envers Île-de-France Mobilités de mettre en œuvre un système de management environnemental sur tous ses sites industriels à horizon 2020.

**Fin 2020, 100% des sites industriels sont certifiés ISO 14001.**

## > Indicateur clé

### Taux des sites industriels certifiés ISO 14001 – RATP



Nombre de sites industriels certifiés ISO 14001	2018	2019	2020
RATP	82	89	93
RATP/RATP Dev	83	91	95

## 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 2020, environ 90 sites exploités par la RATP sont classés ICPE sous une ou plusieurs rubriques. Leur cartographie recouvre toutes les activités propres à un acteur de la mobilité urbaine (ateliers de maintenance, stations de charge en carburant, installations de combustion telles que chaudières et groupes électrogènes...) et les activités en lien avec la transition énergétique des centres bus notamment (bornes de charge des véhicules fonctionnant au GNV ou à l'électrique, développement de l'énergie hydrogène). Deux mises en demeure ont été recensées en 2020 pour les raisons suivantes :

- centre bus Corentin Montrouge, à Paris (21 décembre 2020) : non-respect de certaines prescriptions de l'arrêté préfectoral sur les campagnes de suivi de la qualité de l'air intérieur et extérieur ;
- centre bus de Vitry-sur-Seine (28 février 2020) : non-respect de certaines prescriptions de l'arrêté ministériel de la rubrique ICPE n° 1435 (stations-service) au niveau de l'aire de dépotage gazoil : absence de moyens de lutte contre les incendies, de décanteur/séparateur d'hydrocarbures et de contrôle sur l'étanchéité des tuyauteries enterrées.

Les équipes de la RATP se mobilisent pour répondre aux attentes exprimées par l'administration.

Ces mises en demeure peuvent s'expliquer par la complexification des projets ; certaines de ces prescriptions se sont avérées plus compliquées que prévu dans leur mise en œuvre.

D'autre part, les différentes phases de confinement liées au contexte épidémique en 2020 ont généré des retards dans la réalisation des actions pour lever ces non-conformités réglementaires.

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

(1) Crise sanitaire liée au Covid-19 ayant entraîné une baisse historique de la fréquentation des réseaux. En appliquant les données de fréquentation (voyageur.kilomètre) 2019 aux consommations d'énergie et émissions de GES de l'année 2020, on obtient un indicateur de performance énergétique de -14% par rapport à 2015 et de -21% sur les émissions de GES associées. Ces résultats permettent d'appréhender l'impact de la baisse de fréquentation dû à la crise sanitaire sur ces indicateurs.

> Indicateur clé

Nombre de mises en demeure ICPE	2018	2019	2020	Objectif
RATP/RATP Dev	0	0	2	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 de 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 sont mises en œuvre selon les résultats : installation d'aires de lavage des camions, arrosage des poussières...;
- 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, procédure de situation d'urgence, etc.);
- enfin, dans le cadre de l'ouverture à la concurrence en 2024, la RATP a également lancé des audits pollution sur la majorité de ses centres bus afin d'évaluer l'état de la qualité des milieux.

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 enjeux : réduire les nuisances sonores, réduire les pollutions atmosphériques, limiter la pollution des sols et des 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.

Nos engagements, politiques et actions

Favoriser l'écologie territoriale et industrielle

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

En 2020, la RATP a poursuivi son engagement aux côtés de la Ville de Paris pour le développement du Quartier circulaire des Deux-Rives, avec toujours comme objectif de diminuer l'impact environnemental des activités économiques du quartier.

Malgré un contexte difficile, les membres des Deux-Rives ont reproduit le 18 septembre 2020 l'opération « Tri en Seine ». L'édition 2019 a permis de démontrer qu'une réduction de 83% des émissions de CO<sub>2</sub> était possible en utilisant la voie fluviale pour la collecte des déchets.

En 2020, ce sont 19 tonnes de déchets qui ont été collectées sur une journée avec des modes de transport décarbonés. Les Deux-Rives se sont fortement mobilisés pour cette opération malgré la situation sanitaire et cette nouvelle édition a permis de conforter le besoin à l'échelle du territoire parisien de développer et déployer des solutions fluviales alternatives au transport des déchets par route.

Riche des trois premières années de fonctionnement du quartier circulaire des Deux-Rives, la RATP et la Ville de Paris se sont associées au collectif Ouishare pour identifier de manière concrète comment pérenniser juridiquement l'infrastructure des Deux-Rives à travers la création possible d'une structure associative.

Préserver les ressources

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.

Par ailleurs, en 2020, la RATP s'est dotée d'une solution digitale innovante appelée « Open » pour optimiser et réduire la consommation des ressources.

Grâce aux compteurs et capteurs installés, le dispositif permet de disposer des données de consommation en eau et en énergie de son patrimoine. Outre son caractère innovant, le projet est remarquable par son échelle : 115 sites industriels et tertiaires et 369 gares et stations sont ainsi suivis.

Les données collectées sont analysées, les équipes sont alertées en cas de consommations anormales et peuvent suivre leur plan d'action et en mesurer l'efficacité.

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. Elles 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.





Dans le cadre du partenariat en cours entre la RATP et Eau de Paris pour un projet innovant de raccordement des eaux d'exhaure au réseau d'eau non potable, un bilan du premier raccordement effectué en 2019 a été fait en 2020.

Ce sont plus de 160 000 m<sup>3</sup> qui ont déjà été dirigés vers le réseau d'eau non potable depuis le raccordement du poste d'épuisement en juillet 2019. Il s'agit là d'une belle démonstration de circularité pour la RATP, qui valorise une ressource en eau qui n'est ainsi pas déversée dans le réseau d'assainissement.

Fortes de ce succès, la RATP et Eau de Paris ont réalisé en 2020 les premières études hydrauliques et techniques préliminaires pour le raccordement potentiel de trois nouveaux postes d'épuisement en 2021.

### 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.

L'année 2020 a été particulière du fait du contexte sanitaire et a marqué la production de déchets, notamment du fait des réductions d'activité de certains sites pendant le premier confinement.

Par ailleurs, tout au long de l'année, la RATP a veillé à suivre les prescriptions mentionnées dans le protocole sanitaire destiné aux entreprises en gérant le plus efficacement possible les déchets liés à la pandémie.

De plus, la RATP a débuté une vaste opération de travaux sur son siège social à travers le projet Lyby+. Ce projet de restructuration des locaux a été fait en veillant à une valorisation optimale des déchets produits. En 2020, ce sont 137 tonnes de déchets qui ont été évacués avec l'acteur de l'insertion Tricycle et l'éco-organisme Ecologic.

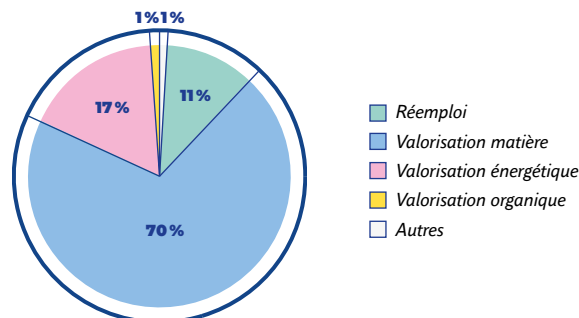
L'année 2020 a été marquée par la mise en place par la RATP de son premier marché de démantèlement des bus. Ainsi, par cohérence avec les chiffres provenant du démantèlement des trains déjà intégrés dans le reporting, la RATP intègre désormais les chiffres provenant des bus démantelés et vendus.

En 2020, la production des déchets de la RATP atteint donc un tonnage total de 27 059 tonnes. Ce volume est réparti de la façon suivante : 4 315 tonnes de déchets dangereux et 22 744 tonnes de déchets non dangereux.

La RATP a poursuivi ainsi ses actions visant à renforcer l'exhaustivité des données communiquées à l'occasion de la DPEF.

**99% des déchets de la RATP sont valorisés chaque année selon différents modes (recyclage, réemploi, etc.). Seul 1% est incinéré.**

### Mode de valorisation des déchets



### Lutter contre le gaspillage alimentaire

Le comité social et économique (CSE) 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, le CSE central (CSEC) RATP collecte et valorise ses biodéchets dans les principaux restaurants d'entreprise et au sein de son unité de production culinaire. La prestation est sous-traitée à une entreprise sociale et solidaire spécialiste de la gestion des déchets alimentaires en Île-de-France. Elle se charge de la collecte, du traitement et de la revalorisation des biodéchets qui sont traités au plus proche des points de collecte, principalement par lombricompostage ou méthanisation.

En 2020, ce sont 60 tonnes de biodéchets qui ont été collectées. L'année a notamment été marquée par la prise en charge des biodéchets des restaurants de Noisiel et du nouveau bâtiment VAL Bienvenüe.

De plus, en 2020, un partenariat créé à l'initiative de la Fondation groupe RATP entre le CSEC RATP et l'association Linkee a été mis en place. Cette association vient en aide aux plus démunis en collectant les invendus alimentaires, qui sont ensuite redistribués.

### Axe 2.3 — Promouvoir les démarches d'écoconception

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 SI), en encourageant les choix de produits ou de systèmes à moindre impact environnemental, à durée de vie plus longue et plus performants économiquement.

En phase d'étude, une recherche active de solutions écologiques est réalisée, telles que l'utilisation de matériaux à faible impact, la récupération des eaux de pluies ou encore la mise en place de toitures végétalisées. Des études de types bilan carbone ou analyse du cycle de vie (ACV) peuvent être réalisées pour guider les choix de conception. En phase de travaux, le Groupe favorise une construction écoresponsable intégrant une démarche d'écoconception et des chantiers à faible impact environnemental.



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 et à des pompes à chaleur reliées à des sondes géothermiques.

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 m<sup>2</sup>, 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.

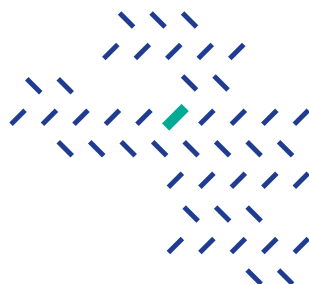
Les politiques présentées ci-dessous permettent de répondre aux principaux risques suivants :

- non-prise en compte des besoins des territoires et communautés;
- contribution insuffisante à l'égalité des chances;
- conflictualité sociale;
- non-protection de la santé/sécurité au travail et mauvaise qualité de vie au travail;
- accident de chantier;
- pandémie;
- non-respect de l'éthique des affaires;
- divulgation de données à caractère personnel;
- non-prise en compte de critères environnementaux et sociaux dans les pratiques d'achat.

### 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.

L'empreinte socio-économique de la RATP, réalisée tous les trois ans, sera actualisée en 2021.



En 2020, le groupe RATP a maintenu et adapté ses dispositifs de transport dans le contexte de crise sanitaire en Île-de-France. Il s'agissait, d'une part, d'assurer son rôle de service public fondamental pour permettre aux services essentiels à la nation de continuer à fonctionner (sanitaire et social, agroalimentaire, police, gestion des déchets...) et, d'autre part, de limiter les déplacements non essentiels, en prenant en compte une baisse de fréquentation supérieure à 90% sur l'ensemble des réseaux, et l'indisponibilité d'une partie du personnel pour cause d'absentéisme (garde d'enfants, maladie...).

20 navettes de bus ont été mises en place à partir du 23 mars pour faciliter le déplacement du personnel hospitalier entre grands pôles de transports et les grands pôles hospitaliers. Ce nouveau service a été élaboré avec l'Assistance publique – hôpitaux de Paris (AP-HP), notamment pour définir des horaires correspondant aux besoins des soignants : 6 heures-9 heures; 12 heures-15 heures; 19 heures-22 heures. Réservé exclusivement aux personnels hospitaliers, il permettait un passage de bus toutes les 30 minutes sur chaque ligne. Afin d'informer le personnel soignant de cette nouvelle offre, des fiches horaires ont été spécialement créées, ligne par ligne, et transmises à l'AP-HP pour communication en interne.

### Favoriser l'insertion sociale et professionnelle

L'approche du Groupe se développe autour de quatre approches complémentaires :

1. 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. Il est à noter que l'indice d'égalité femme-hommes progresse cette année et se positionne désormais à 95 points sur 100,
  - d'actions pour la féminisation des métiers. En 2020, 22,8% des recrutements de la RATP étaient féminins,
  - d'actions pour l'emploi des personnes en situation de handicap (110 recrutements par la RATP en 2020),
  - d'une politique volontariste pour l'emploi des jeunes (743 contrats en alternance ont été signés en 2020 par la RATP. En dépit du contexte de crise sanitaire, la RATP a maintenu et même augmenté le nombre d'apprentis);

2. l'action de la Fondation groupe RATP favorise la mobilité sociale grâce à quatre programmes d'accès à la culture, à l'éducation, à l'emploi ou la transition écologique;
3. une politique d'achats socialement responsables;
4. des actions de prévention, à travers le recueil social de la RATP.

Dans ses territoires d'implantation, RATP Dev s'engage pour promouvoir l'éducation et l'insertion professionnelle. Elle est, par exemple, pleinement engagée sur le territoire du grand Casablanca et, plus largement, au Maroc. Des partenariats solides et durables ont été noués avec l'Emines (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 liées à la mobilité innovante. Casaroc, le laboratoire d'innovation local de RATP Dev, a ainsi soutenu en 2020 le projet Khdimaty, porté par des étudiants de l'Emines-UM6P dans le cadre de l'appel à projets de la pépinière de la Chambre française du commerce et de l'industrie au Maroc (CFCIM). Ceux-ci ont remporté une subvention de 200 000 dirhams pour financer leur projet ainsi que l'opportunité d'intégrer et d'être accompagnés par le Kluster CFCIM. Ailleurs, cet engagement peut prendre la forme d'initiatives variées selon les réseaux : mise à disposition d'un bus pour l'emploi pour faire se rencontrer entreprises et demandeurs d'emploi, sessions de « speed coaching » pour étudiants, par exemple.

## Favoriser l'action territoriale

Le groupe RATP contribue au développement économique et social des territoires, et veille à rendre les réseaux accessibles au plus grand nombre :

- en créant de l'emploi, et en favorisant les parcours professionnels en relation avec l'environnement social et urbain;
- en renforçant le maillage territorial et le développement du lien, notamment par des partenariats visant à l'insertion sociale et professionnelle des personnes fragilisées.

Faciliter l'interaction du groupe RATP avec les territoires et initier des partenariats avec la ville intelligente et durable sont autant d'actions innovantes organisées par les agences territoriales de la RATP, véritables relais de l'entreprise dans la mise en œuvre de la politique en faveur de l'inclusion et de la mobilité.

En lien avec les acteurs institutionnels et socio-économiques locaux (services publics, collectivités territoriales, structures de l'économie sociale et solidaire), et grâce à la signature de conventions de partenariat de développement local, les agences sont des lieux ressources qui déclinent, à destination des publics des territoires, les principaux engagements sociaux et sociétaux de la RATP.

La RATP initie ainsi, grâce à cette activité certifiée ISO 9001 depuis 2013, un ensemble de programmes d'actions territoriales qui contribuent à la norme ISO 26000 sur le volet RSE, et marquent la volonté de la RATP de s'impliquer fortement et durablement au sein des bassins de vie qu'elle dessert :

- la participation à des forums métiers et emploi, l'organisation de réunions d'information collectives et publiques et de visites de sites, pour présenter les métiers de la RATP et les procédures de recrutement du Groupe;
- des Ateliers mobilité®, véritable programme d'accès à la mobilité durable;

- l'accompagnement de personnes éloignées de l'emploi via des parcours sécurisés organisés avec la Région Ile-de-France, et/ou les conseils départementaux, permettant une préparation aux épreuves de recrutement sur les différents métiers.

En 2020, compte tenu du contexte sanitaire contraint, les référents territoriaux présents au sein des agences ont maintenu en distanciel les actions dédiées lorsque cela était possible, tout en assurant un dialogue continu avec l'ensemble des acteurs des territoires, instances de concertation et d'échanges, afin de partager une vision collaborative des projets à venir.

## Les Ateliers mobilité® au service de la mobilité urbaine 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, destinés prioritairement aux publics inscrits dans un parcours scolaire ou d'insertion professionnelle, sont animés par des salariés de la RATP ou par des acteurs de la société civile (le Réseau, AGIRabcd, Face) avec lesquels l'entreprise a signé des conventions de partenariat.



Ils permettent aux populations peu ou pas habituées aux réseaux de transport en commun d'acquérir les connaissances nécessaires à l'usage de ces réseaux (calculs d'itinéraires, de la durée, lecture de plans, règles du savoir voyager, etc.) en lien avec une structure partenaire des territoires (organisme public, association).



En 2020, la RATP a réactivé le partenariat avec le CEREMH (Centre de ressources et d'innovation mobilité handicap), afin de former les personnels des structures évoluant dans le domaine du handicap mental à l'animation des Ateliers mobilité® (instituts médico-éducatifs, établissements et services d'aide par le travail – Esat).



Le musée de l'Homme est également partenaire de la RATP et permet à des publics du champ social éloignés de la culture de suivre un Atelier mobilité®, et de bénéficier d'une visite libre et gratuite pour découvrir la galerie de l'Homme ainsi que les expositions temporaires.

L'enquête annuelle réalisée auprès des participants révèle que 74 % d'entre eux utiliseraient davantage les transports en commun et 94 % conseilleraient à d'autres personnes de suivre un Atelier mobilité®.

## 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 structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) et du secteur protégé et adapté (Esat/entreprises adaptées – EA). 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 aussi une mission sociale d'accompagnement

des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi en s'appuyant sur leurs activités économiques.

Les prestations confiées concernent notamment le blanchissage des tenues de maintenance, l'entretien des espaces verts, l'impression, la gestion et le recyclage de déchets, la destruction de documents, le nettoyage de bases vie sur des chantiers, les prestations de traicteur, la pose de stickers d'information voyageurs, le transport des salariés handicapés, des fournitures et prestations industrielles...

En 2020, la crise sanitaire liée au Covid-19 a mis un coup de frein aux achats solidaires par l'interruption temporaire de certaines activités.

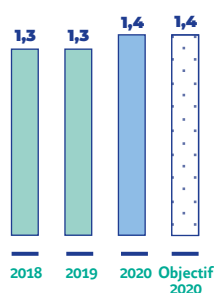
Néanmoins, ils ont poursuivi leur diversification : décrassage de bogies, réalisation de kits d'hygiène pour les salariés, vidage/curage et valorisation des déchets sur le siège social de la RATP... Ils se sont aussi développés au travers de partenariats entre le secteur ordinaire et les acteurs de l'insertion et du handicap sur des prestations de *facility management* (multiservices et accueil), informatiques, logistiques, de gestion de base vie BTP... Certains de ces partenariats seront effectifs à partir de 2021.

À l'initiative de son unité achats, le département informatique (SIT) a signé, en novembre 2020, une convention avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées pour bénéficier d'un diagnostic « Numérique handicap » visant à identifier de nouvelles activités IT pouvant être confiées à des EA. Ce diagnostic va se réaliser en 2021.

Sur l'année, les achats solidaires ont représenté 1,405 million d'euros, dont 0,635 million d'euros au secteur de l'insertion et 0,77 million d'euros au secteur protégé et adapté.

> Indicateur clé

Montant des achats solidaires – RATP



En millions d'euros

**Notre objectif**

Dépasser **1,7 M€** par an, d'ici à 2022

**Des clauses contractuelles en faveur de l'insertion**

Depuis 2011, près de 3,3 millions d'heures d'insertion ont été réalisées au travers des achats et plus de 5 500 personnes ont bénéficié de ce dispositif, dont 643 500 heures et 947 personnes pour l'année 2020.

L'intégration de clauses d'insertion dans les marchés qui s'y prêtent constitue une véritable opportunité pour l'insertion professionnelle et l'accès à l'emploi en Île-de-France. Ces dernières années, la RATP s'est attachée à déployer une démarche qualité en ciblant en priorité les marchés de nettoyage et les opérations de travaux (prolongements de ligne et opérations générant plus de 10 000 heures d'insertion) qui génèrent de gros volumes d'heures d'insertion permettant la mise en œuvre d'actions ambitieuses. Pour leur mise en œuvre, 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. La RATP s'implique aussi, aux côtés des facilitateurs, pour inciter les entreprises titulaires de ces marchés à favoriser l'emploi durable, la montée en compétences, la formation et la construction de parcours d'insertion.

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)	2018	2019	2020
RATP	385 000	530 000	643 500

**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 61 % des fournisseurs de la RATP et 16 % du montant des dépenses de l'entreprise, avec une forte représentation de celles situées en Île-de-France. En 2020, 548 millions d'euros ont ainsi été versés en direction de 3 404 PME portant ainsi le chiffre d'affaires moyen versé aux PME à 161 000 euros (contre 151 000 euros en 2019).

Très présente dans les territoires, la RATP a participé également au dispositif Destination ETI mis en place par Pacte PME pour aider à la croissance et à la transformation des PME. L'édition 2020 avait pour thème la *smart et green city*. Malgré la crise sanitaire, 11 grands comptes adhérents de Pacte PME ont ainsi accompagné sur une

année des PME volontaires sur des thématiques diverses en lien avec la *smart* et *green city* (transport et modèle de croissance, grands enjeux de la mobilité, développement de l'écosystème de la *smart city*, RSE, posture du dirigeant en situation de croissance...).

Plus largement, la RATP s'est mobilisée et a accompagné et soutenu ses fournisseurs, notamment les PME particulièrement fragilisées par la crise traversée. Parmi les actions mises en place dans le cadre du plan de continuité et d'adaptation des processus, on peut noter :

- la suppression des pénalités de retard lié au Covid;
- le rallongement des délais de procédure et consultation en cours pour permettre aux candidats de répondre malgré la crise;
- les négociations fournisseurs dématérialisées via Teams pour permettre la poursuite des procédures achats;
- le non-report des procédures et consultations sauf exception (non liée à la crise);
- le maintien des commandes fournisseurs et l'acceptation des livraisons anticipées.

Le baromètre mesurant la satisfaction des fournisseurs et réalisé pour la RATP tous les deux ans par l'association Pacte PME sera relancé fin 2021-début 2022.

### 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.

Fin 2018, la RATP a lancé un appel à projets visant à répondre aux besoins exprimés par les personnes sans abri présentes sur le réseau de la RATP, et/ou aux besoins repérés par les agents du recueil social. Les projets retenus ont été déployés en 2019 et 2020. Ainsi, dès 2019, trois espaces solidarité insertion (ESI), gérés par des associations (Emmaüs Solidarité et la Mie de Pain) et par le Samu social de Paris, et soutenus par la RATP, proposaient une ouverture anticipée le matin et un renfort en personnel sanitaire. Une maraude dédiée aux femmes sans abri a également été mise en place au printemps 2019, en collaboration avec l'association Agir pour le développement de la santé des femmes. Les autres projets retenus ont été mis en place en 2020 : l'ouverture d'une halte soins portée par l'association Aurore, des maraudes sanitaires avec l'équipe mobile d'évaluation et d'orientation sanitaire du Samu social de Paris, une extension des horaires couplée à un renfort sanitaire dans un quatrième ESI, porté par l'association Aurore. L'ensemble de ces projets et collaborations a permis d'améliorer la prise en charge des personnes les plus démunies.

Sur la voie publique comme sur le réseau de la RATP, la présence des personnes sans abri a été particulièrement visible durant la première période de confinement. Pour autant, le nombre de personnes sans abri dans les stations était moins important qu'il ne l'est habituellement. En avril 2020, en plein cœur du premier confinement, comparativement à avril 2019, le nombre de personnes sans abri dénombrées dans les stations était en baisse de 45% à l'ouverture le matin, 33% en milieu de journée et 62% le soir à la fermeture. Cette réduction est en grande partie due à la création de places d'hébergement supplémentaires, financées par l'État, dès le début du confinement.

Si le déconfinement a vu revenir un certain nombre de personnes sans abri, leur présence est restée bien en deçà des niveaux habituellement observés, y compris en fin d'année lorsque les températures étaient favorables à une mise à l'abri en station. L'activité du recueil social a également été fortement impactée par la crise sanitaire. Une partie importante des structures d'accueil de jour était fermée et les hébergements, qui pour certains fonctionnent habituellement à la nuitée, ont pris la décision d'accueillir les personnes sans abri sur une longue durée. Les possibilités d'orientation via le recueil social ont donc été particulièrement réduites et le taux d'accompagnement des personnes très impacté, passant de 71 à 52%.

### > Indicateur clé

Taux d'accompagnement des personnes sans abri vers des structures d'accueil	2018	2019	2020
RATP	73%	71%	52%

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, au travers de cinq programmes d'actions : accès à la culture, accès à l'éducation, accès à l'emploi, transition écologique et engagement solidaire des collaborateurs du Groupe.

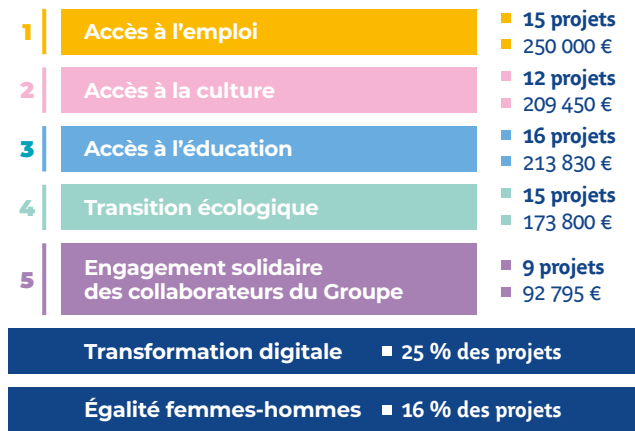
La Fondation accorde une attention particulière aux enjeux de la transformation digitale et de l'égalité femmes-hommes considérés, respectivement, dans 25% et 16% des 67 projets soutenus en 2020.

De façon complémentaire, la Fondation propose aux collaborateurs différents dispositifs d'engagement solidaire.





La Fondation groupe RATP articule sa démarche de mécénat autour de 5 programmes d'actions :



### Soutenir l'accès à la culture pour tous

Le programme Accès à la culture soutient les initiatives « champ social » d'institutions culturelles, mais aussi les actions de pédagogie culturelle des associations au plus près du terrain.

Dans les Hauts-de-France, la Fondation a poursuivi, en 2020, 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 Transvilles, filiale du Groupe à Valenciennes) et accompagné par le laboratoire de recherche Le Rameau, il propose à des jeunes du dispositif Garantie jeune un parcours de dix séances au cours desquelles ils découvrent les œuvres du musée, mais aussi des métiers et la mobilité. Ils acquièrent des savoir-être et savoir-faire, prennent confiance en eux et conçoivent leur CV grâce à l'utilisation du *slow motion* et du numérique.

Par ailleurs, la Fondation groupe RATP, aux côtés d'autres mécènes, a fait la promotion du spectacle d'ouverture de la saison 2020 du Cirque Bouglione, la totalité de la recette étant destinée à l'association pionnière Le Rire médecin, qui forme des comédiens-clowns hospitaliers. Le Rire médecin offre ainsi à des enfants hospitalisés des spectacles qui soutiennent leur combat contre la maladie, l'anxiété et la douleur.

La Fondation a également soutenu l'organisation de deux visites organisées par les équipes du musée du Louvre : une visioconférence autour de l'exposition phare « Le corps et l'âme, de Donatello à Michel-Ange » et une visite bucolique au cœur du jardin des Tuileries.

### Promouvoir la réussite de tous dans l'enseignement scolaire et supérieur

Le programme Accès à l'éducation de la Fondation vise à favoriser la réussite de tous.

Le dispositif « Trajets d'avenir – Un étudiant, une bourse, un mentor » contribue par exemple à la mixité sociale dans les parcours d'excellence; 67 étudiants sont accompagnés par 67 mentors du Groupe.

L'association Savoir apprendre anime l'Exploradôme de Vitry-sur-Seine (94), espace interactif de découverte des sciences, des technologies et du numérique. Grâce à ses exploraclubs de création numérique, elle sensibilise les jeunes à détecter les « infox » à travers l'animation d'ateliers ludiques et pédagogiques.

L'association Becomtech œuvre quant à elle à la mixité et à l'égalité des genres dans l'informatique et le numérique. À travers son programme *Jump in tech*, elle forme des jeunes filles de classe de 3<sup>e</sup> et 2<sup>de</sup> aux métiers techniques de l'informatique.

### Favoriser l'accès à l'emploi de publics éloignés

Le programme Accès à l'emploi soutient l'insertion professionnelle des populations socialement moins favorisées, notamment les femmes; en 2020, la Fondation a soutenu sept projets favorisant l'insertion des femmes. La Fondation encourage des projets innovants, ancrés dans les territoires, qui accompagnent les personnes en difficulté vers l'insertion et l'emploi. Plus largement, son soutien aux associations contribue à resserrer le lien social.

La compagnie Sapiens Brushing propose par exemple une formation en communication orale et en développement des compétences relationnelles à des femmes d'origine étrangère en stage d'insertion professionnelle à Champigny-sur-Marne (94).

Le projet *Women in digital 93* de Social Builder intègre formation au numérique et insertion professionnelle au bénéfice de femmes peu qualifiées, demandeuses d'emploi de longue durée et résidant en Seine-Saint-Denis.

### Encourager les pratiques écoresponsables et agir pour la planète

Le programme Transition écologique, lancé en 2018 pour encourager les comportements écoresponsables, accompagne des interventions de sensibilisation et des initiatives concrètes : préservation de l'eau, réemploi, recyclage ou encore lutte contre le gaspillage alimentaire.

À Valenciennes (59), Unis-Cité s'efforce de réduire la « fracture verte ». Son programme Les Médiaterre mobilise les citoyens des quartiers populaires au service de l'écologie et aide les familles à adopter des gestes écocitoyens pour améliorer leurs conditions de vie.

En 2020, le programme intègre les grands enjeux environnementaux tels que ceux du changement climatique, ainsi que la préservation de la biodiversité.

Alteralia transforme le parking du foyer de jeunes travailleurs à Aubervilliers (93) en un nouveau type d'espace public ayant pour but d'apporter de la fraîcheur dans une des villes les plus carencées en espaces verts. Outre la végétation, considérée comme une infrastructure qui permet de lutter contre le phénomène d'îlot de chaleur, le sol drainant permettra de créer une réserve d'eau pour alimenter les arbres.

Les Amis recycleurs agissent à Paris en faveur de la biodiversité avec la création de tutoriels vidéo présentant des actions écoresponsables destinées à sensibiliser un large public.

