

Montpellier le 7 décembre 2022

Madame la présidente,

Par e. mail reçu le 8 novembre dernier, vous m'avez adressé le rapport d'observations définitives consécutif au contrôle des comptes de la gestion de TaM pour la période 2015-2021.

J'ai l'honneur par la présente, de vous faire part de ma réponse à ces observations. Je vous informe que c'est en complète collaboration avec TaM que ces remarques ont été formulées.

**1°] En ce qui concerne les recommandations de la chambre.**

N'ayant plus la charge de l'entreprise, je n'ai pas de remarque sur les recommandations de la chambre.

**2°] En ce qui concerne certains éléments figurant en synthèse ou développés dans le rapport :**

**I. LA GOUVERNANCE**

**A. Le respect de la procédure relative aux conventions réglementées**

Les conventions citées sont quasi-exclusivement liées à la délégation de service public (convention de DSP, avenant de subdélégation). Les collectivités territoriales actionnaires sont à l'origine de la procédure de passation et notifient elles-mêmes le contrat à la SEM, délégataire du service public. En application de l'article L. 1411-7 du code général des collectivités territoriales, font l'objet d'une délibération des collectivités territoriales actionnaires de TaM.

Les actionnaires sont donc parfaitement au courant du contenu de ces conventions réglementées particulières.

Le respect de la règle sur les conventions réglementées pose d'ailleurs question en ce qui concerne les contrats de la commande publique.

En effet, le conseil d'administration de TaM n'est pas en mesure de statuer sur une convention de DSP avant que celle-ci ne soit attribuée et délibérée par l'autorité délégante (la Métropole et/ou la Ville), que la délibération d'approbation soit devenue exécutoire (après transmission au contrôle de légalité).

La délibération de l'autorité délégante ne porte que sur un projet de convention. Elle est ensuite notifiée au délégataire. TaM ne peut donc soumettre un projet de contrat, non délibéré à l'approbation du conseil d'administration.

Ainsi, la convention de la DSP 2018-2024 a été approuvée le 31 mai 2018 par la Métropole et notifiée le 29 juin 2018 pour un début d'exécution le 1<sup>er</sup> juillet suivant. TaM n'était donc pas en mesure de réunir le conseil d'administration entre le 29 juin et le 1<sup>er</sup> juillet pour statuer sur la convention de DSP.

En ce qui concerne la subdélégation, l'avenant à la DSP approuvant le choix du subdélégataire a fait l'objet d'une délibération de la Métropole le 21 décembre 2018 pour un début d'exécution le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Malgré un délai contraint, l'avenant a été approuvé par le conseil d'administration le 25 janvier 2019, avant l'engagement des flux financiers liés à la subdélégation.

Enfin, en tout état de cause, TaM s'attache à informer systématiquement les administrateurs lors de chaque conseil d'administration des conventions réglementées qui seront à ratifier en Assemblée Générale.

#### **B. Sur l'influence d'un actionnaire minoritaire**

La chambre porte un jugement de valeur infondé sur l'influence de la société Transdev au capital de la SEM.

La société Transdev disposait d'une voix sur 13 au conseil d'administration. La société n'a jamais pu imposer ses intérêts face aux collectivités actionnaires qui, jusqu'à la transformation de la société en SPL au mois de juillet 2022, disposaient de 7 voix sur 13 au conseil d'administration.

L'obligation de désigner deux administrateurs salariés a été imposée par la loi PACTE du 22 mai 2019 pour les sociétés anonymes dont le conseil d'administration compte plus de 8 administrateurs. Cette obligation a effectivement eu pour effet de diminuer la part majoritaire des collectivités actionnaires au sein du conseil d'administration.

En tout état de cause, la critique du ROD est devenue sans objet depuis la transformation de TaM en société publique locale (capitaux 100% publics).

