

# A S S E M B L É E      N A T I O N A L E

1 7 <sup>e</sup>      L É G I S L A T U R E

## Compte rendu

### Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

- Audition, en application de l'article 13 de la Constitution, de M. Xavier Piechaczyk, dont la nomination aux fonctions de président-directeur général de la Régie autonome des transports parisiens (RATP) est proposée par le Président de la République, et vote sur le projet de nomination (*Mme Anne Bergantz, rapporteure*) ..... 2
- Information relative à la commission..... 21

Mercredi 28 janvier 2026  
Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 24

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

**Présidence de  
Mme Sandrine Le Feur,  
Présidente**



La Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire a auditionné, en application de l'article 13 de la Constitution, M. Xavier Piechaczyk, dont la nomination aux fonctions de président-directeur général de la Régie autonome des transports parisiens (RATP) est proposée par le Président de la République, et vote sur le projet de nomination (*Mme Anne Bergantz, rapporteure*).

**Mme la présidente Sandrine Le Feur.** Notre commission est réunie pour entendre, en application de l'article 13, alinéa 5, de la Constitution et de la loi organique du 23 juillet 2010, M. Xavier Piechaczyk, président du directoire de RTE (Réseau de transport d'électricité), dont le président de la République a proposé, le 18 décembre dernier, la nomination aux fonctions de président-directeur général de la RATP.

Le mandat de Jean Castex a pris fin le 2 novembre dernier, à la suite de sa nomination comme PDG de la SNCF.

À l'issue de l'audition, qui est publique, un vote par scrutin secret sera effectué hors la présence de M. Piechaczyk. Le dépouillement du scrutin aura lieu en même temps à l'Assemblée et au Sénat, qui l'a entendu la semaine dernière. En application de notre règlement, nous avons nommé Mme Anne Bergantz, rapporteure sur cette proposition de nomination.

Le bon fonctionnement de la RATP est un enjeu fondamental pour l'Île-de-France, évidemment, mais aussi bien au-delà. Le groupe RATP est le troisième opérateur mondial de transports urbains, il exploite neuf modes de transport et compte 73 500 collaborateurs. Vous l'avez rappelé dans vos réponses, les transports routiers sont à l'origine de 30 % des émissions de gaz à effet de serre en France, dont la moitié est imputable à la voiture thermique. Les trajets effectués avec une voiture individuelle émettent cinquante fois plus de CO<sub>2</sub> que ceux effectués en métro, RER ou tramway.

Nous serons donc particulièrement attentifs aux mesures que vous proposerez pour développer les transports en commun et accroître le report modal. Je ne doute pas qu'en tant que président du directoire de RTE, dont les travaux sur les scénarios énergétiques permettant d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050 sont très scrutés, vous soyez particulièrement sensible à ces enjeux.

Par ailleurs, les défis ne manquent pas : ouverture à la concurrence, dialogue social et attractivité des métiers, interventions de filiales hors de la région parisienne.

**Mme Anne Bergantz, rapporteure.** Vous êtes diplômé de l'École nationale des travaux publics de l'État et de l'École nationale des ponts et chaussées, et docteur en sciences politiques.

Vous avez exercé différentes responsabilités dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage au sein du ministère des transports avant de devenir le conseiller chargé des transports et de l'énergie auprès du premier ministre, Jean-Marc Ayrault, et du président de la République, François Hollande. En 2015, vous rejoignez RTE dont vous devenez le président du directoire en 2020, fonction que vous occupez jusqu'à aujourd'hui.

Votre parcours vous a permis d'acquérir une solide expérience en matière de transport et de management, ce qui vous permet de prétendre aux plus hautes fonctions de direction à la RATP. Votre candidature intervient à l'issue du mandat de Jean Castex, arrivé à

son terme en novembre 2025, et qui laisse en héritage un climat social apaisé dont nous ne pouvons que nous féliciter. Vous serez particulièrement attendu sur cet enjeu.

Le groupe RATP doit faire face à de nombreux défis : attractivité des métiers, qualité de la desserte, participation à la transition écologique, Grand Paris Express. Vous aurez l'occasion d'aborder ces différents sujets et de nous présenter votre ambition pour l'avenir du groupe.

Pour ma part, je souhaite ouvrir la discussion sur plusieurs thèmes précis. D'abord, l'ouverture progressive à la concurrence du réseau parisien – 2030 pour les tramways parisiens et 2040 pour le métro – concerne le cœur de l'activité de la RATP, qui risque de perdre l'exploitation de certaines lignes. Comment s'adaptera-t-elle à cette évolution ? Devra-t-elle chercher à se développer en priorité à l'international, sur le territoire national ou en Île-de-France ? Quelle offre de prix et de service proposerez-vous en réponse aux DSP (délégations de service public) ? Quel regard portez-vous sur la segmentation des appels d'offres en lots ? Enfin, cette évolution permettra-t-elle d'unifier l'exploitation de certaines lignes, aujourd'hui partagée entre plusieurs opérateurs, comme le RER A et le RER B ?

Ensuite, le développement du Grand Paris Express soulève plusieurs questions stratégiques. À terme, la RATP devra assurer la gestion technique d'infrastructures représentant plus de 170 kilomètres de lignes supplémentaires, 68 gares nouvelles et 187 ouvrages annexes. Cette montée en charge commencera dès 2026, avec l'ouverture du premier tronçon de la ligne 18 entre l'aéroport d'Orly et la gare de Massy-Palaiseau, avant son prolongement en 2030 jusqu'à la gare de Versailles-Chantiers, au cœur de ma circonscription. Quels leviers humains, techniques et financiers la RATP devra-t-elle mobiliser pour relever ce défi logistique ?

En outre, quelles mesures comptez-vous prendre pour améliorer l'accessibilité des lignes de métro, dont une grande partie n'est pas adaptée aux personnes en situation de handicap en raison de l'ancienneté des infrastructures ?

Par ailleurs, les opérateurs ne garantissent pas le même niveau d'accessibilité sur une ligne donnée, comme le RER B. Comment une personne en fauteuil ne serait-elle pas découragée lorsqu'il lui suffit, à la gare de départ, de solliciter l'aide d'un agent de la RATP pour accéder aux rames, tandis qu'à la gare SNCF d'arrivée, elle doit réserver ce service un jour à l'avance ? Combien de personnes en fauteuil roulant empruntent quotidiennement le RER B ? Les familles sont également concernées par l'accessibilité du réseau, les poussettes ne pouvant pas passer les tourniquets.

Sur le matériel roulant, la livraison des nouvelles rames du RER B, commandées en 2021 à Alstom, accuse un retard de près de trois ans et demi ; elles sont désormais attendues pour 2029. Ce calendrier sera-t-il respecté ? Il s'agit d'un enjeu majeur tant cette ligne est particulièrement fréquentée : un million de voyageurs l'empruntent chaque jour et subissent de nombreux retards et désagréments, malgré une ponctualité en amélioration ces dernières années, qui n'atteint toutefois que 70 % sur certaines branches.

Enfin, s'agissant de la billettique, l'offre actuelle est en effet particulièrement dense, peu lisible pour les voyageurs occasionnels et les touristes. Les types de forfaits sont multiples – Navigo Liberté +, passe Navigo découverte, passe Navigo Easy, forfaits Antipollution ou Fête de la musique. Le passe Navigo Liberté +, déployé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2025, propose une formule flexible qui est la bienvenue. Cependant, les différences tarifaires entre, d'une

part, les tickets de métro, de trains et de RER et, d'autre part, les tickets de bus et de tramways créent des difficultés pour les utilisateurs des passes Navigo Easy rechargeables. Comment comptez-vous améliorer la lisibilité du système ? La carte bleue pourrait-elle être utilisée à la fois comme moyen de paiement et comme preuve de titre de transport ? Vous l'aurez constaté, mes questions sont très liées à mon utilisation du réseau francilien.

**M. Xavier Piechaczyk.** Je suis très honoré d'être auditionné par votre commission. Grande entreprise de service, acteur industriel important et gestionnaire de réseau, le groupe RATP est reconnu pour son excellence technique dans la gestion des systèmes complexes, de l'exploitation jusqu'aux développements les plus pointus – par exemple, l'automatisation des lignes sous exploitation.

Dans le cadre des transformations à venir, nous devons toujours garder à l'esprit la culture technique mais également l'histoire et la culture sociale du groupe qui doivent être appréhendées, reconnues et respectées. Ces transformations, qui sont déjà en cours, sont la conséquence des premières étapes de l'ouverture à la concurrence en Île-de-France, qui se poursuivra en France et à l'étranger, dans le cadre de délégations de service public.

