

# enjeu 1

Réussir notre  
contrat 2004-2007  
avec le STIF

Prouvons l'exemplarité  
de notre service  
et notre performance  
économique !

Un contrat de service public de transport est signé par la RATP avec le Syndicat des Transports d'Ile-de-France, Autorité Organisatrice, pour la période de 4 ans, 2004-2007. Ce contrat constitue 92 % du chiffre d'affaires commercial de la RATP et ses filiales (en 2002) et représente jusqu'à 9 millions de voyages par jour.

## Pourquoi réussir notre contrat ?



### POUR PROMOUVOIR LE SERVICE PUBLIC DE TRANSPORT EN ILE-DE-FRANCE

Si nos clients sont satisfaits de nos services, ils fréquenteront davantage les transports en commun et solliciteront leur développement auprès des élus.

### POUR RENFORCER LA CONFIANCE VIS-À-VIS DE L'ENTREPRISE

La réussite de notre contrat renforce la confiance du STIF. Nous le convainquons du bien-fondé de signer avec la RATP ses pro-

chains contrats. Nos succès en Ile-de-France accroissent notre crédibilité auprès des autres Autorités Organisatrices, en France et à l'étranger, qui peuvent nous attribuer d'autres contrats de services publics.

### POUR GARANTIR NOS RÉSULTATS FINANCIERS

Notre bénéfice d'exploitation nous aide à moderniser et accroître notre patrimoine, et à financer notre développement. Il est aussi source de progrès social, en permettant notamment un retour vers l'ensemble de notre personnel sous la forme d'un intéressement.

## POUR DÉMONTRER NOTRE CAPACITÉ À BIEN GÉRER

L'efficacité de notre gestion conforte la position de la RATP auprès des financeurs publics (Etat, Région, Collectivités locales...) et des entreprises (fortement contributives au travers du versement transport). Elle assure également notre légitimité auprès de l'ensemble des citoyens. Notre maîtrise financière est une garantie pour l'autonomie de l'entreprise.

## Cela signifie...

*...au travers de la réussite des contrats d'objectifs des départements et des unités de l'entreprise, qui déclinent concrètement le contrat signé avec le STIF...*

### ASSURER LE SERVICE PROMIS AUX VOYAGEURS

Nous réalisons le volume d'offre annoncé et respectons les objectifs de continuité et de qualité.

### DÉGAGER LE RÉSULTAT FINANCIER FIXÉ EN OBJECTIF DU PLAN D'ENTREPRISE

Pour cela nous développons nos recettes, et nous maîtrisons l'évolution de nos coûts de production.

L'augmentation de nos recettes passe par la qualité de notre service, la réduction active

de la fraude et la conquête de nouveaux clients. Elle passe également par le développement de notre potentiel commercial hors transport (publicités, commerces...). La maîtrise des coûts, donc des charges, passe d'abord par des progrès de productivité, ainsi que par l'optimisation de nos achats et de notre logistique. Ceci permet des économies et des redéploiements de moyens, affectables aux objectifs prioritaires.



# Regards extérieurs

## LE POINT DE VUE DU MINISTÈRE DES TRANSPORTS

*“Fondamentalement, l’État attend de la RATP qu’elle soit exemplaire dans trois domaines :*

- *dans la réussite du contrat avec le STIF, qui implique une exigence de transparence et de clarification des rôles entre l’entreprise et l’autorité organisatrice responsable de la définition du service. Le premier contrat avec le STIF a été un succès reconnu par tous. Il a été porteur d’efficacité et de qualité, dans le respect des équilibres économiques. Je suis absolument convaincu que la nouvelle contractualisation permet à la RATP d’exprimer toutes ses compétences de transporteur et que l’entreprise remplira tous les objectifs du nouveau contrat, plus exigeant que le précédent,*
- *dans ses réponses aux demandes multiples de la Société. En matière de respect de l’environnement, d’intégration urbaine, de communication, de solidarité entre les populations, de sécurité, de réactivité, nos concitoyens sont légitimement exigeants avec leurs entreprises nationales. Dans ce contexte, les pouvoirs publics, porteurs de ces attentes sociétales, attendent professionnalisme sans faille de la RATP et performance économique. Des relations sincères et régulières avec les tutelles et l’APE (Agence des Participations de l’Etat) sont la contrepartie de la confiance que l’État porte à l’entreprise,*
- *dans sa préparation de l’avenir. La RATP doit continuer à être à la pointe de la recherche et de l’innovation en matière de transports collectifs et doit s’adapter et se développer afin de faire progresser techniquement et opérationnellement le transport de voyageurs en France et dans le monde.*

