



## Le Président

lettre recommandée avec A.R.

Le 2 octobre 2018

Réf. : GR / 18 / 1826

Monsieur le Directeur général,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives arrêtées par la chambre régionale des comptes sur le contrôle des comptes et de la gestion de l'établissement public industriel et commercial Tisséo.

Je tiens à vous informer qu'à l'expiration du délai d'un mois prévu par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, la chambre n'a reçu aucune réponse écrite destinée à être jointe au rapport.

Ce rapport a un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger jusqu'à sa communication à l'assemblée délibérante.

Conformément à la loi, ce document final qui lui a été adressé directement par mes soins, devra être communiqué par le président au conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 243-6 du code des juridictions financières.

En application de l'article R. 243-14 du code des juridictions financières, vous devez, à réception du rapport d'observations définitives, faire connaître à la chambre la date de la plus proche réunion du conseil d'administration. En temps utile, vous communiquerez au greffe l'ordre du jour à l'adresse de courriel suivante : [occitanie-polequalite@crtc.ccomptes.fr](mailto:occitanie-polequalite@crtc.ccomptes.fr).

En application des dispositions de l'article R. 243-16 du code précité, ce rapport peut être publié et communiqué aux tiers dès la tenue de la première réunion du conseil d'administration suivant sa réception.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur général, en l'assurance de ma considération distinguée.

**André PEZZIARDI**

Monsieur Thierry WISCHNEWSKI  
Directeur général de Tisséo Voyageurs  
4 Impasse Paul Mesplé  
31081 TOULOUSE CEDEX 1





# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

## ÉTABLISSEMENT PUBLIC INDUSTRIEL ET COMMERCIAL TISSÉO (Haute-Garonne)

Exercices 2012 et suivants



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHÈSE.....</b>	<b>6</b>
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>1. PRÉSENTATION .....</b>	<b>10</b>
1.1. Historique .....	10
1.2. Les précédentes observations de la chambre .....	10
<b>2. STATUTS ET GOUVERNANCE .....</b>	<b>12</b>
2.1. Les statuts .....	12
2.2. Les instances dirigeantes .....	12
2.2.1. Le conseil d'administration.....	12
2.2.2. Les dirigeants .....	14
2.2.3. L'organisation budgétaire et comptable.....	15
<b>3. LES RELATIONS AVEC LE SMTC .....</b>	<b>17</b>
3.1. Une procédure nouvelle .....	17
3.2. Le contrat de service public 2010-2016.....	18
3.2.1. Le contrat initial du 3 mai 2010.....	18
3.2.2. Les cinq avenants au contrat .....	19
3.3. Le contrat de service public 2017-2021.....	20
<b>4. LA GESTION DU RÉSEAU .....</b>	<b>21</b>
4.1. L'exploitation .....	21
4.1.1. Évolution des produits .....	22
4.1.2. Évolution des charges .....	26
4.2. La performance économique .....	27
4.2.1. Les soldes intermédiaires de gestion.....	27
4.2.2. L'affectation du résultat .....	28
4.2.3. L'autofinancement .....	28
4.3. La situation bilancielle.....	29
<b>5. LES DONNÉES DE L'EXPLOITATION .....</b>	<b>31</b>
5.1. Données générales et comparaisons .....	31
5.1.1. Données physiques.....	31
5.1.2. Éléments de comparaison des cinq principaux réseaux de transport de province.....	32
5.2. L'exploitation du service .....	33
5.2.1. Présentation du réseau.....	33
5.2.2. Tableaux de bord et rapport annuel .....	33
5.2.3. Les indicateurs de performance .....	34
5.2.4. L'offre commerciale .....	35
5.2.5. Le parc .....	36

5.2.6.	La fréquentation .....	37
5.2.7.	La vitesse commerciale .....	38
5.2.8.	La qualité du service .....	39
5.3.	Les tarifs .....	44
5.3.1.	Les catégories tarifaires .....	44
5.3.2.	La remise en question de la gratuité pour certaines catégories d’usagers ...	45
5.4.	Le réseau de bus.....	46
5.4.1.	Les réalisations.....	47
5.4.2.	Le parc .....	48
5.4.3.	La qualité du service .....	48
5.4.4.	Le réseau affrété.....	49
5.5.	Le métro.....	51
5.5.1.	Présentation.....	51
5.5.2.	Les réalisations.....	52
5.5.3.	La qualité du service .....	53
5.6.	Le tramway .....	54
5.6.1.	Les réalisations.....	55
5.6.2.	La qualité du service .....	56
<b>6.</b>	<b>LA GESTION DES PERSONNELS.....</b>	<b>57</b>
6.1.	Les effectifs .....	57
6.2.	La convention collective et les accords d’entreprise .....	57
6.3.	Le pilotage de la masse salariale .....	59
6.3.1.	Fixation des orientations stratégiques et du cadre budgétaire .....	60
6.3.2.	Programmation des ressources par activité.....	60
6.3.3.	Élaboration du scénario de gestion RH.....	60
6.3.4.	Valorisation de la masse salariale et budgétisation.....	61
6.3.5.	Arbitrage et affectation des ressources par activité .....	61
6.3.6.	Mise en œuvre opérationnelle et suivi .....	61
6.4.	Les personnels mis à disposition .....	61
6.5.	Le système d’information des ressources humaines (SIRH).....	64
6.5.1.	La stratégie et la gouvernance du SI.....	64
6.5.2.	L’environnement informatique : la gestion du SIRH .....	66
6.5.3.	La sécurité des données .....	66
6.5.4.	La continuité de l’activité .....	69
6.5.5.	La contribution du SIRH à l’efficacité et à l’efficience de Tisséo .....	69
6.6.	Les relations sociales .....	70
6.6.1.	Le dialogue social .....	70
6.6.2.	La participation à la mutuelle .....	71
6.6.3.	La participation au régime social non obligatoire.....	71
6.7.	L’absentéisme .....	72
<b>7.</b>	<b>LA COMMANDE PUBLIQUE .....</b>	<b>74</b>
7.1.	Les procédures .....	74
7.1.1.	Le rôle du service « achats et commande publique » .....	74
7.1.2.	La stratégie d’achats .....	74
7.1.3.	Les contrôles internes .....	75

<b>8. LES SUBVENTIONS AUX ASSOCIATIONS.....</b>	<b>77</b>
<b>9. LA DÉLIVRANCE DE TITRES DE TRANSPORTS GRATUITS.....</b>	<b>78</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>79</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>87</b>

## SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes a procédé au contrôle des comptes et de la gestion à compter de 2012 de l'établissement public industriel et commercial (EPIC) Tisséo, établissement public en charge de l'exploitation, du développement, de la commercialisation et de la gestion du patrimoine de l'ensemble du réseau métro, bus et tramway sur le territoire de 108 communes de l'aire urbaine toulousaine, par délégation du syndicat mixte des transports en commun de l'agglomération de Toulouse (SMTC-Tisséo), autorité organisatrice de la mobilité.

Avec deux lignes de métro (28 km de voies et 38 stations), 88 lignes de bus, 10 lignes de transports à la demande, 18 lignes scolaires, 2 lignes de tramway, et 1 train urbain, l'EPIC Tisséo gère le troisième réseau de transport en commun français, après Paris et Lyon. Il comptait 2 819 salariés en 2016.

Les relations juridiques, administratives et financières entre le SMTC et l'EPIC sont régies par un contrat de service public, qui détermine le montant de la rémunération, forfaitaire et variable, versée à l'EPIC, et fixe les tarifs et les objectifs qui lui sont assignés : le premier contrat couvrait la période 2010-2016 et le second la période 2017-2021.

Entre 2012 et 2016, les recettes commerciales ont augmenté de 7,6 % alors que la contribution du SMTC à l'exploitation des transports urbains a progressé de 17,5 %. En conséquence, la charge pour l'autorité organisatrice a augmenté de 22,4 %. Le chiffre d'affaires net, comme le total des produits d'exploitation, a progressé au même rythme que le total des charges d'exploitation (+ 18 % de 2012 à 2016). La chambre souligne une croissance très importante des charges de personnel (+ 21 % sur la période) et des charges d'affrètement des lignes d'autobus (+ 27 %).

La progression du nombre de lignes d'autobus concédées aurait dû se traduire, *a minima*, par un ralentissement de la progression de la charge salariale. Tel n'est pas le cas. Au demeurant, la chambre observe que le coût de production par kilomètre du réseau d'autobus affrété, à 2,25 € en 2016, est inférieur de moitié au coût de production par kilomètre du réseau directement pris en charge par l'EPIC, à 4,91 € : cette situation souligne l'ampleur des marges de progrès à accomplir pour parvenir à une organisation plus efficiente. En particulier, la poursuite du mouvement de hausse de la charge salariale enregistrée pendant la période n'apparaît pas soutenable à terme ; la chambre note toutefois qu'une inflexion significative de la politique salariale a été initiée en 2016 permettant de ralentir sensiblement ce mouvement de hausse.

Par ailleurs, elle relève que des mises à disposition d'agents auprès du SMTC par l'EPIC contreviennent au cadre fixé par la loi du 2 février 2007, et qu'elles ne répondent pas à l'intérêt de l'établissement public. La régularisation de ces situations doit être une priorité.

Si la situation financière de l'EPIC Tisséo apparaît confortable, c'est en raison de la nature de la relation qui la lie au SMTC, qui supporte l'essentiel des aléas d'exploitation, et finance l'investissement : l'EPIC Tisséo pour sa part ne supporte quasiment pas de risque, puisque les pénalités prévues aux contrats de service public successifs restent modestes, qu'il n'investit pas et que les provisions qu'il a constituées sont des quasi-réserves, en l'absence de reprises. Dans ces conditions, le montant des résultats cumulés, qui s'établissaient à près de 16 M€ en 2016, apparaissent largement supérieurs aux besoins.

La fréquentation a globalement progressé sur la période, avec la validation de 181 millions de titres en 2016 sur l'ensemble du réseau métro, tramway, bus. Le métro représente toujours le mode prépondérant de déplacement avec 61 % des validations. La part des déplacements en autobus augmente sur la période pour atteindre 32 % en 2016. Elle est de 6 % pour le tramway la même année.

Cette évolution s'accompagne d'une augmentation de la fraude, notamment sur les lignes de métro, qui était estimée en 2016 à plus de 7 % des voyageurs. L'EPIC évalue sa perte de recettes entre 5 et 7 M€ par an, avec un taux de fraude qui a plus que doublé entre 2012 et 2016. La chambre souligne que la lutte contre la fraude doit constituer un objectif majeur de la régie : un renforcement des contrôles apparaît nécessaire ainsi que l'amélioration du taux de recouvrement des amendes, aujourd'hui inférieur à 50 %.

## RECOMMANDATIONS

1. Poursuivre les efforts de maîtrise de la masse salariale dans le cadre des accords d'entreprise et compte tenu de l'augmentation du nombre de lignes sous-traitées. *Non mise en œuvre.*
2. Intensifier les contrôles, prioritairement dans le métro et le tramway, de façon à faire baisser de manière significative ces incivilités. *Non mise en œuvre.*
3. Prévoir et formaliser l'échéancier du déploiement des modules de gestion des temps de travail et de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, afin d'exploiter pleinement les possibilités offertes par le logiciel. *Non mise en œuvre.*
4. Rendre effectifs les dispositifs existants pour contribuer à contenir et faire baisser le taux d'absentéisme. *Non mise en œuvre.*
5. Faire figurer sur son site internet la totalité des marchés annuels de l'entreprise. *Totalement mise en œuvre.*

Les recommandations et rappels au respect des lois et règlements formulés ci-dessus ne sont fondés que sur une partie des observations émises par la chambre. Les destinataires du présent rapport sont donc invités à tenir compte des recommandations, mais aussi de l'ensemble des observations détaillées par ailleurs dans le corps du rapport et dans sa synthèse.

Au stade du rapport d'observations définitives, le degré de mise en œuvre de chaque recommandation est coté en application du guide de la Cour des comptes d'octobre 2017 :

- Non mise en œuvre : pour les recommandations n'ayant donné lieu à aucune mise en œuvre ; pour les recommandations ayant donné lieu à une mise en œuvre très incomplète après plusieurs suivis ; quand l'administration concernée s'en tient à prendre acte de la recommandation formulée.
- Mise en œuvre en cours : pour les processus de réflexion ou les mises en œuvre engagées.
- Mise en œuvre incomplète : quand la mise en œuvre n'a concerné qu'une seule partie de la recommandation ; pour les recommandations pour lesquelles la mise en œuvre en cours n'a pas abouti dans le temps à une mise en œuvre totale.
- Totalement mise en œuvre : pour les recommandations pour lesquelles la mise en œuvre en cours a abouti à une mise en œuvre complète ; lorsque la mise en œuvre incomplète a abouti à une mise en œuvre totale.
- Devenue sans objet : pour les recommandations devenues obsolètes ou pour lesquelles le suivi s'avère inopérant.
- Refus de mise en œuvre : pour les recommandations pour lesquelles un refus délibéré de mise en œuvre est exprimé.

## INTRODUCTION

*Aux termes de l'article L. 211-3 du code des juridictions financières « Par ses contrôles, la chambre régionale des comptes contrôle les comptes et procède à un examen de la gestion. Elle vérifie sur pièces et sur place la régularité des recettes et dépenses décrites dans les comptabilités des organismes relevant de sa compétence. Elle s'assure de l'emploi régulier des crédits, fonds et valeurs. L'examen de la gestion porte sur la régularité des actes de gestion, sur l'économie des moyens mis en œuvre et sur l'évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés par l'assemblée délibérante ou par l'organe délibérant. L'opportunité de ces objectifs ne peut faire l'objet d'observations ».*

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'établissement public industriel et commercial Tisséo a été ouvert le 2 août 2017 par lettre du président de la chambre adressée à M. Thierry Wischnewski, ordonnateur en fonctions. Un courrier a également été adressé le 29 septembre 2017 à M. Olivier Poitrenaud, précédent ordonnateur et à M. Gilles Souyris, directeur intérimaire.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, les entretiens de fin de contrôle ont été tenus le 10 janvier 2018 avec MM. Wischnewski et Souyris, et le 16 janvier avec M. Poitrenaud.

Lors de sa séance du 16 février 2018, la chambre a arrêté des observations provisoires qui ont été transmises à M. Thierry Wischnewski. M. Olivier Poitrenaud, en qualité d'ordonnateur précédent, et M. Gilles Souyris, en qualité d'ordonnateur intérimaire, en ont également été destinataire pour la partie afférente à leur gestion.

Après avoir examiné les réponses reçues, la chambre, dans sa séance du 11 juillet 2018, a arrêté les observations définitives présentées ci-après.

## 1. PRÉSENTATION

Dans le cadre des dispositions de la loi n° 82-1153 d'orientation des transports intérieurs (LOTI) du 30 décembre 1982, l'autorité organisatrice, le syndicat mixte des transports en commun (SMTC), définit la politique des transports publics à l'intérieur du périmètre des transports urbains (PTU) et décide de la création, de la modification et de la suppression des lignes et des services ; le SMTC fixe également les tarifs, réalise les investissements nécessaires à l'exploitation du réseau mis à disposition de l'exploitant.

L'autorité organisatrice chargée du portage politique et du financement du métro et de l'ensemble du réseau de transports publics de l'agglomération toulousaine est le SMTC-Tisséo. L'exploitation est assurée par l'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) Tisséo-Réseau urbain.

### 1.1. Historique

À sa création en 2002, le nom commercial Tisséo rassemblait trois entités assurant la gestion du système de transport collectif de l'agglomération toulousaine : Tisséo-SMTC (autorité organisatrice des transports urbains<sup>1</sup>), la SMAT<sup>2</sup>, société d'économie mixte (maîtrise d'ouvrage du réseau) et la société d'économie mixte Tisséo SEMVAT<sup>3</sup> (exploitation de l'ensemble du réseau de transports en commun).

Suite à un appel d'offres, l'exploitation du réseau a été confiée au 1<sup>er</sup> janvier 2005 à un opérateur privé, la société CONNEX, filiale de Veolia Environnement. Après un an d'exploitation, le conseil syndical de Tisséo-SMTC a voté en faveur de la reprise de l'exploitation du réseau en régie directe au 1<sup>er</sup> janvier 2006. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2010, la régie des transports urbains à autonomie financière est devenue un EPIC.

Assimilé à une forme de régie, l'EPIC a pour objet principal « l'exploitation, le développement et la commercialisation du service des transports publics urbains de personnes de l'agglomération toulousaine ». Il a pris le nom de Tisséo-Voyageurs à l'issue du comité syndical du SMTC du 5 juillet 2017.

En 2016, la régie employait 2 819 salariés (2 760 ETP contre 2 788 en 2015, soit une baisse de 1 %). Tisséo est le troisième réseau de transport en commun après Paris (RATP) et Lyon (TCL).

### 1.2. Les précédentes observations de la chambre

Le précédent rapport de la chambre en 2012, qui portait sur l'examen de gestion du syndicat mixte des transports en commun de l'agglomération toulousaine (SMTC), évoquait l'action de l'EPIC Tisséo en tant que régie à simple autonomie financière, c'est-à-dire avant qu'elle n'ait acquis la personnalité morale le 1<sup>er</sup> avril 2010.

Il relevait une offre totale de kilomètres commerciaux (kilomètres parcourus en transportant des voyageurs) en forte progression sur la période, en raison du développement du

<sup>1</sup> Désormais autorité organisatrice des mobilités.

<sup>2</sup> Société de mobilité de l'agglomération toulousaine.

<sup>3</sup> Société d'économie mixte de voyageurs de l'agglomération toulousaine.

métro, que si l'évolution de la satisfaction des clients était favorable, l'exploitation en l'état du métro ne laissait que peu de marge de manœuvre à Tisséo pour accroître la capacité d'accueil, sans changement de matériel. En exploitation, à modalités constantes, le métro risquait rapidement d'être victime de son succès (hausse des restes à quai, dégradation du confort des rames).

Ses principales observations tenaient aux dépenses de personnel.

La maîtrise des charges de personnel apparaissait comme un impératif à prendre en compte dans une approche pluriannuelle. La revalorisation des primes constituait un facteur essentiel de l'accélération de la hausse du salaire moyen après 2006. Cette dynamique était en outre amplifiée par l'accord salarial du 15 avril 2009 dans le cadre des négociations annuelles et par les revalorisations salariales accordées suite aux conflits sociaux locaux (modification des indexations indiciaires avec un impact estimé à 275 000 € en 2010 et 292 000 € sur les années suivantes). La chambre soulignait que l'essentiel de cette augmentation remontait à 2006 après le transfert de l'exploitation de l'entreprise Connex à Tisséo (1,2 % sous la période Connex contre 14,6 % sous la période Tisséo).

Par ailleurs, la régularité de certaines opérations était contestée :

- la mise en œuvre des remboursements des frais de mission par le SMTC et la régie Tisséo était irrégulière (le remboursement était réalisé sur la base des frais réels en lieu et place d'un remboursement forfaitaire) ;
- les repas étaient remboursés lors de missions à l'étranger, même lorsqu'ils n'étaient pas à la charge des agents parce que pris en charge par les organisateurs ;
- les durées entre les ordres de mission ouvrant droit au remboursement des frais et les durées effectives des missions ne concordaient pas, les ordres de mission dépassant la durée réelle ;
- le remboursement de l'hébergement s'effectuait sans aucune facture produite ;
- le remboursement des frais de taxi était systématique, sans autorisation préalable, et sans véritable justification de cette utilisation dans l'intérêt du service.

La chambre recommandait dès lors de :

- maîtriser l'évolution des dépenses de personnel suite à l'accélération de la hausse du salaire moyen et des mesures très favorables aux agents en matière de primes ;
- mettre en place une procédure interne formalisée des remboursements de frais de mission et de représentation afin de respecter la réglementation ;
- mettre en place un dispositif de contrôle de ces procédures par les services.

Le suivi de ces observations et recommandations est abordé *infra* dans le développement consacré aux ressources humaines.

## 2. STATUTS ET GOUVERNANCE

### 2.1. Les statuts

Les statuts de l'EPIC Tisséo ont été adoptés par délibération du SMTC dans sa séance du 14 décembre 2009, avant la création de l'EPIC. Ils ont ensuite été modifiés à plusieurs reprises par le conseil d'administration de l'EPIC au cours de la période, et approuvés par le conseil syndical du SMTC :

- modification du nombre des administrateurs (de 14 à 15) à la suite de l'entrée de la communauté d'agglomération du Muretain ; modification de l'article 4-1 des statuts le 3 octobre 2012 ;
- modification pour changement de siège de l'EPIC (article 2 des statuts) en avril 2013 ;
- modification de l'article 4-3 sur la composition de la commission d'appel d'offres (CAO) (cinq membres titulaires et cinq suppléants) le 20 mai 2016 ;
- modification de l'article 4-3 des statuts portant sur la création d'un poste de 3<sup>ème</sup> vice-président le 23 septembre 2016.

### 2.2. Les instances dirigeantes

#### 2.2.1. Le conseil d'administration

L'EPIC est administré par un conseil d'administration dont la composition est arrêtée par l'assemblée délibérante du SMTC, sur proposition du président de l'EPIC. Le directeur général de l'EPIC est nommé par le conseil d'administration. Un contrat de service public règle les relations juridiques, administratives et financières entre le SMTC, autorité organisatrice<sup>4</sup>, et l'EPIC.

Sont désignés par l'assemblée délibérante de l'autorité organisatrice 12 membres nommés parmi ses membres et 2 représentants du personnel (article 4.1 des statuts). Le conseil d'administration procède à l'élection du président, des vice-présidents et des membres de la CAO composée désormais de 5 titulaires et de 5 suppléants.

Le président de l'EPIC Tisséo, élu en 2010 jusqu'au 16 mai 2014, était M. Gérard André, maire d'Aucamville.

À la suite des élections municipales de 2014, le conseil d'administration, qui s'est réuni le 28 mai 2014, a élu M. Marc Del Borello, membre du bureau de Tisséo SMTC, président de la régie Tisséo. L'adhésion de la communauté d'agglomération du Muretain au SMTC a entraîné la création d'un poste d'administrateur supplémentaire.

---

<sup>4</sup> L'ancienne autorité organisatrice de transport urbain (AOTU) est devenue, depuis l'adoption de la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) du 27 janvier 2014, l'autorité organisatrice de la mobilité (AOM).

**tableau 1 : Composition du conseil d'administration**

<b>Président</b>	Marc DEL BORELLO	Adjoint au maire de Saint-Orens
<b>Vice-présidents</b>		
1 <sup>er</sup> vice-président	Sébastien LERY	Adjoint au maire de Roques-sur-Garonne (SITPRT) Conseiller municipal de Ramonville (SICOVAL)
2 <sup>ème</sup> vice-président	Henri AREVALO	Adjointe au maire de Muret (CAM)
3 <sup>ème</sup> vice-présidente	Adeline ROUCHON	
<b>Administrateurs</b>	Sacha BRIAND Francis GRASS Michel AUJOLAT Pierre TRAUTMANN François CHOLLET Marthe MARTI Jean-Luc LAGLEIZE Karine TRAVAL-MICHELET Grégoire CARNEIRO	Adjoint au maire de Toulouse Adjoint au maire de Toulouse Maire de Colomiers Maire de Castelginest
<b>Représentants du personnel de la régie</b>	Jean-Marc LLORET Pascal PAREDES	

Depuis cette date, seuls les deux représentants du personnel ont changé, en fonction des résultats aux élections professionnelles. Ces deux représentants au conseil d'administration sont désormais MM. Jordan Descourtis (délibération du 15 mai 2014) et Georges Llaonetta (délibération du 30 octobre 2015).

Dans le cadre de sa mission générale d'administration de la régie, le conseil d'administration délibère sur toutes les questions intéressant l'activité de l'établissement public, sur la base des rapports présentés par le directeur général.

Le conseil se réunit au moins tous les trois mois sur convocation de son président et ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente ou représentée et que la moitié au moins de l'assemblée délibérante de l'autorité organisatrice est présente ou représentée (articles 6.1 et 6.3 des statuts).

tableau 2 : Réunions du conseil d'administration

	Séances	Membres	Présents + Représentés		Séances	Membres	Présents + Représentés
<b>2012</b>	01-02-2012	14	8+4	<b>2015</b>	26-01-2015	15	8+3
<b>(10)</b>	27-02-2012	14	6+5	<b>(7)</b>	13-03-2015	15	6+6
	26-03-2012	14	7+4		27-04-2015	15	7+4
	09-05-2012	14	10+3		12-06-2015	15	8+6
	20-06-2012	14	9+3		09-07-2015	15	4+7
	11-07-2012	14	7+7		06-11-2015	15	7+6
	03-10-2012	14	9+4		18-12-2015	15	7+4
	31-10-2012	15	9+4				
	28-11-2012	15	7+6				
	18-12-2012	15	9+5				
<b>2013</b>	28-01-2013	15	7+5	<b>2016</b>	11-01-2016	15	10+4
<b>(9)</b>	19-02-2013	15	6+6	<b>(9)</b>	28-01-2016	15	6+6
	17/04/2013	15	9+4		17-03-2016	15	9+6
	29-05-2013	15	7+5		20-05-2016	15	9+4
	18-06-2013	15	8+3		03-06-2016	15	6+8
	22-07-2013	15	5+5		17-06-2016	15	6+7
	02-10-2013	15	10+1		06-07-2016	15	11+4
	13-11-2013	15	8+4		23-09-2016	15	9+6
	17-12-2013	15	10+2		16-12-2016	15	9+5
	<b>2014</b>	29-01-2014	15		9+3		
<b>(8)</b>	05-03-2014	15	8+3				
	28-05-2014	15	14+1				
	20-06-2014	15	13+2				
	11-07-2014	15	7+4				
	29-09-2014	15	6+7				
	26-11-2014	15	5+6				
	19-12-2014	15	9+4				

Source : PV du CA régie Tisséo

L'essentiel des délibérations concerne la présentation des budgets (prévision et exécution), les autorisations de signer des marchés et des conventions d'occupation du domaine public ainsi que l'examen des données d'exploitation (y compris personnel). Les conditions de quorum ne donnent lieu à aucune observation. Dans l'ensemble, la fréquence des réunions est conforme aux statuts, à l'exception de 2015 où le délai maximum de trois mois entre deux réunions du conseil d'administration n'a pas été observé (9 juillet et 6 novembre).

Lors du conseil d'administration du 19 décembre 2014, le président déclarait que désormais les conseils d'administration seraient moins nombreux, « dans le but d'améliorer l'assiduité de chacun ». Il est vrai qu'au cours des trois séances précédentes, le nombre d'administrateurs présents était inférieur à la moitié des membres nommés.

## 2.2.2. Les dirigeants

### 2.2.2.1. Le directeur

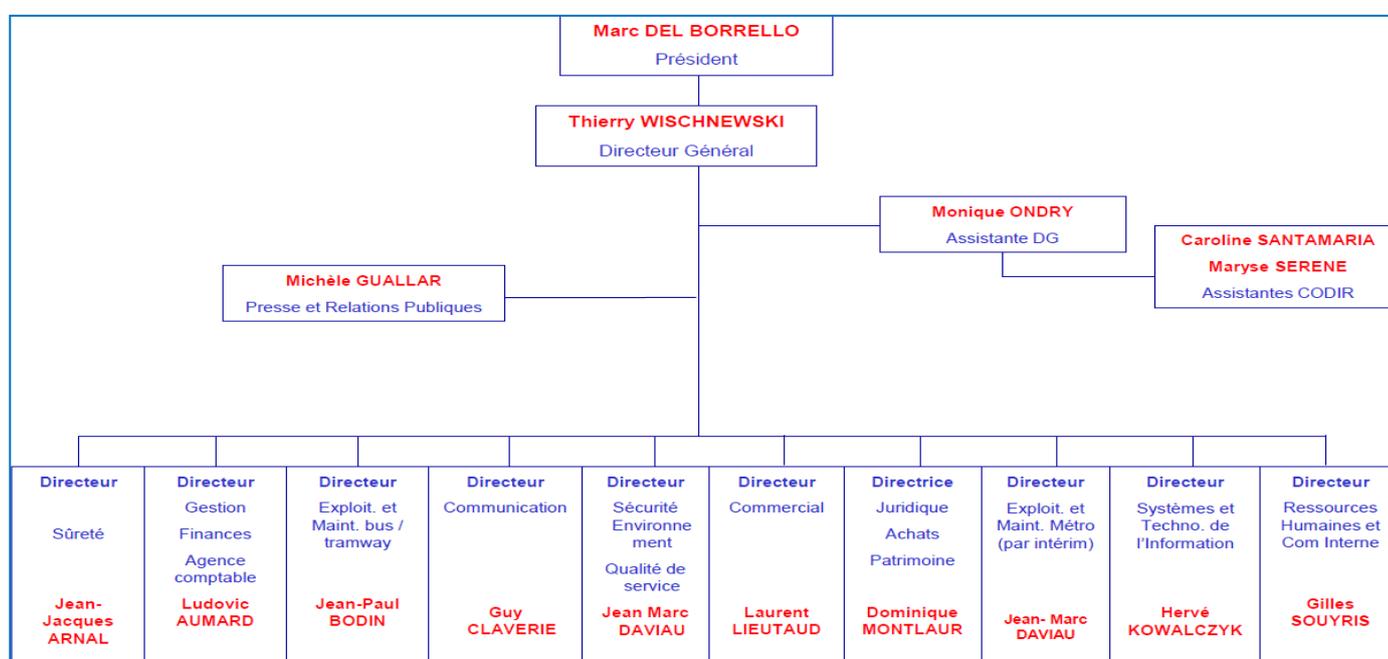
Le directeur nommé par le conseil d'administration assure la direction de la régie, à l'exception des compétences dévolues au conseil d'administration par l'article 5 des statuts. Il peut déléguer ses pouvoirs ou sa signature en ce qui concerne ses compétences statutaires et subdéléguer sa signature en ce qui concerne les compétences qui lui sont déléguées par le conseil d'administration. Ses compétences concernent notamment la représentation de la régie dans tous les actes de son activité, la mise en œuvre de la politique définie par le conseil d'administration et l'exécution de ses décisions, la préparation et l'exécution du budget, l'ordonnancement des dépenses et des recettes, la gestion du personnel dans le cadre des orientations définies par le conseil d'administration, le recrutement et le licenciement du personnel et la passation, l'exécution

et le règlement selon les délégations données par le conseil d'administration et dans le cadre des budgets votés, des marchés publics relevant de la procédure adaptée.

Le conseil d'administration du 8 juillet 2016 a nommé M. Thierry Wischnewski directeur général de Tisséo EPIC, qui a pris ses fonctions le 22 août 2016. Il succède à M. Olivier Poitrenaud révoqué de ses fonctions à compter du 31 décembre 2015. Du départ de M. Poitrenaud jusqu'à l'arrivée de son successeur, l'intérim de huit mois a été assuré par M. Souyris, directeur des ressources humaines et de la communication interne.

### 2.2.2.2. Organigramme des services

Le directeur est chargé de l'animation, de l'organisation et de la direction de l'ensemble des services dont il fixe les structures. Sont rattachés au directeur général, outre la presse et les relations publiques, dix services opérationnels ou de soutien ayant chacun à leur tête un directeur.



Source : EPIC Tisséo

### 2.2.3. L'organisation budgétaire et comptable

L'agent comptable est nommé par le préfet sur proposition du conseil d'administration et après avis du directeur départemental des finances publiques. Il est placé sous l'autorité du directeur général, sauf pour les actes qu'il accomplit sous sa responsabilité propre en tant que comptable public. L'ensemble de la comptabilité de la régie fait l'objet d'une comptabilité unique conformément à l'instruction codificatrice M43 applicable aux services publics locaux de transport de personnes.

La régie est autorisée à percevoir :

- les recettes tarifaires au tarif commercial perçues directement auprès des usagers et partenaires ;
- les recettes tarifaires spécifiques versées en lieu et place de certaines catégories de clients ;
- les recettes annexes liées à la gestion d'espaces publicitaires ;

- les recettes accessoires telles que les frais d'établissement des cartes, amendes perçues, redevances d'entretien des abri-voyageurs ;
- les recettes des espaces commerciaux (conventions d'occupation du domaine public) ;
- les recettes liées aux prestations que la régie effectue pour les tiers.

Le SMTC, autorité organisatrice, contribue au budget de l'EPIC Tisséo au titre des compensations de service public. Les concours financiers à la création, au développement et au fonctionnement de la régie peuvent prendre la forme de dotations en capital, de subventions de fonctionnement ou d'équipement, d'avances en compte-courant, de mises à disposition de biens et de garanties d'emprunt.

Par référence aux orientations générales définies par l'autorité organisatrice, la régie élabore les programmes d'actions correspondants, le projet de budget de l'exercice considéré et justifie le montant de la contribution financière de l'autorité organisatrice au regard des engagements souscrits dans le contrat de service public.

Le projet de budget est communiqué à l'autorité organisatrice pour appréciation des éléments de dépenses et de recettes et pour validation préalable de l'équilibre budgétaire qui en découle. Le budget de l'exercice (N+1) est ensuite voté par le conseil d'administration avant le 31 décembre de l'exercice N.

### 3. LES RELATIONS AVEC LE SMTC

Un contrat de service public règle les relations juridiques, administratives et financières entre l'autorité organisatrice et l'EPIC. Ce contrat a été approuvé par délibération du SMTC du 29 mars 2010. L'obligation de conclure un tel contrat résulte du règlement n° 1370/2007 du 23 octobre 2007 de l'Union européenne relatif aux services publics de transport de voyageurs, qui impose la passation d'un « contrat de service public entre l'autorité compétente et l'opérateur de son choix, dès lors que l'autorité compétente confie à l'opérateur de son choix un droit exclusif et/ou une compensation (...) en contrepartie de la réalisation d'obligation de service public ».