Toute ma vie professionnelle a été dédiée au service public et marquée par plusieurs fils rouges. Le premier, c'est la maîtrise d'ouvrage d'infrastructures de transport. J'ai occupé ces fonctions au ministère de l'équipement, puis au ministère de l'écologie. Je les assume aujourd'hui chez RTE, en tant que maître d'ouvrage du réseau public de transport d'électricité.

Le deuxième, c'est la performance industrielle.

Le troisième, ce sont les transformations des organisations et le dialogue social qui les accompagne. Chez RTE, ces dernières années, beaucoup de choses ont évolué dans un climat pacifique, afin de rénover le service public et de l'adapter aux enjeux colossaux de la décarbonation et de l'électrification du pays.

Vous avez évoqué, madame la rapporteure, des secteurs que je connais bien : les transports, l'énergie et le logement. Ils sont au cœur de l'activité du groupe RATP, qui façonne les villes et les géographies, relie les territoires, décarbone les déplacements. C'est un acteur qui est d'abord ancré sur les mobilités, anciennes et nouvelles, mais qui est aussi capable de mobiliser ses grandes expertises en matière de consommations d'énergie et de services énergétiques – je pense à l'appel d'offres récemment gagné sur le réseau de chaleur de la Ville de Paris. C'est le cas dans les domaines de l'eau – les eaux d'exhaure, en particulier, représentent un enjeu important – de l'économie circulaire, de l'aménagement durable, du tertiaire et de l'habitat.

Ces compétences sont mises au service de la transition énergétique du groupe RATP lui-même, mais aussi et surtout de celle des villes et des territoires qu'il sert et qu'il dessert.

Quelques mots sur la manière dont je compte surmonter les défis qui se présentent. Ces trois dernières années, la RATP a relevé trois défis très importants sous l'autorité de Jean Castex, dont je salue l'engagement et l'action. Elle a déjà considérablement redressé sa qualité de service, tant sur l'offre proposée que sur la ponctualité, pour retrouver celle de l'avant-covid. Concomitamment, elle a relevé le défi des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024. Concomitamment toujours, les équipes ont préparé et mis en œuvre l'ouverture à la concurrence des bus, qui emporte des enjeux considérables. Je pense notamment au

transfert des salariés, rendu possible grâce à une évolution du cadre social, juridique et technique, puis grâce à un bon dialogue avec Île-de-France Mobilités (IDFM). Si le Parlement valide ma nomination, je rencontrerai bien entendu Valérie Pécresse et Laurent Probst.

Ces trois défis montrent aussi que l'entreprise, pour laquelle l'adaptabilité et la continuité du service sont de véritables valeurs – ce sont aussi les miennes –, est capable de se transformer. La conflictualité y a baissé. Il faut s'en féliciter et je compte bien poursuivre le dialogue social en ce sens.

Nous avons encore de nombreux défis à relever. Plusieurs enjeux opérationnels de court terme se présenteront dès 2026. Les transferts des salariés du réseau des bus doivent ainsi se poursuivre, dans les meilleures conditions possibles. À ce titre, quatre bascules sont prévues entre le 1<sup>er</sup> mars et le 1<sup>er</sup> novembre 2026. Le PDG devra être attentif aux modalités précises de transfert et de travail de ces salariés.

Il faut aussi mettre en service les nouvelles rames de métro MF19. Cet investissement considérable, de l'ordre de 7 milliards sur dix ans, permettra de renouveler 50 % des rames. La ligne 10 a été la première équipée. D'autres rames seront ensuite déployées sur la ligne 7 bis d'ici à la fin de l'année, puis sur d'autres lignes, dont la ligne 13.

De même, dès 2026, il faut assurer la remise en gestion à la RATP, en tant que gestionnaire d'infrastructure, de la première ligne du Grand Paris Express, à savoir la ligne 18. Dans ce moment techniquement et économiquement très délicat, c'est la qualité de service de demain qui se joue.

En outre, il faut préparer dès maintenant la mise en concurrence du tram, prévue pour 2030. Il faut continuer d'être présent chaque jour dans les territoires, en France et à l'étranger, avec RATP Dev et RATP Cap Île-de-France, pour concourir aux DSP ouvertes à la compétition.

On ne pilotera pas ces nombreuses mutations sans repères ni boussole, tant pour les voyageurs, les salariés et les élus. La première boussole est évidemment la satisfaction des voyageurs, laquelle suppose la satisfaction de tous leurs besoins. À cet égard, je parle volontiers de qualité globale. Les usagers ont besoin à la fois d'offre et de ponctualité. En Île-de-France, l'enjeu sera d'atteindre les objectifs plus exigeants fixés par le nouveau contrat Fer-Tram 2025-2029, conclu avec IDFM. Nous nous efforcerons même, si possible, de faire mieux en Île-de-France comme sur les autres réseaux exploités par RATP Dev en France, dans le cadre des délégations de service public.

La sûreté des voyageurs et du personnel est, bien sûr, un élément essentiel de cette qualité globale. J'insiste sur ce point, car, en la matière, les résultats ne sont pas encore satisfaisants. Pour la garantir, il est nécessaire d'activer quatre leviers, dont la déclinaison réglementaire de la loi Tabarot.

Je souhaite m'engager personnellement contre les atteintes sexuelles faites aux femmes dans les transports en commun. La parole s'est libérée ; nous ne pouvons que nous en féliciter mais à présent, nous devons être à la hauteur de cette parole, non seulement en formant les salariés, mais aussi en écoutant mieux les victimes, en dissuadant et en réprimant les auteurs de tels actes.

La qualité globale implique aussi de répondre aux besoins d'accessibilité du métro historique parisien. Les bus, les trams et les stations de RER sont déjà entièrement accessibles, ainsi que les nouvelles stations de métro. Le programme engagé se poursuit avec le plan Métro pour tous, lancé par la région et IDFM.

La qualité globale, enfin, c'est la santé et le confort, qui supposent la propreté, la qualité de l'air, la billettique inclusive, le contact avec les agents d'accueil, l'information voyageurs ou encore la signalétique.

Or cette qualité de service n'est possible que si les salariés de la RATP sont satisfaits eux-mêmes ; c'est ma deuxième ambition. À cet égard, j'entends poursuivre le travail de Jean Castex, notamment sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail, les locaux sociaux et le logement. Je pense notamment au levier de RATP Habitat, nécessaire à l'attractivité de l'entreprise. De nombreux salariés de la RATP sont des travailleurs essentiels ; n'oublions pas les débats que nous avons eus lors du covid.

Ma troisième ambition, c'est l'excellence opérationnelle dans tous les domaines, notamment en matière de maintenance des voies et des matériels. Bien qu'il s'agisse d'un domaine stratégique, on parle peu de la maintenance. Or la qualité de service dépend souvent de l'attractivité, de la rigueur et de la performance en la matière. Nous devons en faire un lieu d'innovation technologique, notamment en tirant tout le parti des données numériques.

Ma quatrième ambition, c'est le rayonnement du groupe RATP en France et à l'international. La RATP est le troisième groupe de mobilité mondial. Cette entreprise pétrie de savoir-faire est un bien national qui doit pouvoir bénéficier à toutes les collectivités territoriales qui le souhaitent. À cet égard, j'entends fixer des repères clairs : ne présenter des offres que lorsque la RATP est en mesure de faire progresser le service aux voyageurs – c'est là le sens de notre action ; conserver au sein du groupe l'exploitation d'un mix équilibré, du bus jusqu'aux modes les plus lourds, afin que nous sachions tout faire ; valoriser les expertises techniques particulières du groupe, notamment en matière de modes lourds ; chercher la rentabilité nécessaire mais sans moins-disance sociale.

Ces ambitions doivent prospérer en étant soutenues par un style. Le mien est coopératif. Il est coopératif, tout d'abord, parce que tel est mon caractère ; ensuite, parce que le monde des transports publics est d'une grande complexité, notamment en Île-de-France. Il ne fonctionne pas si des conflits pérennes s'installent. Beaucoup de choses se jouent et se joueront aux interfaces, notamment intermodales. Il est coopératif, enfin, car les salariés du groupe ont souvent des idées à apporter pour améliorer l'efficacité collective. Il faut commencer par les rencontrer et les écouter : ils connaissent leur métier.

L'objectif est de faire en sorte que le groupe RATP, d'une part, apporte des solutions et offre un service de qualité grâce à sa technicité, à ses salariés et à sa culture, mais aussi grâce à son collectif de dirigeants ; et, d'autre part, soit un acteur sur lequel les voyageurs, d'abord, mais aussi les élus peuvent et pourront compter.

