

Contrôle interne

02

Rapport de la Présidente
sur les conditions de préparation et d'organisation
des travaux du Conseil d'Administration
et sur les procédures de contrôle interne
au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2004

Introduction 12

1_ Le fonctionnement du Conseil d'Administration 12

- 1.1_ Évolutions institutionnelles et fonctionnement du Conseil
- 1.2_ Éléments marquants de l'année 2004 : les orientations de la Présidente

2_ Le contrôle interne 12

- 2.1_ Les acteurs du contrôle interne
 - 2.1.1_ *Au niveau local*
 - 2.1.2_ *Au niveau des départements : des structures "métier"*
 - 2.1.3_ *Au niveau de l'entreprise*
 - 2.1.4_ *Les contrôles externes*
- 2.2_ Les outils de la maîtrise des risques
 - 2.2.1_ *L'identification des risques par l'intermédiaire de cartographies*
 - 2.2.2_ *L'évaluation de la maîtrise des risques par la réalisation d'audits*
- 2.3_ L'évaluation de l'efficacité du dispositif : un bilan globalement positif
 - 2.3.1_ *Des fragilités dans les processus transversaux de gestion*
 - 2.3.2_ *Des progrès dans les procédures de contrôle interne*
- 2.4_ Une volonté d'améliorer la qualité du contrôle interne

3_ Les procédures de contrôle interne relatives à l'information comptable et financière 14

- 3.1_ Le régime comptable applicable à la RATP
- 3.2_ Un contexte réglementaire et professionnel évolutif
 - 3.2.1_ *La prise en compte des nouvelles normes comptables*
 - 3.2.2_ *Le souci de se rapprocher des meilleures pratiques*
 - 3.2.3_ *Une amélioration de certains process internes*
- 3.3_ L'adaptation correspondante des procédures de contrôle
 - 3.3.1_ *La production de comptes semestriels*
 - 3.3.2_ *L'application des nouvelles normes comptables*
 - 3.3.3_ *Amélioration des process internes*

4_ Le contrôle des filiales 15

- 4.1_ Les contrôles a priori et a posteriori
- 4.2_ Les autres contrôles
- 4.3_ Les évolutions en cours

Les Annexes 15

- Annexe I_ Conseil d'Administration et Commissions
- Annexe II_ Les principaux dossiers examinés par le Conseil en 2004
- Annexe III_ Le nombre de réunions et délibérations du Conseil d'Administration en 2004
- Annexe IV_ Les procédures de contrôle interne de la RATP
- Annexe V_ Le système comptable de la RATP
- Annexe VI_ Les outils spécifiques du système d'information de gestion
- Annexe VII_ Les procédures de contrôle des filiales

INTRODUCTION

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, l'objet de ce rapport est de rendre compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la RATP.

La deuxième itération de ce rapport présente de manière synthétique les procédures existantes en renvoyant à des annexes pour ce qui relève de la présentation détaillée. Le rapport insiste sur les évolutions par rapport à l'année précédente et introduit des éléments d'évaluation de l'efficacité des procédures mises en place.

1 LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1 Évolutions institutionnelles et fonctionnement du Conseil

Le Conseil d'Administration de la RATP se compose de 27 membres, à savoir neuf représentants de l'État et neuf personnalités, nommés par décret, ainsi que neuf représentants des salariés élus par le personnel de l'Entreprise. Un décret en date du 7 juin 2004 a introduit certaines modifications dans la composition du Conseil d'Administration (le détail figure en Annexe I), un second décret en date du 21 juillet 2004 a nommé les administrateurs (la liste figure au début du Rapport d'activité) et un troisième décret en date du 26 juillet 2004 a nommé la Présidente-Directrice générale de la RATP.

Le Conseil d'Administration délibère sur les grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'entreprise, notamment le contrat de plan et le Plan d'Entreprise.

La préparation de ses délibérations est assurée par deux Commissions permanentes. La première traite essentiellement des questions de développement et de la modernisation technique et technologique et la seconde des questions économiques et stratégiques. Une Commission de Suivi du Contrat RATP/STIF donne son avis sur les éléments du suivi de ce Contrat pluriannuel et sur ses avenants. Un Comité d'Audit, composé de six administrateurs, est chargé de donner un avis au Conseil notamment sur les comptes, la gestion financière, et les principes de gestion et de présentation comptable. Ce dernier a examiné en avril 2004 une première présentation des comptes consolidés du Groupe RATP au 31 décembre 2003.

La Présidente propose au Conseil des débats d'orientation stratégique dans les domaines où il est nécessaire de définir une politique pour l'Entreprise. A ce titre, les axes de la modernisation du métro et le projet d'automatisation de la ligne 1 ont été présentés lors de la séance du mois d'avril 2004.

1.2 Éléments marquants de l'année 2004 : les orientations de la Présidente

Comme le prévoit le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, la Présidente a présenté ses orientations lors de la séance du 29 octobre 2004, dans un document intitulé "Un nouvel élan". Elles fixent le cadre stratégique de l'Entreprise pour la mandature. Ces orientations s'inscrivent dans la continuité de celles présentées lors de sa première nomination à la tête de l'Entreprise en octobre 2002, tout en intégrant les évolutions de contexte

dans lequel la RATP est appelée à évoluer dans les cinq années de la nouvelle mandature. En termes opérationnels, les enjeux et projets sont bien calés par le Plan d'Entreprise 2004-2007, par le Contrat conclu avec le STIF pour la même période, par les projets du Contrat de Plan État-Région 2000-2006 et par la forte dynamique d'investissements de l'Entreprise. En termes institutionnels, la mandature sera marquée par la mise en place du STIF régional, Autorité Organisatrice à part entière, et par les exigences de transparence liées aux évolutions européennes. Dans ce contexte, l'enjeu de l'Entreprise est de trouver un nouvel élan pour faire du Groupe RATP un des grands champions de l'excellence française en se mobilisant autour des trois priorités pour l'action que sont l'innovation pour la qualité de service, la maîtrise des risques professionnels et économiques et l'accélération de la dynamique du Groupe RATP.

