

Avis n° 2025-099 du 18 décembre 2025

relatif à la fixation de la rémunération de l'activité de gestionnaire de l'infrastructure de la Régie autonome des transports parisiens (RATP) versée par Île-de-France Mobilités pour la période 2025-2029

L'essentiel

La RATP exerce en monopole l'activité de gestionnaire d'infrastructure (GI) du réseau métropolitain historique et de certains tronçons des lignes A et B du RER, pour laquelle elle perçoit de la part d'Île-de-France Mobilités (IdFM), dans le cadre d'une convention pluriannuelle, une rémunération soumise à l'avis conforme de l'Autorité.

Le présent avis s'inscrit dans le cadre du deuxième cycle de régulation applicable à ces missions. Il porte sur le projet de rémunération du GI pour la période 2025-2029.

L'Autorité relève que la définition de cette nouvelle trajectoire de rémunération est intervenue à l'issue d'une longue période de négociations entre les parties, celles-ci ayant abouti à l'été 2025, soit plusieurs mois après l'échéance de la convention précédente. Une situation similaire avait déjà été relevée précédemment. Elle constate en outre que la saisine de l'Autorité est intervenue postérieurement à la signature de la convention. Ces conditions ne permettent pas une régulation efficace, ni de garantir la pleine effectivité du dispositif d'avis conforme prévu par le législateur. L'Autorité souligne que de telles modalités de calendrier et de saisine ne sauraient être reconduites. Elle appelle en conséquence les parties à mieux anticiper les délais de négociation et à tirer pleinement les enseignements du présent cycle pour les prochaines saisines, afin de permettre une instruction dans des conditions compatibles avec l'exercice de ses missions.

À l'issue de son instruction, l'Autorité rend un avis conforme favorable sur le projet de rémunération 2025-2029. Cet avis favorable est toutefois assorti de plusieurs recommandations – dont certaines s'inscrivent dans la continuité des engagements pris par la RATP – qui visent principalement à améliorer les mécanismes de suivi et d'amélioration de la performance du GI, et à préparer les conditions de la convention suivante, dans un contexte marqué par la perspective, à terme, d'une ouverture à la concurrence de l'exploitation du réseau historique, qui doit intervenir au plus tard d'ici au 31 décembre 2039.

À ce titre, l'Autorité souligne l'importance, pour le prochain cycle conventionnel, de conclure une convention de rémunération propre au GI, reposant sur un modèle de gestion permettant de modéliser plus finement les paramètres et les inducteurs de coûts, qui n'a pas pu être achevé dans le cadre de la présente négociation. La finalisation de ce modèle de gestion par la RATP en amont de la prochaine convention constituera un élément déterminant pour lui permettre de se prononcer favorablement dans le cadre de la prochaine saisine. Elle insiste également sur la nécessité d'une séparation nette des clauses et dispositifs conventionnels applicables respectivement aux missions de GI et d'opérateur de transport de la RATP, en particulier s'agissant des mécanismes de partage du résultat entre les deux périmètres. L'Autorité salue, dans ce cadre, l'engagement pris par les parties, formalisé dans la convention, d'élaborer d'ici le 30 juin 2026 une feuille de route destinée à organiser les travaux nécessaires à la mise en œuvre d'une convention spécifique au GI au 1^{er} janvier 2030.

L'Autorité attache par ailleurs une importance particulière à la montée en qualité progressive de l'information rendue disponible, tant en matière de transparence financière que de reporting technique et opérationnel. Le renforcement des outils de suivi, notamment des indicateurs relatifs à la qualité de service et à la performance du GI, constitue à cet égard un enjeu central du prochain cycle de régulation.

En matière de productivité, l'Autorité relève la fixation d'un objectif plus ambitieux pour la période 2025-2029, de 1,2 % par an. Elle souligne toutefois que l'expérience de la période précédente, marquée par une non-atteinte des objectifs initiaux, rend indispensable une déclinaison opérationnelle des leviers mobilisés. La mise en place, à compter de 2026, d'une réunion annuelle de suivi de la trajectoire de rémunération 2025-2029, associant l'Autorité, constituera à cet égard un point d'appui important, permettant notamment de faire le point sur le suivi de la productivité, que l'Autorité accompagnera avec vigilance.

L'Autorité relève enfin que les mécanismes de suivi de la qualité de service et d'incitation à la performance du GI, aussi bien s'agissant des charges d'exploitation que des charges de capital, pourraient être significativement renforcés. Elle invite les parties, en premier lieu, à définir un dispositif de suivi adéquat de la qualité du service fourni par le GI, en second lieu, à renforcer progressivement les incitations associées, en introduisant des incitations financières, et en troisième lieu, à revoir, pour la convention suivante, le dispositif d'incitation à la maîtrise des coûts d'investissement, qui ne présente toujours qu'une portée incitative limitée dans un contexte où les investissements sont, par ailleurs, régularisés au réel conformément au cadre juridique applicable.

Cette synthèse a un caractère strictement informatif. Elle ne saurait se substituer aux motifs et conclusions ci-après, qui seuls font foi.

L'Autorité de régulation des transports (ci-après, « l'Autorité »),

Saisie pour avis par la Régie Autonome des Transports Parisiens (ci-après, « RATP »), par courriel reçu en date du 20 août 2025, la saisine ayant été déclarée complète par le service de la procédure de l'Autorité le même jour ;

Vu le code des transports, notamment ses articles L. 2142-3 et L. 2142-17 ;

Vu le décret n° 2011-320 du 23 mars 2011 relatif aux missions de gestionnaire d'infrastructure exercées par la RATP et aux transferts patrimoniaux entre l'État, le Syndicat des transports d'Île-de-France (devenu Île-de-France Mobilités - ci-après, « IdFM ») et la RATP modifié ;

Vu le décret n° 2020-1752 du 28 décembre 2020 relatif aux activités de gestionnaire d'infrastructure de la RATP ;

Vu la décision n° 2021-012 du 11 février 2021 relative aux règles de séparation comptable de l'EPIC RATP ;

Vu l'avis n° 2021-039 du 29 juillet 2021 relatif à la fixation de la rémunération de l'activité de gestionnaire de l'infrastructure RATP versée par Île-de-France Mobilités pour la période 2021-2024 ;

Vu la décision n° 2024-088 du 19 décembre 2024 relative à la fixation du montant de la contribution forfaitaire prévisionnelle versée par IdFM à la RATP au titre de son activité de gestionnaire d'infrastructure du réseau historique pour l'année 2025 ;

Vu l'avis n° 2025-051 du 3 juin 2025 relatif aux modifications par voie d'avenants de la rémunération de l'activité de gestionnaire d'infrastructure de la RATP versée par IdFM pour la période 2021-2024 ;

Vu la consultation d'IdFM effectuée par courrier en date du 23 septembre 2025 ;

Vu la réponse d'IdFM adressée par courrier à l'Autorité en date du 5 novembre 2025 ;

Vu les engagements pris par la RATP par courrier en date du 12 décembre 2025 ;

Vu les autres pièces du dossier ;

Après avoir entendu les représentants d'IdFM et de la RATP le 20 novembre 2025 ;

Le collège en ayant délibéré le 18 décembre 2025 ;

Considérant les éléments qui suivent :

Table des matières

1. Contexte et cadre juridique applicable.....	5
1.1. L'Autorité émet un avis conforme sur la rémunération versée par Île-de-France Mobilités à la RATP au titre de sa mission de gestionnaire d'infrastructure du réseau dit « historique »	5
1.2. En présence d'un accord entre les parties, l'Autorité examine la conformité de la rémunération au cadre juridique applicable.....	7
1.3. L'Autorité a été saisie le 20 août 2025 d'un projet de rémunération du GI du réseau historique de la RATP pour la période 2025-2029	7
1.4. L'Autorité sera attentive, à l'avenir, à la séparation des conventions relatives, respectivement, à l'exploitation et à la maintenance du réseau historique	10
2. Analyse de la trajectoire de rémunération.....	11
2.1. Sur la trajectoire des charges courantes d'exploitation sur la période 2025-2029...	12
2.1.1. La projection des charges courantes d'exploitation repose sur la construction d'une année normative 2024.....	12
2.1.2. La trajectoire d'évolution des charges courantes d'exploitation est en baisse d'environ 5 % sur la période 2025-2029	12
2.1.3. La RATP s'engage sur un plan de performance de 1,2 % par an en moyenne..	13
2.1.4. Le dispositif d'incitation à la performance du gestionnaire d'infrastructure doit être significativement renforcé	14
2.2. Sur les charges liées aux actifs (dotations aux amortissements et coûts des capitaux engagés nets).....	16
2.2.1. La hausse de la rémunération liée aux actifs s'explique par une augmentation importante de 10 % en moyenne des investissements sur la période 2025-2029.....	16
2.2.2. Les travaux de fiabilisation de la base d'actifs régulés, concrétisés notamment par la réalisation d'un audit, seront à poursuivre	17
2.2.3. Un partage de la stratégie de maintenance patrimoniale de la RATP et de ses effets sur la composante R2 apparaît nécessaire.....	18
2.2.4. Le dispositif d'incitation à la maîtrise des coûts des projets reste perfectible	18
2.2.5. Les hypothèses retenues relatives à la rémunération des capitaux engagés peuvent être acceptées	20
2.3. Sur l'application du mécanisme de rétrocession de la moitié du résultat courant positif des activités non régulées de gestionnaire d'infrastructure de la RATP.....	21
2.4. Sur l'application de la clause de partage du résultat.....	22
Annexe – Récapitulatif des demandes et recommandations formulées dans le présent avis	25

1. Contexte et cadre juridique applicable

1.1. L'Autorité émet un avis conforme sur la rémunération versée par Île-de-France Mobilités à la RATP au titre de sa mission de gestionnaire d'infrastructure du réseau dit « historique »

Les missions de gestionnaire de l'infrastructures du métro dit « historique »