### Conforter l'engagement associatif des collaborateurs

La Fondation soutient des projets associatifs dans lesquels les collaborateurs du Groupe sont personnellement impliqués.

Les actions soutenues reflètent la diversité des champs d'engagement des collaborateurs : sensibilisation à la présence des chiens guides d'aveugles dans l'espace public; accès des déficients visuels aux technologies numériques; projet musical permettant d'accueillir les personnes présentant des troubles du neurodéveloppement tels que l'autisme; création et animation d'un lieu de solidarité et de lutte contre les exclusions; création d'une ferme pédagogique en permaculture; accès de collégiens au processus de la création musicale (de la composition à la diffusion) de manière ludique et à

un nouveau terrain d'expression; 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, différents métiers et favoriser leur insertion sociale.

L'association Pass'sport pour l'emploi utilise le sport comme levier d'insertion socio-professionnelle. 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.

Dans les Hauts-de-Seine, l'Association relais pour l'éducation et l'insertion des jeunes accompagne vers l'emploi durable des personnes en situation de fragilité (jeunes, demandeurs d'emploi, adultes en reconversion...) et facilite le lien avec les entreprises et les collectivités. Son chantier d'insertion Le Rayon vert, soutenu par la Fondation, assure la récupération et le recyclage de vélos hors d'usage et la fabrication d'accessoires de maroquinerie à partir de bâches recyclées.

Nombre de bénéficiaires directs et indirects des projets de la Fondation groupe RATP	2018	2019	2020
	44 383	80 885	259 270

L'augmentation très importante du nombre de bénéficiaires en 2020 (plus du triple) par rapport à 2019, s'explique principalement par cinq projets à dimension numérique du programme d'actions Transition écologique :

- évolution des projets de trois associations : Linkee (170 000 bénéficiaires), Les Amis recycleurs (15 000 bénéficiaires) et Vert le jardin (6 114 bénéficiaires);
- soutien aux projets de deux nouvelles associations : Hop Food (4 000 bénéficiaires) et La Grande Ourcq (9 200 bénéficiaires).

À l'inverse, le nombre de bénéficiaires du programme d'actions Accès à l'éducation en 2020 a diminué significativement par rapport à 2019. Cette variation s'explique essentiellement par deux projets :

- évolution du soutien à l'association Savoir apprendre : le projet soutenu en 2020 bénéficie à une soixantaine de jeunes; il s'agit de la participation à des clubs de programmation numérique et des clubs de Désinfox. En 2019, la Fondation avait soutenu la création d'une exposition (12 000 bénéficiaires);
- non-renouvellement en 2020 du soutien à l'association United Way – L'Alliance (9 500 bénéficiaires en 2019), qui n'a pas formalisé de demande de soutien par la Fondation groupe RATP cette année. Néanmoins, les échanges se poursuivent en 2021 avec l'objectif de développer ce projet à l'avenir.

### Les associations soutenues par la Fondation groupe RATP se mobilisent pendant la crise sanitaire liée au Covid-19

Depuis le début de la crise sanitaire liée au Covid-19, les associations soutenues par la Fondation groupe RATP ont adapté leurs modalités d'action pour garder leur lien de solidarité avec les bénéficiaires de leurs activités.

La plupart ont réussi à transposer leurs programmes en utilisant les techniques du numérique. Leur mobilisation exemplaire et inventive a témoigné de la force de leur engagement solidaire. Les exemples sont multiples : visites culturelles virtuelles; ateliers de formation ou découverte artistique à distance; ateliers vidéo de coaching RH et image en distanciel; ateliers de développement personnel; groupes

de discussion téléphoniques; développement de formations à distance; suivi individuel à distance renforcé pour aider à passer au mieux la période de confinement et pour anticiper l'après-crise (appels téléphoniques réguliers, distribution de formulaires d'autorisation de sortie, livraison d'ordinateurs...).

Certaines associations ont élargi le champ de leurs bénéficiaires et/ou la palette de leurs actions pour venir en aide aux populations particulièrement éprouvées par la crise sanitaire (enfants hospitalisés, jeunes, femmes en insertion, personnes isolées, sans domicile fixe, personnes âgées ou en situation de handicap, personnels soignants) : confection, achat et distribution gratuite de masques de protection sanitaire; collecte et redistribution d'inventus alimentaires auprès de restaurants pour la préparation de plats cuisinés; distribution d'eau et de gel hydroalcoolique.

## Axe 3.2 — Favoriser un management stimulant l'engagement des salariés

En complément des informations traitées dans cette partie, l'ensemble des données sociales est disponible 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 est considérée par la RATP comme un atout majeur de performance qui permet d'accompagner la transformation de l'entreprise dans un écosystème en mouvement. En déclinaison des ambitions stratégiques et du schéma directeur des ressources humaines, la politique formation de l'entreprise est déployée en réponse aux besoins exprimés par les départements; elle est également conduite et pilotée pour être à leur service.

La RATP a également mis en œuvre la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » en structurant son plan de développement des compétences autour d'objectifs répondant à ses besoins de suivi et de restitution.

La crise sanitaire de 2020 a impacté de manière significative la mise en œuvre du plan de développement des compétences à la RATP.

En effet, alors que les réalisations d'entreprise dépassent généralement les prévisions, les résultats 2020 affichent un taux de réalisations de 74 %, soit un niveau de réalisation de l'ordre de ¾ des prévisions. Ce résultat est néanmoins remarquable et traduit la capacité de l'entreprise à transformer ces process habituels de formation en utilisant notamment tous les leviers de digitalisation.

En effet, malgré les différents épisodes de confinement et les restrictions sanitaires, les centres de formation internes ont réussi à adapter leur offre de formation présentielle et distancielle pour maintenir le lien à l'apprentissage et l'accès à la formation des salariés. La forte mobilisation des acteurs pour maintenir la continuité d'activité a permis de limiter les écarts entre les réalisations et les prévisions, pour atteindre un résultat somme toute satisfaisant, malgré les difficultés rencontrées.



Toutefois, les effets de la crise sanitaire ont impacté à la baisse le taux d'accès à la formation ainsi que la part de la masse salariale consacrée à la formation.

L'année 2020 a également été marquée par la définition des nouvelles orientations stratégiques triennales relatives au plan de développement des compétences pour la période 2020-2023.

Ce document a permis de définir les axes stratégiques de la politique de développement des compétences que la RATP souhaite mettre en œuvre au cours des trois prochaines années.

Les principaux axes de développement des compétences seront les suivants :

- maintenir et développer les compétences en réponse au plan stratégique d'entreprise;
- accompagner les transformations;
- développer les compétences au service de l'entreprise apprenante.

L'offre de l'université groupe RATP (UGR) propose des programmes transversaux de formation et de développement des compétences, catégoriels et métiers. En 2020, cette offre s'est enrichie en intégrant les formations liées à la sécurité incendie.

Aussi, l'UGR accueille dans ses locaux un centre de formation des apprentis de la mobilité urbaine durable (CFA MUD) dédié à l'insertion des jeunes et qui traduit sa politique volontariste en matière d'alternance.

L'individualisation du parcours formation de chaque salarié fait aussi partie des enjeux clés de la RATP. L'objectif est de lui créer les conditions d'une expérience apprenante, de le mettre en situation d'acteur de son développement de compétences et de le responsabiliser dans ses choix de formation tout en assurant un soutien de la fonction RH et de son manager pour le guider.

Cette vision innovante de la gestion des compétences est assurée notamment via le *digital learning*. Dans ce but, une plateforme de *learning management system* (LMS) a été déployée; elle permet d'accéder à des contenus digitaux de formation sur inscription ou en libre accès, dans le cadre du plan de développement des compétences de l'entreprise ou bien à l'initiative du salarié lui-même et en fonction de ses centres d'intérêt.

La RATP systématise la tenue des entretiens professionnels (avec un taux de réalisation supérieur à 90%), qui permettent d'identifier les souhaits de mobilité des salariés et leurs besoins en formation.



**61% des salariés formés** en 2020 dans un contexte de crise sanitaire

**5% de la masse salariale** consacrée à former les salariés

**743** contrats d'alternance (RATP)



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'ambassadeur 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 :

**3 538** embauches en Île-de-France par la RATP en 2020

**4 772** embauches pour la RATP, RATP Real Estate et RATP Dev



Pour adapter les compétences et les emplois des collaborateurs aux évolutions stratégiques de l'entreprise, des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont mises en place. Elles prennent en compte notamment les évolutions technologiques et les besoins en formation afférents.

### 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 également 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 mixité au sein des organisations du groupe RATP.

Il s'adresse à tous les salarié(e)s 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.

En 2020, la RATP a signé le manifeste des *soft skills* pour l'égalité des chances, visant à reconnaître et valoriser les *soft skills* pour une meilleure employabilité de tous.

## 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;
- garantir les mêmes principes de rémunération pour les femmes et les hommes;
- garantir la même chance de développer son parcours professionnel pour les femmes et les hommes;
- assurer un accès à la formation identique pour les femmes et les hommes;
- 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;
- augmenter le score de l'index égalité.

Son axe fort reste la promotion de la féminisation de certains métiers (conduite, sécurité) ainsi que la féminisation des comités de direction.

RATP Dev USA a créé un programme *Women in leadership* axé sur les opportunités de réseautage parmi les femmes leaders ainsi que sur les opportunités de croissance et de développement. Ce programme a lieu tous les trimestres et intègre systématiquement l'intervention d'un conférencier.

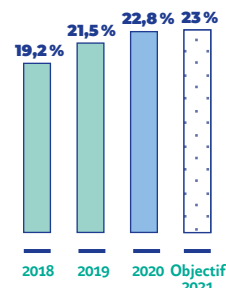
### > Indicateurs clés

Le taux de féminisation est en légère hausse au sein de la RATP et atteint 20,7% en 2020<sup>(1)</sup>.

Sur les fonctions cadres, le taux de féminisation est en augmentation depuis cinq ans, et atteint 36%, notamment grâce à la féminisation des recrutements (le taux de féminisation du recrutement des cadres pour 2020 est de 41%), dont 37% de femmes dans les fonctions de personnel supérieur (+ 0,4 point par rapport à 2019). La RATP se situe ainsi au-dessus de la moyenne établie par l'Union des transports publics (UTP), qui compte 20,3% de femmes en 2019 et 31,2% d'ingénieures et cadres.

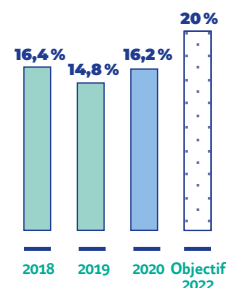
Celui de RATP Dev affiche une augmentation, passant de 14,8% en 2019 à 16,2% en 2020. Par ailleurs, le taux de féminisation dans les cadres de direction de RATP Dev observe une nette progression (30,9% en 2019 à 34,9% en 2020). Le taux de féminisation de RATP Real Estate est de 51%, en légère hausse par rapport à 2019. Tous les résultats figurent dans le tableau des indicateurs à la fin de la DPEF.

### Taux de féminisation du recrutement – RATP

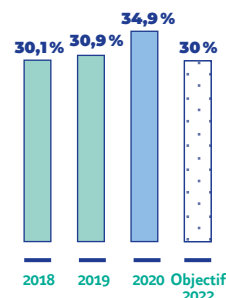


Le taux de féminisation du recrutement de la RATP poursuit sa progression en 2020.

### Taux de féminisation dans l'effectif total – RATP Dev



### Taux de féminisation dans les cadres de direction – RATP Dev



En 2019, la RATP a obtenu un score de 85 points sur 100 à l'index de l'égalité femmes-hommes inscrit dans la loi sur l'avenir professionnel, en hausse de 5 points par rapport à l'année précédente. 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 d'ici à 2023, date de la négociation du sixième accord sur l'égalité professionnelle. Cette ambition s'est concrétisée dès 2020 avec un indice égal à 95.

## 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.

(1) Le taux publié dans le rapport financier et RSE 2019 était l'arrondi de 20,6%, soit 21%. Le taux atteint en 2020 est 20,7%.

## 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 2020, seuls six préavis de grève ont été déposés à la RATP. Le taux de conflictualité est cependant en augmentation, dans le contexte des réformes gouvernementales, avec 2,78 jours par an et par salarié en moyenne (mouvement social sur les retraites de décembre 2019 qui s'est poursuivi jusqu'à février 2020).

En 2020, en dépit des obstacles sanitaires au bon fonctionnement des instances représentatives du personnel, les 15 CSE se sont malgré tout réunis et ont pu traiter les sujets sociaux et économiques de la RATP, grâce à la mise en place d'outils numériques et à la signature d'un accord sur les modalités d'organisation du dialogue social pendant la période de crise sanitaire. Ces dispositions ont aussi permis aux commissions santé, sécurité et conditions de travail de l'ensemble des entités de contribuer très directement à la continuité d'activité par l'adaptation régulière des processus de travail aux protocoles sanitaires.

#### 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'échange et de consultation 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 pour chacune de ces deux instances. Le comité Groupe France a pu se réunir en 2020 grâce aux outils de visioconférence.

#### Anticiper l'ouverture à la concurrence

La RATP a poursuivi en 2019 ses actions visant à préparer l'ouverture à la concurrence. Elle a réuni les organisations syndicales reconnues représentatives au niveau de l'entreprise, sous la forme de bilatérales et d'une réunion multilatérale, pour échanger sur les dispositions de la LOM, alors en cours de débat au Parlement.

En outre, des actions de communication ont été réalisées auprès du management de plusieurs départements de l'entreprise afin d'informer et de sensibiliser sur le cadre fixé par le législateur.

Enfin, la RATP, par le biais de l'UTP, à laquelle elle est adhérente, et les organisations syndicales de la RATP, en lien avec les organisations syndicales reconnues représentatives au niveau de la branche du transport urbain, ont participé en 2020 aux réunions de concertation menées par le ministère des Transports sur les dispositions sociales de l'ouverture à la concurrence des activités bus de la RATP devant figurer dans les projets de décrets d'application de l'article 158 de la LOM. Sept cycles de réunions bilatérales ont été réalisés, sur les sujets du cadre social territorialisé (CST) relatif à l'organisation du travail des machinistes-receveurs et sur le cadre du transfert du personnel (modalités de calcul des effectifs, de désignation des salariés, d'accompagnement de ces derniers tout au long de la procédure, droits portables).



**9 accords collectifs** signés dans l'année



#### > Indicateur clé

Taux de conflictualité <sup>(1)</sup>	2018	2019	2020
RATP	0,56	4,42	2,78

(1) Nombre moyen de jours de grève par salarié par an.

L'augmentation du taux de conflictualité en 2019 et 2020 est liée aux mouvements sociaux relatifs à la réforme des régimes de retraite menée par le gouvernement.

## 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.

La crise sanitaire liée à la propagation du virus Covid-19 a marqué l'année 2020. Dans ce contexte inédit, le groupe RATP a mis en œuvre toutes les dispositions le concernant en tant qu'opérateur de transport public urbain, pour assurer la continuité de service tout en garantissant le niveau requis de protection de ses salariés et voyageurs.

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

Le programme d'actions transversal pluriannuel de la démarche santé et sécurité au travail a été poursuivi en 2020 pour intégrer la prévention des risques professionnels aux pratiques métier 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 et des salariés 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 managérial CLE (coach, leader, entrepreneur).

Pour accompagner le déploiement de ce référentiel, en complément du programme événementiel initié en 2019, un parcours de formation obligatoire et un parcours à la carte, à destination de tous les profils managériaux, sont construits puis déployés afin de renforcer

les fondamentaux et de fournir les outils clés nécessaires pour faire de tous nos managers des coachs au service de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail.

Vis-à-vis de l'ensemble des salariés, un portail digital est expérimenté sur la base des besoins exprimés par les salariés et offre l'accès à l'ensemble des informations requises pour comprendre comment s'intègrent la santé et la sécurité dans leur quotidien de travail et quels sont les moyens (outils métier, contacts utiles...) à leur disposition pour agir et être accompagnés.

### Développement de la filière prévention des risques professionnels

L'acculturation des managers et salariés à la prévention des risques professionnels nécessite un accompagnement par des acteurs de la filière prévention au meilleur niveau. Pour contribuer à l'excellence de la filière, un portail digital dédié est développé afin de contribuer au développement d'une véritable communauté métier, et de mettre à disposition de chacun des membres les standards et outils de prévention d'entreprise, de partager les résultats obtenus, de mettre en lumière et promouvoir les initiatives locales et ainsi faciliter le partage des bonnes pratiques.

### 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 métier.

#### > Indicateurs clés

	2018	2019	2020 (à fin octobre)	Objectif 2020 (par rapport à 2015)	Résultat 2020 (par rapport à 2015)
<b>Taux de fréquence des accidents de travail</b>					
RATP	31,36	30,12	26,03	/2	-36%
<b>Taux de gravité des accidents de travail</b>					
RATP	2,88	2,84	3,27	/2	+21%
<b>Nombre de salariés en situation d'inaptitude définitive et en instance de reclassement</b>					
RATP	284	265	193	/2	-42%
<b>Part des unités opérationnelles certifiées ISO 45001 ou OHSAS 18001</b>					
RATP	55%	60%	60%	100%	


Au sein de la RATP, le taux de fréquence connaît une baisse constante et marquée de 36% en cinq ans, passant de 40,90 en 2015 à 26,03 en 2020. Le taux de gravité, après une dynamique positive amorcée en 2019, se trouve impacté par la crise sanitaire avec un décalage des retours au travail. Les principaux motifs de déclaration d'accident de travail restent les agressions, pour lequel un plan d'actions de prévention et de réduction se poursuit, avec un portage au plus haut niveau de l'entreprise.

De nets progrès sont également à noter en matière d'inaptitude définitive, avec un recul de plus de 42% du nombre de salariés dans cette situation. Les actions de prévention en matière d'ergonomie des postes de travail, y compris dès la phase amont des projets, et les dispositifs d'accompagnement au retour à l'emploi contribuent à cette tendance positive.

### 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 sont mis en œuvre pour que chaque salarié puisse préparer son voyage et son séjour dans les meilleures conditions : 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.

Les risques professionnels sont détaillés dans la partie « Contrôle interne et gestion des risques » de ce rapport.



Le partenariat avec International SOS a été particulièrement mis à profit en cette année de crise liée au Covid-19, autant pour prévenir les risques en amont des déplacements professionnels que dans le cadre du rapatriement de collaborateurs malades ou isolés dans un pays confiné.

## 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

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 s'est 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.
- **Un nouveau dispositif de sensibilisation** a été mis en place en 2020 sur la plateforme de formation interne. Cette formation « Découverte de l'éthique à la RATP » est accessible à tous les collaborateurs du groupe RATP, en libre-service.

### 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'Organisation de coopération et de développement économiques (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 chargé 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 du devoir de vigilance.

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

#### > Indicateur clé



Taux de personnel exposé et formé au risque corruption à fin décembre 2020 : **90%**



### Gestion des données à caractère personnel

#### Nos engagements définis dans une gouvernance validée

Le 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.

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

#### > Indicateur clé

Nombre de notifications adressées à la CNIL en cas de violations de données à caractère personnel	2018	2019	2020
RATP/RATP Real Estate/RATP Habitat/RATP Travel Retail/RATP Connect	0	1	10

Depuis 2018, la définition des cas de violation de données à caractère personnel est plus précise. Cela contribue à l'amélioration de la qualité du suivi et à l'identification du nombre de cas qui, pour beaucoup, s'avèrent sans gravité majeure après analyse.

### Risques et vigilance dans la chaîne d'approvisionnement



**5583** 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, ainsi qu'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 ainsi qu'un plan de formation et de sensibilisation accompagnent les acheteurs et prescripteurs dans la démarche.

En 2020, 32% 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 était 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. La crise sanitaire ayant aussi impacté la fonction achats, le plan de vigilance sera finalement élaboré en 2021.

### 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 les matériels roulants, 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.

- Matériels roulants (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 2020, cette démarche menée en phase de consultation s'est poursuivie non sans difficulté en raison du contexte sanitaire mondial. Pour les matériels roulants ferrés (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.

100% des autobus électriques ont été audités par un cabinet indépendant  
 100% des fabricants de pièces critiques sur des matériels roulants ferrés ont été audités

- 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 les 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 assure le reporting et le suivi de ces anomalies.

### > Indicateur clé

	2018	2019	2020
<b>Nombre d'audits sociaux réalisés dans l'année (autobus)</b>			
RATP	0	0	14
<b>Nombre d'audits sociaux réalisés dans l'année (secteur habillement)</b>			
RATP	12	15	0

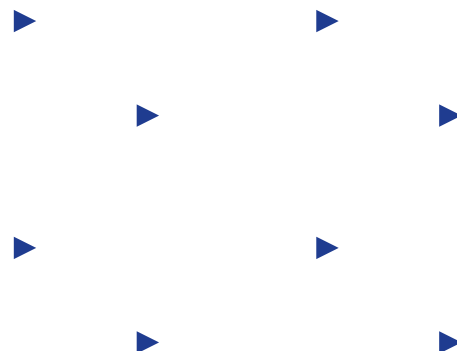
Les audits sociaux ont principalement porté, en 2020, sur les autobus.

### 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-attestation : 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, 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

	2018	2019	2020	Cible
<b>Axe 1.1. Construire une offre de mobilité connectée et globale accessible à tous</b>				
Temps moyen de présence journalière du GPSR – RATP (heures/équipe/jour)	561	587	505	
Évolution de l'accidentologie des réseaux ferrés – RATP (nombre d'accidents annuels rapporté au million de kilomètres commerciaux)	12,11	11,51	7,45	
Évolution de l'accidentologie du réseau Bus – RATP (taux d'accidents aux 100 000 km)	6,72	6,58	4,69	
Taux de satisfaction des voyageurs – RATP (source : enquête de perception Île-de-France Mobilités)	80,6%	82,0%	Non disponible	
Taux de lignes de bus accessibles en Île-de-France – RATP	83%	85%	86%	100% d'ici à 2022
Taux de gares RER accessibles en Île-de-France – RATP	97%	98,5%	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	52%	72%	76%	100% d'ici à 2020
<b>Axe 1.2. Agir en faveur de la santé environnement</b>				
Nombre de mises en demeure ICPE – RATP	0	0	2	0
Nombre de mises en demeure ICPE – RATP, RATP Dev	0	0	2	
Taux de particules dans les trois stations du réseau Scales en µg/m <sup>3</sup> – RATP (concentration moyenne des particules PM10 en µg/m <sup>3</sup> )	92	76	51	
Nombre de personnes exposées (points noirs du bruit) – RATP	334	334	397	0 d'ici à 2020
Nombre de réclamations et de plaintes liées au bruit-vibrations – RATP	498	566	594	
Nombre de réclamations et de plaintes liées au bruit-vibrations – RATP, RATP Real Estate	523	673	622	
Taux de matériel roulant avec un faible niveau acoustique (bus, ferré) – RATP	54%	53%	58%	
Nombre de mesures champs électromagnétiques réalisées dans l'année – RATP	748	268	1 038	
<b>Axe 1.3. Favoriser l'intégration urbaine et la mixité fonctionnelle</b>				
Nombre de logements construits (en cumul) – RATP, RATP Real Estate, RATP Habitat	1 102	1 102	1 292	2 000 d'ici à 2024
Nombre de logements sociaux (en cumul) – RATP Habitat	899	954	1 090	1 000 d'ici à 2024
Nombre d'hectares végétalisés – RATP, RATP Real Estate	2,1	2,2	2,4	4 d'ici à 2020 dont 1,3 en agriculture urbaine

### ORIENTATION 2 : RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

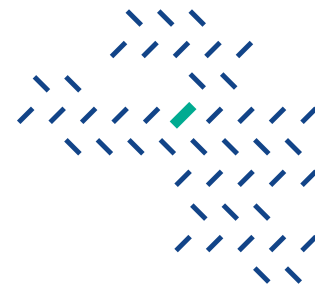
	2018	2019	2020	Cible
<b>Axe 2.1. Réduire notre empreinte carbone et économiser nos ressources</b>				
Consommation totale d'énergie (en GWh) – RATP, RATP Real Estate	2 506	2 418	2 251	
Consommation totale d'énergie (en GWh) – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	3 314	3 245	2 864	
Dont consommation d'énergie pour la traction (tous modes confondus) – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate (en GWh)	2 610	2 571	2 192	
Part de la consommation d'énergie pour la traction ferroviaire – RATP	39%	39%	37%	
Part de la consommation d'énergie pour la traction bus – RATP	35%	36%	36%	
Part de la consommation d'énergie des bâtiments et véhicules auxiliaires – RATP	26%	25%	27%	
Évolution de la consommation d'énergie réalisée par voyageur-kilomètre par rapport à 2015 – RATP	-6%	-8%	+57%	-20% d'ici à 2025
Évolution des émissions de gaz à effet de serre par voyageur-kilomètre par rapport à 2015 – RATP	-9%	-13%	+44%	-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 <sub>2</sub> équivalent)	397 033	372 908	337 380	
Émissions totales de gaz à effet de serre associées aux consommations d'énergie – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate (en tonnes de CO <sub>2</sub> équivalent)	640 952	711 866	558 162	

	2018	2019	2020	Cible
Émissions de gaz à effet de serre de la traction – RATP, RATP Real Estate (en tonnes de CO <sub>2</sub> équivalent)	327 599	311 851	271 988	
Émissions de gaz à effet de serre de la traction – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate (en tonnes de CO <sub>2</sub> équivalent)	538 722	620 600	465 965	
Émissions de gaz à effet de serre des bâtiments et véhicules auxiliaires – RATP, RATP Real Estate (en tonnes de CO <sub>2</sub> équivalent)	69 434	61 057	65 392	
Émissions de gaz à effet de serre des bâtiments et des véhicules auxiliaires – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate (en tonnes de CO <sub>2</sub> équivalent)	102 230	91 266	92 197	
Consommation totale d'eau – RATP, RATP Real Estate (en m <sup>3</sup> )	912 214	879 927	856 810	
Consommation totale d'eau – RATP, RATP Dev / RATP Real Estate (en m <sup>3</sup> )	1 250 212	1 379 450	1 253 844	
<b>Axe 2.2. Développer l'économie circulaire</b>				
Quantité totale de déchets – RATP, RATP Real Estate (en tonnes)	26 858	26 727	27 059	
Quantité totale de déchets – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate (en tonnes)	28 990	28 612	29 110	
Dont déchets dangereux (hors chantier) – RATP, RATP Real Estate (en tonnes)	4 458	4 212	4 315	
Dont déchets dangereux (hors chantier) – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate (en tonnes)	5 348	4 879	5 114	
Dont déchets non dangereux (hors chantier) – RATP, RATP Real Estate (en tonnes)	22 400	22 514	22 744	
Dont déchets non dangereux (hors chantier) – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate (en tonnes)	23 641	23 732	23 995	
Quantité totale de déchets valorisés – RATP, RATP Real Estate (en tonnes)	26 856	26 727	27 059	
Dont quantité de déchets valorisés pour le réemploi (en tonnes)	1 077	402	3 109	
Dont quantité de déchets valorisés pour la valorisation matière (en tonnes)	20 346	21 222	18 899	
Dont quantité de déchets valorisés pour la valorisation énergétique (en tonnes)	4 691	4 317	4 530	
Dont quantité de déchets valorisés pour la valorisation organique (en tonnes)	547	572	248	
Dont quantité de déchets valorisés selon d'autres modes de valorisation (en tonnes)	195	214	273	
Quantité de ballast (hors chantier) – RATP (en tonnes)	5 409	8 510	8 400	
<b>Axe 2.3. Promouvoir des démarches d'amélioration continue et d'écoconception</b>				
Nombre de sites industriels certifiés ISO 14001 – RATP	82	89	93	
Nombre de sites industriels certifiés ISO 14001 – RATP, RATP Dev	83	91	95	
Taux de sites industriels certifiés ISO 14001 – RATP	89%	96%	100%	100% d'ici à 2020

### ORIENTATION 3: AFFIRMER NOTRE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE

	2018	2019	2020	Cible
<b>Axe 3.1. Contribuer à la vitalité économique et à la solidarité dans les territoires</b>				
Nombre d'emplois directs, indirects et induits par les activités de la RATP	128 000	128 000	128 000	
Nombre d'emplois indirects et induits par les achats (chiffre d'affaires facturé) – RATP	43 500	43 500	43 500	
Montant des achats solidaires – RATP, RATP Real Estate (en millions d'euros)	1,3	1,3	1,4	1,4 d'ici à 2020
Nombre d'heures d'insertion réalisées – RATP, RATP Real Estate	385 000	530 000	643 500	
Nombre de bénéficiaires des heures d'insertion – RATP, RATP Real Estate	749	900	947	
Taux de PME parmi les fournisseurs – RATP, RATP Real Estate	66,4%	64,7%	61,0%	
Nombre de bénéficiaires des Ateliers mobilité® – RATP	3 173	3 138	1 606	3 000
Nombre moyen de personnes sans abri accompagnées chaque jour – RATP	117	103	43	
Taux d'accompagnement des personnes sans abri vers des structures d'accueil – RATP	73%	71%	52%	
Nombre de bénéficiaires directs et indirects des projets de la Fondation groupe RATP	44 383	80 885	259 270	
Nombre de projets soutenus par la Fondation groupe RATP	69	64	67	
<b>Axe 3.2. Favoriser un management stimulant l'engagement des salariés</b>				
Effectif total – RATP	46 064	46 575	46 826	

	2018	2019	2020	Cible
Effectif total – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	59 889	59 544	60 031	
Taux de turnover – RATP	6,42%	8,35%	8,76%	
Nombre d'embauches – RATP	3 761	4 538	3 538	
Nombre d'embauches – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	7 518	7 279	4 772	
Nombre de départs – RATP	3 329	3 887	3 743	
Nombre de départs RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	5 725	6 039	5 178	
Nombre de contrats en alternance – RATP	559	773	743	
Nombre de contrats en alternance – RATP, RATP Real Estate	565	784	756	
Taux de promotion au regard de la catégorie de départ – RATP	11,6%	11%	10%	
Taux de mobilité – RATP	8%	11%	5%	
Opérateur	5%	6%	4%	
Encadrement	14,2%	13%	9%	
Progression moyenne des salaires – RATP	2,30%	2,60%	2,10%	
Nombre total d'heures de formation – RATP	1 951 189	1 901 388	1 404 196	
Nombre total d'heures de formation – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	2 233 310	2 152 868	1 548 423	
Taux de féminisation dans l'effectif total – RATP	20,6%	21%	20,7%	
Taux de féminisation dans l'effectif total – RATP Dev	16,4%	14,8%	16,2%	20% d'ici à 2022
Taux de féminisation dans l'effectif total – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	20%	19,7%	19,8%	
Taux de féminisation de l'encadrement – RATP	19%	20%	24%	
Taux de féminisation de l'encadrement – RATP, RATP Real Estate	19,2%	20%	24,2%	
Taux de féminisation de l'encadrement – Cadres de direction – RATP Dev	30,1%	30,9%	34,9%	30% à d'ici à 2022
Taux de féminisation du recrutement – RATP	19,2%	21,5%	22,8%	23% d'ici à 2021
Nombre de salariés déclarés en situation de handicap – RATP	1 683	1 702	1 710	
Nombre de salariés déclarés en situation de handicap – RATP, RATP Dev	1 875	1 874	1 958	
Taux de conflictualité – RATP (nombre de jours d'absence pour grève/effectif moyen)	0,56	4,42	2,78	
Taux d'absentéisme maladie – RATP	11,13	13,12	21,97	
Taux d'absentéisme maladie – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	10,29	12,25	19,96	
Nombre d'accidents du travail – RATP	1 893	1 788	1 438	
Nombre d'accidents du travail – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	2 558	2 536	1 745	
Nombre de salariés en instance de reclassement suite à décision d'inaptitude définitive – RATP	284	265	193	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)	31,36	30,12	26,03	Diviser par 2 d'ici à 2020 (par rapport à 2015)
Taux de fréquence des accidents du travail – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	26,5	26,89	22,45	
Taux de gravité des accidents du travail – RATP (nombre de jours perdus pour accident du travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées)	2,88	2,84	3,27	Diviser par 2 d'ici à 2020 (par rapport à 2015)
Taux de gravité des accidents du travail – RATP, RATP Dev, RATP Real Estate	2,21	2,31	2,67	
Taux des unités opérationnelles certifiées OHSAS 18001, ISO 45001 – RATP	55%	60%	60%	100% d'ici à 2020
<b>Axe 3.3. S'assurer de la loyauté des pratiques dans la chaîne de valeur</b>				
Nombre d'audits sociaux réalisés dans l'année – RATP	12	15	14	
Nombre total d'audits depuis 2000 – RATP	95	110	124	
Nombre total de sites audités refusés depuis 2000 – RATP	6	7	3	
Nombre d'alertes – RATP	–	50	30	
Nombre de notifications adressées à la Cnil en cas de violation de données à caractère personnel – RATP	0	1	9	
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	10	



# Note méthodologique relative au reporting extra-financier – Exercice 2020

## Cadre général

Le groupe RATP applique la directive européenne 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.