#### **C. Prévention des risques de conflits d'intérêts**

S'agissant de la désignation des Directeurs généraux et des Directeurs généraux délégués, s'agissant d'un des plus grands réseaux nationaux, ces personnels sont nécessairement choisis parmi des directeurs généraux expérimentés en matière de transports publics, et donc issus d'une régie ou de l'un des trois groupes nationaux de transport que sont : KEOLIS, Transdev et RATP DEV.

Enfin, en tout état de cause, c'est bien le conseil d'administration de TaM, au sein duquel les collectivités actionnaires disposent de la majorité, qui ont approuvé la désignation des dirigeants, **sans que Transdev ne prenne part au vote**. La critique de la chambre est donc infondée.

Je rappelle par ailleurs, que la CRC dans son précédent audit publié en 2013 portant sur la période 2006-2012, avait souligné (*rapport CRC 2013 : 4.8. Le statut du directeur général*) le fait que :

(dixit) « **le principe de l'économie mixte est d'associer à la compétence de l'AOT celle d'un opérateur qui apporte son savoir-faire à l'actionnaire majoritaire en le mettant à disposition de la SAEML.** »

## **II. SUR L'OFFRE PRÉTENDUMENT INCOMPLÈTE DE TAM**

La chambre considère que la Tam aurait remis une offre incomplète lors de la procédure d'attribution de la DSP 2018-2024.

La chambre critique donc l'intégrité de la procédure d'attribution de la DSP diligentée **par la Métropole.** La critique de la chambre excède le champ du **contrôle de gestion et des comptes de Tam.**

La critique manque par ailleurs en fait, la commission de Délégation de service public de la Métropole n'aurait pas pu autoriser les négociations avec la Tam si son offre n'avait pas été complète. La procédure a été soumise au contrôle de légalité du préfet et n'a pas fait l'objet d'observations.

## **III. SUR LA SOUS-TRAITANCE DE LA DSP 2018-2024 AU SECOND TRIMESTRE 2018**

Le ROD considère que la sous-traitance de la DSP par Tam à Transdev Montpellier au second semestre 2018 « *n'avait pas permis le libre accès à la commande publique ainsi que l'expression de la concurrence qui aurait pu bénéficier au contrat de DSP* » (p. 28).

Selon la chambre, la convention de DSP subordonne le recours à la sous-traitance à un « *aléa majeur* » et à une « *durée strictement limitée* ». C'est inexact. Ces conditions, issues de l'article 13.2 du contrat de concession, **ne s'appliquent qu'à la sous-traitance des lignes urbaines.** En ce qui concerne les lignes affrétées suburbaines, qui sont en cause ici, cette sous-traitance est autorisée sous réserve de l'accord préalable de l'autorité délégante (sauf en cas d'aléa majeur). Cet accord a bien été délivré.

Pour ce qui est du respect des règles de mise en concurrence, la DSP a été notifiée à Tam **le 29 juin 2018 pour un début d'exécution le 1<sup>er</sup> juillet suivant.** Ce n'est qu'à partir de cette date que Tam était en mesure d'engager une consultation pour rechercher un subdélégué, conformément aux dispositions prévues à l'article 14 du contrat.

Par conséquent, Tam a pu décider de sous-traiter l'exploitation des lignes suburbaines en se fondant sur la jurisprudence du Conseil d'Etat, qui permet de conclure librement une convention de DSP afin d'assurer la continuité du service public pour une durée qui « *ne saurait excéder celle requise pour mettre en oeuvre une procédure de publicité et de mise en concurrence* » (CE, 14 février 2017, ***Société de manutention portuaire d'Aquitaine***, n° 405157).

Cette dérogation a été déployée sur un temps court (6 mois), uniquement le temps nécessaire à la mise en concurrence de la subdélégation, compte-tenu de la date tardive de la notification. Cette sous-traitance s'est faite selon les mêmes règles tarifaires que la délégation précédente.