1. Aux termes de l'article L. 2142-3 du code des transports, la RATP est « gestionnaire de l'infrastructure du réseau de métropolitain affecté au transport public urbain de voyageurs en Île-de-France » ainsi que « des lignes du réseau express régional dont elle assure l'exploitation à la date du 1^{er} janvier 2010 ».
2. Cette mission de gestionnaire d'infrastructure – qui fait l'objet d'une comptabilité séparée des autres activités de la RATP, notamment de celles d'opérateur de transport et de gestionnaire technique du réseau de transport public du Grand Paris¹ – porte sur les lignes 1 à 14 du réseau de métropolitain, ainsi que sur les tronçons des lignes A et B du RER exploités par la RATP (ci-après, le « réseau historique »)².
3. Au titre de la mission de gestionnaire d'infrastructure du réseau historique, et en application de l'article L. 2142-3 précité, la RATP est chargée des missions suivantes :
 - « [E]lle est responsable de l'aménagement, de l'entretien et du renouvellement de l'infrastructure, garantissant à tout moment le maintien des conditions de sécurité, d'interopérabilité et de continuité du service public, ainsi que de la gestion des systèmes de contrôle, de régulation et de sécurité des lignes et des réseaux ferroviaires en Ile-de-France. »
 - « Elle est chargée de la gestion du trafic et des circulations sur ces lignes et ces réseaux lorsque les exigences de sécurité et d'interopérabilité du système ferroviaire ou la continuité du service public l'imposent. [...] »
 - « Elle adapte les lignes, ouvrages et installations dont elle assure la gestion technique en prenant en compte les besoins des utilisateurs et favorise leur interopérabilité. Elle prend en compte les besoins de la défense. L'accès à ces lignes et réseaux est assuré dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires (...) ».

Une rémunération des activités de GI prévue dans le cadre d'une convention pluriannuelle avec IdFM et soumise à avis conforme

4. Afin d'exercer ces missions, la RATP est rémunérée par IdFM, autorité organisatrice des transports (ci-après, « AOT ») de la région Île-de-France, « dans le cadre d'une convention pluriannuelle qui, pour chacune de ces missions, établit de façon objective et transparente la structure et la répartition des coûts, prend en compte les obligations de renouvellement des infrastructures et assure une rémunération appropriée des capitaux engagés. Tout en respectant les exigences de sécurité et d'interopérabilité du système ferroviaire, la régie est encouragée par des mesures d'incitation à réduire les coûts de mise à disposition des lignes, ouvrages et installations (...) »³.

¹ En vertu de l'article L. 2142-16 du code des transports.

² S'agissant du RER A, la RATP exploite le tronçon entre Saint-Germain-en-Laye et Nanterre-Préfecture, puis, les sections entre Nanterre-Préfecture, Vincennes, et Boissy-Saint-Léger / Marne-la-Vallée – Chessy tandis que s'agissant du RER B, elle exploite les sections entre Gare du Nord et Robinson / Saint-Rémy-lès-Chevreuse.

³ Aux termes de l'article L. 2142-3 précité.

5. Conformément au I de l'article L. 2142-17 du code des transports, la RATP soumet à l'Autorité, pour avis conforme, le projet de fixation de la rémunération de son activité de gestionnaire d'infrastructure (ci-après, « GI ») du réseau historique, versée par IdFM, à inscrire dans la convention pluriannuelle prévue à l'article L. 2142-3 du même code. En vertu de l'article 8 du décret n° 2020-1752 susvisé, l'Autorité émet son avis sur ce projet dans un délai de quatre mois à compter de sa saisine, après consultation d'IdFM.

Détermination de la rémunération des activités de GI

6. Le décret n° 2020-1752 susvisé définit les éléments à prendre en compte pour déterminer la rémunération de la RATP au titre de ses activités de GI. Son article 1^{er} prévoit, à cet égard, que cette rémunération « *couvre l'ensemble des charges nettes prévisionnelles* » afférentes à ces activités, lesquelles comprennent :
- l'ensemble des charges courantes d'exploitation, hors dotations aux amortissements, nettes des produits d'exploitation qui n'entrent pas dans le calcul du chiffre d'affaires ;
 - les dotations aux amortissements et dépréciations des actifs immobilisés entrant dans la base d'actifs afférents aux activités régulées, diminuées des reprises de subventions associées à ces actifs ; et
 - le coût des capitaux engagés nets correspondant à la juste rémunération, nette des produits de placement, des financements externes et de l'immobilisation du capital pour la partie autofinancée, nécessaire au financement pérenne des investissements.
7. En outre, trois éléments sont à prendre en compte : un mécanisme de rétrocession du résultat positif provenant des activités non régulées, une régularisation annuelle de certaines charges et la possibilité de prendre en compte des modifications de la rémunération lors de l'exécution de la convention.
8. Ainsi, l'article 4 du décret n° 2020-1752 susvisé prévoit la mise en place d'un mécanisme de rétrocession du résultat courant positif provenant des activités non régulées, puisque « *[l]e résultat courant positif provenant des activités non régulées, compte non tenu des charges et produits correspondant à la refacturation à des tiers de charges acquittées par la RATP à leur place ou à des prestations internes entre deux secteurs d'activité de cet établissement comptablement séparés, vient en déduction, à hauteur de 50 %, des charges prises en compte pour la rémunération des activités régulées* ».
9. L'article 6 du décret n° 2020-1752 susvisé prévoit également que le montant de la rémunération de l'activité régulée de GI de la RATP « *fait l'objet d'une régularisation annuelle compte tenu de la valeur de la base d'actifs afférents aux activités régulées, du montant des dotations aux amortissements, du montant des impôts et taxes et du résultat provenant des activités non régulées mentionné à l'article 4, effectivement constatés* ».
10. Enfin, l'article 9 du décret n° 2020-1752 susvisé précise qu'en cas de modification de la convention pluriannuelle avant son échéance, la rémunération de la RATP résultant de ces modifications est également soumise pour avis conforme à l'Autorité, « *lors du plus proche renouvellement de [cette] convention* ». Dans l'hypothèse où la rémunération approuvée par l'Autorité différerait de celle convenue entre la RATP et IdFM, la différence fait alors « *l'objet d'une régularisation dans le cadre de la convention suivante* ».

1.2. En présence d'un accord entre les parties, l'Autorité examine la conformité de la rémunération au cadre juridique applicable

11. La situation de monopole de la RATP pour ses activités de GI du réseau historique justifie un encadrement spécifique par un tiers indépendant afin de garantir une rémunération objectivée et équitable. Cette régulation, qui s'inscrit dans un contexte particulier – celui d'une ouverture à la concurrence à long terme, fixée au plus tard au 31 décembre 2039⁴ – permet d'encadrer dès à présent les relations contractuelles entre la RATP et IdFM, afin de préparer progressivement la mise en place d'un cadre équilibré et transparent dans la perspective de l'arrivée de nouveaux opérateurs sur le réseau historique.
12. Comme elle l'a indiqué aux points 21 et 11 de ses avis du 29 juillet 2021 et du 3 juin 2025 susvisés, dans le contexte d'une négociation conventionnelle entre un unique GI et une unique AOT, aboutissant à un accord de ces parties sur la rémunération de l'activité de GI, l'Autorité se concentre sur un rôle de tiers de confiance. L'examen du projet de rémunération par le régulateur consiste en conséquence :
 - à vérifier le respect du cadre juridique dans le cadre de l'élaboration du projet de rémunération ;
 - à s'assurer de l'absence d'erreurs manifestes lors de l'élaboration de la rémunération ;
 - à identifier les éventuels effets négatifs, pour l'une des parties, résultant de l'existence d'asymétries d'information au bénéfice de l'autre partie ; et
 - à formuler, le cas échéant, des recommandations en vue d'améliorer les modalités d'élaboration de la rémunération régulée.

1.3. L'Autorité a été saisie le 20 août 2025 d'un projet de rémunération du GI du réseau historique de la RATP pour la période 2025-2029

13. Depuis 2021, l'Autorité est intervenue à plusieurs reprises sur la rémunération du GI du réseau historique. Elle a d'abord rendu un avis conforme sur le projet de rémunération couvrant la période 2021-2024 (avis n° 2021-039 du 29 juillet 2021 susvisé), puis sur les modifications de cette rémunération initiale à la suite de différents avenants à la convention conclus au cours de cette période (avis n° 2025-051 du 3 juin 2025 susvisé).
14. En l'absence d'accord contractuel entre les parties dans les délais légaux sur une nouvelle trajectoire pour la période 2025-2029, et en application de l'article L. 2142-17 du code des transports et de l'article 8 du décret n° 2020-1752 susvisé, elle a adopté la décision n° 2024-088 du 19 décembre 2024 susvisée fixant, à titre provisoire, le montant de la contribution forfaitaire prévisionnelle versée par IdFM à la RATP pour l'année 2025. Cette décision, rendue sans préjudice de l'avis qui devait être émis sur la trajectoire pluriannuelle⁵, avait pour objet de sécuriser la continuité du financement du GI.
15. Conformément au I de l'article L. 2142-17 précité, la RATP a saisi l'Autorité le 20 août 2025 du projet de rémunération de ses activités de GI du réseau historique pour la période 2025-2029. L'instruction de ce projet de rémunération ouvre ainsi le deuxième cycle de régulation du GI du réseau historique.

⁴ En application de l'article L. 1241-6 du code des transports.

⁵ À cet égard, le I de l'article L. 2142-17 du code des transports prévoit que cette contribution forfaitaire « fait l'objet d'une régularisation à la suite de l'approbation de la rémunération définitive » par l'Autorité.