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 :

- la lutte contre la précarité alimentaire;
- le 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 92,6% du chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2020. Le périmètre exact est précisé pour chaque indicateur. Il varie selon les indicateurs. À l'exception de certains indicateurs, le périmètre global du reporting extra-financier se compose comme suit pour :

- la partie qualitative : RATP (Epic), 52 filiales de RATP Dev, RATP Real Estate et RATP Smart Systems;
- la partie quantitative : RATP (Epic), 27 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 Paris 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 et RATP Connect.

## Calendrier de reporting

Afin d'intégrer le reporting extra-financier (RSE) au rapport financier de l'entreprise, le calendrier du reporting RSE s'est rapproché du calendrier du reporting financier : il couvre l'exercice civil et fiscal 2020. Les informations extra-financières sont reportées sur l'année calendaire pleine, soit la période du 1<sup>er</sup> janvier 2020 au 31 décembre 2020 (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 des 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 SI 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 le « nombre 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 est sorti 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.
- Le calcul du taux de mobilité en 2020 a été impacté par les faits marquants suivants : la refonte des indices de la mobilité, la refonte du référentiel emploi avec 264 familles d'emploi, la préparation en vue de la mise en service de Pulse et la réorganisation de RATP Infrastructures.

## 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 (indicateurs de consommation d'eau, d'énergie et d'émission de GES).
- 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. À partir de 2020, le démantèlement des bus est intégré au suivi des déchets.
- En ce qui concerne l'indicateur « Personnes exposées au seuil limite de la directive UE n° 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 quel que soit l'indice Lden et Ln et quel que soit le mode.
- En 2019, RATP Dev est sorti 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 Squales », il est à noter la fermeture de la gare d'Auber en 2019 et 2020 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 tous les trois ans. Il n'y a pas eu de nouvelle itération en 2019 ou 2020, la prochaine sera réalisée en 2021. Par conséquent, elle a été retirée de la DPEF.

## 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, suicide 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 désormais 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 dans les rapports annuels de sécurité de l'exploitation au STRMTG. 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 plus celles du dispositif RATP Dev. Ces signalements correspondent davantage à des situations personnelles de salariés relevant du domaine des ressources humaines que du cadre de la loi Sapin II (protection des lanceurs d'alerte).

## Table de correspondance

Thème de la DPEF	Pages	ISO 26000	Principes du Pacte mondial de l'ONU	ODD
Parties prenantes du Groupe	11 et 55	5.3.3/6.8.3	#1-10	17
Nos enjeux RSE	55	5.3.3/6.8.3	#1-10	17
Notre politique RSE	58	6.2	#1-10	16/17
Gouvernance de la politique RSE	58	6.2	#1-10	16/17
L'innovation au service de la ville durable	61	6.5.2	#9	9
<b>Orientation 1. Être un acteur majeur de la mobilité et de la ville durable</b>				
<b>Axe 1.1 Construire une offre de mobilité connectée et accessible</b>	62	<b>6.5/6.7/6.8</b>	<b>#1 #9</b>	<b>1/3/8/9/10 /11/16/17</b>
La sécurité des voyageurs comme priorité absolue	62	6.7.4	#1 #2	3/16
Incarner la mobilité durable et la ville intelligente au service des voyageurs	64	6.7.5	#1 #8 #9	9/10/11
La lutte contre l'insécurité dans les transports	66	6.8.3	#1 #2	1/8
Pour une société plus inclusive : l'accès à la mobilité pour tous, un défi humain et technique	68	6.7.2	#1 #8 #9	8/10/17
<b>Axe 1.2 Agir en faveur de la santé environnementale</b>	70	<b>6.5</b>	<b>#7</b>	<b>3/11</b>
Faire de la qualité de l'air en station une priorité environnementale	70	6.5.3	#7	3/11
Réduire les nuisances sonores et vibratoires	71	6.5.3	#7	3/11
Maîtriser l'exposition aux ondes électromagnétiques	73	6.7.4	#1 #2	3
<b>Axe 1.3 Favoriser l'intégration urbaine et la mixité fonctionnelle</b>	73	<b>6.5</b>	<b>#1 à #10</b>	<b>11</b>
Restructurer les sites industriels pour favoriser la mixité urbaine	73	6.5.3	#8	11
S'engager pour une exploitation intelligente et durable du bâtiment	74	6.5.3	#8	11
<b>Orientation 2. Réduire notre empreinte environnementale</b>				
<b>Axe 2.1 Réduire notre empreinte carbone et économiser nos ressources</b>	74	<b>6.5/6.7</b>	<b>#7 #8 #9</b>	<b>7/13</b>
Agir pour le climat et la transition énergétique	74	6.5.5	#7 #8 #9	7/13
Maîtriser les risques environnementaux et promouvoir l'amélioration continue	77	6.5.3	#7	7/13
<b>Axe 2.2 Développer l'économie circulaire</b>	78	<b>6.5/6.7</b>	<b>#7 #8 #9</b>	<b>6/9/12/13</b>
Écologie industrielle et territoriale	78	6.5.2 6.5.3	#8	6
Eau, déchets, gaspillage alimentaire	78	6.5.4/6.5.5/6.7.5	#7 #8 #9	6/9/12/13
<b>Axe 2.3 Promouvoir les démarches d'écoconception</b>	79	<b>6.5.4/6.7.5</b>	<b>#8 #9</b>	<b>9/12</b>
<b>Orientation 3. Affirmer notre responsabilité sociale et sociétale</b>				
<b>Axe 3.1 Contribuer à la vitalité économique et à la solidarité dans les territoires</b>	80	<b>6.8</b>	<b>#1</b>	<b>1/4/8/10</b>
Favoriser l'insertion sociale et professionnelle	80	6.8.3	#1 à #10	1/8
Favoriser l'action territoriale	81	6.8.3	#1 à #10	1/8
Les achats, un levier pour l'emploi des publics les plus fragiles	81	6.8.3	#1 à #10	1/8
Des pratiques d'achat en faveur des PME	82	6.8.3	#1 à #10	1/8
Lutter contre la grande exclusion	83	6.8.3	#1 #2	1/8
Une Fondation au service des territoires	83	6.8.3	#1	1/4/5/6/8/10/11/12/17



Thème de la DPEF	Pages	ISO 26000	Principes du Pacte mondial de l'ONU	ODD
<b>Axe 3.2 Favoriser un management stimulant l'engagement des salariés</b>	85	<b>6.3/6.4</b>	<b>#1 #3 #6</b>	<b>1/3/4/5/8/10</b>
Optimiser la gestion des compétences	85	6.4	#6	4
Faire de la diversité un facteur de réussite	86	6.4.4/6.4.7	#6	4/8
Assurer l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes	87	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	87	6.3.7/6.3.10	#1 #6	1/8/10
Favoriser un dialogue social harmonisé et de proximité	88	6.4.4/6.4.5	#3	3/17
Prévenir les risques professionnels et favoriser la santé des collaborateurs de la RATP	88	6.4.4 6.4.6	#1 #2 #6	3/8
<b>Axe 3.3 S'assurer de la loyauté des pratiques dans notre chaîne de valeur</b>	89	<b>6.6/6.7</b>	<b>#1 à #10</b>	<b>10/11/12/16</b>
L'éthique, socle de nos actions et de nos comportements au service de nos clients	89	6.6.3	#1 à #10	16
Evasion fiscale	90	6.6.3	#1 à #10	16
Programme de <i>compliance</i> : pour une vigilance accrue dans la conduite des affaires	90	6.6.3	#1 à #10	16
Gestion des données à caractère personnel	90	6.6.3	#1 à #10	16
Risques et vigilance dans la chaîne d'approvisionnement	90	6.6.6/6.7.3	#1 à #10	8/10/11/12

# Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'attention de la présidente,

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<sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée de manière volontaire dans le rapport de gestion de votre entité, par 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 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, 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<sup>o</sup> 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 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<sup>(2)</sup> :

- 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<sup>e</sup> 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 ;
- 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<sup>(3)</sup>. Nos travaux ont été menés au siège 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 ;

(1) Accréditation Cofrac Inspection n° 3-1049, portée disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

(3) Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes : Actions engagées pour la sécurité des voyageurs, Actions engagées pour assurer la continuité de service et la protection des salariés et voyageurs dans le cadre de la pandémie de Covid-19, 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, Résultats relatifs de la réduction des nuisances sonores, Empreinte carbone et gestion des ressources, Mesures en faveur de l'économie circulaire, Actions en faveur du développement territorial, Politiques en faveur de l'éthique des affaires.

## RAPPORT DE GESTION

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

- 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 que nous avons considérés les plus importants<sup>(4)</sup>, 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<sup>(5)</sup> et couvrent entre 77% 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 six personnes et se sont déroulés entre novembre 2020 et mars 2021 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 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.

KPMG SA

Paris-la Défense,  
le 15 mars 2021

Anne Garans  
Associée  
Sustainability Services

Paris-la Défense,  
le 15 mars 2021

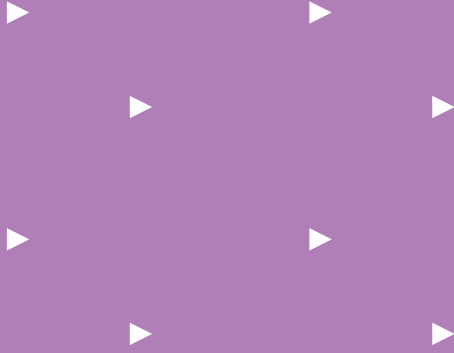
Stéphanie Millet  
Associée

(4) Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants :

Informations sociales : Temps moyen de présence journalière du GPSR 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.

(5) Epic RATP et deux entités RATP Dev : RATP Dev London (Royaume-Uni) et Angers Loire Métropole (France).



# RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



Composition du conseil d'administration, gouvernance et travaux du conseil	102
Politique de diversité	105
Annexe 1 : liste des administrateurs et de leurs mandats au 31 décembre 2020	107
Annexe 2 : rémunérations des administrateurs	110
Annexe 3 : conventions conclues par une filiale avec un administrateur	110

# Rapport de gouvernement d'entreprise 2020

Sur le fondement de l'article L. 222-9, alinéa 3 du règlement général de l'AMF et des dispositions du Code de commerce applicables en l'espèce, la RATP établit chaque année un rapport de gouvernement d'entreprise, en sa qualité d'entreprise émettant des titres sur les marchés réglementés.

## 1 — Composition du conseil d'administration, gouvernance et travaux du conseil

### 1.1 Composition

En application du décret n° 84-276 du 13 avril 1984, modifié par les décrets n°s 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 concernés 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 social et économique ou son représentant.

La liste des administrateurs et de leurs mandats ainsi que les modalités de leur rémunération figurent en annexe.

### 1.2 Gouvernance

#### 1.2.1 Précisions liminaires

La RATP est un Epic contrôlé par l'État. En précision de l'article L. 22-10-10, 5° du Code de commerce, l'État y est représenté dans les conditions indiquées au point 1.1.

La RATP est soumise aux dispositions du décret n° 59-1091 du 23 septembre 1959 portant statut de la RATP.

Il est à noter, en précision de l'article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce, que la RATP ne se réfère pas à un code de gouvernement d'entreprise. Les dispositions des codes de gouvernement d'entreprise les plus répandus (Afep-Medef et Middlednext) s'appliquent pour la plupart à des sociétés privées, le plus souvent cotées, qui sont éloignées de l'environnement juridique très spécifique de la RATP, en sa qualité d'Epic. Ainsi, le code Afep-Medef est majoritairement utilisé par les sociétés du CAC 40 et le code Middlednext s'adresse plutôt aux petites et moyennes entreprises cotées<sup>(1)</sup>.

#### 1.2.2 Prerogatives du conseil d'administration

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 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 relevant de l'approbation du président-directeur général.

(1) Source : ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/gouvernement-ou-gouvernance-dentreprise>.

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.

En précision de l'article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce, il est à noter que l'État est compétent pour décider des augmentations de capital de la RATP.

En précision de l'article L. 22-10-10, 6° du Code de commerce, en l'absence de convention portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales, il n'existe pas de procédure mise en place par le conseil.

Le conseil 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 laquelle elle détient une participation significative et il donne un avis sur le plan stratégique de la filiale RATP Dev et son budget.

### 1.2.3 Le président-directeur général

Aux termes de l'article 8 du décret 59-1091 précité, le président-directeur général met en œuvre la « politique définie par le conseil d'administration – dans les limites que celui-ci peut fixer en vertu de cet article » – et assure l'exécution de ses délibérations.

À cet effet, il a tous les pouvoirs nécessaires pour assurer la bonne marche de l'établissement public et faire respecter les objectifs assignés à celui-ci. Il est, dans le cadre de ces objectifs, responsable de la gestion économique et financière de l'établissement et du contrôle de cette gestion. Sous réserve des dispositions de l'article 6, il agit, en toutes circonstances, au nom de l'établissement public.

Il est notamment compétent pour :

- a) contracter tous emprunts dans les limites fixées par le conseil d'administration, auquel il rend compte à sa plus prochaine séance;
- b) approuver les projets de travaux ou fournitures dont le montant ne dépasse pas 3 millions d'euros, cette limite pouvant être relevée par décision du conseil d'administration;
- c) passer les marchés après approbation, s'il y a lieu, de la commission des marchés;
- d) décider l'acquisition et l'aliénation de tous biens immobiliers dans les limites fixées par le conseil d'administration et décider la prise ou cession à bail de tous biens immobiliers lorsque le bail a une durée égale ou inférieure à neuf ans;
- e) décider de tous retraits, transferts, conversions, aliénations et acquisitions de valeurs;
- f) prendre toutes mesures conservatoires, exercer toutes actions judiciaires, faire exécuter tous jugements et arrêts, faire procéder à toutes saisies et mesures d'exécution;
- g) déterminer l'emploi des fonds disponibles et le placement des réserves, décider toutes transactions et toutes mainlevées d'inscription de saisie, d'opposition avant ou après paiement, tous acquiescements et désistements;

- h) représenter la Régie en justice et dans tous les actes de la vie civile;
- i) diriger l'ensemble des services, recruter et gérer le personnel dans le cadre du statut de celui-ci.

Il peut déléguer ses pouvoirs et sa signature.

En complément, il convient de noter que la rémunération du président-directeur général est fixée par le ministre de l'Économie conformément au décret n° 53-707 du 9 août 1953 relatif au contrôle de l'État sur les entreprises publiques nationales. L'information sur la rémunération du président-directeur général est publiée dans le rapport de l'État actionnaire.

### 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, notamment pour le renouvellement du mandat du conseil ou du président.

Le conseil d'administration est doté de trois Commissions et d'un comité d'audit 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-Île-de-France Mobilités 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 (CAC). Il procède, conjointement avec la CES, à la revue du budget annuel de l'Épic 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 SI qui concourent à leur établissement, la gestion financière, les principes de gestion et de présentation comptable, les comptes analytiques, les plans de développement des SI 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, trois exceptionnelles) tenues en 2020, ont été notamment présentés les dossiers suivants :

### Stratégie

- Présentation des plans stratégiques et des performances des filiales.
- Point d'information sur le suivi du plan stratégique de Systra et les impacts du Covid.
- Approbation du mandat attribué à la présidente-directrice générale pour négocier le prochain contrat avec Île-de-France Mobilités.
- Présentation de la business unit « RATP Solutions Ville ».
- Stratégie MaaS du groupe RATP, acquisition de la société Mappy.

### Développement

- 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.

### Développement et modernisation des réseaux

- Approbation d'un marché d'aménagement des gares de Kremlin-Bicêtre Hôpital, Chevilly, Trois Communes et MIN Porte de Thiais dans le cadre du prolongement de la ligne 14 d'Olympiades à aéroport d'Orly.
- Approbation d'un marché d'étude, de développement, de fourniture, d'installation et de mise en service de façades de quais pour le prolongement de la ligne 14 à Orly et à Saint-Denis Pleyel.
- Approbation d'un marché d'aménagement des gares de Maison Blanche Paris 13, Pont de Rungis et des ouvrages annexes dans le cadre du prolongement de la ligne 14 (lot AME06).
- Approbation d'un marché de maintenance des infrastructures de radiocommunication des lignes 15, 16 et 17 du Grand Paris Express (groupement de commandes avec la Société du GP).
- Approbation d'un marché d'étude et de fourniture de matériels roulants à destination de la ligne B du RER.
- Approbation d'un avant-projet modificatif du prolongement du T1 à Val-de-Fontenay.
- Approbation d'un avant-projet relatif au portage des équipements embarqués du système de contrôle de vitesse KCVP sur le nouveau matériel MING de la ligne B du RER.
- Approbation d'un avant-projet relatif au renfort de l'alimentation électrique de la ligne B du RER – phase 2.
- Approbation d'un avant-projet relatif aux systèmes serviciels du MING.
- Approbation d'un avant-projet relatif à l'amélioration du niveau de sécurité des gares du RER B dans le cadre de l'arrivée du MING.
- Approbation d'un avant-projet MING des systèmes serviciels et d'amélioration du niveau de sécurité des gares du RER B.
- Approbation d'un avenant au marché de nettoyage des espaces, des trains et des voies.
- Approbation d'un avant-projet de désaturation de la station gare de Lyon, ligne 14.

- Approbation d'un avenant au marché de maîtrise d'œuvre pour le prolongement de la ligne 4 du métro de Montrouge à Bagneux.
- Approbation d'un avenant au marché de maîtrise d'œuvre des ouvrages de génie civil et des aménagements nécessaires à la réalisation des infrastructures de transport dans le cadre du prolongement de la ligne 14 sud.
- Approbation d'un avenant au marché relatif au chantier de maintien en condition opérationnelle des MF 77 des lignes 7 et 8 du métro.
- Approbation du schéma de principe du prolongement de la ligne 1 à Val-de-Fontenay.
- Point d'information sur NEXTEO.
- Financement complémentaire du prolongement de la ligne 12 – phase 2.
- Présentation du REX des travaux d'été.

### Politique de services

- Stratégie MaaS du groupe RATP, acquisition de la société Mappy.
- Présentation de la segmentation du marché de la mobilité en Île-de-France.
- Rapport de la médiatrice.
- Présentation de la Charte d'engagement voyageurs.
- Présentation des résultats de l'enquête perception Île-de-France Mobilités effectuée en 2019.
- Lancement du programme de relation attentionnée « Mon Client & Moi ».

### Immobilier et foncier

- Acquisition à Bobigny, Noisy-le-Sec, Romainville, Montreuil et Fontenay-sous-Bois de parcelles et emprises foncières et, plus généralement, de tout bien immobilier nécessaire au prolongement du tramway T1 à l'est.
- Modification parcellaire cadastrale, modification et extension volumétrique, déclassement par anticipation relatif à l'opération Saint-Mandé-Cochereau (94160).

### Exploitation

- Avancement du plan d'action à la suite de l'audit IMDM-EPFL relatif à la politique et au management de la sécurité ferroviaire de la RATP.
- Sécurité ferroviaire : bilan 2019 et perspectives 2020.

### Relations avec Île-de-France Mobilités

- Approbation du mandat attribué à la présidente-directrice générale pour négocier le prochain contrat avec Île-de-France Mobilités.
- Avenants nos 19, 20, 21, 22 et 23 au contrat entre la RATP et Île-de-France Mobilités.
- Points de suivi trimestriels du contrat avec Île-de-France Mobilités.

### Sujets financiers

- Remboursement aux usagers à la suite du mouvement social de fin 2019.
- Présentation et arrêté des comptes consolidés du groupe RATP au 31 décembre 2019.

- Présentation et arrêté des comptes sociaux de l'Epic RATP au 31 décembre 2019, intégrant les comptes du GI et de l'OT.
- Approbation du rapport de gouvernement d'entreprise 2019.
- Approbation du rapport de gestion du groupe RATP au 31 décembre 2019 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 2019 du groupe RATP.
- Situation au 31 décembre 2019 de l'actif réalisable et disponible et du passif exigible.
- Bilan de la politique des achats 2019.
- Évaluation des conséquences économiques et financières du Covid-19 pour le groupe RATP.
- Approbation du budget 2020 des établissements GI et OT.
- Présentation de la stratégie de financement 2020-2021 et augmentation du programme EMTN.
- Présentation des perspectives budgétaires 2021 de l'Epic.
- Présentation du projet de budget préliminaire 2021 de RATP Développement.
- Point d'avancement sur le financement complémentaire du prolongement de la ligne 12 – phase 2.

### Ressources humaines

- Approbation du plan de développement des compétences.
- Approbation des comptes 2020 et présentation du budget 2021 de la caisse de coordination aux assurances sociales (CCAS).
- Approbation de la contribution prévisionnelle aux œuvres sociales.
- Actualisation du statut du personnel de la RATP entérinée lors de la réunion de la commission du statut du 16 octobre 2019.
- Point sur le plan de performance des fonctions support.

Le conseil a par ailleurs été informé par la présidente-directrice générale, lors de chacune de ses séances, de la conduite des affaires du groupe RATP, dans le cadre des informations générales.

Le conseil a tenu un séminaire consacré au sujet de l'ouverture à la concurrence.

### Outre les dossiers relatifs à l'arrêté des comptes, le comité d'audit a examiné les dossiers suivants :

- en janvier : point d'avancement sur l'actualisation des règles de gouvernance de l'entreprise, présentation de la méthodologie retenue pour élaborer la cartographie des risques *corporate*, présentation des travaux engagés par la filière audit et contrôle interne, dont le projet de programme consolidé audit et contrôle interne, transfert de l'IGSI et audit de sécurité ferroviaire lié à la transformation des ingénieries, résultats des travaux internes des CAC;
- en février : process de refacturations internes, évolution de la méthode 2020 et budgets 2020 OT-GI, principes et méthodes comptables, arrêté des comptes au 31 décembre 2019, analyses de gestion 2019, rapport des CAC, honoraires complémentaires des CAC;
- en mars : démarche gouvernance risques et contrôle (GRC) et évolution de l'organisation, cartographie des risques *corporate*, bilan des travaux de la DGACI et présentation du programme annuel consolidé de mise sous contrôle des risques (audit et contrôle interne), bilan des travaux conformité, présentation par les CAC du programme d'audit externe;

- en juin : avancement des travaux de régulation du GI, point d'information sur la préparation en cours de l'appel d'offres relatif au mandat des CAC sur la période 2021-2026;
- en juillet : arrêté des comptes au 30 juin 2020 (méthodes comptables, analyse de gestion), présentation des CAC sur l'arrêté des comptes au 30 juin 2020, point d'avancement des travaux avec l'ART, honoraires complémentaires des CAC (situation au premier semestre 2020);
- en octobre : point d'avancement sur la régulation des activités du GI et de SUR, présentation et validation du référentiel de séparation comptable;
- en décembre : point sur l'évolution de la gouvernance et des processus audit, risques et contrôle interne, point d'avancement sur les travaux de l'ART, points de clôture 2020, présentation des travaux d'intérim des CAC, présentation de l'appel d'offres CAC (mandat 2021-2026).

## 2 — Politique de diversité

### 2.1 Conseil d'administration

Le conseil d'administration de la RATP compte, au 31 décembre 2020, 40 % de femmes. Les collègues des représentants de l'État et des personnalités qualifiées comportent, pour leur part, 37,5 % de femmes, dans l'attente de la nomination de deux élues représentant les communes ou groupements de communes concernés par l'activité de l'entreprise, en application des dispositions de la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

### 2.2 Précisions sur la politique de diversité et l'équilibre de la représentation des femmes et des hommes

À l'image des personnes qu'il transporte, le groupe RATP offre à ses 64 000 collaborateurs l'accès à des métiers variés, ouverts à toute personne qui souhaite le rejoindre.

Convaincu que la féminisation et la pluralité constituent des facteurs de performance, il veille à la diversité de ses collaborateurs et encourage l'accès des femmes à tous ses métiers, y compris techniques, que ce soit à l'exploitation, à la maintenance, à l'ingénierie ou sur ses fonctions support.

Ainsi, le groupe RATP s'affirme comme intégrateur de talents dans le respect de toutes les différences et offre à chaque personne qui le rejoint l'opportunité de développer son potentiel professionnel sans préjuger de son parcours, de son origine, de son genre ou de son handicap.

De manière générale, le rappel des enjeux de diversité de l'entreprise fait partie intégrante de la communication interne et dans la presse, notamment eu égard à ses besoins importants en recrutement. L'objectif est de présenter au public les valeurs de l'entreprise en matière de diversité et d'intégration.

Ainsi, la RATP contribue régulièrement à des projets externes lui permettant de partager ses bonnes pratiques, d'enrichir sa politique en matière d'égalité et de diversité, et de lutter contre les stéréotypes. Dans le cadre du sommet Tech for Good, par exemple, elle a signé

le manifeste pour l'égalité des chances et a confirmé son engagement sur la féminisation de ses postes clés.

Elle poursuit également sa politique de partenariats avec la Région Île-de-France, l'Éducation nationale, les associations d'usagers, les associations de personnes en situation de handicap, ainsi que les associations visant à renforcer la mixité dans les entreprises, notamment des secteurs industriels et technologiques.

La RATP mène une politique de ressources humaines volontariste 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;
- d'une politique volontariste pour l'emploi des jeunes;
- d'actions pour l'emploi des personnes en situation de handicap;
- d'actions pour la féminisation des métiers.

La politique de diversité est définie par trois accords d'entreprise majeurs, signés avec les organisations syndicales représentatives : l'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), l'accord sur le handicap et l'accord sur l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes.

Ces accords s'inscrivent dans la continuité d'autres actions significatives, comme l'adhésion à la Charte de la diversité en 2004. Le Code éthique du Groupe, adopté en 2011, rappelle que la diversité, l'égalité des chances, l'ouverture et la solidarité sont des principes d'action fondamentaux.

Enfin, la création du programme « RATP au féminin », à l'initiative de la présidente-directrice générale et visant à développer la mixité des métiers de l'entreprise en attirant et en fidélisant les talents féminins, complète ces accords.

La mise en œuvre de cette politique de diversité, déclinée en actions concrètes, est suivie dans le schéma directeur des ressources humaines (SDRH).

Inscrites dans les accords, les actions en faveur de la diversité sont mises en place au quotidien et suivies annuellement. Elles font l'objet de bilans annuels, présentés à l'occasion de l'Observatoire des métiers, des emplois et des compétences.

### Garantir la diversité par le recrutement, la formation et la transmission des savoirs

Favoriser l'accès à l'emploi en fluidifiant la transmission des savoirs et des compétences entre générations et en soutenant l'intégration durable des jeunes dans l'emploi est l'un des engagements de l'accord d'entreprise sur la GPEC.

Afin d'équilibrer la pyramide des âges et au regard des perspectives d'évolution de l'emploi connues, le recrutement des jeunes de moins de 26 ans sous statut représente entre 25 % et 30 % du volume total des recrutements, hors CDD.

La RATP est également attentive aux **salariés seniors**, dont le maintien dans l'emploi est un atout pour la transmission des savoirs. Ainsi, elle s'engage à ce que la part de recrutement des salariés âgés de 50 ans ne soit pas inférieure à 1,2 % des recrutements réalisés.

Afin de faciliter l'employabilité tout au long de la carrière, l'entreprise s'engage à veiller à ce que le taux de formation des salariés seniors reste proche de celui des salariés non seniors.

La RATP favorise également la culture du transfert de connaissances et le partage d'expérience des salariés expérimentés et/ou salariés seniors vers les jeunes et, plus largement, dans le cadre de sa politique en faveur de l'insertion des jeunes de moins de 26 ans, peu ou pas diplômés.

La volonté d'intégration durable des jeunes de tous niveaux de qualification a été marquée depuis 2017 par la création du CFA MUD, notamment.