**Mme la présidente Sandrine Le Feur.** Nous en venons aux interventions des orateurs des groupes.

**M. Pierre Meurin (RN).** Monsieur Piechaczyk, pourriez-vous détailler vos propositions en matière de sécurité des usagers et des agents ? En 2024, on a recensé 1 400 agressions de conducteurs de bus, soit une augmentation de 102 % par rapport à 2021.

Par ailleurs, s'agissant de la pollution de l'air dans le métro, la concentration de particules fines y est cinq fois supérieure aux seuils de référence de l'OMS (Organisation mondiale de la santé) et empoisonne les usagers. Je rappelle que dans le cadre des ZFE, les automobilistes sont exclus des centres-villes. Quelles mesures comptez-vous prendre pour diminuer le niveau de pollution dans le métro et le RER ?

**M. Xavier Piechaczyk.** En effet, les chiffres ne sont pas satisfaisants : plusieurs actes de violence sont commis chaque jour sur l'ensemble du réseau. J'ai évoqué quatre leviers en matière de sûreté et de sécurité des voyageurs et du personnel. Le premier est la dissuasion, grâce à la présence du GPSR (groupe de protection et de sécurité des réseaux), dont les interventions sont efficaces, de la BRT (la brigade régionale des transports), financée par Île-de-France Mobilités, et de la sécurité privée.

Deuxièmement, il faut poursuivre le travail sur les territoires d'action et les compétences des unités de sécurité. À cet égard, la loi Tabarot a permis des avancées.

Troisièmement, il faut renforcer la coordination opérationnelle, d'une part, entre les effectifs dédiés à la sécurité dans les transports et, d'autre part, entre ces personnels et ceux de la police nationale et des polices municipales. De nombreuses conventions ont été signées avec les communes mais ce travail de coordination doit se poursuivre afin que chacune de ces forces contribue, chacune à sa manière, à la sûreté dans les transports.

Enfin, nous devons tirer profit des technologies actuelles. À cet égard, je me réjouis que l'utilisation des caméras-piétons ait définitivement été autorisée pour la GPSR et les contrôleurs. Elles apaisent en effet les relations entre les usagers et les agents, et contribuent grandement à la sûreté des agents comme au sentiment de sûreté global.

En ce qui concerne la pollution de l'air, la concentration des particules en suspension, dues au freinage des rames, est en effet plus élevée dans le métro qu'ailleurs. Le groupe RATP évalue cette pollution avec Airparif, à partir de cinq points de mesure représentatifs, et en publie les résultats. Par ailleurs, dans le cadre d'études épidémiologiques, il suit une cohorte de 100 000 salariés afin d'anticiper d'éventuels problèmes de santé.

Néanmoins, l'évaluation et la transparence ne suffisent pas : en cas d'émission d'un nombre important de particules fines, il est nécessaire d'agir à la source, en premier lieu sur les freins. Ceux des rames des RER ont ainsi été changés et un programme de remplacement des freins des rames de métro par des freins à faible émission est en cours.

Le troisième levier consiste à améliorer la ventilation. Le nouveau contrat conclu avec IDFM prévoit la réalisation ainsi que le financement de travaux en ce sens, à hauteur d'une cinquantaine de millions d'euros.

Enfin, je compte accélérer les innovations en cours de développement, afin de rendre la filtration, les évacuations et la ventilation les plus efficaces possibles. Ce sujet technique, qui suppose des investissements, doit être considéré comme un sujet de santé prioritaire.

**Mme Olga Givernet (EPR).** Monsieur Piechaczyk, je souhaite d'abord saluer votre parcours. Vous avez exercé des responsabilités de haut niveau au sein de l'État, puis dirigé Réseau de transport d'électricité, RTE, une entreprise stratégique confrontée à des enjeux lourds, notamment la gestion d'infrastructures critiques, la continuité du service, la

planification de long terme, le lien avec les territoires et la transition écologique. Autant de sujets qui font directement écho aux défis auxquels la RATP est aujourd'hui confrontée.

J'ai d'ailleurs eu l'occasion de travailler avec vous lorsque j'étais ministre de l'énergie, dans le cadre d'une collaboration étroite et de qualité. J'ai pu apprécier votre rigueur, votre sens du service public et votre capacité à inscrire l'action dans le temps long.

Cette expérience est d'autant plus parlante que l'énergie et les transports ont en commun des caractéristiques essentielles : des infrastructures vitales, une exigence absolue de continuité de service et un fort ancrage territorial. À ce titre, votre parcours me paraît particulièrement pertinent au regard des enjeux du transport public urbain.

Cette audition intervient à un moment clé pour la RATP. Le rôle de son président-directeur général ne se limite plus à la gestion quotidienne de l'exploitation. Il s'agit bien désormais de piloter une stratégie, de donner une direction industrielle et de clarifier le rapport de l'entreprise à sa mission de service public, au service des voyageurs et dans un cadre profondément renouvelé.

Je salue d'ailleurs le travail conduit par Jean Castex à la tête de la RATP. Son mandat a accompagné une phase importante de transformation, notamment avec la mise en concurrence du réseau de bus. Le travail engagé sur la continuité du service, la stabilisation de l'exploitation et le dialogue social constituent un socle solide pour l'avenir.

La RATP est en effet confrontée à une recomposition profonde de son environnement. La mise en concurrence des transports publics n'est pas qu'un sujet juridique et économique. Elle modifie la place de l'entreprise sur son réseau historique, mais aussi son organisation, son modèle économique et sa relation avec les autorités organisatrices de mobilité (AOM). L'enjeu n'est pas seulement de gagner des appels d'offres, mais de préserver la cohérence du service rendu aux usagers, qui est essentielle. Cette cohérence suppose la lisibilité du réseau, la continuité des parcours, la qualité de l'information aux voyageurs, mais aussi des conditions de travail satisfaisantes pour les agents.

Sans pilotage clair, le service public de transport risque de se fragmenter progressivement alors qu'il est indispensable au fonctionnement des territoires. Dans le même temps, la RATP est appelée à se développer sur d'autres marchés urbains, en France comme à l'international. Cela pose une question centrale, celle de la doctrine de développement du groupe et de l'équilibre, sur le réseau historique, entre compétitivité et mission de service public.

Dans ce contexte de mise en concurrence progressive, comment entendez-vous piloter la RATP sur son périmètre historique, en lien avec les AOM, afin de garantir aux usagers un service public cohérent et intégré, tout en garantissant la compétitivité de l'entreprise sur les marchés urbains, en France comme à l'international ?

**M. Xavier Piechaczyk.** Le choix de la concurrence est celui de la France ; il répond au souhait de nombreuses AO (autorités organisatrices). J'y suis favorable dès lors qu'il apporte des bénéfices aux usagers comme à la collectivité qui assume le coût du transport public.

Sa mise en œuvre emporte néanmoins de nombreux enjeux. Je souhaite d'abord être attentif aux salariés, aux gens. Il faut sécuriser les transferts de salariés, en leur garantissant un « sac à dos social ». C'est un élément important : il n'y a aucune raison que les salariés subissent un préjudice du fait de l'ouverture à la concurrence.

En outre, il faut veiller à ce que la mise en concurrence n'altère ni la culture technique unitaire du groupe ni ses compétences.

Par ailleurs, dans le cadre des appels d'offres structurés en lots, il faut faire attention au risque de désoptimisation technique. C'est précisément le cas pour la mise en concurrence du tramway, qui interviendra d'ici à 2030.

L'ouverture progressive à la concurrence des trams, des métros et du RER en Île-de-France conduiront mécaniquement à une diminution des parts de marché du groupe. S'agissant de son positionnement stratégique et du rôle que le groupe doit jouer, notamment à travers ses différentes filiales, j'ai résumé cette doctrine en quatre axes : ne présenter une offre que si le groupe est en mesure de fournir un meilleur service ; conserver au sein du groupe tous les métiers de la mobilité ; valoriser les expertises techniques en matière de modes lourds ; chercher la rentabilité tout en éliminant toute moins-disance sociale. Telles sont mes boussoles dans un secteur où la concurrence se développera, comme l'ont souhaité nombre d'AO.

**M. Bérenger Cernon (LFI-NFP).** Monsieur Piechaczyk, nous sommes appelés à nous prononcer sur votre nomination au poste de président-directeur général de la RATP. Pour nous, votre candidature pose un certain nombre de problèmes, à la fois sur le fond et sur la forme.