16. La saisine est intervenue postérieurement à la signature de la convention 2025-2029 entre la RATP et IdFM. Cependant, cette signature anticipée ne saurait être opposable à l'avis conforme de l'Autorité sur la rémunération du GI, qui a vocation à être préalable à la mise en œuvre de cette rémunération. Au demeurant, l'Autorité relève que la convention a été signée sous réserve de son avis conforme sur la trajectoire de rémunération du GI. Les parties ont ainsi prévu, comme elles l'ont confirmé au cours de l'instruction, de procéder, le cas échéant, à la conclusion d'un avenant pour mettre la rémunération en conformité avec l'avis de l'Autorité.
17. L'Autorité relève par ailleurs que la présente saisine est intervenue huit mois après l'échéance de la convention pluriannuelle 2021-2024. Elle prend acte du contexte particulier dans lequel se sont déroulées les négociations entre la RATP et IdFM – marqué notamment par les discussions relatives aux conséquences de la mise en concurrence de l'exploitation des lignes de bus – sans que ce délai puisse constituer une situation de référence pour les exercices à venir.
18. Sur les deux points précédents, l'Autorité prend note, pour les prochains projets de rémunération, de l'engagement de la RATP de la saisir systématiquement avant la signature de la convention, engagement dont la mise en œuvre devra être confirmée avec IdFM, afin de garantir la pleine effectivité du dispositif prévu par le législateur, lequel s'impose aux parties. Elle invite, par ailleurs, les parties à conduire leurs négociations de manière à aboutir avant l'échéance de la convention pluriannuelle en vigueur, afin que son avis conforme puisse être rendu dans des délais compatibles avec la conclusion de la convention suivante.

N°	Recommandation	Échéance	Destinataire(s)
1	Saisir l'Autorité de tout nouveau projet de rémunération du GI avant la signature par les parties de la convention formalisant cette trajectoire financière afin de garantir la pleine effectivité de l'avis conforme.	Prochaine convention	RATP

19. Par ailleurs, au cours de l'instruction, les parties ont indiqué envisager plusieurs avenants susceptibles d'influer sur la trajectoire de rémunération, dont certains d'entre eux découlent directement de clauses de la convention, qui prévoient leur conclusion au cours de la période 2025-2029. Ces avenants ont notamment pour objet (i) d'intégrer les impacts sur les coûts de maintenance de l'infrastructure de certaines évolutions d'offres, d'ampleur toutefois limitée⁶, (ii) de mettre à jour la base des « coûts unitaires standard » utilisés pour le calcul des effets économiques des modifications de l'offre de référence⁷, (iii) d'introduire des indicateurs de performance assortis d'un dispositif incitatif, cf. partie 2.1.4, (iv) de déployer un nouveau dispositif de *reporting* financier, cf. partie 1.4 ou encore (v) d'intégrer les impacts de la loi n° 2025-199 du 28 février 2025 de financement de la sécurité sociale pour 2025.

⁶ Il s'agit de renforts d'offre le week-end et les soirs de semaine sur les lignes 5, 9 et 12 du métro (impact estimé par la RATP à 230 k€ par an en année pleine) et de renforts en unités multiples sur la ligne A du RER (impact estimé par le GI à 240 k€ par an en année pleine).

⁷ Afin d'évaluer les impacts sur les coûts de maintenance de l'infrastructure des modifications d'offre, la RATP et IdFM utilisent historiquement des unités d'œuvre et des coûts unitaires standards dont les valeurs sont prévues et annexées à la convention.

20. Dans son avis du 29 juillet 2021 susvisé, l'Autorité avait considéré – au regard du cadre réglementaire ainsi que des exigences de prévisibilité attachées à une rémunération pluriannuelle – qu'il aurait été davantage conforme et pertinent de pouvoir se prononcer sur une rémunération complète et homogène couvrant l'ensemble de l'offre de transport, y compris les mises en service futures. À cet égard, l'Autorité relève toutefois que, contrairement à la période précédente, marquée par plusieurs prolongements de ligne de grande ampleur, qui avaient logiquement conduit à une augmentation des charges de maintenance supportées par le GI, aucune évolution majeure de l'offre n'est prévue sur la période contractuelle 2025-2029. Le recours aux avenants devrait ainsi être plus limité que lors de la précédente période, au cours de laquelle douze avenants avaient été conclus, et les évolutions envisagées n'affectent – le cas échéant – que marginalement la rémunération.
21. Par ailleurs, si le cadre juridique prévoit que l'Autorité est saisie des modifications par voie d'avenants de la rémunération « *lors du plus proche renouvellement de la convention* », l'Autorité relève qu'une saisine globale à l'échéance de la convention sur l'ensemble des avenants n'apparaît pas pleinement satisfaisante lorsque des avenants intervenant en cours d'exécution sont susceptibles de faire évoluer significativement la trajectoire de rémunération préalablement validée par l'Autorité.
22. À cet égard, l'Autorité relève l'engagement de la RATP de lui présenter, dans le cadre d'un bilan annuel de l'exécution de la trajectoire de rémunération 2025-2029, l'ensemble des avenants envisagés par les parties. Ce bilan permettra également d'établir un état d'avancement de la mise en œuvre des principaux engagements pris dans le cadre de la convention 2025-2029 (comme le renforcement du dispositif d'incitation à la performance du GI ou la mise en œuvre de la clause d'incitation à la maîtrise des coûts d'investissement du GI), ainsi que le suivi des recommandations formulées dans le présent avis.

N°	Recommandation	Échéance	Destinataire(s)
2	Présenter, dans le cadre d'un bilan annuel de l'exécution de la trajectoire de rémunération du GI pour la période 2025-2029, l'ensemble des avenants envisagés par les parties.	Annuelle	RATP

23. Afin de lui permettre d'exercer pleinement son office, et de garantir la pleine effectivité de son avis conforme, l'Autorité recommande enfin, à titre de bonnes pratiques, que la RATP saisisse l'Autorité, en amont de leur signature et sans attendre la fin de la période 2025-2029, de toute modification significative de la rémunération introduite par voie d'avenant. Elle prend note de l'engagement pris par le GI en ce sens.

N°	Recommandation	Échéance	Destinataire(s)
3	Saisir l'Autorité, sans attendre la fin de la convention 2025-2029, de toute modification significative de la rémunération du GI introduite par voie d'avenant.	Prochain avenant	RATP

1.4. L'Autorité sera attentive, à l'avenir, à la séparation des conventions relatives, respectivement, à l'exploitation et à la maintenance du réseau historique

24. Dans son avis du 29 juillet 2021 susvisé, l'Autorité a souligné plusieurs points d'attention liés à l'élaboration de la convention 2021-2024 ainsi qu'à la séparation des activités de la RATP en tant que GI et OT. Elle avait notamment relevé que la négociation s'était déroulée au niveau de l'EPIC RATP et que la trajectoire de rémunération de l'activité de GI sur le réseau historique avait découlé d'un exercice de « détournement » mené par la RATP, consistant à isoler, au sein d'une négociation globale, les éléments relevant strictement de cette activité. L'Autorité avait également souligné l'absence de mise en place d'une comptabilité analytique ou, à défaut, d'un modèle de gestion permettant de modéliser finement les paramètres et les inducteurs de coûts relatifs à l'activité de GI sur le réseau historique, dont elle avait recommandé la mise en œuvre.
25. Sur le premier point, si les négociations concernant cette nouvelle convention se sont une nouvelle fois déroulées entre IdFM et l'EPIC RATP dans son ensemble et non spécifiquement aux bornes de l'activité de GI, deux avancées méritent néanmoins d'être relevées :
- d'une part, l'architecture conventionnelle s'est améliorée avec la sortie de l'activité d'exploitation des lignes de bus du périmètre de la convention ; et
 - d'autre part, les parties se sont engagées à séparer les conventions relatives, respectivement, à l'exploitation du réseau historique et à la maintenance de ce réseau à l'occasion de la prochaine convention pluriannuelle. Il est ainsi prévu qu'une feuille de route soit établie, au plus tard pour le 30 juin 2026, afin de « *permettr[e] d'organiser les travaux pendant la durée du présent Contrat, en vue de pouvoir mettre en œuvre cette séparation pour le renouvellement du prochain contrat, à savoir pour le 1^{er} janvier 2030* » (partie II de la convention, article 62). Cette feuille de route doit en particulier « *détaill[er] la méthode, les documents et les démarches nécessaires à la préparation de cette séparation* ». À ce titre, la RATP s'est engagée à présenter à l'Autorité cette feuille de route. L'Autorité portera une attention particulière au contenu de cette feuille de route, et suivra attentivement sa mise en œuvre à l'occasion de la réunion annuelle de bilan mentionnée au point 22.

N°	Recommandation	Échéance	Destinataire(s)
4	Présenter à l'Autorité, avant sa conclusion, la feuille de route définie avec IdFM en vue de la séparation des conventions d'exploitation et de GI	Mi-2026	RATP

26. Concernant l'élaboration d'un modèle de gestion, la RATP a indiqué avoir engagé, conformément à la recommandation formulée par l'Autorité dans son avis du 29 juillet 2021, le développement d'un modèle de gestion permettant d'obtenir une vision analytique plus fine de ses charges d'exploitation, notamment par destination. Ce modèle de gestion devrait notamment permettre, selon la RATP, à terme, « *d'identifier les grands blocs de dépenses comme les charges liées à l'environnement du mainteneur (au travers notamment des différentes phases du cycle de vie [des] équipements) mais également les charges liées aux programmes d'investissement* ».

27. La RATP a toutefois précisé que cette démarche n'a pas encore pleinement abouti et nécessite un travail de fiabilisation des données. L'Autorité constate que la RATP n'a pas été en mesure de disposer d'un modèle de gestion pleinement opérationnel pour la conclusion de la convention 2025-2029. Elle demande de finaliser ce modèle dans les meilleurs délais, et au plus tard avant le début des négociations de la prochaine convention afin que les parties puissent disposer de données fiabilisées sur lesquelles s'appuyer pour projeter la prochaine trajectoire de rémunération. La finalisation de ce modèle de gestion par la RATP en amont de la prochaine convention constituera un élément déterminant pour lui permettre de se prononcer favorablement dans le cadre de la prochaine saisine.