### Garantir la diversité par le recrutement et le développement des compétences des personnes en situation de handicap

La politique d'emploi que mène la RATP en faveur des **personnes déclarées en situation de handicap** fait également partie intégrante de sa politique ressources humaines. Elle est une expression de ses engagements portant sur l'égalité des chances, la lutte contre les discriminations et la valorisation de la diversité traduite dans un huitième accord signé en 2020 pour une durée de trois ans.

Trois objectifs majeurs sont visés :

- l'accès à l'emploi (105 recrutements) et le financement d'actions de maintien dans l'emploi;
- le renforcement de la sensibilisation de toutes et tous au handicap;
- le développement de partenariats favorisant l'intégration des personnes en situation de handicap et du recours au secteur adapté et protégé.

### Garantir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Depuis 2003, la RATP s'est dotée d'un accord sur l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes. Par la signature de ces accords, la RATP confirme sa volonté de s'inscrire dans une démarche volontariste et dynamique d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes.

Assurée dès l'entrée dans l'entreprise, l'égalité est garantie tout au long de la vie professionnelle : un même niveau de rémunération dès le recrutement pour un même poste et une même expérience, la même chance de développer son parcours professionnel, les mêmes principes de rémunération, un accès identique à la formation et à la mobilité, un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée pour les femmes comme pour les hommes.

Le cinquième accord, signé en mars 2019 pour une durée de quatre ans, et son avenant, signé en mars 2020, renforcent les mesures visant à réduire les écarts de rémunération à la suite d'une étude menée par un cabinet extérieur. Leurs principaux engagements portent sur :

- la condamnation ferme des **propos et agissements sexistes**;
- la garantie d'un recrutement identique à compétences égales;
- la mise en place d'une disposition liée à l'avancement garantissant le principe d'un **déroulement de carrière non impacté** par un congé de maternité ou d'adoption;
- la proposition de la **candidature d'au moins une femme** pour chaque poste ouvert de manager, sous réserve d'en disposer;
- l'inscription d'un engagement de féminisation des Codir de département dans les **contrats d'objectifs**;
- l'inscription d'une mention de la relation entre le temps partiel et la charge de travail dans l'entretien professionnel;

- l'accompagnement des femmes lors de prise de poste à responsabilité en leur proposant des **actions de coaching et/ou de mentoring (programme « RATP au féminin »)**;
- l'analyse et le suivi du taux de féminisation des viviers, des revues, des plans de succession transverses;
- la représentativité des femmes sur les postes à fortes responsabilités au plus proche de la part des femmes cadres de l'entreprise;
- les dossiers des commissions de classement doivent présenter :
  - des éléments d'information relatifs à la répartition femmes-hommes des effectifs dans le périmètre concerné,
  - un nombre de dossiers de femmes égal au pourcentage qu'elles représentent dans la population administrativement éligible.

### En bilan des actions de féminisation

Le Comex de la RATP est paritaire, et la part des femmes dans les cadres supérieurs de l'entreprise est restée stable en 2020 avec un taux de 36,2 %, après une hausse constante depuis 2016. Sur les fonctions de cadres, le taux de féminisation est en augmentation depuis cinq ans, et atteint 35,7 %, notamment grâce à la féminisation des recrutements (le taux de féminisation du recrutement des cadres pour 2020 est de 41 %).

Le taux de féminisation est en légère augmentation chez les maîtrises et techniciens supérieurs, atteignant 24,2 % (plus 0,2 point par rapport à 2019, en lien avec un taux de féminisation du recrutement de 40 %), et stable chez les opérateurs, à 18 % (le taux de féminisation du recrutement atteint 20 %).

Ainsi, toutes catégories confondues, 23 % de femmes ont été recrutées à fin novembre 2020, soit 1,5 point de plus que l'année précédente. Ce qui permet de stabiliser le taux de féminisation de l'entreprise depuis quatre ans à 20,7 %.

Le taux de féminisation des moins de 26 ans s'élève à 25,1 % et celui des plus de 55 ans à 21,8 %, permettant d'équilibrer la pyramide des âges.

En 2020, 468 apprentis ont intégré le CFA MUD, dont 128 femmes, soit 27,4 % de l'effectif, et 747 alternants, dont 214 femmes, soit 28,5 %.

Par ailleurs, la RATP a obtenu, en 2020, un score de 95 points sur 100 à l'index de l'égalité femmes-hommes inscrit dans la loi sur l'avenir professionnel, en hausse de 10 points par rapport à l'année précédente.

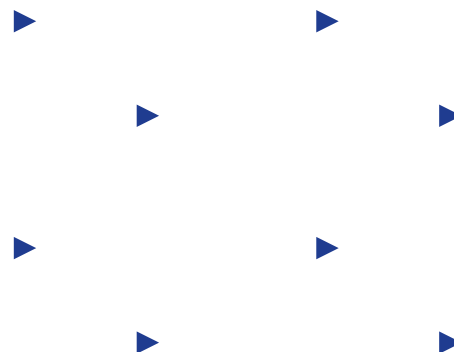
## Annexe 1 : liste des administrateurs et de leurs mandats au 31 décembre 2020

### Nominations et départs des administrateurs

L'année 2020 a été marquée par quelques mouvements d'administrateurs.

Lors de la séance du 19 juin 2020, Mme Guillouard a annoncé le départ de Mmes Lepetit et Luciani-Boyer, dont le mandat d'administratrices en qualité d'élues des communes ou groupements de communes concernés par l'activité de l'entreprise a cessé en raison de la fin de leur mandat d'élus.

Enfin, Mme Bui Khoi Hung a été remplacée par Mme Kucharekova-Milko, secrétaire générale de l'Agence des participations de l'État (APE), nommée membre du conseil d'administration de la RATP en qualité de représentante de l'État par décret du 26 novembre 2020.



Au 31 décembre 2020, le conseil est composé de la façon suivante :

Nom	Fonction	Autres mandats
<b>REPRÉSENTANTS DE L'ÉTAT</b>		
Mme Kucharekova-Milko Suzanne	Secrétaire générale de l'APE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Safran – Représentante de l'État</li> <li>Grand port maritime du Havre – Représentante de l'État</li> <li>Chantiers de l'Atlantique – Administratrice nommée sur proposition de l'État</li> </ul>
M. Cadot Michel (remplacé par M. Guillaume Marc par décret du 20 janvier 2021)	Préfet de la Région Île-de-France et préfet de Paris	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le préfet de la Région Île-de-France, préfet de Paris, siège de droit dans certains conseils : Établissement public Paris La Défense (EPPD), Établissement public d'aménagement Paris-Saclay (Epaps), Établissement public foncier d'Île-de-France (Epfif), conseil de surveillance de la Société du Grand Paris (SGP), EPA Marne, Airparif, Bruitparif, EPA Orly Rungis Seine Amont, Société de livraison des ouvrages olympiques (Solideo).</li> <li>Le préfet de la Région Île-de-France, préfet de Paris, est également président du comité de tutelle de la SGP, président du conseil d'administration de l'Institut Gustave-Roussy, président du conseil de surveillance de l'Agence régionale de santé, président de la commission consultative de l'environnement de Roissy, président du groupement d'intérêt public (GIP) Carif, président du conseil d'administration de l'Agence de l'eau Seine-Normandie, premier vice-président du conseil d'administration de l'Institut Paris Région.</li> <li>Le préfet de la Région Île-de-France, préfet de Paris, siège au conseil d'administration d'Épaurif.</li> <li>Le préfet de la Région Île-de-France, préfet de Paris, est également commissaire du gouvernement du GIP Réussite éducative à Paris.</li> </ul> <p><b>Associations et fondations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le préfet de la Région Île-de-France, préfet de Paris, est membre du conseil d'administration de la Fondation Bettencourt-Schueller, membre de la Fondation Institut d'aménagement d'urbanisme, de la Fondation Hôpitaux de Paris-Hôpitaux de France, de la Fondation Douaud, de la Fondation Dosne.</li> </ul>
Mme FAU Corinne	Membre du directoire d'Enedis et directrice des finances, des achats et des assurances	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membre du conseil d'administration et membre du comité d'audit de LFB SA</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membre des conseils de Epfif, GPA, PAP, Solideo, Ports de Paris, l'Apur et l'IAU- SGP – et l'Epaps (en tant que suppléante)</li> </ul>
M. Pichard Laurent	Sous-directeur à la direction du budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de SNCF Réseau, de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), de la SGP</li> </ul>
M. Roche Pierre-Alain	Président de la section Mobilités et transports au Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD)	Aucun mandat
M. de Romanet Augustin	Président-directeur général du Groupe ADP Président de la Fondation d'entreprise Groupe ADP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Président du conseil d'administration de l'établissement public du domaine national de Chambord</li> <li>Président du conseil d'administration de Paris Europlace</li> <li>Administrateur référent de la société européenne cotée Scor. Également président du comité des rémunérations et du comité de gestion de crise</li> <li>Membre du conseil de surveillance de la société Le Cercle des économistes</li> <li>Membre du conseil d'administration d'Atout France</li> <li>Administrateur au fonds de dotation dénommé « Institut pour l'innovation économique et sociale » (2IES)</li> </ul>
M. Trutt Didier	Administrateur indépendant, président-directeur général de l'Imprimerie nationale SA (IN Groupe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de la Française des jeux (FDJ)</li> <li>Membre du comité RSE</li> </ul>

Nom	Fonction	Autres mandats
<b>REPRÉSENTANTS DES MILIEUX SOCIO-ÉCONOMIQUES</b>		
Mme Bellon Michèle	Ancienne présidente d'ERDF, présidente du comité d'audit RATP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administratrice de HF Company</li> <li>Administratrice de Athena Investments</li> <li>Administratrice de l'association loi 1901 Resolis</li> <li>Administratrice de Groupe Cahors</li> </ul>
Mme Joessel Magali	Directrice du fonds d'investissement Sociétés de projets industriels (SPI), membre de la division <i>Mid &amp; Large Cap</i> de Bpifrance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membre des conseils d'administrations de Mersen et Yposkesi</li> </ul>
Mme Guillouard Catherine	Présidente-directrice générale de la RATP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administratrice d'Airbus SE</li> <li>Membre du conseil de surveillance de Systra</li> <li>Présidente du conseil de surveillance de RATP Dev</li> <li>Présidente du conseil d'administration de la Fondation d'entreprise groupe RATP</li> <li>Membre du conseil de surveillance de Royal KPN NV</li> </ul>
<b>PERSONNALITÉS REPRÉSENTANT LES CLIENTS DES TRANSPORTS COLLECTIFS</b>		
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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur désigné par l'Unaf au conseil supérieur de l'éducation routière, au conseil consultatif des consommateurs et usagers de la SNCF, au conseil de la Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM)</li> </ul>
<b>PERSONNALITÉS CHOISIES POUR LEURS COMPÉTENCES PERSONNELLES DANS LE DOMAINE DES TRANSPORTS</b>		
M. Angles Bruno	Président de Crédit Suisse France et Belgique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de la Fondation de France</li> <li>Président du Cercle Turgot</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membre de la commission des marchés du groupe APRR</li> <li>Vice-président de la Fédération Habitat-Humanisme</li> <li>Co-gérant 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, de la SCI L'Orangerie et de l'association Accession Solidaire (ex-Mouvement d'aide au logement)</li> </ul>
<b>REPRÉSENTANTS ÉLUS DU PERSONNEL</b>		
Mme Benbouzane Fatma	Élue sur la liste Rassemblement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administratrice de la Fondation d'entreprise groupe RATP</li> </ul>
M. Bouzourène Mohamed	Élu sur la liste UNSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de RATP Habitat</li> </ul>
Mme De Wilde-Ghikh Laurence	Élue sur la liste UNSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administratrice de la Fondation d'entreprise groupe RATP</li> </ul>
M. El Hachemi Abdelmalek	Élu sur la liste Rassemblement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de RATP Connect</li> </ul>
Mme Jeunet-Mancy Claire	Élue sur la liste CFE-CGC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administratrice de RATP Travel Retail</li> </ul>
M. Lamasse Arole	Élu sur la liste UNSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de RATP Real Estate</li> </ul>
Mme Pedraza Gaëlle	Élue sur la liste CGT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administratrice de RATP Habitat</li> </ul>
M. Roue Gilles	Élu sur la liste CGT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur salarié de la caisse de retraite du personnel de la RATP</li> <li>Administrateur de RATP Real Estate</li> </ul>
M. Techer Hervé	Élu sur la liste SUD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur de RATP Connect</li> </ul>



## **Annexe 2 : rémunérations des administrateurs**

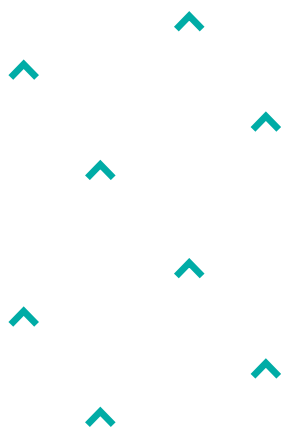
Le conseil d'administration fixe, sous réserve de l'approbation ministérielle prévue à l'article 7 du décret n° 59-1091 du 23 septembre 1959, les indemnités des administrateurs membres de la catégorie des personnalités. Les représentants de l'État ne touchent aucune indemnité ou rémunération liée à leur participation au conseil d'administration. Les administrateurs salariés sont rémunérés en tant que salariés de l'entreprise, et ne touchent aucune indemnité spécifique liée à leur participation aux conseils d'administration.

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.

## **Annexe 3 : conventions conclues par une filiale avec un administrateur**

Aucune convention telle que visée par l'article L. 225-37-4°, 2<sup>e</sup> alinéa du Code de commerce n'est intervenue en 2020 entre un administrateur et une filiale de la RATP.



# 03



# COMPTES CONSOLIDÉS



Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	112
État du résultat global	116
Bilan consolidé	118
Tableau des flux de trésorerie consolidés	119
Tableau de variation des capitaux propres	120
Annexe aux comptes consolidés	121

# Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

## Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020, 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2020 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.

## Justification des appréciations – points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 2020, les immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 7,9 milliards d'euros et représentent environ 44 % du total de l'actif du Groupe. Elles concernent notamment les biens de l'Epic (pour 7,3 milliards d'euros, soit 92 %) 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 toujours en pleine évolution dans le contexte de négociation du nouveau dispositif contractuel avec Île-de-France Mobilités pour la période 2021-2024, de la mise en place de la régulation économique par l'autorité de régulation des transports (ART) au 1<sup>er</sup> janvier 2020 sur la partie gestionnaire d'infrastructure et de l'ouverture à la concurrence progressive des marchés des transports.

Les actifs de l'Epic n'intègrent pas d'actif à durée de vie indéfinie. Toutefois, des tests de dépréciation sont historiquement 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.

À fin 2019, les tests réalisés avaient conduit à ne pas identifier de perte de valeur. Ces analyses s'appuyaient sur des projections de flux futurs et notamment des hypothèses de renouvellement des contrats à l'identique de la performance du contrat actuel. Les marges de manœuvre constatées restaient très sensibles aux hypothèses économiques et aux taux d'actualisation utilisés.

Compte tenu du contexte existant à fin 2020, notamment les négociations toujours en cours sur le contrat avec Île-de-France Mobilités, ces tests n'ont pas pu être conduits à la clôture. Une analyse par typologie d'actifs, décrite dans la note 15 de l'annexe aux comptes consolidés, a été réalisée, s'appuyant sur les dispositifs de financement actuels de ces actifs, leur nature et le cadre général qui détermine les niveaux de rémunération des activités du GI et de l'OT. Cette analyse a conclu à l'absence d'indicateurs de perte de valeur.

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.

## 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 la pertinence de l'analyse par typologie d'actifs retenue, notamment en :

- contrôlant la valeur nette des actifs par typologie d'actifs et par UGT;
- appréciant la cohérence des informations et autres hypothèses concourant à conclure sur l'absence d'indicateurs de perte de valeur;
- nous assurant, par entretien, de l'absence d'évolutions structurelles (légales et contractuelles) défavorables attendues par le management à la clôture.

Nous avons vérifié que l'information financière donnée dans les notes annexes était appropriée.

## Évaluation des goodwill de RATP Dev

### Risque identifié

Le développement des activités hors Île-de-France 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 284 millions d'euros au 31 décembre 2020, après dépréciation de 64,3 millions d'euros comptabilisée sur l'exercice.

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 mis 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 484 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 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;
- 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 et du contrat actuel avec Île-de-France Mobilités.

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.

## 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 2020, les cabinets KPMG et Mazars étaient dans la sixième 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 la société 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 la société 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 société.

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 la société 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.

#### Les commissaires aux comptes

Paris-la Défense,  
le 16 mars 2021

KPMG Audit

Stéphanie Millet  
*Associée*

Paris-la Défense,  
le 16 mars 2021

Mazars

Erwan Candau  
*Associé*



# État du résultat global

Les états financiers sont présentés en millions d'euros.

## 1 — Compte de résultat

	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires	3	5 523	5 704
Autres produits des activités ordinaires	3	423	397
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>3</b>	<b>5 946</b>	<b>6 101</b>
Achats consommés		(626)	(617)
Autres achats et charges externes		(1 065)	(937)
Impôts, taxes et versements assimilés	4	(367)	(332)
Charges de personnel	5	(3 172)	(3 366)
Autres charges d'exploitation		(33)	(16)
<b>Excédent brut d'exploitation</b>		<b>684</b>	<b>833</b>
Dotations aux amortissements		(521)	(479)
Dotations et reprises aux provisions		(34)	(25)
Résultat de cessions d'actifs		29	(8)
Pertes de valeur		(64)	0
Autres produits et charges opérationnels		(7)	(9)
Quote-part dans le résultat net des entités mises en équivalence	17	11	7
<b>Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence</b>		<b>99</b>	<b>319</b>
Produits financiers	6	32	38
Charges financières	6	(196)	(201)
<b>Résultat financier</b>		<b>(164)</b>	<b>(163)</b>
<b>Résultat des activités ordinaires avant impôts</b>		<b>(65)</b>	<b>156</b>
Impôts sur le résultat	7	(62)	(6)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>(127)</b>	<b>150</b>
Résultat net des activités cédées, abandonnées ou destinées à être cédées		(5)	(12)
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>(132)</b>	<b>139</b>
<b>Part du Groupe</b>		<b>(134)</b>	<b>131</b>
Intérêts minoritaires		3	8

## 2 — Autres éléments du résultat global

	31/12/2020	31/12/2019
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>(132)</b>	<b>139</b>
Variation de la juste valeur des dérivés de couverture de flux de trésorerie	4	(15)
Impôts différés sur la variation de la juste valeur des dérivés de couverture de flux de trésorerie	1	
Écarts de conversion	(8)	3
Quote-part des entités mises en équivalence sur éléments recyclables en résultat	(8)	1
<b>Total des éléments recyclables en résultat</b>	<b>(11)</b>	<b>(11)</b>
Réévaluations au titre des régimes à prestations définies brut	(53)	(136)
Impôts différés sur les réévaluations au titre des régimes à prestations définies	(1)	1
Quote-part des entités mises en équivalence sur éléments non recyclables en résultat	(2)	
Variation de la juste valeur des titres non consolidés		
<b>Total des éléments non recyclables en résultat</b>	<b>(56)</b>	<b>(134)</b>
<b>Produits et charges comptabilisés en autres éléments du résultat global</b>	<b>(67)</b>	<b>(145)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>(199)</b>	<b>(7)</b>
Part du Groupe	(203)	(15)
Intérêts minoritaires	5	9



## Bilan consolidé

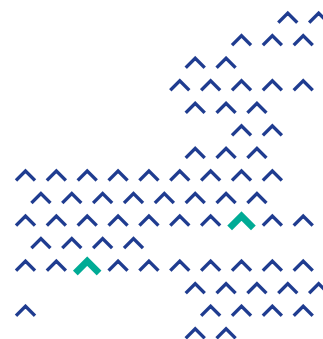
Actif	Notes	31/12/2020	31/12/2019	Passif	Notes	31/12/2020	31/12/2019
				Dotation en capital	23	433	433
<i>Goodwill net</i>	8	284	357	Contre-valeur des immobilisations mises à disposition	23	251	251
Immobilisations incorporelles	9	1 158	988	Réserves		4 077	4 021
Immobilisations corporelles	10	6 721	6 844	Résultat de la période		(134)	131
Titres mis en équivalence	17	132	145	<b>Capitaux propres – part du Groupe</b>		<b>4 627</b>	<b>4 835</b>
Titres non consolidés	18	60	52	Intérêts minoritaires		11	33
Instruments financiers dérivés – non courants	30	3		<b>Total capitaux propres</b>		<b>4 638</b>	<b>4 868</b>
Actifs financiers en concession – non courants	14	3 487	3 549				
Autres actifs financiers – non courants	19	141	144	Provisions pour avantages au personnel	24	945	875
Impôts différés actifs	7	501	728	Autres provisions – non courantes	25	207	168
<b>Actifs non courants</b>		<b>12 487</b>	<b>12 806</b>	Dettes financières – non courantes	26	5 486	5 282
				Passifs financiers – opérations de location – non courants	12	283	326
				Instruments financiers dérivés – non courants	30	53	38
Stocks et en-cours	20	296	250	Impôts différés passifs	7	16	186
Créances d'exploitation	21	1 600	1 393	Autres créditeurs		41	17
Instruments financiers dérivés – courants	30	1	3	<b>Passifs non courants</b>		<b>7 031</b>	<b>6 893</b>
Actifs financiers en concession – courants	14	310	288				
Autres actifs financiers – courants	19	104	149	Autres provisions – courantes	25	85	83
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	2 922	1 544	Dettes financières – courantes	26	3 203	1 731
<b>Actifs courants</b>		<b>5 233</b>	<b>3 627</b>	Passifs financiers – opérations de location – courants	12	72	73
				Instruments financiers dérivés – courants	30	10	7
				Dettes d'exploitation	27	2 679	2 778
				<b>Passifs courants</b>		<b>6 049</b>	<b>4 671</b>
Actifs destinés à être cédés		2	2	Passifs destinés à être cédés		4	3
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>17 722</b>	<b>16 435</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>17 722</b>	<b>16 435</b>

## Tableau des flux de trésorerie consolidés

	31/12/2020	31/12/2019
<b>Résultat net (activités poursuivies)</b>	<b>(127)</b>	<b>150</b>
Neutralisation résultat des entités mises en équivalence	(11)	(7)
Neutralisation amortissements et provisions	643	532
Neutralisation dotations aux amortissements des biens mis en concession	316	335
Neutralisation résultat de cession	(30)	8
Neutralisation autres éléments non monétaires	13	4
Neutralisation impôts différés	54	(10)
Neutralisation impôts courants	8	16
Impôts courants versés	(10)	(11)
Variation des intérêts courus non échus	3	(3)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>858</b>	<b>1 014</b>
Variation du BFR d'exploitation	(17)	87
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>842</b>	<b>1 101</b>
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	(1 636)	(1 627)
Acquisition de biens mis en concession	(260)	(210)
Variation du BFR sur investissements	31	1
Subventions d'investissement – hors biens en concession	839	685
Subventions d'investissement sur biens en concession	211	82
Variation des créances de subventions d'investissement à recevoir	(291)	25
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	9	29
Acquisition d'actifs financiers	(4)	(37)
Variation des prêts et avances consentis	21	(6)
Cession d'actifs financiers	3	
Dividendes reçus des entités mises en équivalence	3	(0)
Incidence des variations de périmètre		(1)
Autres flux liés aux opérations d'investissement	(18)	(1)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>(1 090)</b>	<b>(1 060)</b>
Transaction avec actionnaires sans pertes de contrôle	(12)	
Émissions d'emprunts obligataires	843	587
Remboursements d'emprunts obligataires		(298)
Émissions d'autres emprunts	329	20
Remboursements d'autres emprunts	(66)	(56)
Paiement net de la dette de loyer	(74)	(46)
Variation des billets de trésorerie	618	269
Variation du cash collatéral et placement court terme	33	(60)
Dividendes payés aux minoritaires	(4)	(7)
Autres flux liés aux opérations de financement	(17)	(8)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>1 650</b>	<b>402</b>
<b>Flux de trésorerie des activités poursuivies</b>	<b>1 402</b>	<b>443</b>
Incidence de la variation des taux de change		1
Variation de trésorerie des activités cédées, destinées à être cédées et abandonnées	(2)	(3)
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>1 399</b>	<b>440</b>
Trésorerie d'ouverture	1 441	1 001
Trésorerie de clôture (note 22)	2 841	1 441
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>1 399</b>	<b>440</b>

## 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
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>433</b>	<b>251</b>	<b>(8)</b>	<b>(128)</b>	<b>0</b>	<b>(39)</b>	<b>4 348</b>	<b>4 857</b>	<b>32</b>	<b>4 889</b>
Résultat net de l'exercice							131	131	8	139
Autres éléments du résultat global			3	(134)		(15)		(146)	1	(145)
<b>Résultat global total</b>			<b>3</b>	<b>(134)</b>		<b>(15)</b>	<b>131</b>	<b>(15)</b>	<b>9</b>	<b>(7)</b>
Autres transactions entre actionnaires							(1)	(1)	(1)	(2)
Distribution de dividendes									(7)	(7)
Activation des impôts différés de l'Epic RATP										
Autres variations							(5)	(5)		(5)
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>433</b>	<b>251</b>	<b>(5)</b>	<b>(262)</b>	<b>0</b>	<b>(54)</b>	<b>4 473</b>	<b>4 835</b>	<b>33</b>	<b>4 868</b>
Résultat net de l'exercice							(134)	(134)	3	(132)
Autres éléments du résultat global			(18)	(56)	0	5		(69)	2	(67)
<b>Résultat global total</b>			<b>(18)</b>	<b>(56)</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>(134)</b>	<b>(203)</b>	<b>5</b>	<b>(199)</b>
Autres transactions entre actionnaires							(5)	(5)	(20)	(25)
Distribution de dividendes									(7)	(7)
Autres variations									1	
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020</b>	<b>433</b>	<b>251</b>	<b>(23)</b>	<b>(318)</b>	<b>(1)</b>	<b>(49)</b>	<b>4 333</b>	<b>4 627</b>	<b>11</b>	<b>4 638</b>



# Annexe aux comptes consolidés

## Exercice clos au 31 décembre 2020

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 la gestion d'infrastructure de réseaux de transport public urbain de voyageurs (loi n° 2009-1503 du 8 décembre 2009, dite loi ORTF).

La loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019 instaure une régulation des activités de gestion d'infrastructures et de sûreté de la RATP par l'autorité de régulation des transports. Les modalités de cette régulation ont été précisées par le décret du 28 décembre 2020.

L'offre de transport en Île-de-France est définie par l'autorité organisatrice, 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 ses 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 2020 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 12 mars 2021.

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million d'euros le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

## Pandémie de Covid-19

La période clôturée au 31 décembre 2020 a été marquée par les conséquences de la pandémie de Covid-19. L'activité et les résultats financiers du Groupe ont été impactés par cette crise sanitaire.

Le résultat net part du Groupe est de -134 millions d'euros au 31 décembre 2020, en retrait de 265 millions d'euros par rapport au résultat du 31 décembre 2019.

La baisse du trafic voyageurs et de l'offre de transport réalisée a eu pour conséquences :

- une baisse des recettes voyageurs, des financements de certaines autorités organisatrices et des recettes annexes liées au transport;
- des surcoûts liés à la continuité de l'activité (mesures exceptionnelles de nettoyage et de désinfection, fourniture de masques et de gels...);

- des baisses de charges salariales, de matières et d'énergie principalement.

Dans ce contexte, le groupe RATP a aussi été conduit à s'interroger sur les risques suivants : dépréciation d'actifs non financiers, évaluation des actifs financiers, reconnaissance des subventions et aides, recouvrement des impôts différés actifs, évaluation des contrats de location, comptabilisation des provisions.

La revue des risques mentionnés ci-dessus a conduit à constater dans les comptes du 31 décembre 2020 des dépréciations d'actifs pour 64 millions d'euros sur deux UGT du Groupe (cf. note 15). Pour les autres UGT du Groupe, il est prévu que l'activité revienne progressivement à un niveau proche de la normale.

Le maintien et le développement des transports urbains collectifs restent une priorité dans les villes où le Groupe intervient. La situation de pandémie a par ailleurs montré le soutien des pouvoirs publics à ces activités en cas de crise majeure. La pandémie de Covid-19 ne remet donc pas en cause la continuité de l'exploitation.

## Nouveau contrat avec Île-de-France Mobilités

Le contrat 2016-2020 liant l'Epic RATP et Île-de-France Mobilités pour les prestations de transport et de gestion des infrastructures du périmètre francilien historique de la RATP est arrivé à son terme le 31 décembre 2020. Un nouveau contrat est en cours de négociation et doit être signé prochainement pour couvrir la période 2021-2024.

La continuité d'exploitation est garantie par le versement par Île-de-France Mobilités, dans l'attente de la signature du nouveau contrat, de contributions provisionnelles mensuelles couvrant les charges d'exploitation et les dotations aux amortissements. Le nouveau contrat intégrera les conséquences attendues de la situation sanitaire sur les coûts et les recettes sur cette période, pour permettre la couverture des coûts d'exploitation, en application des dispositions légales. De même, il assurera une juste rémunération des biens en concession et des actifs de la RATP, dont les principes et modalités sont fixés par la loi d'orientation des mobilités et le décret du 28 décembre 2020.

## 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 2020 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](http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm).



## 1.2 Évolution du référentiel IFRS et changements comptables

Les textes adoptés par l'Union européenne dont l'application est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 sont les suivants :

- « Modifications des références au cadre conceptuel dans les normes IFRS ». Ce document rassemble l'ensemble des modifications apportées aux normes IFRS 2, IFRS 3, IFRS 6, IFRS 14, IAS 1, IAS 8, IAS 34, IAS 37, IAS 38, IFRIC 12, IFRIC 19, IFRIC 20, IFRIC 22 et SIC 32. Ces modifications n'engendrent pas d'impact pour le Groupe;
- les amendements aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 portant sur la réforme des taux de référence. La RATP a continué de mener des travaux de recensement afin d'assurer la transition vers les nouveaux indices de référence. Ce projet a visé à anticiper les impacts associés à la réforme et à mettre en œuvre le processus de transition vers les nouveaux indices. Les dérivés de taux documentés en couverture de dettes indexées à un taux de référence sont présentés en note 26. L'analyse réalisée par le Groupe a permis de statuer sur l'absence d'impact matériel au titre de ces amendements;
- l'amendement à la norme IFRS 3 sur la différence entre une entreprise et un groupe d'actifs dans l'application de la norme IFRS 3. Le Groupe n'est pas concerné par cet amendement;
- l'amendement à IFRS 16 « Allègements de loyers liés à l'épidémie de Covid-19 ». L'analyse du Groupe a permis de statuer sur l'absence d'impact;
- les amendements aux normes IAS 1 et IAS 8 sur la définition de la matérialité dans les états financiers.