*L’État a totalement confiance en la RATP, en son management et ses agents pour répondre à ces engagements et devenir un groupe de service de mobilité urbaine à vocation mondiale.”*

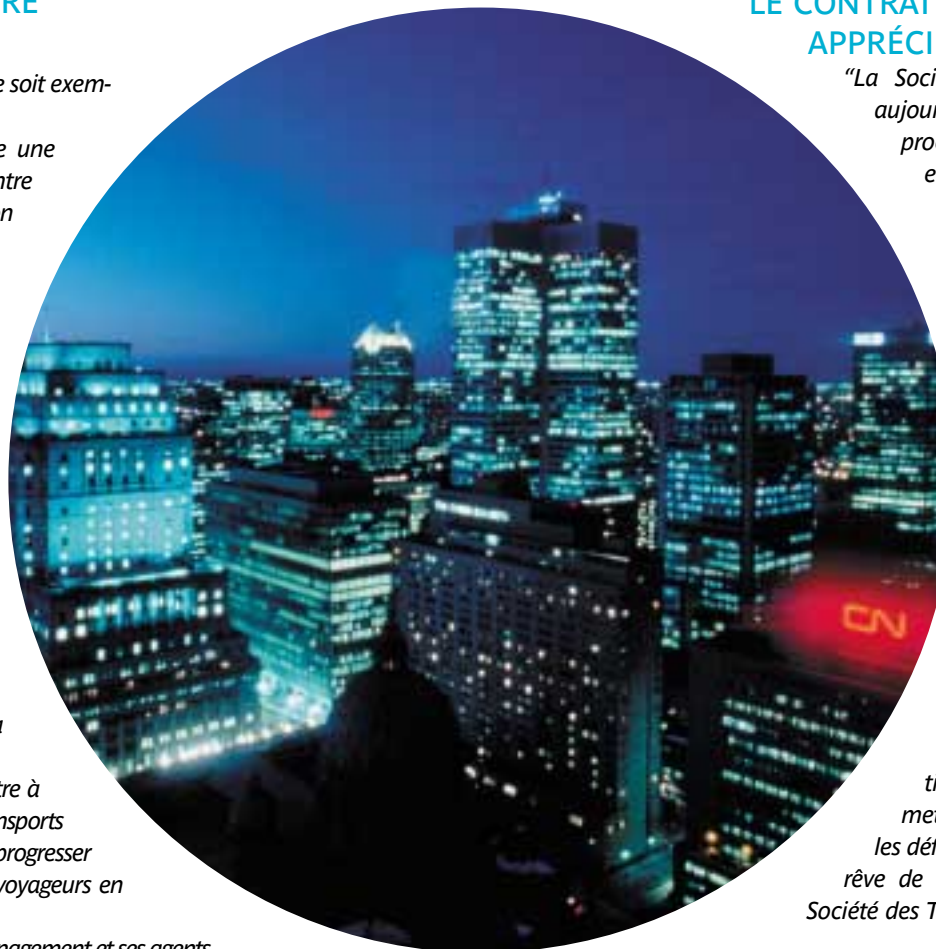
**Patrice Raulin, Directeur des Transports Terrestres  
Ministère de l’Équipement, des Transports,  
du Logement, du Tourisme et de la Mer**