## **IV. SUR LES RELATIONS AVEC T3M**

Tam a attribué à la société T3M (Transdev) un contrat de subdélégation en décembre 2018, comme autorisé par l'article 14 de la convention de la DSP 2018-2024. Par ce contrat, T3M assure la gestion de 26 % de l'offre de

transports publics et perçoit en contrepartie une part de SFE versée directement par la Métropole. La subdélégation a donné lieu à un avenant à la convention de DSP, approuvé par l'autorité délégante et transmis au contrôle de légalité.

A ce titre, la chambre relève une asymétrie des bénéfices entre TaM et T3M (pp. 30-32).

Cependant, l'analyse de la chambre aurait dû tenir compte de la spécificité du service rendu par chaque opérateur. TaM a la charge du transport urbain, et Transdev celle d'organiser les transports suburbains et services éducatifs.

Le réseau suburbain couvre une part extrêmement minoritaire de la clientèle du réseau (moins de 4 % de la clientèle pour environ 25% des kilomètres réalisés) contre 96% de la clientèle pour 75% des kilomètres réalisés pour les tramways et bus suburbains.

La capacité à générer des recettes est donc proportionnellement plus faible sur le réseau suburbain, ce qui induit un pourcentage de subvention des charges de fonctionnement par la Métropole nécessairement plus élevé.

**En valeur absolue**, ce montant de subventions reste pour autant trois fois plus faible que celui perçu par TaM.

D'autre part, la Métropole fournit les bus et tramway à TaM, alors que le financement des bus suburbains est assuré par les sous-traitants des lignes affrétées.

Par ailleurs, CRC met en exergue un rapport de 22,8 entre les taux de marge des membres du GME. Pourtant, les taux de marge contractuels des deux entités sont tous deux inférieurs à 0,5%, tel qu'imposé par la Métropole. Cette analyse doit être nuancée.

La CRC choisit de présenter la situation en valeur relative (taux de marge). Pourtant, si l'on s'attache à la valeur absolue de la marge (résultat), l'analyse est différente. Pour la DSP 2018-2024, le résultat prévisionnel de TaM sur la durée de la DSP (1,8 millions d'euros) est près de quatre fois supérieur à celui de Transdev (464 000 euros) (cf. tableau 8 du rapport).

## **V. SUR L'INDÉPENDANCE INDUSTRIELLE ET ÉCONOMIQUE DE TAM**

L'assistance technique de Transdev a pour objectif principal d'animer un laboratoire des mobilités et proposer des innovations et expérimentations à la Collectivité.

La filiale Transamo a apporté à la Métropole son expertise dans la construction des 4 premières lignes de tramway livrées en respectant les budgets et délais prévus dans les mandats.

A ce jour, la TaM est transformée en SPL, Transdev n'est plus au capital. Le maintien du service public, tant dans sa dimension qualitative que sur la diversité de l'offre de service démontre la parfaite indépendance industrielle et économique de TaM.

## **VI. SUR LA PERFORMANCE DU SERVICE PUBLIC**

Si l'offre bus s'avère effectivement relativement modeste à Montpellier, c'est parce qu'à l'inverse l'offre tramway est en proportion l'une des plus élevée de France, concentrant plus de 80% des déplacements.

Ce choix de la Métropole a eu pour résultat jusqu'en 2019, avant la crise sanitaire, un ratio de recettes sur dépenses parmi les 3 meilleurs nationaux (*comparatifs publiés par l'Union des Transports Publics UTP des 27 réseaux de plus de 250.000 habitants*).

La performance du service public assuré par TaM fait ses preuves - selon l'organisation et sous le contrôle de son autorité délégante : la Métropole.

