



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES REPONSES

## SAEML DES TRANSPORTS DE L'AGGLOMÉRATION DE MONTPELLIER (Hérault)

Exercices 2015 à 2021

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHÈSE.....</b>	<b>5</b>
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>10</b>
<b>1. LA GOUVERNANCE .....</b>	<b>11</b>
1.1. Un actionnariat mixte, un exploitant de niveau mondial .....	11
1.2. Le conseil d’administration et la direction générale.....	12
1.2.1. Le fonctionnement du conseil d’administration .....	12
1.2.2. Une direction générale issue du groupe Transdev depuis 2001.....	13
1.3. La gouvernance de la société.....	15
1.3.1. L’identification de risques et de manquements en matière de prévention des conflits d’intérêts .....	15
1.3.2. Le non-respect des dispositions légales en matière de conventions réglementées .....	17
<b>2. TaM, DÉLÉGATAIRE DE L’EXPLOITATION DU SERVICE DES TRANSPORTS URBAINS.....</b>	<b>20</b>
2.1. Le périmètre de la délégation de service public .....	20
2.2. Une DSP transports 2010-2017 attribuée à un groupement momentané d’entreprises 21	21
2.3. Les modalités d’attribution de la DSP transports 2018-2024.....	22
2.3.1. Des offres autonomes et concurrentes .....	22
2.3.2. L’offre incomplète présentée par TaM .....	22
2.3.3. Un concurrent placé dans une situation <i>in fine</i> favorable .....	24
2.4. Les enjeux financiers des délégations de service public .....	26
2.4.1. Analyse de la DSP 2010-2017 : une répartition asymétrique des bénéficiaires 27	27
2.4.2. Analyse de la DSP 2018-2024 : des modifications contractuelles qui avantagent T3M .....	29
<b>3. TaM, MANDATAIRE DE MONTPELLIER MÉDITERRANÉE MÉTROPOLÉ POUR LA RÉALISATION DES LIGNES DE TRAMWAY ET DONNEUR D’ORDRE POUR SES PROPRES ACHATS .....</b>	<b>33</b>
3.1. TaM, mandataire habituel de Montpellier Méditerranée Métropole .....	33
3.1.1. TaM, un maître de l’ouvrage délégué dans une situation de dépendance contractuelle.....	33
3.1.2. L’ingénierie de mandataire fournie par Transamo - groupe Transdev .....	37
3.2. L’optimisation des achats .....	37
3.2.1. Les achats, une dépense importante qui pèse fortement sur le résultat .....	37
3.2.2. La performance de la fonction achat.....	38
<b>4. LA PERFORMANCE DU SERVICE AUX USAGERS .....</b>	<b>41</b>
4.1. Le territoire couvert .....	41
4.1.1. Une offre qui privilégie le tramway.....	41
4.1.2. Une infrastructure de tramway concentrée sur la ville-centre .....	41
4.1.3. Une adaptation contractuelle de l’offre prenant en compte la contrainte financière et la crise sanitaire.....	42

4.2.	L'infrastructure et le matériel roulant .....	48
4.2.1.	L'état des voies et appareils de voie .....	48
4.2.2.	Le matériel roulant .....	50
4.3.	La vitesse de service .....	51
4.3.1.	La vitesse commerciale et d'exploitation .....	51
4.3.2.	La disponibilité et la ponctualité.....	52
4.4.	La politique commerciale .....	53
4.4.1.	Une grille tarifaire qui favorise le résident métropolitain.....	53
4.4.2.	La répartition des recettes commerciales .....	53
4.4.3.	La mesure de la qualité du service rendu à l'usager .....	54
<b>5.</b>	<b>LA GESTION DU STATIONNEMENT.....</b>	<b>57</b>
5.1.	Les caractéristiques de l'offre.....	57
5.1.1.	Le périmètre d'intervention .....	57
5.1.2.	Les effectifs.....	59
5.1.3.	Une politique tarifaire favorable au résident et à l'abonné TaM.....	59
5.1.4.	Une activité en plein développement jusqu'à la crise sanitaire à l'exception de la voirie.....	59
5.1.5.	Des parkings dans l'ensemble sous-occupés .....	60
5.2.	Les difficultés de la filiale Saint-Roch .....	61
5.3.	L'impact de la crise sanitaire sur l'activité de stationnement.....	62
5.4.	Un outil encore insuffisamment au service de la politique de mobilité.....	63
<b>6.</b>	<b>LES SYSTÈMES D'INFORMATION ET D'EXPLOITATION .....</b>	<b>64</b>
6.1.	La gouvernance des systèmes d'information et d'exploitation .....	64
6.1.1.	Une maîtrise incomplète des réseaux par la direction des systèmes d'information .....	64
6.1.2.	L'absence de formalisation d'une vision stratégique et une gestion des projets au coup par coup .....	65
6.1.3.	Une préoccupation récente de l'enjeu de sécurité dans la gouvernance .....	67
6.1.4.	Le respect de la réglementation générale sur la protection des données .....	68
6.1.5.	Des investissements programmés qui ne seront pas réalisés .....	68
6.2.	L'environnement informatique .....	69
6.2.1.	L'infrastructure et les principaux systèmes développés .....	69
6.2.2.	Des systèmes vieillissants qui doivent être repensés pour accompagner les évolutions de l'offre : système d'information des voyageurs et billettique. ....	71
6.2.3.	Les systèmes d'information de gestion.....	71
6.3.	La sécurité de l'exploitation .....	72
6.3.1.	La sécurité des systèmes .....	72
6.3.2.	La continuité de l'activité .....	73
<b>7.</b>	<b>LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES PERSPECTIVES .....</b>	<b>75</b>
7.1.	L'information financière.....	75
7.1.1.	Une répartition des coûts complexe et contractuellement inadaptée .....	75
7.1.2.	La certification des comptes par les commissaires aux comptes.....	75
7.1.3.	Le suivi des biens mis à disposition.....	75
7.1.4.	Les provisions et engagements .....	75
7.2.	L'analyse financière jusqu'en 2019 .....	76

7.2.1. Une activité transport à l'équilibre grâce au crédit d'impôt compétitivité emploi et aux parkings en ouvrages.....	76
7.2.2. Des capitaux propres significatifs.....	78
7.3. Une entreprise fragilisée par la crise sanitaire.....	80
7.3.1. Une indemnité ne couvrant que partiellement le déficit d'exploitation.....	80
7.3.2. L'amenuisement des capitaux propres.....	81
7.4. La situation consolidée retraitée.....	83
7.5. Les perspectives 2022-2024.....	83
<b>ANNEXES.....</b>	<b>85</b>
<b>Réponses aux observations définitives.....</b>	<b>108</b>

## SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Occitanie a examiné la gestion de la société anonyme d'économie mixte locale des transports de l'agglomération de Montpellier (TaM) pour les exercices 2015 à 2021. L'activité de TaM a pour objet le transport public par l'intermédiaire d'un réseau de tramway et de bus et le stationnement par la gestion de parkings en ouvrage et du stationnement sur voirie. En 2022, la société doit être transformée en société publique locale (SPL).

### *Une gouvernance fragilisée et porteuse de risques*

Les modalités de gouvernance de l'entreprise apparaissent fragilisées par plusieurs facteurs.

Les actionnaires publics ne conservent de majorité au sein du conseil d'administration qu'à la condition de leur unanimité et de la voix prépondérante du président du conseil d'administration. Par ailleurs, l'obligation d'autorisation préalable du conseil d'administration, exigée pour les conventions règlementées, est quasi systématiquement méconnue lorsque TaM conclut un contrat avec un de ses actionnaires. Le précédent contrôle de la chambre avait déjà soulevé cette carence. L'information des administrateurs s'en trouve réduite et les contrats concernés sont juridiquement fragilisés jusqu'au vote de l'assemblée générale ordinaire de juin qui permet de couvrir le non-respect de cette obligation.

Enfin, le fonctionnement de TaM apparaît marqué par l'influence de son actionnaire minoritaire et co-contractant, Transdev. Génératrice de risques de conflits d'intérêts, la désignation de directeurs généraux parmi les anciens salariés et représentants du groupe Transdev au conseil d'administration de TaM illustre cette situation. Dans ces conditions, une vigilance particulière doit être accordée aux déclarations d'intérêts des dirigeants de la société auprès de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique dès lors que certaines omissions et retards ont pu être constatés dans l'accomplissement de leurs obligations déclaratives. Créatrice de risques, cette situation est enfin susceptible de porter préjudice aux intérêts financiers de TaM.