## 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 2020.

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);
- la détermination de la durée des contrats et du taux marginal dans l'application de la norme IFRS 16 (note 12).

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 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

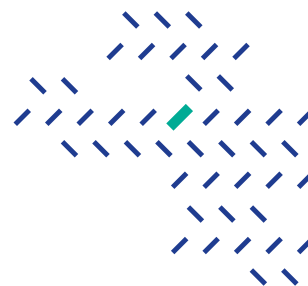
Outre l'excédent brut d'exploitation, le résultat opérationnel intègre la plupart des éléments n'ayant pas d'incidence en trésorerie (amortissements, provisions), les autres produits et charges opérationnels ainsi que la quote-part de résultat dans les entités mises en équivalence.

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 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.



## 1.5 Régimes 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 des matériels roulants (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. 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 des 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). Île-de-France Mobilités a formalisé par une délibération du 8 octobre 2020 son intention de reprendre 24 centres bus;
- 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	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 des matériels roulants.	Biens nécessaires à l'exploitation : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les centres bus;</li> <li>• certains équipements...</li> </ul>	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 <sup>(1)</sup>	Oui <sup>(1)</sup>	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 composants 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.

## 2.1.2 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.

# 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 ».

## 3.1 Chiffre d'affaires de l'Epic RATP

### 3.1.1 Produits du transport

Ils comprennent principalement :

- les recettes directes provenant des usagers ;
- les contributions d'Île-de-France Mobilités (contrat 2016-2020) :
  - 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'opérateur de transport et du gestionnaire d'infrastructure 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. En cas de risque de non-recouvrement de la créance enregistrée, celle-ci est dépréciée selon les dispositions de la norme IFRS 9. Si les coûts prévisionnels du contrat sont supérieurs aux recettes attendues, une provision pour contrat déficitaire est constatée, en conformité avec la norme IAS 37.

### 3.3 Produits des activités ordinaires

	31/12/2020	31/12/2019
Produits du transport	4 969	4 869
Produits des activités annexes	88	165
Recettes hors transport	466	670
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 523</b>	<b>5 704</b>
Opérations de ventes de biens mis en concession	252	196
Revenus des actifs financiers en concession	110	110
Autres	62	90
<b>Autres produits des activités ordinaires</b>	<b>423</b>	<b>397</b>
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>5 946</b>	<b>6 101</b>

### 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.

### Répartition du chiffre d'affaires entre la France et l'international

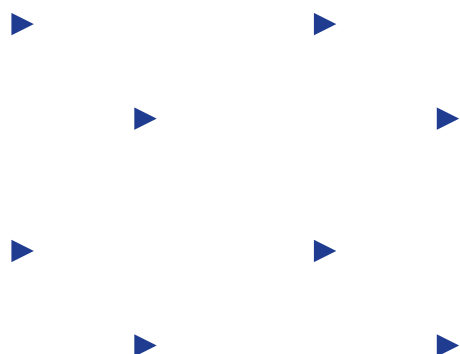
31/12/2020			31/12/2019		
Chiffre d'affaires total	Chiffre d'affaires France	Chiffre d'affaires hors France	Chiffre d'affaires total	Chiffre d'affaires France	Chiffre d'affaires hors France
5 523	4 830	693	5 704	4 885	819

## 4 — Impôts, taxes et versements assimilés

	31/12/2020	31/12/2019
Impôts, taxes et versements assimilés	(367)	(332)

Le poste comprend notamment les impôts et taxes sur rémunérations pour 192 millions d'euros et la contribution économique territoriale pour 89 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

	31/12/2020	31/12/2019
Rémunérations	(2 177)	(2 335)
Charges sociales	(898)	(940)
Avantages à long terme	1	(1)
Avantages postérieurs à l'emploi	(49)	(39)
Intéressement des salariés	(49)	(52)
<b>TOTAL CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>(3 172)</b>	<b>(3 366)</b>

### 5.2 Effectifs du Groupe

	31/12/2020	31/12/2019
RATP Epic	44 794	44 635
RATP Dev	18 163	19 008
Autres filiales	421	311
<b>EFFECTIF MOYEN DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES</b>	<b>63 378</b>	<b>63 954</b>

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 retraites 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 Régie autonome des transports parisiens, 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

	31/12/2020	31/12/2019
<b>Coût de l'endettement</b>		
Charges d'intérêts sur emprunts	(149)	(150)
Impact des intérêts courus sur les couvertures	(10)	(7)
<b>Total coût de l'endettement brut</b>	<b>(159)</b>	<b>(157)</b>
Produits sur trésorerie et équivalents de trésorerie	(1)	
<b>Total coût de l'endettement net</b>	<b>(160)</b>	<b>(156)</b>
<b>Autres charges et produits financiers</b>		
Revenus des participations		1
Résultat de change lié aux éléments opérationnels	3	3
Charges de désactualisation avantages au personnel/écarts actuariels des avantages aux personnels long terme	(7)	(16)
Intérêts financiers sur les loyers	(6)	(6)
Autres charges ou produits financiers	5	10
<b>Total autres produits et charges financiers</b>	<b>(5)</b>	<b>(7)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(164)</b>	<b>(163)</b>

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).

### 7.2 Charge d'impôts sur le résultat

	31/12/2020	31/12/2019
Charge/produit d'impôts courants	(8)	(16)
Charge/produit d'impôts différés	(54)	10
<b>TOTAL IMPÔTS</b>	<b>(62)</b>	<b>(6)</b>

### 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.

Il est calculé sur la base des taux d'impôt 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 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.

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 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
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>4 262</b>	<b>(3 534)</b>	<b>728</b>	<b>(186)</b>	<b>542</b>
Impôts comptabilisés au compte de résultat	(434)	390	(43)	(10)	(54)
Impôts comptabilisés directement en autres éléments du résultat global	4	(4)			
Variation de périmètre	7	(7)	(1)	(1)	(2)
Écarts de conversion	(4)	2	(2)		(2)
Compensation des impôts différés par groupe fiscal	(182)		(182)	182	
Autres	(1)	2	1	(1)	
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2020</b>	<b>3 651</b>	<b>(3 151)</b>	<b>501</b>	<b>(16)</b>	<b>484</b>

Les impôts différés se répartissent comme suit :

	31/12/2020	31/12/2019
Impôts différés actifs résultat	405	635
Impôts différés actifs réserves	96	93
<b>Total impôts différés actifs</b>	<b>501</b>	<b>728</b>
Impôts différés passifs résultats	15	185
Impôts différés passifs réserves	2	2
<b>Total impôts différés passifs</b>	<b>16</b>	<b>186</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>484</b>	<b>542</b>
Dont :		
• différences temporelles comptables/fiscales	2 995	3 517
• écarts d'évaluation	(3)	(5)
• locations	1	1
• avantages au personnel	229	237
• instruments de couverture	12	15
• provisions réglementées	(81)	(69)
• reports déficitaires	6	8
• pertes de valeur sur impôts différés actifs	(2 676)	(3 163)
• autres	1	2

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.

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 31%.

Au 1<sup>er</sup> 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 et des perspectives de résultats futurs. Une créance d'impôt différé actif d'un montant de 537 millions d'euros par la contrepartie des capitaux propres a alors été comptabilisée pour l'Epic RATP.

Au 31 décembre 2019, cette créance était évaluée à 525 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, elle est évaluée à 469 millions.

## 7.4 Preuve d'impôt

	31/12/2020	31/12/2019
<b>Résultat net</b>	<b>(132)</b>	<b>139</b>
(-) part des entités mises en équivalence	11	7
(-) charges et produits sur écarts d'acquisition	(64)	
(-) résultat net des activités cédées, abandonnées ou destinées à être cédées	(5)	(12)
(-) impôts sur le résultat	(62)	(6)
<b>Résultat des activités ordinaires avant impôt des sociétés intégrées</b>	<b>(12)</b>	<b>149</b>
Taux d'impôt applicable en France	31%	33,33%
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>4</b>	<b>(50)</b>
Différences de taux sur juridictions étrangères	(3)	2
Autres différences permanentes	(7)	(12)
Impact des différences de taux d'imposition	(18)	(1)
Effets d'intégration fiscale	8	12
Autres éléments d'impôt courant		1
Imputation de déficits et d'impôts différés non activés antérieurement	66	135
Déficits de la période non activés	(112)	(93)
<b>Charge d'impôt au compte de résultat</b>	<b>(62)</b>	<b>(6)</b>
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>-510%</b>	<b>4%</b>

## 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 unité génératrice de trésorerie est la suivante :

	31/12/2018	Variation de périmètre	Effets de change	Pertes de valeur	31/12/2019
France	87				87
États-Unis/Grande-Bretagne/Afrique du Sud	100	1	5		106
<i>Sightseeing</i>	149		3		151
Autres	13				13
<b>TOTAL</b>	<b>348</b>	<b>1</b>	<b>8</b>		<b>357</b>

	31/12/2019	Variation de périmètre	Effets de change	Pertes de valeur	31/12/2020
France	87				87
États-Unis/Grande-Bretagne/Afrique du Sud	106		(6)	(20)	80
<i>Sightseeing</i>	151		(3)	(45)	104
Autres	13				13
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>		<b>(9)</b>	<b>(64)</b>	<b>284</b>

## 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.

	31/12/2018	Acquisitions	Mises au rebut, cessions	Reclassements	Variations de périmètre, écarts de conversion	Impact actifs mis en concession	31/12/2019
<b>Valeurs brutes</b>							
Droit au bail	2						2
Frais de recherche et développement	1			2		(2)	1
Concessions, brevets et droits similaires	657	3	(12)	68		(38)	679
Fonds commercial	2						2
Autres immobilisations incorporelles	54	5	(3)	2	(3)		55
Immobilisations incorporelles en concession	453					116	569
Immobilisations incorporelles en cours	219	105		(63)			261
<b>Total valeurs brutes</b>	<b>1 389</b>	<b>113</b>	<b>(15)</b>	<b>9</b>	<b>(3)</b>	<b>76</b>	<b>1 570</b>

	31/12/2018	Dotations aux amortissements	Mises au rebut, cessions, reprises	Reclassements	Variations de périmètre, écarts de conversion	Impact actifs mis en concession	31/12/2019
<b>Amortissements et dépréciations</b>							
Droit au bail	(1)						(1)
Frais de recherche et développement	(1)	(8)				8	(1)
Concessions, brevets et droits similaires	(477)	(63)	11			31	(498)
Fonds commercial	(1)		(1)				(1)
Autres immobilisations incorporelles	(40)	(6)	6		(1)		(40)
Immobilisations incorporelles en concession	(22)					(18)	(40)
<b>Total amortissements et dépréciations</b>	<b>(543)</b>	<b>(77)</b>	<b>17</b>		<b>(1)</b>	<b>21</b>	<b>(581)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>846</b>	<b>36</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>(4)</b>	<b>98</b>	<b>988</b>

	31/12/2019	Acquisitions	Mises au rebut, cessions	Reclassements	Variations de périmètre, écarts de conversion	Impact actifs mis en concession	31/12/2020
<b>Valeurs brutes</b>							
Droit au bail	2						2
Frais de recherche et développement	1			151		(11)	141
Concessions, brevets et droits similaires	679	6	(7)	94	36	(4)	804
Fonds commercial	2						2
Autres immobilisations incorporelles	55	5	(10)	1	(2)		50
Immobilisations incorporelles en concession	569					92	661
Immobilisations incorporelles en cours	261	117		(204)	1		175
<b>Total valeurs brutes</b>	<b>1 570</b>	<b>128</b>	<b>(17)</b>	<b>42</b>	<b>34</b>	<b>78</b>	<b>1 834</b>

	31/12/2019	Dotations aux amortissements	Mises au rebut, cessions, reprises	Reclassements	Variations de périmètre, écarts de conversion	Impact actifs mis en concession	31/12/2020
<b>Amortissements et dépréciations</b>							
Droit au bail	(1)						(1)
Frais de recherche et développement	(1)	(9)				8	(2)
Concessions, brevets et droits similaires	(498)	(71)	6		(31)	2	(592)
Fonds commercial	(1)						(1)
Autres immobilisations incorporelles	(40)	(4)	6		2		(37)
Immobilisations incorporelles en concession	(40)					(3)	(43)
<b>Total amortissements et dépréciations</b>	<b>(581)</b>	<b>(85)</b>	<b>12</b>		<b>(29)</b>	<b>7</b>	<b>(676)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>988</b>	<b>44</b>	<b>(5)</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>85</b>	<b>1 158</b>

L'impact des actifs mis en concession de l'Epic RATP est explicité en note 14.

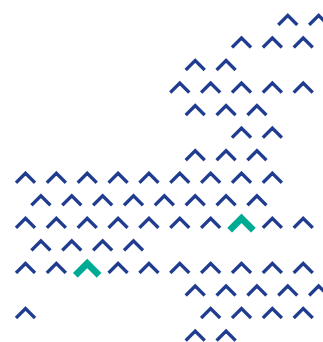
## 10 — Immobilisations corporelles

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'entreprises. 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 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.

	31/12/2018	IFRS 16 1 <sup>re</sup> application 1 <sup>er</sup> janvier	Acquisitions	Mises au rebut, cessions	Reclassements	Variations de périmètre, écarts de conversion	Impact actifs mis en concession	31/12/2019
<b>Valeurs brutes</b>								
Terrains	576				3	(2)	(1)	576
Immeubles de placement	1							1
Constructions	9 599	109	151	(115)	431	1	237	10 412
Installations techniques, matériels, outillage industriel	4 697	1	47	(206)	323	(1)	29	4 891
Matériels de transport	2 309	134	59	(124)	117	(7)	(62)	2 425
Autres immobilisations corporelles	239		7	(7)	13	1	1	253
Immobilisations corporelles en cours	3 512		1 658	(2)	(902)		(278)	3 988
Subventions d'investissement	(10 317)		(769)	3	(31)		11	(11 103)
<b>Total valeurs brutes</b>	<b>10 616</b>	<b>243</b>	<b>1 153</b>	<b>(451)</b>	<b>(45)</b>	<b>(9)</b>	<b>(63)</b>	<b>11 443</b>

	31/12/2018	Dotations aux amortissements	Mises au rebut, cessions, reprise	Reclassements	Variations de périmètre	Impact actifs mis en concession	31/12/2019
<b>Amortissements et dépréciations</b>							
Terrains	3					1	4
Immeubles de placement	(1)						(1)
Constructions	(3 846)	(302)	108	(1)	(1)	(58)	(4 101)
Installations techniques, matériels, outillage industriel	(2 942)	(249)	175	2	1	(38)	(3 052)
Matériels de transport	(755)	(419)	107	(1)	7	202	(859)
Autres immobilisations corporelles	(172)	(21)	6	1			(185)
Immobilisations en cours							
Subventions d'investissement	3 345	4	247				3 595
<b>Total amortissements et dépréciations</b>	<b>(4 369)</b>	<b>(987)</b>	<b>643</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>107</b>	<b>(4 599)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>6 247</b>	<b>409</b>	<b>192</b>	<b>(45)</b>	<b>(3)</b>	<b>43</b>	<b>6 844</b>



	31/12/2019	Acquisitions	Mises au rebut, cessions	Reclassements	Variations de périmètre, écarts de conversion	Impact actifs mis en concession	31/12/2020
<b>Valeurs brutes</b>							
Terrains	576		(1)	39		(4)	610
Immeubles de placement	1			(1)			
Constructions	10 412	16	(45)	1 233	(8)	(46)	11 562
Installations techniques, matériels, outillage industriel	4 891	24	(74)	501	(4)	(54)	5 283
Matériels de transport	2 425	53	(96)	205	(27)	(90)	2 469
Autres immobilisations corporelles	253	6	(13)	57	2	(1)	305
Immobilisations corporelles en cours	3 988	1 701		(2 064)		(93)	3 532
Subventions d'investissement	(11 103)	(1 051)	4			1	(12 149)
<b>Total valeurs brutes</b>	<b>11 443</b>	<b>750</b>	<b>(225)</b>	<b>(29)</b>	<b>(37)</b>	<b>(289)</b>	<b>11 612</b>

	31/12/2019	Dotations aux amortissements	Mises au rebut, cessions, reprise	Reclassements	Variations de périmètre, écarts de conversion	Impact actifs mis en concession	31/12/2020
<b>Amortissements et dépréciations</b>							
Terrains	3	(3)	3	(4)		1	
Immeubles de placement	(1)			1			
Constructions	(4 101)	(313)	44		2	27	(4 340)
Installations techniques, matériels, outillage industriel	(3 052)	(259)	65	1	3	28	(3 214)
Matériels de transport	(859)	(410)	88	3	11	186	(980)
Autres immobilisations corporelles	(185)	(25)	8	(1)	(3)	1	(206)
Immobilisations en cours							
Subventions d'investissement	3 595	5	251			(3)	3 849
<b>Total amortissements et dépréciations</b>	<b>(4 599)</b>	<b>(1 004)</b>	<b>459</b>	<b>(0)</b>	<b>14</b>	<b>240</b>	<b>(4 891)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>6 844</b>	<b>(255)</b>	<b>234</b>	<b>(29)</b>	<b>(24)</b>	<b>(49)</b>	<b>6 721</b>

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 d'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 2016-2020 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 2016-2020, le programme d'investissement sur fonds propres a été respecté au regard des clauses contractuelles.

Au 31 décembre 2020, il n'y a pas d'immobilisations données 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.

À compter de 2020, les subventions méritées de l'Epic RATP sont comptabilisées en déduction des immobilisations en cours concernées. Elles correspondent aux dépenses d'investissement déjà effectuées mais pour lesquelles les subventions n'ont pas encore été appelées. Cette estimation s'élève à 156 millions d'euros à fin 2020 (et représentait 252 millions d'euros à fin 2019).

## 12 — Contrats de location

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 ci-dessous.

La dette de loyers est identifiée au passif du bilan consolidé (agrégats « Passif financier – opérations de location » courants et non courants). Cette dette n'est pas intégrée à l'endettement financier.

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 similaire, 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 de courte durée (douze mois ou moins); aucun actif « Droit d'utilisation » ni aucune dette de loyers n'est comptabilisée au titre de contrats de location relatifs à des actifs de faible valeur (seuil de 5 000 dollars).

### Détail des droits d'utilisation comptabilisés en immobilisation

	31/12/2018 IAS 17	IFRS 16 1 <sup>re</sup> application 1 <sup>er</sup> janvier	Nouveaux contrats 2019	Dotations	Sorties, reprises	Variations de périmètre, écarts de conversion	31/12/2019
<b>Droits d'utilisation (IAS 17 + IFRS 16)</b>							
Terrains	3						3
Constructions	19	109	148	(35)	(2)	1	239
Installations techniques, matériels, outillage industriel		1					1
Matériels de transport	13	134	26	(37)	(2)	4	138
Autres immobilisations corporelles							
<b>TOTAL VALEURS NETTES</b>	<b>35</b>	<b>243</b>	<b>175</b>	<b>(72)</b>	<b>(4)</b>	<b>5</b>	<b>381</b>

	31/12/2019	Nouveaux contrats 2020	Dotations	Reclassement	Variations de périmètre, écarts de conversion	31/12/2020
<b>Droits d'utilisation (IAS 17 + IFRS 16)</b>						
Terrains	3					3
Constructions	239	12	(40)	8	(1)	218
Installations techniques, matériels, outillage industriel	1					1
Matériels de transport	138	20	(35)		(11)	112
Autres immobilisations corporelles				1		1
<b>TOTAL VALEURS NETTES</b>	<b>381</b>	<b>32</b>	<b>(75)</b>	<b>8</b>	<b>(12)</b>	<b>334</b>

## Échéancier de la dette de loyers

2020	Total	2021	2022	2023	2024	2025	> 5 ans
Passifs financiers – opérations de location – non courants	283		65	48	42	32	97
Passifs financiers – opérations de location – courants	72	72					
<b>PASSIFS FINANCIERS – OPÉRATIONS DE LOCATION</b>	<b>356</b>	<b>72</b>	<b>65</b>	<b>48</b>	<b>42</b>	<b>32</b>	<b>97</b>

2019	Total	2021	2022	2023	2024	2025	> 5 ans
Passifs financiers – opérations de location – non courants	326		76	55	40	34	122
Passifs financiers – opérations de location – courants	73	73					
<b>PASSIFS FINANCIERS – OPÉRATIONS DE LOCATION</b>	<b>399</b>	<b>73</b>	<b>76</b>	<b>55</b>	<b>40</b>	<b>34</b>	<b>122</b>

### Loyers non retraités

Les loyers non retraités selon IFRS 16 s'élèvent à 6 millions d'euros. Ils concernent pour l'essentiel des biens dont la durée résiduelle de location n'excédait pas douze mois au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

### Impact de trésorerie

L'impact net de trésorerie des loyers retraités selon IFRS 16 sur l'exercice est de 80 millions d'euros versés, dont 6 millions d'euros d'intérêts et 74 millions d'euros de remboursement 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 2020, le montant brut des actifs comptabilisés est de 211 millions d'euros et le montant des passifs est de 213 millions d'euros. Ces montants sont compensés à hauteur de 211 millions d'euros, de sorte que le solde net qui en résulte est de 2 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020, 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 2020;
- soit directement auprès du Trésor américain : le solde de ces dépôts est de 62 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Par ailleurs, des dépôts en 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.

Au 31 décembre 2020, il reste un contrat, avec l'investisseur Apicius Leasing IBV.

## 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 des matériels roulants, 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 qui donne lieu à la comptabilisation d'un actif financier. La valeur de cet actif 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 les périodes couvertes par les contrats d'exploitation 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. En l'absence de contrat signé sur la période 2021-2024, les dotations aux amortissements de cette période n'ont pas été reconnues en actif financier à fin 2020 ;
- d'un droit à facturer les usagers pour la période au-delà de 2021. 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 (contrat 2016-2020) 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 enregistrées 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 2020 est la suivante :

	31/12/2020	31/12/2019
Montant brut	3 487	3 549
Perte de valeur		
<b>Actifs financiers en concession – non courants</b>	<b>3 487</b>	<b>3 549</b>
Montant brut	310	288
Perte de valeur		
<b>Actifs financiers en concession – courants</b>	<b>310</b>	<b>288</b>

## 15 — Tests de dépréciation d'actifs

### Dépréciation des UGT

Les actifs à tester sont regroupés en 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 correspondent aux activités de gestionnaire d'infrastructure et d'opérateur de transport (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*. Pour l'information sectorielle (note 32), ces autres UGT font partie du secteur transport.

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.

### 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

Les UGT définies au niveau de l'Epic RATP correspondent aux activités d'opérateur de transport et de gestionnaire d'infrastructure, ces activités étant des périmètres comptablement séparés en application des dispositions légales et des principes de régulation.

La répartition des valeurs d'actifs entre le gestionnaire d'infrastructure et l'opérateur de transport est réalisée en fonction des dispositions législatives et réglementaires applicables à la RATP.

La valeur nette comptable des actifs portés 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, reconnu en application d'IFRIC 12 et correspondant aux biens de retour et aux biens de reprise portés par les activités de l'opérateur de transport, correspond à leur valeur de réalisation telle que définie par la loi et ses décrets d'application, en distinguant les biens propres, les biens de retour et les biens de reprise.

Ces activités ayant été créées par la RATP, les UGT ne comprennent pas de *goodwill*, ni d'actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

À la clôture des comptes au 31 décembre 2020, un nouveau contrat est en cours de négociation avec Île-de-France Mobilités pour la période 2021-2024.

Ce nouveau contrat s'inscrit dans le cadre légal régissant les activités de l'Epic RATP et sécurisant la couverture financière de ses actifs :

- la loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019 et son décret d'application du 28 décembre 2020 précisent les modalités de rémunération du gestionnaire d'infrastructure, qui doivent assurer la couverture de l'ensemble des charges courantes d'exploitation, des dotations aux amortissements et une juste rémunération des capitaux engagés nécessaires au financement pérenne des investissements. Le décret détermine les conditions de régulation de cette rémunération par l'autorité de régulation des transports ;
- la loi relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires et portant diverses dispositions relatives aux transports (ORTF) du 8 décembre 2009 détermine l'échéance des 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, et les modalités de rémunération de la RATP pour l'exploitation des lignes, de manière à assurer la couverture des coûts d'exploitation et la juste rémunération des capitaux engagés.

Au 31 décembre 2019, des tests de dépréciation avaient été menés au niveau de ces UGT, qui avaient conduit à ne pas identifier de perte de valeur. Les tests s'appuyaient notamment sur les projections de flux de trésorerie issues du contrat actuel avec Île-de-France Mobilités.

La négociation du nouveau contrat entre RATP et Île-de-France Mobilités pour la période 2021-2024 est toujours en cours.

Dans ce contexte, une analyse a été menée par typologie d'actifs pour analyser les éventuels indices de perte de valeur au 31 décembre 2020. Compte tenu des dispositifs de financement actuels de ces actifs, de leur nature et du cadre général entourant la rémunération des activités du gestionnaire d'infrastructure et de l'opérateur de transport, aucun indice de perte de valeur susceptible de conduire à la mise en œuvre d'un test de dépréciation n'a été identifié pour l'opérateur de transport ni pour le gestionnaire d'infrastructure.

Ces éléments seront à confirmer sur 2021 avec les conditions de rémunération prévues dans le nouveau contrat.

## 15.2 UGT de RATP DEV

Des tests de dépréciation ont été réalisés sur les autres UGT existantes au 31 décembre 2020.

Les autres UGT du Groupe sont définies au niveau de la zone géographique et de l'organisation du management (France/Suisse, États-Unis/Royaume-Uni/Afrique du Sud) ainsi qu'une activité spécifique pour l'activité *Sightseeing*.

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>
		États-Unis	Royaume-Uni	Afrique du Sud	
Méthode de détermination de la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité			Valeur d'utilité
Taux d'actualisation	5,70%	5,90%	5,70%	14,40%	6,70%
Taux de croissance à l'infini	2%	2%	0,50%	4%	2%

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 ont mis en évidence des pertes de valeur pour un montant global de -64 millions d'euros :

- au niveau de l'UGT États-Unis/Royaume-Uni/Afrique du Sud entraînant une dépréciation de -20 millions d'euros du *goodwill* associé à l'UGT ;
- au niveau de l'UGT correspondant à l'activité *Sightseeing*, entraînant une dépréciation de -44,5 millions d'euros du *goodwill* associé à l'UGT.

### 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 :

- UGT France/Suisse :
  - une variation du taux d'actualisation de +18,8 points conduirait à égaliser la valeur recouvrable et la valeur nette comptable de l'UGT,
  - une variation du taux de croissance à l'infini de -19,9 points conduirait à égaliser la valeur recouvrable et la valeur nette comptable de l'UGT ;
- UGT États-Unis/Royaume-Uni/Afrique du Sud :
  - une variation des taux d'actualisation de +0,5 point de pourcentage conduirait à une dépréciation complémentaire du *goodwill* de l'UGT de 14,1 millions d'euros,
  - une variation du taux de croissance à l'infini de -0,1 point de pourcentage conduirait à une dépréciation complémentaire du *goodwill* de l'UGT de 3 millions d'euros ;
- UGT *Sightseeing*
  - une variation du taux d'actualisation de +0,5 point de pourcentage conduirait à une dépréciation complémentaire du *goodwill* de l'UGT de 13,9 millions d'euros,

- une variation du taux de croissance à l'infini de -0,1 point de pourcentage ne conduirait pas à une dépréciation complémentaire du *goodwill* de l'UGT, ce dernier ayant déjà été déprécié suffisamment lors de la clôture de juin 2020,
- une baisse du taux de croissance à l'infini de 0,36 point de pourcentage 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	31/12/2020				31/12/2019			
	% 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	112		(6)	43,38	117		
Autres entreprises associées		9	(1)			9	(2)	
Coentreprises		12	12	(4)		19	9	1
<b>TOTAL</b>		<b>132</b>	<b>11</b>	<b>(9)</b>		<b>145</b>	<b>7</b>	<b>1</b>

### 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	31/12/2020	31/12/2019
Actifs non courants	303	321
Actifs courants	525	482
Passifs non courants	164	176
Passifs courants	463	421
<b>ACTIF NET (100%)</b>	<b>201</b>	<b>206</b>
Pourcentage de détention	43,4%	43,4%
<b>Part du Groupe dans l'actif net</b>	<b>85</b>	<b>91</b>
<i>Goodwill</i>	26	26
<b>VALEUR D'ÉQUIVALENCE</b>	<b>112</b>	<b>117</b>

Compte de résultat – Systra	31/12/2020	31/12/2019
Produits des activités ordinaires	660	631
Résultat net (100%)	1	(1)
<b>Quote-part du Groupe dans le résultat net</b>		
Autres éléments du résultat global	(6)	

Les montants ci-dessus sont établis fin janvier avant la clôture définitive de Systra.

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.

	31/12/2019				Titres non consolidés 31/12/2019
	Titres non consolidés 31/12/2018	Augmentations	Diminutions	Autres	
Total valeur brute	59	3	(10)	1	52
Perte de valeur	(10)	(1)	11		
<b>TOTAL VALEUR NETTE</b>	<b>48</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>52</b>

	31/12/2020				Titres non consolidés 31/12/2020
	Titres non consolidés 31/12/2019	Augmentations	Diminutions	Autres	
Total valeur brute	52	10	(1)		61
Perte de valeur		(1)	1	(1)	(1)
<b>TOTAL VALEUR NETTE</b>	<b>52</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>(1)</b>	<b>60</b>

Les titres non consolidés se répartissent comme suit :

	Valeur nette	% d'intérêt
RATP Habitat <sup>(1)</sup>	38	100%
ID Invest Smart City II	7	9%
Cityscoot	7	8%
Zenpark	3	11%
Paris Saclay Seed Fund	2	4%
Klaxit	1	15%
Linéa <sup>(2)</sup>	1	33%
Irise	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	

(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 2019 de la SA HLM RATP Habitat sont :

- chiffre d'affaires : 68 millions d'euros;
- total bilan = 866 millions d'euros, dont 462 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

	31/12/2018	Augmentations	Diminutions	Autres	31/12/2019
Dépôts liés au <i>lease</i>	20			(2)	18
Dépôts en juste valeur	77				77
Prêts comités interprofessionnels du logement (CIL)	24			(3)	21
Prêts et autres créances	19	18	(11)	3	28
<b>Autres actifs financiers non courants bruts</b>	<b>140</b>	<b>18</b>	<b>(11)</b>	<b>(2)</b>	<b>144</b>
Provisions sur autres actifs financiers					
<b>AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS</b>	<b>140</b>	<b>17</b>	<b>(11)</b>	<b>(2)</b>	<b>144</b>

	31/12/2019	Augmentations	Diminutions	Autres	31/12/2020
Dépôts liés au <i>lease</i>	18		(14)	14	18
Dépôts en juste valeur	77				77
Prêts comités interprofessionnels du logement (CIL)	21			(5)	16
Prêts et autres créances	28	8	(15)	5	26
Actifs de régime de pension		5			5
<b>Autres actifs financiers non courants bruts</b>	<b>144</b>	<b>12</b>	<b>(29)</b>	<b>14</b>	<b>141</b>
Provisions sur autres actifs financiers					
<b>AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS</b>	<b>144</b>	<b>12</b>	<b>(29)</b>	<b>14</b>	<b>141</b>

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 26.2).