Les principaux autres dossiers traités par le Conseil figurent en Annexe II. Le détail des séances et des activités du Conseil figure en Annexe III.

2 LE CONTRÔLE INTERNE

L'enjeu du contrôle interne est la maîtrise des activités. Le contrôle interne s'appuie donc sur la connaissance et la maîtrise des risques. La RATP, du fait de son domaine d'activités et de son statut d'EPIC, se situe historiquement dans un environnement où le contrôle fait partie intégrante de son fonctionnement et participe donc pleinement à la logique de la Direction de l'entreprise :

- > entreprise de transport, la RATP a, depuis toujours, l'expérience du contrôle de la sûreté de fonctionnement de l'exploitation et de la sécurité des personnes,
- > entreprise publique, la RATP est soumise à un contrôle de l'Etat, par le biais notamment de la Mission de Contrôle Économique et Financier des Transports.

Depuis l'année 2000, la RATP est entrée dans une démarche de contractualisation avec le Syndicat des Transports d'Île-de-France. La RATP décline cette démarche au niveau du management des unités par le biais des contrats d'objectifs et des tableaux de bord de suivi permettant de contrôler les performances et le respect des engagements. La recherche de la qualité est une préoccupation constante. Ainsi, la RATP progresse dans ses démarches de certification Qualité, tant managériales qu'environnementales, selon les normes ISO ou NF Services, dans des secteurs d'activités de plus en plus nombreux, concernant la moitié des agents, et met en place des audits qualité.

Les différents acteurs du système de contrôle interne (direction, responsables opérationnels, acteurs spécialisés dans le contrôle ou l'audit) se réfèrent à des normes professionnelles (par exemple, celles de l'IFACI – Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne – pour l'Audit Interne) et à une définition du contrôle interne établie par les organismes professionnels concernés.

2.1 Les acteurs du contrôle interne

2.1.1 Au niveau local

Le rôle du management

Le contrôle interne à la RATP est sous la responsabilité de différents acteurs, au premier plan desquels figurent les managers opérationnels chargés de mettre en œuvre les processus de production dans le respect des lois et règlements en vigueur et de s'assurer de la qualité du service rendu.

Les groupes de soutien et de contrôle

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, des fonctions "contrôle de gestion", "ressources humaines" et "achats", qui s'exercent de manière décentralisée et centralisée.

2.1.2 Au niveau des départements : des structures "métier"

Au-delà de ce premier niveau de contrôle, apparaissent de nouveaux acteurs aux attributions différentes.

Les acteurs en charge du contrôle des métiers du transport

Il s'agit de contrôles décentralisés, attachés à une discipline. Les principaux sont :

- > les Inspections du transport des réseaux ferrés et des réseaux routiers,
- > les Inspections de la maintenance des matériels roulants et des installations fixes,
- > les Contrôles des Recettes des départements MES, RER, BUS et Commercial.

Ces contrôles et inspections techniques de niveau local sont complétés par le Contrôle Général de Sécurité, rattaché à la Présidence.

Les contrôles spécialisés, décentralisés dans les départements

On recense :

- > les missions d'audit "qualité" dans les départements certifiés Qualité ISO ou NF Service, par exemple MRB et MRF,
- > la Mission Audit Interne du Département BUS,
- > l'entité Audit Expertise de Sécurité/Propreté du Département Sécurité,
- > l'Audit Stations du Département MES,
- > l'entité Audit/Contrôle du Département HAL,
- > les entités de Maîtrise des Risques Système des Départements EST et M2E.

2.1.3 Au niveau de l'entreprise

> l'Inspection Générale/Audit Interne, rattachée à la Présidence dont le fonctionnement et les attributions sont régis par l'Instruction Générale 432 C,
> l'Audit de Maîtrise des Risques Système (ex-audit de Sécurité de Fonctionnement technique), régi par l'Instruction Générale 450 B.
Le détail de leurs attributions et modes de fonctionnement figure en Annexe IV.

2.1.4 Les contrôles externes

Outre les contrôles que pratiquent le management et les corps de contrôle interne, un contrôle externe est exercé :

> par la Mission de Contrôle Économique et Financier des Transports : comme tout EPIC (décret n°2002-1502 du 18 décembre 2002), la RATP est soumise à un contrôle économique et financier de l'État,
> par les Commissaires aux Comptes : Pricewaterhouse Coopers et Salustro Reydel,
> par la Commission des Marchés, instituée par l'arrêté du 11 janvier 1973.

2.2 Les outils de la maîtrise des risques

Depuis quelques années, la RATP, soucieuse de perfectionner son approche, s'est dotée d'outils destinés à lui permettre de mieux connaître les risques susceptibles d'affecter ses activités et leur impact sur celles-ci. Les principaux points de fragilité qui apparaissent à la suite de ces analyses sont pris en compte lors de la construction du programme d'audits.

2.2.1 L'identification des risques par l'intermédiaire de cartographies

Dans le cadre de la maîtrise de la sécurité du transport

Une cartographie des risques liés aux processus de production a été mise en place avec le cabinet Ernst et Young, afin de conforter la politique d'assurance.

Dans le cadre des travaux de l'Audit Interne

Une cartographie des risques portant sur l'ensemble des risques encourus par l'entreprise a été mise en place depuis 2003 dans le but de définir les priorités en matière d'audit.

2.2.2 L'évaluation de la maîtrise des risques par la réalisation d'audits

Les méthodes cartographiques présentent non seulement l'avantage de hiérarchiser les risques, mais aussi de mettre en avant ceux d'entre eux qui ne viennent pas spontanément à l'esprit des responsables. C'est ainsi que le programme d'audits 2004 de l'Inspection Générale/Audit Interne a été bâti, pour partie, en s'appuyant sur cette approche.