### *Une délégation de service public pour la période 2018-2024 qui soulève plusieurs difficultés*

Attributaire de la délégation de service public (DSP) transports pour la période 2018-2024, TaM a choisi d'externaliser une partie de ses missions de transport urbain en les confiant à Transdev. Les conditions de cette subdélégation, qui a par ailleurs été précédée d'une période de sous-traitance de six mois en méconnaissance des dispositions contractuelles, soulèvent plusieurs difficultés.

Observé dès la conclusion du contrat, le déséquilibre économique au profit du groupe Transdev a été renforcé par les avenants successifs.

T3M, société subdélégataire de TaM, sous-traite 100 % des kilomètres de transport public confiés par TaM, et confie à Transdev Occitanie Littoral, domiciliée à la même adresse, de gré à gré 50 % à 71 % de l'affrètement prévu dans le cadre de la subdélégation. Dans ces conditions, la valeur ajoutée du fournisseur T3M apparaît quasi nulle. L'interposition de ce sous-traitant fait échapper tous les contrats qu'il passe avec les véritables transporteurs au code de la commande publique. Par ailleurs, le niveau des « frais de gestion siège/région » facturés par T3M à hauteur de 2 M€ semble fragile. Cette externalisation a maintenu TaM dans une situation de dépendance

industrielle et économique vis-à-vis de Transdev qui affiche un taux de marge supérieur à celui de TaM.

### **Un service public de transport insuffisamment performant, un suivi des indicateurs d'exploitation du réseau à renforcer**

Le réseau de transport dessert très marginalement les communes périphériques et privilégie la solution tramway pour la ville-centre. Peu développé, le réseau de bus peine à apporter une offre complémentaire attractive. À la différence d'autres agglomérations, la métropole de Montpellier ne dispose pas d'étoile ferroviaire permettant de desservir les secteurs périurbains. Alors qu'une modification substantielle de l'offre devait intervenir notamment avec la mise en place de bus métronomes à haut niveau de service, leur déploiement n'a pas été réalisé. La métropole souhaite réorienter et relancer ce projet qui pourrait aboutir en 2025. En 2019, plusieurs évolutions ont été mises en œuvre afin d'accroître l'offre kilométrique et l'amplitude horaire des bus.

D'une manière générale, une diminution de la fréquentation est constatée depuis 2018 ; elle s'est accentuée en 2019, notamment du fait des mouvements de revendications sociales. Avec la crise sanitaire, la baisse de fréquentation a entraîné pour le réseau une perte d'activité de 45 %. L'offre de transport a, enfin, été réduite sur plusieurs lignes postérieurement à la crise sanitaire pour compenser le développement de la gratuité.

TaM n'est pas en mesure de fournir avec précision des indicateurs d'exploitation pourtant fondamentaux pour l'information de l'autorité déléguée et le développement de sa stratégie de mobilité, certains étant par ailleurs prévus contractuellement. Ainsi, TaM ne peut produire d'indicateurs sur la vitesse commerciale réelle ou encore la ponctualité de ses services. Dans la perspective de la mise en place de la gratuité et de son impact sur la saturation du réseau, la société doit progresser dans son estimation du nombre des voyageurs. Elle a également tardé à mettre en œuvre une politique de contrôle de la qualité de service et a réduit les moyens de sa mission de contrôle. La chambre recommande à TaM la mise en place d'un dispositif de suivi de la qualité de service.

Enfin, au titre de sa mission de conseil, TaM n'a pas entrepris de réflexion sur les impacts économiques et financiers de la gratuité. Or, cette évolution devrait amener l'entreprise à examiner les conditions d'exploitation et de saturation de son réseau mais aussi à repenser la répartition de ses missions pour mieux satisfaire à ses obligations en matière de qualité du service, de prévention et de sécurité.

### **Le stationnement, un outil qui doit s'inscrire dans la politique de mobilité**

Dans le domaine du stationnement, TaM gère près de 22 000 places de stationnement en voirie, en ouvrages et par l'intermédiaire de parkings-relais situés en entrée de ville qui constituent un atout pour la métropole dans l'accompagnement de sa politique de mobilité.

Participant à 23 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, cette activité bénéficiaire a été fortement impactée par la crise sanitaire qui a entraîné un important déficit, notamment du parking Saint-Roch dont l'équilibre initial a été mal estimé. Par ailleurs, les différents parkings-relais sont pour partie sous-occupés.

La politique tarifaire du stationnement n'a pas été revue pour être cohérente avec la mise en place progressive de la gratuité des transports.

### **Des infrastructures insuffisamment entretenues**

Le programme réel d'investissement en faveur du réseau de tramway est très nettement sous-dimensionné au regard du besoin d'entretien des voies. Cette situation ne permet pas

d'assurer le confort et la sécurité des voyageurs. Ainsi, alors qu'un rapport d'audit commandé par la métropole en 2017 estimait le besoin de financement à 30 M€, l'enveloppe inscrite initialement dans le contrat de DSP transports 2018-2024 a été fixée à 5 M€, avant d'être portée à 8 M€ dans le cadre d'un avenant.

Le niveau d'exécution des travaux d'entretien reste en-deçà des engagements contractuels, notamment le programme d'entretien des rames de la ligne 1. Réalisé en 2021 à la demande de TaM, un audit conclut à la nécessité de réaliser en urgence des travaux sur le réseau et à un besoin immédiat d'investissement de l'ordre de 19 M€. Dans le cadre de sa stratégie d'investissement 2022, la métropole a affiché un volet entretien et modernisation du réseau de 70 M€, qui dépasse cependant l'échéance de la DSP et dont la clé de répartition n'est pas détaillée. Au plan contractuel, le dernier avenant signé ne répond que pour une faible partie au besoin d'investissement identifié par les audits. La chambre recommande à TaM de proposer à la métropole un programme d'investissements nécessaires à l'entretien des équipements, au confort et à la sécurité des voyageurs.

### **Un système d'information appelant la définition d'une stratégie globale**

Les enjeux relatifs aux systèmes d'information n'ont pas été appréhendés au sein d'une stratégie globale. L'entreprise ne disposant pas de schéma directeur, les évolutions s'effectuent au coup par coup, sans prise en compte suffisante des interdépendances nécessaires. Ainsi le développement de M'ticket a été conçu sans interface avec le système de vente existant. Le système d'information voyageur et le système de commercialisation sont par ailleurs vieillissants et leur remplacement a pris du retard, le renouvellement du système d'aide à l'exploitation sur lequel repose l'exploitation du service n'a pas été programmé. Au terme de la délégation, les investissements prévus au contrat ne seront pas réalisés.

### **Une situation financière fragilisée par la crise sanitaire, un modèle économique à construire**

Jusqu'en 2019, l'entreprise a dégagé un résultat positif avec un taux de marge très réduit compte tenu de la nature de son activité. Déjà affectée par les événements sociaux de 2019, TaM s'est trouvée grandement fragilisée par la crise sanitaire. Alors qu'elle a maintenu presque l'intégralité de son offre kilométrique, son chiffre d'affaires s'est effondré en 2020 et son résultat est déficitaire à hauteur de 7 M€ malgré un soutien financier de la métropole d'un même montant. En 2021, le déficit de la société s'est établi à 1,6 M€. Cette amélioration apparente est due à une reprise de provision à hauteur de 8,6 M€. Ses perspectives financières à moyen terme sont préoccupantes.

La situation financière future de l'entreprise TaM dépendra du modèle économique retenu, dans le cadre de la future SPL. Alors que d'après la prospective élaborée par TaM, la gratuité pour l'ensemble des résidents de la métropole concernerait environ 85 % des usagers, la prise en compte des impacts de cette mesure constitue un élément déterminant de l'équilibre futur de la délégation. Un surcroît de fréquentation étant susceptible de peser sur l'exploitation, son impact réel sur les charges devra également être mesuré précisément de même que les économies potentielles que pourrait permettre de dégager le redéploiement d'une partie des missions devenues inutiles, voire leur suppression.