Les prêts correspondent principalement aux prêts octroyés par la RATP aux comités interprofessionnels du logement (CIL).

Les actifs de régime de pension sont traités dans la note 24 relative aux avantages du personnel.

## 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)

	31/12/2018	Augmentations Diminutions	Autres	31/12/2019
Prêts comités interprofessionnels du logement (CIL)	5		1	6
Dépôts liés au <i>lease</i>			12	12
Autres prêts, dépôts et cautionnements	1			1
Cash collatéral lié aux opérations de <i>lease</i>	53	15		68
Autres placements – courants	73	(11)		62
<b>AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>132</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>149</b>

	31/12/2019	Augmentations Diminutions	Autres	31/12/2020
Prêts comités interprofessionnels du logement (CIL)	6		(1)	5
Dépôts liés au <i>lease</i>	12		(12)	
Autres prêts, dépôts et cautionnements	1	(1)		
Cash collatéral lié aux opérations de <i>lease</i>	68	(21)		47
Autres placements – courants	62	(11)		51
<b>AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>149</b>	<b>(33)</b>	<b>(12)</b>	<b>104</b>

## 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.

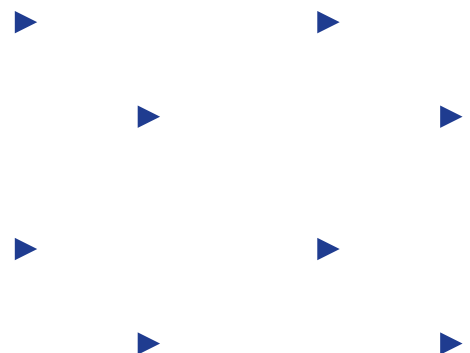
Une dépréciation est constatée lorsque le coût est supérieur à la valeur nette de réalisation.

### 20.1 Détail des stocks par nature

	31/12/2019			31/12/2020		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières et fournitures	280	(52)	228	337	(56)	281
Autres approvisionnements	1		1	1		1
En cours de production	17		17	12		12
Marchandises	1		1			
Produits finis	4		4	2		2
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>(52)</b>	<b>250</b>	<b>352</b>	<b>(56)</b>	<b>296</b>

### 20.2 Variation des pertes de valeur sur les stocks

	31/12/2019	Dotations	Reprises	31/12/2020
Dépréciations sur stocks autres	(52)	(8)	5	(56)
Dépréciations sur en-cours				
Dépréciations sur stocks de marchandises				
<b>TOTAL</b>	<b>(52)</b>	<b>(8)</b>	<b>5</b>	<b>(56)</b>



## 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.

	31/12/2020	31/12/2019
Créances clients	405	435
Dépréciation des créances clients	(10)	(9)
<b>Créances clients</b>	<b>394</b>	<b>426</b>
Paiements d'avances	8	12
Charges constatées d'avance	43	31
Créances sur l'État et autres collectivités	299	335
Subventions d'investissement à recevoir	399	107
Créances diverses	458	473
Créances d'impôt sur le résultat	13	15
Dépréciation des autres débiteurs	(13)	(6)
<b>Autres débiteurs</b>	<b>1 206</b>	<b>967</b>
<b>TOTAL CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS</b>	<b>1 600</b>	<b>1 393</b>

	31/12/2020	31/12/2019
<b>Dépréciation des créances clients en début d'exercice</b>	<b>(9)</b>	<b>(9)</b>
Dotations de l'exercice	(2)	(2)
Reclassements		1
Reprises de l'exercice utilisées	1	1
<b>DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES CLIENTS EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>(10)</b>	<b>(9)</b>

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.

	31/12/2020	31/12/2019
Valeurs mobilières de placement	2 346	1 211
Disponibilités	576	333
<b>TRÉSORERIE DE CLÔTURE DU BILAN</b>	<b>2 922</b>	<b>1 544</b>

Le total de la trésorerie indiqué dans le tableau des flux de trésorerie (TFT) s'analyse comme suit :

	31/12/2020	31/12/2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie (bilan)	2 922	1 544
Concours bancaires courants	(81)	(103)
<b>TRÉSORERIE DE CLÔTURE DU TFT</b>	<b>2 841</b>	<b>1 441</b>

## 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.

## 24 — Avantages du personnel

Les avantages du personnel comprennent les avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme.

	31/12/2020	31/12/2019
Indemnités de départ à la retraite	379	353
Allocation décès des retraités	45	43
Indemnités de décès des actifs	23	22
Cessation anticipée d'activité	1	2
Rentes maladies professionnelles et accidents du travail des retraités	424	381
Pensions (filiales étrangères)		3
<b>Total avantages postérieurs à l'emploi</b>	<b>873</b>	<b>804</b>
Cessation progressive d'activité		
Médaille du travail	35	34
Maladie longue durée	1	2
Chômage	11	9
Rentes maladies professionnelles et accidents du travail des actifs	24	25
Autres avantages long terme		1
<b>Total avantages à long terme</b>	<b>72</b>	<b>71</b>
<b>TOTAL</b>	<b>945</b>	<b>875</b>

### 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

### 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<sup>er</sup> 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.

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.

## 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 et maladies professionnelles	Cessation anticipée d'activité	Retraites des filiales étrangères	Total avantages post-emploi
<b>Passif net au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>298</b>	<b>20</b>	<b>38</b>	<b>305</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>671</b>
Charge de l'exercice	24	2	1	24			51
Prestations payées par l'employeur	(13)	(1)	(2)	(12)			(27)
Pertes et gains actuariels	42	1	6	63		5	117
Cotisations employeur aux fonds						(2)	(2)
Effet de périmètre	2					(7)	(5)
Différence de change							1
<b>PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>353</b>	<b>22</b>	<b>43</b>	<b>381</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>804</b>

### 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 du travail et maladies professionnelles (AT/MP) 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.

	Indemnité fin de carrière	Indemnité décès actifs	Allocations décès des retraités	Rentes accidents du travail et maladies professionnelles	Cessation anticipée d'activité	Retraites des filiales étrangères	Total avantages post-emploi
<b>Passif net au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>353</b>	<b>22</b>	<b>43</b>	<b>381</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>804</b>
Charge de l'exercice	26	2		27			56
Prestations payées par l'employeur	(14)	(1)	(2)	(12)			(29)
Pertes et gains actuariels	14	1	3	27		(7)	39
Cotisations employeur aux fonds						(2)	(2)
Effet de périmètre	1						1
Différence de change	(1)						(1)
Classement à l'actif (actif net de régime de pension)						5	5
<b>PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2020</b>	<b>379</b>	<b>23</b>	<b>45</b>	<b>424</b>	<b>1</b>		<b>873</b>

### 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 du travail et maladies professionnelles	Cessation anticipée d'activité	Retraites des filiales étrangères	Total avantages post-emploi
<b>Charge de l'exercice comptabilisée en 2019</b>							
Coûts des services	(18)	(1)		(18)			(39)
Coûts d'intérêts nets	(5)		(1)	(6)			(12)
<b>IMPACT RÉSULTAT</b>	<b>(24)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>	<b>(24)</b>			<b>(51)</b>

	Indemnité fin de carrière	Indemnité décès actifs	Allocations décès des retraités	Rentes accidents du travail et maladies professionnelles	Cessation anticipée d'activité	Retraites des filiales étrangères	Total avantages post-emploi
<b>Charge de l'exercice comptabilisée en 2020</b>							
Coûts des services	(23)	(2)		(24)			(49)
Coûts d'intérêts nets	(3)			(3)			(6)
<b>IMPACT RÉSULTAT</b>	<b>(26)</b>	<b>(2)</b>		<b>(27)</b>			<b>(56)</b>

### 24.1.4 Impact en autres éléments du résultat global

Les écarts actuariels au titre des avantages postérieurs à l'emploi sont les suivants :

	Indemnité fin de carrière	Indemnité décès actifs	Allocations décès des retraités	Rentes accidents du travail et maladies professionnelles	Cessation anticipée d'activité	Bonification taux du PEE	Retraites des filiales étrangères	Total avantages post-emploi
<b>Montant comptabilisé en capitaux propres 2019</b>								
<b>Solde d'ouverture</b>	<b>(4)</b>	<b>(2)</b>	<b>(5)</b>	<b>(69)</b>	<b>(10)</b>	<b>(26)</b>	<b>(4)</b>	<b>(120)</b>
Variation pertes et gains actuariels de l'exercice	(42)	(1)	(6)	(63)			(5)	(117)
Autres	(2)						1	(1)
<b>SOLDE DE CLÔTURE</b>	<b>(47)</b>	<b>(3)</b>	<b>(11)</b>	<b>(133)</b>	<b>(10)</b>	<b>(26)</b>	<b>(7)</b>	<b>(237)</b>

Montant comptabilisé en capitaux propres 2020	Indemnité fin de carrière	Indemnité décès actifs	Allocations décès des retraités	Rentes accidents du travail et maladies professionnelles	Cessation anticipée d'activité	Bonification taux du PEE	Retraites des filiales étrangères	Total avantages post-emploi
<b>Solde d'ouverture</b>	(47)	(3)	(11)	(133)	(10)	(26)	(7)	(237)
Variation pertes et gains actuariels de l'exercice	(16)	(1)	(3)	(27)			7	(41)
<b>SOLDE DE CLÔTURE</b>	<b>(63)</b>	<b>(5)</b>	<b>(14)</b>	<b>(160)</b>	<b>(10)</b>	<b>(26)</b>	<b>(1)</b>	<b>(279)</b>

### 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 du travail et maladies professionnelles	Cessation anticipée d'activité	Retraites des filiales étrangères	Total avantages post-emploi
<b>Engagement au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>298</b>	<b>20</b>	<b>38</b>	<b>305</b>	<b>3</b>	<b>147</b>	<b>810</b>
Coûts des services	18	1		18			39
Charges de désactualisation	5		1	6		4	16
Prestations payées	(13)	(1)	(2)	(12)		(4)	(31)
Pertes et gains actuariels	42	1	6	63		16	128
Effet de périmètre	2					(33)	(30)
Différence de change						8	8
<b>Engagement au 31 décembre 2019</b>	<b>353</b>	<b>22</b>	<b>43</b>	<b>381</b>	<b>2</b>	<b>137</b>	<b>938</b>
Actifs de couverture au 31 décembre 2019						(134)	(134)
<b>Engagement net des actifs de régimes</b>	<b>353</b>	<b>22</b>	<b>43</b>	<b>381</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>804</b>
<b>PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>353</b>	<b>22</b>	<b>43</b>	<b>381</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>804</b>

	Indemnité fin de carrière	Indemnité décès actifs	Allocations décès des retraités	Rentes accidents du travail et maladies professionnelles	Cessation anticipée d'activité	Retraites des filiales étrangères	Total avantages post-emploi
<b>Engagement au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>353</b>	<b>22</b>	<b>43</b>	<b>381</b>	<b>2</b>	<b>137</b>	<b>938</b>
Coûts des services	23	2		24			49
Charges de désactualisation	3			3		3	9
Prestations payées	(14)	(1)	(2)	(12)		(4)	(33)
Pertes et gains actuariels	14	1	3	27		10	56
Effet de périmètre	1						1
Différence de change	(1)					(7)	(8)
<b>Engagement au 31 décembre 2020</b>	<b>379</b>	<b>23</b>	<b>45</b>	<b>424</b>	<b>1</b>	<b>139</b>	<b>1 011</b>
Actifs de couverture au 31 décembre 2020						(143)	(143)
<b>Engagement net des actifs de régimes</b>	<b>379</b>	<b>23</b>	<b>45</b>	<b>424</b>	<b>1</b>	<b>(5)</b>	<b>868</b>
Actifs de régime de pension						5	5
<b>PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2020</b>	<b>379</b>	<b>23</b>	<b>45</b>	<b>424</b>	<b>1</b>		<b>873</b>

	31/12/2020	31/12/2019
<b>Actif net à l'ouverture</b>	<b>134</b>	<b>141</b>
Intérêts sur les actifs	3	3
Contribution de l'employeur	2	2
Prestations payées par les actifs de couverture	(4)	(4)
Pertes et gains actuariels	16	11
Effet périmètre		(27)
Différence de change	(7)	7
<b>ACTIF NET À LA CLÔTURE</b>	<b>143</b>	<b>134</b>

Les actifs des filiales sont investis à environ 20% en actions, 45% d'obligations, 3% en immobilier et le solde en autres produits financiers.

Les actifs nets des régimes de pension sont inclus dans les « Autres actifs financiers non courants », décrits dans la note 19.1.

## 24.1.6 Les hypothèses

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

	31/12/2020		31/12/2019	
	Zone euro	Royaume-Uni	Zone euro	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	0,25%	1,40%	0,75%	2,05%
Taux d'inflation	2,00%	2,90%	2,00%	2,70%
Profil de carrière inflation comprise	2,0% à 2,2%	2,80%	2,0% à 2,2%	2,65%
Table de mortalité	TGH 05/TGF05	S2PA	TGH 05/TGF05	S2PA
Âge de départ moyen projeté	61	65	60,9	65
Taux de valorisation des pensions	NA	1,40%	NA	2,50%
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 -39 millions d'euros et de +35 millions d'euros sur les engagements post-emploi.

La durée moyenne des engagements postérieurs à l'emploi est de dix-sept ans, contre quinze ans au 31 décembre 2019.

## 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 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.

#### 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.

#### 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 accidents du travail et maladies professionnelles	Allocation chômage	Maladie longue durée	Autres	Total avantages long terme
<b>Passif net comptabilisé au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>64</b>
Coûts des services rendus		6				6
Prestations payées	(2)	(5)				(7)
Charges de désactualisation	1					1
Écart actuariel	3	1				5
Réévaluations nettes			3	(1)		2
<b>PASSIF NET COMPTABILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>34</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>71</b>

	Médailles du travail	Rentes accidents du travail et maladies professionnelles	Allocation chômage	Maladie longue durée	Autres	Total avantages long terme
<b>Passif net comptabilisé au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>34</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>71</b>
Coûts des services rendus	2	3				5
Prestations payées	(2)	(5)				(7)
Charges de désactualisation						
Écart actuariel	2	1				3
Réévaluations nettes			2	(1)		1
Autres					(1)	(1)
<b>PASSIF NET COMPTABILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2020</b>	<b>35</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>1</b>		<b>72</b>
Meilleure estimation des prestations versées aux régimes à prestations définies en 2021	2	3				5

## 24.2.2 Principales hypothèses actuarielles

	31/12/2020	31/12/2019
Taux d'actualisation	0,25 %	0,75 %
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 moyen projeté	61	60,9
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'impact au compte de résultat de toutes les provisions (actif et passif) est le suivant :

	31/12/2019	31/12/2020
Dotations et reprises aux provisions	(25)	(34)

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.

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.

Un accord d'accompagnement à la mobilité externe et à la fin de carrière des personnels concernés par le programme de transformation des fonctions support de l'Epic RATP a été conclu avec les instances représentatives du personnel et validé par la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi en décembre 2020. Une provision à ce titre a été comptabilisée à la clôture du 31 décembre 2020, pour 18 millions d'euros.

	31/12/2018	Dotations	Provision utilisée	Provision non utilisée	Reclassements, variations de périmètre et taux de change	31/12/2019
<b>Provisions non courantes</b>	<b>155</b>	<b>38</b>	<b>(13)</b>	<b>(13)</b>	<b>1</b>	<b>168</b>
Démantèlement <sup>(1)</sup>	67		(1)			66
Litiges <sup>(2)</sup>	9	3	(1)	(2)		10
Autres charges	25	7		(1)		30
Autres risques <sup>(3)</sup>	54	28	(11)	(10)		62
<b>Provisions courantes</b>	<b>66</b>	<b>39</b>	<b>(13)</b>	<b>(10)</b>		<b>83</b>
Démantèlement <sup>(1)</sup>						
Litiges <sup>(2)</sup>	16	5		(3)		18
Autres charges	5	2	(1)			5
Autres risques <sup>(3)</sup>	45	32	(11)	(6)		59
<b>TOTAL DES PROVISIONS</b>	<b>221</b>	<b>78</b>	<b>(26)</b>	<b>(22)</b>	<b>1</b>	<b>251</b>

	31/12/2019	Dotations	Provision utilisée	Provision non utilisée	Reclassements, variations de périmètre et taux de change	31/12/2020
<b>Provisions non courantes</b>	<b>168</b>	<b>64</b>	<b>(37)</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>207</b>
Démantèlement <sup>(1)</sup>	66					66
Litiges <sup>(2)</sup>	10	4	(5)	2		11
Autres charges	30	25	(1)		1	55
Autres risques <sup>(3)</sup>	62	35	(30)	9	1	76
<b>Provisions courantes</b>	<b>83</b>	<b>37</b>	<b>(45)</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>85</b>
Démantèlement <sup>(1)</sup>						
Litiges <sup>(2)</sup>	18	5	(8)	4	(3)	15
Autres charges	5	1	(2)		1	5
Autres risques <sup>(3)</sup>	59	31	(35)	6	4	65
<b>TOTAL DES PROVISIONS</b>	<b>251</b>	<b>101</b>	<b>(81)</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>292</b>

(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 2020, la RATP a émis, dans le cadre de son programme EMTN, des emprunts obligataires :

- le 13 mars 2020, 300 millions d'euros sur une durée de trente ans, au taux de 0,94 %. Cette souche a été abondée le 24 avril 2020 pour un montant de 30 millions d'euros;
- le 21 avril 2020, 150 millions d'euros sur une durée de trente ans, au taux de 1,07%;
- le 15 juillet 2020, 100 millions de dollars sur une durée de cinq ans, au taux de 0,61%;
- le 22 juillet 2020, 100 millions de dollars sur une durée de cinq ans, au taux de 0,57%;
- le 11 août 2020, 200 millions d'euros sur une durée de soixante ans, au taux de 0,87%.

### 26.1 Détail des dettes financières courantes et non courantes

	31/12/2020	31/12/2019
Emprunts obligataires	5 206	4 972
Emprunts auprès de la Région Île-de-France	117	129
Emprunts liés aux terminaisons de <i>lease</i>	18	18
Dépôts et cautionnements (reçus)	6	6
Autres emprunts et dettes	139	157
<b>Total dettes financières – non courantes</b>	<b>5 486</b>	<b>5 282</b>
Emprunts obligataires	599	
Emprunts auprès de la Région Île-de-France	16	16
Emprunts plan d'épargne entreprise (PEE)	233	249
Emprunts liés aux terminaisons de <i>lease</i>		12
Autres emprunts et dettes	320	
Billets de trésorerie	1 899	1 279
Autres emprunts et dettes	1	22
Concours bancaires	81	103
Intérêts courus non échus	53	49
<b>Total dettes financières – courantes</b>	<b>3 203</b>	<b>1 731</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8 689</b>	<b>7 013</b>

### Variation des passifs liés aux activités de financement

	31/12/2019	Flux d'exploitation	Flux de financement	Variation des comptes de trésorerie du TFT	Effet de change	Juste valeur	Reclass. courant/non courant	Autres	31/12/2020
Dettes financières – non courantes	5 282		218		(13)	(2)	5	(3)	5 486
Dettes financières – courantes	1 731	4	1 492	(21)		2	(5)		3 203
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>7 013</b>	<b>4</b>	<b>1 710</b>	<b>(21)</b>	<b>(14)</b>			<b>(3)</b>	<b>8 689</b>

## 26.2 Dettes financières par échéance

	2021	2022	2023	2024	2025	> 5 ans
Emprunts obligataires EUR	600	621	622	654	254	2 816
Intérêts sur emprunts obligataires EUR	122	98	80	55	51	399
Emprunts obligataires libellés en devises					174	
Intérêts sur emprunts obligataires libellés en devises	1	1	1	1	1	
Emprunts auprès de la Région Île-de-France	16	15	15	13	13	81
Emprunts PEE	143					
Intérêts sur emprunts PEE	1					
Emprunts liés aux terminaisons de <i>lease</i>					16	
Emprunts auprès des établissements de crédit	320	21	22	22	22	51
Billets de trésorerie	1 899					
Autres emprunts et dettes	1					
Concours bancaires	81					
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>3 184</b>	<b>755</b>	<b>740</b>	<b>746</b>	<b>532</b>	<b>3 346</b>

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.

## 26.3 Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires concernent uniquement l'Epic RATP.

Emprunts obligataires	31/12/2020	31/12/2019	Variation	Taux d'intérêt effectif
EUR 4,00% 23 septembre 2021	599	599	1	4,11%
EUR 2,875% 9 septembre 2022	599	598	1	3,01%
EUR 4,125% 13 avril 2023	599	599		4,20%
EUR 0,375% 15 juin 2024	498	497	1	0,49%
EUR 1,38% 16 septembre 2024	150	150		1,39%
USD 0,612% 22 juillet 2025	81		81	0,67%
USD 0,571% 29 juillet 2025	81		81	0,63%
EUR 2,441% 24 octobre 2025	50	50		2,49%
EUR 3,03% 25 octobre 2025	200	200		3,05%
EUR 3,75% 19 octobre 2026	449	449		3,81%
EUR 0,875% 25 mai 2027	499	498		0,92%
EUR 0,35% 20 juin 2029	498	498		0,40%
EUR 1,75% 25 mai 2031	498	498		1,78%
EUR 4,11% 1 <sup>er</sup> juillet 2031	50	50		4,16%
EUR 0,40% 19 décembre 2036	87	86		0,43%
EUR 1,90% 26 juin 2048	100	100		1,91%
EUR 1,905% 6 juin 2048	50	50		1,92%
EUR 1,82% 18 juin 2048	50	50		1,83%
EUR 0,938% 25 mai 2050	329		329	0,95%
EUR 1,07% 28 avril 2050	150		150	1,08%
EUR 0,875% 18 août 2080	190		190	1,00%
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>	<b>5 806</b>	<b>4 972</b>	<b>833</b>	

## 26.4 Calcul de l'endettement net

Le Groupe définit communément sa dette comme le total des encours 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.

	31/12/2020	31/12/2019
Dettes financières	8 689	7 013
Instruments dérivés à la juste valeur sur option	6	1
Intérêts courus non échus	(53)	(49)
Avance prêts Comités interprofessionnels du logement (CIL)	(15)	(20)
Dépôts et cautionnements <sup>(1)</sup>	(18)	(30)
Autres actifs financiers liés aux opérations de <i>lease</i>	(52)	(53)
Placements à court terme	(51)	(62)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 910)	(1 544)
Autres <sup>(2)</sup>	(52)	(73)
<b>ENDETTEMENT NET GROUPE</b>	<b>5 544</b>	<b>5 182</b>

(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 45 millions d'euros au 31 décembre 2020.

## 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.

	31/12/2020	31/12/2019
Dettes fournisseurs	606	494
Dettes sur immobilisations	581	608
Dettes fiscales et sociales	818	720
Dettes diverses d'exploitation	18	148
Produits constatés d'avance	104	214
Autres dettes diverses	546	585
Dettes d'impôt sur le résultat	6	10
<b>TOTAL</b>	<b>2 679</b>	<b>2 778</b>

L'intégralité des dettes fournisseurs ont une échéance à moins d'un an.



## 28 — Incidence de la variation du BFR

	31/12/2020	31/12/2019
Stocks	(47)	(12)
Avances et acomptes versés sur commande	4	(6)
Créances clients et comptes rattachés	8	(86)
Créances envers l'État et les autres collectivités publiques	(44)	121
Créances vis-à-vis de Île-de-France Mobilités	98	(179)
Autres créances	49	(130)
Charges constatées d'avance	(11)	(32)
Avances et acomptes reçus sur commande	(129)	137
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	54	130
Dettes fiscales et sociales	240	(196)
Dettes vis-à-vis d'Île-de-France Mobilités	(146)	180
Autres dettes	(31)	1
Produits constatés d'avance	(63)	160
Produits constatés d'avance ( <i>lease</i> )	(1)	
<b>TOTAL INCIDENCE DE LA VARIATION DU BFR</b>	<b>(17)</b>	<b>87</b>

## 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.

Au premier trimestre 2020, le Groupe a couvert le risque de taux d'une partie de ses besoins de financement 2021 en mettant en place 50 millions d'euros de *swaps forward* dix ans, départ juillet 2021.

### 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 swap*).

Le Groupe a émis 200 millions de dollars d'emprunts à cinq ans au mois de juillet 2021. Ces emprunts ont fait l'objet d'un *cross-currency swap*, le taux de rendement interne en euros ressortant à - 0,33%.

### Gestion du risque de matières premières

Le groupe RATP peut avoir recours à des dérivés de matières premières.

Le contrat d'approvisionnement en gaz va être renouvelé pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 31 décembre 2023 (appel d'offres en cours). La consommation de gaz de l'Epic est une donnée facilement prévisible.

Dans l'attente de définir les modalités de détermination de prix pour ce nouveau marché, la RATP a réalisé deux opérations pour :

- fixer les prix d'une partie de sa consommation future (visibilité budgétaire);
- profiter d'opportunités de marché favorables à l'été 2020.

Deux *swaps* ont ainsi été souscrits en juillet et décembre 2020 (un encours total de 2 millions d'euros) permettant de fixer le prix d'une partie de la consommation de gaz naturel des années 2022 (60%) et 2023 (40%).

Des opérations de couverture du risque gasoil sont également 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 est le risque que l'émetteur n'ait pas accès à des fonds suffisants pour financer ses activités commerciales courantes, les investissements nécessaires à son expansion, ou tout événement exceptionnel qui pourrait survenir.

Les marchés financiers peuvent être soumis à des périodes de volatilité et de manque de liquidité. Si l'émetteur n'est pas en mesure d'accéder aux marchés de capitaux ou à d'autres sources de financement à des taux compétitifs pendant une période prolongée, son coût de financement peut augmenter et sa stratégie peut devoir être réévaluée.

Pour assurer la gestion de sa trésorerie et couvrir son risque de liquidité, la RATP dispose d'un programme de NEU CP d'un montant maximal de 3 milliards d'euros.

La RATP a été confrontée en mars 2020, suite à la crise sanitaire du Covid-19, à une fermeture temporaire du marché des financements à court terme. L'entreprise avait en partie anticipé ces difficultés par des émissions importantes de NEU CP avant la fermeture du marché (778 millions d'euros). Elle a pu ensuite accéder au guichet de refinancement à court terme de la Banque centrale européenne pendant le confinement (*Pandemic emergency purchase programme*). Elle a néanmoins dû mettre en place à titre préventif 800 millions d'euros de financements bancaires à court terme (*revolving credit facility*), dont 300 millions d'euros ont été tirés sur une durée de douze mois.

Malgré ces difficultés, la RATP a réussi à maintenir un niveau de trésorerie disponible lui permettant de faire face à ses obligations (en-cours moyen de placements disponibles de 1,3 milliard d'euros en moyenne sur 2020).

## 29.1 Sensibilité des dettes financières à court terme

La RATP a des dettes court terme matérialisées par des NEU CP : 1 995 millions d'euros dont 90 millions d'euros adossés au PEE, 113 millions de dollars et 37 millions de francs suisses. Leur maturité n'excède pas six mois au 31 décembre 2020 et ils 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 au 31 décembre 2020 à 94 % à taux fixe.

	31/12/2020	31/12/2019
<b>Total des dettes avant couverture (coût amorti)</b>		
<b>Dette obligataire USD (en millions d'euros)</b>	<b>163</b>	
Taux variable		
Taux fixe	100%	100%
<b>Dette obligataire EUR (en millions d'euros)</b>	<b>5 643</b>	<b>4 972</b>
Taux variable		
Taux fixe	100%	100%
<b>Emprunt Île-de-France long terme (en millions d'euros)</b>	<b>132</b>	<b>146</b>
Taux variable	100%	100%
Taux fixe		
<b>PEE (en millions d'euros)</b>	<b>233</b>	<b>249</b>
Taux variable	100%	100%
Taux fixe		
<b>TOTAL (en millions d'euros)</b>	<b>6 171</b>	<b>5 366</b>
Taux fixe	94%	93%
Taux variable	6%	7%
<b>Total des dettes après couverture de taux</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
<b>Total dette (nominal) (en millions d'euros)</b>	<b>6 171</b>	<b>5 366</b>
Dont dette à taux variable	365	395
<b>% fixe de la dette</b>	<b>94 %</b>	<b>93 %</b>

Les charges d'intérêts sur les dettes obligataires s'élèvent à 120 millions d'euros en 2020. 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 :

#### AU 31 DÉCEMBRE 2020

	Valeur comptable des dérivés actifs	Valeur comptable des dérivés passifs	Juste valeur des collatéraux financiers	Exposition nette
Dérivés de taux et de change	27	(2)		24
Emprunts liés aux terminaisons de <i>lease</i>		(18)	22	4
Couverture de change dépôt de <i>lease</i>		(31)	25	(6)

#### AU 31 DÉCEMBRE 2019

	Valeur comptable des dérivés actifs	Valeur comptable des dérivés passifs	Juste valeur des collatéraux financiers	Exposition nette
Dérivés de taux et de change	5	(45)		(40)
Emprunts liés aux terminaisons de <i>lease</i>		(30)	35	5
Couverture de change dépôt de <i>lease</i>		(31)	26	(5)

## 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 instruments 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

Le Groupe documente 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 Maturité des instruments dérivés (maturité, notionnel)

AU 31 DÉCEMBRE 2019

2019	Qualifications comptables			Maturités		
	CFH	FVH	TRA	- de 1 an	De 1 an à 5 ans	+ de 5 ans
<b>Swap de taux</b>						
EUR						
IRS	99	99		1	57	41
CCS EUR/USD						
GBP						
IRS	35	35			35	
CCS GBP/EUR	48	48			48	
USD						
CCS lease USD/EUR	107	107				107
<b>Forex</b>						
Achat à terme USD	400	400		400		
Achat à terme CHF						
<b>Matières premières</b>						
PEG_Month MWH						
Ulsd10 ppm GBP/T	10	10		6	4	

AU 31 DÉCEMBRE 2020

2020	Qualifications comptables			Maturités		
	CFH	FVH	TRA	- de 1 an	De 1 an à 5 ans	+ de 5 ans
<b>Swap de taux</b>						
EUR						
IRS	135	135		1	71	63
CCS EUR/USD	174	174			174	
GBP						
IRS	32	32			32	
CCS GBP/EUR	45	45			45	
USD						
CCS lease USD/EUR	106	106			46	60
<b>Forex</b>						
Achat à terme USD/EUR	113	113		113		
Achat à terme CHF/EUR	37	37		37		
<b>Matières premières</b>						
PEG_Month MWH						
Ulsd10 ppm GBP/T	10	10		4	6	

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.