N°	Demande	Échéance	Destinataire(s)
2	Finaliser un modèle de gestion permettant de disposer de données fiabilisées pour élaborer la prochaine trajectoire de rémunération.	Début des négociations de la nouvelle convention (au plus tard)	RATP

28. En complément de ces travaux, la RATP indique s'être engagée, dans la nouvelle convention, à produire annuellement un *reporting* financier à une maille analytique qui reflète le coût par grandes activités métier du GI, à partir du 30 juin 2027 pour les lignes de métro et du 30 juin 2028 pour les lignes de RER. À date, l'Autorité relève toutefois que ces travaux ne sont pas finalisés et qu'un avenant à la convention devra préciser les nouvelles modalités de *reporting*.
29. L'Autorité sera particulièrement attentive à ce que cet avenant mette effectivement en place un *reporting* technique et financier dédié au GI, de manière à permettre à IdFM de disposer d'informations plus complètes et plus détaillées pour évaluer le fonctionnement et les coûts du GI.

2. Analyse de la trajectoire de rémunération

30. Conformément à l'article 2 du décret n° 2020-1752 susvisé, la rémunération des activités de GI de la RATP sur le réseau historique sur laquelle est saisie l'Autorité pour la période 2025-2029, objet du présent avis, peut être décomposée comme suit :

En M€ (€2024)	2025	2026	2027	2028	2029	Cumul 25-29
Charges courantes d'exploitation	528	527	514	507	503	2 579
<i>Dont impôts et taxes</i>	94	94	94	94	94	468
Dotations aux amortissements	356	378	399	414	428	1 974
Coût des capitaux engagés nets	235	244	253	263	272	1 268
Rétrocession	-62	-65	-66	-66	-67	-325

2.1. Sur la trajectoire des charges courantes d'exploitation sur la période 2025-2029

2.1.1. La projection des charges courantes d'exploitation repose sur la construction d'une année normative 2024

31. La trajectoire des charges courantes d'exploitation pour les années 2025-2029 a été construite sur la base d'une année normative 2024. Les charges de l'année normative correspondent aux charges constatées 2024 issues des comptes séparés, corrigées des effets non pérennes de l'année 2024, notamment ceux relatifs aux Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024.
32. L'Autorité considère que la base de charges issue des comptes séparés présente un niveau de fiabilité suffisant pour établir la projection des charges courantes d'exploitation 2025-2029, dès lors que l'attestation de conformité aux règles de séparation comptable de la RATP approuvées par l'Autorité⁸ de ces comptes ne comporte pas de réserve.
33. Par ailleurs, l'Autorité constate que le montant des charges d'exploitation de l'année normative 2024 intègre un ajustement de - 8,8 M€ correspondant à l'écart entre le montant forfaitaire des charges courantes d'exploitation pour l'année 2024 tel que contractualisé et le montant des charges réellement constatées. Dans le cas d'espèce, ce choix, qui permet d'éviter un rattrapage de la productivité non réalisée du GI sur la période 2021-2024, est approprié.

2.1.2. La trajectoire d'évolution des charges courantes d'exploitation est en baisse d'environ 5 % sur la période 2025-2029

34. La saisine présente une trajectoire de charges courantes d'exploitation, sur le périmètre régulé, en baisse d'environ 25 millions d'euros constants (2024) sur la période 2025-2029, pour atteindre 503 millions d'euros constants en 2029 (contre 528 millions d'euros en 2025).
35. Cette trajectoire est construite en projetant l'année normative 2024 et en tenant compte de quatre hypothèses principales :
 - l'intégration des effets en année pleine des prolongements des lignes de métropolitain 11 et 14 ;
 - le maintien d'une offre constante sur 2025-2029, contrairement à la précédente convention qui prévoyait des prolongements de ligne de grande ampleur ;
 - un effet de périmètre avec la reprise par l'OT de l'activité tramway qui conduit à la diminution de la part des frais de structure du GI facturés à l'OT ; et
 - des efforts annuels de productivité, documentés dans la section 2.1.3.

⁸ Décision n° 2021-012 du 11 février 2021 relative aux règles de séparation comptable de l'EPIC RATP susvisée.

36. Comme indiqué en partie 1.4, l'Autorité constate que le modèle de gestion développé n'a pas pu être mobilisé pour élaborer les trajectoires prévisionnelles de charges d'exploitation. Elle constate également que les éléments transmis pour justifier l'évolution des charges d'exploitation demeurent perfectibles, en particulier s'agissant de la documentation des effets sur la nouvelle convention, en année pleine, des avenants à la précédente, ainsi que des hypothèses d'évolution des unités d'œuvre sous-jacentes aux différents postes de charges. Pour autant, la méthode de projection retenue apparaît acceptable dès lors qu'elle s'inscrit dans une continuité méthodologique avec la convention précédente, qu'elle repose sur des hypothèses globalement prudentes et qu'elle résulte d'un accord entre les parties sur les paramètres structurants retenus pour la trajectoire. L'Autorité indique toutefois qu'il est attendu que la mise en œuvre complète du modèle de gestion permette, par construction, de répondre à ces enjeux et d'améliorer la robustesse des projections financières.
37. S'agissant de l'indexation de la trajectoire des charges d'exploitation, les parties ont, à l'instar de la précédente convention, défini cette trajectoire en euros constants, et l'ont dès lors assortie d'un mécanisme d'indexation annuelle. Les principes d'indexation retenus dans la précédente convention⁹ sont maintenus, y compris l'ajustement introduit par le huitième avenant à la convention 2021-2024 par lequel la RATP et IdFM ont décidé de supprimer le mécanisme de plafonnement à +1,5 % par an de la part relative à l'indice des salaires.
38. Après examen des éléments fournis par la RATP pour justifier le maintien de la formule d'indexation précédemment retenue, l'Autorité considère que cette dernière est acceptable.

2.1.3. La RATP s'engage sur un plan de performance de 1,2 % par an en moyenne

39. Sur la période 2025-2029, les parties ont retenu un objectif de productivité de 1,2 % par an en moyenne, sur les charges courantes d'exploitation du GI pour le périmètre régulé, soit une baisse cumulée de 25,8 M€ à la fin de la période.
40. À titre de comparaison, cet objectif était de 1 % par an sur la période 2021-2024. L'Autorité relève toutefois qu'en pratique les gains cumulés de productivité effectivement réalisés par le GI s'élèvent à 2,7 M€ (soit 0,3 % par an), et demeurent très en-deçà de la cible cumulée de 16 M€ fixée dans la trajectoire de rémunération 2021-2024 conclue avec IdFM. La RATP a expliqué que ce résultat reflète en partie des investissements et moyens supplémentaires engagés entre 2021 et 2025¹⁰, non prévus initialement, qui ont diminué la performance constatée en 2021-2024 mais qui doivent permettre des gains accrus de productivité sur la période 2025-2029.
41. Si l'Autorité relève que les gains de productivité initialement prévus sur la période 2021-2024 n'ont pas été atteints, elle souligne toutefois que cette non-réalisation n'a donné lieu à aucune compensation par Île-de-France Mobilités, la RATP s'étant engagée, dans la convention 2021-2024, sur un volume de charges forfaitaire. S'agissant de la période 2025-2029, la saisine présente une chronique annualisée du niveau de productivité assigné au GI sur le périmètre régulé : l'objectif représente -25,8 M€ en cumul à la fin de la période de baisse attendue du niveau de l'assiette des charges d'exploitation courante.

⁹ L'indexation repose sur une combinaison de deux indices, d'une part un indice relatif aux salaires dans le secteur des transports et l'entreposage et d'autre part l'indice des prix à la consommation dans le secteur des services. Les indices sont respectivement pondérés à 73,3% et 26,7%.

¹⁰ L'Autorité note ainsi que la RATP a lancé dès 2021 un plan de transformation structurant, comprenant un volet « productivité » qui repose sur (i) l'optimisation des coûts, fondée notamment sur la réduction de l'absentéisme lié aux accidents du travail, l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, le renouvellement des marchés relatifs à l'exploitation et la diminution des stocks de pièces et (ii) la création des conditions de la performance industrielle grâce au déploiement progressif d'une gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO) unique sur l'ensemble des métiers de la maintenance ainsi qu'à l'identification et la sécurisation des ressources critiques, en particulier pour les interventions sur le réseau et pour la signalisation.

42. L'Autorité relève en outre, comme indiqué au point 33, que le montant des charges d'exploitation de l'année normative 2024 ayant servi de base à la construction de la trajectoire 2025-2029 n'intègre pas de mécanisme de rebasage qui aurait pour effet de rattraper la productivité non réalisée par le GI sur la période 2021-2024.
43. S'agissant de l'hypothèse de productivité retenue au titre de la période 2025-2029, les parties ont indiqué au cours de l'instruction que si une chronique annuelle de productivité figure dans la maquette financière, la négociation a essentiellement porté sur un objectif global de réduction des charges d'exploitation sur l'ensemble de la période. Il appartient ensuite à la RATP, dans le cadre d'une obligation de résultat, de déterminer et de mettre en place les plans d'action internes nécessaires pour atteindre cet objectif.
44. Si l'Autorité accueille favorablement la fixation d'un objectif de productivité plus ambitieux, elle constate toutefois que les parties ne se sont pas accordées, à ce stade, sur les moyens concrets à mobiliser pour y parvenir. Compte tenu de la non-atteinte de l'objectif fixé au cours de la période précédente et du fait que la première année de la convention 2025-2029 est désormais pratiquement achevée, l'Autorité souligne l'importance de définir rapidement et concrètement les actions opérationnelles à engager, d'estimer les gains annuels attendus, mais aussi de suivre précisément la réalisation de ces actions dans le temps.
45. Elle relève que la RATP dispose de plusieurs leviers pour atteindre cet objectif, notamment grâce aux investissements réalisés sur la période 2021-2024 (cf. *supra*), et note l'existence d'un plan d'actions opérationnel. Elle observe cependant que ce plan demeure insuffisamment précis : la RATP ne présente pour l'heure que de grands axes d'intervention, sans calendrier détaillé de mise en œuvre ni estimation annuelle des gains de productivité correspondants.
46. Elle recommande à la RATP, à ce titre, (i) d'une part, de présenter, d'ici la fin du 1^{er} semestre 2026, un plan d'actions détaillé, chiffré et assorti d'un calendrier, permettant d'atteindre l'objectif de productivité fixé pour la période 2025-2029 et, (ii) d'autre part, de présenter à l'Autorité, à l'occasion du bilan relatif au suivi de l'exécution de la trajectoire de rémunération 2025-2029 (cf. point 22), un état détaillé de la mise en œuvre des différentes actions et de la productivité effectivement dégagée, en précisant, le cas échéant, les mesures correctrices envisagées ou mises en œuvre.