La situation financière de TaM dépendra aussi des choix qui seront faits pour définir de nouveaux modes de rémunération et adapter le programme d'investissement à la réalité des besoins du réseau afin d'assurer le confort et la sécurité des voyageurs tout en tenant compte des nouveaux enjeux liés à la gratuité du réseau et notamment sa possible saturation.

## RECOMMANDATIONS

À l'issue de ses travaux, la chambre formule les 16 recommandations suivantes :

### Sur la gouvernance

1. Respecter l'obligation d'autorisation préalable du conseil d'administration avant de conclure des conventions réglementées. *Recommandation réitérée et non mise en œuvre.*

2. Accompagner le vote par l'assemblée générale des conventions réglementées, non autorisées préalablement par le conseil d'administration, d'un rapport circonstancié des commissaires aux comptes expliquant les raisons pour lesquelles la procédure normale d'approbation n'a pas été suivie. *Non mise en œuvre.*

3. Mettre en œuvre les procédures et mesures destinées à prévenir et à détecter la commission de faits de corruption ou l'apparition de conflits d'intérêts pour répondre aux objectifs de l'article 17 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence et à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi Sapin II. *Non mise en œuvre.*

### Sur la délégation du service public transports

4. Reconstruire une expertise dans les transports urbains pour retrouver une réelle indépendance juridique, économique et opérationnelle. *Non mise en œuvre.*

### Sur la fonction achat

5. Définir une stratégie d'achat à dimension notamment économique, environnementale et sociale. *Non mise en œuvre.*

6. Mettre en place une organisation de la fonction achat qui garantisse la sécurité juridique des procédures ainsi qu'une autonomie technique dans un objectif de performance économique. *Non mise en œuvre.*

### Sur la performance et la qualité du service rendu à l'usager

7. Proposer à la métropole un programme d'investissements nécessaires à l'entretien des équipements, au confort et à la sécurité des voyageurs. *Non mise en œuvre.*

8. Fournir à la métropole une estimation des impacts liés à l'évolution du service vers la gratuité. *Non mise en œuvre.*

9. Mettre en place un dispositif de suivi de la qualité de service reposant notamment sur des indicateurs de ponctualité et de vitesse commerciale réalisée en y englobant le suburbain. *Non mise en œuvre.*

### Sur les systèmes d'information

12. Adopter un schéma directeur pour l'ensemble des systèmes d'information et d'exploitation. *Non mise en œuvre.*

13. Positionner le responsable de la sécurité informatique au niveau de la direction générale et inclure l'ensemble des réseaux dans son périmètre (suburbain et réseau d'intégration de service). *Non mise en œuvre.*

14. Mettre en place un plan d'audit interne des systèmes d'information. *Non mise en œuvre.*

15. Faire appel à des hébergeurs de données intervenant dans l'espace européen et soumis au règlement général de protection des données. *Non mise en œuvre.*

#### Sur la gestion de la mission de stationnement

10. En liaison avec l'autorité délégante, mettre en place un plan de retour à l'équilibre de l'exploitation du parking Saint-Roch sous quatre ans. *Non mise en œuvre.*

11. Dans la perspective de la mise en œuvre de la gratuité totale sur le réseau de transport public, proposer à l'autorité délégante une politique tarifaire en matière de stationnement adaptée. *Non mise en œuvre.*

#### Sur la situation financière

16. Constituer une provision pour anticiper le versement des indemnités de départ à la retraite prévues par la convention collective des transports. *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 la société anonyme d'économie mixte locale des transports de l'agglomération de Montpellier a été ouvert le 17 février 2021 par lettre de la présidente de section adressée à M. Luc Egoumenides, directeur alors en fonctions. Un courrier a également été adressé le même jour à M. Laurent Nison, président de la société, également directeur général d'octobre 2021 à mars 2022, un nouveau directeur général, M. Laurent Sénigout, étant arrivé en avril 2022. M. Jean-Luc Frizot, précédent directeur, a été informé du contrôle par courrier du 12 mars 2021.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, les entretiens de fin de contrôle ont eu lieu les 18, 21 et 28 octobre 2021.

Lors de sa séance du 23 novembre 2021, la chambre a arrêté les observations provisoires qui ont été transmises à M. Laurent Nison. M. Luc Egoumenides et M. Jean-Luc Frizot, en qualité de dirigeants précédents, en ont également été destinataires pour la partie afférente à leur gestion. Des extraits les concernant ont été adressés à des tiers.

Après avoir examiné les réponses reçues et, conformément aux dispositions des articles R. 243-4 et R. 243-7 du code des juridictions financières, entendu les personnes visées à l'article L. 241-7 du même code, la chambre a arrêté lors de ses séances des 4 et 5 juillet 2022 les observations définitives présentées ci-après.

## 1. LA GOUVERNANCE

Par détermination de la loi n° 82-1153 du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs (LOTI), Montpellier Méditerranée Métropole est autorité organisatrice de la mobilité.

Conformément à la possibilité offerte par l'article L. 1221-3 du code des transports, la métropole a opté pour une gestion déléguée de l'activité transports en la confiant à la société anonyme d'économie mixte locale des transports de l'agglomération de Montpellier (ci-après dénommée TaM) par contrats de délégation de service public successifs.

Créée en 1979, TaM est une société anonyme d'économie mixte locale (SAEML) au capital de 4 286 000 € régie par les dispositions combinées du code de commerce et du code général des collectivités territoriales. Son activité recouvre les transports urbains et suburbains de voyageurs ainsi que le stationnement.

Au cours de la période sous contrôle, TaM est délégataire du service public des transports de la métropole de Montpellier et à ce titre en assure l'exploitation à ses risques et périls. La société a été attributaire, avec Transdev, d'un contrat de délégation de service public (DSP), signé le 29 décembre 2009 pour une durée de huit ans du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 décembre 2017. Ce contrat a été prolongé jusqu'au 30 juin 2018. TaM a ensuite été attributaire d'un contrat de DSP signé le 27 juin 2018 pour une durée de six ans du 1<sup>er</sup> juillet 2018 au 30 juin 2024<sup>1</sup>.

### 1.1. Un actionariat mixte, un exploitant de niveau mondial

Selon la loi, le capital d'une SAEML doit être majoritairement détenu par des collectivités ou établissements publics dans la limite de 85 %. Au cours de la période de contrôle, les actionnaires publics détiennent 55,12 % du capital de TaM, dont Montpellier Méditerranée Métropole à hauteur de 46,02 %.

Avec 19,99 % du capital, le groupe Transdev, qui est l'un des exploitants du réseau, est le premier actionnaire privé de la société, suivi par la Caisse des dépôts et consignations qui détient 11,46 % (cf. annexe 1).

Avec la création de la métropole montpelliéraine au 1<sup>er</sup> janvier 2015, la répartition du capital (sans variation de ce dernier) a sensiblement évolué en février 2016 pour tenir compte du transfert de compétences en matière de voirie et d'espaces publics. La participation de la commune de Montpellier a ainsi diminué au profit de Montpellier Méditerranée Métropole.