## 30.2 Les opérations de couverture de juste valeur

Les opérations qualifiées de couverture de juste valeur au 31 décembre 2020 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.

## 30.3 Les opérations de couverture de flux de trésorerie

Les opérations de couverture de flux de trésorerie au 31 décembre 2020 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 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'entrées 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 :

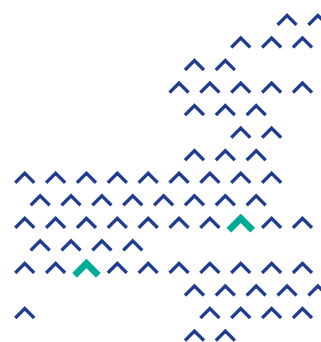
- la juste valeur des *swaps* de taux est déterminée sur la base d'une actualisation des flux futurs estimés;
- la juste valeur des *cross-currency swaps* est déterminée sur la base d'une actualisation des flux estimés par les banques à la date de clôture;
- la juste valeur des options de taux (*swaptions, caps, floors*) est déterminée sur la base de la méthode Black & Scholes.

Les risques de crédit et de contrepartie 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 2019

	Valeur comptable au bilan	Juste valeur	Niveau hiérarchique de juste valeur		
			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Évaluation des actifs à la juste valeur</b>					
Titres non consolidés	52	52			52
Instruments financiers dérivés	3	3		3	
Actifs financiers en concession	3 836	3 836		3 836	
Autres actifs financiers	293	302	130	172	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 544	1 544	121	1 423	
<b>Évaluation des passifs à la juste valeur</b>					
Dettes financières	7 013	7 856	5 780	2 077	
Instruments financiers dérivés	45	45		45	

AU 31 DÉCEMBRE 2020

	Valeur comptable au bilan	Juste valeur	Niveau hiérarchique de juste valeur		
			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Évaluation des actifs à la juste valeur</b>					
Titres non consolidés	60	60			60
Instruments financiers dérivés	4	4		4	
Actifs financiers en concession	4 212	4 212		4 212	
Autres actifs financiers	245	255	98	158	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 922	2 922	1 222	1 700	
<b>Évaluation des passifs à la juste valeur</b>					
Dettes financières	8 689	9 986	6 589	3 396	
Instruments financiers dérivés	63	63		63	

## 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 qui correspond à l'UGT gestionnaire d'infrastructure de l'Epic RATP : gestionnaire d'infrastructure de réseaux affectée au transport public urbain de voyageurs fixée par la loi n° 2009-1503 du 8 décembre 2009;
- le secteur transport : 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 gestionnaire d'infrastructure 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 2020

	Gestionnaire d'infrastructure	Transport	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires externe	63	5 460		5 523
Chiffre d'affaires intersecteur	956	301	(1 249)	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 019</b>	<b>5 753</b>	<b>(1 249)</b>	<b>5 523</b>
Excédent brut d'exploitation	506	178		684
Résultat opérationnel	268	(169)		99
Dotations aux amortissements	(269)	(252)		(521)

AU 31 DÉCEMBRE 2019

	Gestionnaire d'infrastructure	Transport	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires externe	114	5 590		5 704
Chiffre d'affaires intersecteur	907	365	(1 272)	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 020</b>	<b>5 956</b>	<b>(1 272)</b>	<b>5 704</b>
Excédent brut d'exploitation	620	213		833
Résultat opérationnel	364	(44)		319
Dotations aux amortissements	(257)	(223)		(479)

## 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 2020

	Gestionnaire d'infrastructure	Transport	Total
Immobilisations incorporelles et corporelles nettes	5 455	2 424	7 879
Subventions d'investissement	5 436	2 864	8 300
Investissements corporels et incorporels	638	998	1 636
Acquisition de biens mis en concession		260	260
Total Actif	6 233	11 489	17 722

AU 31 DÉCEMBRE 2019

	Gestionnaire d'infrastructure	Transport	Total
Immobilisations incorporelles et corporelles nettes	6 107	1 725	7 832
Subventions d'investissement	2 586	4 922	7 508
Investissements corporels et incorporels	678	949	1 627
Acquisition de biens mis en concession		210	210
Total Actif	6 586	9 849	16 435

## 33 — Garanties

### 33.1 Garanties données

	31/12/2020			31/12/2019		
	RATP Epic	Autres	Total	RATP Epic	Autres	Total
Avals et cautions	223	750	973	288	685	973
Dont :						
• cautions auprès d'associations ou autres	17	750	767	13	685	698
• avantages au personnel	88		88	110		110
• opérations de <i>leasehold</i> sous locations	118		118	166		166
<b>TOTAL</b>	<b>223</b>	<b>750</b>	<b>973</b>	<b>288</b>	<b>685</b>	<b>973</b>

### 33.2 Garanties reçues

	31/12/2020			31/12/2019		
	RATP Epic	Autres	Total	RATP Epic	Autres	Total
Avals et cautions	399	22	421	344	5	349
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>22</b>	<b>421</b>	<b>344</b>	<b>5</b>	<b>349</b>

## 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 2020. 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.

### 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 et trancher le contentieux. Aucune provision n'a été constatée dans les comptes au 31 décembre 2020.

## 35 — Information relative aux parties liées

### 35.1 Transactions avec des parties liées

La RATP, en tant qu'Epic, 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

	31/12/2020	31/12/2019
Ressources du contrat Île-de-France Mobilités	2 846	2 058
Ressources des communes pour le maintien de dessertes déficitaires	14	16
Subventions d'investissement appelées sur l'exercice (État, Île-de-France Mobilités, Région Île-de-France, autres)	1 031	757
Emprunts Région Île-de-France remboursés sur l'exercice	33	19
Créances sur l'État et les collectivités	492	399
Créances sur Île-de-France Mobilités (hors IFRIC 12)	125	223
Dettes envers l'État et les collectivités	133	109
Dettes envers Île-de-France Mobilités	115	261
Dettes financières envers la Région Île-de-France	152	169

### 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 Comex.

	31/12/2020	31/12/2019
Avantages à court terme hors charges patronales <sup>(1)</sup>	3,1	2,9

(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 :

	31/12/2020	31/12/2019
KPMG	1	1
Mazars	1	1
Autres		1
<b>Commissariat aux comptes</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
KPMG		
Mazars		
Autres		
<b>Prestations liées au commissariat aux comptes</b>		
KPMG		
Mazars		
Autres		
<b>Autres prestations</b>		



## **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
<b>Pôle Transport</b>					
RATP	France	100,00	100,00	IG	Entité mère
AlpBus Fournier	France	100,00	100,00	IG	
Assetco Toscana SRL	Italie	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	
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
Citio	France	92,00	92,00	IG	
Compagnie Francilienne du 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	100,00	100,00	IG	
FlexCité 49	France	100,00	100,00	IG	
FlexCité 77	France	100,00	100,00	IG	
FlexCité 91	France	100,00	100,00	IG	
FlexCité 93	France	100,00	100,00	IG	



	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode	Commentaires
FlexCité 94	France	97,00	97,00	IG	
FlexCité 95	France	100,00	100,00	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	
Hello Paris Participation	France	50,00	50,00	MEE	
Hello Paris Services	France	50,00	50,00	MEE	
Hong Kong Tramway	Hong Kong	100,00	100,00	IG	
Hong Kong Tramway Engineering	Hong Kong	100,00	100,00	IG	
La Ferroviaria Italiana	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	
Metrolab	France	50,00	50,00	Autre	Activité conjointe. Intégrée en quote-part ligne à ligne
Metrolink	Angleterre	100,00	100,00	IG	
Mobicité	France	100,00	100,00	IG	
Moulins Mobilité	France	100,00	100,00	IG	
Mumbay 1	Inde	63,00	63,00	IG	
Odulys	France	35,00	35,00	MEE	
OrlyVal Service	France	99,00	99,00	IG	
PEM Mantes	France	100,00	100,00	IG	
Public Transportation Company	Arabie saoudite	20,00	20,00	MEE	
RATP Coopération	France	100,00	100,00	IG	
RATP Développement	France	100,00	100,00	IG	
RATP Dev Angers	France	100,00	100,00	IG	
RATP Dev Asia Pacific PTE Ltd	Singapour	100,00	100,00	IG	
RATP Dev Brest	France	100,00	100,00	IG	
RATP Dev Canada	Canada	100,00	100,00	IG	
RATP Dev Creil	France	100,00	100,00	IG	
RATP Dev France Investissement	France	100,00	100,00	IG	
RATP Dev France Services	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	
RATP Dev Middle East	Émirats arabes unis	100,00	100,00	IG	
RATP Développement Mobility Cairo	Égypte	100,00	100,00	IG	
RATP Dev Quimperle Communauté	France	100,00	100,00	IG	
RATP Dev Rails	France	100,00	100,00	IG	

	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode	Commentaires
RATP Dev Saint-Malo	France	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 Inc. (ex-McDonald Transit Associates)	États-Unis	94,29	94,29	IG	
RATP Dev USA LLC	États-Unis	100,00	100,00	IG	
RATP do Brasil	Brésil	100,00	100,00	IG	
RATP Maintenance Services (ex-Matem)	France	100,00	100,00	IG	
RATP Paris Région	France	100,00	100,00	IG	
RATP Participations	France	100,00	100,00	IG	
RD Australie	Australie	100,00	100,00	IG	
RD Belgium	Belgique	100,00	100,00	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	
RDGL	France	55,00	55,00	IG	
RDSL Urban NY	États-Unis	100,00	100,00	IG	
RDTA	France	100,00	100,00	IG	
RDTC	Chine	100,00	100,00	IG	
RDTI	Inde	100,00	100,00	IG	
RKH Qitarat LLC (ex-Qatar Metro)	Qatar	32,50	32,50	MEE	
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	
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 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	
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	

	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode	Commentaires
TP2A	France	51,00	51,00	IG	
Tram di Firenze	Italie	14,53	14,53	MEE	
TVM	France	100,00	100,00	IG	
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	
Wizway Solution	France	25,00	25,00	MEE	
Wofe	Chine	100,00	100,00	IG	
<b>Pôle Ingénierie</b>					
Groupe Systra	France	43,38	43,38	MEE	
<b>Pôle Solutions Ville</b>					
Mobizen	France	20,00	20,00	MEE	
RATP Capital Innovation	France	100,00	100,00	IG	
RATP Connect	France	100,00	100,00	IG	
RATP Real Estate	France	100,00	100,00	IG	
RATP Solutions ville	France	100,00	100,00	IG	
SADM	France	100,00	100,00	IG	
SEDP 2	France	100,00	100,00	IG	
Telcité NAO	France	100,00	100,00	IG	
<b>Pôle Services</b>					
Ixxi Techside	France	100,00	100,00	IG	
Mappy	France	100,00	100,00	IG	
Navocap	France	100,00	100,00	IG	
RATP Travel Retail	France	100,00	100,00	IG	
RATP Smart Systems	France	100,00	100,00	IG	
Setim	France	100,00	100,00	IG	
Setim Mexico	Mexique	100,00	100,00	IG	

04

# COMPTES SOCIAUX



Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	170
Bilan Epic RATP	173
Compte de résultat Epic RATP	174
Annexe aux comptes sociaux	175



# Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

## Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2020 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.

### Justification des appréciations – points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 2020, les immobilisations corporelles et incorporelles s'élevaient à 19,2 milliards d'euros et représentent environ 78 % 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 toujours en pleine évolution dans le contexte de négociation du nouveau dispositif contractuel avec Île-de-France Mobilités pour la période 2021-2024, de la mise en place de la régulation économique par l'autorité de régulation des transports (ART) au 1<sup>er</sup> janvier 2020 sur la partie GI et de l'ouverture à la concurrence progressive des marchés des transports.

Les actifs de l'Epic n'intègrent pas d'actif à durée de vie indéfinie. Toutefois, des tests de dépréciation sont historiquement 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.

À fin 2019, les tests réalisés avaient conduit à ne pas identifier de perte de valeur. Ces analyses s'appuyaient sur des projections de flux futurs et notamment des hypothèses de renouvellement des contrats à l'identique de la performance du contrat actuel. Les marges de manœuvre constatées restaient très sensibles aux hypothèses économiques et aux taux d'actualisation utilisés.

Compte tenu du contexte existant à fin 2020, notamment les négociations toujours en cours sur le contrat avec Île-de-France Mobilités, ces tests n'ont pas pu être conduits à la clôture. Une analyse par typologie d'actifs, décrite dans la note 1.1.5 de l'annexe aux comptes sociaux, a été réalisée, s'appuyant sur les dispositifs de financement actuels de ces actifs, leur nature et le cadre général qui détermine les niveaux de rémunération des activités du GI et de l'OT. Cette analyse a conclu à l'absence d'indicateurs de perte de valeur.

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.

## 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 la pertinence de l'analyse par typologie d'actifs retenue, notamment en :

- contrôlant la valeur nette des actifs par typologie d'actifs et par UGT;
- appréciant la cohérence des informations et autres hypothèses concourant à conclure sur l'absence d'indicateurs de perte de valeur;
- nous assurant, par entretien, de l'absence d'évolutions structurelles (légal et contractuelles) défavorables attendues par le management à la clôture.

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 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.

## Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux 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 2020, les cabinets Mazars et KPMG étaient dans la sixième 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.

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 au comité d'audit un rapport 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.

#### Les commissaires aux comptes

Paris-la Défense,  
le 16 mars 2021

KPMG Audit  
Stéphanie Millet  
Associée

Paris-la Défense,  
le 16 mars 2021

Mazars  
Erwan Candau  
Associé

# Bilan Epic RATP

## Actif

En millions d'euros	Notes	31/12/2020		31/12/2019	
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Immobilisations incorporelles	2	1 321	(663)	658	585
Immobilisations corporelles	2	32 650	(14 088)	18 562	17 808
Immobilisations financières	3	962	(52)	910	912
<b>Actif immobilisé</b>		<b>34 932</b>	<b>(14 802)</b>	<b>20 130</b>	<b>19 304</b>
Stocks et en-cours	4	327	(55)	272	241
Créances	5	1 454	(6)	1 449	1 216
Valeurs mobilières de placement	6	2 420		2 420	1 326
Disponibilités		383		383	128
<b>Actif circulant</b>		<b>4 585</b>	<b>(61)</b>	<b>4 524</b>	<b>2 912</b>
Frais d'émission d'emprunts		2		2	2
Primes de remboursement des obligations		18		18	10
Écarts de conversion actif		20		20	5
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>39 557</b>	<b>(14 863)</b>	<b>24 693</b>	<b>22 234</b>

## Passif

En millions d'euros	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Contre-valeur des immobilisations mises à disposition		251	251
Écart de réévaluation		201	205
Dotation en capital		433	433
Réserves		295	295
Report à nouveau		3 670	3 539
Résultat de l'exercice (excédent ou perte)		17	132
<b>Situation nette</b>		<b>4 867</b>	<b>4 854</b>
Provisions réglementées		694	641
Subventions d'investissement		8 072	7 308
<b>Capitaux propres</b>	<b>7</b>	<b>13 634</b>	<b>12 803</b>
Provisions pour risques et charges	8	291	266
Dettes financières	9	8 547	6 850
Dettes fiscales et sociales		698	609
Autres dettes	10	1 505	1 700
Écarts de conversion passif		19	5
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>24 693</b>	<b>22 234</b>

## Compte de résultat Epic RATP

En millions d'euros	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires	11	4 764	4 827
Produits divers		918	957
Produits en atténuation des charges d'amortissements		248	245
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>5 930</b>	<b>6 028</b>
Énergie		(179)	(210)
Frais relatifs aux lignes affrétées		(31)	(31)
Charges de circulation		(21)	(21)
Matières et autres charges externes		(1 444)	(1 396)
Impôts, taxes et versements assimilés		(349)	(313)
Charges de personnel	12	(2 702)	(2 725)
• Salaires et traitements		(1 813)	(1 867)
• Charges sociales		(782)	(804)
• Résultat des régimes spéciaux		(61)	(6)
• Intéressement		(47)	(49)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(1 025)	(1 018)
Autres charges		(15)	(26)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>164</b>	<b>288</b>
Produits financiers		43	55
Charges financières		(172)	(178)
<b>Résultat financier</b>	<b>13</b>	<b>(129)</b>	<b>(123)</b>
<b>Résultat courant</b>		<b>35</b>	<b>164</b>
Produits exceptionnels		104	76
Charges exceptionnelles		(126)	(116)
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>14</b>	<b>(22)</b>	<b>(39)</b>
<b>Impôts sur les bénéfices</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>17</b>	<b>131</b>

# Annexe aux comptes sociaux

## Exercice clos au 31 décembre 2020

### Les états financiers sont présentés en millions 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 immatriculée au RCS de Paris. Son siège social est situé au 54, quai de la Rapée, 75012 Paris.

Dans le cadre de la libéralisation des transports publics au sein de l'Union européenne, le règlement CE n° 1370/2007 du 23 octobre 2007 relatif aux services publics de transport de voyageurs par chemin de fer et par route (dit règlement OSP) introduit le principe de mise en concurrence des activités d'exploitation de services de transport de voyageurs par chemin de fer, assorti de périodes transitoires pour organiser cette mise en concurrence.

Dans le prolongement de ce règlement, la loi n° 2009-1503 du 8 décembre 2009 relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires et portant diverses dispositions relatives aux transports (dite loi ORTF), organise la fin du monopole de la RATP sur l'exploitation des réseaux et lignes de transport en région Île-de-France, selon l'échéancier suivant :

- le 31 décembre 2024 pour le réseau bus;
- le 31 décembre 2029 pour le tramway;
- le 31 décembre 2039 pour le métro et le RER;

dates à partir desquelles l'exploitation de ces services devient soumise aux règles de mise en concurrence.

Parallèlement, afin de « satisfaire aux exigences essentielles de sécurité et d'interopérabilité du système ferroviaire concerné, y compris la fiabilité, la disponibilité et la compatibilité technique de ses constituants, et à l'impératif de continuité du service public », la loi relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires et portant diverses dispositions relatives aux transports confie à la RATP la gestion d'infrastructure du réseau métropolitain affecté au transport public urbain de voyageurs en Île-de-France et du réseau de RER dont elle assure l'exploitation au 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Dans le même esprit, la loi n° 2010-597 du 3 juin 2010 relative au Grand Paris (dite loi Grand Paris) confie à la RATP la gestion technique de l'ensemble des lignes, ouvrages et installations réalisés par la Société du Grand Paris (SGP).

Elle lui impose en outre, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, la séparation comptable de ses activités de gestionnaire d'infrastructure (GI) du réseau ferré et d'opérateur de transport (OT).

La loi d'orientation des mobilités n° 2019-1428 du 24 décembre 2019 étend l'obligation de séparation comptable en imposant la mise en œuvre de comptes séparés pour les activités suivantes :

- l'activité d'opérateur de transport;
- l'activité de gestionnaire d'infrastructure mentionnée à l'article L. 2142-3 du Code des transports (constituée du métropolitain et des parties du RER exploitées par la RATP au 1<sup>er</sup> janvier 2010), à laquelle s'intègre la gestion technique des parties de réseau du Grand Paris constituées des prolongements nord et sud de la ligne 14 (de Mairie de Saint-Ouen à Saint-Denis Pleyel, d'Olympiades à Aéroport d'Orly);

- l'activité de gestion technique du réseau de transport public du Grand Paris, à l'exclusion de celle concernant les prolongements susvisés de la ligne 14 (disposition entrant en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2020);
- l'activité exercée par son service interne de sécurité mentionné à l'article L. 2251-1 du Code des transports, dont le périmètre d'intervention est étendu aux emprises immobilières de l'infrastructure du Grand Paris (disposition prenant effet au 1<sup>er</sup> janvier 2021). La loi d'orientation des mobilités (LOM) confirme le monopole de cette activité de sûreté sur le réseau ferré historique, et l'étend au réseau du Grand Paris Express.

Elle soumet enfin les règles régissant la séparation comptable entre ces activités au contrôle de l'autorité de régulation des transports (ART). Elles permettent d'assurer l'absence de subventions croisées entre les différents établissements. L'autorité de régulation des transports a approuvé ces règles de séparation comptable par sa décision n°2021-012 du 11 février 2021.

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 Grand Paris, cette régulation se traduit par l'obligation de mettre en place un plan de gestion des informations confidentielles, validé par l'autorité de régulation des transports, 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 l'avis de l'autorité de régulation des transports.

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 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.

Les négociations entre la RATP et Île-de-France Mobilités sont en cours pour le contrat d'exploitation couvrant la période 2021-2024, et devraient se conclure prochainement. La continuité d'exploitation est garantie par le versement par Île-de-France Mobilités, dans l'attente de la signature du nouveau contrat, de contributions provisionnelles mensuelles couvrant les charges d'exploitation et les dotations aux amortissements.

Le nouveau contrat intégrera les conséquences attendues de la situation sanitaire sur les coûts et les recettes sur la période, pour permettre la couverture des coûts d'exploitation. De même, il assurera une juste rémunération et des biens en concession et des actifs de la RATP, dont les principes et les modalités sont fixés par les dispositions légales.

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 le contrat pluriannuel signé avec Île-de-France Mobilités fera l'objet d'un avis conforme de l'autorité de régulation des transports. Pour cela, la RATP devra lui soumettre la trajectoire de rémunération envisagée. L'autorité de régulation des transports consultera Île-de-France Mobilités avant



de se prononcer et, en l'absence d'avis conforme, 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'autorité de régulation des transports ont été précisées dans le décret n° 2020-1752 du 28 décembre 2020.

### Pandémie de Covid-19

La période clôturée au 31 décembre 2020 a été marquée par les conséquences de la pandémie de Covid-19. L'activité et les résultats financiers ont été impactés par cette crise sanitaire.

La baisse du trafic voyageurs et de l'offre de transport réalisée a eu pour conséquences :

- une baisse des recettes voyageurs et des recettes annexes liées au transport;
- des surcoûts liés à la continuité de l'activité (mesures exceptionnelles de nettoyage et de désinfection, fourniture de masques et de gel...);
- des baisses de charges salariales, de matières et d'énergie principalement.

Les comptes de la RATP sont intégrés dans les comptes consolidés du groupe RATP.

Les comptes au 31 décembre 2020 sont arrêtés par le conseil d'administration du 12 mars 2021.

## 1 — Principes, règles et méthodes comptables

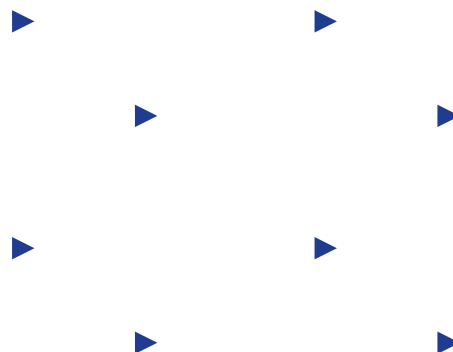
Le plan comptable de la RATP a été approuvé par arrêté interministériel en date du 21 mars 1985, sur avis de conformité donné par le Conseil national de la comptabilité. Ce plan est établi conformément aux règles, principes et modalités du système de base du plan comptable général.

## 1.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

### 1.1.1 Régime de propriété des biens inscrits à l'actif

Le régime de propriété des biens créés par la RATP ou historiquement mis à sa disposition distingue quatre catégories d'actifs, spécifiées dans la loi relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires et portant diverses dispositions relatives aux transports :

- la RATP est propriétaire des biens constitutifs de l'infrastructure dont elle est gestionnaire (lignes historiques du réseau, hors lignes du Grand Paris Express);
- les matériels roulants et les matériels d'entretien des matériels roulants (biens de retour) appartiennent à Île-de-France Mobilités depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010. Île-de-France Mobilités entrera en possession de ces biens à l'expiration des droits d'exploitation des 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. Concernant les centres bus, Île-de-France a formalisé par une délibération du 8 octobre 2020 son intention de reprendre ces installations;
- 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 :

	Gestionnaire d'infrastructure / Gestionnaire d'infrastructure du Grand Paris	Opérateur de transport		
Type de biens	Biens propres	Biens de retour	Biens de reprise	Biens propres
<b>Nature des biens</b>	Biens relatifs à l'infrastructure (gestionnaire d'infrastructure historique) ou à l'activité concernée (gestionnaire d'infrastructure historique et gestionnaire d'infrastructure du Grand Paris).	Matériels roulants et matériels d'entretien des matériels roulants.	Biens nécessaires à l'exploitation : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les centres bus;</li> <li>• certains équipements...</li> </ul>	Biens affectés aux activités administratives, sociales ou de formation.
<b>Régime de propriété</b>	La RATP est propriétaire de ces biens.	Ces biens appartiennent à Île-de-France Mobilités depuis le 1 <sup>er</sup> 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.
<b>Modalités de rémunération pendant la période d'exploitation</b>		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.	
<b>Modalités de rémunération à la fin des droits d'exploitation</b>	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 <sup>er</sup> 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.

### 1.1.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations, quel que soit leur régime de propriété, sont inscrites 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.

Les matériels roulants ferroviaires, constitués des biens de retour mis à disposition par Île-de-France Mobilités, font l'objet d'une obligation de démantèlement.

À ce titre, une provision pour charges est comptabilisée en contrepartie de l'actif immobilisé en tant que composant amorti sur la durée d'utilisation des trains.

Certains actifs bénéficient de subventions d'investissement. À compter de 2020, les comptes intègrent également la comptabilisation à l'actif et au passif du montant des subventions méritées. Elles correspondent aux dépenses d'investissement déjà effectuées mais pour lesquelles les subventions n'ont pas encore été appelées. Cette estimation s'élève à 156 millions d'euros à fin 2020 et représentait 252 millions d'euros à fin 2019.

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, installations et équipements, matériel et outillage	Durées d'utilisation
Gros œuvre des bâtiments	50 à 100 ans
Second œuvre et aménagements des bâtiments	6 à 30 ans
Équipement industriel lourd	15 à 30 ans
Petit outillage	5 à 10 ans
Mobilier	10 ans
Systèmes d'information – développement et paramétrage	5 à 10 ans
Progiciel et matériel informatique	3 à 5 ans

Infrastructures ferroviaires	Durées d'utilisation
Gros œuvre des tunnels, points d'arrêt, accès	35 à 140 ans
Aménagements des points d'arrêt et accès	15 à 40 ans
Voies	10 à 50 ans
Alimentation courant de traction métro (gestionnaire d'infrastructure)	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	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
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'affichage lumineux	10 à 30 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.

Au sein de l'Epic, deux grandes catégories d'actifs existent : les biens du gestionnaire d'infrastructure et les biens de l'opérateur de transport.

Concernant les activités de gestionnaire d'infrastructure, la loi d'orientation des mobilités (LOM) du 24 décembre 2019 et son décret d'application n° 2020-1752 du 28 décembre 2020 précisent les modalités de rémunération du gestionnaire d'infrastructure, qui doivent assurer la couverture de l'ensemble des charges courantes d'exploitation, des dotations aux amortissements et une juste rémunération des capitaux engagés nécessaire au financement pérenne des investissements. Le décret détermine les conditions de régulation de cette rémunération par l'autorité de régulation des transports.

Concernant les activités d'opérateur de transport, la loi relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires et portant diverses dispositions relatives aux transports du 8 décembre 2009 détermine l'échéance des 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, et les modalités de rémunération de la RATP pour l'exploitation des lignes, de manière à assurer la couverture des coûts d'exploitation et la juste rémunération des capitaux engagés.

Au 31 décembre 2019, des tests de dépréciation avaient été menés sur ces différentes catégories qui avaient conduit à ne pas identifier de perte de valeur. Les tests s'appuyaient notamment sur les projections de flux de trésorerie issues du contrat actuel avec Île-de-France Mobilités.

La négociation du nouveau contrat entre RATP et Île-de-France Mobilités pour la période 2021-2024 est toujours en cours.

Dans ce contexte, à défaut de pouvoir disposer des éléments définitifs de prévision de flux de trésorerie, découlant du nouveau contrat, une analyse a été menée par typologie d'actifs pour identifier les éventuels indices de perte de valeur au 31 décembre 2020.

Concernant les actifs du gestionnaire d'infrastructure, la formule de rémunération en cours de détermination doit dans son principe permettre au gestionnaire d'infrastructure d'avoir un résultat positif, intégrant la rémunération de ses actifs. Ces hypothèses seront à confirmer en 2021 avec la signature du contrat Île-de-France Mobilités et la définition de la formule de rémunération, qui sera validée par l'autorité de régulation des transports.

Les actifs de l'opérateur de transport sont composés de biens de retour, de biens de reprise et de biens propres.

Le décret d'application de la loi relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires et portant diverses dispositions relatives aux transports (décret n° 2011-320 du 23 mars 2011) prévoit que les biens de retour, constitués des matériels roulants et des matériels d'entretien des matériels roulants, seront rachetés à l'échéance des droits d'exploitation de la RATP par Île-de-France Mobilités à leur valeur nette comptable, nette de subventions.

Compte tenu des dispositifs de financement de ces actifs et de leur nature, aucun indice de perte de valeur n'a été identifié sur cette catégorie d'actifs au 31 décembre 2020.