Les audits retenus doivent couvrir les zones de risques identifiés. Le COMEX a validé cette démarche.

2.3 L'évaluation de l'efficacité du dispositif : un bilan globalement positif

Le bilan des constats réalisés dans le cadre des programmes d'audit donne à la Direction Générale l'image d'un cœur de métier globalement bien maîtrisé. Les principaux processus de production sont "sous contrôle" même s'ils restent perfectibles, notamment pour ce qui est de leur dimension économique.

2.3.1 Des fragilités dans les processus transversaux de gestion

Les audits mettent en évidence des faiblesses, notamment dans les domaines suivants :

- > la sécurisation des ventes hors guichet,
- > le processus d'évaluation des projets,
- > le processus "signalétique",
- > les compétences et expertises réglementaires.

Quelques incidents corroborent ces constats et constituent donc autant de signaux d'alerte pour la Direction de l'entreprise :

- > l'incident survenu (2003) sur le parc de Terminaux Points de Vente (TPV) du métro et du RER, qui a entraîné leur indisponibilité durant 36 heures, a révélé une organisation et des procédures techniques fragiles en matière de gestion des évolutions logicielles sur un système d'information critique d'entreprise,
- > l'affaire ELLIOS (2004) qui a montré une difficulté à maîtriser les modalités de recouvrement des créances d'un revendeur de titres de transport,
- > l'accident du chantier METEOR (février 2003) et la maîtrise des risques liés aux chantiers,
- > les dérives de charges financières de certains projets et la maîtrise du processus d'évaluation des projets,
- > l'affaire des "anti-pubs" et la nécessité de la maîtrise des risques sociétaux émergents.

2.3.2 Des progrès dans les procédures de contrôle interne

A la suite de ces événements, des mesures de redressement ont été prises sans délai. Elles ont consisté à :

- > mettre en place une mission Sécurité des systèmes d'information,
- > introduire une démarche systématique d'analyse des risques dans les projets importants,
- > mettre en place une cellule d'expertise d'évaluation du coût des projets,
- > renforcer les coopérations entre les départements Commercial, Contrôle de Gestion et Finances et Juridique dans la gestion des recouvrements.

2.4 Une volonté d'améliorer la qualité du contrôle interne

A l'instar de ce qui se fait dans d'autres grandes entreprises, la Présidente a chargé l'Inspection Générale/Audit Interne de définir le périmètre d'un projet d'actualisation du contrôle interne de l'entreprise.

3

LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES À L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

3.1 Le régime comptable applicable à la RATP

De par son statut d'EPIC, la RATP est, en matière comptable, placée sous le régime de droit commun des sociétés commerciales. Elle est toutefois soumise à des sujétions spécifiques relatives à ses missions de service public. Ainsi, elle tient sa comptabilité selon les dispositions du règlement du CRC n°99.03 du 29 avril 1999.

Son plan comptable, adapté aux particularités de son régime de sécurité sociale résultant des dispositions du décret n°2004-174 du 23 février 2004, a été soumis au Conseil National de la Comptabilité qui a prononcé un avis de conformité le 25 janvier 1984, en application de l'arrêté du 27 avril 1982.

La RATP a l'obligation de désigner des Commissaires aux Comptes en vertu des dispositions de l'article 30 de la loi n°84-148 du 1^{er} mars 1984 relative à l'information financière et au contrôle des comptes dans les Établissements Publics ayant une activité à caractère Industriel et Commercial et de celles de l'article 33 du décret n°85-295 du 1^{er} mars 1985. Les paragraphes qui suivent se centrent sur les évolutions réglementaires récentes et les travaux d'amélioration qui en ont résultés.

La description des procédures de production et de contrôle de l'information financière élaborées par la RATP est explicitée en Annexe V.

La description des outils spécifiques du système d'information de gestion figure en Annexe VI.

3.2 Un contexte réglementaire et professionnel évolutif

Guidée à la fois par la nécessité de tenir compte de l'évolution du référentiel réglementaire comptable, les normes IFRS, et par le désir d'améliorer l'information financière, la RATP a entrepris, en 2004, de conduire un certain nombre de chantiers.

3.2.1 La prise en compte des nouvelles normes comptables

Les normes IFRS s'appliqueront à la RATP à compter de l'exercice 2007.

Concernant les normes françaises, l'entreprise a

adopté au cours de l'exercice les normes suivantes :
> la recommandation du CNC 2003-R01 relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraites et avantages similaires adoptées uniquement pour la méthode d'évaluation,
> l'avis du CNC 2004-05 sur les médailles du travail. Elle se prépare également à l'application au 1^{er} janvier 2005 du règlement du CRC 2002-10 sur l'amortissement par composant et l'avis du CNC 2004-15 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs.

3.2.2 Le souci de se rapprocher des meilleures pratiques

Animée par la volonté de fournir une information financière régulière, la RATP a pour la première fois produit des comptes sociaux semestriels attestés (certifiés) et établi des comptes consolidés semestriels (non certifiés).

3.2.3 Une amélioration de certains process internes

Les process internes suivants ont été travaillés de manière à améliorer leur fiabilité :

- > Comptabilisation du chiffre d'affaires
- > Valorisation des dettes de temps
- > Établissement des comptes consolidés
- > Couverture du risque "matières premières".

3.3 L'adaptation correspondante des procédures de contrôle

3.3.1 La production de comptes semestriels

Pour mener à bien la production des comptes semestriels, la RATP :

- > a défini et fait valider par les Commissaires aux Comptes les procédures de comptabilisation à mi-année des charges et produits dont l'enregistrement ne se fait pas au fil de l'eau ;
- > a mis en œuvre des procédures jusque-là dévolues aux arrêtés annuels, telles que décrites dans l'Annexe V :

- analyse fine des réceptions non facturées pour le calcul des charges à payer,
- suivi des provisions, des créanciers et débiteurs divers, des produits à recevoir des activités annexes,
- analyse des en-cours de production et des retards de mise en service,
- inventaires de comptes.