---

<sup>1</sup> Cf. annexe 2.

tableau 1 : modification de la répartition du capital en 2016

ACTIONNAIRES	Transfert de compétences suite métropolisation								
	23 février 2016			Variation			24 février 2016		
	Actions	%	Valeur nominale	Actions	Valeur nominale	Actions	%	Valeur nominale	
<b>A) COLLECTIVITES LOCALES</b>	<b>18 900</b>	<b>55,12%</b>	<b>2 362 500 €</b>	<b>0</b>	<b>0 €</b>	<b>18 900</b>	<b>55,12%</b>	<b>2 362 500 €</b>	
MONTPELLIER MEDITERRANEE METROPOLE	9 530	27,79%	1 191 250 €	6 248	781 000 €	15 778	46,02%	1 972 250 €	
VILLE DE MONTPELLIER	9 370	27,33%	1 171 250 €	-6 248	-781 000 €	3 122	9,11%	390 250 €	
<b>B) AUTRES ACTIONNAIRES</b>	<b>15 388</b>	<b>44,88%</b>	<b>1 923 500 €</b>			<b>15 388</b>	<b>44,88%</b>	<b>1 923 500 €</b>	
TRANSDEV	6 854	19,99%	856 750 €			6 854	19,99%	856 750 €	
CAISSE DES DEPOTS & CONSIGNATIONS	3 928	11,46%	491 000 €			3 928	11,46%	491 000 €	
CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE	2 400	7,00%	300 000 €			2 400	7,00%	300 000 €	
BANQUE POPULAIRE DU Sud	1 200	3,50%	150 000 €			1 200	3,50%	150 000 €	
CREDIT AGRICOLE	600	1,75%	75 000 €			600	1,75%	75 000 €	
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE	400	1,17%	50 000 €			400	1,17%	50 000 €	
CHAMBRE DES METIERS	5	0,0146%	625 €			5	0,0146%	625 €	
C.L.C.V	1	0,0029%	125 €			1	0,0029%	125 €	
<b>SAEML TaM</b>	<b>34 288</b>	<b>100%</b>	<b>4 286 000 €</b>	<b>0</b>	<b>0 €</b>	<b>34 288</b>	<b>100%</b>	<b>4 286 000 €</b>	

Source : TaM

Courant 2021, les actionnaires publics ont fait part de leur intention de modifier le statut de la SAEML TaM en société publique locale (SPL). Cette transformation impose que son capital soit détenu en totalité par des collectivités ou établissements publics (cf. annexe 3).

## 1.2. Le conseil d'administration et la direction générale

### 1.2.1. Le fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe des grandes décisions de TaM. Conformément à l'article L. 225-35 du code de commerce, l'article 20 des statuts dispose que le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il nomme et révoque le directeur général, valide ou refuse les propositions du directeur général de nommer les directeurs généraux délégués.

Depuis l'installation, pour satisfaire à une obligation légale, d'un second administrateur représentant les salariés en septembre 2021, le conseil d'administration de la société compte 14 sièges dont six pour la métropole, un pour la commune de Montpellier (soit au total sept pour les représentants des actionnaires publics), cinq pour les actionnaires privés et deux au titre la représentation des salariés (cf. annexe 4).

Du fait de cette modification dans la composition du conseil d'administration, les actionnaires publics ne conservent la majorité des voix qu'à la condition de l'unanimité des administrateurs publics et grâce à la voix prépondérante du président (article 19 des statuts de TaM).

Depuis 2017, le nombre de réunions du conseil d'administration apparaît irrégulier (cinq en 2017, trois en 2018, quatre en 2019 et trois en 2020). Dans leurs réponses, TaM et Luc Egoumenides justifient cette situation par l'accord de confidentialité conclu avec Transdev dans le cadre du renouvellement de la DSP en 2018 (cf. *infra*).

Dans sa réponse, la société Transdev soutient que les procès-verbaux des séances du conseil d'administration établissent qu'elle a toujours été mise en situation de statuer sur les décisions importantes concernant la TaM, notamment sur les conditions de soumission aux différents contrats de DSP lancés par la métropole et les contrats conclus en vue de l'exécution de ses missions.

Toutefois, le procès-verbal d'assemblée générale de TaM révèle que le conseil d'administration n'a pas autorisé le directeur général de TaM à signer le contrat de la DSP transports 2018-2024 conclu avec la métropole pour un montant de 650 M€. Le vice affectant ce contrat signé le 27 juin 2018 a été couvert par un vote de l'assemblée générale ordinaire du 21 juin 2019, soit près d'un an après son début d'exécution. Par ailleurs, le conseil d'administration n'a pas autorisé le directeur général de TaM à signer le contrat de sous-traitance conclu avec Transdev pour le second semestre 2018 à hauteur de 6,5 M€, ni le contrat de subdélégation 2019-2024 conclu avec Transdev pour un montant de 83 M€, préalablement à leurs débuts d'exécution respectifs.

En l'état de ces éléments, la chambre observe que la nature des décisions prises au cours de cette période aurait pu justifier une consultation plus fréquente du conseil d'administration.

**tableau 2 : tenue des conseils d'administration et assemblées générales de TaM**

	DSP 2010-2017(2018)						DSP 2018-2024							
	2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	n°	jour	n°	jour	n°	jour	n°	jour	n°	jour	n°	jour	n°	jour
janvier	135	28	141	19					155	25				
février			142	23	147	21							162	3
mars	136	11	143	18							159	3		
avril	137	7	144	26	148	25							163	30
mai	138	26					152	22	156	24	160	19		
juin	139	30	145	28	149	27	153	29	157	21		16	164	23
juillet														
août														
septembre													165	24
octobre	140	13	146	25	150	17	154	26	158	18	161	21	166	27
novembre														
décembre					151	1								
<b>Nombre CA</b>	<b>6</b>		<b>6</b>		<b>5</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>5</b>	
Légende :		AGO												

Source : TaM (CA = conseil d'administration ; AGO = assemblée générale ordinaire)

### 1.2.2. Une direction générale issue du groupe Transdev depuis 2001<sup>2</sup>

Initialement, et jusqu'en octobre 2021, le conseil d'administration de TaM a fait le choix de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général (article 21 des statuts). La nomination du directeur général revient au conseil d'administration qui statue à la majorité simple suivant les règles prévues par l'article 19 des statuts.

<sup>2</sup> Hors période de contrôle : le directeur général nommé le 4 avril 2022 dirigeait auparavant un réseau de transports confié à Kéolis.

Le code des transports<sup>3</sup> requiert que le dirigeant soit titulaire du « certificat de capacité professionnelle au transport national et international par route de voyageurs » pour autoriser l'activité d'une entreprise de transports de voyageurs avec des véhicules de plus de neuf places.

Mandataire social et le représentant légal de la société, le directeur général dispose des pouvoirs les plus étendus. L'article 21-2<sup>4</sup> des statuts dispose que le directeur général a l'exclusivité de proposer au conseil d'administration de nommer un directeur général délégué pour l'assister.

Au cours de la période sous revue, les conditions de nomination de dirigeants de TaM appelle plusieurs séries d'observations.

À une reprise, la nomination d'un directeur général délégué n'apparaît pas conforme aux statuts dès lors qu'elle n'est pas intervenue sur proposition du directeur général.

Par ailleurs, alors que le directeur général de la TaM était nommé sur proposition de la société Transdev qui présentait au conseil d'administration trois candidats, en 2016, une commission *ad-hoc* de sélection, composée de cinq membres, dont le représentant de Transdev, a été instituée avec pour mission de proposer au conseil d'administration le futur dirigeant de TaM. Malgré cette modification dans la procédure de recrutement et même si le conseil d'administration demeure le décisionnaire final, Transdev conserve un certain poids dans la nomination du directeur général de la TaM. En effet, l'unanimité étant requise dans le fonctionnement de la commission, cette société dispose de fait d'un droit de veto dans le processus de sélection.

Enfin, il apparaît que plusieurs directeurs généraux et un directeur général délégué de la TaM ont été, préalablement à leur nomination, soit représentants de l'administrateur Transdev au sein du conseil d'administration de TaM, soit dirigeant et actionnaire de deux sociétés dont le groupe Transdev était actionnaire.

Pour l'un d'entre eux, moins de 25 mois séparent sa nomination de la fin de son mandat de représentant de l'administrateur Transdev au conseil d'administration de TaM. Son *curriculum vitae* et son dossier de présentation établi par le cabinet de recrutement, qui retracent son parcours professionnel au sein du groupe Transdev, ne font d'ailleurs pas mention de ce mandat. Dans leurs réponses, TaM et l'intéressé affirment que toutes les personnes appelées à se prononcer sur ce recrutement connaissaient l'existence de ce mandat d'administrateur, l'information étant publique et mentionnée dans tous les rapports de gestion de TaM. De son côté, Transdev a fait valoir que ses liens avec ce directeur général n'ont pas été dissimulés et que ses compétences et son expertise répondaient au besoin de la société. La chambre observe que la situation de ce dirigeant n'était pas nécessairement connue de l'ensemble du conseil d'administration dès lors que la nomination des sept administrateurs représentant la ville et la métropole de Montpellier est intervenue postérieurement à la fin du mandat de l'intéressé.