Haut fonctionnaire passé par plusieurs ministères, conseiller du premier ministre puis à l'Élysée, vous êtes réputé proche du pouvoir exécutif. Vous incarnez une vision relativement technocratique, verticale, éloignée du terrain et des réalités vécues par les salariés comme par les usagers. Sur le plan social, les inquiétudes sont majeures. À RTE, votre style de management a été qualifié à plusieurs reprises de brutal, voire d'autoritaire. Malgré des efforts de langage lors de votre audition au Sénat et ici, les contradictions sont flagrantes. D'un côté, vous promettez un dialogue apaisé mais, de l'autre, vous affirmez vouloir faire comme vous avez toujours fait. Autrement dit, nous craignons le bras de fer au lieu de la discussion. Pire encore, lorsque vous évoquez les difficultés de recrutement, notamment des conducteurs et conductrices de bus, vous commencez par expliquer que le salaire ne serait pas la variable essentielle. C'est un signal extrêmement clair pour les salariés : l'amélioration des rémunérations ne sera pas une priorité. Dans un contexte marqué par la pénurie de personnel et des conditions de travail dégradées, c'est profondément irresponsable.

S'agissant de votre projet pour la RATP, là aussi, les réponses que vous apportez peuvent inquiéter. Vous souhaitez relancer les activités internationales, à rebours du recentrage sur le réseau francilien réalisé ces dernières années. Vous parlez de rentabilité, d'exportation du modèle, mais pendant ce temps les questions essentielles restent sans réponse : aucune feuille de route concernant la ponctualité, aucune solution concrète pour faire face aux retards du RER B, aucune proposition précise pour améliorer la vitesse des bus, qui est en chute libre, notamment à Paris. S'agissant de l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite (PMR), la seule mesure supplémentaire que vous évoquez est la suppression de tourniquets, ce qui est largement insuffisant. En matière de sécurité, vous saluez le

renforcement des dispositifs répressifs et l'usage des algorithmes de surveillance. Là encore, c'est privilégier la technologie et le contrôle, sans mener une réflexion globale sur la présence humaine. Cautionnez-vous à cet égard le fait que, dans certaines gares, des QR codes vont remplacer des agents ? Enfin, alors que l'ouverture à la concurrence des transports franciliens est désormais actée, quelle est votre réponse concernant la continuité de service, la continuité tarifaire et l'harmonisation des conditions sociales entre opérateurs ? Votre silence est extrêmement préoccupant. Votre prédécesseur défendait l'idée d'une régie publique. Est-ce également votre position ?

Pour toutes ces raisons, nous émettons de fortes réserves quant à votre capacité à diriger la RATP. Et puis, quelle légitimité avez-vous pour le faire ? Vous n'apportez pour le moment ni garanties sociales ni vision claire pour améliorer le service public du transport du quotidien. Vous semblez plus préoccupé par l'exportation et la rentabilité que par l'état du réseau existant, les salariés qui le font vivre et les usagers qui en dépendent chaque jour. Mais sans doute dissiperez-vous nos doutes. La RATP a besoin d'un dirigeant profondément attaché au service public, au dialogue social et à l'intérêt général. Est-ce votre cas ?

**M. Xavier Piechaczyk.** Merci de vos interpellations. J'avoue néanmoins que j'ai un peu de mal à me reconnaître dans tous les aspects du portrait que vous avez dressé.

Je ne projette pas du tout la RATP comme un groupe devant être dédié à l'exportation. C'est un groupe équilibré, et il est simplement normal de dire, dans cette salle, les choses comme elles sont : les marchés s'ouvrent en France. Cela s'est produit pour le bus en Île-de-France, il y a quelques mois – le groupe RATP n'a d'ailleurs gagné que huit lots sur douze – et cela se passera peut-être aussi pour le tram. Ces process vont mécaniquement faire perdre des parts de marché, ce qui n'est pas un gros mot, en Île-de-France. J'insiste sur le fait que l'ouverture à la concurrence et les allotissements ne relèvent ni de ma compétence personnelle ni de celle du groupe RATP, mais de celle de l'autorité organisatrice, c'est-à-dire d'IDFM.

J'aspire à un juste équilibre entre les différents champs d'intervention, en Île-de-France, le plus longtemps et le plus possible, bien sûr, mais aussi dans le reste du pays. RATP Dev est ainsi titulaire d'une cinquantaine de contrats de délégation de service public en France et a récemment été désigné titulaire des modes lourds de transport dans la ville de Lyon, pour quatre lignes de métro et sept lignes de tram. Par ailleurs, vous avez raison de souligner que, dans ce paysage, le développement à l'étranger fait aussi partie de l'avenir et du rayonnement du groupe RATP. Le groupe est un grand industriel français et il n'y a pas de raison que l'on ne le fasse pas davantage rayonner demain.

S'agissant de la manière dont je souhaite conduire le dialogue social, vous avez dit à juste titre qu'il n'y avait pas de raison que je change de principe et de style. Les dialogues sociaux que j'ai conduits dans mes différentes expériences professionnelles ont toujours été marqués par la sincérité et la transparence ainsi que par la recherche permanente du compromis. J'ai un bilan chez RTE : nous avons signé soixante accords durant ma présidence. Vous avez parlé des salaires, ce qui est un bon indicateur. Pendant mes dix ans de présence à RTE, nous avons conclu par un accord huit NAO (négociations annuelles obligatoires) sur dix. Ce sont des chiffres. Si l'on se réfère au baromètre social, dont je tiens aussi les chiffres à votre disposition, en toute transparence, 94 % des salariés sont fiers de l'entreprise, 87 % sont confiants dans son avenir et 84 % qualifient la relation manager-salariés de bonne. L'indicateur QVT (qualité de vie au travail) a progressé tous les ans depuis quatre ans et a désormais dépassé sept sur dix. Je veux bien rendre compte de ce bilan : je l'assume et je le

ferai jusqu'au bout. Il nous a permis de transformer tous ensemble, dans un climat très pacifique et une conflictualité très faible, ce grand service public pour les Français qu'est le réseau public de transport d'électricité.

**M. Romain Eskenazi (SOC).** Monsieur Piechaczyk, nous avons été plutôt convaincus, pour notre part, par votre présentation écrite, en particulier votre expérience de gestionnaire d'un grand opérateur public, votre expertise en matière de gestion de réseau, d'infrastructures et de transition énergétique ainsi que votre ambition de consolider la RATP comme référence mondiale pour les mobilités décarbonées, tout en garantissant la qualité du service public en Île-de-France.

Ma première question concernait la conciliation de ces deux grands objectifs, le développement sur les marchés internationaux et la consolidation de la qualité du service public local : je ne m'y attarderai donc pas. Je rappelle, néanmoins, que votre prédécesseur proposait la création d'un observatoire de la mise en concurrence. Je m'interroge notamment sur la multiplication des opérateurs dans les stations de métro et les grandes gares parisiennes, dont beaucoup sont aujourd'hui exclusivement gérées par vos équipes. Comment comptez-vous organiser la coordination et préserver l'efficacité malgré la multiplication des opérateurs ?

J'en viens à la question des investissements. Vous avez évoqué brièvement la mise en accessibilité, au sujet de laquelle vous avez parlé d'accélération. Pourriez-vous être un peu plus précis ? S'agissant du fonctionnement, nous constatons parfois – et je pense que l'ensemble des députés, administrateurs et collaborateurs ici présents pourront en témoigner – un manque de pertinence en matière de fréquence. Je vous invite à prendre le métro à Invalides à 18 heures : il faut régulièrement laisser passer deux, trois, voire quatre métros pour pouvoir entrer. Une réflexion sera-t-elle menée sur des lignes peu fréquentées, dont la fréquence pourrait baisser, et à l'inverse sur son augmentation dans d'autres cas, notamment aux heures de pointe ?

Enfin, j'ai vu passer une proposition d'un candidat sérieux à la mairie de Paris, Emmanuel Grégoire, qui est de faire circuler des métros vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sur le modèle berlinois, en faisant appel, notamment, à des lignes automatiques. Cela vous semble-t-il techniquement faisable et socialement envisageable ?

**M. Xavier Piechaczyk.** Je suis assez favorable à la création d'un observatoire de la mise en concurrence, proposition qui a été mise sur la table il y a peu de temps, en effet, parce que la concurrence progresse en France et qu'il me semble toujours bon de pouvoir évaluer, mesurer ce que l'on fait. Il est positif qu'il y ait, de temps en temps, des points d'étape pour faire le bilan des choix de mise en concurrence. La création de cet observatoire permettrait, comme vous l'avez dit, de regarder comment les différents opérateurs se coordonnent, en bien ou en mal, car il peut y avoir des bugs. Il faudrait que les autorités organisatrices – IDFM pour l'Île-de-France – et les opérateurs en fassent partie, ainsi que des parlementaires, puisque beaucoup de répartitions institutionnelles dans le monde des transports passent par la loi – c'est donc dans votre giron.