- S'agissant de la mise en œuvre du projet BHNS

Pour mémoire, nous rappelons que la DSP a démarrée en juillet 2018. En juin 2019, la Métropole présentait en conférence de presse son projet Mobilité pour la suite, avec une première étape TC pour septembre 2019 qui a bien été réalisée : tout début janvier 2020 embauche par TaM d'un « spécialiste » BHNS pour la réalisation des « Métronomes » (aujourd'hui renommées « Bustram »). Les premiers travaux ont été engagés et fin janvier 2020, 5 réunions avaient déjà été tenues sur le sujet. La chambre semble occulter la crise sanitaire et son impact sur le planning initial, mais c'est bien cette anticipation et ce travail fourni en amont qui rendent possible aujourd'hui le lancement du projet Bustram qu'engage le nouvel exécutif de la Métropole.

- S'agissant de la mission de conseil de TaM sur les impacts de la gratuité.

Pour mémoire la décision d'une gratuité progressive sur le Réseau TaM a été prise par le nouvel exécutif de la Métropole élu en juin 2020 pour la mise en place d'une première étape en septembre !

Entre mi-juillet et fin août TaM a mobilisé ses différentes équipes (en repoussant des congés) pour s'assurer d'un lancement réussi au 3 septembre.

Ainsi dans cette courte période ont été réalisés :

- L'adaptation de nos outils informatiques et numériques avec notamment le M'Ticket (près de 6000 demandes avaient déjà été réalisées grâce à ce support au 31 août 2020 !),
- Une campagne de communication,
- La formation des équipes commerciales et financières concernées par la démarche (plus d'une centaine de personnes),
- L'embauche de personnel pour faire face à l'afflux de demandes qui devaient être traitées (les personnes obtenaient leur pass gratuité au maximum une semaine après en avoir fait la demande et recevaient un passe hebdomadaire gratuit pour couvrir cette période !!),
- La création d'une nouvelle grille tarifaire.
- Le process de la réduction de 10% du montant des abonnements des métropolitains-à compter du 1<sup>er</sup> septembre- et les modalités de remboursement pour les abonnés annuels...process complété d'une campagne de communication spécifique,

TaM a fourni à la Collectivité l'ensemble des éléments financiers concernant le manque à gagner impactant directement les recettes. Des hypothèses ont également été envisagées concernant l'augmentation de la fréquentation et ses conséquences sur le matériel roulant et les effectifs.

Des études ont été lancées et menées sur la capacité du réseau à absorber une augmentation du nombre de rames compatible avec le réseau existant, notamment sur les nœuds stratégiques Gare et Corum. Dans ce cadre des propositions de modifications du réseau ont été présentées avec les coûts d'infrastructures correspondants.

Enfin TaM a travaillé sur les moyens potentiellement impactés par la mesure de gratuité à horizon 2023 (équipe contrôle, agence commerciale, infrastructure de vente, services financiers etc.) et TaM a fait des propositions concernant le renouvellement du système de vente/billetique et de validations.

L'ensemble de ces éléments ont été communiqué à la collectivité avec pour objectif de l'éclairer dans ses choix, notamment en termes de planning et de coût.

Tous ces travaux ont été menés au 2<sup>ème</sup> semestre de l'année 2020, avant même que la moindre instruction ou demande soit adressée à TaM sur le sujet.

- S'agissant d'une réduction des moyens dédiés à la lutte contre la fraude

Vous comparez les taux de fraude entre différents réseaux français et TaM pour démontrer que celui-ci est plus élevé sur la Métropole de Montpellier.

Comme l'a souligné la CRC préalablement, le tram représente 80% de la fréquentation du réseau de TaM. Pour les réseaux de Nantes, Strasbourg et Grenoble elle se situe entre 54 et 64%. Sachant que ce mode est celui où la fraude est la plus importante, s'agissant d'un système « ouvert », le résultat de la comparaison est normal et s'explique.

Je tiens à souligner que malgré un contexte particulier (crise sanitaire, mise en place de la gratuité) les dernières « études fraude » menées par la Métropole aboutissent à un taux de fraude de 12.4 % (contre 10.5% en décembre 2019 avant crises sanitaire et gratuité !!) ce qui démontre la pertinence de la politique engagée par TaM et ne correspond pas comme indiqué à un désengagement de l'opérateur mais au contraire confirmerait le bien-fondé de l'orientation prise par celui-ci.