La désignation de directeurs généraux et de directeurs généraux délégués parmi les anciens salariés et représentants du groupe Transdev au conseil d'administration de TaM est génératrice de risques de conflits d'intérêts (cf. *infra*). Elle pose aussi la question de l'influence de cet administrateur privé dans la gouvernance et la direction de cette entreprise liée à Transdev par un contrat de subdélégation de service public (cf. *infra*).

<sup>3</sup> Articles R. 3113-3 et R. 3113-35 à R. 3113-42 du code des transports.

<sup>4</sup> Article 21-2 des statuts : « Sur proposition du directeur général, que cette fonction soit assumée par le président du conseil d'administration ou par une autre personne, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs autres personnes physiques, chargées d'assister le directeur général avec le titre de directeur général délégué ».

Dans sa réponse, la société Transdev fait valoir que la désignation de directeurs généraux issus de ses rangs au sein de TaM est exclusivement liée aux compétences requises et aux besoins spécifiques du secteur d'activité des transports urbains. La société explique par ailleurs avoir écarté tout risque de situation de conflit d'intérêts, notamment par la mise en place de paiements directs avec l'autorité déléguante (Montpellier Méditerranée Métropole).

Toutefois si les directeurs généraux de TaM n'interviennent pas lors du paiement par Montpellier Méditerranée Métropole des prestations réalisées par Transdev, la chambre fait observer que leur implication et leur engagement sont requis à plusieurs reprises, notamment à l'occasion du processus de contractualisation (choix de la DSP ou de la subdélégation, performance de l'expression des besoins, choix du prestataire, négociation du contrat et ses éventuels avenants), ainsi qu'en aval, au moment de l'exécution des prestations (suivis qualitatif et quantitatif).

### **1.3. La gouvernance de la société**

#### **1.3.1. L'identification de risques et de manquements en matière de prévention des conflits d'intérêts**

1.3.1.1. La participation de la vice-présidente déléguée aux mobilités et aux transports de Montpellier Méditerranée Métropole au conseil d'administration de TaM

La vice-présidente déléguée aux mobilités et aux transports de Montpellier Méditerranée Métropole a été nommée censure lors du conseil d'administration de TaM le 21 octobre 2020. Ayant démissionné de cette fonction le 30 avril 2021, elle est depuis invitée permanente au conseil d'administration de la société. Sa participation aux instances dirigeantes de TaM était susceptible de la placer en position de conflit d'intérêts (participation aux délibérations qui intéressent directement TaM). Cette situation est désormais admise depuis l'entrée en vigueur le 22 février 2022 de la loi 3DS<sup>5</sup>, qui autorise la participation des élus locaux aux conseils d'administration d'organismes extérieurs.

1.3.1.2. L'information relative aux mandats et fonctions exercés par les dirigeants de TaM

Pour prévenir les conflits d'intérêts, TaM est tenue d'établir et de mettre à jour chaque année la liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice. Cette liste constitue une annexe obligatoire du rapport de gestion de la société présenté par le conseil d'administration à l'assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-4 du code de commerce). Si, au cours de la période de contrôle, TaM a établi chaque année les listes actualisées des mandats et fonctions exercés par les personnes physiques représentant les administrateurs, la société n'en a établi aucune pour ce qui concerne les directeurs généraux et directeurs généraux délégués, pourtant concernés par la même obligation légale de transparence.

---

<sup>5</sup> Loi n° 2022-2017 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale.

### 1.3.1.3. Les déclarations d'intérêts et de patrimoine des dirigeants auprès de la HATVP

L'article 11-III-5° de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 prévoit que les dirigeants de SEM adressent au président de la HATVP une déclaration de situation patrimoniale et une déclaration d'intérêts quand le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise dépasse 750 000 €. Le dépôt doit intervenir dans les deux mois qui suivent l'entrée en fonction.

Une déclaration de situation patrimoniale doit être déposée à la HATVP à la fin du mandat de l'assujetti. Son dépôt est un préalable à la nomination sur un nouveau mandat de dirigeant si celui-ci est également soumis à déclaration. Le manquement à ces obligations déclaratives frappe la nomination de nullité.

Les directeurs généraux et directeurs généraux délégués successifs sur la période de contrôle étaient assujettis à ces obligations déclaratives.

Suivant les dispositions de la loi n° 2013-907 précitée, un directeur général dont le mandat était alors en cours, était soumis à l'obligation de déposer auprès de la HATVP une déclaration d'intérêts et une déclaration de situation patrimoniale. Outre un dépôt tardif de ces déclarations, le contenu de sa déclaration d'intérêts était incomplet, le dirigeant ayant notamment omis de mentionner son mandat d'administrateur au sein de Transdev ainsi que l'emploi de son épouse au sein de cette même société. Dans sa réponse, l'intéressé a indiqué avoir été informé tardivement de ses obligations déclaratives et que les omissions constatées relevaient d'un oubli sans intention de dissimuler sa situation patrimoniale ou un éventuel conflit d'intérêts.

La nomination d'un autre directeur général de TaM était subordonnée, à peine de nullité, à la vérification préalable du respect par l'intéressé du dépôt, à l'occasion de la fin de ses précédentes fonctions de directeur d'une autre SEM de transport public de voyageurs, d'une déclaration de situation patrimoniale à la HATVP. Par ailleurs, ce dirigeant était soumis à l'obligation légale de déposer auprès de la HATVP une déclaration d'intérêts et une déclaration de situation patrimoniale dans les deux mois suivant sa prise de fonction. Outre un retard de plus de deux mois, la déclaration d'intérêts déposée par l'intéressé à la HATVP ne mentionnait pas le nom de la société, en l'espèce Transdev, l'employant en qualité de « directeur des relations avec les SEM » en 2012 et 2013, ni son mandat d'administrateur de TaM représentant l'actionnaire Transdev entre 2012 et 2014.

Alors que les dispositions de la loi sur la transparence de la vie publique de 2013 visent à prévenir les conflits d'intérêts, la chambre a constaté plusieurs manquements aux obligations déclaratives auprès de la HATVP. Le caractère tardif et incomplet des déclarations auprès de la HATVP ont pu avoir pour effet de dissimuler les liens entre les dirigeants de TaM et Transdev.

### 1.3.1.4. L'absence de dispositions en matière de prévention et détection des atteintes à la probité

L'article 17-I de la loi Sapin II<sup>6</sup> impose aux présidents, aux directeurs généraux et aux gérants d'une société employant au moins 500 salariés et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 M€, de prendre des mesures destinées à prévenir et à détecter la commission de faits de

<sup>6</sup> Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence et à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite « Sapin II ».  
500, avenue des États du Languedoc ■ CS 70755 ■ 34064 MONTPELLIER CEDEX 2 ■ T +33 4 67 20 73 00 ■ occitanie@crtc.ccomptes.fr

corruption ou de trafic d'influence. Ces mesures, qui sont précisées à l'article 17 II de la loi précitée, sont entrées en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juin 2017.

TaM employant plus de 1 000 salariés, la condition relative à l'effectif est remplie. Pour apprécier l'exigence relative au montant du chiffre d'affaires, la société soutient que celui-ci, qui est à considérer de manière formelle, s'établit sous le seuil de 100 M€ défini par la loi Sapin II.

Ce chiffre d'affaires n'intègre pas les subventions d'exploitation reçues de la part de Montpellier Méditerranée Métropole qui, ajoutées aux produits de l'activité de TaM, placent les recettes de l'entreprise au-dessus du seuil de 100 M€ au cours de trois exercices sur quatre.

**tableau 3 : montant du chiffre d'affaires retraité de TaM**

en M€	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires formel	66,6	76,3	72,7	50,7
Subventions d'exploitation reçues	34,2	43,2	39,1	44,3
<b>Cumul du pouvoir adjudicateur</b>	<b>100,8</b>	<b>119,5</b>	<b>111,8</b>	<b>95,0</b>

Source : rapports du CAC sur les comptes annuels / comptes de résultats

Pour l'Agence française anti-corruption, le dépassement du seuil de 100 M€ de chiffre d'affaires peut être apprécié à l'échelle d'une société ou du groupe quand le chiffre d'affaires est consolidé. Si le plan comptable général définit le chiffre d'affaires comme le montant des affaires (hors taxes) réalisées par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante, il peut inclure certaines subventions (subvention d'exploitation par exemple)<sup>7</sup>.