#### 3.1. Une procédure nouvelle

Le règlement n° 1370/2007 (CE) relatif aux services publics de transport de voyageurs par chemin de fer et par route est entré en vigueur le 3 décembre 2009. Ce règlement généralise le contrat de service public entre l'autorité organisatrice et son exploitant. Pour l'attribution de ce contrat, le principe d'une mise en concurrence préalable et équitable a été posé, même si les AOT peuvent s'y soustraire en procédant notamment à une attribution directe. Il convient de souligner que les règles fixées par les dispositions des articles L. 1411-1 et suivants du code général des collectivités territoriales pour l'attribution des délégations de service public apparaissent bien plus contraignantes que les dispositions du règlement européen et qu'elles satisfont amplement à ces nouvelles exigences.

Selon le règlement, l'autorité organisatrice peut faire l'économie d'une procédure de mise en concurrence lorsqu'elle choisit de « fournir elle-même des services publics de transport de voyageurs » par le biais d'une régie. L'autorité compétente peut également procéder à l'attribution directe du contrat « à une entité juridiquement distincte sur laquelle [elle] exerce un contrôle analogue à celui qu'elle exerce sur ses propres services ». Pour apprécier le contrôle exercé, il devra être tenu compte « d'éléments tels que le niveau de représentation au sein des organismes d'administration, de direction ou de surveillance, les précisions relatives dans les statuts, la propriété, ainsi que l'influence et le contrôle effectifs sur les décisions stratégiques et sur les décisions individuelles de gestion ». Cette disposition concerne les contrats communément appelés « *in house* ».

La régie Tisséo, créée par délibération du comité syndical du SMTC le 14 décembre 2009, apparaît constituer un « opérateur interne » au sens du règlement du 23 octobre 2007. Un faisceau d'indices marque un contrôle de l'EPIC Tisséo par le SMTC analogue à celui que le SMTC exerce sur ses propres services<sup>5</sup> :

- l'ensemble des membres du conseil d'administration, à l'exclusion des deux membres désignés du personnel, appartient au SMTC ;
- le SMTC conserve le pouvoir d'organisation et de contrôle ;
- l'offre de service est définie par le SMTC ;
- l'autorité organisatrice définit les missions de base de la régie (exploitation du réseau, entretien et maintenance des biens mis à disposition, commercialisation du réseau, politique qualité, etc.) et les missions complémentaires ;
- la transparence est renforcée dans les conditions d'exercice du service public : accès aux bases de données de l'exploitant ;

<sup>5</sup> Délibération du SMTC du 29 mars 2010 sur l'approbation du contrat de service public.

- le pouvoir de contrôle de l'autorité organisatrice sur l'activité de l'exploitant est renforcé : remise de tableaux de bord et bilan d'activité, possibilité d'audit, commission de suivi du contrat et des investissements.

## **3.2. Le contrat de service public 2010-2016**

### **3.2.1. Le contrat initial du 3 mai 2010**

Le contrat définit le réseau urbain comme étant composé du réseau lourd, des services réguliers, des services sous-traités, des services scolaires et des services accessoires. Les évolutions de ce réseau figurent dans le plan annuel des services (PAS) voté par l'autorité organisatrice.

Pendant la durée du contrat, l'autorité organisatrice définit notamment la politique générale des transports, les orientations et l'organisation des transports publics collectifs urbains à l'intérieur du périmètre des transports urbains (PTU) et fixe les grandes orientations, y compris en matière de qualité de service et de sûreté, la stratégie de développement du réseau et la politique d'investissement. Elle décide, après avoir recueilli les propositions de la régie, du niveau de service et des mesures à prendre pour répondre aux mieux aux besoins de la population ainsi que du programme d'évolution du réseau.

L'AO définit la politique tarifaire, réalise les études tarifaires et fixe les tarifs des titres de transport du réseau. Elle fixe également la rémunération de la régie. Il appartient à l'autorité organisatrice de contrôler et d'évaluer la réalisation par la régie des missions qui lui sont confiées en vertu du contrat de service public, et de rendre compte aux collectivités membres et aux usagers.

De son côté, la régie est chargée de la mission d'exploitation et de gestion du réseau. À ce titre, elle a la responsabilité de l'exécution du service en organisant la mise en place des moyens nécessaires à l'accomplissement de ces missions ; elle est responsable du bon fonctionnement du service et se doit d'assurer la continuité du service public ; elle doit garantir aux usagers, en cas de perturbations, un service réduit qui comporte deux volets : l'un consacré à la prévention des conflits dans les entreprises de transport et l'autre portant sur l'organisation des services en cas de grève ou d'autre perturbation prévisible du trafic.

Les principales missions de la régie concernent la production de l'offre de service, et en particulier de l'offre kilométrique définie par l'autorité organisatrice. Celle-ci autorise la régie à sous-traiter une partie des missions prévues par le contrat de service public de l'offre kilométrique annuelle effectuée par autobus, autocars, ou par tous autres véhicules adaptés au transport à la demande. Pour ce faire, la régie passe des marchés avec les sous-traitants dans le respect des dispositions du droit interne et communautaire.

Au titre de ses missions complémentaires, la régie gère les espaces publicitaires, les espaces commerciaux situés dans les stations de métro et les autres sites mis à disposition, et exploite les services occasionnels de transport de voyageurs.

La régie est chargée, d'une manière générale, des opérations promotionnelles (communication, publicité) à caractère directement commercial et visant à accroître le nombre d'usagers sur le réseau. Elle est responsable de la billetterie, de la vente des titres de transport et du contrôle de l'accès au réseau.

### 3.2.2. Les cinq avenants au contrat

L'exécution du contrat a nécessité la passation de cinq avenants pour la mise à jour de la programmation pluri-annuelle, ainsi que pour l'actualisation de la rémunération forfaitaire et de la rémunération variable. Les derniers avenants ont prolongé la durée du contrat d'une année, la portant de six à sept ans.

**tableau 3 : Les avenants au contrat de service public**

Avenant n° 1	21/04/2011	Programmation pluri-annuelle et rémunération forfaitaire annuelle Objectifs d'exploitation déterminant la base de la rémunération variable Conditions encadrant le recours à la concurrence transport Conditions de lutte contre la fraude, plan de contrôle et taux de fraude
Avenant n° 2	06/08/2012	Actualisation de la rémunération variable au vu de l'évolution du réseau Actualisation de la rémunération forfaitaire Propriété des données et modalités de mise à disposition Sous-traitance Qualité de service Modalités de rémunération des missions d'AMO
Avenant n° 3	29/01/2015	Confier à la régie en maîtrise d'ouvrage certains investissements et petits travaux Confier à la régie en maîtrise d'ouvrage la maintenance des ascenseurs et escaliers mécaniques Modifier les composantes de la rémunération de la régie Compléter les éléments constitutifs du rapport annuel de la régie
Avenant n° 4	03/02/2016	Fixer le montant de la rémunération forfaitaire pour la période du 01/01/2016 au 31/03/2016 inclus
Avenant n° 5	15/06/2016	Prolongation de la durée du contrat jusqu'au 31/12/2016 Fixer le montant de la rémunération forfaitaire Fixer les modalités de calcul de la rémunération variable, des pénalités applicables Formaliser les principes de pilotage et de travail collaboratif entre SMTC et la régie

Source : avenants

Ainsi qu'il est prévu dans le contrat de service public, la rémunération forfaitaire et la rémunération variable de la régie ont été modifiées par les différents avenants.

La maîtrise d'ouvrage de la maintenance des ascenseurs et des escaliers mécaniques du métro a été confiée par le SMTC à l'EPIC par l'avenant n° 3. En sa qualité d'exploitant, la régie avait à sa charge, au titre du contrat de service public, l'entretien et la maintenance de premiers niveaux (1 à 3) sur les équipements ascenseurs et escaliers mécaniques des stations de métro des lignes A et B.

Dans un souci de clarté et d'économie d'échelle, le SMTC a confié à l'EPIC la maîtrise d'ouvrage de la maintenance de niveaux 4 et 5 des escaliers mécaniques ligne A et des ascenseurs des deux lignes de métro.

En contrepartie de cette mission, il a été attribué une enveloppe budgétaire spécifique de 800 000 € HT pour 2014 et 1 200 000 € HT pour 2015, assortie d'obligations en termes de disponibilité et de qualité de service. La régie a rendu compte périodiquement au SMTC et a produit les justificatifs en vue de la prise en charge par le SMTC des frais engagés par l'EPIC à ce titre. Cette organisation a permis d'organiser plus judicieusement les opérations afin de limiter la pénalisation de la clientèle. Elle a permis de bénéficier de l'optimisation économique induite par l'effet de masse sur l'activité de maintenance au travers des marchés de l'EPIC, puisque les nouveaux marchés couvrent l'intégralité de la maintenance sur ces équipements. Cette expérience positive a conduit le SMTC à intégrer la maintenance de niveau 4 de l'ensemble des escaliers

mécaniques et des ascenseurs du parc Tisséo dans le périmètre des obligations de l'exploitant dans le nouveau contrat de service public 2017-2021. L'ensemble de la maintenance, y compris patrimoniale, relève désormais de l'EPIC Tisséo suivant le principe selon lequel « le SMTC investit et l'EPIC maintient ».

### **3.3. Le contrat de service public 2017-2021**

Un nouveau contrat de service public a été signé entre l'autorité organisatrice et la régie Tisséo pour la période 2017-2021.

Par délibération du comité syndical le 5 novembre 2014, le SMTC a décidé de renouveler le contrat de service public avec l'EPIC Tisséo ; en application du règlement européen n° 1370-2007 du 23 octobre 2007, un avis de pré-information a été publié au JOUE le 15 mai 2015 ; le SMTC a remis un dossier de consultation à la régie le 30 juin 2016 ; la régie a remis son offre et le processus de négociation s'est achevé en décembre 2016 ; le comité syndical du SMTC a approuvé le contrat de service public le 21 décembre 2016 ; le conseil d'administration de l'EPIC a approuvé les termes du contrat de service public pour l'exploitation du service public des transports urbains de l'agglomération toulousaine le 10 janvier 2017.

## 4. LA GESTION DU RÉSEAU

En contrepartie de la mission qui lui est confiée, la régie perçoit une rémunération annuelle constituée d'une part fixe et d'une part variable versée par l'autorité organisatrice. Les coûts d'exploitation du réseau sont composés des charges de toutes natures exposées par la régie pour l'exécution des missions qui lui sont confiées au titre du contrat de service public.

### 4.1. L'exploitation

tableau 4 : Évolution du résultat (2012-2016)

Compte de résultat	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2012/2016
Ventes de produits résiduels	18 851	49 216	84 496	17 442	12 598	-33 %
Rémunération forfaitaire	206 326 594	216 630 824	229 430 187	239 107 207	242 500 000	18 %
Rémunération variable	554 069	537 810	0	0	43 612	-92 %
Services occasionnels/dessertes	81 856	19 016	36 556	40 003	38 851	-53 %
Autres prestations pour le compte AO	1 193 637	1 542 824	3 095 688	3 822 919	3 378 176	183 %
Mise à disposition de personnels	404 365	470 943	444 508	398 453	391 506	-3 %
Remboursements de frais	2 025	3 242	3 081	976	612	-70 %
Produits divers	42 252	61 067	74 260	185 298	215 206	409 %
<b>CHIFFRES D'AFFAIRES NETS</b>	<b>208 623 648</b>	<b>219 314 942</b>	<b>233 168 777</b>	<b>243 572 298</b>	<b>246 580 562</b>	<b>18 %</b>
Production stockée						
Production immobilisée						
Subventions d'exploitation	203 726	113 799	8 140	0	0	-100 %
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	1 969 239	2 258 382	1 857 161	3 090 996	3 037 193	54 %
Autres produits	1 958 886	1 302 656	1 626 629	1 950 731	1 670 623	-15 %
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>212 755 499</b>	<b>222 989 778</b>	<b>236 660 708</b>	<b>248 614 025</b>	<b>251 288 378</b>	<b>18 %</b>
Achats de marchandises non stockées	9 399 761	9 811 993	9 650 813	10 053 721	8 657 438	-8 %
Achats de matières premières et autres approv. (dont variat° de stock)	12 240 677	12 983 552	12 441 236	13 724 150	12 714 378	4 %
Sous-traitance, personnels extérieurs et autres achats	40 256 783	43 120 037	44 679 555	46 071 242	48 591 532	21 %
Impôts, taxes et versements assimilés	10 417 854	9 907 019	10 765 542	11 091 837	11 107 773	7 %
Salaires	88 541 838	95 190 991	101 646 482	106 953 970	106 867 885	21 %
Charges sociales	42 194 915	45 438 880	48 880 526	52 156 334	51 278 486	22 %
Dotations aux amortissements / provisions	5 071 367	5 072 567	6 124 491	6 007 042	6 412 210	26 %
Autres charges	62 018	180 697	156 952	133 603	138 883	124 %
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>208 185 213</b>	<b>221 705 737</b>	<b>234 345 596</b>	<b>246 191 899</b>	<b>245 768 586</b>	<b>18 %</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>4 570 286</b>	<b>1 284 042</b>	<b>2 315 112</b>	<b>2 422 126</b>	<b>5 519 792</b>	<b>21 %</b>
+ Produits financiers	16 875					-100 %
- Charges financières						
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>16 875</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-100 %</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>	<b>4 587 161</b>	<b>1 284 042</b>	<b>2 315 112</b>	<b>2 422 126</b>	<b>5 519 792</b>	<b>20 %</b>
+ Produits exceptionnels	148 930	145 823	73 351	145 256	127 618	-14 %
- Charges exceptionnelles (dont majorité reversement excédent)	2 330 450	2 448 024	24 256	2 431 838	84 076	-96 %
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>-2 181 520</b>	<b>-2 302 200</b>	<b>49 095</b>	<b>-2 286 583</b>	<b>43 542</b>	<b>-102 %</b>
- Participations des salariés						
- Impôts sur les bénéficiaires						
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>2 405 641</b>	<b>-1 018 159</b>	<b>2 364 207</b>	<b>135 543</b>	<b>5 563 334</b>	<b>131 %</b>
<b>RESULTAT CORRIGE DES REVERSEMENTS SMTC</b>	<b>4 736 091</b>	<b>1 429 865</b>	<b>2 364 207</b>	<b>2 567 382</b>	<b>5 563 334</b>	<b>18 %</b>

Source : CRC d'après les comptes de gestion de l'EPIC Tisséo

L'analyse du tableau 4 permet de distinguer deux périodes, 2012-2015 puis 2016 qui présente une inflexion significative, notamment en raison de l'évolution de la rémunération forfaitaire versée par le SMTC, qui a été ramenée à + 1,4 % en 2016 et de la baisse de la masse salariale survenue cette année-là. Les produits d'exploitation ont en effet progressé de 5,3 % en moyenne annuelle de 2012 à 2015, contre 1,1 % de 2015 à 2016. Les charges d'exploitation ont progressé de 5,7 % en moyenne annuelle de 2012 à 2015, puis ont diminué de 0,2 % entre 2015 et 2016 en raison de la baisse des salaires et charges sociales.

Les résultats cumulés à l'issue de la période 2012-2016 représentaient près de 16 M€ en fonctionnement. Ils ont contribué à l'augmentation des capitaux propres de l'EPIC (capitaux propres + résultat), qui sont passés de 19,33 M€ en 2012 à 26,37 M€ en 2016. Selon la chambre, cette augmentation n'est pas justifiée au regard des besoins en autofinancement limités.

#### 4.1.1. Évolution des produits

tableau 5 : Comptes de gestion réseau

	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2012/2016
<b>Total recettes commerciales</b>	<b>72 297</b>	<b>74 293</b>	<b>73 659</b>	<b>73 501</b>	<b>77 812</b>	<b>7,6 %</b>
<b>Total dépenses SMTC</b>	<b>206 881</b>	<b>217 169</b>	<b>230 357</b>	<b>240 038</b>	<b>242 544</b>	<b>17,5 %</b>
<i>Rémunération exploitation régie</i>	<i>206 327</i>	<i>216 631</i>	<i>230 389</i>	<i>240 285</i>	<i>242 500</i>	<i>17,5 %</i>
<i>Intéressements Pénalités</i>	<i>554</i>	<i>538</i>	<i>-32</i>	<i>-247</i>	<i>44</i>	<b>-92,1 %</b>
<b>Solde réseau SMTC</b>	<b>-134 583</b>	<b>-142 876</b>	<b>-156 698</b>	<b>-166 537</b>	<b>-164 731</b>	<b>22,4 %</b>
<b>Reversement excédent au SMTC</b>	<b>2 326</b>	<b>2 407</b>	<b>-</b>	<b>2 364</b>	<b>-</b>	
<b>Taux de couverture usagers</b>	<b>34,9%</b>	<b>34,2%</b>	<b>32,0%</b>	<b>30,6%</b>	<b>31,1%</b>	<b>-8,2 %</b>

Source : données EPIC Tisséo

Les recettes commerciales augmentent de 7,6 % alors que la contribution du SMTC augmente de 17,5 % (rémunération versée par l'autorité organisatrice de 17,5 % et intéressements et pénalités de - 92,1 %). En conséquence, le solde net du réseau SMTC, c'est à dire la charge pour l'autorité organisatrice, progresse de 22,4 % sur la période. Le taux de couverture des dépenses est en baisse de 8,2 % et s'établit en 2016 à 31,1 %.

tableau 6 : Coût du réseau (coût net régie)

	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2012/2016
€/km commercial	4,12 €	4,29 €	4,53 €	4,79 €	4,52 €	9,8 %
€/validation	0,80 €	0,83 €	0,88 €	0,96 €	0,88 €	9,8 %

Source : données EPIC Tisséo

La traduction de cette augmentation de la charge nette de l'exploitation du réseau pour le SMTC est illustrée par une hausse de 9,8 % qu'il s'agisse de la mesure de cette charge en €/km commercial ou en €/validation. Il convient toutefois de noter que 2016 marque une inflexion sensible à la baisse.

Les données analytiques détaillées par mode de transport figurent en annexe 1.

##### 4.1.1.1. La rémunération par l'autorité organisatrice

La rémunération forfaitaire annuelle (RFA) est calculée sur la base des coûts d'exploitation du réseau augmentés de 1,5 % constituant le « bénéfice raisonnable » de l'opérateur. La

rémunération forfaitaire annuelle est fixée après détermination de la programmation kilométrique commerciale définie par le plan annuel des services (PAS) arrêté par le comité syndical du SMTC.

La RFA est révisée annuellement sur la base d'une formule d'actualisation prévue au contrat. Cette rémunération de la régie est réglée mensuellement sous forme d'acompte déterminé à partir du compte de gestion prévisionnel de l'exploitation du réseau pour l'exercice concerné.

La rémunération variable sanctionne financièrement la performance commerciale de la régie, en raison de l'atteinte de ses objectifs, par un mécanisme de bonus/malus. En fonction des résultats obtenus en matière de qualité de service, de résultats commerciaux et de sûreté, le mécanisme de rémunération prévoit annuellement la détermination d'un montant. D'autres pénalités sont prévues en cas d'anomalies dans la réalisation des missions confiées à Tisséo. Leur montant maximum est fixé à 120 000 €.

Les rémunérations forfaitaire et variable ont été modifiées par avenant. Au total, sur la période 2011-2016, la rémunération fixe a progressé de plus de 25 %, soit 4,74 % en moyenne annuelle.

**tableau 7 : Évolution de la rémunération forfaitaire annuelle (2011-2016)**

En k€ HT	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2011/2016
Avenant n° 1	192 371	199 840	206 450	220 280	224 770		
Avenant n° 4						242 500	+ 25,4 %

Source : contrat de service public et avenant

La rémunération variable est comprise entre - 800 000 € et + 1 200 000 € (valeur 2008) par le contrat de service public. Les objectifs sont les suivants :

**tableau 8 : Objectifs assignés à l'EPIC Tisséo**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Fréquentation (millions de déplacements)</b>						
Avenant n° 1	107	109	114	122	125	
Avenant n° 2		113	118	126	129	
Avenant n° 5						127
<b>Recettes de trafic (M€ constants)</b>						
Avenant n° 1	62,5	64,5	67,2	71,3	73,7	
Avenant n° 2		65,5	68,5	73,6	76,8	
Avenant n° 5						78,3
<b>Certifications (nombre de services)</b>						
Avenant n° 1	18	18	18	18	18	
Avenant n° 2		18	18	18	18	
Avenant n° 5						21
<b>Indice de satisfaction (en %)</b>						
Avenant n° 1	92	92	92	92	92	
Avenant n° 2		91	91	92	92	
Avenant n° 5						91
<b>Taux de fraude apparent (en %)</b>						
Avenant n° 1	1	1	1	1	1	
Avenant n° 2		6	6	6	6	

Source : contrat de service public et avenants

Le paiement de la rémunération variable est effectué avant le 31 mars de l'exercice suivant après présentation des résultats annuels de performance obtenus par la régie et après approbation de l'autorité organisatrice. La rémunération variable qui est la somme algébrique de l'intéressement et des pénalités est présentée ci-après pour la période 2012-2016.

tableau 9 : Détermination de la rémunération variable

En €	2012	2013	2014	2015	2016
Résultats commerciaux <sup>6</sup>	266 569	227 310	-231 857	-479 947	25 278
Qualité <sup>7</sup>	408 000	432 000	320 000	368 000	33 334
<b>Total intéressement</b>	<b>674 569</b>	<b>659 310</b>	<b>88 143</b>	<b>-111 947</b>	<b>58 612</b>
Réalisation programme <sup>8</sup>	-120 000	-120 000	-120 000	-120 000	-
Respect du cycle de programmation <sup>9</sup>	-500	-1 500	-	-15 000	15 000
<b>Total pénalités</b>	<b>-120 500</b>	<b>-121 500</b>	<b>-120 000</b>	<b>-135 000</b>	<b>15 000</b>
<b>TOTAL RÉMUNERATION VARIABLE</b>	<b>554 069</b>	<b>537 810</b>	<b>-31 857</b>	<b>-246 947</b>	<b>43 612</b>

Source : EPIC Tisséo

Le résultat négatif pour les exercices 2014 et 2015 est principalement dû aux écarts des recettes de trafic réalisées par rapport aux prévisions. En 2016, l'intégration du réseau d'autobus de Colomiers et l'augmentation de la sous-traitance ont facilité la réalisation des objectifs de performance.

La chambre observe toutefois que la faiblesse du montant des pénalités, leur plafonnement, et leur effet financier marginal incitaient faiblement l'établissement public à améliorer ses performances. S'agissant par exemple des pénalités appliquées dans le cadre des courses perdues, une fois atteint le montant maximal de pénalité, il n'existait plus aucune incitation à diminuer ce ratio. En outre, la détermination de la rémunération variable ne tenait pas compte du taux de fraude, qui génère une perte de recettes comprise entre 5 et 7 M€ : elle n'incitait donc pas la régie à peser sur cette variable.

Le nouveau contrat de service public pour la période 2017-2021 a modifié significativement les pénalités, revues à la hausse. Il prévoit, en outre, que la rémunération variable tient compte du taux de fraude.

#### 4.1.1.2. Les recettes d'exploitation du réseau

Les recettes d'exploitation du réseau comprennent l'ensemble des recettes de toute nature perçues par la régie au titre de l'exécution de ses missions en application du contrat de service public.

Les recettes tarifaires sont la propriété de l'autorité organisatrice. Néanmoins, la régie est autorisée à percevoir en son nom et pour son compte les recettes tarifaires au tarif commercial perçues directement auprès des usagers, les recettes tarifaires spécifiques versées en lieu et place de certaines catégories d'usagers et les recettes accessoires telles que les frais d'établissement des cartes et des amendes perçues. La régie est mandatée par l'autorité organisatrice, par l'intermédiaire de son agent comptable, pour percevoir ces recettes en son nom et pour son compte. Le résultat de ces recettes est communiqué à l'autorité organisatrice mensuellement et reversé dans le cadre d'un mécanisme comptable de compensation<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> Recette annuelle trafic et recettes annexes + fréquentation.

<sup>7</sup> Nombre de services certifiés + indice de satisfaction enquête.

<sup>8</sup> Courses non réalisées pour cause interne.

<sup>9</sup> Dépassement délais tableaux de bord et rapport annuel + disponibilité des équipements et situations inacceptables.

<sup>10</sup> Après accord entre les agents comptables de la régie et du SMTC, ce dernier émet, à l'encontre de la régie, un titre de recettes à due concurrence, et sur la base de la reddition mensuelle des comptes des recettes encaissées, qui peut faire l'objet d'une compensation avec les titres de recettes émis par la régie à raison de l'acompte mensuel de rémunération forfaitaire dû par le SMTC à la régie ainsi qu'exposé ci-dessus.

La régie perçoit également des recettes non liées directement au service des transports qui peuvent être liées à la gestion des espaces publicitaires, des espaces commerciaux, des recettes liées à l'entretien et à la maintenance des abris-voyageurs et des recettes de services occasionnels. Ces recettes sont perçues au nom et pour le compte de l'autorité organisatrice et doivent être reversées.

**tableau 10 : Évolution des recettes commerciales de la régie**

En M€	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2012/2016
<b>Recettes billetterie</b>	<b>58,22</b>	<b>60,64</b>	<b>59,96</b>	<b>59,89</b>	<b>63,19</b>	<b>8,54 %</b>
<i>Dont recettes billetterie</i>	<i>31,39</i>	<i>31,80</i>	<i>30,54</i>	<i>30,26</i>	<i>32,32</i>	<i>2,96 %</i>
<i>Dont recettes abonnements</i>	<i>23,32</i>	<i>24,91</i>	<i>25,35</i>	<i>26,21</i>	<i>27,20</i>	<i>16,64 %</i>
<i>Dont recettes navette aéroport</i>	<i>2,94</i>	<i>3,14</i>	<i>3,21</i>	<i>3,10</i>	<i>2,77</i>	<i>-5,78 %</i>
<b>Recettes trafic</b>	<b>67,57</b>	<b>70,12</b>	<b>69,40</b>	<b>69,12</b>	<b>72,72</b>	<b>7,62 %</b>
<i>Recettes billetterie</i>	<i>58,22</i>	<i>60,64</i>	<i>59,96</i>	<i>59,89</i>	<i>63,19</i>	<i>8,54 %</i>
<i>Recettes scolaires</i>	<i>6,24</i>	<i>6,10</i>	<i>5,91</i>	<i>5,69</i>	<i>5,99</i>	<i>-4,01 %</i>
<i>Recettes RSA et demandeurs d'emploi</i>	<i>3,09</i>	<i>3,37</i>	<i>3,51</i>	<i>3,52</i>	<i>3,51</i>	<i>13,59 %</i>
<i>Transport régie départementale</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>-</i>
<b>Recettes annexes transport</b>	<b>1,09</b>	<b>1,27</b>	<b>1,32</b>	<b>1,41</b>	<b>1,44</b>	<b>32,11 %</b>
<i>Amendes</i>	<i>0,30</i>	<i>0,27</i>	<i>0,25</i>	<i>0,31</i>	<i>0,31</i>	<i>3,33 %</i>
<i>Cartes clés produits accessoires</i>	<i>0,79</i>	<i>1,00</i>	<i>1,07</i>	<i>1,10</i>	<i>1,13</i>	<i>43,04 %</i>
<b>Recettes annexes</b>	<b>2,66</b>	<b>2,64</b>	<b>2,91</b>	<b>2,87</b>	<b>3,21</b>	<b>20,68 %</b>
<i>Publicité</i>	<i>2,00</i>	<i>1,93</i>	<i>2,16</i>	<i>2,16</i>	<i>2,51</i>	<i>25,5 %</i>
<i>Entretien abribus</i>	<i>0,27</i>	<i>0,28</i>	<i>0,28</i>	<i>0,27</i>	<i>0,26</i>	<i>-3,70 %</i>
<i>Location</i>	<i>0,39</i>	<i>0,43</i>	<i>0,48</i>	<i>0,44</i>	<i>0,44</i>	<i>12,82 %</i>
<i>Autres</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<b>Total recettes commerciales HT</b>	<b>71,33</b>	<b>74,02</b>	<b>73,63</b>	<b>73,39</b>	<b>77,37</b>	<b>8,47 %</b>

Source : tableaux de bord de la régie

Globalement, les recettes commerciales ont progressé sur la période 2012-2016 au même rythme que les recettes de billetterie (8,47 % contre 8,54 %). Pour leur part, les recettes annexes de transport (+ 32,11 %) et les recettes annexes (+ 20,68 %) ont connu des progressions significatives. Pour autant, ces recettes ne représentent respectivement que 1,9 % et 4,1 % des recettes totales.

Les statistiques montrent une baisse des recettes de vente de billets de 4,84 % entre 2013 et 2015. À l'inverse, la part des abonnements, qui représentait 40 % des recettes de billetterie, s'élevait à 43 % en 2016 en progression de 16,7 % ; de fait, les recettes procurées par les abonnements progressent plus de quatre fois plus que la vente de billets. Les recettes de transports scolaires diminuent de 8,81 % de 2012 à 2015 et de 4,01 % sur l'ensemble de la période. Les recettes compensées des allocataires du RSA et des demandeurs d'emploi sont stables. Ramenées au kilomètre commercial réseau, les recettes de trafic représentaient 2,14 € en 2012, 2,12 € en 2013, 2,03 € en 2014, 2,02 € en 2015 et 2,06 € en 2016, soit une diminution de 3,8 % sur la période.

Les recettes annexes de transport croissent de façon significative malgré la stagnation du produit des amendes dont le montant est compris entre 0,25 M€ (2014) et 0,31 M€ (2015 et 2016). Ce sont surtout les ventes de cartes et produits accessoires qui présentent une progression de 43 %, de 0,79 M€ en 2012 à 2,51 M€ en 2016. Parmi les recettes annexes non liées au transport, l'entretien des abribus et le produit des locations restent stables alors que les recettes de publicité augmentent de plus de 25 % (2 M€ en 2012, 2,51 M€ en 2016).

#### 4.1.2. Évolution des charges

Le chiffre d'affaires net, comme le total des produits d'exploitation, a progressé au même rythme que le total des charges d'exploitation (+ 18 % de 2012 à 2016). Pour autant, l'évolution des charges révèle une croissance significativement plus importante des charges de personnel (+ 21 %) et de l'affrètement des lignes (+ 27 %).

La progression du nombre des lignes d'autobus concédées aurait dû se traduire, *a minima*, par un ralentissement de la progression de la charge salariale. Tel n'est pas le cas. L'augmentation du nombre des lignes sous-traitées en 2016 (+ 17) est à mettre en relation avec la diminution du nombre de lignes exploitées directement par la régie (- 20). Cette politique d'affrètement est déterminée et assumée par la régie.

Le solde négatif du résultat exceptionnel est dû au versement à l'autorité organisatrice d'une partie des excédents générés par l'exploitation de la régie.

**tableau 11 : Évolution des montants de services sous-traités (2012-2016)**

Services sous-traités en K €	2012	2013	2014	2015	2016
Lignes régulières	1 899	1 200	1 450	1 411	2 624
TAD	496	600	721	767	785
TAD zonaux	3 475	3 624	3 629	3 653	3 631
Scolaires	403	403	421	479	587
Navettes travaux	215	257	177	61	25
Tam Tam	1 025	2 153	2 251	2 270	2 435
Centrale de réservation	539	548	515	261	266
Divers revalorisations	31				
<b>TOTAL</b>	<b>8 083</b>	<b>8 785</b>	<b>9 164</b>	<b>8 902</b>	<b>10 353</b>

Source : rapports d'activité

TAD = transport à la demande

TAMtam = réseau de transport de l'agglomération muretaine

L'évolution moyenne annuelle des charges ressort à + 5,10 % pour les salaires et à + 3,22 % pour les effectifs. Les salaires ont connu une progression significative en 2013 (+ 7,46 %), 2014 (+ 7,09 %) et 2015 (+ 5,57 %), sous la combinaison de l'augmentation du nombre de lignes et des négociations salariales (cf. *infra* § 6), avant de revenir à une progression de 0,44 % compte tenu de la baisse des effectifs de 1 % entre 2015 et 2016.