## VII. LA POLITIQUE ACHAT DE TAM

La TaM ne s'est jamais exonérée de ses obligations de publicité et de mise en concurrence.

Les marchés en cause cités par la CRC (cf. tableau 17 du rapport) s'inscrivent dans un cadre réglementaire régulier (les textes applicables permettent de conclure certains marchés publics sans publicité ni mise en concurrence - article 36 de l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 ; article L. 3121-2 du code de la commande publique). Le déploiement de ces exceptions a été présenté et justifié en conseil d'administration.

Sur une centaine de marchés passés en 6 ans, la chambre n'a relevé que ces 5 exceptions, pour un montant cumulé de 629k€, **soit 0,3 % du montant total des achats de TaM sur la même période** (total de 195 M€ sur 6 ans, comme l'évoque la CRC elle-même tableau 17 page 40 de son rapport).

Aucun de ces cinq fournisseurs n'a de rapport avec l'actionnariat de TaM.

## VIII. DIAGNOSTIC SUR L'INFRASTRUCTURE DU RÉSEAU A 15 ANS

Le ROD souligne que *"TaM n'a pas effectué son propre audit pour établir son dossier de candidature pour le renouvellement de la délégation"* (p. 49).

La Métropole a informé TaM en 2016 qu'elle allait faire réaliser en 2017 un diagnostic sur l'état du réseau, raison pour laquelle TaM n'a pas engagé sa propre démarche, compte tenu du coût élevé (~0.5million d'euros) d'un tel diagnostic.

La Métropole a également informé les candidats à la DSP qu'elle attendrait le retour de ce diagnostic pour apprécier le chiffrage de renouvellement des infrastructures à réaliser. Le diagnostic commandé par la Métropole (audit EGIS) n'a été produit qu'en avril 2018, soit postérieurement à la remise des offres.

Cette situation n'a pas empêché TaM de commander son propre diagnostic auprès de l'industriel Vossloh. Les préconisations de cet audit ont donné lieu à une actualisation du programme d'investissement par avenant du 9 février 2022.

Ainsi, compte tenu du coût du diagnostic et des intentions affichées par la Métropole, il ne peut être reproché à TaM de ne pas avoir effectué de diagnostic avant le renouvellement de la DSP.

#### **IX. L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE DE L'EXPLOITATION DU PARKING SAINT-ROCH**

La DSP a été conclue en 2015 pour une durée de 15 ans. Durant les premières années d'exécution de la DSP, l'exploitation a généré des recettes plus importantes que prévues par le compte prévisionnel d'exploitation (p. 64 du ROD). Ce n'est qu'en 2020 et 2021, en raison "*d'une conjoncture économique très difficile mêlant réduction du nombre de trains en gare Saint-Roch, crise sanitaire et mouvements sociaux*", que l'exploitation est devenue déficitaire.

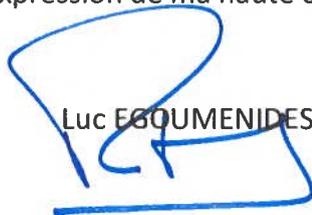
Cette conjoncture ne pouvait pas être anticipée lors de la conclusion de la convention de DSP.

Cette conjoncture est désormais dépassée : depuis mai 2022, l'exploitation est à nouveau excédentaire, sans qu'aucun avenant à la convention de DSP n'ait été nécessaire.

Il s'ensuit donc que, contrairement à ce qu'affirme la chambre, l'équilibre économique de la DSP n'avait pas fait l'objet d'une mauvaise évaluation.

Telle est ma réponse au rapport d'observations définitif que vous avez bien voulu m'adresser.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma haute considération.

  
Luc ESQUUMENIDES