La fréquence semestrielle de ces différents contrôles permet d'identifier au plus tôt d'éventuelles dérives et de mieux maîtriser les points sensibles.

3.3.2 L'application des nouvelles normes comptables

Dans ce domaine, la RATP a réalisé d'importants travaux :

- > pour l'amortissement par composants (règlement du CRC 2002-10). Un important chantier a été conduit en 2004 sur les immobilisations corporelles

de l'entreprise afin de déterminer avec les techniciens les durées d'utilité des différents biens et leurs composants. La RATP a saisi l'opportunité de ce nouveau règlement pour affecter de façon plus fine les actifs à un lieu géographique. Cette affectation facilitera les rapprochements inventaire physique/inventaire comptable ;
> pour la valorisation des engagements de retraite (recommandation du CNC 2003-R01) et pour les médailles du travail (avis du CNC 2004-05), des travaux d'actuariat ont permis de fiabiliser les montants enregistrés dans les comptes et en annexe.

3.3.3 Amélioration des process internes

Le processus de comptabilisation du chiffre d'affaires a été travaillé en 2004 selon les axes suivants :

> Documentation du processus recettes (explicitation des différentes sources de données, dates de mise à disposition, modalités de détermination du chiffre d'affaires).

> Mise en place d'un indicateur permettant de suivre mois par mois la qualité des recettes RATP comptabilisées (identification de la part des ventes d'un mois comptabilisée sur un mois ultérieur car non connu au moment de l'arrêté mensuel).

> Perfectionnement du processus de valorisation des dettes de temps. Les modalités de calcul de la dette de temps ont été intégralement réécrites et une nouvelle application informatique a été mise en œuvre, permettant un raccordement total entre les dettes valorisées en journées et leur traduction financière. Cette application permet :

- une correcte comptabilisation de la dette ;
- un suivi et une meilleure maîtrise en volume et en valeur de la dette dans les unités de l'entreprise.

> Établissement des comptes consolidés. Un effort particulier a été porté sur le processus de production des comptes consolidés :

- formalisation des réconciliations des soldes intragroupes ;
- sensibilisation des contrôleurs de gestion de la RATP sur le processus de facturation aux filiales ;
- harmonisation du tableau des flux de trésorerie entre les comptes sociaux et les comptes consolidés ;
- contrôle des liasses de consolidation par les Commissaires aux Comptes avant leur remontée au siège social.

> Couverture du risque "hausse du prix de la matière première" (carburant du réseau Bus).

La RATP a décidé de couvrir ses achats futurs de gasoil contre le risque de hausse du prix du pétrole et/ou une éventuelle hausse du dollar.

Pour l'année 2004, la RATP a mis en place une couverture à l'aide d'un swap participatif à la baisse. Cette couverture a été réalisée en vue de sécuriser un poste soumis à une très grande volatilité des cours.

Sur l'année 2004, elle a permis de limiter grandement l'impact d'une flambée des cours.

4 LE CONTRÔLE DES FILIALES

Les filiales font l'objet de procédures de contrôle spécifiques, qui visent à maîtriser les risques inhérents au développement de l'entreprise et qui comportent plusieurs modalités.

4.1 Les contrôles a priori et a posteriori

Les contrôles a priori regroupent pour l'essentiel : le contrôle stratégique (élaboration d'objectifs) et le contrôle des engagements. Les contrôles a posteriori prennent la forme de reporting mensuels et d'audits. Le détail de ces contrôles est donné en Annexe VII.

A l'exception des audits, assurés par l'Inspection Générale/Audit Interne, ces contrôles sont conduits par l'unité "Filiales, Montages financiers, Fiscalité" du Département Contrôle de Gestion et Finances.

4.2 Les autres contrôles

Le Conseil d'Administration de la RATP examine la situation des filiales deux fois par an :

- > en avril, pour ce qui concerne les résultats de l'année antérieure, en même temps que les comptes consolidés ;
- > en octobre, pour ce qui concerne l'évolution des résultats de l'année.

En outre, le Comité d'Audit a instauré, fin 2003, une procédure de reporting trimestriel des risques principaux des filiales sous la forme d'un tableau commenté d'indicateurs de risques.

4.3 Les évolutions en cours

Depuis sa création, le contrôle des filiales adapte, de manière continue, ses procédures pour tenir compte des modifications de l'environnement et des incidents qui surviennent. Les enjeux liés à cette activité ont en effet fortement évolué.

Un incident survenu en 2003 a ainsi montré la nécessité de revoir la composition du Conseil d'Administration de certaines filiales afin d'en améliorer la gouvernance et d'être mieux assuré de conserver, en toutes circonstances, le contrôle des décisions prises.

Un chantier a donc été lancé en 2004 afin que les filiales concernées se conforment à cette orientation.



Anne-Marie IDRAC

Les annexes

ANNEXE I

Conseil d'Administration et Commissions

Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration (CA) de la RATP se compose de 27 membres, en application du décret n°84-276 du 13 avril 1984 relatif à l'application de la loi de démocratisation du secteur public à la Régie Autonome des

Transports Parisiens :

- > 9 représentants de l'État, nommés par décret,
- > 9 personnalités, nommées par décret :
 - cinq membres des conseils de la région et des collectivités territoriales concernées par l'activité de la RATP,
 - trois représentants des usagers,
 - un membre choisi en raison de ses compétences personnelles dans le domaine des transports,
- > 9 représentants des salariés élus par le personnel de l'entreprise.

Le décret n°2004-500 du 7 juin 2004 modifie le décret n°84-276 du 13 avril 1984 de la manière suivante, s'agissant notamment des neuf personnalités :

- > une personnalité choisie en raison de ses compétences dans le domaine des transports,
- > deux 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,
- > un représentant du Conseil régional d'Île-de-France, sur proposition du Président du Conseil régional d'Île-de-France,
- > un représentant du Conseil de Paris, sur proposition du Président du Conseil de Paris.

