

Entretien avec Federico Tonetti, Président RATP Dev Italia et Conseiller Agens



1. Activités mondiales et résultats.

Le groupe RATP est aujourd'hui présent dans plus de 16 pays et gère plus de 120 réseaux de transport à travers le monde, transportant des millions de passagers chaque jour. Dans des contextes hautement complexes et innovants, marqués par le développement de systèmes avancés de mobilité intelligente et autonome, quelle est selon vous la contribution de RATP Dev ? Quels résultats ou enseignements concrets issus de ses expériences internationales pourraient être transposés en Italie ?

Federico Tonetti: Le Groupe RATP est le troisième groupe mondial du secteur des transports publics, présent dans 16 pays avec plus de 100 filiales, plus de 73 500 collaborateurs, 780 villes partenaires et environ 4 milliards de passagers transportés chaque année. Notre particularité est d'être un opérateur privé détenu par un actionnaire

public, ce qui se traduit par une vision de la mobilité qui ne suit pas une logique de profit à court terme, mais construit des modèles durables sur des horizons de 15 à 20 ans.

Ce que nous apportons en Italie à partir de nos expériences internationales, c'est une culture industrielle du secteur vieille de plus d'un siècle, la capacité de travailler avec un vaste écosystème d'acteurs publics et privés, une vocation pour l'innovation en matière de systèmes et de technologies, ainsi qu'un engagement à valoriser les personnes. En Italie par exemple, nous avons apporté les compétences de gestion acquises au fil de décennies de gestion de réseaux métropolitains automatisés et de systèmes multimodaux complexes, en les adaptant aux spécificités du territoire local. La Toscane est le résultat concret de cette expérience : un modèle de gestion régionale intégrée qui figure aujourd'hui parmi les références européennes les plus importantes du secteur. L'expérience internationale nous enseigne qu'il n'existe pas de solutions universelles, mais plutôt des principes reproductibles : une gouvernance claire, un partenariat public-privé structuré, un investissement systématique dans les personnes, un cadre contractuel cohérent avec l'ouverture du secteur à la concurrence et suffisamment long pour justifier les investissements nécessaires à la construction d'un transport public moderne. Tels sont les éléments que nous cherchons à apporter dans chaque contexte où nous opérons.

2. Intermodalité et politiques européennes.

L'intermodalité occupe une place de plus en plus centrale dans les stratégies européennes en faveur d'une mobilité durable. Étant donné que RATP Dev gère

des systèmes multimodaux intégrant bus, métro, tramway et services à la demande à l'échelle mondiale, quel rôle des opérateurs comme vous peuvent-ils jouer pour mener cette transformation et accompagner les villes italiennes vers des modèles véritablement intégrés ?

Pour nous, l'intermodalité n'est pas un concept abstrait : c'est la manière concrète dont la collaboration public-privé atteint son plein potentiel au niveau local. Cela signifie construire un système dans lequel le métro, le tramway, le bus, le taxi et les différentes formes de partage ne sont pas des services parallèles qui s'ignorent, mais un ensemble coordonné qui met l'accent sur la facilité de déplacement et la réduction de l'impact environnemental. Pour y parvenir, nous devons travailler avec les administrations locales et tous les autres opérateurs de mobilité, en agissant sur des leviers très concrets : voies réservées, gestion des zones à circulation limitée (ZTL) et des parkings, groupes de travail pour lutter contre le stationnement sauvage, qui est l'un des principaux ennemis de la fluidité des transports publics dans nos villes. Le rôle d'un opérateur comme RATP Dev Italia dans cette transformation n'est pas simplement technique : il consiste à apporter une vision à long terme et la capacité d'exécution nécessaire pour la concrétiser. La Toscane une fois de plus est un exemple qui mérite d'être fait : le dialogue continu avec les organisations syndicales et la collaboration active avec les collectivités locales au sein des groupes territoriaux pour les transports démontrent qu'un modèle partagé, au bénéfice tant des citoyens que des travailleurs, est possible.

C'est un modèle qui montre comment la complexité peut être maîtrisée, et qui peut inspirer des solutions concrètes dans d'autres contextes régionaux italiens et européens. Notre engagement auprès de la municipalité de Florence va exactement dans ce sens : repenser ensemble le système de mobilité urbaine de manière radicale, avec courage, en traitant les transports publics, les taxis, le covoiturage, les pistes cyclables et la



circulation des véhicules privés comme un système unique et interconnecté.

3. Activités en Italie.

RATP Dev est présent depuis 2002 en Italie et gère aujourd'hui, entre autres, l'ensemble du réseau de transports publics de la Toscane via Autolinee Toscane et le réseau de tramways de Florence avec GEST. Il s'agit d'un cas unique en Europe par son étendue et son intégration territoriale. Quels sont, selon vous, les résultats les plus significatifs obtenus en termes d'efficacité, d'innovation et de qualité de service ?