N°	Recommandation	Échéance	Destinataire(s)
5	Présenter un plan d'actions détaillé, chiffré et assorti d'un calendrier, permettant d'atteindre l'objectif de productivité fixé pour la période 2025-2029.	1 ^{er} semestre 2026	RATP
6	Réaliser un bilan annuel de la mise en œuvre des différentes actions et de la productivité effectivement dégagée, avec, le cas échéant, des mesures correctrices.	Annuelle	RATP

2.1.4. Le dispositif d'incitation à la performance du gestionnaire d'infrastructure doit être significativement renforcé

47. Afin d'apprécier les mécanismes incitatifs applicables au GI, l'Autorité a également examiné les dispositifs contractuels de suivi et de mesure de la performance mis en place. Le niveau de qualité de service fourni constitue en effet un élément essentiel pour évaluer la pertinence des moyens alloués dans le cadre de la rémunération. À ce titre, l'analyse des indicateurs retenus par les parties et des mécanismes d'incitation associés doit permettre de vérifier que le cadre conventionnel encourage effectivement le GI à améliorer sa performance et à répondre aux attentes d'Île-de-France Mobilités, en tant qu'AOT, et des usagers.

48. La convention 2025-2029 reconduit les trois indicateurs de performance déjà suivis lors de la précédente période conventionnelle, à savoir : (i) la non-production de l'offre imputable à des causes « infrastructure » hors travaux ; (ii) les incidents majeurs résultant de défaillances de l'infrastructure ; et (iii) les remises tardives de circulations à la suite des travaux de nuit.
49. En complément, les parties se sont engagées à introduire deux nouveaux axes de mesure de la performance du GI : (iv) un indicateur portant sur les causes majeures de perte de production ou de qualité de service, et (v) un indicateur relatif à la performance opérationnelle du gestionnaire d'infrastructure. Les parties se sont engagées à définir conjointement ces nouveaux indicateurs de performance (périmètre, modalités de calcul, cibles et outils de suivi associés) et à formaliser ces éléments pour une mise en œuvre au plus tard à partir du 30 juin 2026.
50. Les parties se sont engagées à ce qu'« *a minima* » l'un des deux nouveaux indicateurs introduits soit soumis à incitation financière à partir du 1^{er} janvier 2028, après une période d'observation d'un an. Un bilan est prévu en 2029 afin d'apprécier la pertinence des incitations retenues et, le cas échéant, d'ajuster le dispositif. Les modalités correspondantes devront être formalisées par voie d'avenant.
51. L'Autorité relève néanmoins que le dispositif de suivi de la performance de la convention 2025-2029 est peu ambitieux. Les indicateurs existants sont maintenus à l'identique et restent dépourvus d'incitations financières, et seul un nombre très limité d'indicateurs est appelé, à terme, à être associé à de telles incitations. En outre, les nouveaux indicateurs annoncés ne sont, à ce stade, ni précisément définis ni opérationnels. En effet, la convention se limite essentiellement à prévoir leur élaboration ultérieure, sans que les objectifs, modalités de calcul, cibles ou outils de suivi soient arrêtés. Dans ces conditions, la capacité du dispositif de suivi conventionné à stimuler une amélioration mesurable et durable de la performance du GI reste très limitée.
52. L'Autorité relève que cette démarche ne constitue pas une réelle évolution par rapport à la précédente convention. Il s'agit, pour l'essentiel, de la reconduction des engagements antérieurement pris, sans renforcement substantiel du pilotage de la performance. Le recours à des travaux ultérieurs pour définir l'essentiel du dispositif apparaît peu opportun, alors même que la RATP sera peu incitée, une fois conclue la trajectoire de rémunération 2025-2029, à mener ces discussions à leur terme.
53. Afin de progresser vers une régulation plus efficace de la qualité de service, l'Autorité invite les parties à aller au-delà des engagements prévus par la convention. Elle recommande en particulier :
- En premier lieu : que la RATP fournisse, d'ici fin juin 2026 au plus tard, un panel d'indicateurs de suivi de la performance du GI représentatif de l'ensemble de son activité, en partageant notamment les indicateurs de pilotage interne dont elle dispose d'ores et déjà ;
 - En second lieu : (i) que la RATP partage, de manière transparente, les données historiques nécessaires à la détermination de cibles pertinentes pour les indicateurs ayant vocation à être soumis à incitation financière ; (ii) de s'accorder sur un dispositif d'incitation financière reposant sur plusieurs de ces indicateurs ; et (iii) de mettre en œuvre, dans les meilleurs délais après la conclusion de l'accord, et le cas échéant sans période d'observation, les dispositifs d'incitations financières retenus pour les indicateurs disposant d'un historique suffisant.
54. L'Autorité reçoit positivement, dans ce cadre, l'engagement pris par la RATP de renforcer le dispositif conventionnel et de soumettre à l'Autorité, préalablement à sa signature par les parties, l'avenant correspondant.

N°	Recommandation	Échéance	Destinataire(s)
7	Définir un système renforcé de suivi de la performance de l'exploitation du GI comprenant (i) de nouveaux indicateurs et (ii) un dispositif d'incitation financière élargi.	30 juin 2026	RATP et IdFM
8	Soumettre l'avenant formalisant ce nouveau système d'incitation à la performance de l'exploitation du GI à l'Autorité avant sa signature par les parties.	2026	RATP

2.2. Sur les charges liées aux actifs (dotations aux amortissements et coûts des capitaux engagés nets)

55. La composante de la rémunération qui couvre les charges de capital relatives aux actifs immobilisés par la RATP et affectés à l'exploitation du service (ci-après « R2 ») couvre à la fois les dotations aux amortissements et dépréciations des actifs immobilisés entrant dans la base d'actifs régulés et la rémunération des capitaux engagés. L'article 5 du décret n° 2020-1752 précise que le coût des capitaux engagés nets est déterminé comme la somme (i) du produit de la valeur de la base d'actifs afférents aux activités régulées, nette des subventions reçues, par le coût moyen pondéré du capital (ci-après « CMPC ») avant impôts et (ii) du produit de la valeur des immobilisations en cours par le coût de la dette.

2.2.1. La hausse de la rémunération liée aux actifs s'explique par une augmentation importante de 10 % en moyenne des investissements sur la période 2025-2029

56. La trajectoire prévisionnelle d'investissements du GI a fait l'objet d'un accord négocié entre la RATP et IdFM dans le cadre d'un programme quinquennal d'investissements (ci-après, « PQI »). Le programme défini pour la période 2025-2029, qui comprend l'ensemble des projets d'investissements liés aux activités régulées du GI, s'articule autour de quatre axes principaux : (i) la modernisation des infrastructures associées au déploiement des nouveaux matériels roulants, pour environ 700 millions d'euros par an, (ii) le renouvellement patrimonial des actifs du GI, pour environ 330 millions d'euros par an, (iii) la modernisation et l'amélioration de l'accessibilité des gares et des stations, pour environ 140 millions d'euros par an, et (iv) la modernisation des systèmes d'informations, pour environ 42 millions d'euros par an. Il est à noter que cette trajectoire n'intègre pas d'extension du réseau historique, comme cela était le cas pour la convention 2021-2024.
57. Le montant total des dépenses prévues dans le cadre de ce PQI est estimé à 4,9 milliards d'euros sur la période 2025-2029 (+ 10 % en moyenne annuelle par rapport au PQI de la convention 2021-2024), dont 3,1 milliards d'euros sont financés sur les fonds propres de la RATP. Ces investissements sont ainsi pris en charge via la couverture des charges de capital (composante « R2 » de la rémunération). Le reste du financement est assuré via des subventions, contribuant à limiter le niveau de la composante R2¹¹.
58. En raison notamment de la hausse significative du montant du PQI par rapport à la convention précédente – et dans la mesure où les niveaux respectifs du CMPC avant impôts et de la dette retenus demeurent identiques par rapport à la convention 2021-2024 – la convention 2025-2029 est marquée par une forte progression de la rémunération R2, en hausse de 25 % en moyenne annuelle sur la durée de la convention.

¹¹ Ces subventions sont financées à hauteur de 55 % par IdFM et de 45 % par la Région Île-de-France. Les subventions versées par IdFM relèvent de son budget d'investissement. À l'inverse, la composante R2 de la rémunération est imputée sur le budget de fonctionnement d'IdFM dont l'équilibre ne peut être financé par un recours à l'emprunt.