La personnalité choisie en raison de ses compétences dans le domaine des transports a généralement vocation à être proposée par les administrateurs pour être nommée 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 Economique et Financier des Transports siègent de droit aux séances du Conseil, ainsi que le Secrétaire du Comité d'entreprise ou son représentant.

Le Conseil d'Administration désigne, sur proposition du Président-Directeur général :
> 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 Secrétaire adjoint du Conseil qui assiste le Secrétaire du Conseil.

Le Conseil se réunit au moins six fois par an, compte non tenu d'éventuelles réunions extraordinaires pour le renouvellement du mandat du CA ou du Président-Directeur général.

Les Commissions du Conseil

Deux Commissions permanentes, composées à part égale d'administrateurs, sont chargées de préparer les travaux du Conseil. La première traite essentiellement des questions techniques, notamment le développement et la maintenance des réseaux, l'amélioration de la qualité de service (sécurité, régularité, propreté) et des programmes d'investissements. La seconde traite des aspects liés aux moyens généraux de l'Entreprise, tels que son budget d'exploitation, les conventions ou contrats de desserte, ainsi que des questions sociales, notamment le plan de formation, la politique en matière d'habitat, les activités des filiales et le rapport annuel.

Une Commission de Suivi du Contrat RATP/STIF, composée de tous les administrateurs et co-présidée par les Présidents des deux Commissions permanentes, donne son avis sur les éléments du suivi de ce Contrat pluriannuel et sur ses avenants.

Un Comité d'Audit, composé de 6 administrateurs (2 administrateurs élus du personnel, 1 personnalité, 3 administrateurs représentant l'Etat) est chargé de donner un avis au Conseil sur les comptes sociaux, les comptes consolidés, la gestion financière, les principes de gestion et de présentation comptable, les comptes analytiques, les plans de développement des systèmes d'information comptable et de contrôle de gestion, le programme de l'Audit Interne et la qualité de ses méthodes, la politique de maîtrise des risques, etc.

La Commission de Suivi du Contrat RATP/STIF et le Comité d'Audit ont été créés par délibération du Conseil d'Administration en date du 30 mars 2001.

Indépendamment des décisions de gestion, qui font l'objet d'un vote du Conseil, le Président-Directeur général peut proposer au Conseil des débats d'orientation dans les domaines où il est nécessaire de définir une politique pour l'Entreprise, à moyen ou long terme (lutte contre la fraude, politique d'investissements, politique logistique, politique patrimoniale, politique industrielle notamment).

Filiales et participations

Sur proposition du Président-Directeur général, le Conseil d'Administration désigne le représentant de la RATP aux assemblées générales et au Conseil d'Administration des sociétés dans lesquelles elle détient des participations. 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.

Rapport annuel

Le rapport annuel adressé au Ministre des Transports sur les activités de la RATP au cours de l'année écoulée doit être approuvé par le Conseil d'Administration.

NB : Le Conseil d'Administration a approuvé le 28 janvier 2005 un projet visant à affirmer le caractère stratégique des débats du Conseil, à améliorer son mode de fonctionnement et le travail de ses Commissions, à donner plus de cohérence à leurs attributions respectives, à préciser le rôle du Comité d'Audit, à alléger certaines procédures relatives aux filiales, et à renforcer la clause de confidentialité concernant les documents, les informations et les débats.

ANNEXE II

Les principaux dossiers examinés par le Conseil en 2004

Orientations de la Présidente-Directrice générale

Dossiers économiques

- > Arrêté des comptes sociaux de l'exercice 2003
- > Présentation des comptes consolidés de l'exercice 2003 du Groupe RATP
- > Présentation des comptes sociaux attestés au 30 juin 2004
- > Examen du rapport d'activité et de développement durable 2003
- > Budget d'exploitation de l'exercice 2005
- > Programme d'investissements pour 2005 - Autorisation d'emprunts

Débats et autres dossiers

- > Présentation des scénarii envisageables pour résoudre les problèmes de saturation de la ligne 13
- > Débat d'orientation sur la modernisation du Métro et sur le projet d'automatisation de la ligne 1
- > Plan de formation 2005
- > Politique sociale en faveur de l'habitat pour 2005
- > Concession pour le tramway de Florence
- > Dossier d'enquête préalable à la DUP du tramway Châtillon-Vélizy-Viroflay

Marchés importants

- > Mise en œuvre du système OURAGAN sur les lignes 3, 5, 9, 10 et 12
- > Fourniture et installation de matériel vidéosurveillance embarqué à bord des bus et des tramways

- > TMS - Site de maintenance et de remisage
- > TMS - Travaux d'infrastructures et d'aménagement urbain
- > TMS - Travaux de voies ferrées, de revêtement de plate-forme et d'arrosage automatique
- > Rénovation des éléments MS61 de la ligne A
- > Déploiement d'infrastructures GSM dans les parties souterraines du Métro
- > Traitement des opérations cartes bancaires des points de vente de la RATP
- > Gestion de la relation client du contrat commercial Orange.