**tableau 12 : Évolution des salaires (2012-2016)**

	2012	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
Salaires appointements commissions	89,83	96,53	7,46 %	103,38	7,09 %	109,13	5,57 %	109,61	0,44 %
Effectif ETP	2 431	2 548	4,81 %	2 680	5,18 %	2 788	4,03 %	2 760	-1,00 %

Source : comptes administratifs et rapports d'activité

(1) Compte 6411/effectif ETP/12

Les frais de personnel sur la période ont progressé de 21 %, passant de 131 M€ à près de 160 M€, avec un rythme d'accroissement devenu insoutenable avant le coup d'arrêt enregistré en 2016. Ils ont absorbé en moyenne sur la période 63 % des recettes de la structure, et constituent un enjeu majeur pour la maîtrise des coûts de l'EPIC Tisséo. C'est pourquoi la chambre recommande à l'EPIC de poursuivre et d'intensifier ses efforts de maîtrise de la masse salariale, entamés en 2016.

tableau 13 : Évolution du poids du personnel (2012-2016)

		2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2012/2016
<b>Poids du personnel =</b>	frais de personnel	130 736 753	140 629 872	150 527 008	159 110 304	158 146 371	<b>21 %</b>
	recettes totales	212 921 304	223 135 601	236 734 059	248 759 281	251 415 995	<b>18 %</b>
	<i>ratio</i>	<b>61,40 %</b>	<b>63,02 %</b>	<b>63,58 %</b>	<b>63,96 %</b>	<b>62,90 %</b>	<b>2 %</b>

Source : CRC d'après les comptes de gestion de l'EPIC Tisséo

### Recommandation

1. Poursuivre les efforts de maîtrise de la masse salariale dans le cadre des accords d'entreprise et compte tenu de l'augmentation du nombre de lignes sous-traitées. *Non mise en œuvre.*

## 4.2. La performance économique

### 4.2.1. Les soldes intermédiaires de gestion

tableau 14 : Les soldes intermédiaires de gestion (2012-2016)

Soldes intermédiaires de gestion	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2012/2016
Ventes de marchandises						
- Coût d'achat des marchandises vendues						
Production vendue / prestations de services	208 623 648	219 314 942	233 168 777	243 572 298	246 580 562	<b>18%</b>
Production stockée / immobilisée						
+ / - Variation de stock						
- Consommations en provenance des tiers (mat.pre + var° stock + autres)	61 897 221	65 915 582	66 771 603	69 849 113	69 963 348	<b>13%</b>
<b>VALEUR AJOUTÉE</b>	<b>146 726 428</b>	<b>153 399 360</b>	<b>166 397 174</b>	<b>173 723 185</b>	<b>176 617 213</b>	<b>20%</b>
+ Subventions d'exploitation	203 726	113 799	8 140	0	0	<b>-100%</b>
- Impôts et taxes	10 417 854	9 907 019	10 765 542	11 091 837	11 107 773	<b>7%</b>
- Charges de personnel	130 736 753	140 629 872	150 527 008	159 110 304	158 146 371	<b>21%</b>
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>5 775 546</b>	<b>2 976 268</b>	<b>5 112 765</b>	<b>3 521 043</b>	<b>7 363 069</b>	<b>27%</b>
+ Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	1 969 239	2 258 382	1 857 161	3 090 996	3 037 193	<b>54%</b>
+ Autres produits	1 958 886	1 302 656	1 626 629	1 950 731	1 670 623	<b>-15%</b>
- Dotations aux amortissements	5 071 367	5 072 567	6 124 491	6 007 042	6 412 210	<b>26%</b>
- Autres charges	62 018	180 697	156 952	133 603	138 883	<b>124%</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>4 570 286</b>	<b>1 284 042</b>	<b>2 315 112</b>	<b>2 422 126</b>	<b>5 519 792</b>	<b>21%</b>
+ Produits financiers	16 875	0	0	0	0	<b>-100%</b>
- Charges financières	0	0	0	0	0	
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>	<b>4 587 161</b>	<b>1 284 042</b>	<b>2 315 112</b>	<b>2 422 126</b>	<b>5 519 792</b>	<b>20%</b>
+ Produits exceptionnels	148 930	145 823	73 351	145 256	127 618	<b>-14%</b>
- Charges exceptionnelles	2 330 450	2 448 024	24 256	2 431 838	84 076	<b>-96%</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>-2 181 520</b>	<b>-2 302 200</b>	<b>49 095</b>	<b>-2 286 583</b>	<b>43 542</b>	<b>-102%</b>
- Participations des salariés	0	0	0	0	0	
- Impôts sur les bénéfices	0	0	0	0	0	
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>2 405 641</b>	<b>-1 018 159</b>	<b>2 364 207</b>	<b>135 543</b>	<b>5 563 334</b>	<b>131%</b>

Source : CRC d'après les comptes de gestion de l'EPIC Tisséo

Avec un chiffre d'affaires en progression de 18 % atteignant près de 247 M€ en 2016, et un excédent brut d'exploitation<sup>11</sup> compris entre 3 et 7 M€, le résultat d'exploitation, impacté à la marge seulement en 2012 par le résultat financier, est positif sur la période, même si un décrochage

<sup>11</sup> L'excédent brut d'exploitation permet de connaître la rentabilité réelle d'une entreprise, celle générée uniquement par son activité opérationnelle, indépendamment de ses politiques d'investissement et de financement. Il est égal à la valeur ajoutée augmentée des subventions et diminuée des charges de personnel et des impôts et taxes.

a eu lieu en 2013. Les charges exceptionnelles, composées dans leur grande majorité du reversement des excédents générés par l'exploitation, expliquent à elles seules les variations du résultat de l'exercice.

#### 4.2.2. L'affectation du résultat

L'assemblée délibérante peut affecter le solde d'exécution en tout ou partie au financement de la section d'investissement, au financement de la section d'exploitation ou au reversement à la collectivité de rattachement dans la mesure où celui-ci n'est pas nécessaire au financement des dépenses d'exploitation ou d'investissement à court terme.

**tableau 15 : Affectation des résultats (2012-2015)**

	2012	2013	2014	2015
Résultat cumulé	8 996 484	7 978 325	10 342 532	10 385 057
Financement de la section d'exploitation	6 590 843	7 978 325	7 978 325	10 292 038
Financement de la section d'investissement				93 019
Reversement à l'AO	2 405 641		2 364 207	
Affectation en report à nouveau				

Source : délibérations du CA

Les montants reversés au SMTC figurent en dépenses exceptionnelles de l'exercice N+1.

#### 4.2.3. L'autofinancement

**tableau 16 : Évolution de la capacité d'autofinancement (2012-2016)**

Capacité d'autofinancement	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2012/2016
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>5 775 546</b>	<b>2 976 268</b>	<b>5 112 765</b>	<b>3 521 043</b>	<b>7 363 069</b>	<b>27%</b>
+ Autres produits d'exploitation	1 958 886	1 302 656	1 626 629	1 950 731	1 670 623	-15%
- Autres charges d'exploitation	62 018	180 697	156 952	133 603	138 883	124%
+ Produits financiers	16 875	0	0	0	0	-100%
- Charges financières	0	0	0	0	0	
+ Produits exceptionnels	148 930	145 823	73 351	145 256	127 618	-14%
- Charges exceptionnelles	2 330 450	2 448 024	24 256	2 431 838	84 076	-96%
- Participations des salariés	0	0	0	0	0	
- Impôts sur les bénéfices	0	0	0	0	0	
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>5 507 769</b>	<b>1 796 027</b>	<b>6 631 537</b>	<b>3 051 589</b>	<b>8 938 351</b>	<b>62%</b>

Source : CRC d'après les comptes de gestion de l'EPIC Tisséo

La capacité d'autofinancement s'apparente, potentiellement, à une capacité de trésorerie puisque l'EPIC n'investit pas et n'a pas à autofinancer les investissements, dont la charge est supportée par le SMTC. Elle a augmenté de plus de 60 % sur la période, avec des variations en cours de cycles liées tant à l'EBE qu'au résultat exceptionnel (1,8 M€ au plus bas en 2013). La légère baisse des autres produits d'exploitation reste sans effet eu égard à la structure même de l'EPIC, qui est centrée essentiellement sur ses ressources d'exploitation et ses charges d'exploitation.

## 4.3. La situation bilancielle

tableau 17 : Bilans de l'EPIC (2012-2016)

ACTIF	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2012/2016
<b>Actif immobilisé</b>						
Immobilisations incorporelles	2 404 340	2 368 264	2 232 267	2 586 623	2 788 422	16 %
Immobilisations corporelles	5 461 647	5 428 231	5 721 140	6 501 539	5 554 162	2 %
Immobilisations financières	14 015	17 982	17 982	29 982	29 982	114 %
<b>Emplois stables et durables</b>	<b>7 880 002</b>	<b>7 814 477</b>	<b>7 971 389</b>	<b>9 118 144</b>	<b>8 372 567</b>	<b>6 %</b>
<b>Actif circulant</b>						
Avances et acomptes versés	203 732	253 493	970	35 577	16 117	-92 %
Stocks	5 053 598	5 140 361	6 290 066	6 599 721	6 896 741	36 %
Créances d'exploitation	11 903 869	52 280 487	64 814 275	42 228 831	57 663 457	384 %
Comptes de régularisation	0	0	0	0	0	
Charges constatées d'avance	343 740	369 218	233 580	350 459	238 935	-30 %
<b>Actif d'exploitation</b>	<b>17 504 938</b>	<b>58 043 559</b>	<b>71 338 891</b>	<b>49 214 588</b>	<b>64 815 250</b>	<b>270 %</b>
<b>BFR (Actif circulant - Ressources d'exploitation)</b>	<b>-40 109 503</b>	<b>-561 121</b>	<b>4 843 896</b>	<b>-15 772 978</b>	<b>6 070 983</b>	<b>-115 %</b>
Valeurs mobilières de placement	0	0	0	0	0	
Disponibilités	61 825 231	22 043 193	20 996 967	41 309 053	26 689 099	-57 %
<b>TRESORERIE = FR - BFR</b>	<b>61 825 231</b>	<b>22 043 193</b>	<b>20 996 967</b>	<b>41 309 053</b>	<b>26 689 099</b>	<b>-57 %</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>87 210 172</b>	<b>87 901 229</b>	<b>100 307 247</b>	<b>99 641 786</b>	<b>99 876 916</b>	<b>15 %</b>

PASSIF	2012	2013	2014	2015	2016	Variations
Capitaux propres (hors résultat) dont report à nouveau	16 927 492	19 333 132	18 314 973	20 679 180	20 814 724	23 %
Résultat de l'exercice	2 405 641	-1 018 159	2 364 207	135 543	5 563 334	131 %
Provisions pour risques et charges	10 260 160	10 980 856	13 132 518	13 839 108	14 754 369	44 %
Emprunts et dettes bancaires	0	0	0	0		
Subventions d'investissement	2 439	719	553	388	222	-91 %
<b>Ressources stables</b>	<b>29 595 730</b>	<b>29 296 549</b>	<b>33 812 252</b>	<b>34 654 220</b>	<b>41 132 648</b>	<b>39 %</b>
<b>FR (Ressources stables - Emplois stables)</b>	<b>21 715 728</b>	<b>21 482 071</b>	<b>25 840 863</b>	<b>25 536 075</b>	<b>32 760 082</b>	<b>51 %</b>
Avances et acomptes reçus	1 516 879	5 261 740	8 642 304	3 267 750	0	-100 %
Dettes fournisseurs	15 940 814	12 519 741	12 234 644	14 704 519	17 294 082	8 %
Dettes fiscales et sociales	17 149 602	14 566 304	13 760 302	13 612 076	12 233 211	-29 %
Autres dettes	22 944 562	26 174 162	31 258 026	32 712 545	28 588 205	25 %
Comptes de régularisation	0	0	0	0	0	
Produits constatés d'avance et c/ attente	62 584	82 734	599 720	690 677	628 770	905 %
<b>Ressources d'exploitation</b>	<b>57 614 442</b>	<b>58 604 680</b>	<b>66 494 995</b>	<b>64 987 566</b>	<b>58 744 268</b>	<b>2 %</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>87 210 172</b>	<b>87 901 229</b>	<b>100 307 247</b>	<b>99 641 786</b>	<b>99 876 916</b>	<b>15 %</b>

Source : CRC d'après les comptes de gestion de l'EPIC Tisséo

Le bilan de Tisséo a évolué de 15 % sur la période en raison essentiellement des créances d'exploitation, qui ont été multipliées par quatre, d'une part, et des résultats des exercices et reports à nouveau, d'autre part. L'actif immobilisé reste globalement stable, les stocks ont tendance à progresser, de 5 à 7 M€. Si les dettes fournisseurs restent stables, les dettes fiscales et sociales diminuent de près de 30 % alors que les autres dettes (non bancaires) progressent de 25 %.

Le fonds de roulement progresse de plus de 50 % (de près de 22 M€ à près de 33 M€). Compte tenu d'un besoin en fonds de roulement négatif sur l'essentiel de la période, la trésorerie représentait 108 jours de charges d'exploitation en début de période et 40 jours en fin de période.

**tableau 18 : Évolution du nombre de jours de charges d'exploitation financés par la trésorerie (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016
Trésorerie	61 825 231	22 043 193	20 996 967	41 309 053	26 689 099
Charges d'exploitation	208 185 213	221 705 737	234 345 596	246 191 899	245 768 586
Ratio	30 %	10 %	9 %	17 %	11 %
Nb de jours de charges	<b>108</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>61</b>	<b>40</b>

Source : CRC d'après les comptes de gestion de l'EPIC Tisséo

Les différents indicateurs bilanciaux soulignent une situation saine de l'EPIC, liée essentiellement à son absence d'investissements et d'emprunts. Les capitaux propres sont 3 à 4 fois supérieurs à la seule dotation, l'actif est 1,5 fois plus important que les dettes. À court terme, la solvabilité est assurée par un actif circulant 2,5 à 3 fois supérieur aux dettes d'exploitation.

**tableau 19 : Évolution de la solvabilité à court terme (2012-2016)**

Solvabilité court terme	2012	2013	2014	2015	2016
Créances usagers et autres	11 903 869	52 280 487	64 814 275	42 228 831	57 663 457
VMP et disponibilités	61 825 231	22 043 193	20 996 967	41 309 053	26 689 099
Total I	73 729 100	74 323 680	85 811 242	83 537 884	84 352 556
Concours bancaires	0	0	0	0	0
Dettes fournisseurs	15 940 814	12 519 741	12 234 644	14 704 519	17 294 082
Dettes fiscales et sociales	17 149 602	14 566 304	13 760 302	13 612 076	12 233 211
Dettes sur immobilisation	0	0	0	0	0
Autres dettes	0	0	0	0	0
Total II	33 090 416	27 086 045	25 994 946	28 316 594	29 527 294
<b>Ratio I / II</b>	<b>2,23</b>	<b>2,74</b>	<b>3,30</b>	<b>2,95</b>	<b>2,86</b>

Source : CRC d'après les comptes de gestion de l'EPIC Tisséo

Si la situation financière de l'EPIC Tisséo apparaît confortable, c'est en raison de la nature de la relation qui la lie au SMTC, qui supporte l'essentiel des aléas d'exploitation et le financement de l'investissement : l'EPIC pour sa part ne supporte quasiment pas d'aléas d'exploitation, puisque les pénalités prévues aux contrats de service public successifs restent modestes, il n'investit pas et les provisions qu'il a constituées sont des quasi-réserves, en l'absence de reprises. La chambre observe au demeurant que les lignes sous-traitées coûtent moins chers que celles qui sont exploitées directement par l'EPIC (cf. *infra* tableau 43, tableau 49, et § 5.4.4), ce qui souligne partiellement les marges de progrès qui restent à accomplir par la régie. Cette réponse est cependant à nuancer dès lors que les lignes exploitées directement supportent des charges structurelles à la différence des lignes affectées.

Dans ces conditions, le montant des résultats cumulés, qui s'établissaient à près de 16 M€ en 2016, apparaissent largement supérieurs aux besoins de l'établissement public.

## 5. LES DONNÉES DE L'EXPLOITATION

### 5.1. Données générales et comparaisons

Les données qui suivent proviennent d'une publication du CEREMA (Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement, évolution 2009-2014) sur les transports collectifs urbains de province. Pour les années 2015 et 2016, les données ont été complétées par l'EPIC.

#### 5.1.1. Données physiques

De 2012 à 2016, le périmètre du PTU s'est accru de six communes et la population desservie a progressé de 9 %. Le nombre de lignes a diminué mais leur longueur a légèrement augmenté. Le personnel a progressé, notamment le personnel roulant, dans des proportions plus importantes que le nombre des voyages et le total des kilomètres produits.

tableau 20 : Caractéristiques générales du réseau

	2012	2013	2014	2015	2016	Évol. 2012/2016
<b>Communes desservies</b>						
Nombre de communes desservies	90	93	95	96	96	6,7 %
Population desservie	913 191	935 212	963 135	979 647	995 036	9,0 %
<b>Caractéristiques principales</b>						
Nombre de lignes	137	137	129	136	126	-8,0 %
Longueur des lignes (en km)	1 218	1 261	1 262	1 281	1 250	2,6 %
Parc total de véhicules	767	823	836	840	845	10,2 %
Effectif total au 31/12	2 637,2	2 785,3	2 913,8	2 965,9	2 962,0	12,3 %
<i>dont personnel roulant</i>	<i>1 391,6</i>	<i>1 490,3</i>	<i>1 569,5</i>	<i>1 601,0</i>	<i>1 594,8</i>	<i>14,6 %</i>
Total des voyages (en milliers)	162 090	170 780	174 772	170 670	180 964	11,6 %
<i>dont voyages gratuits (en milliers)</i>	<i>52 973</i>	<i>56 434</i>	<i>59 381</i>	<i>58 914</i>	<i>60 644</i>	<i>14,5 %</i>
Total des kilomètres (en milliers)	35 611	37 128	38 397	38 253	39 326	10,4 %
Total des PKO (en milliers)	3 962 912	4 108 589	4 343 954	4 383 524	4 592 187	15,9 %

Source : CEREMA

La progression des effectifs sur la période a été plus que proportionnelle au nombre de lignes, qui a diminué, et même au total des voyages et au total des kilomètres produits.

tableau 21 : Principaux ratios physiques

	2012	2013	2014	2015	2016	Évol. 2012/2016
Kilomètres par habitant du PTU	38,6	39,6	39,7	39,0	39,5	2,3 %
PKO par habitant du PTU	4 290,6	4 384,6	4 495,4	4 474,6	4 615,1	7,6 %
Voyages par habitant du PTU	175,5	182,3	180,9	174,2	181,9	3,6 %
Voyages par kilomètre	4,6	4,6	4,6	4,5	4,6	0,0 %
Kilomètres par agent roulant	25 589,7	24 913,2	24 464,4	23 893,0	24 658,7	-3,6 %
Agent roulant par véhicule	1,8	1,8	1,9	1,9	1,9	5,5 %

Source : CEREMA

Le total des kilomètres par habitant du PTU a progressé moins rapidement que le total des places kilomètres offertes, c'est-à-dire que le nombre de places offertes rapportées aux kilomètres (produit du nombre de kilomètres effectués par la capacité du véhicule utilisé). Le nombre de kilomètres produit par agent roulant a diminué de 3,6 %.

**tableau 22 : Compte transport de l'exploitant**

	2012	2013	2014	2015	2016	Évol. 2012/2016
<b>Total des charges</b>	<b>210 591</b>	<b>221 748</b>	<b>236 734</b>	<b>248 759</b>	<b>251 416</b>	<b>19,4 %</b>
<i>Dont charges d'exploitation</i>	<i>203 114</i>	<i>216 634</i>	<i>228 222</i>	<i>240 185</i>	<i>239 357</i>	<i>17,8 %</i>
<b>Total des produits</b>	<b>210 591</b>	<b>221 748</b>	<b>236 734</b>	<b>248 759</b>	<b>251 416</b>	<b>19,4 %</b>
<i>Dont recettes tarifaires</i>	<i>58 350</i>	<i>60 425</i>	<i>59 974</i>	<i>59 921</i>	<i>63 293</i>	<i>8,5 %</i>
<i>Dont subv. d'exploitation et d'équilibre</i>	<i>134 200</i>	<i>142 731</i>	<i>159 454</i>	<i>169 903</i>	<i>168 677</i>	<i>25,7 %</i>

Source : CEREMA

Les recettes tarifaires augmentent deux fois moins vite que le total des produits alors, qu'à l'inverse, les subventions d'exploitation et d'équilibre augmentent de plus de 25 %. Les charges d'exploitation progressent deux fois plus rapidement que les recettes d'exploitation, d'où la nécessité absolue pour la régie de maîtriser sa plus importante charge d'exploitation que constitue sa masse salariale.

**tableau 23 : Principaux ratios financiers**

	2012	2013	2014	2015	2016
Charges d'exploitation par kilomètre	5,70€	5,83€	5,94€	6,28€	6,09€
Charges d'exploitation par voyage	1,27€	1,27€	1,31€	1,41€	1,32€
Produit du VT du PTU ramené à 1 %	120,30€	118,93€	120,68€	120,04€	122,98€
Participation des CL à l'exploitation par habitant du PTU	145,30€	152,32€	165,01€	168,67€	165,25€
Produit du trafic total sur charges d'exploitation	35,6 %	34,3 %	32,3 %	30,70 %	32,50 %

Source : CEREMA

Il est observé une augmentation des charges d'exploitation par kilomètre (+ 6,8 %) ainsi que de la participation des collectivités locales sous forme de subventions d'exploitation et d'équilibre (+ 13,7 %) ; en conséquence, la valeur relative du produit de l'activité par rapport aux charges d'exploitation diminue de 35,6 % à 32,5 %.

### 5.1.2. Éléments de comparaison des cinq principaux réseaux de transport de province

Des comparaisons ont été effectuées entre les cinq principaux réseaux de province de la catégorie des réseaux de 300 000 habitants et plus, soit Lyon, Marseille, Lille, Nice et Toulouse pour l'exercice 2014.

Toutefois, cette approche est limitée par la difficulté de comparer objectivement des réseaux avec une histoire (syndicale et politique) propre, une implantation et une couverture particulière du territoire et des caractéristiques topographiques différentes. Ces comparaisons ont davantage pour objet d'apprécier l'équivalence des sommes engagées sur des thèmes communs.

tableau 24 : Comparaison des principaux ratios

2014	Lyon	Marseille	Lille	Nice	Toulouse	Moyenne réseaux plus de 300 000 hab.
Kilomètre par habitant PTU	42,4	26,8	38,9	35,1	39,7	35,4
Voyage par habitant du PTU	328,7	157,3	150,6	120,5	180,9	166,2
Voyages par kilomètre	7,7	5,9	3,9	3,4	4,6	4,7
Kilomètre par agent roulant	19 487	15 790	30 473	17 156	24 464	20 560
Agents roulants par véhicule	2,4	2,4	1,8	2,7	1,9	2,2
Produit du trafic total par voyage						0,46€
Charges d'exploitation par voyage	0,85€	1,71€	1,77€	2,08€	1,3€	1,4€
Charges d'exploitation par kilomètre	6,61€	10,02€	6,84€	7,17€	5,9€	6,5€
Subvention d'exploitation par habitant	124,97€	205,27€	194,99€	161,24€	165,01€	156,08€
Produit du trafic total/charges d'exploitation	51,4 %	39,2 %	28,5 %	31,3 %	32,3 %	33,2 %

Source : CEREMA

tableau 25 : Comparaison du coût moyen

	Lyon	Marseille	Lille	Nice	Toulouse
Produit du trafic (k€)	198 230	111 449	86 110	42 863	73 723
Déplacements (en milliers)	273 848	103 853	128 113	53 154	123 858
Coût moyen d'un déplacement (en €)	0,72 €	1,07 €	0,67 €	0,81 €	0,60 €

Source : CEREMA

## 5.2. L'exploitation du service

### 5.2.1. Présentation du réseau

Les transports urbains comprennent le transport de surface (bus en régie ou affrétés et tramway) et les deux lignes de métro A et B. Le réseau de bus compte 67 lignes urbaines et 73 lignes affrétées (19 lignes régulières, 9 lignes TAD<sup>12</sup>, 24 lignes scolaires, 20 lignes TAMtam et 1 navette). Il emprunte 695 km de lignes et 840 km pour les services affrétés. Ces bus empruntent 88,5 km de couloirs réservés dont 46,4 km en site propre TCSP<sup>13</sup>.

Le métro utilise deux lignes qui comptent 27,1 km de voies, empruntées par 116 rames qui desservent 38 stations. La fréquence de passage, en hyperpointe, est de 1 minute 05 secondes pour la ligne A et 1 minute 10 secondes pour la ligne B. L'amplitude horaire est de 5h15 à 0h00 du dimanche au jeudi et de 5h15 à 3h00 le vendredi et le samedi.

Les 28 rames du tramway empruntent deux lignes (T1 et T2) sur 16,2 km et desservent 27 stations. La fréquence de passage est de 5 minutes en hyperpointe. L'amplitude horaire est de 4h50 à 0h40 du dimanche au jeudi et de 4h50 à 1h20 le vendredi et le samedi.

### 5.2.2. Tableaux de bord et rapport annuel

L'article 5.2 du contrat de service public organise la production du rapport annuel et des tableaux de bord que la régie doit transmettre au SMTC. La régie doit produire chaque année avant le 15 mai (sous peine de pénalités) à l'autorité organisatrice un rapport comportant notamment les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution du contrat et une analyse de la

<sup>12</sup> Transport à la demande.

<sup>13</sup> Transports en commun en site propre.

qualité du service. Ce rapport est assorti d'une annexe permettant à l'autorité d'apprécier les conditions d'exécution du service public et des éléments d'évolution des coûts.

La régie doit produire également des tableaux de bord mensuels, trimestriels et annuels. Les différents paramètres constituant les tableaux de bord concernent la fréquentation, les recettes, la production bus, métro et tramway, la maintenance, les contrôles et la fraude, la qualité et la sûreté, les perturbations constatées, le patrimoine, les effectifs. Y sont associés des indicateurs qui permettent d'évaluer les différents items, tels que la qualité :

**tableau 26 : Indicateurs de qualité**

Indicateur	Définition	
Nombre total de perturbations	Évaluer le nombre total d'incidents et leur durée en minutes	
Temps total cumulé des perturbations		
Temps d'arrêt vandalisme		Temps d'arrêt vandalisme en minutes
Temps d'arrêt incident clients		Temps d'arrêt incidents clients en minutes
Temps d'arrêt exploitation		Temps d'arrêt d'exploitation (hors incidents techniques) en minutes
Nombre de perturbations < 4 min	Évaluer le nombre d'incidents dont la durée est inférieure à 4 min (le client aura été perturbé) et leur durée en minutes	
Temps cumulé des perturbations < 4 min		
Nombre perturbations > ou = 4min	Évaluer le nombre d'incidents dont la durée est supérieure à 4 min (le client aura été perturbé) et leur durée en minutes	
Temps cumulé perturbations > ou = 4min		
Disponibilité du système (lignes A et B du métro)	Évaluer la fiabilité du système sans tenir compte de leur impact sur les clients (temps de perturbation total/temps d'ouverture)	

Source : annexe 20 au contrat de service public

La régie a subi des pénalités pour retard dans la production des tableaux de bord en 2012 (500 € pour un retard) et en 2013 (1 500 € pour trois retards).

### 5.2.3. Les indicateurs de performance

Les indicateurs majeurs de mesure de la performance concernent l'adaptabilité de l'offre, mesurée par habitant, le nombre de kilomètres produits (commerciaux et totaux), la fréquentation et les recettes. Ces indicateurs, issus des rapports d'activité, sont rassemblés dans le tableau ci-dessous.

tableau 27 : Évolution des indicateurs de performance (2012-2016)

	2012	2013	2014	2015	2016	Objectifs 2016
<b>Adaptabilité de l'offre</b>						
Kilomètres produits/habitant	39	40	40	39	39	41
Déplacements/habitant	126,1	129,2	128,6	123,7	127,5	130,9
Validations/habitant	177,1	182,6	181,5	174,0	180,7	184,4
Part des déplacements intermodaux	0,14 %	0,22 %	0,25 %	0,24 %	0,36 %	0,24 %
<b>Kilomètres</b>						
Kilomètres commerciaux (KC) en millions	31,5	33,0	34,1	34,2	35,2	35,2
Kilomètres produits (KP) en millions	35,5	37,1	38,4	38,3	39,3	39,3
<b>Fréquentation</b>						
Validations (en millions)	162,1	170,8	174,8	170,7	181,0	179,0
Déplacements (en millions)	115,4	120,8	123,9	121,3	127,7	127,1
Validations/KC	5,1	5,1	5,1	5,0	5,1	5,1
Déplacements/KC	3,7	3,7	3,6	3,5	3,6	3,6
<b>Recettes</b>						
Recettes trafic/KC	2,15	2,12	2,03	2,02	2,07	2,08
Recettes trafic/déplacement	0,59	0,58	0,56	0,57	0,57	0,57
Structure tarifaire						
. Billetterie	50 %	49 %	48 %	47 %	48 %	47 %
. Abonnements	36 %	38 %	39 %	40 %	39 %	39 %
. Compensés	14 %	14 %	14 %	13 %	13 %	14 %
Taux de gratuité totale	25,0 %	25,6 %	26,7 %	27,4 %	26,6 %	27,4 %

Source : rapports d'activité

Pour ce qui concerne l'adaptabilité de l'offre, les réalisations sont, en 2016, inférieures aux objectifs. On constate une stabilisation du nombre de kilomètres produits rapportés aux habitants autour de 39-40 (objectif 2016 : 41). Le nombre des kilomètres commerciaux progresse régulièrement de 11,7 % de 2012 à 2016, de même que celui de kilomètres produits qui augmente de 10,7 %. La fréquentation, mesurée en millions de validations (+ 11,7 %) et déplacements (+ 10,7 %) est supérieure aux objectifs et résulte pour partie de l'augmentation de l'offre au cours de la période. En revanche, les recettes de trafic, ramenées aux kilomètres commerciaux ou aux déplacements sont en baisse. La structure des recettes, billetterie, abonnements, déplacements compensés par un tiers est relativement stable.

S'agissant du taux de gratuité, le réseau des transports de Toulouse demeure un réseau généreux (26-27 % de gratuité) qui fait bénéficier de la gratuité des catégories de voyageurs très larges (jeunes, personnes âgées), sans considération de leurs revenus. Cette situation a justifié une réflexion sur les modifications des tarifs intervenues en juillet 2017.

#### 5.2.4. L'offre commerciale

Au cours de l'année 2016, l'EPIC Tisséo a produit 35,2 millions de kilomètres commerciaux avec la première année de l'exploitation en année pleine de la deuxième ligne de tramway, la poursuite du programme Linéo<sup>14</sup> par le prolongement de Linéo 1 à ses deux extrémités et la mise en œuvre de Linéo 2 (Colomiers-Arènes) au moyen de nouveaux bus articulés, l'intégration du service communal de navettes de Colomiers, la mise en œuvre de dessertes

<sup>14</sup> Les lignes Linéo de l'agglomération toulousaine sont des lignes de bus à haut niveau de service (BHNS) qui circulent essentiellement sur des parcours optimisés mais pas entièrement en site propre. Elles sont au nombre de cinq en septembre 2017 et complètent le réseau de bus classique de Toulouse. Le projet vise à développer 10 lignes d'ici 2020, sous l'appellation commerciale Linéo.

exceptionnelles pour faciliter les déplacements au cours de l'EURO 2016 et l'intégration progressive du réseau TAMtam<sup>15</sup> dans le réseau Tisséo.

Selon le mode de transport, le réseau de bus produit 71,2 % de l'offre commerciale globale, suivi par le métro lignes A et B (24,2 %) et enfin le tramway (0,6 %).

**tableau 28 : Évolution de l'offre commerciale (2012-2016)**

en milliers de km	2012	2013	2014	2015	2016	Évol. moyenne annuelle
<b>Bus</b>	22 719	23 850	24 637	24 397	25 070	2,49 %
<i>Dont circuits scolaires</i>	55	54	55	60	73	7,33 %
<b>Métro</b>	8 125	8 296	8 333	8 375	8 524	1,21 %
<b>Tramway</b>	847	864	1 139	1 455	1 614	17,49 %
<b>Total</b>	<b>31 691</b>	<b>33 010</b>	<b>34 109</b>	<b>34 227</b>	<b>35 208</b>	<b>2,67 %</b>

Source : rapports d'activité

L'évolution moyenne annuelle de la production de kilomètres s'établit globalement à + 2,67 %, avec une production deux fois plus faible du métro que celle des bus, l'augmentation du tramway, malgré la création de la ligne 2 restant encore marginale (4,6 % des kilomètres réalisés). La faible augmentation de la réalisation en 2015 (0,3 %) tient aux mouvements sociaux qui ont marqué le début de l'exercice.

### 5.2.5. Le parc

Les déplacements au sein du PTU se font essentiellement selon trois modes de transport : les bus et le tramway pour le réseau de surface, et le métro. Les infrastructures et les véhicules appartiennent au SMTc.

**tableau 29 : Situation du parc en 2016**

	Nombre	Âge moyen	Kilométrage moyen
Bus	539 bus	8,3 ans	43 900 km
Métro	116 rames VAL	12,8 ans	77 000 km
Tramway	28 rames Citadis	5,5 ans	52 200 km

Source : rapport d'activité

Le parc a évolué jusqu'en 2014 où il atteint 602 véhicules avant de décroître jusqu'en 2016 avec 564 véhicules.

<sup>15</sup> TAMtam est une offre de navette gratuite pour tous dans le Muretain.

tableau 30 : Parc des véhicules

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>BUS</b>	<b>551</b>	<b>571</b>	<b>602</b>	<b>593</b>	<b>564</b>
Autobus articulés (hors BHNS)	80	92	113	118	132
Autobus standard	449	452	456	440	399
Minibus (de 30 à 60 places)	17	15	16	20	20
Minibus (moins de 30 places)	5	12	18	16	14
<b>Énergie (en nombre de véhicules)</b>	<b>551</b>	<b>571</b>	<b>602</b>	<b>593</b>	<b>564</b>
Gazole	281	303	338	335	293
GNV	248	248	248	247	246
Électricité batteries	5	5	7	10	10
Hybride	17	15	9	1	15
<b>METRO</b>					
Nombre de rames	112	116	116	116	116
<b>TRAMWAY</b>					
Nombre de rames	24	24	25	28	28

Source : tableaux de bord

Il est constaté une substitution des autobus articulés (+ 65 %) de plus grande capacité aux autobus standard (- 11 %). S'agissant de l'énergie utilisée, il n'apparaît pas une volonté manifeste de remplacer le gazole par le GNV : les véhicules circulant au gazole (+ 12 de 2012 à 2016) représentent 51 % du parc en 2012 et 52 % du parc en 2016, alors que le pourcentage des autobus circulant au GNV est passé de 45 % à 43,6 % sur la même période. Seul le nombre de véhicules fonctionnant à l'électricité a doublé, mais ne représente que 3,8 % du parc total de bus.