J'ai effectivement été trop rapide en ce qui concerne les investissements, notamment au sujet des PMR, et je n'ai pas eu le temps, madame la rapporteure, de répondre à votre interpellation sur les interfaces du RER B. Des investissements sont en cours ou prévus pour poursuivre la mise en accessibilité PMR du métro. Des études pour rendre la ligne 6 accessible sont ainsi cofinancées par IDFM et la Ville de Paris, et un plan, qui s'appelle Métro

pour tous, a été lancé pour étudier la mise en accessibilité générale du métro historique. Il faut bien sûr y consacrer des études aujourd'hui et des investissements lorsqu'on le pourra, mais tout cela sera progressif parce que très coûteux. Beaucoup de petites choses peuvent être faites en attendant, notamment la réforme des dispositifs de contrôle que vous avez citée, madame la rapporteure. J'ai également eu l'occasion de parler des poussettes lors de mon audition au Sénat. Vous savez qu'il y a actuellement 1 000 escaliers mécaniques. Le plan d'investissement dans la rénovation des gares en prévoit 1 000 de plus. Je crois qu'on peut faire assez vite évoluer la situation par des investissements structurellement moins lourds que si on refaisait les galeries dans l'ensemble des stations du métro historique.

La question des fréquences est double. Le groupe RATP doit, bien sûr, respecter le cahier des charges établi par l'autorité organisatrice. S'agissant de la régularité, la situation est devenue bien meilleure – le taux actuel est supérieur à 97 % dans le métro, il est de 94 % dans le RER A et de 89 % seulement, mais bientôt 90 %, j'espère, dans le RER B – et nous faisons bien mieux en ce qui concerne les bus. L'intensification du trafic relève d'Île-de-France Mobilités, mais je serais bien sûr très ouvert à ce qu'on étudie la question. L'ensemble des dispositifs techniques d'aide à la conduite qui ont été mis en place dans le métro et le RER ont d'ores et déjà permis d'augmenter les fréquences assez fortement sans qu'on ait besoin d'aller jusqu'à l'automatisation totale de certaines lignes.

Je suis aussi tout à fait ouvert à une discussion sur le fonctionnement nocturne des lignes, mais il faut simplement être conscient d'un point technique : l'infrastructure et les systèmes du métro ont besoin d'une maintenance qui se fait la nuit. Il n'existe probablement pas de monde dans lequel on pourrait faire circuler des métros tous les jours de la semaine, toutes les nuits et tous les jours de l'année, puisqu'il faut une maintenance pour assurer la plus grande régularité possible le jour, particulièrement aux heures de pointe. Ce travail est fait toutes les nuits dans le réseau francilien, comme dans tous les réseaux de modes lourds de transport public dans le monde. Je pense qu'on peut progresser, naturellement, mais cela relève d'une décision d'IDFM, parce qu'il faut un financement. Il faudrait aussi une étape préalable de dialogue avec les salariés, qui seraient les opérateurs d'une évolution. Il me semble qu'on peut trouver un juste milieu entre la nécessaire maintenance technique des ouvrages, pour que le réseau fonctionne bien jour et nuit, et un nouveau service qui pourrait être offert aux Parisiens et aux Franciliens. Il faut en tout cas un équilibre avec la maintenance technique, qui est importante puisque c'est elle qui garantit la régularité à long terme.

**M. Vincent Descoeur (DR).** Nous devons nous prononcer sur la proposition de vous nommer, monsieur, à la tête de la RATP, groupe public essentiel dont le réseau est emprunté chaque année par près de 1,5 milliard de voyageurs. La RATP joue un rôle central dans la vie quotidienne des Franciliens. Elle doit, à ce titre, garantir le bon fonctionnement du service, le respect des horaires et la sécurité des usagers tout en menant, et c'est le défi que vous aurez à relever, une stratégie industrielle et commerciale ambitieuse, dans un contexte de profondes mutations. Votre prédécesseur, Jean Castex, est parvenu à rétablir une situation que je qualifierais de très dégradée, en remédiant aux difficultés de recrutement, en améliorant la ponctualité du réseau et, vous l'avez rappelé, en rétablissant un dialogue social qui était affecté, notamment, par la perspective de l'ouverture à la concurrence.

Ma première question a trait à l'action que vous comptez mener à la tête d'une entreprise appelée à se développer à la fois sur les plans industriel, commercial et concurrentiel. Comment envisagez-vous le pilotage stratégique de la RATP dans un environnement marqué par l'ouverture à la concurrence et des exigences accrues de performance ? La RATP a connu ces dernières années de nombreux mouvements sociaux qui

ont fortement perturbé la vie quotidienne des usagers, lesquels n'ont bien souvent aucune autre solution pour se déplacer. Notre groupe considère que le droit de grève ne doit pas s'exercer au détriment de la liberté de circulation, en particulier dans le cadre de missions de service public. Cette question a d'ailleurs fait l'objet, il y a peu, d'un débat au sein de notre commission. Comment entendez-vous rétablir un dialogue social efficace avec les partenaires sociaux afin d'anticiper les conflits et de limiter le recours aux mouvements de grève ? Quelle sera votre méthode pour concilier un dialogue social constructif, la performance du service rendu et une attractivité retrouvée de l'entreprise vis-à-vis de ses agents, tout cela dans un contexte d'ouverture à la concurrence ?

J'en viens à la sécurité, thème qui a déjà été abordé et qui est au cœur des préoccupations des usagers. La lutte contre les incivilités et les violences constitue un défi majeur qu'il convient de relever pour regagner la confiance des usagers. Quelles mesures concrètes comptez-vous mettre en œuvre pour améliorer durablement la sécurité, tant dans les stations que dans les véhicules, et pour renforcer, comme vous l'avez indiqué, la présence humaine dans le réseau et la prévention ?

**M. Xavier Piechaczyk.** Le dialogue social au sein du groupe RATP est bon, et je compte bien faire en sorte qu'il continue à l'être. J'aime bien le dispositif de l'alarme sociale, qui a été mis en place par Jean-Paul Bailly, PDG historique du groupe, avant d'être généralisé. Il conduit à ce que les salariés, à travers leurs organisations syndicales, lèvent la main et à ce qu'il y ait une rencontre obligatoire, avec une formalisation par écrit des éventuels désaccords. Le système de l'alarme sociale est très efficace parce qu'il évite que les choses s'enveniment. En gros, il oblige les gens à se parler, ce qui correspond à mon style. J'aspire à un dialogue franc dans tous les cas, pour que la direction puisse comprendre ce qui se joue dans un certain nombre de corps techniques. Le groupe RATP compte 73 000 salariés dans le monde, et plus de 40 000 en France : cela fait beaucoup de métiers, qui ne sont pas tous soumis aux mêmes enjeux en matière de salaire ou de pénibilité. Comme je ne suis pas en poste, j'ai du mal à faire mes preuves à l'avance, mais je peux témoigner de la manière dont j'ai su réformer RTE sans conflit, pour en faire un grand service public adapté aux enjeux de la décarbonation.

S'agissant de la sûreté, des questions de ressources humaines se posent, notamment en ce qui concerne les effectifs du GPSR. On a beaucoup progressé pour ce qui est de son attractivité, et il est désormais au complet, ce qui est une bonne nouvelle – ce n'était plus le cas depuis quelques années. Il faudra continuer à faire en sorte que le GPSR soit bien gréé. Il faut ensuite bien l'affecter sur le terrain, et j'ai insisté tout à l'heure sur la nécessité d'une bonne complémentarité. La sûreté dans les transports ne repose pas que sur le GPSR : il y a aussi des agents de sécurité privée, la BRT, la police nationale et les polices municipales, sur la voirie. J'insiste sur la nécessité d'une excellente coordination entre toutes ces forces – 900 agents du GPSR, plusieurs centaines d'agents de sécurité privée, qui sont financés, et plusieurs milliers d'agents de la police nationale. On devrait être capable de bien affecter l'ensemble de ces ressources, à la fois aux abords des transports et dans ces derniers, quels qu'ils soient, pour que le résultat soit efficace.

Cela doit être une de mes premières préoccupations. Qu'il y ait huit actes de violence par jour dans le réseau du RER ou du métro n'est pas satisfaisant. J'ai parlé de transports publics inclusifs à propos de la billetterie. Souvent, ceux qui subissent l'insécurité sont aussi les plus modestes d'entre nous, ceux qui travaillent en horaires décalés et qui n'ont pas d'autre choix que de prendre les transports en commun à 23 heures, ou les femmes, qui peuvent ne pas oser prendre tel ou tel moyen de transport à 22 heures, 23 heures ou minuit. Il

faut faire, de manière générale, des progrès pour lutter contre l'insécurité, mais nous avons une responsabilité particulière à l'égard des plus fragiles de nos concitoyens, qui sont exposés à l'insécurité et n'ont pas les moyens de faire autrement que de prendre les transports en commun à telle ou telle heure, a fortiori lorsqu'ils habitent loin de leur travail ou de leurs activités principales. Il est sûr que cela nécessitera de ma part un engagement personnel de tous les instants.