ANNEXE III

Le nombre de réunions et délibérations du Conseil d'Administration en 2004

Séances	Nombre	Activités	Nombre
Conseil d'Administration	10*	Délibérations	89
		• dont marchés > 9,146 M€	31
		• dont autres dossiers	58
1 ^{ère} Commission	8		
2 ^{ème} Commission	6		
Commission de suivi du contrat	4	Débats	3
Comité d'Audit	6	Nombre de marchés < 9,146 M€ examinés en 1 ^{ère} commission	43
Total	35		

* 9 séances ordinaires et 1 séance extraordinaire

ANNEXE IV

Les procédures de contrôle interne de la RATP

1_ Les références du contrôle interne

- Outre la réglementation externe à la RATP, les textes de référence concernant le contrôle interne sont constitués par :
- > L'Instruction Générale n° 224 A du 31 juillet 1952 (et ses mises à jour et modificatifs successifs) portant sur le contrôle administratif de toutes les dépenses de la RATP.
 - > L'Instruction Générale n° 432 du 29 janvier 1986 (et son dernier modificatif C du 2 septembre 2003) qui régit la fonction, les attributions et les méthodes d'actions de l'Audit Interne au sein du Groupe RATP.
 - > La Note Générale n° 4756 du 31 juillet 1990 définissant les missions et organisation du Contrôle de Gestion, ainsi que la Charte du Contrôle de Gestion de 1992.
 - > L'Instruction Générale n° 450 A du 28 octobre 1993 qui porte création de la fonction Audit de Sûreté de Fonctionnement technique (et son modificatif B du 4 janvier 2005 qui, notamment, remplace l'appellation "audit de sûreté de fonctionnement technique" par l'appellation "audit de maîtrise des risques système").

- > La Note Générale n° 5265 du 19 mai 1999 qui définit les missions et attributions de l'Inspection Générale.
- > La Note Générale n° 5294 du 25 février 2000 qui définit les missions du Contrôle Général de Sécurité.

2_ Les instances transversales de contrôle

2.1_ L'Inspection Générale/Audit Interne

L'audit interne est une fonction dont la finalité est de donner à la Direction Générale une assurance sur le niveau de maîtrise des opérations en contrôlant et en évaluant le fonctionnement du Groupe RATP et, éventuellement, de ses filiales majoritaires.

Rattachée directement à la Présidence, l'Inspection Générale/Audit Interne peut effectuer des missions d'audit interne dans tous les domaines (administratif, technique, financier) et sur l'ensemble des systèmes du Groupe RATP, qu'ils soient opérationnels, informationnels ou de pilotage. Les missions comportent des audits de régularité, des audits d'efficacité, des audits de management et des inspections générales. L'auditeur de l'Inspection Générale/Audit Interne peut également être chargé d'audits de suivi après un délai suffisant, afin de donner à la Direction Générale une assurance raisonnable sur la mise en œuvre des plans d'actions mis en place pour répondre aux préconisations d'audits antérieurs.

Le programme d'audits est réalisé suivant un plan annuel soumis au Comité d'Audit et approuvé par la Direction Générale.

L'auditeur exerce ses fonctions sur ordre de mission nominatif signé du Président-Directeur général de la RATP. Les constats établis par les auditeurs donnent lieu à l'établissement d'un rapport adressé au Président-Directeur général avec copie aux Directeurs Généraux adjoints, ainsi qu'aux Directeurs de département et Responsables d'unité directement concernés.

Après chaque audit, un plan d'actions est élaboré par les responsables audités dans un délai de deux mois après la présentation du rapport. Le plan d'actions est envoyé à l'Inspection Générale/Audit Interne qui en vérifie la pertinence au regard des préconisations et le transmet pour validation, selon le type d'audit, soit aux Directeurs de Département concernés, soit à la Direction Générale, accompagné de son avis sur le plan d'actions. Des missions d'inspection générale peuvent être réalisées à la demande de la Direction Générale. Il s'agit d'études et d'enquêtes dans les domaines de la mise en œuvre des stratégies et des politiques d'entreprise, de l'éclairage des choix en amont des décisions, de la réflexion sur des sujets sensibles et de la protection des intérêts économiques, y compris lorsque ceux-ci sont susceptibles de mettre en cause des agissements individuels. Chaque mission fait l'objet d'un rapport confidentiel remis

directement au Président-Directeur général et, le cas échéant, à l'initiateur de la mission. Le Comité d'Audit peut faire réaliser ponctuellement des missions d'audit et peut entendre, de manière également ponctuelle, l'Inspection Générale/Audit Interne sur les conclusions de missions d'audit.

2.2_ Le Contrôle Général de Sécurité

Rattaché directement à la Présidence, le Contrôle Général de Sécurité a pour mission principale de contrôler tous les processus concernant la sécurité dans l'entreprise, qu'il s'agisse notamment de la sécurité ferroviaire, de la sécurité incendie, de la sécurité des systèmes d'information, de la sécurité des biens et des personnes ou de la prévention des catastrophes naturelles.

Il se compose de deux Unités, l'Unité Sécurité Incendie et l'Unité Maîtrise des Risques Système. L'audit de maîtrise des risques système est rattaché à cette deuxième Unité. Il a pour but de vérifier la bonne application des règles de conception, de réalisation, d'exploitation et de maintenance mises en place. Il intervient principalement et en priorité sur les activités ayant des conséquences sur la sécurité des personnes et des biens. Une mission d'audit de maîtrise des risques système peut concerner un produit, une procédure, un processus ou un suivi. Elle se déroule conformément aux principes édictés par la norme EN ISO 19 011 de décembre 2002.

Les missions d'audit de maîtrise des risques système sont réalisées suivant un programme annuel approuvé par la Direction Générale sur proposition du Contrôleur Général de Sécurité. Chaque mission donne lieu à un rapport écrit assorti de recommandations. Celles-ci sont suivies d'un plan d'actions élaboré par les départements audités, puis validé selon le cas par les départements concernés ou par la Direction Générale, après avis du Contrôleur Général de Sécurité.

3_ Les contrôles spécifiques des flux de trésorerie

Les fonctions Trésorerie et Financements sont centralisées dans l'Unité Trésorerie qui est rattachée au Directeur Financier.

> Flux d'encaissements

Tous les flux de recettes enregistrés aux guichets des réseaux font l'objet de contrôles de caisse par les Départements d'exploitation : BUS, Métro, RER ; les processus de remise en banque sont formalisés et sous contrôle de la Trésorerie.

Les flux de recettes du Titre Imagine'R sont gérés en commun par les Transporteurs de la Région Parisienne dans le cadre d'un GIE qui est doté des outils informatiques et des procédures de rapprochement bancaire adéquats. Les recettes du titre "Carte Intégrale" feront l'objet à partir de l'exercice 2005 du même processus.