En Toscane, nous gérons l'ensemble du réseau de transport public routier via Autolinee Toscane, avec une flotte d'environ 2 700 bus, plus de 100 millions de kilomètres parcourus chaque année et environ 5 000 employés. À cela s'ajoute la gestion des deux lignes de tramway de Florence avec GEST, qui seront bientôt au nombre de quatre, ainsi que notre participation dans l'activité ferroviaire de LFI. La Toscane représente aujourd'hui le plus important contrat de transport public routier géré par un opérateur privé en Europe. Dans le Latium, nous sommes présents via Cilia Italia, avec des services de transport public local.

En ce qui concerne le renouvellement de la flotte, les chiffres parlent d'eux-mêmes : à ce jour, en Toscane, nous avons renouvelé environ 1 200 bus qui sont entrés en service depuis le 1er novembre 2021. Sur la base des commandes en cours, d'ici fin 2026, 1 500 nouveaux bus seront mis en service, avec un âge moyen du parc d'environ 6 ans, contre 14 ans en novembre 2021. Ce processus a également permis de réaliser des progrès significatifs vers la transition écologique, grâce à l'introduction de véhicules à faibles émissions qui contribuent concrètement aux objectifs de



décarbonisation du système. Le renouvellement de la flotte n'est pas seulement une question environnementale : il améliore la qualité du service perçue par les passagers, réduit les coûts d'entretien et augmente la fiabilité des trajets. Mais le résultat que je considère comme le plus significatif sur le plan structurel est le niveau de service atteint en Toscane par rapport à il y a quelques années : avec Autolinee Toscane, nous avons atteint des niveaux de production kilométrique de 99,7 %. Nous avons mis en place une plateforme de billetterie intégrée au niveau régional, un cas unique en Italie qui comprend 17 modes différents d'achat de billets, des guichets traditionnels à Blink, le site qui permet d'acheter un ou plusieurs billets en quelques secondes. Nous avons également investi dans les technologies et les systèmes de sécurité à bord, nous collaborons avec des dizaines d'associations et de communautés locales sur l'ensemble du territoire régional, et pas seulement dans les grandes agglomérations urbaines. Avec GEST, nous avons vu le nombre de passagers croître de manière exponentielle ces dernières années, pour atteindre près de 45 millions de trajets/passagers en 2025, et nous nous engageons à accompagner nos interlocuteurs institutionnels dans l'extension du réseau de tramway de la ville métropolitaine de Florence. La Toscane est devenue un modèle national de référence pour des transports publics qui répondent à des besoins allant bien au-delà de la mobilité. En mars 2026, GEST a lancé Via Blu, la première application italienne conçue pour accompagner les personnes autistes dans leurs déplacements en tramway, en supprimant

les barrières invisibles qui rendent les transports publics difficiles pour celles et ceux qui vivent avec l'autisme. Nous transformons le tramway en un parcours interactif dédié à la biodiversité urbaine. Les transports publics ne sont pas seulement une infrastructure de déplacement, ils doivent devenir une forme de protection sociale capable de répondre aux besoins plus larges des personnes : droit à la mobilité, accessibilité cognitive, inclusion et éducation à l'environnement. Chaque initiative ajoute une pierre à l'édifice d'une vision qui fait du TPL toscane un modèle de référence national pour des transports publics véritablement inclusifs et modernes.

4. Développement futur en Italie.

En vous projetant vers l'avenir et au regard des expérimentations actuellement menées par RATP Dev, quelles sont vos priorités stratégiques pour votre développement en Italie ? Comment entendez-vous contribuer à la transformation des transports publics locaux, notamment en matière de numérisation et d'intermodalité ?

Depuis juillet 2024, RATP Dev Italia est entrée dans une nouvelle phase stratégique. Après près de vingt-cinq ans de présence principalement concentrée en Toscane, nous nous ouvrons aux prochains appels d'offres de transport public sur l'ensemble du territoire national. Je dis « nous nous ouvrons », et non « nous participons à tout » : chaque appel d'offres sera évalué individuellement, sur la base de critères industriels précis : viabilité économique, cadre contractuel, horizon temporel. Notre ambition n'est pas de croître à n'importe quelle condition, mais de croître bien, en apportant une valeur réelle aux territoires et aux citoyens. Depuis le 1er janvier 2026, nous avons rejoint Agens, dont les membres partagent comme nous la conviction que le transport public italien doit redevenir une véritable valeur pour la collectivité. Nos priorités stratégiques s'articulent à plusieurs niveaux. Sur le plan réglementaire, nous pensons que le moment est venu de lancer de grands appels