**Mme Julie Ozenne (EcoS).** L'Île-de-France est engagée depuis plusieurs années dans un processus progressif d'ouverture à la concurrence des transports publics, qui concerne déjà les bus et s'étendra aux tramways à l'horizon 2030, puis au métro d'ici à 2039. Pour de nombreux observateurs, cette trajectoire s'apparente à un démantèlement de la RATP. Vous avez réaffirmé lors de votre audition au Sénat que vous étiez pour, et votre accompagnement de l'ouverture à la concurrence du marché de l'électricité le démontre aussi.

Cette démarche est largement construite sur une logique de coût qui entraîne un risque de négligence de la qualité des infrastructures. Par ailleurs, les premiers bilans de l'ouverture à la concurrence des bus font apparaître des surcoûts importants, de l'ordre de 200 millions d'euros, une fragilisation économique des contrats et un recours accru à l'argent public pour sécuriser des modèles peu soutenables. Douze appels d'offres ont déjà été lancés par la RATP, sans démonstration claire d'un gain en matière de service rendu. Pourriez-vous nous en dire plus sur la situation financière qu'entraîne la mise en concurrence par la RATP des bus puis des tramways ?

Les transports, vous le savez, constituent un service public local relevant des collectivités territoriales, autorités organisatrices de la mobilité. La mise en concurrence fait peser plusieurs risques majeurs sur la conduite de politiques de mobilité cohérentes, en raison de l'éclatement de l'exploitation entre plusieurs opérateurs, qui pose des questions en ce qui concerne la lisibilité de l'offre, la continuité du service public et la capacité à piloter un réseau unifié. Que comptez-vous faire pour assurer aux territoires des politiques de mobilité cohérentes et de la continuité en matière de qualité et d'innovation ?

Je voulais vous interroger sur le volet social, mais vous avez déjà parlé de ces sujets, notamment de l'alarme sociale, en réponse à mes collègues, et je n'y reviens donc pas.

S'agissant de l'intelligence artificielle, le Conseil constitutionnel a censuré en tant que cavalier législatif l'article de la loi Tabarot qui prévoyait de prolonger jusqu'au 1<sup>er</sup> mars 2027 le dispositif de vidéosurveillance algorithmique (VSA), ou surveillance intelligente, expérimentée pendant les Jeux olympiques et paralympiques de 2024 pour détecter des événements suspects lors de certaines manifestations, à leurs abords et dans les transports en commun, comme des mouvements de foule ou des sacs abandonnés. Autorisé par la loi du 19 mai 2023, il a pris fin le 31 mars 2025. Au-delà des atteintes à la liberté qu'entraînerait ce dispositif expérimental basé sur l'intelligence artificielle (IA), des questions se posent en matière de sobriété. Je souhaite donc savoir si vous comptez le remettre en place.

**M. Xavier Piechaczyk.** J'ai dit dans mon propos introductif, puis en réponse à Olga Givernet, que la mise en concurrence devait être un point d'attention. Il convient de faire en sorte, notamment, qu'elle ne conduise pas à un démantèlement de la culture des groupes, ce qui était une partie de votre question.

Oui, je crois que le groupe RATP doit participer aux processus de mise en concurrence, parce que, je l'ai dit, c'est le choix de la France et des autorités organisatrices, mais il faut veiller à ce que la culture du groupe reste unitaire.

Par ailleurs, ce n'est pas lui qui met en concurrence, mais les autorités organisatrices. Vous avez pointé le découpage en douze lots des bus de l'ancien monopole francilien de la RATP : c'est un choix d>IDFM. L'opérateur de transport, quant à lui, répond aux appels d'offres. Il peut y avoir, évidemment, un dialogue avec les autorités organisatrices pour mieux allouer, ce qui a été le cas entre IDFM et la RATP au sujet des bus. Il s'agissait de faire en sorte que les lots – la RATP en a remporté huit sur douze – soient bien découpés, sur des bases pragmatiques qui soient proches de l'objet industriel, car celui-ci a un coût, qui est couvert par le voyageur et le contribuable – il faut toujours l'avoir en tête.

Je ne peux pas émettre devant vous un avis sur l'allotissement futur en ce qui concerne les trams, parce que ce sera, pour l'Île-de-France, le choix d>IDFM. En revanche, je peux m'engager à mettre à disposition l'ensemble des expertises techniques du groupe pour bien conseiller Île-de-France Mobilités sur la manière d'allouer dans le cadre de la future mise en concurrence.

S'agissant du dispositif d'aide par l'IA pour repérer des situations d'agression, il me semble, mais je m'exprime sous votre contrôle, que la mesure a été censurée parce qu'elle a été considérée comme un cavalier législatif. J'ignore s'il y a eu un jugement sur le fond, mais je sais que la question ne fait pas du tout l'unanimité dans votre assemblée. Je n'y suis pas fermé, pour ma part, dès lors qu'un tel dispositif est strictement contrôlé et je pense qu'il faut pour cela intégrer des représentants du peuple, c'est-à-dire vous, au dispositif de contrôle. Je poserais cette sorte de condition, puisque vous me demandez mon avis personnel, afin que le dispositif, s'il devait être généralisé, puisse être contrôlé dans des conditions strictement démocratiques. La France a une histoire en la matière : vous vous souvenez de la polémique concernant, en particulier, le contrôle des interceptions téléphoniques. Je crois que nous avons la maturité démocratique nécessaire pour ce qui est du contrôle dans le domaine que vous évoquez.

Il faut, par ailleurs, considérer le sentiment d'insécurité dans les transports comme une urgence. Comme je l'ai dit à M. Descoeur, je trouve qu'il y a là une injustice : les plus modestes d'entre nous, qui n'ont pas d'alternative, se trouvent les plus exposés à ce sentiment d'insécurité ou à cette insécurité réelle. Je ne dis pas que tous les moyens sont bons, mais qu'il faudrait être capable d'avoir une discussion apaisée à ce sujet.

**Mme Maud Petit (Dem).** Vous êtes candidat, monsieur, pour prendre la tête de la RATP. C'est un moment important pour cette entreprise, qui occupe une place centrale dans notre quotidien, en tant que Franciliens, qu'il s'agisse des déplacements professionnels, scolaires ou privés, et qui joue ainsi un rôle essentiel dans la vie de millions de personnes. La RATP est non seulement un opérateur de transport, mais aussi un acteur structurant de la mobilité, un véritable vecteur de lien social et un service public qui est chaque jour au contact direct de nos concitoyens.

La RATP est également au cœur de nombreux enjeux en matière d'employabilité : elle offre à ses collaborateurs des perspectives variées de carrière, dans des métiers techniques, managériaux ou liés à l'innovation. Le climat social est également un enjeu majeur. Il est donc essentiel de continuer à favoriser le dialogue avec les équipes et leur engagement, et de consolider un environnement de travail motivant et inclusif, condition

indispensable pour la réussite collective. Vous vous y êtes engagé et je voudrais aussi vous remercier pour votre implication dans la qualité de vie au travail et, en particulier, dans la lutte contre le harcèlement, qu'il soit moral ou sexuel.

La RATP est, par ailleurs, un acteur stratégique de la transition écologique en ce qu'elle œuvre pour rendre les transports plus propres, plus durables et plus accessibles. Qu'il s'agisse de moderniser le parc des bus et des métros, de favoriser l'électrification et la décarbonation ou encore de proposer des solutions innovantes aux usagers, l'entreprise continue concrètement à réduire l'empreinte carbone du transport urbain.

Au-delà des questions sociales, techniques et environnementales, la gouvernance et le service rendu sont des éléments clefs. Nous espérons que votre direction sera marquée par une continuité dans l'amélioration de la qualité de service pour les usagers et un renforcement de l'efficacité, de la sécurité et de la ponctualité des transports.

J'en viens, si vous le permettez, à un gros plan départemental. Dans le Val-de-Marne, la RATP s'est engagée sur plusieurs fronts majeurs en 2024 et 2025 : le développement des transports innovants, la création de logements sociaux et l'inclusion sociale, par l'emploi local. Les projets menés visent à améliorer la mobilité, l'accessibilité et la cohésion territoriale dans ce département stratégique du Sud-Est francilien. S'agissant des mobilités et des infrastructures, nous sommes très fiers du premier téléphérique urbain Câble C1, qui a été mis en service fin 2025 pour relier Créteil à Villeneuve-Saint-Georges et dont la capacité est de 11 000 voyageurs par jour, et tiens aussi à mentionner le Tzen 5, bus à 100 % électrique, les navettes fluviales RiverCat, qui circulent sur la Seine pour désengorger les axes routiers, et la modernisation du réseau de bus, pour cinquante-deux lignes franciliennes.