En l'état, la société n'a mis en œuvre aucun dispositif interne de prévention des risques tant en matière de conflits d'intérêts que de corruption. Au-delà de la condition tenant au montant de son chiffre d'affaires, TaM est, en sa qualité de SAEML et de pouvoir adjudicateur, exposée à des risques de conflits d'intérêts et d'atteintes à la probité du fait notamment de son statut de donneur d'ordres public pour ses propres achats comme pour ceux réalisés dans le cadre des mandats de maîtrise d'ouvrage publique.

Dès lors, la chambre recommande à TaM de mettre en œuvre les procédures et les mesures destinées à prévenir et à détecter la commission de faits de corruption ou l'apparition de conflits d'intérêts, telles que détaillées au II de l'article 17 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016.

### 1.3.2. Le non-respect des dispositions légales en matière de conventions règlementées

Au sein des sociétés commerciales, l'obligation d'autorisation préalable du conseil d'administration pour les conventions conclues entre la société et ses dirigeants, administrateurs inclus, ou entre la société et une entreprise dont l'un de ceux-ci est propriétaire ou dirigeant règlementées, relève du principe de transparence.

<sup>7</sup> Position recommandée par l'Agence française anti-corruption (AFA) dans la fiche d'avril 2019 sur le périmètre des contrôles prévus par l'article 17 de la loi Sapin II.

**encadré 1 : les dispositions du code de commerce relatives aux conventions règlementées**

Société anonyme, TaM est soumise aux dispositions du code de commerce notamment pour les conventions qu'elle conclut avec ses actionnaires. Par détermination de la loi, ces conventions qualifiées de règlementées doivent impérativement être autorisées par un vote du conseil d'administration préalablement à leur conclusion. Cette autorisation doit être motivée au regard de l'intérêt de la convention et préciser ses conditions financières (article L. 225-38 du code de commerce). Les administrateurs qui représentent la personne intéressée ne prennent alors pas part au vote (article L. 225-40 du code de commerce).

Lors de sa réunion annuelle d'affectation du résultat, l'assemblée générale des actionnaires approuve ou désapprouve les conventions qui ont reçu l'autorisation préalable du conseil d'administration. L'assemblée générale se prononce sur la base d'un rapport du commissaire aux comptes (article L. 225-40 du code de commerce).

Lorsque la convention a été conclue sans n'avoir sollicité ni reçu l'autorisation préalable du conseil d'administration, l'assemblée générale peut couvrir la nullité de la convention par un vote sur un rapport spécial du commissaire aux comptes (article L. 225-42 du code de commerce).

Au cours de la période sous revue, le directeur général de TaM a régulièrement signé des conventions avec plusieurs de ses actionnaires sans solliciter l'autorisation préalable du conseil d'administration<sup>8</sup> (cf. annexe 5). Chaque convention signée dans ces conditions fait courir un risque juridique et économique à TaM ainsi qu'aux administrateurs intéressés à ces conventions.

Lors de son précédent contrôle, la chambre régionale des comptes, qui avait constaté des manquements identiques, avait formulé une recommandation spécifique à ce sujet. Le présent contrôle conduit à relever qu'il n'a pas été mis fin à ces pratiques qui fragilisent le fonctionnement de la société, *a fortiori* lorsqu'elles portent sur des conventions particulièrement structurantes pour l'activité de TaM. Ainsi en est-il de la DSP transports publics 2018-2024 conclue avec Montpellier Méditerranée Métropole à hauteur de 650 M€, d'un contrat de sous-traitance en 2018 et de la subdélégation des transports suburbains pour la période 2019-2024 passée avec le groupe Transdev pour un montant de 90 M€.

Concernant la signature du contrat de DSP transports 2018-2024, la société TaM et son directeur général alors en exercice justifient, dans leurs réponses aux observations de la chambre, l'absence d'autorisation préalable par une double contrainte, matérielle et juridique (une notification du contrat à TaM le 29 juin 2018 pour un démarrage des prestations le 1<sup>er</sup> juillet 2018). La chambre constate qu'en l'espèce, le projet de contrat avait été présenté au conseil métropolitain un mois avant sa notification et son démarrage, sans pour autant que ne soit sollicitée l'autorisation préalable de cette instance en vue de sa signature.

Pour ce qui concerne le contrat de subdélégation, la société TaM et le directeur général alors en exercice affirment dans leurs réponses que sa signature, qui est intervenue le 27 février 2019, a été autorisée par le conseil d'administration du 25 janvier 2019. TaM produit à l'appui de sa réponse un support de présentation au conseil comportant toutefois peu d'informations sur l'intérêt économique de ce contrat. La chambre constate, par ailleurs, que l'exécution du contrat de subdélégation était engagée dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019, soit avant que le conseil d'administration n'ait donné son autorisation.

<sup>8</sup> Pour les contrats d'emprunts souscrits auprès de ses actionnaires organismes de crédit de 2015 à 2021 inclus, TaM a respecté la procédure d'autorisation préalable du conseil d'administration avec précision de l'intérêt économique du contrat et des conditions financières y afférentes.

Enfin, la chambre souligne que les rapports spéciaux des commissaires aux comptes prévus à l'article L. 225-42 du code de commerce, qui ont été produits à l'occasion des assemblées générales amenées statuer sur ces différentes conventions, s'avèrent peu explicites sur les raisons des manquements observés. Sont systématiquement évoquées « des raisons de planning ». Dans leur réponse aux observations de la chambre, les commissaires aux comptes de TaM indiquent que ces éléments d'explication leur ont été fournis par le directeur général et que les normes de leur profession ne prévoient pas qu'ils doivent étayer la justification évoquée, ni ajouter de commentaire.

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Les modalités de gouvernance de TaM apparaissent fragilisées par plusieurs facteurs. Au sein du conseil d'administration, les actionnaires publics de TaM ne détiennent la majorité qu'à la faveur de leur unanimité et de la voix prépondérante du président du conseil d'administration. Par ailleurs, alors que l'actualité contractuelle de TaM aurait dû conduire le conseil d'administration à se réunir plus fréquemment, le nombre de réunions s'est réduit entre 2018 et 2020.

En outre, le fonctionnement de TaM apparaît marqué par l'influence de son actionnaire minoritaire et co-contractant, Transdev. Génératrice de risques de conflits d'intérêts, la désignation de directeurs généraux parmi les anciens salariés et représentants du groupe Transdev au conseil d'administration de TaM illustre cette situation. Les omissions constatées dans les déclarations d'intérêts auprès de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique de certains dirigeants ont pu avoir pour effet de dissimuler des situations d'éventuels conflits d'intérêts.

Enfin, l'obligation d'autorisation préalable du conseil d'administration pour les conventions réglementées reste encore très souvent omise. Ces contrats s'en trouvent juridiquement fragilisés jusqu'à l'assemblée générale ordinaire de juin dont la responsabilité est, par son approbation, de neutraliser tout risque de nullité sans réelle marge d'appréciation.

La chambre formule en conséquence les recommandations suivantes :

- 1. Respecter l'obligation d'autorisation préalable du conseil d'administration avant de conclure des conventions réglementées. *Recommandation réitérée et non mise en œuvre.***
- 2. Accompagner le vote par l'assemblée générale des conventions réglementées, non autorisées préalablement par le conseil d'administration, d'un rapport circonstancié des commissaires aux comptes expliquant les raisons pour lesquelles la procédure normale d'approbation n'a pas été suivie. *Non mise en œuvre.***
- 3. Mettre en œuvre les procédures et mesures destinées à prévenir et à détecter la commission de faits de corruption ou l'apparition de conflits d'intérêts pour répondre aux objectifs de l'article 17 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence et à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi Sapin II. *Non mise en œuvre.***

## 2. TAM, DÉLÉGATAIRE DE L'EXPLOITATION DU SERVICE DES TRANSPORTS URBAINS

### 2.1. Le périmètre de la délégation de service public

Le périmètre des transports urbains couvre 31 communes membres de la métropole de Montpellier (cf. annexe 6).