## LE CONTRAT RATP/STIF APPRÉCIÉ À MONTRÉAL

*“La Société de Transport de Montréal est aujourd’hui dans une situation de gestion proche de celle de la RATP avant la signature, en 2000, de son premier contrat avec l’Autorité Organisatrice des transports de l’Île-de-France. Notre relation avec les pouvoirs publics est fortement marquée par le budget annuel. En effet, les allocations budgétaires et les sources de financement de ce service essentiel pour l’agglomération montréalaise sont insuffisantes. Il en résulte une situation très inconfortable pour l’entreprise. Les termes du contrat signé par la RATP avec l’Autorité Organisatrice des transports d’Île-de-France marquent sur ces points des avancées considérables. Les mécanismes de partage des risques et d’incitations financières, l’autonomie donnée à l’entreprise une fois ses objectifs fixés, sa capacité à réinvestir ses résultats positifs dans son propre développement technique et social, valorisent le dynamisme et l’esprit d’initiative de la RATP et de son personnel, et permettent à un grand service public de relever les défis du monde moderne. J’ose dire que je rêve de quelque chose d’analogue pour la Société des Transports de Montréal !”*

**Claude Dauphin, Président du Conseil  
d’Administration de la Société des  
Transports de Montréal**



## Rétro et vision d'avenir...

- En 2000, avec la signature de son premier contrat avec le STIF, la RATP est passée d'une logique budgétaire et comptable à une logique industrielle et commerciale, valorisante pour nos différents métiers et le service public. L'objectif est devenu d'obtenir des résultats positifs, et non plus de solder les comptes avec une subvention d'équilibre.

- Les termes du contrat 2000-2003 ont été globalement respectés.

La réussite de ce dispositif nouveau a satisfait l'ensemble des parties : l'Etat, le STIF et la RATP.

Le bilan présente néanmoins un point faible. L'augmentation des dépenses de fonctionnement sur la période, liée en grande partie à la mise en place de l'ARTT, a été supérieure à l'augmentation des recettes due à la hausse du trafic. De ce fait, les résultats, représentatifs de l'efficacité économique de l'entreprise, n'ont pas été à la hauteur visée.



En millions d'euros	1999	2000	2001	2002
Un chiffre d'affaires en augmentation	2 644	2 767	2 812	2 904
Dont les recettes totales du trafic	2 327	2 409	2 455	2 537
Des dépenses de fonctionnement en augmentation rapide	2 202	2 300	2 372	2 462
<b>Aboutissant à un effritement de l'excédent brut d'exploitation</b>	<b>443</b>	<b>467</b>	<b>441</b>	<b>442</b>
<b>soit, en pourcentage du chiffre d'affaires</b>	<b>16,7</b>	<b>16,9</b>	<b>15,7</b>	<b>15,2</b>
Une qualité de service conduisant à des boni	-	9	8	7
Pas de pénalités pour "non production de service"	-	0	0	0
Des contributions publiques maîtrisées, légèrement croissantes	1 703	1 747	1 744	1 773
<b>Et finalement, des résultats positifs...</b>	<b>4,2</b>	<b>31,3</b>	<b>31,4</b>	<b>23,5</b>
Permettant le maintien d'une capacité d'autofinancement	476	537	510	522
Couvrant le programme interne d'investissement	561	527	515	501
Limitant l'évolution de l'endettement	4 028	3 824	3 955	4026
Et autorisant un intéressement du personnel	4,7	9,5	9,3	7,0

Avant nouvelles règles comptables applicables au 01.01.2003

### DANS 10 ANS...

**Nous avons consolidé notre contrat avec le STIF.** Nous l'avons rendu plus adaptable aux évolutions de la demande de mobilité.

Grâce à nos performances commerciales et aux progrès de productivité, nous dégageons des résultats annuels en progression, atteignant au moins 2 % du chiffre d'affaires. **Cette solidité financière renforce la pérennité de l'entreprise, autorise le financement d'un développement ambitieux, et permet le progrès social.**

**Nous nous sommes affirmés comme une référence d'opérateur intégré de transport de grande métropole.** Nous avons réussi d'autres contrats avec d'autres autorités organisatrices. Ils nous ont permis de diversifier nos sources de résultats. La RATP, avec ses filiales, est un acteur majeur du transport public urbain dans le monde.