## 5.2.6. La fréquentation

La fréquentation a globalement progressé entre 2012 et 2016, à l'exception de la ligne A du métro qui a vu sa fréquentation baisser de 2,47 %, en raison des travaux pour le remplacement des traverses qui ont immobilisé la ligne deux fois trois semaines. En revanche, l'augmentation de la fréquentation du tramway (56,7 %) est plus que proportionnelle à l'augmentation de l'offre de kilomètres (31,8 %). La raison en est le prolongement de la ligne de tramway T1 de la station des Arènes à Palais de justice. La poursuite de l'évolution du réseau de bus entraîne une augmentation de 4,6 % de la fréquentation. Ces trois modes de transport ont véhiculé 173,2 millions de voyageurs en 2014. La part de voyageurs transportés en tramway reste encore marginale, de l'ordre de 4,8 %.

Le niveau de fréquentation atteint 181 millions de validations pour 127,6 millions de déplacements en 2016, soit 0,5 % de plus que l'objectif contractuel ; le niveau de fréquentation progresse de plus de 6 % par rapport à 2015 qui était une année marquée par une baisse de fréquentation par rapport à 2014 concentrée sur le réseau de bus (6,5 %) et le métro (2 %).

tableau 31 : Évolution de la fréquentation du réseau (2012-2016)

million de validations	2012	2013	2014	2015	2016	Évol. moyenne annuelle
Tramway	5,0	5,2	8,2	9,6	10,9	21,51 %
Métro	107,1	110,7	109,6	107,4	110,9	0,88 %
Bus	48,0	53,0	55,4	51,8	57,1	4,44 %
Autres	2,0	1,9	5,2	1,9	2,1	1,23 %
<b>TOTAL</b>	<b>162,1</b>	<b>170,8</b>	<b>174,8</b>	<b>170,7</b>	<b>181,0</b>	<b>2,80 %</b>

Source : rapport d'activité

Ce sont principalement les transports de surface (bus et tram) qui connaissent une progression dynamique. Le métro représente toujours le mode prépondérant de déplacement avec

61,3 % des validations ; cependant la part relative du réseau de surface augmente sur la période, à 31,5 % pour le bus à et 6 % pour le réseau tramway en 2016 (en 2012, le bus représentait 29,6 % des validations et le tramway 3,1 %). Globalement, les spécialistes estiment que les attentats en 2015 ont eu une influence sur la fréquentation des transports en commun. Le chiffre de fréquentation de 2016 doit également tenir compte de celle générée par l'organisation d'un certain nombre de matchs de l'EURO 2016 à Toulouse.

La très grande majorité des voyages (81 %) est effectuée en utilisant un seul mode de transport, les combinaisons multimodales représentant 19 % des trajets avec une prépondérance de la combinaison métro + bus qui représente 15 % des validations.

La structure de la fréquentation du réseau en fonction des catégories de tarification montre une prédominance des abonnements (abonnements Activéo<sup>16</sup>, abonnements jeunes, autres abonnements) sur la billetterie. Les déplacements payants (67,2 %) comprennent la billetterie (22,5 %), les abonnements (Activéo 6 %, jeunes 7,1 % et autres 31,6 %), les tiers payants représentent 6,8 % (demandeurs d'emploi hors périmètre TPU, scolaires, bénéficiaires du RSA) et les bénéficiaires de transport gratuit, 26 % (demandeurs d'emploi dans le périmètre du TPU, seniors, invalides). L'importance des usagers bénéficiant de transports gratuits est à relever.

**tableau 32 : Structure de la fréquentation en 2016**

	Billetterie	Abonnements	Scolaires	Demandeurs d'emploi hors TPU	Autres tiers payants	Gratuit
Bus	17%	42%	7%	3%	-	31%
Métro ligne A	26%	43%	2%	1%	2%	26%
Métro ligne B	24%	50%	2%	1%	2%	22%
Tramway	26%	43%	4%	1%	2%	25%
Services affrétés	16%	36%	26%	2%	2%	17%
<b>Total réseau</b>	<b>22%</b>	<b>45%</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>26%</b>

Source : brochure Tisséo 2016

### 5.2.7. La vitesse commerciale

En 2014, la vitesse commerciale était à Toulouse de 17,1 km/h pour les autobus, 17,6 km/h pour les tramways et 33,4 km/h pour le métro.

La vitesse de déplacement des bus s'est dégradée régulièrement (17,4 km/h en 2012, 16,9 km/h en 2016), les bus circulant au milieu du trafic global (peu de couloirs réservés et de sites propres). Pour résoudre en partie ce problème, la priorité a été donnée aux carrefours aux bus Linéo et des couloirs réservés aux endroits stratégiques ont été mis en place.

**tableau 33 : Évolution de la vitesse commerciale selon le mode de transport**

	2012	2013	2014	2015	2016	Objectifs 2016
Bus	17,4	17,2	17,1	17,1	16,9	nd
Métro	33,4	33,4	33,4	33,4	33,4	33,4
Tram	18,2	18,8	17,6	17,6	17,2	nd

Source : rapport d'activité

<sup>16</sup> L'abonnement annuel Activéo permet un nombre illimité de déplacements sur le réseau métro, tram et bus Tisséo (hors navette aéroport), pendant la durée de l'abonnement.

La vitesse commerciale des tramways se situe, pour la plupart des lignes, entre 16 km/h et 22 km/h. La vitesse du tramway de Toulouse est faible par rapport aux moyennes nationales de ce type de transport<sup>17</sup> ; elle est, par ailleurs, en diminution (1 km/h de 2012 à 2016) : son tracé est, en effet, particulièrement long et emprunte de nombreuses courbes qui en limitent la vitesse. Le tramway est, en principe, un moyen de transport de centre-ville alors que l'autorité organisatrice a fait le choix de l'étendre en agglomération ; au surplus, le passage du tram en mode mixte route de Grenade à Blagnac pénalise fortement la vitesse moyenne.

### **5.2.8. La qualité du service**

Le code des transports, entré en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2010, permet de définir les contours du « droit du voyageur à disposer d'un service de qualité ».

L'article L. 1111-1 du code indique que « le système des transports doit satisfaire les besoins des usagers et rendre effectif le droit qu'a toute personne, y compris celle dont la mobilité est réduite ou souffrant d'un handicap, de se déplacer et la liberté d'en choisir les moyens (...) La mise en œuvre de cet objectif s'effectue dans les conditions économiques sociales et environnementales les plus avantageuses pour la collectivité et dans le respect des objectifs de limitation ou de réduction des risques, accidents, nuisances, notamment sonores, émissions de polluants et de gaz à effet de serre ».

L'article L. 1111-2 précise que « la mise en œuvre progressive du droit au transport permet à l'usager de se déplacer dans des conditions raisonnables d'accès, de qualité, de prix et de coût pour la collectivité, notamment par l'utilisation d'un moyen de transport ouvert au public ».

Enfin, l'article L. 1111-4 prévoit que « le droit au transport comprend le droit pour l'usager d'être informé sur les moyens qui lui sont offerts et sur les modalités de son utilisation ».

Selon le contrat de service, la régie doit s'engager sur la mise en place de standards de service pour la qualité sur toutes les lignes du réseau. Pour chaque critère et pour chaque mode (bus, métro, tramway, TAD) l'autorité organisatrice et la régie conviennent d'un objectif représentatif de la qualité « voulue » par l'autorité. L'intéressement sera déclenché sur les résultats obtenus au-delà des seuils exigés par la norme. L'évaluation de la qualité perçue s'effectue une fois par an en fonction des résultats d'enquêtes image et satisfaction. Ces résultats obtenus en matière de qualité de service sont communiqués à l'autorité organisatrice au moyen d'un tableau de bord général qui comporte un volet relatif à la qualité de service, au public et au personnel de la régie.

---

<sup>17</sup> Lille 21 km/h, Lyon 22 km/h, Marseille 16 km/h, Bordeaux 18,2 km/h, Montpellier 20 km/h, Paris entre 18 et 20 km/h, Nantes 23 km/h.

## 5.2.8.1. Fiabilité du service

**tableau 34 : Évolution des indicateurs de fiabilité du service (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016	Objectifs 2016
<b>Bus</b>						
Taux de réalisation de l'offre	97,3 %	99,1 %	98,7 %	99,0 %	99,3 %	99,0 %
Régularité, ponctualité production	78,4 %	86,3 %	88,6 %	88,0 %	91,5 %	90,0 %
<b>Méto</b>						
Disponibilité du système						
Ligne A	99,4 %	99,4 %	98,3 %	88,0 %	99,4 %	99,6 %
Ligne B	99,5 %	99,5 %	98,7 %	98,9 %	99,4 %	99,6 %
<b>Tramway</b>						
Taux de réalisation de l'offre	98,5 %	99,4 %	99,6 %	99,5 %	99,2 %	99,5 %
Régularité, ponctualité production	89,4 %	89,2 %	96,5 %	92,0 %	96,4 %	90,0 %

Source : rapport d'activité

Les indicateurs de taux de réalisation de l'offre sont inférieurs, en 2016, aux objectifs affichés à l'exception des transports en bus. En revanche, la mesure de la régularité et de la ponctualité de la production est supérieure aux objectifs.

## 5.2.8.2. Accidentologie

Le nombre des accidents est globalement en diminution sur la période 2012-2016 mais reste supérieur pour le réseau de bus et le métro aux objectifs fixés pour 2016.

**tableau 35 : Évolution de l'accidentologie (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016	Objectif 2016
Nombre d'accidents/100 000 km - Bus	6,4	5,9	5,7	5,5	5,8	5,5
Nombre d'accidents impliquant MR - Tram	2,7	1,9	1,1	1,4	1,9	1,5
Incidents stations et rames/100 000 km - Métro	2,6	2,3	1,8	1,9	2,1	

Source : rapport d'activité

**tableau 36 : Évolution des accidents (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre d'accidents corporels bus	249	259	275	260	249
Nombre d'accidents matériels bus	911	896	876	839	929
Nombre d'accidents métro	213	187	151	161	178
Nombre d'accidents tramway (impliquant le matériel roulant)	23	14	13	22	30
<b>Nombre total d'accidents</b>	<b>1 396</b>	<b>1 356</b>	<b>1 315</b>	<b>1 282</b>	<b>1 386</b>

Source : tableaux de bord

Après une diminution entre 2012 et 2015, le nombre d'accidents retrouve le niveau du début de la période, particulièrement pour les accidents matériels et corporels du réseau de bus. En revanche, les accidents liés au métro et au tramway connaissent une baisse jusqu'en 2014 puis augmentent à nouveau.

## 5.2.8.3. La lutte contre la fraude et l'insécurité

L'article 2.9 du contrat de service traite du suivi de l'ambiance et de la sûreté du réseau. Les actions de la régie doivent viser à limiter la fraude sur le réseau, à garantir la sécurité des sites exploités mais aussi à diminuer le sentiment d'insécurité et à développer le sentiment de confiance. La régie élabore des plans annuels en matière de sûreté qui intègrent six volets : lutte contre la fraude par le contrôle des titres, prévention de la délinquance et lutte contre le vandalisme, protection des sites et des matériels mis à disposition par l'autorité organisatrice, application des mesures Vigipirate, mise en œuvre d'actions socio-éducatives à l'attention des jeunes scolarisés, des habitants des quartiers sensibles et des jeunes clients du réseau, mise en place de conseillers mobilité quartier. Un objectif de taux maximum de fraude est défini par l'autorité organisatrice sur proposition de la régie et donne lieu à un intéressement à la diminution du taux de fraude.

Selon une étude réalisée pour le compte de l'UTP, les outils les plus efficaces pour améliorer la sécurité dans les transports en commun seraient le renforcement de la présence humaine dans les véhicules et les arrêts aux stations (59 %), le renforcement de la vidéo-protection (53 %), la lutte contre la fraude (49 %) et l'interdiction de la mendicité (26 %).

À partir de la mi-mai 2017, Tisséo a lancé une campagne de lutte contre la fraude et les incivilités. Avec ses 2 lignes de métro, 2 lignes de tram et 140 lignes de bus, Tisséo enregistre en 2016 près de 180 millions de validations de titres de transport. Cette évolution du nombre de voyageurs s'accompagne également d'une augmentation du nombre de fraudeurs, notamment sur les lignes de métro.

En 2016, 16 000 procès-verbaux ont été dressés et la fraude est estimée à 7 % des voyageurs. Tisséo évalue sa perte de recettes due à la fraude à près de 5-7 M€ par an. Sur 500 000 voyageurs quotidiens, cela signifie que plus de 35 000 voyageurs ne s'acquittent pas chaque jour de leur titre de transport.

Le taux de contrôle est mesuré par le rapport entre nombre de voyageurs contrôlés et le nombre de voyageurs ayant validé leur titre de transport. Ainsi, ce taux de contrôle ne permet pas d'intégrer les voyageurs n'ayant pas validé et n'ayant pas été contrôlés. Le taux de fraude apparent est le volume des voyageurs en infraction par rapport aux personnes contrôlées. Cependant il est vraisemblable, surtout pour le tramway, que le taux de fraude réel soit bien plus important que le taux de fraude apparent.

**tableau 37 : Évolution des contrôles et de la fraude (2014-2016)**

	2014	2015	2016	Objectifs
% déplacements contrôlés	1,0 %	0,9 %		1,1 %
Nombre de contrôles (millions)	1,2	1,1	1,0	1,4
<b>Taux de contrôle réseau</b>	<b>0,7 %</b>	<b>0,7 %</b>	<b>0,6 %</b>	<b>0,7 %</b>
Nombre de PV dressés	16 003	18 078	16 113	17 637
<b>Taux de verbalisation</b>	<b>1,3 %</b>	<b>1,6 %</b>	<b>1,6 %</b>	<b>1,3 %</b>
Taux de recouvrement	44 %	45 %	48 %	44 %
<b>Montant des amendes</b>	<b>258 k€</b>	<b>307 k€</b>	<b>318 k€</b>	<b>270 k€</b>

Source : rapports d'activité

Au-delà de la fraude apparente, des enquêtes régulières tentent de déterminer le taux de fraude réel. Selon une telle enquête réalisée en 2016<sup>18</sup>, le taux de fraude moyen s'établit à 7,9 % sur l'ensemble du réseau. Ce taux a quasiment doublé depuis 2012 sur l'ensemble des modes (bus :

<sup>18</sup> Une analyse de cette enquête figure en annexe 3.

7,40 % ; métro : 7,70 % ; tramway : 13,80 %). Le rapport relève que la courbe des incivilités est corroborée avec la courbe de la fraude, entraînant des risques de dégradation physique de l'ambiance ; la réduction de la fraude apparaît dès lors comme une nécessité pour augmenter les recettes et remobiliser l'ensemble du personnel qui risque de glisser vers un fatalisme résigné.

**tableau 38 : Évolution du taux de fraude sur le réseau (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016	Objectifs 2016
Taux de fraude enquête annuelle (hors refus de présentation)	3,3 %	3,7 %	4,1 %	3,2 %	7,2 %	nd
Taux de fraude enquête	-	-	6,0 %	3,8 %	7,9 %	6,0 %
Taux de contrôle réseau	1,1 %	0,9 %	0,7 %	0,7 %	0,6 %	0,7 %

Source : rapport d'activité

Le taux de fraude (avec ou sans refus de présentation du titre de transport) a plus que doublé entre 2012 et 2016, ce qui constitue une très mauvaise performance. Le taux de fraude est supérieur à l'objectif retenu pour 2016 alors que le taux de contrôle, lui, est inférieur. La fraude est surtout le fait des transports dont le conducteur n'est pas contrôleur (métro et tramway). L'élargissement des horaires du métro, de 1h00 à 3h00 du matin, à personnel de contrôle constant, a contribué à faire croître le taux de fraude dans ce mode de transport.

Dans le cadre de sa politique de sécurisation et de lutte contre la fraude, l'EPIC ayant constaté un niveau qui augmentait a décidé, en mai 2017, la mise en place d'une campagne de lutte contre la fraude et les comportements déviants. Cette campagne se déroule en deux phases, d'abord du 15 mai au 16 juillet puis du 25 septembre au 15 décembre. Les 150 agents vérificateurs présents sur le réseau ont été renforcés par 80 personnes. Au terme de cette campagne une enquête devrait mesurer l'efficacité de ces nouvelles mesures.

Le nouveau dispositif mis en place pour renforcer la lutte contre la fraude s'élèverait pour les deux périodes (de mai à juillet 2017 puis de septembre à décembre 2017) à 1,5 M€.

Outre son équipe d'une cinquantaine de vérificateurs pour tout le réseau, dédiée principalement aux contrôles dans les métros (représentant la majorité du trafic) et les pôles d'échanges des bus, l'EPIC a conclu une convention avec les contrôleurs lyonnais afin qu'ils interviennent dans le tramway à raison de six personnes pour 28 heures de contrôle par semaine pendant quatre mois.

La chambre souligne que la lutte contre la fraude doit constituer un objectif majeur de la régie ; à cet égard un renforcement des contrôles apparaît nécessaire ainsi que l'amélioration du taux de recouvrement des amendes dont plus de la moitié n'est à ce jour pas récupérée.

### **Recommandation**

**2. Intensifier les contrôles, prioritairement dans le métro et le tramway, de façon à faire baisser de manière significative ces incivilités. *Non mise en œuvre.***

En 2016, 16 113 procès-verbaux ont été dressés par les agents vérificateurs. Un sur deux seulement (48 %) a été payé par le contrevenant.

Désormais deux catégories d'infraction sont sanctionnées et le montant des amendes a été augmenté. Si le titre de transport n'a pas été validé, s'il est validé à la vue du contrôleur, s'il est illisible ou déchiré, utilisé en dehors de la période de validité, l'amende sera de 40 € en cas de

paiement immédiat, 55 € en cas de règlement dans les 15 jours, 80 € après envoi de la lettre de rappel et 90 € s'il y a des circonstances aggravantes. En cas de voyage sans titre de transport ou appartenant à une autre personne, l'amende est de 60 € en cas de paiement immédiat, 75 € en cas de paiement dans les 15 jours, 100 € après l'envoi d'une lettre de rappel et 110 € en cas de circonstance aggravante.

Les incivilités sont également verbalisables : fumer dans les transports en commun, mendier, utiliser des appareils bruyants et sonores, transporter un objet encombrant ; c'est également le cas pour la consommation de boissons alcoolisées, l'inscription de tracts, d'affiches ou de tags, etc. Dans tous ces cas l'amende est de 60 € en cas de paiement immédiat, de 75 € en cas de paiement dans les 15 jours, de 100 € après l'envoi d'une lettre de rappel et de 110 € en cas de circonstances aggravantes.

D'autres mesures<sup>19</sup> ont également été adoptées, notamment l'obligation de détenir un justificatif d'identité lorsque le voyageur n'est pas en règle, l'abaissement du délit de fraude à 5 infractions, initialement déclenché à partir de 10 contraventions, l'aggravation de déclaration de fausse identité ou de fausse adresse et l'interdiction des « mutuelles de fraudeurs »<sup>20</sup>. Tisséo a également participé aux travaux de création d'une plateforme commune d'adresses de contrevenants. Afin de vérifier les adresses fournies par les usagers, une plateforme commune à tous les opérateurs de transport vérifie les adresses fournies par les fraudeurs avec celles des comptes bancaires et assimilés (FICOBA)<sup>21</sup> ou du répertoire commun de la protection sociale (RNCPS)<sup>22</sup>.

La récente mise en place de ces nouvelles dispositions ne permet pas de faire un bilan de leur efficacité dans la lutte contre la fraude et les incivilités.

#### 5.2.8.4. L'ambiance du réseau

**tableau 39 : Évolution des signalements et incidents (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016	Objectifs 2016
Nombre de signalements	3 658	3 406	3 731	3 459	3 648	3 733
Nombre de signalements/IM de validations	23	20	21	20	20	23
Nombre d'incidents	3 923	3 850	4 049	3 701	3 989	4 049
Nombre d'incidents/million de KC	124	117	119	108	113	119
Nombre d'incidents/millions de déplacements	34	32	33	31	31	33
Propreté des équipements stations	98,9 %	99,3 %	99,8 %	99,8 %	99,8 %	nd
Propreté des équipements rames de métro	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	nd
Conformité nettoyage véhicules bus	89,0 %	nd	nd	nd	nd	nd
Effectif sûreté/millions de validations	0,83	0,79	0,66	0,73	0,66	0,71

Source : rapports d'activité

Le nombre de signalements et le nombre des incidents sont stables en début et fin de période avec cependant un acmé en 2014. Par rapport au nombre de déplacements ainsi qu'aux kilomètres commerciaux produits le nombre des incidents a tendance à diminuer. Le rapport des

<sup>19</sup> Ces mesures ont été inscrites dans la loi n° 2016-339 du 22 mars 2016 relative à la prévention et à la lutte contre les incivilités, contre les atteintes à la sécurité publique et contre les actes terroristes dans les transports collectifs de voyageurs.

<sup>20</sup> Les « mutuelles des fraudeurs » fonctionnent sur un système mutualiste : chacun verse une cotisation, qui aidera les gens verbalisés à payer leur amende, personne n'achetant de ticket régulièrement. Créer une « mutuelle des fraudeurs » est désormais un délit, passible de six mois de prison et 45 000 € d'amende.

<sup>21</sup> Fichier national des comptes bancaires et assimilés.

<sup>22</sup> Répertoire national commun de la protection sociale.

effectifs de sûreté par rapport au nombre de validations diminue assez nettement et se situe en 2016 au-dessous de l'objectif fixé.

### 5.3. Les tarifs

Selon L'observatoire de la mobilité (2016) les utilisateurs de transports en commun achètent pour 51 % d'entre eux des abonnements, pour 13 % des tickets unitaires et enfin pour 36 % des carnets de tickets : pour les utilisateurs réguliers ces formules sont moins chères en moyenne par déplacement.

#### 5.3.1. Les catégories tarifaires

Selon le contrat de service public, les déplacements sur le réseau urbain Tisséo sont classés en trois catégories tarifaires :

- les déplacements payants réalisés avec des tickets et des abonnements ;
- les déplacements gratuits pour les usagers, non compensés : déplacements gratuits sans compensation financière pris en charge par Tisséo ;
- les déplacements gratuits pour les usagers, tiers payants : déplacements gratuits compensés financièrement par le conseil départemental.

Les tarifs payants selon le titre de transport étaient les suivants en 2013 et 2015 :

**tableau 40 : Tarifs des réseaux équipés de TCSP lourd**

	Titre unitaire		Titres en carnet		Titre journée		Titre hebdomadaire		Abonnement mensuel		Abonnement annuel	
	2013	2015	2013	2015	2013	2015	2013	2015	2013	2015	2013	2015
Toulouse	1,60	1,60	1,29	1,34	5,00	5,50	13,30	14,20	43,80	46,80	438,00	468,00
<i>Moyenne</i>	<i>1,43</i>	<i>1,50</i>	<i>1,20</i>	<i>1,24</i>	<i>4,14</i>	<i>4,36</i>	<i>13,76</i>	<i>14,75</i>	<i>43,00</i>	<i>45,20</i>	<i>430,20</i>	<i>450,60</i>

Source : UTP Tarification des réseaux de transports urbains 2016

Pour les titres à l'unité, les carnets de titres, les titres à la journée, les abonnements mensuels et annuels, la tarification du réseau toulousain est supérieure aux moyennes de la série des réseaux équipés de TCSP lourd. Seuls les tarifs de la carte hebdomadaire sont inférieurs à la moyenne. Globalement, les tarifs de Tisséo sont supérieurs à ceux des réseaux de la même catégorie. Les prix toulousains se situent ainsi parmi les plus élevés des grands réseaux de province. Les marges de progression des tarifs sont donc réduites pour l'EPIC.

La tarification du réseau Tisséo est de la responsabilité du SMTC, autorité organisatrice des mobilités. Les tarifs actuels, adoptés par délibération du comité syndical du 19 octobre 2016, sont entrés en vigueur au 3 juillet 2017.

**tableau 41 : Tarifs du réseau en vigueur au 1<sup>er</sup> septembre 2014 et 3 juillet 2017 et tarifs prévisionnels**

Réseau métro-tram-bus (sauf navette aéroport)

TICKETS						
	Tarifs TTC 01/09/2014	2017 (03/07)	Juillet 2018	Juillet 2019	Juillet 2020	Juillet 2021
1 Déplacement	1,60€	1,60€	1,70€	1,70€	1,70€	1,70€
10 Déplacements	13,40€	13,40€	13,70€	13,90€	14,20€	14,50€
10 Déplacements Tarif Réduit	9,80€	9,80€	10,00€	10,20€	10,40€	10,60€
Ticket Tribu	5,50€	8,00€	8,20€	8,30€	8,50€	8,60€
Pass Journée	5,50€	6,00€	6,10€	6,20€	6,40€	6,50€
Pass 3 jours	10,50€	12,00 €	12,20 €	12,50 €	12,70€	13,00 €
ABONNEMENTS						
	Tarifs TTC 01/09/2014	2017 (03/07)	Juillet 2018	Juillet 2019	Juillet 2020	Juillet 2021
Abonnement 7 Jours	14,20€	15,00€	15,30 €	15,60 €	15,90 €	16,20 €
Abonnement 31 jours	46,80€	50,00 €	51,00€	52,00€	53,00€	54,00€
Abonnement annuel comptant	468,00€	500,00 €* /mois *	510,00€ /mois	520,00€ /mois	530,00€ /mois	540,00€ /mois
Abonnement annuel mensualisé	39,00 €/mois	41,60 € /mois *	42,50 € /mois	43,30 € /mois	44,10€ /mois	45,00€ /mois

Source : EPIC Tisséo

Un titre de 10 déplacements est proposé aux voyageurs occasionnels s'ils sont domiciliés dans les 101 communes du territoire Tisséo. Son prix est de 9,80 €, soit 0,98 € le trajet à l'unité au lieu de 1,34 € tarif normal. Peuvent prétendre à ce tarif :

- les étudiants entre 26 et 35 ans ;
- les familles comportant trois enfants ou plus, tous âgés de moins de 18 ans ;
- les personnes dont le taux d'invalidité est compris entre 50 et 79 %.

### 5.3.2. La remise en question de la gratuité pour certaines catégories d'usagers

Le précédent rapport de la chambre portant sur la période 2002 à 2009 avait souligné le poids de la gratuité, compensée pour certaines catégories par les collectivités (transports scolaires à la charge du département de la Haute-Garonne par exemple). Ainsi, plus d'un voyageur sur trois (34 %) ne payait pas son billet, la gratuité étant totale ou compensée par un tiers. La chambre indiquait que le coût de la gratuité s'établissait à 21,11 M€ en 2009. La gratuité totale représentait plus du quart des voyages effectués alors que la part de la gratuité compensée était en diminution, estimée à environ 10 % du trafic en 2009.

Les mécanismes de gratuité mis en place n'étaient d'ailleurs assortis d'aucune condition de revenus pour en bénéficier ; en outre, il n'entrait pas dans la compétence du SMTC, établissement régi par le principe de spécialité, de financer des politiques à vocation sociale. La gratuité était accordée aux plus de 65 ans<sup>23</sup>, aux moins de 4 ans, aux demandeurs d'emploi du PTU et les invalides à 80 % ainsi que leurs accompagnateurs. La gratuité était également accordée aux bénéficiaires du RSA, aux scolaires et aux demandeurs d'emploi hors PTU, la charge en étant

<sup>23</sup> Mise en place par Pierre Baudis en 1972.

supportée dans ce cas par le département. Par ailleurs, un tarif jeunes (moins de 26 ans) était fixé à 10 € par mois pour une utilisation illimitée sur tout le réseau, tarif de transport le plus avantageux en France.

Ce système très coûteux pour le gestionnaire a perduré jusqu'à la délibération du comité syndical du 19 octobre 2016. Le nouveau système abandonne la vision par catégorie (jeunes, seniors, chômeurs) pour une approche par niveau de ressources. Les nouvelles modalités de tarification solidaire, qui se basent sur une progressivité en fonction des revenus, sont détaillées en annexe 2. Les nouveaux tarifs réduits ont été mis en place le 3 juillet 2017. Le nouveau dispositif s'appuie sur une grille comprenant quatre niveaux de tarifs établis en fonction des ressources de chaque foyer et prend désormais en compte de nouveaux publics comme les retraités de 62 ans à 64 ans.

**tableau 42 : Grille des tarifs réduits mise en place le 3 juillet 2017**

0 €	Demandeurs d'emploi, seniors et jeunes de moins de 26 ans touchant moins de 811 € par mois, étudiants boursiers échelon 7.
10 €	Demandeurs d'emploi, seniors et jeunes de moins de 26 ans touchant entre 811 € et 1 150 € par mois, étudiants.
15 €	Demandeurs d'emploi, seniors et jeunes de moins de 26 ans touchant plus de 1 150 € par mois.

La « tarification sociale » avait fait l'objet d'une étude confiée à un cabinet spécialisé au cours de la mandature précédente. La mise en place de cette nouvelle tarification a donné lieu à des concertations avec les intéressés.

## 5.4. Le réseau de bus

**tableau 43 : Évolution des ratios d'activité du réseau de bus (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2012/2016
<b>Dépenses d'exploitation (k€)</b>	<b>110 765</b>	<b>120 205</b>	<b>127 092</b>	<b>132 104</b>	<b>129 411</b>	<b>3,97 %</b>
. Coûts de roulage	84 465	92 845	97 271	100 572	97 985	3,78 %
. Coûts fixes	16 557	16 534	18 176	19 868	19 914	4,72 %
. Coûts de production	101 022	109 379	115 447	120 440	117 899	3,94 %
Kilomètres produits (KC + HLP) (milliers)	21 932	23 434	24 251	23 707	23 995	2,27 %
Kilomètres commerciaux (milliers)	18 325	19 646	20 335	20 074	20 280	2,57 %
Nombre de lignes	84	87	87	87	67	-5,50 %
Milliers de validations	46 286	51 401	53 753	50 136	55 022	4,42 %
Effectif ETP moyen conduite	1 181	1 259	1 314	1 338	1 310	2,63 %
Total effectif	1 556	1 642	1 714	1 764	1 728	2,66 %
Nombre de KC/ conducteurs (milliers)	15,6	15,7	15,6	15,1	15,5	-0,16 %
Km produit/effectif total (milliers)	14,1	14,3	14,2	13,4	13,9	-0,36 %
Absentéisme conduite	8,4%	8,1%	8,0%	8,9%	8,4%	-
Coût d'exploitation/km produit	5,05 €	5,13€	5,24€	5,57€	5,39€	1,64 %
Coût de production/km produit	4,61€	4,67€	4,76€	5,08€	4,91€	1,59 %
Dépenses/validations	2,39€	2,34€	2,36€	2,63€	2,35€	-0,42 %
<b>Recettes commerciales (k€)</b>	<b>19 330</b>	<b>20 826</b>	<b>20 699</b>	<b>21 764</b>	<b>21 567</b>	<b>2,78 %</b>
Recettes/KC	1,05€	1,06€	1,02€	1,08€	1,06€	0,24 %
Recettes/validation	0,42€	0,41€	0,39€	0,43€	0,39€	-1,84 %

Source : rapports d'activité

Les dépenses d'exploitation ont progressé sensiblement au même rythme que les coûts de production, à 3,97 % en évolution moyenne annuelle contre 3,94 %. Entre 2012 et 2016, une baisse des coûts de carburants de 20,2 % est constatée.

L'évolution (- 2,1 %) des coûts de production entre 2015 et 2016 s'explique par la diminution des coûts de conduite (1,5 % alors que ceux-ci avaient progressé de 22,2 % entre 2012 et 2015) ainsi que des frais de maintenance (2,4 %) et d'assurance (18 %).

Les recettes commerciales progressent moins vite, en moyenne annuelle (2,78 %), que les dépenses d'exploitation (3,97 %) ou des coûts de production (3,94 %).

Le solde net du rapport dépenses d'exploitation sur recettes commerciales, par le nombre de validations, s'établit à 1,97 € en 2012, 1,93 € en 2013, 1,97 € en 2014, 2,2 € en 2015 et 1,96 € en 2016.

### 5.4.1. Les réalisations

**tableau 44 : Évolution des indicateurs de performance (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016	Objectifs 2016
Kilomètres commerciaux réalisés (en millions)	18,32	19,65	20,34	20,07	20,28	20,24
Kilomètres commerciaux offerts (en millions)	18,83	19,82	20,60	20,94	20,42	20,44
Milliers de KC/conducteur	15,6	15,7	15,6	15,1	15,5	15,7
Taux de productivité des conducteurs	85,6 %	84,9 %	84,7 %	83,7 %	86,7 %	86,9 %
Conducteurs/effectif exploitation	6,9	7,2	7,3	7,0	6,9	6,9
<b>Maintenance</b>						
Taux de panne aux 10 000 km	2,3	2,3	2,2	2,2	2,2	2,2
Age moyen du parc	7,9	7,8	7,8	8,7	8,3	7,8
Taux d'indisponibilité du parc	15,2 %	15,5 %	15,9 %	15,6 %	13,5 %	14,0 %
Milliers de KP/véhicule	39,5	40,7	40,0	39,5	42,0	42,0
<b>Fiabilité et attractivité du service</b>						
Taux de réalisation de l'offre	97,3 %	99,1 %	98,7 %	95,9 %	99,3 %	99,0 %
Ponctualité/régularité	78,4 %	86,3 % *	88,6 %	90,0 %	91,5 %	90,0 %
Accidents aux 100 000 KC	6,4	5,9	5,7	5,5	5,8	5,5
Validations/KC	2,5	2,6	2,6	2,5	2,7	2,6

Source : rapports d'activité

\* Changement de méthode de calcul en 2013

Le taux de réalisation de l'offre en propre, c'est-à-dire des kilomètres commerciaux (KC) réalisés / KC appliqués, s'élève à 99,3 % en 2016 et constitue une des meilleures performances depuis la date de mise en œuvre du ratio. Le taux de productivité des conducteurs connaît une baisse continue de 2012 à 2015 avant de s'améliorer au cours de la dernière année.