Par délibération du 22 décembre 2009, Montpellier Méditerranée Métropole a délégué au groupement TaM-Transdev Montpellier la gestion et l'exploitation du service des transports publics sur l'ensemble du périmètre de transports urbains. Signée le 29 décembre 2009 pour une durée de huit ans, avec effet à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, la convention de DSP prévoit une offre de transport qui comprend :

- les lignes régulières de tramway,
- les lignes régulières urbaines,
- les lignes régulières suburbaines,
- les lignes de services périscolaires,
- les services spéciaux ou accessoires,
- les parcs-relais et pôles d'échange,
- le système de vélos Vélo magg.

La partie du transport relative à l'exploitation des lignes régulières suburbaines, des services périscolaires, des services spéciaux et transports à la demande est assurée par la société Transdev Montpellier, filiale *ad hoc* créée par le groupe Transdev.

La convention de DSP<sup>9</sup> prévoit notamment que le délégataire exploite « en recherchant une optimisation de la performance économique du service public et une maîtrise de la contribution publique ». Il perçoit les tarifs des usagers et les compensations tarifaires versées par l'autorité délégante, ainsi qu'au titre des sujétions de service public, une contribution financière forfaitaire dite subvention forfaitaire d'exploitation (SFE) résultant d'un engagement sur des objectifs de charges forfaitaires d'exploitation et sur des objectifs de produits forfaitaires d'exploitation.

Par délibération du 30 novembre 2017, Montpellier Méditerranée Métropole a prolongé de six mois la convention de DSP transports 2010-2017 jusqu'au 30 juin 2018 avec le groupement momentané d'entreprises TaM-Transdev. Par délibération du 31 mai 2018, Montpellier Méditerranée Métropole a choisi TaM comme délégataire de la gestion et l'exploitation des services de mobilité sur l'ensemble du périmètre de transports urbains (contrat de DSP transports 2018-2024). Les services délégués comprennent :

- quatre lignes de tramway ;
- 36 lignes de bus : 12 lignes urbaines, 24 lignes suburbaines ;
- neuf parcs-relais P+Tram et sept parkings de proximité ;
- les lignes de services périscolaires ;

<sup>9</sup> Article I.1.1 du contrat de DSP transports 2010-2017.

- les services spéciaux ou accessoires ;
- la gestion du service VéloMagg sur la première année du contrat ;
- une gare routière.

Le contrat de DSP transports 2018-2024 a été signé le 27 juin 2018 pour une durée de six ans avec effet au 1<sup>er</sup> juillet 2018. Il prévoit que l'exploitant gère le service public à ses risques et périls en « recherchant une optimisation de la performance économique du service public et une maîtrise de la contribution publique », qu'il perçoit les tarifs des usagers et, au titre des sujétions de service public, une contribution financière forfaitaire. Les biens nécessaires à l'exécution du service sont mis à disposition par l'autorité organisatrice, l'exploitant assumant les charges de maintenance et d'entretien.

## **2.2. Une DSP transports 2010-2017 attribuée à un groupement momentané d'entreprises**

La convention de DSP transports 2010-2017 a été conclue le 28 décembre 2009 avec le groupement momentané d'entreprises (GME), composé de TaM et de Transdev qui a créé une filiale dédiée « Transdev Montpellier », détenue à 100 % par le groupe Transdev.

Ce groupement est représenté par TaM, qui en est le mandataire, et repose sur l'engagement solidaire de chacun des membres à se substituer à tout partenaire qui s'avèrerait défaillant pour assumer ses missions. Sur l'absence de répartition financière opposable aux tiers, notamment la perception des recettes, le groupe Transdev s'est engagé à demeurer entièrement solidaire des engagements et missions qui incombent à Transdev Montpellier, et a fourni à ce titre un acte d'engagement et de solidarité.

Outre l'exploitation des transports listés *supra* ainsi que la maintenance et le renouvellement de certains biens afférents, l'objet de la convention de DSP transports 2010-2017 porte sur des missions de conseil et d'assistance à l'autorité délégante telles que des études sur l'évolution du réseau, les tarifs et la mobilité.

La chambre relève que la répartition des missions au sein du GME est claire<sup>10</sup>. L'annexe 8 à la convention liste les investissements à la seule charge de Transdev Montpellier. L'annexe 18 présente les comptes d'exploitation prévisionnels consolidés du GME pour TaM et pour Transdev Montpellier, ainsi que le compte d'exploitation prévisionnel.

Au sein du GME, il apparaît que Transdev Montpellier assure des missions qui lui sont propres et qui concernent essentiellement l'exploitation du réseau suburbain, mais intervient également dans le champ d'intervention dévolu à TaM, principalement par un apport d'ingénierie à forte valeur ajoutée.

Transdev Montpellier joue ainsi un rôle central dans la DSP transports, tant pour l'exploitation du réseau suburbain que pour son apport de ressources expertes, TaM est le mandataire du GME et à ce titre est l'interlocuteur de l'autorité délégante ainsi que le coordonnateur.

---

<sup>10</sup> Les règles de gouvernance du GME, la répartition des missions entre ses membres et leurs responsabilités respectives sont définies contractuellement dans une annexe à l'accord de groupement. L'avenant n° 1 à l'accord de GME du 25 janvier 2010 a précisé les modalités de fonctionnement du groupement.

## 2.3. Les modalités d'attribution de la DSP transports 2018-2024

### 2.3.1. Des offres autonomes et concurrentes

Le 28 février 2017, la métropole de Montpellier a lancé une consultation pour renouveler la DSP arrivant à échéance le 31 décembre 2017. Le délai de 10 mois initialement prévu apparaît ambitieux pour conduire une procédure de DSP portant sur un réseau de transport d'une telle dimension. Le manque d'anticipation a eu pour conséquence la prolongation du contrat de DSP pour une durée de six mois (avenant n° 10) jusqu'au 30 juin 2018, « afin de permettre de finaliser la procédure en cours en vue de l'attribution d'une nouvelle DSP ». La métropole de Montpellier indique avoir validé l'offre de transport, non pas en amont de la consultation mais quatre mois après son lancement, et avoir repoussé d'autant l'établissement du dossier de consultation qu'elle a transmis aux candidats trois mois après leur agrément. La métropole souligne également que l'ampleur des négociations avec chaque candidat ayant déposé une offre a justifié aussi la prolongation de six mois de la DSP 2010-2017.

Autorité délégante, Montpellier Méditerranée Métropole a invité les trois opérateurs admis à présenter une offre (TaM, Transdev et Kéolis) à la visite des installations organisée le 17 août 2017 en vue de la production de leur proposition sur la base du dossier de consultation détaillé. Contrairement à la précédente consultation, TaM et Transdev ont répondu séparément en se plaçant en situation de concurrence alors que se poursuivait l'exécution en GME de la DSP transports 2010-2017 et que TaM n'était pas organisée pour assurer la totalité des missions de la DSP transports 2018-2024 sans son partenaire historique Transdev.

Pendant cette période, TaM et Transdev ont par ailleurs dû négocier ensemble l'avenant n° 10 de prolongation de la DSP transports 2010-2017. Lors du conseil d'administration de TaM du 27 juin 2017, il était indiqué : « Pour éviter toute suspicion de pratique anticoncurrentielle, TaM, Transdev et Transamo ont convenu de prendre un accord de confidentialité, s'interdisant toute divulgation d'informations confidentielles, suspendant l'assistance technique apportée par Transdev et suspendant la tenue des comités de pilotage et des comités techniques ».

La portée effective d'un tel accord de confidentialité pose question en raison des difficultés d'exécution qu'il induit. Ainsi, lors du conseil d'administration de TaM du 17 octobre 2017, le directeur général des services de Montpellier Méditerranée Métropole a, en présence du représentant de l'administrateur de Transdev, accédé à la demande de TaM de ne pas créer une filiale dédiée à la DSP transports 2018-2024. Or, l'accord de confidentialité excluait notamment la tenue de tels débats au sein du conseil d'administration de TaM.