# Les termes de notre contrat 2004-2007

## LES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

### Le STIF est responsable de...

- la définition de l'offre en quantité
- la définition du niveau de qualité attendu
- la politique tarifaire
- la rémunération de l'entreprise

### La RATP est responsable de...

- la réalisation de l'offre en volume et qualité
- propositions d'évolution de l'offre
- ses coûts de production
- la pérennité du patrimoine

## LE RÉSEAU DE RÉFÉRENCE

- 3 réseaux intégrés : le métro, le RER, le réseau de surface
- le réseau RER est découpé en 2 sous-réseaux : le RER A et le RER B
- le réseau de surface est découpé en 4 sous-réseaux : TCSP (les transports en commun en site propre T1, T2, TVM), PDU (les 70 lignes projetées mobiliennes), Bus banlieue et Bus Paris.

## LES OBJECTIFS DE PRODUCTION DE SERVICE

Réseau	Service de référence 2004	Pénalités maximales
Métro	44,37 M TK	5,45
RER ligne A	8,19 M TK	1,87
RER ligne B	4,16 M TK	0,95
TCSP	3,90 M kms	0,14
PDU	52,10 M kms	1,88
BUS Banlieue	62,63 M kms	2,30
BUS Paris	24,22 M kms	0,88

M TK = million train kilomètres

> Pour chaque sous-réseau, une pénalité financière est appliquée, lorsque l'offre réalisée s'écarte de l'offre théorique au-delà d'une franchise. Cette pénalité est alors proportionnelle à la non-réalisation.

> Concernant le réseau métro, des seuils d'inacceptabilité sont définis ligne par ligne. Leur dépassement éventuel entraîne aussi l'application de pénalités financières.

Total 13,47  
(en millions d'euros)



## LES OBJECTIFS DE QUALITÉ DE SERVICE

36 indicateurs de qualité de service représentent les attentes de nos clients (25 en 2004).

Pour chacun d'eux, un objectif annuel est fixé, avec une borne inférieure et une borne supérieure. Un bonus est accordé si le résultat est supérieur à l'objectif, un malus est appliqué dans le cas contraire. Le bonus/malus est maximal lorsque la borne supérieure/inférieure est atteinte.

**Les indicateurs des réseaux métro et RER** sont : régularité et netteté des trains (2005), accueil aux guichets, netteté des stations et des gares, disponibilité des Adup, escaliers mécaniques, ascenseurs (2005), lignes de péages (2005 pour le RER), information dynamique (2005).

Pour le réseau Métro :

Bonus / Malus maxi = 4,600 M€ en 2004

Pour le réseau RER :

Bonus / Malus maxi = 2,175 M€ en 2004

**Les indicateurs du réseau de surface** sont : régularité des bus, attitude du machiniste-receveur, renseignements aux points d'arrêt.

Pour le réseau de surface :

Bonus / Malus maxi = 4 M€ en 2004

Les objectifs de production et de qualité de service s'inscrivent dans les orientations du Plan de Déplacement Urbain et du Contrat de Plan Etat-Région. Dans ce cadre, la sécurité du transport et la continuité du service constituent le socle de nos engagements.





## LES ENGAGEMENTS DE SÉCURITÉ PUBLIQUE

En tant que partenaire reconnu des politiques publiques de sécurité, la RATP s'engage, au rythme des moyens et des financements accordés par le STIF et la Région Ile-de-France, à :

- optimiser le nombre des équipes au contact des voyageurs et des agents.
- réaliser les équipements de sécurité dans le cadre du programme de sécurité, notamment en matière de vidéo-surveillance, afin d'accroître la réactivité et l'efficacité des intervenants.

Par ailleurs, la RATP adapte, en collaboration avec les autorités publiques, les missions de prévention active et de sécurisation aux enjeux de développement du réseau de surface.