Pour les autres types de recettes, des facturations sont établies ; la comptabilité Clients coordonne les actions de relances nécessaires.

> Flux de décaissements

Les règlements de dépenses sont actionnés par l'Unité Trésorerie, à l'exception de sous-caisses décentralisées qui peuvent régler des menues dépenses dans le cadre d'un plafond et de procédures accréditées par la comptabilité. Les différents types de règlements, parmi lesquels le virement occupe une place très importante, sont automatisés grâce à Oracle Applications et répondent au principe de séparation des tâches.

> La politique de financement

La trésorerie opère sur les marchés financiers en utilisant des outils à long terme (emprunts obligataires de type EMTM) ou à court terme (billets de trésorerie) en suivant les règles de gestion agréées par le Directeur Financier. Le Conseil d'Administration décide chaque année des autorisations d'emprunt. De même, toutes les opérations d'ingénierie financière sont soumises à l'approbation du Conseil d'Administration quant à leur nature et à l'assiette des actifs concernés.

Les opérations à court terme autorisées sont également décrites dans les règles de gestion agréées par le Directeur Financier ; elles concernent principalement les règles d'équilibrage journalier, les placements à court terme et les outils de gestion du risque de taux.

ANNEXE V

Le système comptable de la RATP

1_ La production des états comptables et financiers

Outre ses arrêtés mensuels internes, la RATP produit annuellement des comptes sociaux et des comptes consolidés certifiés. Elle publie aussi des comptes sociaux semestriels attestés. La RATP produit par ailleurs des notices d'emprunt. Celles-ci sont visées par les Commissaires aux Comptes et par l'Autorité des marchés financiers.

Dans son ensemble, la production comptable de la RATP couvre les besoins de la gestion budgétaire et économique des unités et des départements. Dans ce cadre, la RATP produit trimestriellement un compte de résultat de gestion par réseaux de transport.

2_ Les procédures de contrôle pour la production des comptes sociaux

2.1_ Un corps de doctrines et des structures

La RATP applique un principe de séparation des fonctions entre les comptables (agents appartenant en général au Département Contrôle de Gestion et

Finances), les trésoriers et les services qui ordonnent les dépenses.

Les comptables disposent, pour exercer leur activité d'un ensemble de textes à caractère réglementaire, organisationnel et comptable, rédigés et mis à jour dans le système documentaire qualité de l'Unité Comptabilité d'Entreprise.

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

2.2_ Des contrôles "au fil de l'eau"

> Les unités et groupes de soutien des départements 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 peut prendre la forme d'un accès aux systèmes d'information comptable pour y enregistrer des données (notamment des charges externes). > Les Bureaux Comptables de proximité de l'unité Comptabilité d'Entreprise ont pour mission de contrôler les imputations comptables saisies dans le système de gestion par les unités. Ils effectuent les éventuels redressements et comptabilisent les différentes opérations qui ne sont pas déléguées aux unités.

> Toutes les informations aboutissent au niveau des services centraux afin de permettre l'élaboration des documents de synthèse et d'assurer un certain nombre de tâches non décentralisées : tenue des comptabilités "fournisseurs" et "clients", centralisation des recettes, élaboration des déclarations fiscales et sociales, contrôle de la qualité comptable, production des états financiers (bilan, compte de résultat, annexe...).

2.3_ Une logique d'arrêt mensuel

Tous les mois, il est procédé à un arrêté partiel des comptes à l'occasion duquel les bureaux comptables s'assurent de la cohérence des variations des charges et des produits et procèdent à des écritures d'inventaires. Un bureau comptable central a pour rôle d'analyser transversalement les résultats.

2.4_ Des opérations de révision comptable, de contractualisation et de justification des comptes de bilan

> Révision des sous-comptes bancaires décentralisés : ils sont gérés par les unités de l'entreprise et font l'objet d'au moins une révision comptable chaque année pour vérifier le bon respect des procédures comptables et administratives qui les régissent. > Délégations comptables : certains secteurs de l'entreprise disposent de délégations comptables (possibilité de générer des écritures comptables dans les systèmes sans intervention des comptables de l'unité Comptabilité d'Entreprise). Une

démarche de contractualisation de ces délégations (périmètre, responsabilités, modalités de révision...) est en cours.

> Justification des comptes de bilan : les comptes de bilan sont placés sous la responsabilité d'un ou plusieurs bureaux de l'unité et font l'objet de procédures d'analyse et de justification à une fréquence au moins semestrielle.

ANNEXE VI

Les outils spécifiques du Système d'Information de Gestion

1_ Présentation du Système d'Information de Gestion

Le Système d'Information de Gestion est organisé de façon à garantir l'étanchéité financière entre :

> les opérations relevant de l'activité transporteur et celle relevant de l'assureur social,

> les activités directement liées au transport (et incluses à ce titre dans le contrat passé avec le STIF) et celles dites "hors transport" (prestations pour tiers, investissements...),

> les opérations avec les filiales.

La RATP s'est doté d'un outil constitué de plusieurs modules intégrés (Grand Livre -GL-, comptabilité fournisseurs, comptabilité clients, gestion des commandes et des réceptions) qui font partie d'un progiciel standard, ORACLE Applications.

Autour des modules ORACLE, d'autres outils ont été installés pour répondre à des besoins non couverts par les modules ORACLE en service. Ces outils interviennent notamment dans les domaines des frais de personnel, des sous-caisses et des notes de frais, des immobilisations et des stocks.

La grande majorité de ces outils alimente un infocentre IMPROMPTU. Il s'agit d'un outil qui permet d'extraire et d'exploiter sous forme de fichiers informatiques des données issues du système de gestion d'entreprise.