2.2.2. Les travaux de fiabilisation de la base d'actifs régulés, concrétisés notamment par la réalisation d'un audit, seront à poursuivre

59. Dans son avis du 29 juillet 2021 susvisé, l'Autorité avait demandé à la RATP « d'évaluer et de présenter, dans le cadre de la prochaine convention, une base d'actifs régulés et une base d'actifs non régulés distinctes » (point 57).
60. L'Autorité constate que la RATP a donné suite à cette recommandation en présentant dans son dossier de saisine une base d'actifs du GI couvrant à la fois les périmètres régulés et non régulés, ainsi qu'une base d'actifs spécifique au périmètre non régulé. En revanche, la base d'actifs afférente au seul périmètre régulé n'est pas présentée de manière distincte. Dans ce contexte, la maquette financière prévoit que la composante R2 de la rémunération soit dans un premier temps calculé à partir de la base d'actifs du GI dans son ensemble (périmètres régulé et non régulé), en tenant compte du PQI, puis qu'elles fassent l'objet d'un retraitement afin d'exclure les charges relatives aux actifs du périmètre non régulé effectué sur la base des données comptables au 31 décembre 2024.
61. La RATP a par ailleurs mandaté deux cabinets d'audit pour attester de la fiabilité des montants de la base d'actifs régulée au 31 décembre 2024¹². Les auditeurs ne se sont cependant pas prononcés sur la pertinence des règles et des clés d'affectation retenues, ainsi que sur leur application pour la période 2025-2029, notamment au regard du principe de mise à jour biannuelle de ces clés pour tenir compte de la réalité des périmètres régulés et non régulés. Toutefois, compte tenu des dispositifs de régularisation annuelle présentés au point 9, cette méthodologie d'élaboration ne fait pas peser de risque de surestimation du niveau des bases d'actifs des périmètres régulés et non régulés.
62. Afin de renforcer la fiabilité de la méthodologie appliquée et d'améliorer la visibilité sur la rémunération effectivement versée au GI, l'Autorité recommande toutefois que, dans la perspective de la prochaine convention, l'appréciation de la cohérence de la base d'actifs ne se limite pas au seul dernier exercice disponible, mais fasse l'objet d'analyses complémentaires portant notamment sur (i) la définition des périmètres régulé et non régulé, (ii) les règles et clés d'affectation des actifs entre les périmètres régulé et non régulé, (iii) le respect de ces règles et des clés d'affectation dans la construction de la trajectoire financière de la période 2025-2029 et (iv) les règles d'évolution de ces clés d'affectation sur la durée de la convention 2025-2029.

N°	Recommandation	Échéance	Destinataire(s)
9	Élargir l'analyse de cohérence de la base d'actifs, en ne se limitant pas au seul dernier exercice disponible et en procédant à des analyses complémentaires portant sur (i) la définition des périmètres régulé et non régulé, (ii) les règles et clés d'affectation des actifs entre les périmètres régulé et non régulé, (iii) le respect de ces règles et des clés d'affectation dans la construction de la trajectoire financière de la période 2025-2029 et (iv) les règles d'évolution de ces clés d'affectation sur la durée de la convention 2025-2029.	Début des négociations de la prochaine convention (au plus tard)	RATP

¹² Les auditeurs se sont, en particulier, assurés de la cohérence des informations financières de la base d'actifs avec (i) les comptes 2024 de l'entité RATP GI et (ii) de la méthode d'affectation des actifs entre périmètres régulé et non régulé mise en place par la RATP.

2.2.3. Un partage de la stratégie de maintenance patrimoniale de la RATP et de ses effets sur la composante R2 apparaît nécessaire

63. Dans un contexte de hausse continue des investissements, l'Autorité constate qu'IdFM ne semble pas disposer pleinement, à ce stade, d'une vision de long terme – au-delà de la période 2025-2029 – des investissements nécessaires pour entretenir et moderniser le réseau historique, et de leur impact sur la composante R2 de la rémunération. Or, compte tenu de l'horizon de temps long propre aux investissements d'infrastructure, il paraît indispensable pour les deux parties de disposer d'une visibilité suffisante de l'évolution future de la composante R2 de la rémunération, au-delà de la seule durée de la convention quinquennale. Une telle visibilité est nécessaire pour assurer la soutenabilité budgétaire de la prochaine trajectoire de rémunération et pour faciliter les négociations de la future convention.
64. Ainsi, et au regard des dispositions de l'article 6 du décret n° 2020-1752 susvisé qui garantissent à la RATP « *une régularisation annuelle compte tenu de la valeur de la base d'actifs afférents aux activités régulées [et] du montant des dotations aux amortissements* », – régularisation dont la charge incombe à IdFM – l'Autorité recommande à la RATP de fournir annuellement à IdFM une projection pluriannuelle, sur un horizon de quinze ans, de l'ensemble des investissements relatifs au périmètre du GI (régulé et non régulé), y compris ceux de maintenance patrimoniale, ainsi que de leur impact sur la composante R2 de la rémunération
65. Cette projection pourrait préciser, pour le périmètre du GI (régulé et non régulé), *a minima* : (i) les valeurs brutes et nettes des immobilisations, (ii) les dotations aux amortissements correspondantes et (iii) le montant des immobilisations en cours, tant pour les investissements en gouvernance « conjointe » IdFM-RATP que pour les investissements relevant de la stratégie de maintenance patrimoniale de la RATP, en explicitant les hypothèses retenues.

N°	Recommandation	Échéance	Destinataire(s)
10	Fournir annuellement à IdFM une projection de l'ensemble des investissements relatifs au périmètre du GI sur une durée de 15 ans ainsi que de leur impact sur la composante R2 de la rémunération.	Annuelle	RATP

2.2.4. Le dispositif d'incitation à la maîtrise des coûts des projets reste perfectible

66. IdFM et la RATP sont convenus de reconduire le mécanisme d'incitation symétrique à la maîtrise des coûts des principaux projets d'investissement¹³, lequel repose sur la comparaison entre le coût objectif du projet tel qu'arrêté au stade des études d'avant-projet et le coût effectivement constaté un an après sa mise en service. Dans ce cadre, la bande de neutralité applicable est légèrement élargie à +/- 10 %, contre +/- 8 % dans la convention précédente. L'Autorité note également que, par rapport à la période 2021-2024, les montants de bonus et de malus ont été exclus du champ d'application de la clause de partage de résultat. Cette évolution répond à l'observation formulée par l'Autorité dans son avis du 29 juillet 2021 susvisé selon laquelle l'inclusion des bonus et malus dans la clause de partage avait pour effet d'en réduire significativement le montant restitué – jusqu'à 65 % ou 80 % selon le niveau du résultat – et, partant, d'affaiblir l'incitation à la maîtrise des coûts.

¹³ L'article 114 de la convention relatif à la gouvernance des projets d'investissement, prévoit un dispositif d'incitation au respect des coûts pour certains projets du GI (« *projets en gouvernance conjointe et ayant vu leur AVP [avant-projet] validé dans ce cadre, hors projets subventionnés par d'autres acteurs qu'IdFM, dont la somme des coûts objectifs des composantes GI et OT est supérieure à 40 M€* »). Ce dispositif repose sur l'évaluation de l'écart entre le coût prévisionnel évalué lors de l'avant-projet (AVP) et le coût constaté à la clôture du projet, avec une bande de neutralité de ± 10 % autour du coût prévisionnel, destinée à neutraliser les écarts de coûts considérés comme raisonnablement imputables aux aléas d'estimation du projet. Concrètement,

67. Sur la période 2021-2024, l'Autorité relève que ce dispositif n'a jamais été appliqué, de sorte qu'il n'existe pas de recul sur la pertinence effective de cette clause : aucun des projets concernés n'a été mis en service suffisamment tôt pour permettre de comparer le coût objectif au coût constaté un an après leur mise en service. Si l'Autorité constate que la liste des projets auxquels s'applique la clause retenue pour la période 2025-2029 reprend celle de la période précédente, elle observe que la maille retenue demeure très agrégée, ce qui rend peu fréquente l'activation du dispositif et difficile l'exercice d'un contrôle effectif. Dans cette perspective, et afin d'en renforcer le caractère opérationnel, les parties pourraient utilement examiner l'opportunité de décliner les projets concernés à une maille plus fine, par exemple par sous-projets susceptibles d'être achevés plus rapidement que le projet pris dans son ensemble, afin de faciliter une application plus régulière.
68. Si la mise en œuvre d'un dispositif de bonus/malus constitue théoriquement un levier pertinent pour encourager la maîtrise des coûts d'investissement, l'Autorité observe – comme elle l'avait fait dans son avis du 29 juillet 2021 susvisé – que celui prévu par la convention 2025-2029 présente une portée incitative limitée. Les montants de bonus et de malus apparaissent en effet relativement faibles au regard de l'absence d'incitation à la maîtrise des coûts du gestionnaire d'infrastructure en raison du mécanisme d'ajustement de la redevance R2 sur les dépenses réelles.
69. L'Autorité souligne par ailleurs que l'élargissement de la bande de neutralité à +/- 10 %, justifié par la RATP par la volonté des parties d'harmoniser les fourchettes avec la tolérance admise au stade de l'avant-projet, affaiblit davantage encore la portée incitative du mécanisme. Dans ces conditions, la capacité du dispositif à prévenir les dérives de coûts ou à améliorer la performance apparaît très réduite.
70. D'un point de vue réglementaire, l'Autorité souligne de nouveau que l'efficacité d'un tel dispositif repose sur la capacité d'IdFM à exercer un contrôle approfondi des coûts d'investissement présentés par la RATP, afin de limiter les asymétries d'information inhérentes à la relation contractuelle. À cet égard, l'accès aux études produites constitue un élément essentiel pour prévenir tout risque de biais dans l'estimation des dépenses.
71. En conclusion, l'Autorité recommande aux parties, dans la perspective de la prochaine convention pluriannuelle (i) d'engager un travail visant à renforcer le dispositif incitatif, en réhaussant *a minima* le niveau des bonus et malus, afin d'assurer une incitation plus effective et proportionnée aux enjeux financiers des projets concernés et (ii) d'examiner la possibilité de décliner les projets concernés à une maille plus fine, par exemple par sous-projet, afin de faciliter une application plus régulière du dispositif.