J'ai une petite question annexe mais primordiale à vous poser, qui est celle de la sécurisation des abords des quais pour éviter les accidents et les suicides. Pouvez-vous, par ailleurs, faire le point sur l'ensemble des services et enjeux que je viens d'évoquer ?

**M. Xavier Piechaczyk.** Je ne vais pas pouvoir répondre à toutes vos questions sur le Val-de-Marne. Mais, si vous approuvez ma nomination, je me tiendrai à votre disposition pour faire un point précis sur ce territoire.

J'ai dit tout à l'heure qu'il m'importait que le groupe RATP maîtrise tous les métiers de la mobilité, c'est-à-dire l'ensemble de la chaîne des déplacements. C'est déjà le cas et il est important d'entretenir cette compétence et de la développer. Il peut s'agir de transports en commun, mais aussi de transports à la demande. Le groupe doit être capable de proposer aux élus l'ensemble des services qu'ils veulent mettre en place sur leur territoire. Cette économie de la fonctionnalité comprend l'autopartage, les vélos pour les professionnels, les bus – c'est encore mieux s'ils sont propres – et le transport ferroviaire. Mais il existe aussi des modes de transport dont on parle moins, comme les navettes fluviales ou les téléphériques. Il s'avère que celui que vous avez évoqué – qui est magnifique – n'est pas exploité par la RATP mais par le groupe Transdev. Cependant le groupe RATP sait le faire, car le téléphérique urbain en service à Brest est exploité par RATPDev.

Comme je l'ai dit en introduction sur les interfaces intermodales, il est important que la France et ses élus disposent de groupes qui maîtrisent l'ensemble de la chaîne de transport, techniquement et socialement, et soient en mesure d'innover. Cela doit permettre d'articuler autour du mode de transport lourd un ensemble de services très divers qui le complètent. Je partage avec vous la vision d'un groupe multimodal et intermodal sachant tout faire. C'est

aussi une manière de répondre à la concurrence et d'obtenir des délégations de service public, ce qui permettra d'ailleurs à la RATP d'entretenir ses compétences dans une large gamme de services et d'en faire bénéficier à l'avenir les collectivités territoriales qui le souhaitent.

J'en viens à la question sur la sécurisation des quais. On y place des portes palières lorsqu'on automatise une ligne. À ma connaissance, il n'y a pas de programme d'installation systématique de portes palières sur les quais lorsque les métros ne sont pas automatisés. De même, il n'existe pas actuellement de programme d'automatisation générale des lignes de métro. On installe des systèmes d'aide à la conduite dans le métro et dans le RER pour augmenter la fréquence et la régularité. C'est le cas avec NExTEO sur le RER B. L'automatisation totale est le stade ultime de l'assistance à la conduite. Certaines lignes de métro sont déjà automatisées. La ligne 13 sera la prochaine à l'être, avec un financement par IDFM. Le groupe RATP étudie l'automatisation éventuelle de deux autres lignes, la 7 et la 8. Automatiser une ligne représente un investissement important mais cela constitue une bonne solution lorsqu'elle est complètement saturée, ce qui est le cas de la ligne 13.

**M. Benoît Blanchard (HOR).** Monsieur Piechaczyk, je vous remercie tout d'abord pour la qualité de vos réponses écrites au questionnaire qui vous a été transmis. Je tiens également à saluer votre parcours, marqué par un engagement constant au service de l'État et des grandes infrastructures publiques de transport et d'énergie. Votre expérience à la tête de RTE, dans un contexte de transformation profonde des réseaux, constitue un atout précieux pour le groupe RATP.

Ce dernier occupe une place stratégique dans la vie quotidienne de millions de Français. Pour les usagers, il s'agit non seulement d'un opérateur de transport mais d'un service public indispensable qui conditionne leurs déplacements quotidiens, l'accès à l'emploi, aux services et aux loisirs. À ce titre, il joue un rôle central dans l'aménagement et l'attractivité économique et sociale du territoire francilien.

Vous avez insisté à juste titre sur la notion de qualité globale du service rendu – régularité, sécurité, information des voyageurs, accessibilité et conditions de travail des agents. Cette approche est essentielle car elle conditionne la capacité du réseau à répondre efficacement aux besoins des usagers, en constante évolution sous l'effet des transformations urbaines, démographiques et environnementales.

Dans ce contexte, la question de l'adaptation du réseau aux effets du changement climatique revêt une importance particulière. Les épisodes de fortes chaleurs, les risques d'inondation, les événements météorologiques extrêmes ou encore les tensions sur les infrastructures ne sont plus des hypothèses lointaines mais des réalités opérationnelles auxquelles le réseau est déjà confronté. La RATP a engagé un travail structuré et progressif sur ces sujets en élaborant des plans de protection contre le risque d'inondation, des dispositifs spécifiques pour faire face aux vagues de chaleur, un plan neige et verglas et, plus récemment, un plan d'adaptation aux changements climatiques à l'horizon 2030 et 2050, chiffré et assorti d'un calendrier. Cette démarche, articulée autour de l'anticipation, de la prévention et de la gestion de crise, est indispensable pour garantir la résilience du réseau.

Si votre nomination est confirmée, comment entendez-vous mettre en œuvre cette adaptation au changement climatique, qui doit bénéficier aussi bien aux usagers qu'aux agents ? Comptez-vous traduire les orientations stratégiques dans des choix concrets d'investissements, de maintenance et d'exploitation afin de renforcer la résilience du réseau face aux aléas climatiques, tout en garantissant la continuité du service et des conditions de

travail soutenables pour les agents ? Plus largement, envisagez-vous d'inscrire durablement l'adaptation climatique au cœur du pilotage de la RATP, en lien avec IDFM et les collectivités, pour répondre aux besoins actuels et futurs des usagers franciliens ?

**M. Xavier Piechaczyk.** Vous avez insisté sur la qualité globale. J'aborde la question un peu à la manière d'une pyramide de Maslow. Tout commence par l'offre, et singulièrement par les ressources humaines, avec des agents contents. Il faut également une bonne maintenance pour assurer l'exploitation et veiller à ce que celle-ci ne soit pas trop affectée par des événements tels que les colis abandonnés et les malaises. Vient ensuite la sûreté, dont j'ai déjà parlé. Enfin, il faut veiller à la santé, à la qualité de l'air, à la propreté, au confort et aux services.

Je compte m'engager dans une démarche de résilience si vous approuvez ma nomination. J'en veux pour preuve que je l'ai déjà fait à RTE. Le premier volet de son plan stratégique d'investissements, publié en février dernier et disponible en ligne, concerne l'adaptation du réseau de transport d'électricité au changement climatique, en intégrant les différents risques que sont les inondations, la chaleur et les tempêtes.

Garantir la résilience du réseau de la RATP sera difficile et impliquera des efforts dans la durée. Le métro parisien est âgé et certaines voies du RER le sont aussi, notamment sur les lignes A et B. À n'en pas douter, cela nécessitera de gros investissements. Comme vous l'avez relevé, la RATP a déjà fait une partie du travail en matière de risque d'inondation, mais aussi en mettant en place des plans d'exploitation particuliers. On a récemment vu comment le plan neige avait été appliqué s'agissant du réseau de bus.

Des études restent à mener et, surtout, des discussions doivent avoir lieu avec IDFM sur les travaux importants et sur la transformation des infrastructures. Je pense aux conséquences d'éventuelles inondations mais aussi à celles d'épisodes caniculaires, qui peuvent aboutir à des déformations des voies et avoir des effets sur les caténaires. En tant que président de RTE, je suis bien placé pour connaître l'effet d'une bulle de chaleur sur un poste électrique.

Je m'engage sur ce sujet. Les études sont en cours. Je connais très bien la question. Elle devra faire l'objet d'une discussion spécifique avec IDFM. Le plan de résilience globale à long terme n'est pas intégré dans le plan quinquennal d'investissement de la RATP, publié récemment. Il reste donc beaucoup de travail à faire.

**Mme la présidente Sandrine Le Feur.** Nous en venons aux questions des autres députés.

**Mme Nathalie Coggia (EPR).** Les tragédies ferroviaires récentes en Espagne, qui m'ont particulièrement touchée en tant que députée des Françaises et des Français de la péninsule ibérique, ont rappelé qu'un système de transport performant peut être vulnérable si la culture de sécurité, la maintenance et l'anticipation des risques ne sont pas portées au plus haut niveau.