d'offres : nous disposons d'une Autorité de régulation des transports que plusieurs pays européens nous envient et d'une occasion unique d'ouvrir véritablement le marché à la concurrence. Sur le plan industriel, la transition écologique, l'optimisation des processus de gestion du service et de maintenance, ainsi que la pénurie de conducteurs (environ 10 000 en Italie et 130 000 en Europe) ne se résolvent pas par des mesures d'urgence. Il faut passer par des programmes structurés d'investissement, de collaboration public-privé et de formation impliquant le parcours école-travail. Sur le plan urbain, nous voulons contribuer à la construction de systèmes intermodaux modernes, conçus et réalisés en collaboration avec les administrations locales. Sur le plan social, l'expérience toscane nous a appris que les transports publics peuvent être et doivent être bien plus qu'un simple moyen de se déplacer d'un point à un autre : c'est un instrument au service du droit à la mobilité, de l'inclusion sociale, de l'accessibilité et de l'amélioration de la qualité de vie des personnes.

Le véritable défi et le seul indicateur qui compte vraiment consiste à faire passer les gens de la voiture aux transports publics et à améliorer concrètement la vie quotidienne. Tout le reste — gouvernance, technologies, modèles financiers, appels d'offres — existe pour atteindre cet objectif.

5. Ressources et financement

Les transports publics locaux italiens souffrent depuis des années d'un sous-financement structurel. Comment évaluez-vous l'évolution des ressources publiques allouées au secteur et quel impact cela a-t-il eu sur la capacité des opérateurs à investir ?

Au cours des dix dernières années, le financement nominal du Fonds national des transports (principale source de revenus pour les entreprises du secteur) est passé de 4,8 à 5,3 milliards d'euros, soit une augmentation de 7,8 %.


Cela ressemble à une croissance, mais au cours de la même période, l'inflation touchant le secteur des transports a atteint globalement 25 %. Le résultat concret est un déficit cumulé d'environ 4 milliards d'euros au cours des cinq dernières années : des ressources qui n'ont pas été disponibles et qui n'ont donc pas été investies dans les véhicules, les infrastructures, le personnel et la technologie. Il ne s'agit pas d'un problème comptable : c'est la raison structurelle pour laquelle les transports publics locaux italiens peinent à sortir de la logique de l'urgence permanente.

La gestion publique et la gestion en interne n'ont pas résolu le problème : elles ont souvent augmenté les coûts pour les citoyens sans vraiment améliorer la qualité du service. La question n'est pas idéologique. Il ne s'agit pas d'être contre le secteur public, mais de reconnaître que des ressources insuffisantes entraînent un appauvrissement généralisé du secteur, quel que soit son gestionnaire. Une ville dotée d'un transport public efficace est une ville plus équitable, plus vivable et plus compétitive au niveau européen : les transports publics locaux ne sont pas un coût à contenir, mais un investissement à réaliser.

6. Cadre réglementaire et appels d'offres

Sur le plan réglementaire, les transports publics locaux italiens vivent depuis des années dans une situation d'incertitude. Quelles sont les réformes les plus urgentes et de quoi a-t-on concrètement besoin pour que le secteur puisse planifier des investissements à long terme ?





Le paradoxe italien est que d'un côté, on demande aux entreprises d'améliorer leur service, d'électrifier leurs véhicules, d'investir dans la sécurité et les technologies ; de l'autre, on les contraint à opérer dans un cadre contractuel qui ne laisse aucune marge de manœuvre et ne garantit pas des horizons temporels adéquats. Il n'est pas possible de construire la mobilité du futur sur ces bases, personne ne le peut. Les outils réglementaires existent déjà. L'ART a défini, dans ses délibérations de 2023 et 2024, la méthodologie permettant de déterminer une rémunération adéquate du capital investi. Le décret Sostegni-ter avait fixé au 31 décembre 2026 la date limite pour les prolongations de contrats, offrant ainsi une fenêtre pour réorganiser le secteur par le biais d'appels d'offres compétitifs au niveau national. Dans les faits, cette échéance est déjà dépassée : dans plusieurs régions italiennes, il faudra encore deux ou trois ans avant que les attributions définitives n'interviennent. Le problème n'est donc pas le manque d'outils, mais leur mise en œuvre effective, à travers des procédures d'appel d'offres plus rapides et plus transparentes. Nous sommes prêts. Le secteur est prêt. Il appartient désormais au système institutionnel de l'être aussi.

Entretien conduit par le Centre d'Études IREFI

GEST

14

GEST