N°	Recommandation	Échéance	Destinataire(s)
11	Renforcer le dispositif d'incitation à la maîtrise des coûts des projets, notamment en réhaussant le niveau des bonus/malus.	Prochaine convention	RATP et IdFM
12	Examiner la possibilité de décliner les projets concernés par le dispositif d'incitation à la maîtrise des coûts des projets à une maille plus fine, par exemple par sous-projets, afin de faciliter une application plus régulière du dispositif.	Prochaine convention (au plus tard)	RATP et IdFM

tant que le coût constaté demeure compris entre 90 % et 110 % du coût prévisionnel, aucun mécanisme financier ne s'applique : ces écarts n'ouvrent droit ni à prime ni à pénalité. En revanche : (i) si le coût constaté du projet est inférieur à 90 % du coût prévisionnel, le GI RATP reçoit une prime égale à 10 % de l'écart entre 90 % du coût prévisionnel et le coût effectivement constaté ; (ii) symétriquement, si le coût constaté est supérieur à 110 % du coût prévisionnel, le GI RATP subit une pénalité correspondant à 10 % de l'écart entre le coût constaté et 110 % du coût prévisionnel.

2.2.5. Les hypothèses retenues relatives à la rémunération des capitaux engagés peuvent être acceptées

a. Au regard des conditions de marché et de l'analyse du profil de risque du GI, le CMPC retenu par les parties peut être admis

72. L'article 5 du décret n° 2020-1752 susvisé définit les modalités de détermination du CMPC. Il prévoit, en particulier, que celui-ci est fondé « *sur les données de marché et les données d'entreprises comparables disponibles à la date de saisine* » de l'Autorité. Il doit refléter, à cet égard, « *le coût d'un financement économiquement optimal, tenant compte de la durée d'utilité des investissements financés* ».
73. Les parties ont retenu, dans le projet de rémunération soumis à l'Autorité pour la période 2025-2029, un taux de CMPC de 3,8 %, identique à celui prévu dans la convention 2021-2024.
74. L'Autorité a mené ses propres estimations de la fourchette de CMPC, en déclinant les approches retenues dans les autres secteurs qu'elle régule et en tenant compte des spécificités de la RATP. Le taux négocié entre les parties se situe dans la moitié inférieure de la fourchette ainsi calculée par l'Autorité dont le niveau moyen est de 4,3 %.
75. L'analyse du profil de risque montre toutefois que le GI bénéficie d'un cadre de régulation particulièrement protecteur. Dans ces conditions, le CMPC du GI devrait, en théorie, se rapprocher de la borne basse de la fourchette estimée par l'Autorité.
76. Cependant, le GI est soumis, au regard des termes de la convention conclue, à certains facteurs de risque supplémentaires. D'une part, la convention prévoit une clause de partage des bénéfices (cf. section 2.4) – dépendant également des résultats de l'OT – qui, selon la trajectoire financière de la convention 2025-2029, devrait s'activer dès 2027. D'autre part, la trajectoire financière retenue intègre une hypothèse de productivité de 1,2 % en moyenne par an qui reste ambitieuse au regard des résultats de la RATP en la matière sur la précédente convention (cf. section 2.1.3).
77. En conséquence, le taux de CMPC retenu de 3,8 % avant impôt apparaît acceptable sous réserve du maintien, pendant toute la durée de la convention, de l'obligation de performance sur les charges d'exploitation.
78. En effet, la validation du niveau de CMPC est indissociable du profil de risque de la trajectoire financière négociée entre IdFM et la RATP pour la période 2025-2029, ainsi que des différents paramètres retenus pour l'élaborer. Dès lors, l'Autorité souligne que toute modification de ces paramètres, par voie d'avenant, altérant *de facto* le profil de risque du GI par rapport à la situation initialement conventionnée, devrait donner lieu à une révision du taux de CMPC utilisé pour calculer la rémunération des actifs mis en service, conformément à la recommandation n° 3 formulée dans l'avis du 3 juin 2025 précité¹⁴.

N°	Recommandation	Échéance	Destinataire(s)
13	Revoir le CMPC en cas de modification, dans le cadre de futurs avenants, du profil de risque et des paramètres de la rémunération validée par l'Autorité.	Prochain avenant	RATP et IdFM

¹⁴ L'Autorité avait ainsi recommandé d'introduire une clause de revoyure dans la convention afin de pouvoir affiner le profil de risque du GI en cas d'évolution, par voie d'avenant, des paramètres pris en compte dans la détermination de sa rémunération.

b. Le coût de la dette retenu par les parties pour la rémunération des immobilisations en cours peut également être accepté

79. L'article 5 du décret n° 2020-1752 susvisé prévoit également que « *le coût de la dette [...] est déterminé en cohérence avec la méthodologie retenue pour déterminer le coût moyen pondéré du capital* ». Il précise en outre que ce coût doit refléter « *le coût d'un financement économiquement optimal, tenant compte de la durée d'utilité des investissements financés* ».
80. Dans le cadre de son estimation de la fourchette de CMPC, la RATP a déterminé le coût de la dette correspondant. Celui-ci se situe entre 2,1 % et 3,5 % et a été évalué à partir des données de marché selon une approche normative, visant à estimer le niveau de coût auquel un opérateur comparable et efficient pourrait raisonnablement s'attendre.
81. À l'issue de la négociation entre la RATP et IdFM, le coût de la dette retenu a été fixé à 1,8 %, soit un niveau identique à celui prévu dans la convention 2021-2024. Ce taux correspond au coût effectif prospectif de la dette obligataire de la RATP existante, en supposant qu'aucune nouvelle émission obligataire ne sera réalisée pour financer les investissements sur la période 2025-2029.
82. L'Autorité considère donc que le coût de la dette retenu est acceptable.

2.3. Sur l'application du mécanisme de rétrocession de la moitié du résultat courant positif des activités non régulées de gestionnaire d'infrastructure de la RATP

83. Conformément à l'article 4 du décret n° 2020-1752 susvisé, la convention conclue par les parties prévoit un mécanisme de rétrocession du résultat courant positif provenant des activités non régulées qui vient en déduction, à hauteur de 50 %, des charges prises en compte pour la rémunération des activités régulées.
84. Les activités non régulées de GI du réseau historique de la RATP comprennent des prestations commerciales et publicitaires en gares (location d'espaces commerciaux et mise à disposition d'espaces publicitaires) et des prestations dites « télécoms » (mise à disposition des espaces et accès de tiers au réseau de télécommunication).
85. Pour l'évaluation du résultat courant des activités non régulées, la RATP a identifié les produits et les charges d'exploitation ainsi que les actifs liés à ces activités, de manière directe ou *via* l'application de clés de répartition s'agissant des éléments communs aux activités régulées et non régulées. L'évaluation des charges financières, en l'absence d'endettement spécifiquement lié à ces activités non régulées, a été effectuée de manière normative, en s'appuyant sur la valeur nette comptable des actifs en service et en cours ainsi que sur un taux d'endettement et un coût de la dette identiques à ceux utilisés dans le calcul du CMPC pour le périmètre régulé.
86. La majorité des charges mutualisées entre les périmètres régulé et non régulé de l'activité de GI de la RATP est allouée sur la base d'une clé de répartition liée à la part des surfaces des espaces commerciaux (y compris les locaux techniques dédiés et les distributeurs automatiques) et des locaux mis à disposition pour les activités télécoms dans la surface totale des gares et stations du GI. Dans son avis du 29 juillet 2021 susvisé, l'Autorité avait invité la RATP à réévaluer ces clés afin, notamment, de tenir compte des extensions de lignes et de la création de nouvelles stations. Au cours de l'instruction, la RATP a fourni une analyse des évolutions apportées à ces clés et a montré que leur effet sur l'évolution des charges liées aux activités non régulées s'avère non significatif.

87. Enfin, l'Autorité a identifié des axes de progrès dans les prévisions de recettes, de charges et de base d'actifs des activités non régulées du GI de la RATP. En effet, la RATP prévoit notamment (i) une croissance des revenus (exprimés en euros courants) des activités non-régulées qui apparaît relativement faible (+[0 - 2] %) et (ii) un maintien des charges de la base d'actifs des activités non-régulées¹⁵ au niveau établi le 31 décembre 2024, alors même que le PQI mentionné au point 56 prévoit des investissements susceptibles d'avoir un impact sur ces éléments, notamment les travaux de modernisation des gares et des stations.
88. Toutefois, dès lors que la rétrocession du résultat courant positif provenant des activités non régulées et de la base d'actifs est calculée sur la base des résultats nets réellement constatés et fait ainsi l'objet d'une régularisation au réel, ces éléments ne sont pas de nature à faire évoluer l'appréciation de l'Autorité sur la rémunération globale.
89. Au regard de ce qui précède, l'Autorité recommande à la RATP, pour la prochaine convention, d'élaborer la trajectoire financière des activités non régulées sur des prévisions de recettes, de charges et de base d'actifs fondées sur les données historiques, tout en intégrant les évolutions attendues sur ce périmètre sur la durée de la convention afin d'améliorer la robustesse et la fiabilité de la trajectoire de la rémunération.

N°	Recommandation	Échéance	Destinataire(s)
14	Construire la trajectoire financière des activités non régulées sur des prévisions de recettes, de charges et de base d'actifs fondées sur les données historiques tout en intégrant les évolutions attendues sur ce périmètre sur la durée de la prochaine convention.	Prochaine convention (au plus tard)	RATP et IdFM

2.4. Sur l'application de la clause de partage du résultat

90. La convention signée entre la RATP et IdFM prévoit, comme pour la période 2021-2024, un mécanisme de restitution à cette dernière d'une partie du résultat net normatif de l'EPIC RATP (« partage de la surperformance »), d'où sont notamment exclus les résultats nets des missions relatives à la gestion technique du réseau de transport public du Grand Paris et à la sûreté¹⁶. Si celui-ci est compris entre 270 millions d'euros et 310 millions d'euros, la RATP restitue à IdFM un montant correspondant à 65% de l'écart entre le résultat net normatif et 270 M€. Au-delà de 310 millions d'euros, le taux de restitution est porté à 80 %.
91. Dans ses avis du 29 juillet 2021 et du 3 juin 2025 susvisés, l'Autorité avait recommandé que la clause de partage soit calculée aux bornes de chaque périmètre comptablement séparé, c'est-à-dire respectivement aux bornes de l'OT et aux bornes du GI – à l'instar de ce qui est fait pour la clause de partage relative aux charges d'exploitation des activités de préfiguration du gestionnaire technique du réseau de transport public du Grand Paris – afin de prévenir tout risque d'atteinte aux règles de séparation comptable prévues à l'article L. 2142-16 du code des transports.