0,3 % des courses a été perdu du fait de gestion interne (absences, pannes, manque de bus, accidents), ce qui constitue la meilleure performance de la période 2012-2016.

**tableau 45 : Évolution des kilomètres commerciaux (KC) réalisés et perdus (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016
KC réalisés	97,3 %	99,1 %	98,7 %	95,9 %	99,3 %
Taux de courses perdues	2,7 %	0,9 %	1,3 %	4,1 %	0,7 %
<i>Causes internes</i>	0,8 %	0,7 %	0,7 %	0,5 %	0,3 %
<i>Causes externes</i>	0,1 %	0,1 %	0,2 %	0,1 %	0,3 %
<i>Mouvements sociaux</i>	1,8 %	0,1 %	0,4 %	3,5 %	0,1 %

Source : rapport d'activité 2016

### 5.4.2. Le parc

Au 31 décembre 2016 :

- 539 bus + 162 bus en sous-traitance ;
- 695 km de lignes + 840 km affrétés ;
- 2 504 arrêts ;
- 67 lignes urbaines + 73 lignes affrétées<sup>24</sup>.

Ce parc est en diminution par rapport à 2015 du fait des transferts de lignes en sous-traitance. Ce transfert à la sous-traitance (optimisation de l'offre réalisée dans le cadre du PAS 2016) est justifié pour des lignes à faible trafic et/ou nécessitant des bus de petit gabarit, pour les lignes ne fonctionnant qu'à l'heure de pointe, pour les lignes isolées géographiquement ou éloignées d'un dépôt Tisséo et coûteuses à produire (haut-le-pied<sup>25</sup> élevé).

L'âge moyen du parc est de 8,3 ans, soit 4 mois de moins qu'en 2015<sup>26</sup> en raison de l'acquisition de 25 bus articulés hybrides destinés à équiper les lignes Linéo (BHNS). Depuis 2016, la majorité du parc fonctionne avec une énergie alternative au gazole (gazole : 48 % ; GNV<sup>27</sup> : 46 % ; électrique : 2 % ; hybride : 4 %). En tout état de cause, l'objectif pour 2016 n'est pas atteint (8,3 ans contre 7,8 ans).

Après deux années de baisse, il est constaté une utilisation plus intensive du matériel avec un ratio de 43 938 km par bus en moyenne (+ 6,3 %), ce qui permet d'économiser l'achat de 42 bus supplémentaires pour réaliser l'offre prévue en 2016.

**tableau 46 : Évolution du nombre de km moyen par bus (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016
Évolution du nombre de km moyen par bus	41 241	42 650	42 125	41 336	43 938

Source : rapport d'activité

### 5.4.3. La qualité du service

Le niveau d'accidentologie bus (matériel et corporel) affiche une fréquence de 5,8 accidents aux 100 000 km, soit un chiffre équivalent à la moyenne de la période sous revue.

**tableau 47 : Évolution des accidents bus aux 100 000 km (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016
Accidents corporels	1,4	1,3	1,4	1,3	1,2
Accidents matériels	5,0	4,6	4,3	4,1	4,6
TOTAL	6,4	5,9	5,7	5,4	5,8

Source : rapports d'activité

<sup>24</sup> Lignes sous-traitées.

<sup>25</sup> Le haut-le-pied est un déplacement d'un véhicule ne transportant aucun voyageur. Un parcours haut-le-pied est contre-productif puisqu'il n'apporte aucune recette commerciale, tout en générant des coûts de fonctionnement (consommation de carburant, rémunération des agents).

<sup>26</sup> Mais 0,5 mois de plus qu'en 2014.

<sup>27</sup> Le gaz naturel pour véhicules (GNV) est du gaz naturel utilisé comme carburant automobile. Le gaz naturel est constitué d'environ 97 % de méthane.

L'indicateur général de régularité ponctualité s'améliore par rapport à 2015 et s'établit à 91,4 %.

L'indice de satisfaction des voyageurs utilisant le bus s'améliore avec une note de 7,3 en qualité perçue. Au titre des satisfactions, la relation conducteur (réponse, amabilité), la sécurité à bord et l'accessibilité demeurent les points forts du service. Par contre, la rapidité des correspondances (indice 7,0), la disponibilité des places assises (indice 6,5), l'aménagement et le confort des arrêts (indice 6,5) et la présence de personnel autre que le conducteur (indice 6,0) sont des voies d'amélioration pour l'avenir. L'indice de satisfaction, sans retrouver son niveau de 2013, progresse après deux années moyennes en 2014 et 2015 (indice 7,1).

**tableau 48 : Évolution de la satisfaction des clients du réseau bus (2013-2016)**

	2013	2014	2015	2016
Satisfaction clients Bus	7,4	7,1	7,1	7,3

#### 5.4.4. Le réseau affrété

Incluant le transport à la demande, le recours à la sous-traitance en 2016 était de l'ordre de 15 à 18 %. Dans une logique de baisse des coûts, le recours à la sous-traitance touche de prime abord les lignes périphériques, le cœur de réseau et la première couronne restant les lignes économiquement les plus intéressantes à exploiter. Les dessertes locales sont donc affrétées et ce pour deux raisons (logique de réseau) :

- elles nécessitent deux services par jour, à savoir le matin et le soir aux heures de pointe alors que l'organisation des roulements au sein de Tisséo s'effectue autour d'un seul service par jour, en continu ;
- elles sont plus proches des dépôts (en périphérie de ville) que les lignes intérieures et leurs parcours sont globalement calqués sur les lignes scolaires, lignes sous-traitées par excellence ; le recours et la formation des personnels est donc déjà optimisé.

Selon l'article 19 du contrat de service public, l'autorité organisatrice autorise la régie à sous-traiter une partie des missions prévues par le contrat de l'offre kilométrique annuelle effectuées par autobus, autocars ou tous autres véhicules adaptés aux transports à la demande. Le recours aux services affrétés permet de compléter les services produits directement par les moyens propres de la régie, à périmètre constant.

En cas de recours à la sous-traitance portant sur les transports réguliers, celle-ci doit porter sur la totalité des courses effectuées sur une ligne, sauf dérogation expresse de l'autorité organisatrice. La régie doit lui transmettre, au moins un mois avant sa mise en œuvre, un rapport indiquant les services sous-traités, la durée, le nombre des entreprises choisies, le kilométrage sous-traité, le type de matériels et équipements liés ainsi que le pourcentage global de sous-traitance atteint. Pour la mise en œuvre de cette sous-traitance, la régie passe des marchés avec les sous-traitants dans le respect des règles internes et communautaires de la commande publique.

Par avenant n° 1 au contrat de service public du 21 avril 2011, l'autorité organisatrice définit les trois types de services affrétés du réseau Tisséo : le transport à la demande (TAD) zonal, le transport à la demande sur ligne virtuelle (itinéraires et horaires fixes, la course n'est déclenchée qu'en cas de réservation préalable) et la navette régulière (itinéraires et horaires fixes).

Le cadrage de la politique de sous-traitance est fixé comme suit : les services de transport à la demande sont exploités en sous-traitance ; les services exploités par autocar (places assises) sont également exploités en sous-traitance ; un service régulier peut être également sous-traité s'il s'agit d'un service provisoire ainsi qu'en cas de force majeure nécessité par la continuité du service public.

Sur une année civile, le taux de sous-traitance moyen (rapport entre les KC des services sous-traités et les KC totaux) ne peut dépasser 13 % de l'offre totale et 20 % de l'offre de surface.

**tableau 49 : Évolution des ratios d'activité du réseau affrété (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2012/2016
<b>Dépenses d'exploitation (k€)</b>	<b>8 617</b>	<b>9 318</b>	<b>9 688</b>	<b>9 561</b>	<b>11 077</b>	<b>6,48 %</b>
Coûts de production (k€)	8 400	9 102	9 470	9 319	<b>10 797</b>	6,48 %
Kilomètres produits (KC + HLP) (milliers)	4 150	4 204	4 302	4 323	4 790	3,65 %
Kilomètres commerciaux (milliers)	4 150	4 204	4 302	4 323	4 790	3,65 %
Nombre de lignes	40	55	56	56	73	16,23 %
Milliers de validations	1 664	1 613	1 623	1 660	2 104	6,04 %
Coût de production/km	2,02 €	2,16 €	2,20 €	2,16 €	2,25 €	2,73 %
Coût de production/Validation	5,05 €	5,64 €	5,83 €	5,61 €	5,13 €	0,39 %
Taux de sous-traitance global	13,2 %	12,7 %	12,6 %	12,6 %	13,6 %	
Taux d'affrètement (bus)	18,5 %	17,6 %	17,5 %	17,7 %	19,1 %	
% validations bus	3,5 %	3,0 %	2,9 %	3,2 %	3,7 %	
KC/Ligne	104	76	77	77	66	-10,75 %

Source : rapports d'activité

Quantitativement, le réseau affrété représente 73 lignes (19 lignes régulières, 9 lignes de TAD, 24 lignes scolaires, 20 lignes TAMtam et 1 navette) pour un service de 840 km desservis par 162 bus.

Le réseau sous-traité représente un pourcentage modeste de l'ensemble du réseau de bus. Il semblerait qu'en 2012 et 2016, le taux de sous-traitance soit supérieur à celui fixé par l'avenant n° 1 au contrat de service public (13 %). L'augmentation du nombre de lignes sous-traitées en 2016 (+ 17) est à mettre en corrélation avec la diminution du nombre de lignes exploitées directement par la régie (- 20). Le nombre de validations progresse plus rapidement que celui des kilomètres commerciaux produits, vraisemblablement en raison de l'augmentation du nombre de lignes. Le nombre de kilomètres commerciaux par ligne a diminué fortement passant de 104 milliers de km en 2012 à 66 milliers de km en 2016.

La chambre observe que le coût de production par kilomètre du réseau affrété, à 2,25 € en 2016, est inférieur de moitié au coût de production par kilomètre du réseau directement pris en charge par l'EPIC, à 4,91 € cette même année (cf. *supra* tableau 43) : cette situation souligne potentiellement les marges de progrès à accomplir pour parvenir à une organisation plus efficiente. Selon l'ordonnateur cette différence du coût de production tient en premier lieu à la convention collective inter urbaine dont bénéficient les sous-traitants, mais surtout à la faible part des coûts de structure assumée par les entreprises bénéficiaires des marchés de sous-traitance. En effet, l'ensemble des prestations de conception, de sa promotion commerciale, de sa vente en agence mais aussi l'ensemble des charges de structures liées au pilotage du réseau en matière de régulation, d'information voyageurs en temps réel, de lutte contre la fraude, de sécurité des agents et de maintenance des infrastructures lourdes est supportée par l'EPIC.

Les services affrétés scolaires, bien que représentant une faible partie de l'ensemble des transports affectés, comprennent 24 trajets/circuits.

**tableau 50 : Évolution des services affrétés scolaires (2012-2016)**

	KC	Validations	Dépenses	Dépenses/KC
2012	55 006	130 854	403 210 €	7,33 €
2013	54 206	127 369	402 916 €	7,43 €
2014	54 984	146 630	420 850 €	7,65 €
2015	60 300	166 083	479 247 €	7,95 €
2016	73 023	197 696	587 313 €	8,04 €
<b>Évolution</b>	<b>32,75 %</b>	<b>51,08 %</b>	<b>45,66 %</b>	<b>9,69 %</b>

Source : régie Tisséo

La progression des dépenses étant plus rapide que celle des kilomètres commerciaux produits, le coût en euros par kilomètre augmente régulièrement pour atteindre 8,04 € en 2016, soit une progression de 9,7 % par rapport à 2012.

## 5.5. Le métro

### 5.5.1. Présentation

Le métro de Toulouse est un réseau de transport en commun. Il utilise la technologie du véhicule automatique léger (VAL), véhicule sur pneumatiques développé par Matra Transports. Il est composé de deux lignes, en site propre, d'une longueur totale de 28,2 km parsemés de 37 stations dont une seule (Jean Jaurès) permet la correspondance d'une ligne à l'autre. La première ligne « A » a été inaugurée en juin 1993 après cinq années de travaux et relie Basso-Cambo à Jolimont avant qu'une extension de trois stations vers Balma - Gramont soit réalisée en décembre 2003. La seconde ligne « B » a été, quant à elle, inaugurée en juin 2007.

**tableau 51 : Évolution des ratios d'activité du métro (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2012/2016
<b>Dépenses d'exploitation (k€)</b>	<b>61 764</b>	<b>64 020</b>	<b>64 844</b>	<b>65 957</b>	<b>64 707</b>	<b>1,17 %</b>
. Coûts de roulage	20 652	21 360	21 486	21 863	20 995	0,41 %
. Coûts fixes	23 378	23 741	24 196	24 741	24 839	1,53 %
. Coûts de production	44 030	45 101	45 682	46 604	45 834	1,01 %
Kilomètres produits (KC + HLP) (milliers)	8 574	8 623	8 702	8 758	8 915	0,98 %
Kilomètres commerciaux (milliers)	8 207	8 296	8 333	8 375	8 524	0,95 %
Nombre de lignes	2	2	2	2	2	0,00 %
Milliers de validations	107 089	110 710	109 590	107 382	110 882	0,87 %
Effectif exploitation	103	103	104	107	109	1,43 %
Effectif maintenance	141	141	143	145	144	0,53 %
Total effectif	271	269	272	280	278	0,64 %
% frais personnel/coût d'exploitation	40%	41%	42%	44%	46%	
Km produit (milliers)/effectif total	31,7	32,1	32,0	31,3	32,1	0,31 %
Milliers de km par rame	76,5	74,5	75,0	75,5	76,9	0,13 %
Coût de production/km produit	5,14€	5,23€	5,25€	5,32€	5,14€	0,00 %
Coût de production/validation	0,41€	0,41€	0,42€	0,43€	0,41€	0,00 %
Dépenses d'exploitation/validations	0,58€	0,58€	0,59€	0,61€	0,58€	0,00 %
<b>Recettes commerciales (k€)</b>	<b>45 140</b>	<b>46 034</b>	<b>44 564</b>	<b>41 700</b>	<b>45 446</b>	<b>0,17 %</b>
Recettes/KC	5,50€	5,55€	5,35€	4,98€	5,33€	-0,78 %
Recettes/validation	0,42€	0,42€	0,41€	0,39€	0,41€	-0,60 %

Source : rapports d'activité

L'analyse de l'activité révèle une stabilité globale de l'exploitation du métro. Cependant l'année 2015 présente une diminution des validations (2 %) et en conséquence une diminution des recettes commerciales (6,4 %). D'un point de vue financier, les dépenses d'exploitation progressent plus vite, en moyenne annuelle, que les recettes commerciales. Le solde des dépenses d'exploitation sur les recettes commerciales s'établit, par validation, à 0,16 € en 2012 et 2013, 0,18 € en 2014, 0,22 € en 2015 et 0,17 € en 2016.

## 5.5.2. Les réalisations

tableau 52 : Évolution des indicateurs de performance (2012–2016)

	2012	2013	2014	2015	2016	Objectifs 2016
<b>Exploitation</b>						
Vitesse commerciale	33,4	33,4	33,4	33,4	33,4	33,4
Taux de haut-le-pied	4,5 %	3,9 %	4,4 %	4,6 %	4,6 %	4,5 %
Kilomètres commerciaux (millions)	8,21	8,30	8,33	8,38	8,52	8,45
<b>Maintenance</b>						
Age moyen des rames	9,0	9,8	10,8	11,8	12,8	12,8
Taux d'indisponibilité du parc	14,8 %	15,7 %	14,7 %	14,5 %	13,1 %	nd
Milliers de KT/rame	76,5	74,5	75,0	75,5	76,9	76,1
<b>Fiabilité et attractivité du service</b>						
Taux de réalisation de l'offre	99,9 %	99,8 %	99,1 %	99,4 %	100,9 %	100,0 %
Taux de disponibilité du système	99,42 %	99,31 %	98,48 %	93,49 %	99,40 %	99,58 %
Ligne A	99,34 %	99,11 %	98,48 %	88,05 %	99,35 %	99,55 %
Ligne B	99,50 %	99,52 %	98,48 %	98,93 %	99,44 %	99,60 %
Incidents aux 100 000 KC	2,6	2,3	1,8	1,9	2,1	nd
Confort dans les rames	99,1 %	99,2 %	99,3 %	99,6 %	99,4 %	nd
Ligne A	98,9 %	98,8 %	99,1 %	99,6 %	99,3 %	nd
Ligne B	99,3 %	99,5 %	99,5 %	99,7 %	99,5 %	nd

Source : rapports d'activité

La production réalisée en 2016 atteint 8,524 millions de KC, globalement conforme à la programmation et en amélioration par rapport à l'année précédente (+ 1,8 %) qui avait subi les effets mécaniques liés à l'arrêt de la ligne A lors de travaux pendant l'été 2015 (- 0,8 %). L'absence d'investissements en rames de métro n'ayant pas conduit à un renouvellement, l'âge moyen du parc évolue logiquement chaque année et atteint désormais en moyenne 12,8 années. Pour autant, le taux d'indisponibilité du parc diminue régulièrement depuis 2013 malgré la croissance relevée des kilomètres commerciaux produits.

tableau 53 : Évolution de la production kilométrique du métro (2012-2016)

milliers de km	2012	2013	2014	2015	2016
Ligne A	3 917	3 989	3 976	3 944	4 046
Ligne B	4 208	4 307	4 357	4 431	4 478
<b>TOTAL</b>	<b>8 125</b>	<b>8 296</b>	<b>8 333</b>	<b>8 375</b>	<b>8 524</b>

Source : rapport d'activité

Cette augmentation a pour origine une augmentation des fréquences de passage, en conséquence d'évènements sportifs ou culturels ponctuels comme l'EURO 2016. À l'inverse, 0,8 % de l'offre (70 000 km) a été perdu à la suite d'incidents techniques ou de clientèle.

Le parc de métro était constitué fin décembre 2016 de 116 rames VAL électrique pour un âge moyen du parc de 12,8 ans. Toutes les rames sont accessibles aux personnes à mobilité réduite et ont effectué en moyenne 77 000 km dans l'année.

En 2015, le SMTC a confié à l'EPIC la maintenance lourde des ascenseurs et escaliers mécaniques du métro avec transfert des ressources correspondantes. La régie doit assurer un taux de disponibilité<sup>28</sup> client moyen de 95 % pour les escaliers mécaniques et de 93,8 % pour les ascenseurs ; en deçà une pénalité de 1 000 € par dixième non atteint sera appliquée. Pour les escaliers mécaniques, ce taux s'établit à 95,3 % en 2015 (ligne A : 98,1 %, ligne B : 92,6 %) et 96,9 % en 2016 (ligne A : 97,9 %, ligne B : 95,9 %). Il convient de remarquer qu'en 2015, le taux de la ligne B était inférieur à l'objectif de 95 %. Globalement, il est observé une amélioration du taux de disponibilité entre 2015 et 2016.

**tableau 54 : Taux de disponibilité des équipements en 2015 et 2016**

	2015	2016	Objectifs
<b>Escaliers mécaniques</b>			
Ligne A	98,1 %	97,9 %	95,0 %
Ligne B	92,6 %	95,9 %	95,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>95,3 %</b>	<b>96,9 %</b>	<b>95,0 %</b>
<b>Ascenseurs</b>			
Ligne A	91,7 %	96,5 %	90,0 %
Ligne B	98,5 %	98,9 %	97,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>95,1 %</b>	<b>97,7 %</b>	<b>93,8 %</b>

Source : rapport d'activité

### 5.5.3. La qualité du service

L'année 2016 présente une dégradation de la disponibilité du système métro sur les lignes A et B, autour de 99,4 % hors impact des travaux et mouvements sociaux, qui s'explique par une évolution significative du nombre d'incidents perturbants (supérieurs à 4 minutes). En 2016, la durée d'un incident perturbant est proche de 17 minutes sur les deux lignes et 83 % des incidents perturbants ont pour origine le matériel roulant et les automatismes (45 %) ainsi que les incidents liés au vandalisme et à la clientèle (38 %)<sup>29</sup>. Ils durent en moyenne entre 15 et 20 minutes, avec une augmentation significative en 2016, en particulier sur la ligne B.

**tableau 55 : Évolution des incidents perturbants (2012-2016)**

	2012		2013		2014		2015		2016	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Clients et vandalisme	43	26	53	34	55	33	70	33	73	46
Matériel roulant et automatismes	75	42	60	35	56	40	51	44	73	70
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>		<b>182</b>		<b>184</b>		<b>198</b>		<b>262</b>	

Source : rapport d'activité

De 2012 à 2016, l'augmentation des incidents liés aux clients et au vandalisme a connu une hausse de 120 % et celle due au matériel roulant et automatismes de 22 %. Pour les premiers d'entre eux, une présence plus visible des agents en station, une sensibilisation de la clientèle et une intensification de la lutte contre la fraude et les incivilités devraient contribuer à faire diminuer le nombre de ces incidents.

<sup>28</sup> Le taux de disponibilité client des équipements mesure le % de temps de fonctionnement d'un équipement sans panne technique. Il inclut les révisions de longue durée afin de mesurer le service réellement disponible pour l'utilisateur.

<sup>29</sup> Ces événements interviennent généralement en début ou fin de service dans des zones identifiées sensibles.

**tableau 56 : Durée moyenne des incidents perturbants en 2016**

Moyenne des incidents	16,8 mn
Matériel roulant et automatismes	20,1 mn
Clients et vandalisme	14,9 mn
Exploitation	10,3 mn
Énergie voies et portes palières	9,9 mn
Autres (systèmes, info...)	32,8 mn

Source : rapport d'activité

L'indice de satisfaction des voyageurs a baissé en 2016 par rapport à 2015 avec une note de 7,6 en qualité perçue, vraisemblablement en raison de l'augmentation du nombre d'arrêts perturbants. La rapidité de circulation (8,1), le temps d'attente (8,1), la faculté d'accès à la station (7,9) et la rapidité de la correspondance entre les deux lignes (7,9) ont des indices de satisfaction supérieurs à la moyenne, en revanche, l'indice est dégradé pour le fonctionnement des escalators et des ascenseurs (7,0), la présence du personnel en station (6,3), la fréquence des pannes (6,4) et les solutions proposées en cas de panne (6,0).

## 5.6. Le tramway

**tableau 57 : Évolution des ratios d'activité du tramway (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2012/2016
<b>Dépenses d'exploitation (k€)</b>	<b>7 621</b>	<b>8 376</b>	<b>9 934</b>	<b>12 567</b>	<b>13 640</b>	15,66 %
. Coûts de roulage	4 535	5 096	6 275	8 506	9 638	20,74 %
. Coûts fixes	1 611	1 682	1 625	1 679	1 565	-0,72 %
. Coûts de production	6 146	6 778	7 900	10 184	11 203	16,19 %
Kilomètres produits (KC + HLP) (milliers)	862	867	1 143	1 465	1 627	17,21 %
Kilomètres commerciaux (milliers)	859	864	1 139	1 455	1 614	17,08 %
Nombre de lignes	1	1	1	2	2	-
Milliers de validations	4 982	5 238	8 206	9 623	10 870	21,54 %
Effectif ETP moyen conduite	47	47	61	90	99	20,47 %
Total effectif	82	89	103	132	141	14,51 %
Nombre de KC/ conducteurs (milliers)	15,6	15,7	15,6	15,1	15,5	-0,16 %
Km produit/effectif total (milliers)	10,6	9,7	11,1	11,1	11,5	2,06 %
Absentéisme conduite	8,4 %	8,1 %	8,0 %	8,9 %	8,4 %	-
Coût d'exploitation/km produit	8,84€	9,66€	8,69€	8,58€	8,38€	-1,33 %
Coût de production/km produit	7,13€	7,82€	6,91€	6,95€	6,89€	-0,85 %
Dépenses d'exploitation/validations	1,53€	1,60€	1,21€	1,31€	1,25€	-4,93 %
<b>Recettes commerciales (k€)</b>	<b>2 089</b>	<b>2 141</b>	<b>3 238</b>	<b>3 787</b>	<b>4 577</b>	21,66 %
Recettes/KC	2,43€	2,48€	2,84€	2,60€	2,83€	3,88 %
Recettes/validation	0,42€	0,41€	0,39€	0,39€	0,42€	0,00 %

Source : rapports d'activité

L'évolution constatée en 2014 et 2015 résulte de la mise en service de la deuxième ligne de tramway partiellement en 2014, puis en année pleine en 2015. Le nombre de kilomètres commerciaux produits a augmenté de 87,9 % de 2012 à 2016 alors que l'effectif ETP moyen de conduite faisait plus que doubler (+ 110,6 %). Les coûts de roulage, qui représentaient 60 % des dépenses d'exploitation en 2012, en représentaient 71 % en 2016. Le nombre des validations a progressé sur la période plus rapidement que le nombre de kilomètres commerciaux produits. Les recettes commerciales ont également progressé plus rapidement (21,66 % en moyenne annuelle) que les dépenses d'exploitation (15,66 %).

## 5.6.1. Les réalisations

tableau 58 : Évolution des indicateurs de performance (2012-2016)

	2012	2013	2014	2015	2016	Objectifs 2016
<b>Exploitation</b>						
Vitesse commerciale	18,2	18,8	17,6	17,2	17,2	nd
Taux de haut-le-pied	0,3 %	0,3 %	0,3 %	0,7 %	0,8 %	0,8 %
Kilomètres commerciaux réalisés (millions)	0,86	0,86	1,14	1,45	1,61	1,62
Kilomètres commerciaux offerts (millions)	0,87	0,87	1,14	1,48	1,63	1,63
<b>Maintenance</b>						
Nombre de défaillances signalées en ligne	342	271	260	248	247	nd
Nombre de défaillances pénalisant les voyageurs	9	1	8	1	3	nd
Taux de défaillance signalées (10 000 KT)	3,9	3,1	2,2	1,7	1,5	nd
Age moyen des rames	2,1	3,1	3,6	4,6	5,6	5,6
Taux d'indisponibilité des rames	20,4 %	17,5 %	9,8 %	9,8 %	11,1 %	nd
Milliers de KT/rame	36,4	36,8	45,7	53,0	58,5	59,3
<b>Fiabilité et attractivité du service</b>						
Taux de réalisation de l'offre	98,5 %	99,4 %	99,6 %	98,0 %	99,2 %	99,5 %
Ponctualité/régularité (*)	89,4 %	89,2 %	96,5 %	96,0 %	96,4 %	95,0 %
Accidents impliquant le MR aux 100 000 KC	2,7	1,9 (*)	1,1	1,4	1,9	1,5
Validations/KC	5,8	6,1	7,2	6,6	6,7	7,0

Source : rapports d'activité

(\*) Changement de méthode de calcul en 2013

La vitesse commerciale des lignes de tramway a tendance à se dégrader au cours de la période. La plupart de ratios sont impactés par la mise en service de la seconde ligne de tramway (2014) et par la prise en compte des statistiques en année pleine (2015).

Avec la première année d'exploitation de la ligne de tramway n° 2 en année pleine (+ 48,5 %), la fréquentation du tramway en 2016 atteint 10,9 millions de validations et représente 6 % de la fréquentation globale du réseau. La fréquentation du tramway a été particulièrement dynamique avec une croissance de 13 %. Sur une journée-type, le tramway transporte entre 37 000 et 41 000 voyageurs par jour.

tableau 59 : Fréquentation globale du réseau tramway en 2015 et 2016

	2015	2016	Évolution	
Validations T1	7 223 164	7 306 168	83 004	1,1 %
Validations T2	2 399 949	3 563 955	1 164 006	48,5 %
<b>Validations tramway</b>	<b>9 623 113</b>	<b>10 870 123</b>	<b>1 247 010</b>	<b>13,0 %</b>

Source : rapport d'activité

La production réalisée en 2016 atteint 1,614 million de kilomètres commerciaux, l'évolution principale par rapport à 2015 étant l'effet en année pleine de l'ouverture de la deuxième ligne. Seulement 0,2 % des courses a été perdu du fait de la gestion opérationnelle (absences, pannes, manque de rames, accidents) ; les perturbations externes principales résultent de la grève des taxis et des manifestations contre la loi Travail.

**tableau 60 : Évolution des taux de courses perdues par motif (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016
Causes internes	0,3 %	0,4 %	0,1 %	0,4 %	0,2 %
Causes externes	0,1 %	0,1 %	0,3 %	0,2 %	0,7 %
Mouvements sociaux	1,1 %	0,1 %	0,0 %	1,2 %	0,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>1,5 %</b>	<b>0,6 %</b>	<b>0,4 %</b>	<b>1,8 %</b>	<b>0,9 %</b>

*Source : rapport d'activité*

Le taux de régularité-ponctualité atteint 96,4 % et le niveau d'accidentologie (tiers : 2,3 ; matériel roulant : 1,9) est globalement maîtrisé. Le niveau d'accidentologie reste similaire à celui de 2015 (tiers : 2,7 ; matériel roulant : 1,4) mais inférieur à celui de 2014 (tiers : 4,9 ; matériel roulant : 1,1).

### 5.6.2. La qualité du service

Le réseau de tramway présente un niveau de satisfaction relativement élevé avec une note de 7,4/10. Les points forts de la qualité perçue sont la propreté, l'accessibilité, le confort des rames et des stations ainsi que la fiabilité de l'information voyageurs. Les points faibles sont la rapidité de circulation, les solutions proposées en cas de panne et la présence de personnel autre que les conducteurs.

## 6. LA GESTION DES PERSONNELS

### 6.1. Les effectifs

L'effectif physique de la régie au 31 décembre 2016 était de 2 819 salariés soit 2 760 ETP. Après une hausse continue entre 2012 et 2015 (14,7 %), les effectifs ETP ont diminué en 2016 (1 %). En 2016, les plus de 50 ans représentaient près de 40 % des effectifs, et la catégorie des 45-49 ans constituait, avec 531 salariés, la catégorie la plus nombreuse : cette caractéristique de la pyramide des âges pèse fortement sur l'évolution de la masse salariale de l'établissement du fait du poids du GVT<sup>30</sup>.

**tableau 61 : Évolution des effectifs (2012-2016)**

en ETP	2012	2013	2014	2015	2016	Variation
Conduite (bus et tram)	1 227	1 306	1 375	1 428	1 409	3,52 %
Bus	377	385	400	426	417	2,55 %
Tramway	16	19	20	21	24	10,67 %
Métro	288	293	300	308	307	1,61 %
Support d'exploitation	337	352	372	383	380	3,05 %
Structure	131	141	149	151	149	3,27 %
Autres	54	52	63	71	74	8,20 %
<b>TOTAL ETP</b>	<b>2 431</b>	<b>2 548</b>	<b>2 680</b>	<b>2 788</b>	<b>2 760</b>	<b>3,22 %</b>

Source : rapport d'activité

Les conducteurs receveurs représentent plus de 50 % du total des effectifs et les fonctions supports près de 14 %. En 2016, la répartition des salariés était la suivante :

**tableau 62 : Répartition des effectifs par métier en 2016**

Exploitation bus et tram	1 619*
Maintenance bus et tram	227
Maintenance et projets métro	193
Commercial	133
Sûreté	130
Exploitation métro	120
Autres (ALD, CSS, invalides, reclassés)	115
Juridique, achats, patrimoine	108
Ressources humaines	70
Systèmes et technologie de l'information	57
Finance	20
Sécurité et environnement	15
Direction générale et communication	12

Source : rapport d'activité 2016

\* Dont 1 415 conducteurs receveurs

### 6.2. La convention collective et les accords d'entreprise

Selon l'article 11 des statuts, outre le code du travail, les règles applicables au personnel sont constituées par la convention collective nationale de la profession des transports publics urbains et ses différents avenants, la réglementation particulière, les accords de branche, le

<sup>30</sup> GVT : glissement vieillesse-technicité.

règlement intérieur du personnel de l'établissements et ses annexes et enfin les accords et usages en vigueur dans l'établissement susceptibles de les compléter sur le plan social.

La convention collective nationale en vigueur est celle des réseaux de transports publics urbains de voyageurs du 11 avril 1986. L'accord de branche (transports urbains de voyageurs) du 3 décembre 2007 relatif au développement du dialogue social, à la prévention des conflits et à la continuité du service public, son avenant du 15 mars 2016 ainsi que 6 accords-cadres spécifiques et 41 accords d'entreprise viennent compléter ce dispositif<sup>31</sup>.

Après les deux conflits sociaux de mars 2012 et de 2015, deux protocoles de fin de conflit ont été adoptés dans le cadre de la négociation annuelle salariale obligatoire (NAO). Pour l'EPIC, le conflit de 2015 a été déterminant et structurant, posant un coup d'arrêt aux dérives salariales et instaurant un nouvel équilibre social. Une synthèse des mesures adoptées dans le cadre des NAO de la période est ici présentée :

- 2012 : La revalorisation du point a été négociée de manière à s'aligner sur l'augmentation de l'indice annuel des prix à la consommation ainsi que l'augmentation des primes de vacances, de samedi, de transport et des 3x8 et l'indemnité de grande amplitude calculée sur la base de 19 heures (au lieu de 19 heures 30). En matière d'allongement des carrières et d'accompagnement des seniors, Tisséo a pris à sa charge la partie des cotisations retraite correspondant à la fraction de salaire restant d'un salarié de plus de 55 ans avec plus de 15 ans d'ancienneté à temps plein décidant de passer à temps partiel. 10 places de conducteurs titulaires sont réservées à des conducteurs passant à temps partiel à 80 %. Enfin, un principe de passerelles est mis en place avec le bénéfice de l'ancienneté conservée ;
- 2013 : revalorisation du point, prime vacances, participation aux titres restaurant et restauration d'entreprise, proratisation des primes 13<sup>ème</sup> mois et vacances en cas de départ, attribution nouvelle prime d'équipe matinale (au plus tard à 5h) ;
- 2014 : revalorisation du point, création d'un échelon supplémentaire d'ancienneté pour les non-cadres de plus de 35 ans d'ancienneté, revalorisation des primes de vacances, de transport, de dimanche, des 3x8 ;
- 2015-1 : une heure libre créditée à chaque salarié du métro compte tenu de l'allongement des horaires de l'exploitation (quart de nuit du vendredi ou samedi + 21 juin, 14 juillet et 31 décembre) ;
- 2015-2 : mise en place de la prime d'équipe coupée des samedi, dimanche ou jour férié ;
- 2016 : majoration de la contribution employeur aux frais de santé des salariés, augmentation de la valeur du point et du complément salarial attribué aux ouvriers et employés, revalorisation des primes de samedi et d'outillage, prime exceptionnelle aux ouvriers et employés ;
- 2017 : revalorisation du point avec ajustement dès publication de l'indice annuel des prix à la consommation, de la prime de dimanche, les primes coupées week-end, tardive et amplitude sont indexées sur la valeur du point et attribution de la prime d'outillage aux magasiniers et agents logistiques.