2_ Un système administré

Des procédures d'administration du système permettent d'en garantir le bon fonctionnement :

> Gestion des utilisateurs : l'Administration Fonctionnelle des Systèmes (AFS), aidée d'un réseau de correspondants dans chaque département, est responsable de la gestion des utilisateurs. A ce titre, elle définit les procédures à mettre en œuvre pour réaliser cette gestion et s'assure de leur correcte application.

> Traçabilité : toutes les opérations qui sont réalisées dans le système d'information peuvent être tracées, soit via le "login" des utilisateurs, soit par l'origine de l'information comptable en relation avec la gestion des utilisateurs.

> Intégrité des données : elle est assurée soit par des règles de gestion mises en place dans le système d'information, soit par des contrôles a posteriori :

• Des règles de sécurité et des contrôles ont été mis en place dans les applicatifs. Par exemple :

- la saisie des informations est restreinte en fonction du profil des utilisateurs,
- le système contrôle que chaque écriture comptable est équilibrée,
- le système effectue des contrôles de cohérence entre les valeurs des segments de l'imputation comptable.

• Des contrôles a posteriori sont réalisés à plusieurs niveaux :

- l'AFS contrôle les flux de données importées, les lancements des traitements et leur bonne exécution,
- les informations disponibles dans la base de production font l'objet d'audits fonctionnels deux fois par an,
- des contrôles sont réalisés par les comptables, en particulier par des analyses des anomalies.

> Gestion des référentiels : la mise à jour des référentiels utilisés dans l'ensemble du système d'information de gestion est de la responsabilité d'acteurs clairement identifiés. Ainsi, les référentiels comptables (plan de compte) sont gérés par le Bureau des Résultats Comptables qui est seul habilité à demander la création, la modification ou la suppression de valeurs auprès de l'AFS.

3_ Des évolutions maîtrisées et pilotées

Un Comité Système d'Information (CSI) a été mis en place. Il permet de garantir la prise en compte des besoins validés par les Maîtrises d'Ouvrage métiers (MOA), l'arbitrage des priorités, le suivi des ressources allouées annuellement à la maintenance évolutive du Système d'Information de Gestion, ainsi que le suivi des Trains de Maintenance. Le CSI est présidé par le Directeur Financier. Les autres membres du CSI comprennent les représentants des MOA métiers (domaines Comptabilité, Contrôle de Gestion, Achats/Approvisionnements, Maintenance SI...), un représentant de l'Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage et un représentant de la Maîtrise d'Oeuvre Informatique.

Les demandes, émanant des différents réseaux, sont recensées par chaque MOA métier concernée. Cette dernière évalue le bien-fondé de la demande, le cas échéant en relation avec les autres MOA métiers. Si la MOA concernée décide de donner suite, elle élabore une Fiche d'Expression de Besoin, décrivant notamment la nature de l'évolution souhaitée et les enjeux (financiers, organisationnels, législatifs...) qui lui sont liés.

ANNEXE VII

Les procédures de contrôle des filiales

1_ Les contrôles a priori

> Le contrôle de la stratégie des filiales à travers l'élaboration d'objectifs triennaux, à l'instar des contrats d'objectifs des départements de la RATP. Ce contrôle est exercé par un Comité d'engagement pour chaque filiale.

> Le contrôle des décisions à forts enjeux que sont : le budget, l'arrêté des comptes, les réponses aux appels d'offres importants, les contrats importants, les prises de participation, les créations de sous filiales, les emprunts... Ce contrôle est exercé par un Comité d'engagement pour chaque filiale et, pour les filiales de premier rang et selon l'importance des décisions, 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 des Transports Terrestres. Ces contrôles interviennent évidemment en amont des Conseils d'Administration des filiales concernées.

2_ Les contrôles a posteriori

Ils prennent la forme :

> D'un reporting mensuel, sur la base notamment d'informations comptables unifiées remontées à travers le progiciel CARAT et présentées sous la forme d'un tableau de bord des filiales communiqué au COMEX. Le progiciel CARAT, acquis en l'an 2000, sert à la fois au reporting mensuel et à la consolidation des comptes. Cela garantit l'homogénéité des informations.

> De l'exécution d'audits : chaque année, certaines filiales font l'objet d'un audit complet de fonctionnement.

Les trois premiers types de contrôle sont animés par l'unité "Filiales, Montages financiers, Fiscalité" du Département Contrôle de Gestion et Finances, les audits étant assurés par l'Inspection Générale/Audit Interne.

3_ Les autres contrôles

Le Conseil d'Administration de la RATP examine la situation des filiales deux fois par an :

> en avril, pour ce qui concerne les résultats de l'année antérieure, en même temps que les comptes consolidés ;

> en octobre, pour ce qui concerne l'évolution des résultats de l'année.

En outre, le Comité d'Audit a instauré, fin 2003, une procédure de reporting trimestriel des risques principaux des filiales sous la forme d'un tableau commenté d'indicateurs de risques.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ETABLI EN APPLICATION DU DERNIER ALINEA DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE

SUR LE RAPPORT DE LA PRESIDENTE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, POUR
CE QUI CONCERNE LES PROCEDURES
DE CONTROLE INTERNE RELATIVES
A L'ELABORATION ET AU TRAITEMENT
DE L'INFORMATION COMPTABLE ET
FINANCIERE

RATP
54, quai de la Rapée
75 599 PARIS CEDEX 12

Exercice clos
le 31 decembre 2004

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la RATP, et en application de la mission que votre Présidente nous a confiée, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par la Présidente de la RATP conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2004.

Il appartient à la Présidente de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la RATP.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations données dans le rapport de la Présidente, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France.

Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport de la Présidente, concernant les procédures de

contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Ces diligences consistent notamment à :

- > prendre connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport de la Présidente ;
- > prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations ainsi données dans le rapport.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport de la Présidente du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris, le 6 juin 2005
Les commissaires aux comptes

PriceWaterhouseCoopers Audit
Daniel Chauveau, Yves Nicolas
Salustro Reydel
Philippe Arnaud