De manière similaire, il prévoit qu'Île-de-France Mobilités a la possibilité, à l'échéance des droits d'exploitation, de racheter les biens de reprise, composés des biens affectés à l'exploitation des services qui ne sont pas constitutifs de l'infrastructure (les centres d'entretien et de remisage des bus et des tramways, certains équipements, etc.), à leur valeur nette comptable, nette de subventions. Un constat contradictoire de l'état des biens en cause devra toutefois être réalisé. Concernant l'activité de bus, Île-de-France Mobilités a acté par décision de son conseil d'administration du 8 octobre 2020 l'exercice de son droit de reprise sur les centres bus RATP au 1<sup>er</sup> janvier 2025. Compte tenu des dispositifs de financement de ces actifs et de leur nature, aucun indice de perte de valeur n'a été identifié sur cette catégorie d'actifs au 31 décembre 2020.

Les biens propres, et les biens de reprise de l'opérateur de transport pour lesquels Île-de-France Mobilités n'aurait pas encore pris sa décision d'en effectuer ou non le rachat, sont notamment composés de biens immobiliers, d'actifs incorporels et d'autres immobilisations corporelles. La valeur de marché des biens immobiliers et la valeur d'usage des autres immobilisations conduisent à considérer l'absence d'indice de perte de valeur sur cette catégorie de biens au 31 décembre 2020.

Ces éléments seront à confirmer sur 2021 avec les conditions de rémunération prévues dans le nouveau contrat.

## 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. Les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes sont rattachés 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 dépréciation est constituée pour la différence.

## 1.3 Stocks

Les stocks sont enregistrés 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 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

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2016.

## 1.7 Dettes financières

Les emprunts sont présentés au bilan à leur valeur de remboursement en euros.

## 1.8 Opérations en devises

Les actifs et passifs monétaires en devises liés à l'activité financière sont intégralement couverts et font l'objet d'une revalorisation 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

Les risques de marché liés aux variations de taux d'intérêt et de change sont gérés 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.

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 (AT/MP). 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. 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;
- les engagements relatifs à l'assurance chômage;
- les engagements relatifs aux congés maladie longue durée.

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 0,25 % au 31 décembre 2020 (0,75 % au 31 décembre 2019).

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

	31/12/2020	31/12/2019
Taux d'actualisation	0,25%	0,75%
Taux d'inflation	2,00%	2,00%
Profil de carrière inflation comprise	2,20%	2,20%
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* - NPV) 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 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 2020, 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 2020 ;
- soit directement auprès du Trésor américain par la détention de bons du Trésor américain. Le solde de ces dépôts est de 63 millions d'euros au 31 décembre 2020.

### 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.

Au 31 décembre 2020, il reste un contrat avec l'investisseur Apicius Leasing IBV.

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 2016-2020 avec Île-de-France Mobilités

Les 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 des matériels roulants 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 71 sociétés. Le produit d'intégration fiscale généré est réalloué aux filiales en fonction des quotes-parts de déficit fiscal généré sur l'exercice.

## 1.15 Charges de personnel

### 1.15.1 Présentation des charges de personnel dans les comptes sociaux

Les charges de personnel sont présentées dans le compte de résultat sur les deux lignes « Salaires et traitements » et « Charges sociales », tandis que le résultat du traitement comptable de la protection sociale (TCPS) est résumé au travers de la ligne « Résultat de financement des régimes sociaux ».

### 1.15.2 Principales caractéristiques des comptes de la protection sociale (TCPS)

La RATP est son propre assureur pour les risques maladie, accident du travail et chômage. L'organisation comptable permet de suivre ce qui relève des dépenses d'assureur-prestataire social de l'Epic.

#### Risque maladie

Le décret n° 2015-1881 du 30 décembre 2015 relatif au régime spécial de sécurité sociale de la RATP est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

La RATP distingue les charges et les produits qui relèvent du régime maladie de droit commun (protection universelle maladie 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.

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.

#### Risques accident du travail et chômage

Concernant les régimes accident 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.

#### 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.

## 1.17 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel comprend les impacts financiers des événements survenant hors du cadre des activités ordinaires, dont le montant est significatif, et qui présentent un caractère non récurrent.

Des amortissements dérogatoires sont pratiqués 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
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de recherche et développement	235		151		386
Droit au bail	3				3
Autres					
• Logiciels en service	693		93	(6)	780
• Logiciels en-cours	247	108	(203)		153
<b>TOTAL</b>	<b>1 178</b>	<b>108</b>	<b>41</b>	<b>(6)</b>	<b>1 321</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains	623		35	(1)	657
Constructions	11 737		1 226	(42)	12 921
Constructions sur sol d'autrui	98				98
Installations techniques, matériel et outillage industriels	5 490	3	493	(73)	5 913
Matériel de transport	8 689	17	202	(66)	8 842
Autres	215		28	(5)	238
Immobilisations corporelles en cours	4 330	1 676	(2 026)		3 981
<b>TOTAL</b>	<b>31 181</b>	<b>1 696</b>	<b>(41)</b>	<b>(187)</b>	<b>32 650</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>32 359</b>	<b>1 805</b>		<b>(193)</b>	<b>33 971</b>

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
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Frais de recherche et développement	80	9		89
Droit au bail	2			2
Autres	512	66	(5)	572
<b>TOTAL</b>	<b>593</b>	<b>75</b>	<b>(5)</b>	<b>663</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	21	3		24
Constructions	5 094	277	(40)	5 331
Constructions sur sol d'autrui	93	1		95
Installations techniques, matériel et outillage industriels	3 506	245	(64)	3 686
Matériel de transport	4 501	341	(61)	4 781
Autres	158	18	(5)	171
<b>TOTAL</b>	<b>13 373</b>	<b>885</b>	<b>(170)</b>	<b>14 088</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>13 967</b>	<b>961</b>	<b>(175)</b>	<b>14 751</b>

### 3 — Immobilisations financières

	31/12/2019	Augmentations	Diminutions	31/12/2020
Participations	637	5	(29)	613
Créances rattachées à des participations	101	56	(7)	149
Créances dépôt <i>leasehold</i>	85		(15)	70
Créances dépôt <i>lease</i> suédois	37		(4)	33
Prêts 1% logement	34		(6)	29
Autres créances financières	19		2	17
<b>TOTAL</b>	<b>912</b>	<b>61</b>	<b>(63)</b>	<b>910</b>

### 4 — Stocks et en-cours

	31/12/2020	31/12/2019
Matières premières et consommables	318	261
Prestations de services en cours	10	32
Dépréciations	(55)	(52)
<b>TOTAL</b>	<b>272</b>	<b>241</b>

### 5 — Créances

	31/12/2020					31/12/2019
	Montant brut	Provisions	Montant net	Degré de liquidité de l'actif		Montant net
				Échéances		
				À moins de 1 an	À plus de 1 an	
Avances et acomptes versés sur commande	3		3	3		6
Créances clients et comptes rattachés	98	(4)	94	94		113
Créances État et autres collectivités publiques	780		780	778	2	587
Autres	296	(2)	295	289	5	243
Créances <i>lease</i>	211		211	9	203	200
Charges constatées d'avance	65		65	24	42	68
<b>TOTAL</b>	<b>1 454</b>	<b>(6)</b>	<b>1 449</b>	<b>1 197</b>	<b>252</b>	<b>1 216</b>

## 6 — Valeurs mobilières de placement

	31/12/2020	31/12/2019
OPCVM	1 222	121
Dépôt à terme	1 162	1 137
Cash collatéral	45	68
Bons du Trésor	2	
Intérêts courus		
Dérivés passif	(11)	
<b>TOTAL</b>	<b>2 420</b>	<b>1 326</b>

## 7 — Capitaux propres

### 7.1 Variation des capitaux propres

	31/12/2019	Augmentations	Diminutions	31/12/2020
Contre-valeur des immobilisations mises à disposition	251			251
Écarts de réévaluation <sup>(1)</sup>	205		(3)	201
Dotation en capital	433			433
Réserves statutaires	185			185
Réserves provenant de la cession des biens immobiliers avant le 1 <sup>er</sup> janvier 2010	52			52
Réserve générale	58			58
Report à nouveau	3 539	236	(104)	3 670
Résultat net <sup>(2)</sup>	132	17	(132)	17
<b>Capitaux propres hors subventions d'investissement</b>	<b>4 854</b>	<b>253</b>	<b>(239)</b>	<b>4 867</b>
Provision spéciale de réévaluation <sup>(1)</sup>	342		(8)	334
Provisions amortissements dérogatoires	299	65	(4)	360
Subventions d'investissement	7 308	1 070	(305)	8 072
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>12 803</b>	<b>1 388</b>	<b>(557)</b>	<b>13 634</b>

(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 2019 a été affecté en report à nouveau.



## 7.2 Écart de réévaluation

### 7.2.1 Réévaluation de 1976

	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
<b>Immobilisations corporelles</b>						
Terrains	213	17	(1)	2	212	19
Constructions	1 156	814	(1)	7	1 155	821
Installations techniques, matériel et outillage industriels	13	13	(1)	(1)	12	12
Matériel de transport	27	27			27	27
Autres	1				1	
	<b>1 410</b>	<b>871</b>	<b>(3)</b>	<b>9</b>	<b>1 407</b>	<b>880</b>
<b>Immobilisations financières</b>						
Participations	0				0	
	<b>0</b>				<b>0</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>1 410</b>	<b>871</b>	<b>(3)</b>	<b>9</b>	<b>1 407</b>	<b>880</b>
					<b>position nette :</b>	<b>527</b>

### 7.2.2 Réévaluation de 1959

Le montant de l'écart de réévaluation de 1963 sur la base de 1959 s'élève à 8,6 millions d'euros en 2020.

## 8 — Provisions

Situations et mouvements	Provisions au début de l'exercice	Autres reclassements	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises de l'exercice		Virements de poste à poste	Provisions à la fin de l'exercice
				pour utilisation	ajustement		
<b>Provisions pour risques</b>							
Provisions pour litiges <sup>(1)</sup>	17		7		(6)		18
Provisions pour accidents de droit commun	93		34	(14)	(13)		99
Provisions pour risques d'exploitation ou financiers	17		5		(13)		10
Autres provisions pour risques exceptionnels			1	(1)			
	<b>127</b>		<b>47</b>	<b>(15)</b>	<b>(31)</b>		<b>127</b>
<b>Provisions pour charges</b>							
Autres provisions pour charges <sup>(2)</sup>	139		36	(11)			164
	<b>139</b>		<b>36</b>	<b>(11)</b>			<b>164</b>
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>		<b>83</b>	<b>(26)</b>	<b>(31)</b>		<b>291</b>

(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. Elles comprennent également une provision dotée en 2020 pour un plan de rupture conventionnelle collective à hauteur de 18,0 millions d'euros concernant le personnel des fonctions support.

La société ne fait pas l'objet d'injonction ou de sanction pécuniaire pour pratiques anticoncurrentielles.

## 9 — Emprunts et dettes financières

	Montant brut	Échéances		
		À moins de 1 an	Plus de 1 an et à moins de 5 ans	À plus de 5 ans
Prêts de la Région d'Île-de-France	152	16	66	70
Emprunts obligataires				
• sur le marché financier zone euro <sup>(1)</sup>	5 667	600	2 100	2 967
• sur le marché financier international	163		163	
• emprunts « Tick'épargne »	143	143		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit				
• emprunts Calyon – contrepartie prêts 1% logement	15	5	10	
• banque (soldes créditeurs)	34	34		
• chèques postaux	1	1		
Emprunts et dettes financières (billets de trésorerie)	1 996	1 996		
Emprunts et dettes financières affectés aux actifs de <i>lease</i>	12		12	
Emprunts et dettes financières divers	313	313		
Collatéraux « remise en garantie »				
Intérêts courus	53	53		
<b>TOTAL</b>	<b>8 547</b>	<b>3 160</b>	<b>2 351</b>	<b>3 036</b>

(1) En 2020, la RATP a émis, dans le cadre de son programme EMTN, plusieurs emprunts obligataires : 680 millions d'euros en zone euro, l'équivalent de 173,9 millions d'euros en dollars, et un emprunt bancaire de 300 millions d'euros.

### 9.1 Endettement financier net

	31/12/2020	31/12/2019
<b>Actif financier (A)</b>	<b>3 015</b>	<b>1 608</b>
Prêts aux filiales	149	101
Créances dépôts <i>lease</i>	52	53
Valeurs mobilières de placement	2 384	1 258
Placement cash collatéraux	47	68
Disponibilités	383	128
<b>Dettes financières (B)</b>	<b>8 466</b>	<b>6 743</b>
Prêt de la Région Île-de-France	152	169
Emprunt sur le marché financier	5 830	4 987
Emprunt Tick'épargne	143	249
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	328	57
Billets de trésorerie	1 996	1 281
Collatéraux « remise en garantie »		
Dérivés passif	17	
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET (B - A)</b>	<b>5 451</b>	<b>5 135</b>



## 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

	31/12/2020	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2019
	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	50	(1)		
Autres engagements de <i>swaps</i> de taux payeurs taux fixe				
Maturité ≤ 5 ans	107	(4)	54	(1)
Maturité > 5 ans	13	(4)	35	(6)
Swap de change				
Maturité 1 an-5 ans	133	(6)	380	(1)
Maturité > 5 ans				
<i>Cross-currency swaps</i> adossés à la dette long terme				
Maturité 1 an-5 ans	250	(24)		
Maturité > 5 ans	27	(17)		
<b>TOTAL</b>	<b>580</b>	<b>(56)</b>	<b>469</b>	<b>(8)</b>

La décomposition de la dette obligataire et des billets de trésorerie au 31 décembre 2020, hors PEE, est la suivante :

Avant prise en compte des instruments dérivés		Après prise en compte des instruments dérivés	
<b>Dette obligataire</b>		<b>Dette obligataire</b>	
À taux fixe	5 841	À taux fixe	5 841
À taux variable		À taux variable	
<b>Dette courte</b>		<b>Dette courte</b>	
À taux fixe	2 205	À taux fixe	2 205
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 matières premières (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

	31/12/2020	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2019
	En-cours notionnel	Juste valeur	En-cours notionnel	Juste valeur
Autres engagements de <i>swaps</i> de taux payeurs taux fixe				
Maturité ≤ 5 ans	41	(1)	49	(1)
Maturité > 5 ans			1	
<i>Swap</i> de change				
Maturité ≤ 5 ans				
<i>Cross-currency swaps</i> adossés à la dette long terme				
Maturité ≤ 5 ans	51		56	(2)
Maturité > 5 ans				
<i>Swap</i> de couverture de matière première				
Maturité ≤ 5 ans	11	(1)	10	
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>(2)</b>	<b>116</b>	<b>(3)</b>

Ces engagements donnés aux banques sont entièrement portés par les filiales.

## 10 — Autres dettes

Dettes d'exploitation	Montant brut	Échéances		
		À moins de 1 an	Plus de 1 an et à moins de 5 ans	À plus de 5 ans
Avances et acomptes reçus	2	2		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	388	388		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	617	617		
Autres dettes	165	165		
Dettes <i>lease</i>	214		83	130
Produits constatés d'avance	119	107	10	1
<b>TOTAL</b>	<b>1 505</b>	<b>1 280</b>	<b>94</b>	<b>131</b>

## 11 — Chiffre d'affaires

### 11.1 Détail du chiffre d'affaires

	31/12/2020	31/12/2019
Recettes du trafic	1 654	2 405
Partage des risques sur recettes	616	(82)
<b>Sous-total recettes directes RATP</b>	<b>2 270</b>	<b>2 323</b>
C11 – contribution aux charges d'exploitation	1 132	1 072
C12 – contribution aux charges d'impôts et taxes	121	133
C13 – contribution à l'indexation des recettes	(41)	(68)
C2 – contribution au financement des investissements	1 022	1 002
C4 – contribution spécifique au financement des matériels roulants	13	12
Autres produits du transport	20	47
Bonus qualité de service	8	12
Bonus bus respect de franchise		
Pénalités (offre + validation + incitations)	(25)	(24)
<b>Sous-total contributions Île-de-France Mobilités</b>	<b>2 249</b>	<b>2 187</b>
<b>1. Produits du transport</b>	<b>4 519</b>	<b>4 510</b>
<b>2. Produits des activités annexes</b>	<b>84</b>	<b>156</b>
<b>3. Autres prestations de services et ventes de produits résiduels</b>	<b>161</b>	<b>161</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>4 764</b>	<b>4 827</b>

### 11.2 Recettes du trafic affectées par nature de titres de transport

	31/12/2020	En %	31/12/2019
<b>Réseaux RATP : métro, RER et bus</b>	<b>1 654</b>	<b>100</b>	<b>2 405</b>
Forfaits Navigo hebdomadaires, mensuels et annuels	1 189	72	1 529
Autres abonnements (police, améthyste,...)	107	6	111
Billets	337	20	679
Forfaits zonaux (titres Mobilis, tickets jeunes + titres congrès)	10	1	33
Titres non compensés (Paris-visite, Orlybus, Roissybus)	9	1	48
Autres	1	0	4

## 12 — Charges de personnel

### 12.1 Compte de résultat de la protection sociale

	31/12/2020	31/12/2019
<b>Risque maladie</b>		
Cotisations patronales normalisées Puma	127	146
Cotisation CNSA Puma	4	2
Remboursement CSG (Acos) et cotisations ouvrières	99	113
Recouvrement sur tiers	1	1
Reprise CAP Puma	8	8
Frais de santé y compris espace santé Puma	(322)	(286)
Coût de fonctionnement Puma	(9)	(10)
Dotation d'équilibre Puma	93	26
Cotisations sociales RATP – maladie hors Puma	71	74
Autres cotisations et remboursements divers hors Puma	7	2
Prestations en espèces hors Puma	(111)	(73)
Charges du régime spécial	(6)	(6)
Coût de fonctionnement hors Puma	(16)	(3)
<b>Résultat net du risque maladie</b>	<b>(56)</b>	<b>(6)</b>
<b>Risque accident du travail</b>		
Cotisations patronales	38	40
Charges du régime spécial (dont cotisations au fonds accident du travail)	(1)	(1)
Prestations en nature et rentes accident du travail (accident du travail)	(18)	(18)
Prestations en espèces (maintien du salaire)	(19)	(18)
Coûts de gestion (nets)	(4)	(4)
<b>Résultat net du risque accident du travail</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)</b>
<b>Risque chômage</b>		
Cotisations patronales	17	18
Prestations	(19)	(15)
Coût de gestion (net)		
<b>Résultat net du risque chômage</b>	<b>(2)</b>	<b>3</b>
<b>RÉSULTAT DE LA PROTECTION SOCIALE</b>	<b>(61)</b>	<b>(6)</b>

## 12.2 Effectifs moyens employés payés

	31/12/2020	31/12/2019	Variations	
			en nombre	en %
<b>Effectif moyen employé</b>	<b>44 794</b>	<b>44 635</b>	<b>159</b>	<b>0,4</b>
<b>Répartition par catégories :</b>				
• Cadres + maîtrises (encadrement)	11 327	11 349	(22)	0
• Opérateurs	33 467	33 286	181	0,5
<b>Répartition par groupes statutaires :</b>				
• Permanents	41 034	41 257	(223)	(0,5)
• Contractuels	3 760	3 378	382	11,3

## 12.3 Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction

	31/12/2020	31/12/2019
Jetons de présence administrateurs	0,013	0,013
Rémunérations perçues par les 10 fonctions de direction les mieux rémunérées	2,9	2,7
Rémunérations perçues par les 10 fonctions de direction les mieux rémunérées (hors indemnités de départ et rappels de salaire)	2,8	2,7

## 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 et trancher le contentieux. Aucune provision n'a été constatée dans les comptes au 31 décembre 2020.

## 13 — Résultat financier

	31/12/2020	31/12/2019
Coût de l'endettement net	(128)	(134)
Dividendes	0	14
Autres charges financières	(27)	(19)
Autres produits financiers	26	17
<b>TOTAL</b>	<b>(129)</b>	<b>(123)</b>

## 14 — Résultat exceptionnel

	31/12/2020	31/12/2019
Amortissements dérogatoires nets de subventions	(39)	(43)
Reprise de subventions sur les terrains (1/10 <sup>e</sup> )	8	4
Résultat sur cessions et réformes d'immobilisations	36	(8)
Opérations d'ingénierie financière <sup>(1)</sup>	1	1
Indemnités reçues	1	3
Charges exceptionnelles d'organisation	(18)	0
Divers	(10)	4
<b>TOTAL</b>	<b>(22)</b>	<b>(39)</b>

(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

	31/12/2020	31/12/2019
Charge d'impôt de l'Epic RATP		
Produit net d'intégration fiscale	3	6
Crédits d'impôts	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

### 15.2 Impôts latents

Les impôts latents ne sont pas comptabilisés dans les comptes sociaux.

Les principaux impôts latents sont :

	Base 31/12/2019		Base 31/12/2020	
	IDA	IDA 31/12/2019	IDA	IDA 31/12/2020
Réévaluations des actifs	6 803	2 109	6 465	1 778
Subventions non imposables	4 517	1 400	4 069	1 119
Autres différences temporaires	300	93	315	87

	Base 31/12/2019		Base 31/12/2020	
	IDP	IDP 31/12/2019	IDP	IDP 31/12/2020
Différences temporaires	142	44	146	40

IDA = impôts différés actifs.  
IDP = impôts différés passifs.

Le montant lié au déficit fiscal de l'exercice s'élève à 422 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

Aucun contrôle fiscal n'est en cours.

## 16 — Engagements financiers hors bilan

Engagements donnés	31/12/2020	31/12/2019
<b>1. Filiales et participations</b>		
Caution au profit de RATP Habitat	0	0
Opérations de couverture de matières premières	13	11
<b>2. Associations</b>		
Compagnons du voyage	0	0
Fondation RATP	4	0
<b>3. Avantages au personnel</b>		
Personnel : caution au profit de la MCS	0	0
Personnel : cautions « constructions individuelles »	88	110
Indemnités de départ à la retraite	300	336
Indemnités de décès des actifs	23	22
Allocations décès des retraités	45	43
Rentes maladies professionnelles et accidents du travail des retraités et ayants droit	424	381
Cessation anticipée d'activité	1	2
<b>4. Opérations financières</b>		
Cross-currency swaps adossés à la dette obligataire	174	
Cross-currency swaps adossés aux dépôts	52	53
Swaps de change adossés aux billets de trésorerie	133	381
Opérations de <i>leasehold</i> : sous-locations de trains	118	166
<b>TOTAL</b>	<b>1 375</b>	<b>1 505</b>

Engagements reçus	31/12/2020	31/12/2019
Cross-currency swaps adossés à la dette obligataire	174	
Cross-currency swaps adossés aux dépôts	52	53
Swaps de change adossés aux billets de trésorerie	133	381
Opérations de couverture de matières premières	13	11
Cautions bancaires reçues des fournisseurs	399	344
<b>TOTAL</b>	<b>771</b>	<b>789</b>

Le taux d'actualisation retenu pour les avantages au personnel postérieurs à l'emploi est de 0,25 % au 31 décembre 2020. Il était de 0,75 % au 31 décembre 2019.

## 17 — Opérations de locations/sous-locations de trains

### 17.1 Opérations de *leasehold*

	31/12/2020	31/12/2019
Créances <i>lease</i>	211	200
Dettes <i>lease</i>	214	203
<b>NPV restant à étaler</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Variation de la NPV = impact résultat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

L'incidence sur le résultat 2020 de la NPV est de 0,1 million 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

Contrats	
<i>Swedish lease</i> tranche 1 réalisée en 2002	1
<i>Swedish lease</i> tranche 1 réalisée en 2004	0
<i>Swedish lease</i> tranche 2 réalisée en 2004	1
<b>PROFITS NETS RATP</b>	<b>2</b>

## 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 (en années)	Valeur résiduelle au 31/12/2020
Philidor Maraîchers	25	25	14
Lagny bureaux	12	15	7

#### Immobilisations en crédit-bail

Postes du bilan	Coût d'entrée	Dotations aux amortissements		Valeur nette
		de l'exercice <sup>(1)</sup>	cumulées <sup>(1)</sup>	
Terrains	3			3
Constructions	40	1	22	18
Installations, matériel et outillage				
Autres immobilisations corporelles	1			1
Immobilisations en cours				
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>22</b>

(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					3	
Constructions	2	23	3	16	7	2
Installations, matériel et outillage						
Autres immobilisations corporelles		1				
Immobilisations en cours						
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

## 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	0,3	0,3
Diligences/prestations directement liées	0,1	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>

## 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.

	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 2020	Résultat prévisionnel à fin décembre 2020	Dividendes encaissés par la RATP en 2020
				Brute	Nette					
<b>RATP PARTICIPATIONS</b> 54, quai de la Rapée 75012 Paris (Siren 844 839 415)	517		100	517	517	0	0	0	0	0
<b>RATP COOPÉRATION</b> 54, quai de la Rapée 75012 Paris (Siren 419 997 044)	91	24	100	91	91	2	0	0	2	0
<b>RATP PARIS RÉGION</b> 54, quai de la Rapée 75012 Paris (Siren 844 695 890)	5		100	5	5	0	0	0	0	0

## 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 :

	31/12/2020	31/12/2019
<b>Actif</b>		
Immobilisations financières	777	754
Créances clients et comptes rattachés	17	14
Autres créances	4	5
Autres créances financières	9	8
<b>TOTAL</b>	<b>807</b>	<b>781</b>
<b>Passif</b>		
Dettes financières		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	74	15
Autres dettes		
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>15</b>

## 20.3 Prises de participation et prises de contrôle significatives

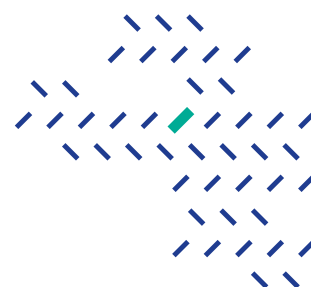
En application des dispositions de l'article L. 233-6 du Code de commerce, au cours de l'exercice écoulé, la RATP n'a pris de participation directe dans aucune société ayant son siège social en France.

## 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, 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 — Groupements d'intérêt économique

	Quote-part participation RATP aux frais de fonctionnement
<b>EURAILTEST</b> 1, boulevard Saint-Martin 75003 Paris (Siren 421 526 468)	10,00%
<b>COMUTITRES</b> 21, boulevard Haussmann 75009 Paris (Siren 433 136 066)	59,50%



## 22 — Comptes dissociés des activités comptablement séparées

La loi Grand Paris a imposé, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, la séparation comptable de ses activités de gestionnaire d'infrastructure du réseau ferré et d'opérateur de transport.

La loi d'orientation des mobilités (LOM) étend l'obligation de séparation comptable en imposant la mise en œuvre de comptes séparés pour les activités suivantes :

- l'activité d'opérateur de transport;
- l'activité de gestionnaire d'infrastructure;
- l'activité de gestion technique du réseau de transport public du Grand Paris;
- l'activité exercée par son service interne de sécurité (à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021).

Une activité « Autres » porte, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021, les autres opérations réalisées par l'Epic, distinctes des précédentes, notamment les activités associées à la fonction de société mère tenue par l'Epic.

Conformément aux dispositions de l'article L. 2142-16 du Code des transports, la séparation comptable vise à interdire toute subvention croisée, directe ou indirecte, entre les activités comptablement séparées et à assurer qu'aucune aide publique versée à une de ces activités ne peut être affectée à l'autre.

La séparation comptable répond aux principes généraux suivants :

- **stabilité dans le temps** : les principes généraux de la séparation comptable sont appliqués depuis la séparation des activités d'opérateur de transport et de gestionnaire d'infrastructure au 1<sup>er</sup> janvier 2012, et sont utilisés pour la création de toute nouvelle activité comptablement séparée. Les règles et méthodes qui conditionnent la définition des périmètres et les principes d'allocation restent stables année après année, sauf évolution des circonstances qui justifierait leur réexamen;

- **transparence** : les postes de bilan et de compte de résultat de chaque activité comptablement séparée sont périodiquement justifiés par biens, opérations ou transactions, assurant une identification claire des actifs, passifs, produits et charges alloués à chaque activité. Les clés d'affectation sont formalisées et justifiées. Les règles d'imputation sont décrites dans le référentiel de séparation comptable;
- **homogénéité** : les règles décrites dans ce référentiel sont applicables de manière homogène à l'ensemble des activités comptablement séparées;
- **auditabilité** : les états financiers des activités comptablement séparées sont certifiés annuellement, conformément à l'article L. 2142-16 du Code des transports;
- **priorité à l'imputation directe** : l'imputation directe des actifs, passifs, produits et charges est appliquée dès que le fait générateur de l'opération permet son rattachement à une activité comptablement séparée spécifique;
- **non-discrimination** : le principe de l'affectation directe est privilégié. Dans le cas de refacturations, les charges sont directement refacturées de façon prioritaire; à défaut, des clés d'allocation sont identifiées par nature de transaction; D'autre part, l'*Enterprise Resource Planning* (ERP) garantit la séparation comptable avec une duplication des modules par activité comptablement séparée, et une imputation comptable et analytique directisant dès l'origine les opérations vers une activité;
- **traçabilité dans la comptabilité générale** : les états financiers de l'Epic RATP sont la consolidation des états financiers des différentes activités comptablement séparées. Le rapprochement entre les états financiers des activités comptablement séparées (postes de bilan et de comptes de résultat) et les états financiers de l'entité Epic RATP est régulièrement effectué et justifié.

La RATP soumet les règles régissant la séparation comptable entre ces activités au contrôle de l'autorité de régulation des transports. L'autorité de régulation des transports a validé les règles de séparation comptable dans sa décision n°2021-012 du 11 février 2021.

### Chiffres clés (2020)

	Opérateur de transport	Gestionnaire d'infrastructure	Gestionnaire d'infrastructure du Grand Paris	Élimination des opérations entre activités comptablement séparées	Epic
Total bilan	12 904	11 937	11	(159)	24 693
Chiffres d'affaires	5 000	1 017	2	(1 255)	4 764
Résultat net	(147)	164	0		17

Les activités de « sûreté » et « autres » seront des activités comptablement séparées à compter de l'exercice 2021.

## 23 — Événements postérieurs à la clôture

Néant.



**CONCEPTION GRAPHIQUE ET RÉALISATION**  
HAVAS PARIS

**CRÉDIT PHOTO**

RATP/Getty Images

Illustration : ©Jonathan Calugi/Machas

**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. Avril 2021.







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

**GROUPE RATP**

54, quai de la Rapée  
75012 Paris - France  
[ratpgroup.com](http://ratpgroup.com)