Ces diverses revalorisations, acquises dans le cadre des NAO et à l'issue des conflits sociaux, ont entraîné une progression annuelle des charges de personnels de 6 à 7 % de 2012 à

<sup>31</sup> Accord-cadre du 22 décembre 1998 relatif à la branche sur l'emploi par l'organisation, l'aménagement, la réduction du temps de travail, accord du 15 mars 2006 relatif à la durée du mandat des représentants du personnel, accord du 7 juillet 2015 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie, accord du 2 février 2010 relatif au travail de nuit, avenant du 21 octobre 1998 relatif à la visite médicale du permis de conduire transport en commun et l'accord du 5 mars 2015 relatif au salaire national minimal et aux salaires minimaux mensuels forfaitisés au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

2015. Cette évolution est de moins de 1 % entre 2015 et 2016. Le poids de la masse salariale est donc prépondérant (70 % des charges de gestion) et les diverses mesures adoptées l'ont accentué. La chambre rappelle la nécessité de poursuivre la maîtrise de la masse salariale initiée en 2016 (cf. sur ce point la recommandation n° 1).

### 6.3. Le pilotage de la masse salariale

Le pilotage et le suivi de la masse salariale de Tisséo s'organisent autour des processus animés conjointement par les fonctions « finances » et « ressources humaines » :

- fixation des orientations stratégiques et du cadre budgétaire ;
- programmation des ressources par activités ;
- élaboration du scénario de gestion RH ;
- valorisations, simulations ;
- arbitrages et affectations des ressources financières et humaines par activités ;
- mise en œuvre opérationnelle et suivis.

L'établissement synthétise les champs d'intervention de chaque protagoniste de la façon suivante :

**tableau 63**

Direction Générale	Décide de la stratégie et des orientations générale dans le cadre du contrat de Service Public - Arbitre l'affectation des ressources par activités / services - Conduit les NAO avec l'aide du DRH. - Prend les mesures nécessaires au respect du budget - Rend compte au Conseil d'Administration des orientation et du déroulement - Valide chaque embauche ou mouvement de personnel
Direction Financière	Avec l'aide des contrôleurs de Gestion opérationels : - Définit et mets en œuvre le processus budgétaire - Elabore les supports de gestion et de suivis. - Analyse/ vérifie la cohérence/faisabilité des propositions en fonction des objectifs contractuels sur chaque activité. - Procède à la simulation financière de la masse salariale - Assure les reportings effectifs et Masse salariale Vérifie la performance et la conformité de l'allocation des ressources financières et humaines (mesures productivités...) - Emet un avis/contrôle d'allocation dans le circuit d'embauche
Direction Ressources Humaines	Définit et met en oeuvre de la stratégie RH - prépare les hypothèses mobilités et turn over dans le cadre de la GPEC - Valide les orientations et le scénario RH - Participe aux NAO avec la DG - Vérifie la cohérence des mesures catégorielles avec les orientations budgétaire. - Contrôle la confirmité et la faisabilité des embauches en regard des scénraio RH et des budgets.
Resp services / unités opérationelles	Est le reponsable bugétaire - prépare les hypothèses d'affectation des ressources en fonction du cadrage budgétaire - Elabore les budgets correspondant en lien avec les contrôleurs de gestion - justifie des ressources et des niveaux de performance proposées (productivités...) - Execute ensuite selon les arbitrages réalisés. - Déclenche les demandes d'embauche en regard des affectations budgétaires - justifie les écarts d'effectifs

L'ensemble de ces processus repose par ailleurs sur l'utilisation d'outils transverses et collaboratifs tels que le système d'information des ressources humaines (SIRH) et le logiciel

décisionnel et d'élaboration budgétaire. Ces outils sont en interface directe avec le logiciel de gestion financière.

### **6.3.1. Fixation des orientations stratégiques et du cadre budgétaire**

Une note de cadrage émise par la direction financière fixe à l'ensemble des responsables budgétaires les grandes étapes du processus budgétaire et les cadrages généraux en regard des objectifs pluriannuels du contrat de service public. Cette note précise les éléments nécessaires au dimensionnement des ressources humaines : orientations générales, évolution d'activité, hypothèse d'absentéisme, productivité globale attendue et niveau d'intéressement visé.

Parallèlement, une note d'orientation du plan de formation émise par la direction des ressources humaines (DRH) est transmise à l'ensemble des responsables budgétaires.

Enfin, une note de lancement des recueils des besoins en personnel émise par la direction des ressources humaines et la direction financière précise les conditions d'utilisation de l'outil SIRH permettant de traiter le plus en amont possible les éléments de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), et de chiffrage des ressources.

La masse salariale fait l'objet chaque année d'une prévision d'évolution dans le cadre de la procédure budgétaire (situation du moment corrigée d'une estimation des facteurs susceptibles d'évolution).

### **6.3.2. Programmation des ressources par activité**

Chaque responsable budgétaire définit ses besoins sur la base des éléments de cadrage et les intègre dans le SIRH. Ces besoins font ensuite l'objet d'un échange et d'une analyse entre chaque direction et la RH.

### **6.3.3. Élaboration du scénario de gestion RH**

Il est inscrit dans l'outil SIRH. Il comprend et décline par unité fonctionnelle l'ensemble des éléments de contexte validés précédemment :

- niveau d'effectifs ;
- gestion des carrières, mobilités, modes de recrutement ;
- élaboration d'un planning prévisionnel des emplois ;
- élaboration du plan de formation, qualification.

Il résulte d'une démarche de gestion prévisionnelle des carrières et permet de détailler la programmation par activité/métier/emploi au regard des orientations stratégiques ou budgétaires. La simulation de masse salariale sera effectuée sur la base de ces éléments.

#### **6.3.4. Valorisation de la masse salariale et budgétisation**

À ce stade, les éléments liés au scénario RH sont complétés par les autres facteurs constitutifs de la masse salariale : la rémunération et la politique salariale (objet d'une NAO en mars)<sup>32</sup>.

Par défaut, la direction financière fixe une hypothèse d'augmentation du point 100 au premier janvier de l'année concernée compatible avec les éléments de cadrage budgétaire et qui représente une masse brute à ne pas dépasser, quels que soient les résultats et la forme définitive des NAO.

#### **6.3.5. Arbitrage et affectation des ressources par activité**

L'ensemble de ces éléments est ensuite arbitré par direction, courant octobre, en présence des intéressés, de la direction générale, de la direction des ressources humaines et de la direction financière.

#### **6.3.6. Mise en œuvre opérationnelle et suivi**

Dans le SIRH, toutes les embauches ou les créations de poste font l'objet d'une procédure de demande du personnel, qu'elles soient au non budgétées. Celle-ci est présentée au directeur pour validation du besoin, aux services financiers pour contrôle des affectations et de la cohérence du budget, à la DRH pour validation du scénario RH et à la DG pour autorisation finale, condition impérative de toute embauche.

L'évolution des effectifs et des productivités au regard des objectifs est suivie mensuellement en consolidé et dans le cadre des activités. Un point sur l'évolution des effectifs est réalisé à chaque conseil d'administration dans le cadre de la présentation des activités en cours. L'évolution de la masse salariale est suivie mensuellement à partir des paies intégrées en comptabilité, avec analyse des écarts liés à l'effectif, au taux de charge, aux coûts unitaires, et divers cadencements budgétaires.

En même temps que la procédure budgétaire N+1, les aléas d'exécution et au re-calculation des ressources humaines et financières annuelles de l'année N à partir des données de septembre N sont pris en compte. La situation à fin décembre N sert de base à la gestion budgétaire des effectifs N+1. À la fin de chaque exercice, un historique de l'évolution de la masse salariale permet de mesurer l'impact cumulé des différentes mesures de gestion prises au cours des années.

Il ressort de ces différents éléments que le pilotage et le suivi de la masse salariale de Tisséo est désormais encadré, opérationnel et de qualité.

### **6.4. Les personnels mis à disposition**

Si l'EPIC a été peu explicite sur sa politique de recrutement (rétrospective et prospective), le contrôle de la chambre a mis en évidence un point de difficulté concernant les mises à disposition

---

<sup>32</sup> La NAO porte sur l'évolution de la valeur du point 100 de l'entreprise et sur des mesures spécifiques, telles que l'évolution de valeurs de primes relatives aux conditions de travail au-delà de leur évolution liée à la valeur du point, ou l'évolution de la prise en charge par l'employeur (participation de l'employeur à la mutuelle, aux frais de restauration par exemple).

de personnel. Entre 2012 et 2017, huit personnels engagés par l'EPIC Tisséo ont été mis à disposition en permanence auprès du SMTC (dont quatre au moins sur la totalité de la période).

Les frais de personnel et de missions liés à ces mises à disposition sont remboursés à l'euro près par le SMTC à l'EPIC pour un montant cumulé de 2,12 M€ entre 2012 et 2016.

Les mises à disposition du personnel sont encadrées par des conventions. L'objet même de certaines de ces mises à disposition conduit à s'interroger sur le bien-fondé de la démarche, d'autant que les salariés de droit privé de l'EPIC bénéficient d'éléments de rémunération relevant du droit public.

La loi du 2 février 2007 portant modernisation de la fonction publique fixait le principe de ce nouveau type de mise à disposition (salariés du privé vers des structures publiques) et les décrets d'application en ont précisé les contours. Elle cesse en principe à la fin du projet ou de la mission, « sans pouvoir excéder quatre ans »<sup>33</sup> mais elle peut prendre fin aussi de manière anticipée.

S'agissant de la fonction publique territoriale, l'article 11 du décret du 18 juin 2008 prévoit que cette mise à disposition n'est possible qu'à la double condition que les besoins du service le justifient et qu'elle ait pour objet « la réalisation d'une mission ou d'un projet déterminé qui ne pourrait être mené à bien sans les qualifications techniques spécialisées détenues par un salarié de droit privé ». Les conditions fixées paraissent donc restrictives, le dispositif étant réservé aux salariés détenant des « qualifications techniques spécialisées » nécessaires à l'accomplissement d'une mission ou d'un projet.

La mise à disposition de salariés ne trouve à s'appliquer que pour du personnel spécialement qualifié pour des compétences que ne possèdent pas les agents de l'administration d'accueil.

Des agents de l'EPIC Tisséo mis à disposition du SMTC ne remplissent pas les conditions prévues par le décret précité. En effet, certains personnels cumulent huit années de mises à disposition pour quatre missions différentes, alors même que leur qualification technique n'apparaît pas spécialisée. La chambre observe en particulier que le SMTC était parfaitement en capacité de recruter directement, pour des durées cumulées dépassant le seuil légal de quatre années, un agent pour recueillir des données, un chargé de rédaction des marchés publics, un chargé de mission auprès du président ou encore un responsable des actions de communication.

---

<sup>33</sup> Article 11 du décret du 18 juin 2008, I.

tableau 64 : Durées et motifs des mises à disposition auprès du SMTC de salariés de l'EPIC

Matr.	NOM	PRENOM	CONVENTION				OBJET
			signa.	Date début	Date Fin	Durée (an)	
1401			juil-10	15/07/10	14/07/12	2,0 ans	Projet Intéropérabilité Billetique
			juin-12	15/07/12	14/07/14	2,0 ans	Projet Métropole toulousaine sans contact
			juin-14	15/07/14	14/07/16	2,0 ans	Conseil et suivi de projets nouvelles technologies sans contact
			juin-16	15/07/16	14/07/18	2,0 ans	Conseil et suivi de projets nouvelles technologies sans contact
1461			juil-10	15/07/10	14/07/12	2,0 ans	Recueil analyse des données de développement urbain
2560			juil-10	15/07/10	14/07/12	2,0 ans	Developpement et administration des outils SIG
			juin-12	15/07/12	14/07/14	2,0 ans	Developpement et administration des outils SIG
			juin-14	15/07/14	14/07/16	2,0 ans	Developpement et administration des outils SIG
			juin-16	15/07/16	14/07/18	2,0 ans	Developpement et administration des outils SIG
2741			nov-11	01/12/11	30/11/13	2,0 ans	Coordination et gestion des interfaces projets/systèmes
			oct-13	01/12/13	30/11/15	2,0 ans	Coordination et gestion des interfaces projets/systèmes
			nov-15	01/12/15	30/11/17	2,0 ans	Chargé de mission réseau telecom et coordination projets systèmes
			oct-17	01/12/17	30/11/19	2,0 ans	Chargé de mission réseau telecom et coordination stratégies et projets systèmes
3823			juil-10	15/07/10	14/07/12	2,0 ans	Coordination de la communication des instances et partenaires
			juin-12	15/07/12	14/07/14	2,0 ans	Chargé de rédaction des marchés publics et Comité syndical
			juin-14	15/07/14	14/07/16	2,0 ans	Chargé de rédaction et suivi Comité syndical
			juin-16	15/07/16	14/07/18	2,0 ans	Chargé de mission auprès du Président
4097			août-12	01/08/12	31/07/14	2,0 ans	Redaction de programmes et suivi technique évolutions du métro
3671			déc-16	01/01/17	31/12/18	2,0 ans	Définition et mise en œuvre des actions de communication SMTC
0454			mai-17	01/06/17	31/05/21	4,0 ans	Conseil et expertise en matière de surété et fraude

Source : EPIC Tisséo

#### Le cas du chargé de mission auprès du directeur général du SMTC

Cet agent a été recruté en CDI par l'EPIC Tisséo le 20 avril 2017, avec effet au 2 mai 2017, pour exercer les fonctions de chargé de mission auprès du directeur général. Il exerce ses fonctions à 3/5<sup>ème</sup> de temps. Par convention, il a été immédiatement mis à disposition du SMTC le 24 mai 2017, à compter du 1<sup>er</sup> juin 2017 pour une durée de quatre ans. Conseiller sûreté il est placé auprès du président et rattaché au DGS.

Compte tenu de la simultanéité de son recrutement et de sa mise à disposition au profit du SMTC, ainsi que de la nature des fonctions qui lui sont confiées, la chambre s'interroge sur les raisons qui ont présidé à une opération qui ne correspond pas à l'intérêt de l'EPIC Tisséo. En réalité, ce recrutement est motivé par les conditions de rémunération plus favorables que celles en vigueur au SMTC, et la possibilité d'exercer des fonctions après l'âge de 70 ans.

#### Le cas du chargé de mission auprès du président du SMTC

Cet autre chargé de mission a été mis à disposition pendant huit années auprès du SMTC pour des fonctions qui ne sont en rien spécifiques alors que les conventions de mise à disposition sollicitent « certains salariés dont la spécialisation technique les qualifie pour l'exercice de missions spécifiques ou la participation à des projets déterminés de l'AO ».

**tableau 65 : Fonctions exercées par le chargé de mission**

Convention	Période	Fonctions
22 juillet 2010	15/07/2010 - 14/07/2012	Coordination de la communication des instances et partenaires
21 juin 2012	15/07/2012 - 14/07/2014	Chargé de rédaction des marchés publics et comité syndical
25 juin 2014	15/07/2014 - 14/07/2016	Chargé de rédaction et suivi comité syndical
14 juin 2016	15/07/2016 - 14/07/2018	Chargé de mission auprès du président

Source : conventions de mise à disposition

Toutefois, les missions confiées à cet agent pouvaient être exercées par un agent en poste et rémunéré par le SMTC.

L'ordonnateur confirme l'analyse de la chambre pour le premier chargé de mission et indique que la régularisation des autres situations a été opérée ou est en cours après réintégration des agents concernés dans les effectifs de l'EPIC.

## 6.5. Le système d'information des ressources humaines (SIRH)

Un système d'information (SI) est un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnels, données et procédures) qui permet de regrouper, classifier, traiter et diffuser de l'information dans un environnement. En 2014, l'EPIC a lancé un marché pour renouveler son système d'information des ressources humaines (SIRH), en raison de l'obsolescence d'un produit.

Les données de gestion et de comptabilité sont sauvegardées dans les SI. La centralisation des données sur des supports numériques permet une accessibilité et une disponibilité accrues, une rapidité des échanges, mais comporte un risque accru de perte ou de vol, d'accès inapproprié ou d'interruption des systèmes. Les projets informatiques sont porteurs d'enjeux importants en termes financiers et d'efficacité.

### 6.5.1. La stratégie et la gouvernance du SI

La stratégie était de gérer en interne un outil intégré permettant l'unicité des données au sein des modules de paye, recrutement et mobilité, formation, gestion carrières-compétences et management pour :

- assurer la cohérence entre toutes les sources et les données salariales ;
- repositionner la fonction RH sur des activités à forte valeur ajoutée (exemplaire du bulletin simplifié) ;
- ouvrir les informations utiles aux managers (*via* un portail dédié) ;
- avoir une approche collaborative *via* un portail propre aux salariés.

La mise en place d'un SIRH était porteur de trois enjeux :

- avoir une approche collaborative : plus d'autonomie dans la gestion individuelle des salariés, le développement de la gestion des carrières et compétence, une décentralisation des

informations vers les salariés et leurs *managers*, un support pour aider les *managers* dans leur rôle ;

- impliquer tous les partenaires dans les processus RH : une répartition des activités entre RH, salariés et *managers*, une responsabilité partagée dans la gestion RH, un accès aux outils de *reporting*, un partage d'information entre les métiers, l'organisation et les compétences ;
- repositionner la fonction RH sur des activités à forte valeur ajoutée : automatisation des tâches récurrentes, transversalité et partage des informations et processus entre les différents acteurs RH, un nouveau moteur de paie et de dématérialisation des déclarations réglementaires.

Ce SIRH s'inscrit dans le schéma directeur du système d'information. Le projet a d'abord concerné les modules de recrutement, formation, gestion administrative et *management* puis, très récemment, la paie et la gestion spécifique de l'entreprise.

Un marché d'aide au recrutement et à l'évaluation des salariés de 2012 reste toujours en vigueur. Son recours est marginal puisqu'il s'agit surtout pour la structure de pouvoir faire face à des pics d'activité de recrutement ou d'effectuer une recherche de profils spécifiques, ce qui n'entrave pas le bon déroulé de l'intégration des informations ni de double saisie.

Le marché passé en procédure négociée en deux tranches a fait l'objet d'une mise en concurrence : une tranche ferme pour l'achat et la mise en œuvre du logiciel et une tranche conditionnelle pour les prestations de maintenance, chacune des tranches ayant une partie prix forfaitaire et une partie prix unitaire. *RH Net*, Marseille, a remporté le marché public avec son logiciel *HR Access*.

Le montant des dépenses (études préalables, conception et livraison) s'élève à près de 1,2 M€ et respecte les montants arrêtés par tranche.

Divers comités ont eu régulièrement lieu en présence des différents chefs de projet et directeurs démontrant l'implication des responsables dans le pilotage de ce projet.

Le SIRH est récent, son déploiement s'est étalé entre 2014 et 2017. Il n'est pas stabilisé. Aussi, même s'il est d'ores et déjà inclus dans le schéma directeur des systèmes d'information de la DSI, celle-ci doit pouvoir s'assurer que ce projet répond à la stratégie globale de la structure et s'inscrit dans le budget informatique. L'implication des directions RH et STI assure un portage fort et visible, nécessaire à la réussite du projet, à son déploiement et à son appropriation par tous. Cette implication dans le pilotage doit permettre une prise en compte satisfaisante des besoins métier.

Aucune erreur n'a été détectée lors de la mise en production du module de déploiement de la paie et du bulletin simplifié. La période 2017-2018 inaugure l'interfaçage entre les RH et le budget avec une intégration des paramètres d'augmentation du point d'indice ou encore du GVT.

Les prochaines étapes de développement du SIRH seront la dématérialisation totale et la mise en place de la retenue à la source dès l'année prochaine. Pour autant, eu égard aux difficultés induites par ce dispositif, l'équipe est à ce jour sans visibilité quant au temps nécessaire à ce projet.

### 6.5.2. L'environnement informatique : la gestion du SIRH

La méthodologie mise en œuvre dans le cadre du projet SIRH est identifiée (identification des besoins, cahiers des charges, candidats, cadrages techniques, recettage, validation) ainsi que les différents intervenants (référents métier, chefs de projet, interlocuteurs). Un bilan du déploiement a été réalisé après chaque mise en production, permettant des ajustements et permettant d'éviter la répétition d'erreurs lors de mises à jour du SIRH.

Dans la conduite de ce projet, la mise en production de la paie a enregistré un retard de trois mois en raison de la mise en place obligatoire et concomitante de la déclaration sociale nominative (DSN) qui a entraîné une surcharge de travail non programmable lors du démarrage du projet.

Le temps de formation des agents, entre deux et quatre heures, apparaît cependant insuffisant au regard de l'enjeu. Des séances complémentaires éviteraient, en outre, une mobilisation trop importante de l'administrateur SIRH pour répondre aux sollicitations des agents. L'organisation d'un retour sur l'appropriation du SIRH par les personnels permettrait de révéler des zones de réticence, signe d'une mauvaise appropriation des fonctionnalités comme d'une efficacité et d'une efficacité moindres.

### 6.5.3. La sécurité des données

Lors du lancement du marché public relatif au nouveau logiciel de SIRH, le CCTP comprenait un développement spécifique aux règles et conditions de sécurité d'accès aux données ainsi qu'un contrat d'engagement pour le tiers titulaire du marché relatif à la confidentialité des accès et des données.

Au moment du déploiement des différents modules, le suivi des anomalies, demandes d'évolution ou de modification était réalisé par l'ouverture de ticket à chaque nouvelle situation, générant une fiche de suivi des échanges entre le chef de projet SIRH et l'intégrateur. Au total, 975 tickets ont été ouverts lors de cette période. Ces fiches de suivi ont fait office de recettages intermédiaires.

#### 6.5.3.1. La fiabilité et la complétude des données

Le SIRH comprend toutes les fonctionnalités liées à la RH et à la paie, comme la GPEEC. Pour autant, celle-ci n'est pas déployée dans *HR Access*, alors même que le schéma directeur des SI le prévoit.

Le logiciel permet d'effectuer toutes les requêtes sur la base du personnel (à l'exception de la gestion des temps de travail) y compris les données relatives à l'absentéisme pour maladie et accidents du travail (les autres motifs sont accessibles *via* une autre base) mais ne permet pas encore une édition automatique de l'organigramme. L'interface avec le contrôle de gestion est mise en œuvre depuis cette fin d'année 2017.

Dans la mesure où l'analyse disponible *via* le SI comptable et financier n'est pas un doublon avec le SIRH, il n'y a pas de coûts ni de risques supplémentaires d'erreurs. Néanmoins, le risque de divergences entre les données du SIRH et les données comptables et financières existe.

À ce titre, il peut être utile de calculer les rémunérations brutes annuelles cumulées par grade ou catégorie dans le SIRH puis dans le SI comptable et financier afin de comparer les agrégats.

Les données ne sont pas disponibles en consultation par le personnel (pas d'interface dédiée à l'accès personnel du collaborateur) mais elles sont accessibles à la demande de l'agent.

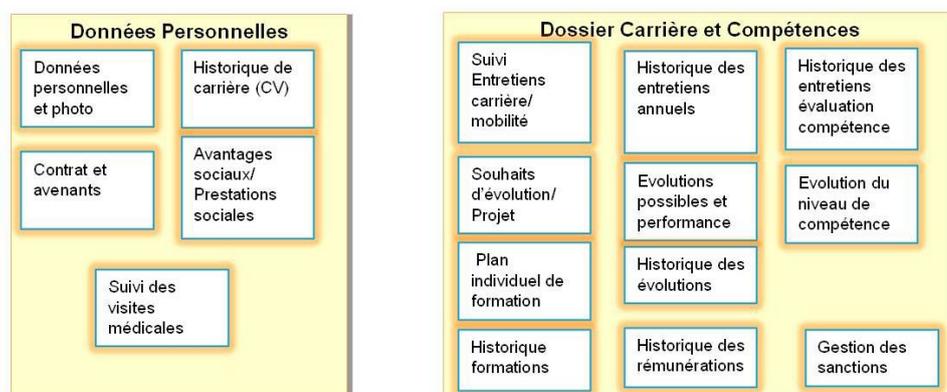
La présentation issue du dossier d'investissement mentionnait pourtant bien l'accès aux données du salarié *via* le portail (données personnelles, carrières et compétences).

## Présentation Tisséo DRH : portail

06/01/2012

### Structure du dossier salarié :

Le dossier salarié qui sera consultable sur le portail sera composé de toutes les informations disponibles sur l'agent ; il sera donc à terme alimenté par plusieurs applications ; l'application SIRH enverra les éléments ci-dessous :



Source : extrait du dossier d'investissement destiné au comité d'investissement de l'EPIC

Un accès, en lecture seule, aux données du dossier personnel dématérialisé devrait être facilité afin de ne pas avoir à formuler une demande expresse.

La seule interface vers l'extérieur du SIRH est la transmission de la déclaration sociale nominative (DSN). Son envoi est contrôlé par la direction des ressources humaines. La personne en charge de la DSN vérifie que les données saisies dans sa version concordent avec les paramètres du logiciel, que tous les indicateurs soient au vert et que l'exhaustivité des arrêts de travail saisis y figurent.

À défaut d'être exhaustifs, les contrôles métiers sont effectifs et visent l'intégrité et l'exactitude des données échangées.

### 6.5.3.2. La mesure de la sécurité

La procédure de modalités de reprise des données a été la même pour l'ensemble des modules déployés : systématisation de l'extraction de la base de donnée d'origine, vérification avec le fichier intermédiaire, vérification avec le fichier à intégrer et enfin contrôle post-intégration (exemple de réussite avec le plan de bascule de la paie).

Le SIRH a fait l'objet d'une dizaine de déclaration à la Cnil<sup>34</sup> concernant l'ensemble des données traitées et archivées par le SIRH et l'ensemble des personnels ayant accès. Cette procédure est clairement énoncée par la charte d'usage des ressources informatiques, télécoms et internet de l'EPIC, en vigueur au 1<sup>er</sup> août 2012, conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés. Un correspondant à la protection des données à caractère personnel est désigné en ce sens.

Si la charte informatique est formalisée, une révision régulière, voire annuelle, devrait être envisagée ainsi qu'un processus formel de communication à l'ensemble des utilisateurs (traçabilité de la prise de connaissance, signature à l'embauche, diffusion régulière par courriel pour rappel par exemple). Le manque de sensibilisation des utilisateurs aux sujets des SI peut entraîner des pratiques contournant les dispositifs de sécurité en place (partage de mots de passe entre collègues, communication sur les réseaux sociaux de sujets sensibles, usurpation d'identité, consultation de documents douteux, courriels ou virus).

L'EPIC a néanmoins précisé que la réflexion autour de la révision de la charte était en cours.

Le dispositif informatique est composé notamment d'un serveur dédié pour la base de données RH, un serveur pour l'application SIRH et un serveur pour le *frontal web* (intercepte les requêtes avant de les rediriger vers un autre serveur). Au total, 17 serveurs, un parc bureautique de 862 équipements (65 % de postes fixes et 35 % de portables), un système d'exploitation sous Windows 7 et 10 (migration totale en cours) et le navigateur internet IE11 composent le dispositif informatique général. Tous ces éléments sont répertoriés dans l'inventaire technique.

Le dispositif informatique conséquent fait l'objet d'un inventaire technique. Son implantation est accessible, sécurisée : il est contrôlé à l'aide de badges et d'un nombre d'habilitations restreint, il est placé sous vidéo-surveillance. La sécurité contre les risques environnementaux apparaît suffisante (capteurs d'humidité, climatisations avec alarme, sondes de température, dispositif électrique doublé).

Les applications du SIRH sont accessibles *via* des identifiants et des mots de passe, ces derniers sont régulièrement modifiés. Les accès et la gestion des profils sont gérés par l'équipe d'administration du SIRH. En outre, seules les assistantes RH sont habilitées à consulter et à modifier les RIB des personnels.

L'attribution des droits est déterminée en fonction de profils préexistants (appelés les modèles de rôle) et correspondant à la fonction de l'intéressé. Les accès et les paramètres sont attribués pour une période donnée déterminée.

Chaque utilisateur a la possibilité de déléguer ses droits à une personne de son choix, lui attribuant dès lors les mêmes droits.

Si la délégation pour une durée indéterminée est à juste titre déconseillée par la structure, le principe même de la délégation directe par le bénéficiaire apparaît porteur de risques. Une modification ponctuelle des droits d'un collègue assurant les missions d'un absent est préférable, la demande étant traçable et encadrée. Une modification des règles sur ce point permettrait une gestion plus sécurisée des accès.

---

<sup>34</sup> Concernant les données touchant aux procédures de recrutement, aux contrôles des arrêts de travail, au suivi social des agents, à l'annuaire de l'entreprise, au suivi des formations, à la gestion des contrats d'intérim, à la gestion du reclassement, à la gestion des stages, à la santé au travail ainsi qu'à la paye et à la gestion administrative des personnels.

En conclusion, la sécurisation des structures informatiques et des données apparaît globalement adaptée à l'organisme. Une révision de la charte informatique ainsi qu'un processus traçable de sa diffusion et une alternative à la délégation personnelle des droits d'accès au système permettraient une sécurisation supplémentaire nécessaire au regard de la confidentialité des données en jeu.

#### **6.5.4. La continuité de l'activité**

Les sauvegardes de données réalisées sur un boîtier situé dans un autre *datacenter* sont quotidiennes (externalisation). Le processus est en cours de révision, en lien avec le personnel en charge de la supervision des sauvegardes. Eu égard à la jeunesse du déploiement du SIRH, les tests de plan de secours informatique (PSI) ne se sont pas encore déroulés.

Le dispositif de continuité de l'activité est encadré par la fiche de criticité élaborée par la direction des services techniques informatiques et l'administrateur du SIRH. Si elle n'est pas à proprement dit un PSI, elle précise le degré d'impact sur le service de l'indisponibilité de l'application, la durée d'indisponibilité maximale admise, la perte de données maximales admissible et d'autres critères de disponibilité.

Le PSI doit être détaillé, diffusé et testé. La fiche de criticité doit être un des éléments.

#### **6.5.5. La contribution du SIRH à l'efficacité et à l'efficience de Tisséo**

Outre la qualité globale des procédures vérifiées, le SIRH devra permettre de renforcer le contrôle interne RH et financier grâce à des interfaces directes avec l'outil de *reporting* du contrôle de gestion actuellement en test (gestion budgétaire et suivi mensuel des effectifs, simulation de masse salariale et suivi mensuel en réel).

Le budget consacré n'a pas fait l'objet d'un bilan formalisé. À l'issue de la première année complète d'utilisation, il est proposé qu'un tel bilan soit programmé, afin aussi de mesurer l'objectif principal de qualité de service attendu.

Au total de l'investissement de 1,2 M€, s'ajoutent les coûts de maintenance du SIRH de 0,07 M€ annuels en fonctionnement selon le marché actuel (contrat de maintenance valide jusqu'au 31 août 2019). En outre, un administrateur est dédié au SIRH pour une charge de 0,044 M€. Aucune autre charge de personnels ne doit être intégrée, le SIRH ayant permis d'absorber les tâches à iso effectif. L'outil est prévu pour une durée de vie sans développement lourd sur cinq ans.

Ce budget a été étalé sur les phases de déploiement, sans dépassement. Les coûts induits par la mise en place non prévue de la DSN ont été absorbés par d'autres fonctionnalités non obligatoires et assumées en développement interne suite au transfert de compétence.

Le projet informatique a permis l'implication des directions dans son montage comme dans son suivi, le partage des missions a été clair et respecté sans qu'un dérapage dans le temps trop important n'ait emporté des conséquences graves ni un dépassement budgétaire. La réalisation d'économies en termes budgétaires durant la période contrôlée ne pouvait être attendue du fait de

son déploiement et les gains ne sont, la plupart du temps, pas constatés durant les premières années. La définition initiale des besoins de la part de l'organisme apparaît correctement appréciée.

L'objectif principal est bien une plus grande valeur ajoutée dans la réalisation des tâches métier RH et la qualité de service attendu, ce qu'un audit futur pourra démontrer.

À ce stade, la chambre souligne que trois objectifs importants du projet ont été atteints :

- le respect du budget grâce à des négociations et discussions permanentes avec l'intégrateur ;
- le délai de déploiement et de mise en production des modules ;
- la refonte de l'ensemble des *process* métiers en amont des commandes de programmation sur le logiciel permettant un travail selon une logique de « dossier salarié » et non plus selon une succession de tâches métiers cloisonnées (recrutement, formation, paye, etc.).