À la lecture de vos réponses au questionnaire, on mesure votre expérience des infrastructures critiques et votre attachement à la sécurité ferroviaire, à l'adaptation au climat et à la modernisation du réseau.

Nous entrons dans une phase nouvelle avec la montée en puissance du Grand Paris Express (GPE), le vieillissement du réseau historique, les événements climatiques extrêmes, l'ouverture à la concurrence et les difficultés à maintenir les compétences techniques. La sécurité ne relève plus seulement de la conformité mais d'une résilience globale du système.

Comment comptez-vous faire évoluer la gouvernance de la sécurité à la RATP pour en faire un pilier stratégique transversal intégrant la maintenance, les retours d'expériences européens et la maîtrise de la sous-traitance, afin de garantir le fonctionnement du réseau en mode dégradé sans perte de sûreté ?

**Mme Sandrine Lalanne (EPR).** Le report modal, nécessaire pour la transition écologique, ne peut réussir que si les transports collectifs offrent aux clients une qualité de service élevée et des capacités réellement adaptées au flux de voyageurs. Or en Île-de-France, et en particulier sur les réseaux du métro et du RER, les situations d'exploitation nominale sont devenues l'exception plutôt que la règle.

Les perturbations quotidiennes ne sont pas seulement liées à des incidents voyageurs mais aussi à des pannes récurrentes de la régulation. Elles conduisent à s'interroger sur le niveau technologique et de robustesse des systèmes d'information et des outils de pilotage de l'exploitation. À cela s'ajoutent des conditions de transport dégradées aux heures de pointe, moins en raison des fréquences que de l'aménagement intérieur des wagons, inadapté à la densité des flux, ce qui rend le voyage épouvantable – et ce deux fois par jour, toute l'année.

Pouvez-vous nous préciser quelle est la stratégie de la RATP pour moderniser l'aménagement de sa flotte de matériel roulant et améliorer significativement sa performance opérationnelle, afin de garantir une véritable qualité de service et de s'affirmer comme un acteur central et crédible de l'intermodalité ?

**Mme Julie Ozenne (EcoS).** Ma question porte sur l'extension de la ligne 18 entre l'aéroport d'Orly et Boissy-Saint-Léger. C'est un point très important pour les habitants de ma circonscription, et notamment pour ceux du secteur comprenant Vigneux-sur-Seine, Athis-Mons et Montgeron.

Les résultats des études de faisabilité ont été présentés en 2025. Elles proposent neuf stations supplémentaires à l'horizon 2040. Cette extension s'étendrait sur 17 kilomètres, pour un coût estimé à 2,93 milliards.

Pouvez-vous nous éclairer sur les suites que vous réservez à ce projet dans l'Essonne et le Val-de-Marne ?

**M. Xavier Piechaczyk.** Madame Coggia, ma réponse est très simple : je considère que la gouvernance de la sécurité ferroviaire relève du PDG, car il ne peut pas déléguer certaines choses. Il se trouve que j'ai une expérience professionnelle dans le domaine des transports et du transport d'électricité, deux secteurs dans lesquels la sécurité est une forme d'obsession. Je peux vous garantir que cela restera l'une des miennes si vous confirmez ma nomination.

Ce qui s'est passé en Espagne est bien évidemment un traumatisme. Mais soyez certains que la sécurité est une obsession aussi bien au sein de la RATP que de la SNCF. C'est d'ailleurs pour cela que les systèmes de conduite automatique, qui sont complexes, mettent autant de temps à être installés. Ils permettent d'augmenter la fréquence des trains grâce au

cantonnement dynamique, mais ils doivent assurer une sécurité au moins équivalente. C'est la règle et vous pouvez compter sur moi pour la faire respecter.

Mme Lalanne m'a interrogé sur l'évolution de la flotte de matériel roulant et sur la qualité de service. Une part de plus en plus grande du matériel roulant est désormais possédée par IDFM, qui en finance l'acquisition. C'est le cas pour les rames MF19, qui vont remplacer à peu près 50 % du parc actuel dans le métro à Paris et en petite couronne d'ici à 2035, et pour les futures rames MI20 du RER B. Si la RATP peut proposer des investissements dans le matériel roulant, leur réalisation relève d'une décision d'IDFM.

Comment garantir la qualité de l'offre ?

Elle dépend tout d'abord en grande partie des ressources humaines, ce qui suppose d'être attractif et que les salariés soient attachés à la qualité de service. Il faut toujours commencer par l'humain.

Ensuite, il faut veiller à la maintenance, tant pour les systèmes d'information que pour le matériel, car les désagréments sont évidemment nombreux si les pannes sont fréquentes.

Enfin, il faut être plus résilient face aux événements voyageurs. Cela passe par exemple par une amélioration de la gestion des colis abandonnés par la RATP et par la préfecture de police de Paris. On le sait peu, mais ils sont une cause majeure de retards. Il faut aussi mieux organiser l'évacuation et la prise en charge des voyageurs qui font un malaise, afin que le trafic puisse reprendre plus rapidement.

La combinaison de ces améliorations permettra d'accroître la qualité de service. Cela étant, même si quelques points noirs subsistent, cette qualité est globalement bonne en Île-de-France si l'on se réfère aux études comparatives avec d'autres grandes capitales européennes.

Madame Ozenne, la société des grands projets assure la maîtrise d'ouvrage et finance toutes les lignes du Grand Paris Express, dont la ligne 18. L'appel d'offres pour la partie déjà construite de cette dernière a été remporté par la société Keolis et je suis au regret de ne pouvoir vous répondre sur l'extension prévue d'ici à 2040.

**Mme la présidente Sandrine Le Feu.** Je vous remercie pour la qualité de vos réponses. Nous allons procéder au vote hors de votre présence.

\*

*Après le départ de M. Xavier Piechaczyk, la commission, délibérant à huis clos, se prononce par un vote au scrutin secret, dans les conditions prévues à l'article 29-1 du règlement, sur cette proposition de nomination.*

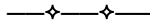
Les résultats du scrutin qui a suivi l'audition sont les suivants :

Nombre de votants .....	46
Abstentions, bulletins blancs ou nuls .....	8
Suffrages exprimés .....	38
Pour .....	30
Contre .....	8

\*

### **Information relative à la commission**

La commission a désigné MM. Jean-Marie Fiévet et Gérard Leseul, co-rapporteurs de la mission *flash* relative à la décarbonation des poids lourds.



## **Membres présents ou excusés**

### **Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire**

Réunion du mercredi 28 janvier 2026 à 9 h 30

*Présents.* – M. Gabriel Amard, M. Fabrice Barusseau, Mme Anne Bergantz, M. Emmanuel Blairy, M. Benoît Blanchard, M. Nicolas Bonnet, M. Jean-Yves Bony, Mme Manon Bouquin, M. Pierre-Henri Carbonnel, M. Sylvain Carrière, M. Jean-Victor Castor, M. Lionel Causse, M. François-Xavier Ceccoli, M. Bérenger Cernon, M. Marc Chavent, Mme Nathalie Coggia, M. Mickaël Cosson, M. Stéphane Delautrette, M. Vincent Descoeur, Mme Nicole Dubré-Chirat, M. Peio Dufau, M. Aurélien Dutremble, M. Romain Eskenazi, M. Denis Fégné, M. Jean-Marie Fiévet, Mme Olga Givernet, M. Julien Guibert, M. Timothée Houssin, M. Sébastien Humbert, Mme Chantal Jourdan, Mme Sandrine Lalanne, Mme Sandrine Le Feur, Mme Julie Lechanteux, Mme Murielle Lepvraud, M. Gérard Leseul, M. David Magnier, M. Matthieu Marchio, M. Pascal Markowsky, Mme Yaël Ménaché, M. Pierre Meurin, M. Christophe Mongardien, Mme Julie Ozenne, M. Jimmy Pahun, Mme Sophie Panonacle, Mme Constance de Pélichy, Mme Maud Petit, M. Christophe Plassard, Mme Marie Pochon, M. Loïc Prud'homme, M. Nicolas Ray, Mme Véronique Riotton, M. Xavier Roseren, Mme Béatrice Roullaud, M. Jean-François Rousset, M. Raphaël Schellenberger, Mme Anne Stambach-Terreoir, M. Vincent Thiébaut, M. Nicolas Thierry, Mme Mélanie Thomin, Mme Anne-Cécile Violland

*Excusés.* – Mme Lisa Belluco, M. Auguste Evrard, M. Stéphane Lenormand, M. Marcellin Nadeau, Mme Anaïs Sabatini, M. Olivier Serva

*Assistaient également à la réunion.* – M. Olivier Becht, Mme Sylvie Ferrer, M. Christophe Naegelen, M. Jean-Pierre Taite