## LES AUTRES ENGAGEMENTS...

- assurer la maintenance des installations fixes et du matériel roulant au juste niveau de qualité.
- assurer l'information générale des voyageurs, pour que ceux-ci effectuent leurs déplacements dans de bonnes conditions ; assurer l'information des voyageurs en temps réel en cas de perturbation du trafic.
- rendre un service personnalisé aux personnes à mobilité réduite, mettre en place les équipements associés, au rythme des faisabilités et des financements, et assurer leur bonne maintenance spécifique.
- participer à la politique de la ville.
- fournir des indicateurs sur les moyens engagés en matière de contrôle, la mise en accessibilité des réseaux, les bus propres.



## LES OBJECTIFS ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

Nous visons chaque année :

- un résultat de 1 % du chiffre d'affaires
- un excédent brut d'exploitation, et donc une capacité d'autofinancement en croissance régulière, pour suivre la progression de nos investissements



En millions d'euros	2004	2005	2006	2007
Chiffre d'affaires	3 099	3 180	3 253	3 322
Excédent brut d'exploitation	422	456	488	506
en % du chiffre d'affaires	13,6 %	14,3 %	15,0 %	15,2 %
Résultat brut	+12	+29	+32	+27
Capacité d'autofinancement	465	487	502	528

# Comment atteindre les objectifs et les résultats financiers visés ?

**Le STIF et la RATP partagent les risques sur les recettes :** les écarts de recettes par rapport à l'objectif, en positif ou en négatif, sont répartis entre l'Autorité Organisatrice et l'entreprise.

**C'est la RATP qui prend le risque sur les charges, à offre définie :** elle assume les dépassements ou conserve les gains.

## NOUS DEVONS AUGMENTER NOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES ET MAÎTRISER NOS COÛTS...

Pour cela, il faut assurer chaque année du plan, en monnaie constante :

- une augmentation des recettes voyageurs de + 1 %

*cette augmentation résultant du double effet de l'augmentation du nombre des titres vendus et de la hausse des prix de référence*

- une maîtrise de l'évolution des charges, limitée à + 0,5 %

*croissance brute.....+ 1,0 %  
productivité .....- 0,5 %*

La réduction de la fraude est un levier de première importance pour augmenter la vente de titres de transport...

**Nos objectifs de taux de fraude sont les suivants sur la durée du plan :**

- maîtrise du taux sur le RER (entre 3,5 et 4 %)
- maîtrise du taux au métro (entre 4 et 4,5 %)
- forte réduction du taux sur le bus, liée à la "Bus Attitude" et à la télébilletique (8 % au lieu de 16 %)

Les recettes totales du trafic sont égales à la somme des recettes de tous les titres de transport. Pour chaque titre de transport, les recettes sont égales au prix de référence du titre, fixé dans le contrat, multiplié par le nombre de titres vendus (par l'ensemble des transporteurs en Ile-de-France). Ainsi, nos recettes sont proportionnelles aux nombres de titres vendus.



## Éléments économiques et financiers pour l'année 2004

(base des chiffres du budget 2004 soumis au CA)

En millions d'euros	
<b>Chiffre d'affaires commercial</b>	<b>3099</b>
Recettes totales du trafic	2722
Contribution incitative à la vente	98
Autres recettes*	279
<b>Charges de fonctionnement</b>	<b>2677</b>
Frais de personnel	1882
Impôts et taxes	201
Autres charges	594
<b>Excédent d'exploitation</b>	<b>422</b>
<b>Autres charges</b>	<b>1086</b>
Amortissements	443
Charges financières	207
Résultat de la protection sociale	436
<b>Autres produits</b>	
Contribution forfaitaire	676
<b>Résultats</b>	<b>12</b>
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>465</b>

\*Avec intégration des éventuels boni/mali qualité et pénalités de production

L'année 2004 sera difficile, car nous devons pré-financer deux projets (télébilletique, Bus Attitude), qui seront porteurs de résultats les années suivantes, en qualité de service et conquête de trafic payant.