La chambre invite l'EPIC à mettre en œuvre les améliorations susceptibles de conforter le cadre de ce qui a été réalisé et de réduire encore certains risques liés à l'utilisation du SIRH :

- réaliser un bilan de fin de déploiement (investissement et résultats) et un bilan de fin de premier exercice ;
- réaliser une révision de la charte informatique et mettre en place un processus traçable de sa diffusion ;
- réaliser un PSI détaillé (la fiche de criticité ne devant en être qu'un des éléments), le diffuser et surtout le tester et réaliser un retour d'expérience suite aux tests ;
- mettre en place une alternative à la délégation personnelle des droits d'accès au système pour une sécurisation accrue nécessaire au regard de la confidentialité des données en jeu ;
- permettre un accès aux données du salarié *via* le portail (données personnelles, carrières et compétences) sans demande manuscrite préalable.

Elle recommande de définir rapidement l'échéancier de déploiement des modules de temps de travail et de la GPEEC, qui sont des fonctionnalités importantes encore non déployées, ce qui constitue un coût d'opportunité. Un tel déploiement devrait améliorer sensiblement la qualité de la gestion des ressources humaines de l'établissement public.

### **Recommandation**

**3. Prévoir et formaliser l'échéancier du déploiement des modules de gestion des temps de travail et de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, afin d'exploiter pleinement les possibilités offertes par le logiciel. *Non mise en œuvre.***

## **6.6. Les relations sociales**

Les relations sociales au sein de l'EPIC sont un volet important de la bonne marche de l'entreprise.

### **6.6.1. Le dialogue social**

Le dialogue social s'inscrit dans le cadre du code du travail et des dispositions conventionnelles spécifiques au transport urbain. À ce jour, quatre organisations syndicales sont

représentatives (CGT, FNCR, SNTU-CFDT et SUD) avec chacun 1 représentant, et 3 autres organisations syndicales sont présentes dans l'entreprise (CFE-CGC, CFTC et FO). L'EPIC est doté d'un comité d'entreprise (9 membres titulaires et 9 suppléants), de 14 délégués syndicaux, de représentants de sections syndicales, de délégués du personnel (17 titulaires et 17 suppléants), de 2 CHSCT (9 et 6 membres titulaires et suppléants). Le premier exerce ses compétences sur la partie bus et tramway, l'autre sur le reste des activités de l'entreprise. Ces comités se réunissent trimestriellement et sur demande sur des sujets spécifiques.

Il existe au sein de Tisséo un dispositif spécifique de traitement des questions évoquées par les représentants du personnel (deux par organisation syndicale concernée) qui sont reçues par la direction dans le cadre de demandes de négociation préalable à tout dépôt d'un préavis de grève. L'établissement précise que cette procédure est utilisée plusieurs dizaines de fois par an (entre 30 et 50 fois par an selon les années).

Deux conflits sociaux importants ont eu lieu en 2012 et 2015 liés aux négociations annuelles obligatoires portant sur les salaires. Un protocole d'accord de fin de conflit a été signé dans les deux cas (cf. *supra* § 6.2).

### 6.6.2. La participation à la mutuelle

En matière de régime social, la loi n° 2015-1702 du 21 décembre 2015, modifiant l'article 911-7, III du code de la sécurité sociale, instaure, au 1<sup>er</sup> janvier 2016, la prise en charge par l'employeur d'au minimum la moitié du financement de la couverture collective à adhésion obligatoire des salariés en matière de remboursement complémentaire. Rien n'oblige à la prise en charge des ayants droit. Si un contrat de mutuelle offrant cette possibilité est proposé, les salariés peuvent financer eux-mêmes la part de la cotisation correspondant à la couverture de leur famille, sauf à ce que l'entreprise décide de prendre en charge cet avantage supplémentaire.

Tisséo participe à la cotisation de la mutuelle de ses salariés, avec une prise en charge allant de 90 % pour un adulte seul, à 37 % pour deux adultes avec au moins deux enfants. En tout état de cause, dans chacun des cas suivants, la prise en charge du salarié est supérieure à 50 %.

**tableau 66 : Valeur de la participation de Tisséo à la complémentaire santé en 2017**

Composition	Tarif mensuel	Part entreprise	Part salariale	% part entreprise
1 adulte	82,44	74,90	7,54	91 %
1 adulte + 1 enfant	118,17	78,17	40,00	66 %
1 adulte + 2 enfants et +	153,90	81,43	72,47	53 %
2 adultes	167,11	81,42	85,69	48 %
2 adultes + 1 enfant	202,84	84,68	118,16	41 %
2 adultes + 2 enfants et +	238,57	87,95	150,62	37 %

Source : Tisséo

### 6.6.3. La participation au régime social non obligatoire

Tisséo participe à hauteur de 3,41 € par jour travaillé aux frais de restauration des salariés, sous forme de titre restaurant ou de participation au repas d'un restaurant d'entreprise. En 2016, le montant total annuel de cette participation s'est élevée à près de 1,5 M€.

Le comité d'entreprise bénéficie d'un budget de fonctionnement égal à 0,29 % de la masse salariale, soit 0,09 point au-dessus du minimum instauré par les lois Auroux d'octobre 1982, qui permet le financement d'activités sociales et culturelles diverses (colis de Noël, locations, voyages, etc.) au profit des salariés. En 2016, sa dotation a été de moins de 2,2 M€.

Par ailleurs, Tisséo attribue aux salariés obtenant la médaille d'honneur des chemins de fer une gratification exceptionnelle allant de 153 € (médaille d'argent) à 305 € (médaille d'or). Le montant de ces gratifications exceptionnelles s'est élevé en 2016 à près de 45 k€.

L'EPIC accorde des congés rémunérés aux mères de famille et aux pères ayant, seuls ou de façon alternée, la charge d'un enfant en cas de maladie nécessitant la présence d'un parent. En 2016, 382 jours ont ainsi été accordés. La structure maintient également le salaire pendant le congé de paternité, ce dont 77 salariés ont bénéficié en 2016. Enfin, l'établissement verse une prime de départ à la retraite correspondant, aux termes de la convention collective, à un neuvième de mois de salaire par année d'ancienneté pour les non-cadres et, pour les cadres et cadres assimilés, à la plus favorable des deux formules suivantes : un neuvième de mois de salaire par année d'ancienneté ou une prime variant d'un à quatre mois selon l'ancienneté.

## 6.7. L'absentéisme

L'absentéisme et sa mesure demeurent des préoccupations constantes des instances dirigeantes de l'EPIC.

**tableau 67 : Évolution du taux d'absentéisme (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Taux d'absentéisme</b>	<b>6,44 %</b>	<b>6,31 %</b>	<b>6,50 %</b>	<b>7,45 %</b>	<b>7,20 %</b>
Dont taux accidents de travail	1,41 %	1,56 %	1,82 %	2,37 %	2,24 %
Dont taux maladie	5,04 %	4,75 %	4,68 %	5,08 %	4,96 %
<b>Taux d'absentéisme conducteurs</b>	<b>8,37 %</b>	<b>8,07 %</b>	<b>7,99 %</b>	<b>8,89 %</b>	<b>8,44 %</b>
Dont taux accidents de travail	1,88 %	2,05 %	2,23 %	2,82 %	2,73 %
Dont taux maladie	6,49 %	6,02 %	5,77 %	6,07 %	5,71 %
<b>Total cadre d'exploitation</b>	<b>2 431,1</b>	<b>2 496,4</b>	<b>2 617,2</b>	<b>2 717,2</b>	<b>2 682,6</b>
Absentéisme en ETP	156,56	157,52	170,14	202,43	193,14
<b>Total conduite</b>	<b>1 227,4</b>	<b>1 306,3</b>	<b>1 375,1</b>	<b>1 427,8</b>	<b>1 409,2</b>
Absentéisme en ETP	102,73	105,42	109,87	126,93	118,94

Source : tableaux de bord et CRC

L'absentéisme a culminé en 2015 à un taux de 7,45 % pour l'ensemble du personnel d'exploitation et à 8,89 % pour les conducteurs. Le taux d'absentéisme des conducteurs est constamment supérieur de 1,5 point à celui de l'ensemble du personnel. L'EPIC pallie en interne ces absences grâce à un *pool* de 42 conducteurs tournants dédiés aux remplacements sur les quatre dépôts (répartis en équipes du matin, après-midi et soirée de 14 remplaçants). L'effectif général des conducteurs intègre donc déjà les remplaçants.

Si le taux d'absentéisme reste stable, voire en diminution pour ce qui concerne les absences pour maladie par contre, le taux d'absentéisme pour cause d'accidents de travail est en progression. Outre l'effet de mobilisation des salariés de l'entreprise qui semble conduire à une amélioration du taux d'absentéisme, il pourrait être conseillé à la régie d'axer ses efforts en matière de prévention et de lutte contre les accidents du travail.

Une étude présentée au conseil d'administration du 11 janvier 2016 soulignait qu'au cours des années 2011-2014, 26 % des salariés avaient déclaré un ou plusieurs accidents de travail.

**tableau 68 : Évolution des accidents de travail (2012-2015)**

	2012	2013	2014	2015	%
Nombre d'AT	255	281	266	331	29,8 %
Nombre de jours d'arrêt	10 723	13 228	16 279	23 096	115,4 %
Equivalent ETP	29	36	45	63	117,2 %
% effectif global	1,18 %	1,37 %	1,60 %	2,20 %	
Taux AT MP	2,25 %	2,33 %	2,71 %	3,11 %	
Cotisation AT MP	1 960 592 €	2 154 191 €	2 729 967 €	3 278 967 €	67,2 %

Source : conseil d'administration

L'augmentation du nombre d'accidents de travail accompagnée d'une durée d'arrêt plus longue conduit à un doublement de la valeur des absences calculée en emplois ETP. Logiquement, la cotisation due au titre des accidents de travail et maladies professionnelles progresse de près de 70 %. Les trois premières causes d'accidents de travail concernent les agressions et altercations (40 %), les chutes et le poste de travail (y compris le poste de conduite).

À ce jour, la régie a mis en place une pratique des contrôles administratifs lors d'arrêts de travail (et non pour les accidents de travail). Cette pratique, prévue par la convention collective des transports urbains, consiste à envoyer un agent contrôleur (prestation externe) constater la présence ou non du salarié arrêté à son domicile en dehors des heures de sorties autorisées. En cas d'absence injustifiée, le complément de salaire effectué par l'employeur est supprimé. En 2016, sur 1 428 contrôles, huit retenues sur salaire ont été réalisées<sup>35</sup>. À l'inverse, le contrôle par un médecin n'est pas mis en œuvre faute de commission paritaire et de négociation d'accord d'entreprise sur ce point. La direction de l'EPIC précise préférer travailler en partenariat avec les *managers* de proximité sur les motivations profondes conduisant aux arrêts de travail.

Les salariés de l'EPIC Tisséo bénéficient du complément employeur dès le premier jour d'arrêt, annihilant l'effet « délai de carence ». Certaines dispositions pourraient contribuer à contenir l'évolution du taux d'absentéisme, voire à le faire baisser, comme l'intégration dans l'intéressement des salariés d'un critère « absentéisme maladie » et d'un critère « nombre d'accidents de travail », comme le signalement à la sécurité sociale d'arrêts maladie méritant aux yeux de la régie un contrôle du médecin de la sécurité sociale ou encore le développement du contrôle administratif (contrôle de présence à domicile du salarié absent pour maladie).

### **Recommandation**

**4. Rendre effectifs les dispositifs existants pour contribuer à contenir et faire baisser le taux d'absentéisme. *Non mise en œuvre.***

Par ailleurs, l'entreprise a passé un marché avec la société CEGAPE, le 11 janvier 2016 pour un montant total de 400 000 €, afin « d'optimiser les taux de cotisation des accidents de travail et maladies professionnelles ». Il s'agit d'être en mesure de discuter l'imputabilité au service d'accidents de travail ou de maladies professionnelles. L'économie envisagée serait une diminution de l'ordre de 100 000 € par an au titre de la cotisation patronale d'accident du travail.

<sup>35</sup> 2014 : 1 403 contrôles et 7 retenues sur salaires ; 2015 : 1 385 contrôles et 3 retenues sur salaire.

## 7. LA COMMANDE PUBLIQUE

### 7.1. Les procédures

Exploitant un service de transport urbain en réseau, l'EPIC Tisséo agit en qualité d'entité adjudicatrice telle que définie par le code des marchés publics puis par l'article 12 de l'ordonnance du 23 juillet 2015.

#### 7.1.1. Le rôle du service « achats et commande publique »

Les achats de l'EPIC sont effectués selon les règles de la commande publique reprises dans le guide des procédures de commande publique internes, régulièrement mis à jour et particulièrement pédagogique et complet. L'organisme a choisi de centraliser la fonction achat au sein du service « achats et commande publique » qui a la responsabilité de définir une classification des dépenses d'achat par catégorie et sous-catégorie, de rédiger des plans d'actions d'achats annuels, de définir des stratégies d'achat par catégorie et sous-catégorie, de mesurer la performance des achats, de piloter les systèmes d'information achat et d'accompagner les prescripteurs dans leur acte d'achat<sup>36</sup>.

Ce service intervient à toutes les étapes de la vie d'un marché pour garantir la légalité des procédures d'achat public et la sécurité juridique des marchés au cours de leur exécution. Les services prescripteurs sont responsables du suivi de l'exécution de leurs marchés avec les acheteurs du service « achats et commande publique ». La coopération entre le pôle commande publique et les prescripteurs s'exprime à travers la veille juridique, les missions de conseil (choix de la procédure à engager, validation de la définition de leurs besoins, propositions de clauses contractuelles adaptées aux spécificités du marché, avis sur la pertinence du montage de certains documents techniques, explication du cadre légal du déroulement des procédures) et le montage du marché et de ses éventuelles modifications (rédaction des pièces contractuelles administratives, publication des avis d'appel public à la concurrence, rédaction des avenants).

Le prescripteur reste responsable de la maîtrise du budget, de la définition des besoins, du choix des fournisseurs et du suivi de l'exécution du marché.

Ainsi, selon le guide interne de la commande publique de 2016, « dans le cadre de la professionnalisation de la fonction achat, les responsabilités du choix des fournisseurs et du suivi de l'exécution du marché sont partagées avec l'acheteur en charge de piloter la catégorie d'achat concernée. Ce dernier a aussi pour mission d'assister le prescripteur dans la définition des besoins et le *management* de la procédure marché public ».

#### 7.1.2. La stratégie d'achats

Une stratégie globale existe, comme le positionnement du service « achats et commande publique », rattaché à la direction juridique « achats et patrimoine », qui pilote les processus, et l'existence du guide des procédures en adéquation avec la législation et remis systématiquement à jour en fonction de l'évolution de la réglementation en témoignent. Le guide pose le cadre formel du processus d'achat et de l'application des procédures internes. L'organisation mise en place est pertinente, sécurisée et *a priori* efficace. La coordination et les responsabilités de chacun des

<sup>36</sup> « La politique achat de Tisséo » sur le site internet de l'organisme.

services intervenant sont précises, connues et équilibrées. La phase d'évaluation des besoins est particulièrement précisée, articulée avec la programmation budgétaire et le suivi de la computation des seuils apparaît fiable.

Au-delà de la stratégie globale annuelle, certains fournisseurs font l'objet d'un suivi plus spécifique en fonction de l'enjeu financier, l'impact dans l'exploitation en cas de défaillance. Ces fournisseurs sont appelés fournisseurs stratégiques par l'EPIC.

En amont de toute nouvelle procédure avec l'un d'entre eux, le service achats présente une analyse, faisant un état du marché, des fournisseurs, des points à faire évoluer et présente une structure du nouveau marché en définissant les leviers permettant de garantir la performance achats et/ou technique attendues. En outre, pour chacun de ces fournisseurs, un bilan annuel est animé par le service « achats et commande publique » avec les responsables des services concernés, des revues de contrat trimestrielles ont lieu avec le fournisseur, l'acheteur et le prescripteur, des *reportings* mensuels sont assurés et des comités de production peuvent convier l'acheteur en cas de difficultés.

Les consultations sont mises en ligne sur la plateforme de dématérialisation ATEXO accessible à partir du site internet Tisséo<sup>37</sup>. En 2016, un tiers des plis réceptionnés étaient des plis électroniques (165 plis). La rédaction et le suivi des procédures s'effectuent grâce au logiciel Marco. D'ici la fin 2017, les dossiers et les marchés signés électroniquement devraient être télétransmis à la préfecture au titre du contrôle de légalité.

Si les effets de la dématérialisation sont connus (diminution de la charge administrative, fluidité des circuits, diminution des coûts de copies), aucune évaluation n'a été réalisée à ce jour.

La performance achat est estimée chaque année, grâce à un retour des contrôleurs de gestion, lors du plan d'achats qui fixe des objectifs chiffrés en matière de réduction de dépenses et intégrée dans la note de cadrage budgétaire. Une présentation du bilan des achats est réalisée en début d'année au directeur général, au directeur des affaires financières et à la directrice juridique « achats et patrimoine ».

La liste annuelle des marchés est publique et doit être accessible sur le site de l'entité. Or la chambre observe que l'EPIC ne publie sur son site internet que les seuls marchés en cours, et lui recommande de rectifier ce point.

### **Recommandation**

**5. Faire figurer sur son site internet la totalité des marchés annuels de l'entreprise. *Totalement mise en œuvre.***

#### **7.1.3. Les contrôles internes**

Si une procédure de présentation du bilan des achats est mise en place, il n'existe pas de procédure de contrôle et de maîtrise des risques financiers. Ces contrôles peuvent exister sans formalisation particulière, pour autant, l'absence d'un tel dispositif interne de contrôle pourrait signifier une sécurisation des procédures insuffisante.

---

<sup>37</sup> <https://marches.local-trust.com/?page=entreprise.EntrepriseAdvancedSearch&AllCons>.

Depuis 2009, Tisséo a enregistré huit dossiers de contentieux, tous clôturés, n'entraînant aucune conséquence en terme de provisions ou de reprises de provisions. Les contentieux sont traités par le service « achats et commande publique » en collaboration avec un avocat spécialisé. La direction juridique informe les directions concernées et la direction générale de l'existence du contentieux et de l'évolution des dossiers.

## 8. LES SUBVENTIONS AUX ASSOCIATIONS

L'établissement a versé au cours de la période sous revue un certain nombre de subventions à des associations qui ne semblent pas strictement être liées à son objet social. L'établissement public est soumis au principe de la spécialité qui limite son champ d'action à son objet social. Selon l'article 3 de ses statuts, l'EPIC Tisséo « a pour principal objet l'exploitation, le développement et la commercialisation des transports publics urbains de personnes de l'agglomération toulousaine dont la consistance et les modalités d'exploitation sont définies par un contrat de service public ».

La chambre a relevé des versements à des associations éloignées de la mission de l'EPIC telle que définie à l'article 3 de ses statuts :

- association « comité inter-entreprises des fêtes de Noël » pour l'organisation du spectacle de Noël au profit des enfants des quartiers de Toulouse (14 700 € en 2013, 13 500 € en 2014, 15 100 € en 2015, 16 600 € en 2016). Avec l'engagement de salariés bénévoles, l'EPIC Tisséo organise le transport des enfants vers le chapiteau du cirque de Noël et assure l'accueil à l'entrée du spectacle. La prise en charge est historique dans la mesure où cela fait plus de 30 ans que l'exploitant des transports publics urbains offre un spectacle de Noël aux enfants des quartiers défavorisés de Toulouse ;
- association « Ylakombo » (4 000 € en 2014, en 2015 et 2016). Cette association souhaite mener une mission d'ouverture culturelle en initiant les enfants aux danses et musiques africaines, brésiliennes et cubaines dans un contexte culturel de cité. Par cette action artistique, l'association « veut inclure les enfants au sein d'une expérience collective où la rigueur de l'apprentissage est combinée à un contexte ludique et joyeux ». Face à l'interrogation de certains membres du conseil d'administration sur le soutien à des associations ne relevant pas de la mission de Tisséo, il a été répondu lors du conseil d'administration du 3 juin 2016 que l'association « Ylakombo » a été soutenue financièrement par Tisséo pendant deux ans, car l'objectif de cette dernière était de mettre en place un groupe de danseurs composé de jeunes filles issues des quartiers difficiles et dont le travail serait valorisé lors de représentations tant pendant les différents carnivals de Toulouse, que lors de spectacles au centre Alban Minville. L'action de cette association a eu un impact très positif sur les jeunes filles elles-mêmes, dont certaines étaient en rupture avec le milieu scolaire, mais également sur les gens du quartier eux-mêmes ;
- association « Ginga nago » (820 € en 2014) qui a pour objet la promotion d'un travail sportif, artistique culturel et social autour de la capoeira et des cultures afro-brésiliennes associées. Le partenariat avec Tisséo permet une participation au financement de capoeira animées par des professionnels au profit des jeunes, et ce en vue de défiler aux carnivals du Mirail, des Pradettes et à celui de Toulouse ;
- association « Vent d'échange » (5 520 € en 2014). Ce partenariat a pour objet de mettre en place des ateliers de musique animés par un musicien professionnel. L'objectif final étant de former un groupe de musiciens, enfants et adultes, qui se produiront autour du char Tisséo lors des carnivals du quartier des Pradettes, du Mirail et de la ville de Toulouse.

La chambre rappelle que la forme juridique de l'EPIC Tisséo ne l'autorise pas, en l'état, à verser des subventions à des associations dont l'objet s'éloigne de sa mission d'exploitant du réseau de transports urbain, les versements de telles subventions pouvant être assurés par des collectivités exerçant des compétences générales.

## **9. LA DÉLIVRANCE DE TITRES DE TRANSPORTS GRATUITS**

L'association « Face Grand Toulouse » est un club d'entreprises membre de la fondation « Agir contre l'exclusion » ; l'objectif principal est de permettre aux entreprises d'agir concrètement sur l'égalité des chances, sur la diversité, sur la cohésion sociale et la lutte contre les discriminations.

L'EPIC fournit à l'association quatre cartes de transport gratuites (CA du 26 novembre 2014). Ces cartes sont destinées aux médiateurs de l'association et sont valables sur tout le réseau urbain hors navette aéroport.

Par délibération du conseil d'administration du 11 juillet 2014, l'assemblée a autorisé la délivrance de 70 de titres de transport aux services de la gendarmerie nationale. Une convention n° 2011-909 et son avenant n° 1 avaient déjà permis de mettre à disposition de la gendarmerie nationale 235 titres de transport permettant aux unités opérationnelles de circuler sur le réseau urbain.

Ce sont donc au total 305 titres de transport mis à disposition avec un nombre annuel de déplacements autorisés avec l'ensemble des cartes limité à 110 000. Le port ou non de la tenue par les gendarmes lors de leurs déplacements dans les transports en commun n'est pas précisé dans la convention.

La chambre souligne qu'il n'appartient pas à l'EPIC de supporter cette charge, et suggère la conclusion d'une convention avec l'État pour la prise en charge des titres de transport délivrés aux gendarmes.

## ANNEXES

annexe 1 : Fiches d'activité.....	80
annexe 2 : Mise en place de la tarification solidaire au 3 juillet 2017 .....	83
annexe 3 : Analyse de l'enquête sur la fraude 2016.....	85

## annexe 1 : Fiches d'activité

ACTIVITE 	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Dépenses exploitation (K€)</b>	<b>49 363</b>	<b>52 094</b>	<b>54 280</b>	<b>57 833</b>	<b>61 764</b>	<b>64 020</b>	<b>64 844</b>	<b>65 957</b>	<b>64 707</b>
<b>Evol / N-1</b>	+26,1%	+5,5%	+4,2%	+6,5%	+6,8%	+3,7%	+1,3%	+1,7%	
<i>Maintenance Rames et Automatismes</i>	9 703	10 405	11 238	12 319	12 598	13 013	13 573	13 387	12 986
<i>Maintenance énergie / voie</i>	3 066	3 413	3 543	3 760	4 179	4 506	4 488	4 484	4 523
<i>Electricité Traction</i>	1 363	1 499	1 564	1 614	2 174	2 265	2 312	2 381	1 729
<i>Assurances et CPA</i>	1 654	1 641	1 620	1 677	1 702	1 576	1 113	1 611	1 757
<b>TOTAL COÛTS ROULAGE</b>	<b>15 786</b>	<b>16 958</b>	<b>17 965</b>	<b>19 370</b>	<b>20 652</b>	<b>21 360</b>	<b>21 486</b>	<b>21 863</b>	<b>20 995</b>
	32%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	32%
<i>Electricité stations</i>	1 493	1 641	1 770	1 819	1 650	1 719	1 712	1 802	1 311
<i>Fonctionnement Stations</i>	6 174	7 072	6 524	6 157	6 673	6 203	6 159	5 869	5 614
<i>Présence stations</i>	3 588	3 668	3 884	4 002	4 089	4 230	4 404	4 527	4 221
<i>Exploitation et autres Pel Fixe</i>	8 243	8 353	9 161	8 696	9 371	10 041	10 373	11 016	11 778
<i>Autres frais directs (ent batiments..)</i>	2 010	1 368	1 276	1 324	1 593	1 547	1 549	1 526	1 915
<b>TOTAL COÛTS FIXES</b>	<b>21 508</b>	<b>22 102</b>	<b>22 615</b>	<b>21 998</b>	<b>23 378</b>	<b>23 741</b>	<b>24 196</b>	<b>24 741</b>	<b>24 839</b>
	44%	42%	42%	38%	38%	37%	37%	38%	38%
<b>TOTAL COÛTS DE PRODUCTION</b>	<b>37 294</b>	<b>39 060</b>	<b>40 580</b>	<b>41 368</b>	<b>44 030</b>	<b>45 101</b>	<b>45 682</b>	<b>46 604</b>	<b>45 834</b>
<b>RECETTES (refacturations, pénalités, ...)</b>						<b>33</b>	<b>76</b>	<b>20</b>	<b>2</b>
<b>Quote-part des frais indirects</b>	<b>12 069</b>	<b>13 034</b>	<b>13 700</b>	<b>16 465</b>	<b>17 699</b>	<b>18 863</b>	<b>19 162</b>	<b>19 353</b>	<b>18 873</b>
	24,4%	25,0%	25,2%	28,5%	28,7%	29,5%	29,6%	29,3%	29,2%
<b>Milliers Km produits (eq 26m)</b> (KmC + HLP + techniques)	<b>8 075</b>	<b>8 200</b>	<b>8 253</b>	<b>8 453</b>	<b>8 574</b>	<b>8 623</b>	<b>8 702</b>	<b>8 758</b>	<b>8 915</b>
	+46,8%	+1,6%	+0,6%	+2,4%	+1,4%	+0,6%	-1,4%	+0,6%	+0,0%
Milliers Km Commerciaux	7 712	7 850	7 935	8 125	8 207	8 296	8 333	8 375	8 524
	+46,6%	+1,8%	+1,1%	+2,4%	+1,0%	+1,1%	-0,9%	+0,5%	+0,1%
Nbre de lignes	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	+33%	+0%	+0%	+0%	+0%	+0%	+0%	+0%	+0%
Parc moyen exploité	97	98	98	102	112	116	116	116	116
	+34%	+2%	+0%	+4%	+10%	+3%	+0%	+0%	+0%
<b>Milliers Validations</b>	<b>88 775</b>	<b>89 800</b>	<b>95 881</b>	<b>102 168</b>	<b>107 089</b>	<b>110 710</b>	<b>109 590</b>	<b>107 382</b>	<b>110 882</b>
	+40,5%	+1,2%	+6,8%	+6,6%	+4,8%	+3,4%	-3,5%	-2,0%	+0,2%
Effectif Maintenance (MR, Auto, EV)	130,7	133	132	137	141	141	143	145	144
	+8%	+2%	-1%	+4%	+3%	-0%	-2%	+2%	-1%
Effectif Logistique	9	9	9	9	9	9	10	11	10
	+21%	-6%	+5%	+1%	+3%	+0%	-1%	+3%	+0%
Effectif Exploitation	100	101	102	102	103	103	104	107	109
	+5%	+0%	+1%	+1%	+0%	+1%	-0%	+3%	+200%
Effectif Parking	0	0	0	2	11	11	11	12	11
						-1%	+2%	+8%	+0%
Effectif Ingenierie / PVT	13	15	9	9	10	12	13	13	14
	+2%	+20%	-42%	-2%	+20%	+13%	-7%	-1%	+3%
Effectif Autres (Direction, Sécurité)	3	3	4	4	4	4	4	5	4
	-51%	-2%	+68%	-9%	+8%	-0%	+1%	+33%	-12%
<b>TOTAL Effectif Métro CO</b> (hors Patrimoine, PVT)	<b>243</b>	<b>244</b>	<b>248</b>	<b>255</b>	<b>271</b>	<b>269</b>	<b>272</b>	<b>280</b>	<b>278</b>
	+6%	+1%	+1%	+3%	+6%	-1%	-1%	+3%	+35%
<b>€ / Km Totaux</b>	<b>6,11 €</b>	<b>6,35 €</b>	<b>6,58 €</b>	<b>6,84 €</b>	<b>7,20 €</b>	<b>7,42 €</b>	<b>7,45 €</b>	<b>7,53 €</b>	<b>7,26 €</b>
<b>€ / Validation</b>	<b>0,56 €</b>	<b>0,58 €</b>	<b>0,57 €</b>	<b>0,57 €</b>	<b>0,58 €</b>	<b>0,58 €</b>	<b>0,59 €</b>	<b>0,61 €</b>	<b>0,58 €</b>
<b>Coût de Production / Km T</b>	<b>4,62 €</b>	<b>4,76 €</b>	<b>4,92 €</b>	<b>4,89 €</b>	<b>5,14 €</b>	<b>5,23 €</b>	<b>5,25 €</b>	<b>5,32 €</b>	<b>5,14 €</b>
<b>Coût de Production / Validation</b>	<b>0,42 €</b>	<b>0,43 €</b>	<b>0,42 €</b>	<b>0,40 €</b>	<b>0,41 €</b>	<b>0,41 €</b>	<b>0,42 €</b>	<b>0,43 €</b>	<b>0,41 €</b>
<i>dt Roulage / Km</i>	1,95 €	2,07 €	2,18 €	2,29 €	2,41 €	2,48 €	2,47 €	2,50 €	2,36 €
<i>dt Maintenance / Km</i>	1,58 €	1,69 €	1,79 €	1,90 €	1,96 €	2,03 €	2,08 €	2,04 €	1,96 €
<i>dt Roulage / Valid</i>	0,18 €	0,19 €	0,19 €	0,19 €	0,19 €	0,19 €	0,20 €	0,20 €	0,19 €
<i>dt fixes / Km</i>	2,66 €	2,70 €	2,74 €	2,60 €	2,73 €	2,75 €	2,78 €	2,83 €	2,79 €
<i>dt fixes / Valid</i>	0,24 €	0,25 €	0,24 €	0,22 €	0,22 €	0,21 €	0,22 €	0,23 €	0,22 €
<b>Coûts indirects / Km</b>	<b>1,49 €</b>	<b>1,59 €</b>	<b>1,66 €</b>	<b>1,95 €</b>	<b>2,06 €</b>	<b>2,19 €</b>	<b>2,20 €</b>	<b>2,21 €</b>	<b>2,12 €</b>
<b>Coûts indirects / Validation</b>	<b>0,14 €</b>	<b>0,15 €</b>	<b>0,14 €</b>	<b>0,16 €</b>	<b>0,17 €</b>	<b>0,17 €</b>	<b>0,17 €</b>	<b>0,18 €</b>	<b>0,17 €</b>
Total Frais de personnel	14 511	15 910	16 453	16 366	17 642	18 585	19 169	20 379	21 021
% coût d'exploitation	39%	41%	41%	40%	40%	41%	42%	44%	46%
K€ / effectif Total	59,8	65,1	66,4	64,1	65,1	69,1	70,4	72,9	75,7
Effectif maintenance / Rame	1,35	1,35	1,35	1,35	1,26	1,22	1,23	1,25	1,24
Milliers de KP / effectif Maintenance	61,8	61,8	62,5	61,8	60,8	61,2	61,0	60,5	62,0
Coût maintenance MR et auto / rames	101 K€	106 K€	115 K€	121 K€	112 K€	112 K€	117 K€	115 K€	112 K€
Coût maintenance MR et auto / KP	1,20 €	1,27 €	1,36 €	1,46 €	1,47 €	1,51 €	1,56 €	1,53 €	1,46 €
Coût maintenance Voies / Km voies	52,3 K€	58,2 K€	60,5 K€	64,2 K€	71,3 K€	76,9 K€	76,6 K€	76,5 K€	77,2 K€
Coût fonctionnement / Station (38)	296 K€	326 K€	320 K€	315 K€	327 K€	320 K€	323 K€	321 K€	293 K€
Coût entretien / Station (38)	162 K€	186 K€	172 K€	162 K€	176 K€	163 K€	162 K€	154 K€	148 K€
Milliers de Km Totaux / Effectifs total	33,3	33,6	33,3	33,1	31,7	32,1	32,0	31,3	32,1
% effectif support (Direction, Sécurité, PVT)	6,0%	6,9%	5,1%	4,7%	5,2%	5,6%	5,9%	6,1%	6,0%
								C3/C6	Doc
Taux de disponibilité (moyenne A et B)	99,4%	98,8%	99,3%	99,5%	99,4%	99,3%	98,5%	93,5%	99,4%
Age moyen du parc (au 31 Décembre)	6,4	7,4	8,3	8,5	9,0	9,8	10,8	11,8	12,8
Milliers de KT / rame	83,7	83,7	84,2	83,3	76,5	74,5	75,0	75,5	76,9
V / KC	11,5	11,4	12,1	12,6	13,0	13,3	13,2	12,8	13,0
Vitesse commerciale	33,4	33,4	33,4	33,4	33,4	33,4	33,4	33,4	33,4
Tx de HLP	4,7%	4,5%	4,0%	4,0%	4,5%	3,9%	4,4%	4,6%	4,6%
<b>Recettes Commerciales</b>	<b>42 820 K€</b>	<b>40 536 K€</b>	<b>40 347 K€</b>	<b>42 947 K€</b>	<b>45 140 K€</b>	<b>46 034 K€</b>	<b>44 564 K€</b>	<b>41 700 K€</b>	<b>45 446 K€</b>
Recettes / KC	5,55 €	5,16 €	5,08 €	5,29 €	5,50 €	5,55 €	5,35 €	4,98 €	5,33 €
Recettes / Validation	0,48 €	0,45 €	0,42 €	0,42 €	0,42 €	0,42 €	0,41 €	0,39 €	0,41 €