¹⁵ Ces charges correspondent aux dotations aux amortissements et aux charges financières mentionnées au point 85.

¹⁶ Le « résultat net normatif » considéré ici est déterminé à partir du résultat net comptable des comptes sociaux de l'EPIC RATP, établis selon les normes comptables françaises, en neutralisant (i) le résultat net du gestionnaire technique du réseau de transport public du Grand Paris et des activités relatives aux missions de sûreté, (ii) les dotations et reprises de provisions, (iii) les bonus/malus, pénalités et intéressements aux recettes et validations résultant de l'exécution de la convention, (iv) les éléments relevant de l'activité d'actionnaire de la RATP, (v) le résultat exceptionnel – y compris les amortissements fiscaux dérogatoires – et (vi) l'impôt sur les bénéfices. Si ce résultat normatif intègre bien l'ensemble des activités de l'OT au sein de RATP EPIC, il exclut toutefois l'ensemble des activités d'opérateur de transports mises en concurrence, qui ont donné lieu à la création de filiales de la RATP. Par ailleurs, ce résultat net normatif ne neutralise pas les effets d'événements tels qu'une grève ou une pandémie.

92. Pour l'application du dispositif, une affectation du résultat net normatif précité entre le GI et l'OT dans des proportions fixes sur la période 2021-2024 était prévue. Au cours de l'instruction, la RATP a indiqué avoir apporté des évolutions aux principes d'affectation de la restitution du résultat net normatif précité entre le GI et l'OT. Dorénavant, cette restitution sera affectée en tenant compte de la performance réelle de chacune des entités. Dans la trajectoire de la convention 2025-2029, la RATP anticipe des restitutions cumulées de 70 millions d'euros, dont 81% qui seraient affectés à l'activité de GI sur la base de la performance attendue par chacune des activités. Ce mécanisme de partage du résultat, qui s'applique avant la détermination du bénéfice raisonnable (coûts des capitaux engagés) associé aux activités régulées de GI de la RATP, aurait ainsi pour effet de ramener la rentabilité effective de la base d'actifs régulés relatifs à l'activité de GI de la RATP à 3,6 % en moyenne sur la période 2025-2029 (après restitution d'une partie du résultat net normatif de l'EPIC RATP à IdFM), alors même que le CMPC applicable à cette même base d'actifs, proposé dans le cadre de la saisine, s'élève à 3,8 %.
93. L'Autorité relève cependant que cette affectation maintient, en théorie, une solidarité entre les deux activités, dans la mesure où le montant de la restitution est déterminé globalement au niveau de l'EPIC RATP (périmètre normatif tel que défini en note 19), puis, réparti entre le GI et l'OT en fonction de la performance réelle de ces activités. Ainsi, l'Autorité constate que, dans son principe, cette clause demeure susceptible de produire des effets contraires aux règles de concurrence, dès lors que l'une des deux activités pourrait être conduite à se voir attribuer une part de la restitution du résultat net alors même qu'elle n'en est pas à l'origine.
94. La prochaine convention ayant vocation à préfigurer le processus de mise en concurrence des missions d'opérateur de transport sur le réseau historique, et s'inscrivant dans le cadre des travaux de séparation des conventions mentionnées au point 25, l'Autorité demande en conséquence aux parties de travailler conjointement à l'élaboration de clauses de partage calculées aux bornes de chaque périmètre des activités comptablement séparées de la RATP, c'est-à-dire, respectivement aux bornes de l'OT et du GI.

N°	Demande	Échéance	Destinataire(s)
1	Élaborer une clause de partage spécifique aux bornes de l'activité de GI de la RATP.	Prochaine convention	RATP et IdFM

95. Dans l'intervalle, eu égard (i) aux seuils définis qui limite de fait la portée effective de ce mécanisme¹⁷, (ii) à l'horizon de mise en concurrence du réseau historique, fixé au plus tard au 31 décembre 2039 et (iii) aux modalités d'application de cette clause telles que communiquées par la RATP, l'Autorité considère que ce mécanisme ne devrait pas produire des effets contraires aux règles de concurrence sur la période 2025-2029. Elle continuera toutefois à porter une attention particulière à la mise en œuvre de cette clause lors de l'élaboration annuelle des comptes séparés sur la durée de la convention afin de s'assurer qu'elle est appliquée conformément aux modalités présentées et ne soulève pas, à terme, un tel risque.

¹⁷ À titre indicatif, lors de la précédente convention, les seuils prédéfinis de déclenchement de la clause de partage du résultat n'ont pas été atteints, à l'exception de l'exercice 2024 (pour lequel l'application de la clause et l'affectation subséquente n'emportent pas d'impact significatif ; voir, à cet égard, les points 38 à 39 de l'avis n° 2025-051 du 3 juin 2025 susvisé).

Émet l'avis suivant :

Article 1 L'Autorité émet un avis favorable sur la rémunération de l'activité de gestionnaire d'infrastructure de la RATP versée par Île-de-France Mobilités pour la période 2025-2029.

Le présent avis sera notifié à la RATP et publié sur le site internet de l'Autorité.

L'Autorité a émis le présent avis le 18 décembre 2025.

Présents :

Monsieur Thierry Guimbaud, président ;
Madame Florence Rousse, vice-présidente ;
Monsieur Patrick Vieu, vice-président ;
Madame Sophie Auconie, vice-présidente ;
Monsieur Charles Guené, vice-président.

Le Président

Thierry Guimbaud

ANNEXE – RÉCAPITULATIF DES DEMANDES ET RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE PRÉSENT AVIS

N°	Demandes	Echéance	Destinataire(s)
1	Élaborer une clause de partage spécifique aux bornes de l'activité de GI de la RATP.	Prochaine convention	RATP et IdFM
2	Finaliser un modèle de gestion permettant de disposer de données fiabilisées pour élaborer la prochaine trajectoire de rémunération.	Début des négociations de la nouvelle convention (au plus tard)	RATP

N°	Recommandations	Echéance	Destinataire(s)
1	Saisir l'Autorité de tout nouveau projet de rémunération du GI avant la signature par les parties de la convention formalisant cette trajectoire financière afin de garantir la pleine effectivité de l'avis conforme.	Prochaine convention	RATP
2	Présenter, dans le cadre d'un bilan annuel de l'exécution de la trajectoire de rémunération du GI pour la période 2025-2029, l'ensemble des avenants envisagés par les parties.	Annuelle	RATP
3	Saisir l'Autorité, sans attendre la fin de la convention 2025-2029, de toute modification significative de la rémunération du GI apportée par voie d'avenant.	Prochain avenant	RATP
4	Présenter à l'Autorité, avant sa conclusion, la feuille de route définie avec IdFM en vue de la séparation des conventions d'exploitation et de GI.	Mi-2026	RATP
5	Présenter un plan d'actions détaillé, chiffré et assorti d'un calendrier, permettant d'atteindre l'objectif de productivité fixé pour la période 2025-2029.	1 ^{er} semestre 2026	RATP
6	Réaliser un bilan annuel de la mise en œuvre des différentes actions et de la productivité effectivement dégagée, avec, le cas échéant, des mesures correctrices.	Annuelle	RATP
7	Définir un système renforcé de suivi de la performance de l'exploitation du GI comprenant (i) de nouveaux indicateurs et (ii) un dispositif d'incitation financière élargi.	30 juin 2026	RATP et IdFM
8	Soumettre l'avenant formalisant ce nouveau système d'incitation à la performance de l'exploitation du GI à l'Autorité avant sa signature par les parties.	2026	RATP
9	Élargir l'analyse de cohérence de la base d'actifs, en ne se limitant pas au seul dernier exercice disponible et en procédant à des analyses complémentaires portant sur (i) la définition des périmètres régulé et non régulé, (ii) les règles et clés d'affectation des actifs entre les périmètres régulé et non régulé, (iii) le respect de ces règles et des clés d'affectation dans la construction de la trajectoire financière de la période 2025-2029 et (iv) les règles d'évolution de ces clés d'affectation sur la durée de la convention 2025-2029.	Début des négociations de la nouvelle convention (au plus tard)	RATP

10	Fournir annuellement à IdFM une projection de l'ensemble des investissements relatifs au périmètre du GI sur une durée de 15 ans ainsi que de leur impact sur la composante R2 de la rémunération.	Annuelle	RATP
11	Renforcer le dispositif d'incitation à la maîtrise des coûts des projets, notamment en réhaussant le niveau des bonus/malus.	Prochaine convention	RATP et IdFM
12	Examiner la possibilité de de décliner les projets concernés par le dispositif d'incitation à la maîtrise des coûts des projets à une maille plus fine, par exemple par sous-projets, afin de faciliter une application plus régulière du dispositif.	Prochaine convention (au plus tard)	RATP et IdFM
13	Revoir le CMPC en cas de modification, dans le cadre de futurs avenants, du profil de risque et des paramètres de la rémunération validée par l'Autorité dans le cadre d'avenants.	Prochain avenant	RATP et IdFM
14	Construire la trajectoire financière des activités non régulés sur des prévisions de recettes, de charges et de base d'actifs fondées sur les données historiques tout en intégrant les évolutions attendues sur ce périmètre sur la durée de la convention.	Prochaine convention (au plus tard)	RATP et IdFM