Source : EPIC Tisséo

# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ACTIVITE 		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Dépenses exploitation (K.€)</b>		<b>102 165</b>	<b>105 015</b>	<b>110 765</b>	<b>120 205</b>	<b>127 092</b>	<b>132 104</b>	<b>129 411</b>
<i>evol / N-1</i>		+7,5%	+2,8%	+5,5%	+8,5%	+5,7%	+3,9%	-2,0%
Conduite		54 597	55 285	58 089	63 947	68 106	70 979	69 881
Maintenance MR		12 548	13 121	13 458	15 330	15 413	15 824	15 449
Carburants		7 237	8 250	8 669	8 792	8 370	7 474	6 915
Assurances et CPA		1 304	838	786	1 135	1 257	1 327	1 088
Autres Coûts de Roulage		3 346	3 118	3 463	3 641	4 126	4 969	4 652
<b>TOTAL COÛTS DE ROULAGE</b>		<b>79 032</b>	<b>80 612</b>	<b>84 465</b>	<b>92 845</b>	<b>97 271</b>	<b>100 572</b>	<b>97 985</b>
		77%	77%	76%	77%	77%	76%	76%
Exploitation		11 128	11 352	11 330	11 052	12 411	13 220	13 448
Méthodes, Projets, Direction				1 463	1 750	1 861	1 945	2 017
Bâtiments		2 469	2 532	2 734	2 848	2 947	3 439	3 104
Abribus		454	545	554	499	497	788	810
Divers		471	354	476	386	459	476	536
<b>TOTAL COÛTS FIXES</b>		<b>14 523</b>	<b>14 784</b>	<b>16 557</b>	<b>16 534</b>	<b>18 176</b>	<b>19 868</b>	<b>19 914</b>
		14%	14%	15%	14%	14%	15%	15%
<b>TOTAL COÛTS DE PRODUCTION</b>		<b>93 555</b>	<b>95 397</b>	<b>101 022</b>	<b>109 379</b>	<b>115 447</b>	<b>120 440</b>	<b>117 899</b>
<i>Quote-part des frais indirects</i>		<b>8 610</b>	<b>9 618</b>	<b>9 744</b>	<b>10 826</b>	<b>11 645</b>	<b>11 665</b>	<b>11 512</b>
		8%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
<b>Millier Km produits (Kmc + HLP)</b>		<b>21 675</b>	<b>22 058</b>	<b>21 932</b>	<b>23 434</b>	<b>24 251</b>	<b>23 707</b>	<b>23 995</b>
		+3,9%	+1,8%	-0,6%	+6,8%	+3,5%	-2,2%	+1,2%
Millier Km Commerciaux		18 313	18 570	18 325	19 646	20 335	20 074	20 280
		+3,6%	+1,4%	-1,3%	+7,2%	+3,5%	-1,3%	+1,0%
Millier Km Totaux		22 343	22 859	22 702	24 350	25 345	24 550	24 788
		+3,4%	+2,3%	-0,7%	+7,3%	+4,1%	-3,1%	+1,0%
Parc moyen exploité		547	549	551	571	602	594	564
		+3,4%	+0,5%	+0,2%	+3,7%	+5,4%	-1,3%	-5,0%
Nbre de lignes		82	81	84	87	87	87	67
		+1,2%	-1,2%	+3,7%	+3,6%	+0,0%	+0,0%	-23,0%
<b>Millier Validations</b>		<b>42 490</b>	<b>44 561</b>	<b>46 286</b>	<b>51 401</b>	<b>53 753</b>	<b>50 136</b>	<b>55 022</b>
		+6,7%	+4,9%	+3,9%	+11,1%	+4,6%	-6,7%	+9,7%
<b>Effectif ETP Moyen Conduite</b>		<b>1 184</b>	<b>1 148</b>	<b>1 181</b>	<b>1 259</b>	<b>1 314</b>	<b>1 338</b>	<b>1 310</b>
		+4,6%	-3,0%	+2,9%	+6,6%	+4,4%	+1,8%	-2,1%
Effectif Maintenance		194	194	197	203	212	225	217
		+2,8%	+0,4%	+1,5%	+2,8%	+4,6%	+6,2%	-3,9%
Effectif Autres (exploitation, logistique, méthodes...)		163	167	178	180	187	201	201
		+6,4%	+2,7%	+6,4%	+1,3%	+3,7%	+7,4%	+0,2%
<b>TOTAL Effectif</b>		<b>1 540</b>	<b>1 509</b>	<b>1 556</b>	<b>1 642</b>	<b>1 714</b>	<b>1 764</b>	<b>1 728</b>
		+4,5%	-2,0%	+3,1%	+5,5%	+4,4%	+2,9%	-2,0%
<b>Cout d'exploitation / Km Commercial</b>		<b>5,58 €</b>	<b>5,66 €</b>	<b>6,04 €</b>	<b>6,12 €</b>	<b>6,25 €</b>	<b>6,58 €</b>	<b>6,38 €</b>
<b>Cout d'exploitation / Km Produits</b>		<b>4,71 €</b>	<b>4,76 €</b>	<b>5,05 €</b>	<b>5,13 €</b>	<b>5,24 €</b>	<b>5,57 €</b>	<b>5,39 €</b>
<b>Couts de Production / km produit</b>		<b>4,32 €</b>	<b>4,32 €</b>	<b>4,61 €</b>	<b>4,67 €</b>	<b>4,76 €</b>	<b>5,08 €</b>	<b>4,91 €</b>
Cout de Roulage /km		3,65 €	3,65 €	3,85 €	3,96 €	4,01 €	4,24 €	4,08 €
dont Carburant / km		0,33 €	0,37 €	0,40 €	0,38 €	0,35 €	0,32 €	0,29 €
dont Conduite / km		2,52 €	2,51 €	2,65 €	2,73 €	2,81 €	2,99 €	2,91 €
dont Maintenance / km		0,58 €	0,59 €	0,61 €	0,65 €	0,64 €	0,67 €	0,64 €
dont Assurances et autres / km		0,21 €	0,18 €	0,19 €	0,20 €	0,22 €	0,27 €	0,24 €
<b>Cout directs fixes / km produit</b>		<b>0,67 €</b>	<b>0,67 €</b>	<b>0,75 €</b>	<b>0,71 €</b>	<b>0,75 €</b>	<b>0,84 €</b>	<b>0,83 €</b>
<b>Dépenses / Validation</b>		<b>2,40 €</b>	<b>2,36 €</b>	<b>2,39 €</b>	<b>2,34 €</b>	<b>2,36 €</b>	<b>2,63 €</b>	<b>2,35 €</b>
<b>Recettes Commerciales</b>		<b>18 330</b>	<b>19 011</b>	<b>19 330</b>	<b>20 826</b>	<b>20 699</b>	<b>21 764</b>	<b>21 567</b>
Recette / kc		1,00 €	1,02 €	1,05 €	1,06 €	1,02 €	1,08 €	1,06 €
Recette / Validation		0,43 €	0,43 €	0,42 €	0,41 €	0,39 €	0,43 €	0,39 €
<b>M. Km produits / Conducteurs*</b>		<b>18,2</b>	<b>19,2</b>	<b>18,6</b>	<b>18,6</b>	<b>18,5</b>	<b>17,6</b>	<b>18,2</b>
M. Km commerciaux / Conducteurs*		15,4	16,3	15,6	15,7	15,6	15,1	15,5
* commun Bus/Tram								
Nbre de bus en propre / effectif maintenance		2,82	2,83	2,79	2,78	2,79	2,63	2,60
Nbre de bus équivalents standards / OP TA								
M. km produits Bus / effectif maintenance		111	112	110	115	113	104	109
Km produits Bus / Véhicule		39,3	39,8	39,5	40,7	40,0	39,5	42,0
Km totaux / Véhicule		40,9	41,6	41,2	42,7	42,1	41,3	43,9
Total Frais de personnel		73 808	74 941	79 974	86 201	92 182	96 726	95 320
% cout de production		79%	79%	79%	79%	80%	81%	81%
K € / effectif Total		47,9	49,6	51,4	52,5	53,8	54,8	55,2
K € / conducteur		46,1	48,2	49,2	50,8	51,8	53,1	53,3
Km Produits / Effectifs total		14,1	14,6	14,1	14,3	14,2	13,4	13,9
% effectif support bus		11%	11%	11%	11%	11%	11%	12%
Absentéisme conduite (Tx RH)		6,9%	8,1%	8,4%	8,1%	8,0%	8,9%	8,4%
<b>V/ KC</b>		<b>2,3</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>	<b>2,5</b>	<b>2,7</b>
KC / ligne		223 325	229 254	218 154	225 813	233 736	230 737	302 686
Tx de HLP		18,0%	18,7%	19,2%	19,1%	19,0%	18,2%	18,2%
Vitesse Commerciale		16,9 (*)	17,3	17,4	17,2	17,1	17,1	17,1
Taux de Courses perdues		2,1%	0,8%	2,9%	1,1%	1,3%	4,3%	0,7%
dont pour causes internes		1,3%	0,7%	2,5%	1,0%	1,2%	4,0%	0,4%
Taux d'indisponibilité matin hors été		14,6%	14,2%	15,2%	15,5%	15,9%	15,6%	13,5%
Taux de réserve (hors été)		15,5%	15,6%	16,0%	16,2%	17,6%	17,5%	17,9%
Taux de pannes au 10 000 Km (interventions)		2,5	2,3	2,3	2,3	2,2	2,2	2,2
Taux de courses perdues / Pannes		0,15%	0,14%	0,15%	0,14%	0,10%	0,14%	0,14%

(\*) changement de méthode de calcul en 2010

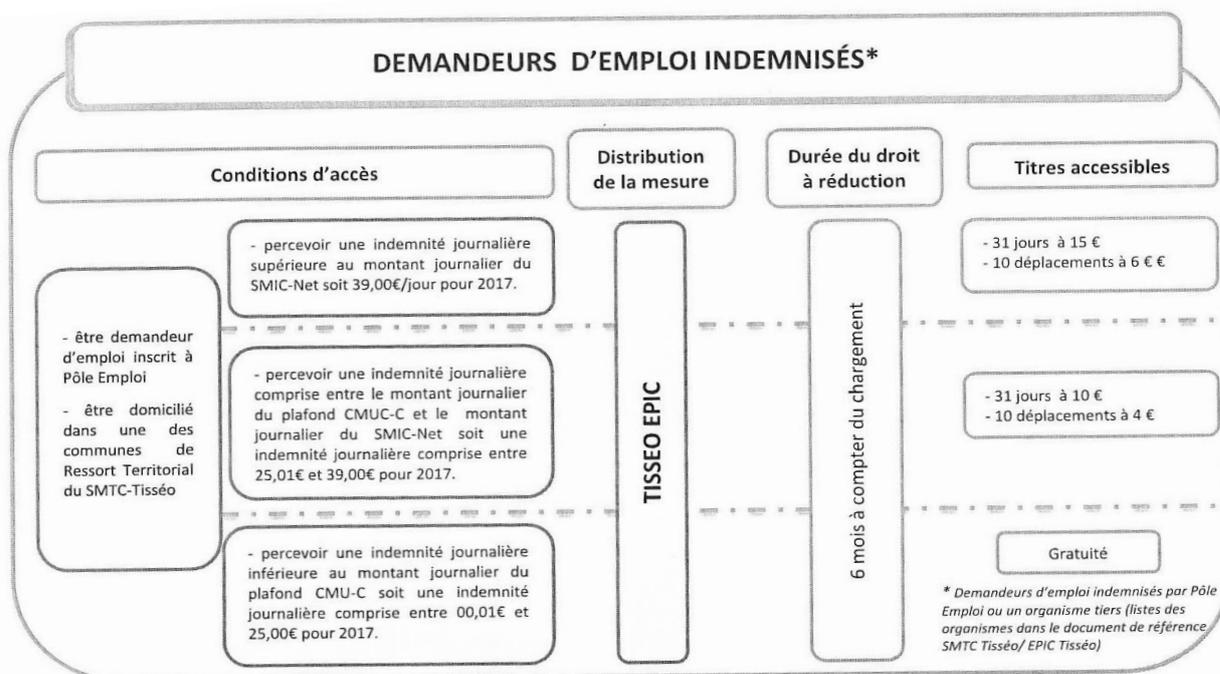
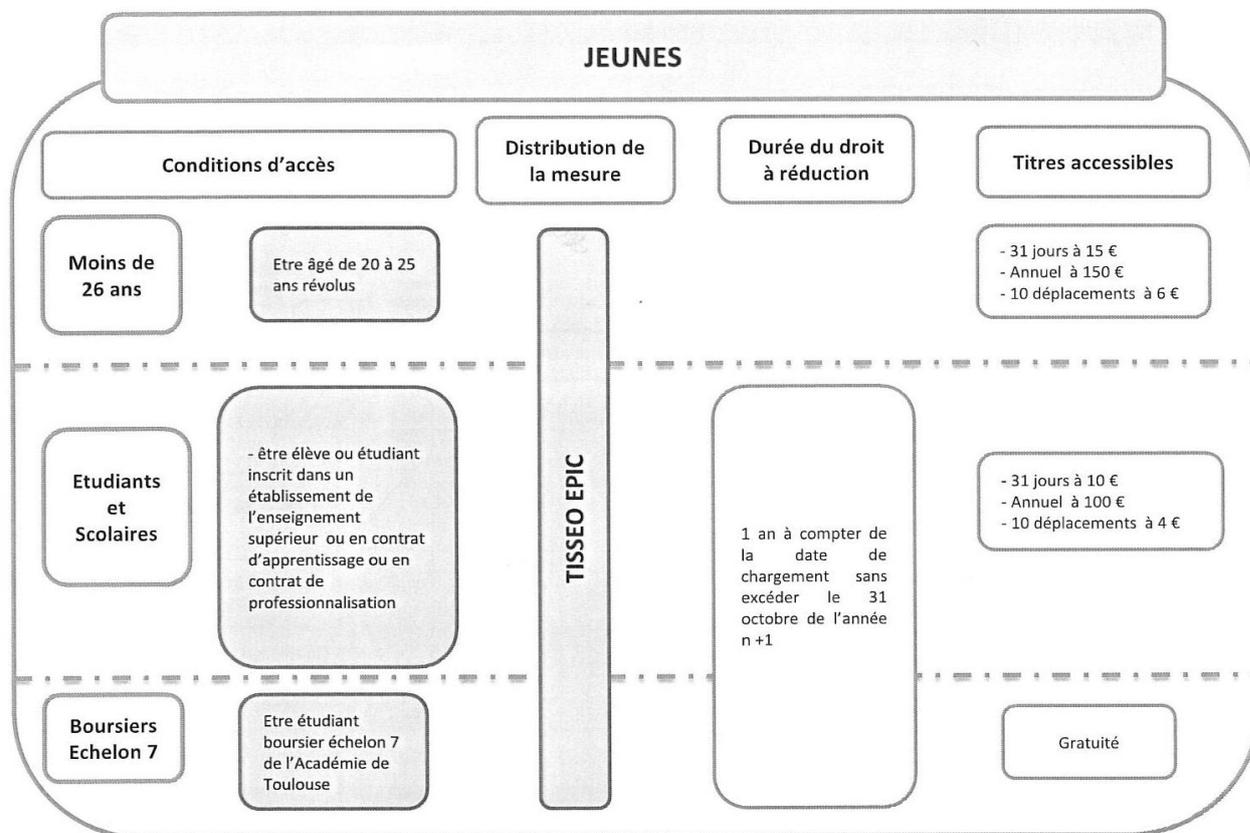
Source : EPIC Tisséo

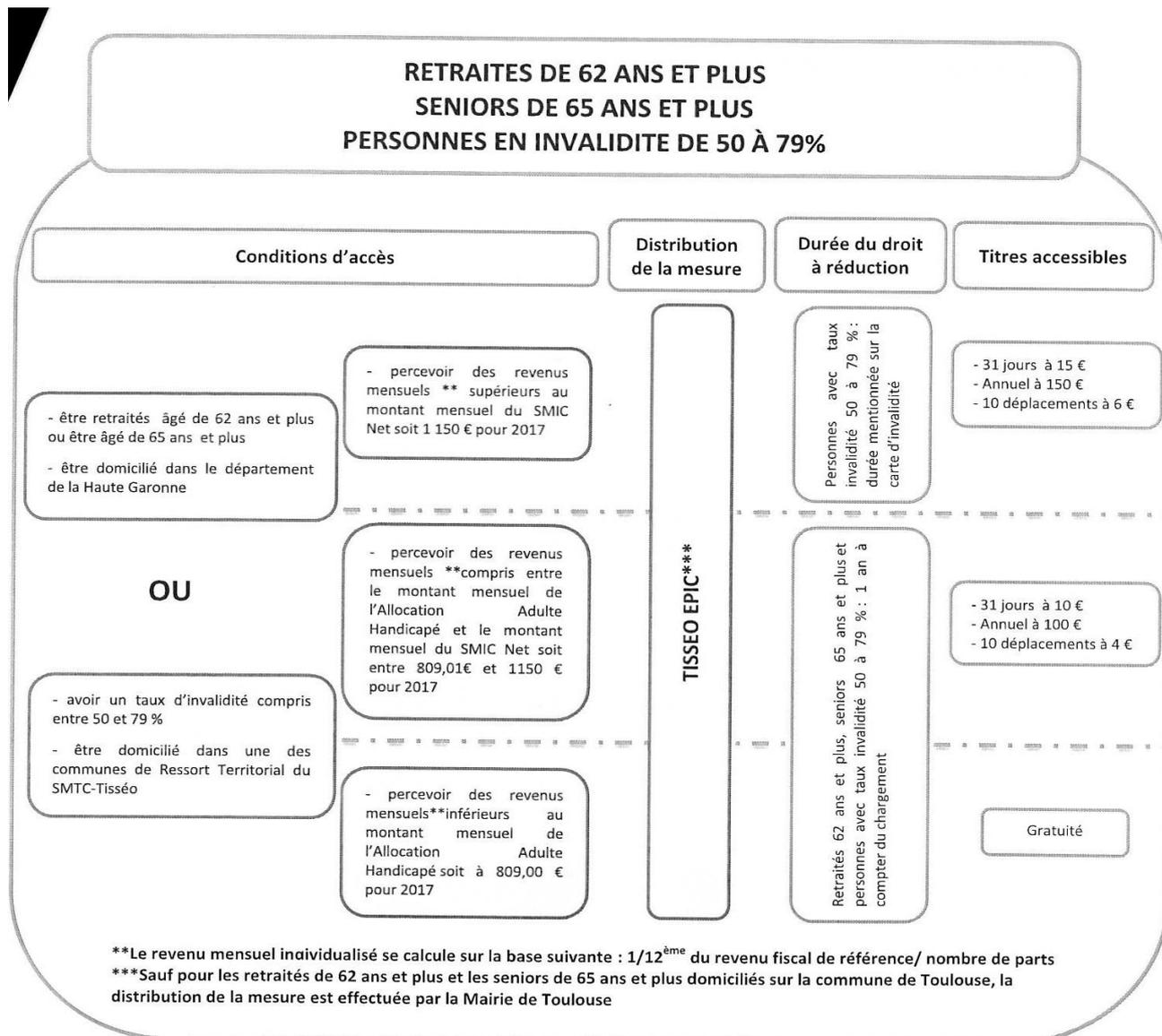
ACTIVITE 	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Dépenses exploitation (K.€)</b>	<b>7 621</b>	<b>8 376</b>	<b>9 934</b>	<b>12 567</b>	<b>13 640</b>
<i>evol / N-1</i>	-2%	+10%	+19%	+27%	+9%
<i>Conduite</i>	2 360	2 450	3 165	4 781	5 279
<i>Maintenance MR</i>	805	997	1 189	1 433	2 109
<i>Maintenance voie et IF</i>	832	1 004	1 248	1 470	1 571
<i>Energie</i>	438	490	514	660	513
<i>Assurances et CPA</i>	99	155	160	162	165
<i>Autres coûts de roulage</i>					
<b>TOTAL COÛTS DE ROULAGE</b>	<b>4 535</b>	<b>5 096</b>	<b>6 275</b>	<b>8 506</b>	<b>9 638</b>
	60%	61%	63%	68%	71%
<i>Fonctionnement Stations</i>	533	490	436	608	665
<i>Entretien Bâtiments</i>	506	503	472	358	298
<i>Personnel Exploitation et fixe</i>	528	629	672	587	516
<i>Autres coûts directs (exploit, méthodes...)</i>	43	60	45	125	87
<b>TOTAL COÛTS FIXES</b>	<b>1 611</b>	<b>1 682</b>	<b>1 625</b>	<b>1 679</b>	<b>1 565</b>
	21%	20%	16%	13%	11%
<b>TOTAL COÛTS DE PRODUCTION</b>	<b>6 146</b>	<b>6 778</b>	<b>7 900</b>	<b>10 184</b>	<b>11 203</b>
<i>Quote-part des frais indirects</i>	1 475	1 598	2 034	2 383	2 437
	19%	19%	20%	19%	18%
<b>Millier Km produits (Kmc + HLP)</b>	<b>862</b>	<b>867</b>	<b>1 143</b>	<b>1 465</b>	<b>1 627</b>
	+1,5%	+0,5%	+31,8%	+28,2%	+11,1%
Millier Km Commerciaux	859	864	1 139	1 455	1 614
	+1,5%	+0,5%	+31,8%	+27,7%	+11,0%
Parc moyen exploité	24	24	25	28	28
	+0,0%	+0,0%	+5,6%	+10,5%	+0,0%
Nbre de lignes	1	1	1	2	2
	+0,0%	+0,0%	+0,0%	+100,0%	+0,0%
<b>Millier Validations</b>	<b>4 982</b>	<b>5 238</b>	<b>8 206</b>	<b>9 623</b>	<b>10 870</b>
	+15,4%	+5,1%	+56,7%	+17,3%	+13,0%
<b>Effectif ETP Moyen Conduite</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>61</b>	<b>90</b>	<b>99</b>
	+4,5%	+1,6%	+28,0%	+48,5%	+9,9%
Effectif Maintenance	23	27	29	31	34
	+22,7%	+19,9%	+7,7%	+7,3%	+9,2%
Effectif Autres (exploitation, logistique, méthodes...)	12	14	13	10	8
	+145,3%	+17,9%	-9,6%	-19,9%	-22,3%
<b>TOTAL Effectif</b>	<b>82</b>	<b>89</b>	<b>103</b>	<b>132</b>	<b>141</b>
	+19,8%	+9,1%	+15,7%	+28,1%	+7,1%
<b>Cout d'exploitation / Km Commercial</b>	<b>8,87 €</b>	<b>9,69 €</b>	<b>8,72 €</b>	<b>8,64 €</b>	<b>8,45 €</b>
<b>Cout d'exploitation / Km Produits</b>	<b>8,84 €</b>	<b>9,66 €</b>	<b>8,69 €</b>	<b>8,58 €</b>	<b>8,38 €</b>
<b>Coûts de Production / km produit</b>	<b>7,13 €</b>	<b>7,82 €</b>	<b>6,91 €</b>	<b>6,95 €</b>	<b>6,89 €</b>
Cout de Roulage / km	5,26 €	5,88 €	5,49 €	5,81 €	5,92 €
<i>dont énergie / km</i>	0,51 €	0,57 €	0,45 €	0,45 €	0,32 €
<i>dont conduite / km</i>	2,74 €	2,83 €	2,77 €	3,26 €	3,25 €
<i>dont Maintenance / km</i>	0,93 €	1,15 €	1,04 €	0,98 €	1,30 €
<b>Cout directs fixes / km produit</b>	<b>1,87 €</b>	<b>1,94 €</b>	<b>1,42 €</b>	<b>1,15 €</b>	<b>0,96 €</b>
<b>Dépenses / Validation</b>	<b>1,53 €</b>	<b>1,60 €</b>	<b>1,21 €</b>	<b>1,31 €</b>	<b>1,25 €</b>
<b>Recettes Commerciales</b>	<b>2 089</b>	<b>2 141</b>	<b>3 238</b>	<b>3 787</b>	<b>4 577</b>
Recette / kc	2,43 €	2,48 €	2,84 €	2,60 €	2,83 €
Recette / Validation	0,42 €	0,41 €	0,39 €	0,39 €	0,42 €
<b>M. Km produits / Conducteurs*</b>	<b>18,6</b>	<b>18,6</b>	<b>18,5</b>	<b>17,6</b>	<b>18,2</b>
<b>M. Km commerciaux / Conducteurs*</b>	<b>15,6</b>	<b>15,7</b>	<b>15,6</b>	<b>15,1</b>	<b>15,5</b>
* commun Bus/Tram					
<b>Nbre de Rames / effectif maintenance MR</b>	<b>2,1</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	<b>1,5</b>
<b>M. km / effectif maintenance</b>	<b>74</b>	<b>63</b>	<b>78</b>	<b>89</b>	<b>85</b>
<b>KmT / Véhicule</b>	<b>36,4</b>	<b>36,8</b>	<b>45,7</b>	<b>53,0</b>	<b>58,5</b>
<b>Total Frais de personnel</b>	<b>4 480</b>	<b>4 865</b>	<b>5 766</b>	<b>7 460</b>	<b>8 064</b>
% cout de production	73%	72%	73%	73%	72%
K € / effectif Total	54,9	54,6	56,0	56,5	57,0
K € / conducteur	50,6	51,7	52,2	53,1	53,3
<b>Km Totaux / Effectifs total</b>	<b>10,6</b>	<b>9,7</b>	<b>11,1</b>	<b>11,1</b>	<b>11,5</b>
% effectif support bus	15%	16%	13%	8%	6%
<b>Absentéisme conduite (Tx RH)*</b>	<b>8,4%</b>	<b>8,1%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,9%</b>	<b>8,4%</b>
* commun Bus/Tram					
<b>V/ KC</b>	<b>5,8</b>	<b>6,1</b>	<b>7,2</b>	<b>6,6</b>	<b>6,7</b>
<b>KC / ligne</b>	<b>859 476</b>	<b>864 099</b>	<b>1 138 809</b>	<b>727 412</b>	<b>807 200</b>
<b>Tx de HLP</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,7%</b>	<b>0,8%</b>
<b>Vitesse Commerciale</b>	<b>18,2</b>	<b>18,8</b>	<b>17,6</b>	<b>17,2</b>	<b>17,2</b>
<b>Taux de Courses perdues</b>	<b>1,5%</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,4%</b>	<b>1,9%</b>	<b>0,9%</b>
<b>dont pour causes internes</b>	<b>1,3%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,2%</b>	<b>1,6%</b>	<b>0,2%</b>
<b>Taux de courses perdues / Pannes</b>	<b>0,13%</b>	<b>0,25%</b>	<b>0,02%</b>	<b>0,31%</b>	<b>0,05%</b>

Source : EPIC Tisséo

annexe 2 : Mise en place de la tarification solidaire au 3 juillet 2017

1. Mise en place de la tarification solidaire au 3 juillet 2017 – Modalités d'application





Source : EPIC Tisséo

**annexe 3 : Analyse de l'enquête sur la fraude 2016**

L'enquête sur la fraude 2016 sur le réseau Tisséo a été réalisée par la société TEST sur un échantillon global de 57 080 usagers en deux vagues, du 12 au 20 mars 2016 et du 1<sup>er</sup> au 15 octobre 2016.

Il apparaît que le taux de fraude est passé de 3,7 % en 2012 à 7,2 % en 2016 soit un quasi doublement du phénomène. Ce taux se décompose en 0,4 % de fraude sans évasion de recettes (pas de validation) et 6,8 % (3,3 % en 2012) de fraude dure (pas de titre, dépassement de validité, abonnement périmé, utilisation par une personne non propriétaire de la carte, etc.)

Selon le mode de transport, ce sont logiquement le tramway et le métro qui sont le plus impactés. La montée dans les bus par l'avant permet une plus grande surveillance du conducteur, sauf pour les bus articulés. À noter que les conducteurs du tramway ne sont pas des contrôleurs.

	2011	2013	2016
Tramway	8,4 %	5,9 %	12,6 %
Métro Ligne A	3,1 %	3,7 %	7,3 %
Métro Ligne B	2,6 %	3,3 %	6,6 %
Bus	3,7 %	4,0 %	6,7 %

**Métro**

	2011	2013	2016
<b>Ligne A</b>			
Total fraude	3,1 %	3,7 %	7,3 %
Pas de titre		1,9 %	3,4 %
Fraude avec évasion		1,5 %	3,6 %
Fraude sans évasion		0,3 %	0,3 %
<b>Ligne B</b>			
Total fraude	2,6 %	3,3 %	6,7 %
Pas de titre		1,5 %	3,7 %
Fraude avec évasion		1,6 %	3,7 %
Fraude sans évasion		0,2 %	0,3 %

**Tramway**

	2011	2013	2016
Total fraude	8,4 %	5,9 %	12,6 %
Pas de titre		2,6 %	4,7 %
Fraude avec évasion		2,1 %	6,5 %
Fraude sans évasion		1,1 %	1,4 %

**Bus**

	2011	2013	2016
Total fraude	3,7 %	4,0 %	6,7 %
Pas de titre		1,6 %	2,8 %
Fraude avec évasion		1,8 %	3,5 %
Fraude sans évasion		0,6 %	0,4 %

**Profil des personnes en situation de fraude sur le réseau**

	Utilisateurs en situation de fraude	<i>Structure de la clientèle</i>
<b><u>Sexe</u></b>		
Homme	51,0 %	46,1 %
Femme	49,0 %	43,9 %
<b><u>Age</u></b>		
-15 ans	3,9 %	3,0 %
15-17 ans	11,8 %	8,6 %
18-25 ans	37,1 %	39,0 %
26-39 ans	24,3 %	24,1 %
40-54 ans	11,3 %	14,3 %
+55 ans	11,7 %	11,1 %
<b><u>Statut</u></b>		
Agriculteur exploitant	0,1 %	0,1 %
Artisan commerçant	1,5 %	1,5 %
Cadre sup. Pof.lib.	3,5 %	7,0 %
Prof. intermédiaire	2,5 %	2,3 %
Employé	28,2 %	30,8 %
Ouvrier	2,9 %	2,1 %
Retraité	8,6 %	6,3 %
Étudiant	22,8 %	28,4 %
Écolier jusqu'au lycée	15,8 %	11,8 %
Demandeur d'emploi	9,4 %	7,6 %
Autre inactif	4,5 %	2,1 %

## GLOSSAIRE

AMO	assistant à maîtrise d'ouvrage
AO	autorité organisatrice
AOT	autorité organisatrice de transports
AT	accident du travail
BHNS	bus à haut niveau de service
CA	conseil d'administration
CCTP	cahier des clauses techniques particulières
CDI	contrat à durée indéterminée
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE	Confédération française de l'encadrement
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens
CGC	Confédération générale des cadres
CGT	Confédération générale du travail
CHSCT	comité d'hygiène, de santé et des conditions de travail
CL	collectivité locale
Cnil	Commission nationale de l'informatique et des libertés
CRC	chambre régionale des comptes
DG	direction générale
DRH	direction des ressources humaines
DSI	direction des services d'information
DSTI	direction des systèmes et technologies de l'information
EBE	excédent brut d'exploitation
EPIC	établissement public industriel et commercial
ETP	équivalent temps-plein
FNCR	Fédération nationale des conducteurs routiers
FO	Force ouvrière
GNV	gaz naturel pour véhicules
GPEEC	gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GVT	glissement vieillesse-technicité
HLP	haut-le-pied (déplacement d'un véhicule ne transportant aucun passager)
HT	hors taxes
JOUE	Journal officiel de l'Union européenne
k€	kilo euros = millier d'euros
KC	kilomètres commerciaux (kilomètres parcourus en transportant des voyageurs)
KP	kilomètre produit
M€	million d'euros
MP	maladie professionnelle
MR	matériel roulant
NAO	négociation annuelle obligatoire
PAS	plan annuel des services
PKO	places kilomètres offertes (nombre de places offertes rapporté aux kilomètres)
PTU	périmètre des transports urbains
PV	procès-verbal
RATP	Régie autonome des transports parisiens
RH	ressources humaines
RIB	relevé d'identité bancaire
RSA	revenu de solidarité active

SI	système d'information
SIRH	système d'information des ressources humaines
SMTC	Syndicat mixte des transports en commun de l'agglomération de Toulouse
SNTU	Syndicat national des transports urbains
STI	systèmes et technologies de l'information
TAD	transport à la demande
TCL	Transports en commun lyonnais
TCSP	transport en commun en site propre
VT	versement transport

Réponses aux observations définitives en application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières : aucune réponse écrite destinée à être jointe au présent rapport n'a été adressée à la chambre régionale des comptes.





Les publications de la chambre régionale des comptes  
Occitanie

sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/Nos-activites/Chambres-regionales-des-comptes-CRC/Occitanie>

**Chambre régionale des comptes Occitanie**  
**500, avenue des États du Languedoc**  
**CS 70755**  
**34064 MONTPELLIER CEDEX 2**

**[occitanie@crtc.ccomptes.fr](mailto:occitanie@crtc.ccomptes.fr)**