### 2.3.2. L'offre incomplète présentée par TaM

Lors de la procédure de passation de la DSP transports 2018-2024, le candidat TaM a indiqué que, s'agissant du coût de la sous-traitance transport (partie des prestations alors assurée par Transdev Montpellier<sup>11</sup>), il lui était impossible de lancer une consultation sans connaître la consistance et les modalités d'exécution de ces services, lesquelles ne seraient fixées qu'à l'occasion de l'attribution du contrat. TaM souligne avoir précisé que, de ce fait, les prix unitaires

<sup>11</sup> Dans la DSP transports 2010-2017, cette part des services (exploitation des 24 lignes régulières suburbaines, services de transport à la demande, services périscolaires, services spéciaux de soirée et occasionnels et prestations d'assistance technique d'expertise et de connaissance de la mobilité) était réalisée par Transdev Montpellier dans le GME attributaire.

négociés avec Transdev dans le cadre de la DSP transports 2010-2017 seraient appliqués, les coûts étant à considérer comme des plafonds.

Lors de l'approbation de la conclusion de la convention de DSP transports 2018-2024 par le conseil de Montpellier Méditerranée Métropole le 31 mai 2018, les informations détaillées portaient exclusivement sur les prestations qui seraient opérées en propre par TaM. Aucun détail de mise en œuvre n'était fourni sur les prestations qui seraient sous-traitées, pas même l'identité du ou des sous-traitants envisagés. TaM n'a lancé aucune consultation pour alimenter la rédaction de son offre alors que la fin du contrat de DSP transports 2010-2017 était connue dès sa signature en 2009.

Ainsi, les modalités de mise en œuvre d'une partie des services prévus au cahier des charges de la convention de DSP transports 2018-2024 et relatifs à l'exploitation du réseau suburbain n'ont pas été précisées dans l'offre déposée par TaM. Aucun engagement d'un quelconque sous-traitant ou cotraitant n'a été produit à l'appui de l'offre pour attester des capacités matérielles et humaines ou des compétences. Ces services représentent pourtant 26 % des kilomètres de transports publics et 13 % des charges de l'offre.

Bien que non conforme aux exigences du règlement de consultation<sup>12</sup>, l'offre initiale déposée par TaM n'a pas été éliminée alors qu'elle présentait, avant négociation, plusieurs insuffisances concernant le réseau urbain, ses modalités d'exploitation (absence de compte de résultats, de bilan et de détail des modalités de financement), la formation des agents (aucune volumétrie n'était fournie), le matériel roulant (la rubrique n'était pas renseignée), la maintenance des matériels connexes (aucune précision n'était donnée sur la maintenance des rails) ou encore les modalités d'exploitation du réseau suburbain.

Pour justifier ces absences de précision, TaM invoque que cette prestation allait être exécutée par un tiers au terme d'une mise en concurrence postérieure à l'attribution de la DSP transports 2018-2024. Par défaut, les coûts constatés lors de la DSP transports 2010-2017 ont été reproduits à l'identique pour la partie concernant l'exploitation du réseau suburbain.

TaM a pris un risque économique et industriel en présentant une offre incomplète qui aurait pu être disqualifiée pour cette seule raison alors que plusieurs candidats avaient été admis à présenter une offre.

Malgré une offre incomplète qui empêchait l'autorité déléguée d'en apprécier la cohérence d'ensemble, la commission DSP de Montpellier Méditerranée Métropole, réunie le 19 décembre 2017, a admis TaM à négocier. Cette situation est susceptible de caractériser une rupture d'égalité avec les candidats ayant présenté une offre complète et détaillée.

En ce qui concerne la partie des prestations non détaillées et promises à l'externalisation, l'offre finale de TaM est identique à celle présentée initialement. Les négociations du contrat menées par Montpellier Méditerranée Métropole et TaM semblent ainsi avoir ignoré ce segment de la DSP. Cette situation n'a pas empêché la métropole de retenir l'offre de TaM. La délibération du 31 mai 2018 présentait l'économie de l'offre pour la DSP transports 2018-2024 comme définitive alors que le tiers chargé d'exécuter les prestations non détaillées par TaM n'avait pas encore été retenu.

---

<sup>12</sup> L'article 1<sup>er</sup> de ce document rappelait en effet que « tous les candidats ayant remis une offre seront admis à négocier, à l'exception des candidats ayant remis une offre inappropriée ou qui ne respecte pas les conditions minimales indiquées » audit règlement de consultation.

### 2.3.3. Un concurrent placé dans une situation *in fine* favorable

#### 2.3.3.1. Un recours à une sous-traitance transitoire critiquable

En l'espèce, la DSP transports 2018-2024 a inscrit TaM et Transdev dans une relation de sous-traitance durant les premiers six mois, puis de subdélégation<sup>13</sup>.

Lors de la consultation en vue de la passation de la DSP transports 2018-2024, le candidat TaM a indiqué qu'il n'était pas possible de déterminer le coût de la sous-traitance concernant la part du réseau suburbain et les modalités d'exécution de ce service – la partie des prestations assurée par Transdev Montpellier – avant de procéder à une mise en concurrence. De ce fait, les coûts facturés dans le cadre de la DSP transports 2010-2017 ont été reproduits tout en précisant qu'il s'agissait d'un plafond.

Lors de l'approbation de la conclusion de la convention de DSP transports 2018-2024 par le conseil de la métropole de Montpellier le 31 mai 2018, les informations détaillées portaient exclusivement sur les prestations opérées en propre par TaM. Aucun élément relatif à la mise en œuvre des prestations sous-traitées n'était fourni, pas même l'identité du ou des sous-traitant.

Dans l'attente de la conclusion d'une future convention de subdélégation, TaM a décidé de faire appel directement à Transdev Montpellier, sans aucune mise en concurrence, dans le cadre d'une convention de sous-traitance pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2018 au 31 décembre 2018.

Aux termes de l'article 13 de la convention de DSP transports 2018-2024, le délégataire peut avoir recours à la sous-traitance pour l'exécution de ses prestations, à la condition d'une publicité et d'une mise en concurrence préalables et sous la réserve de l'accord exprès et préalable du délégant, sauf en cas de « sous-traitance occasionnelle liée à un aléa majeur et strictement limité dans le temps ».

Or, l'urgence invoquée en l'espèce ne saurait être regardée comme résultant de circonstances extérieures à TaM dès lors que la société a délibérément renoncé à la période de préparation de six mois initialement prévue pour une telle mise en concurrence.

Les conditions de mise en œuvre de cette exception n'apparaissent pas remplies.

Par un courrier du 18 juin 2018, le directeur général des services de la métropole a admis le recours à la sous-traitance proposé par TaM alors que l'intéressé ne disposait que d'une habilitation réservée à la signature des actes de gestion courante et que l'assemblée délibérante, seule compétente, ne s'est pas prononcée sur ce sujet.

TaM, société délégataire, a ainsi mis en œuvre une sous-traitance de prestations de transport public de voyageurs d'un montant de plus de 6,5 M€ HT. La société n'a pas été en mesure de produire le contrat de sous-traitance organisant ses relations contractuelles avec Transdev Montpellier durant cette période.

---

<sup>13</sup> Pour l'exploitation de lignes de bus suburbaines, de services de transport à la demande, de transports périscolaires, de transports occasionnels et de services spéciaux tels les autobus de soirée et les services de nuit ainsi que sur une mission de conseil et d'assistance.

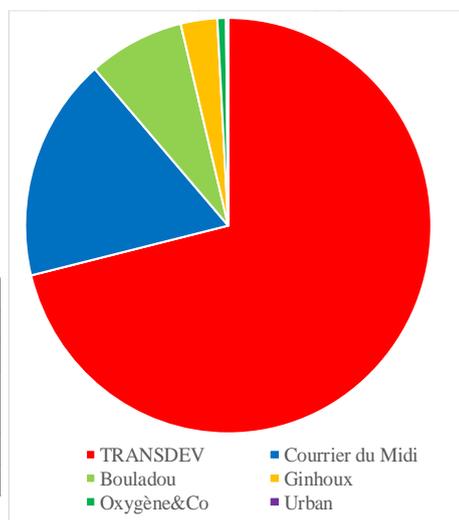
Pendant six mois, Transdev Montpellier a assuré les missions aux conditions financières annoncées par TaM dans son offre pour la DSP transports 2018-2024. Dans son rapport d'activités 2018, TaM précise que « la sous-traitance s'est faite, telle que s'y était engagé le sous-traitant, aux conditions financières données par TaM dans sa réponse donnée à l'appel d'offres DSP, plus favorables à la métropole ». Issues de l'avenant n° 10 au contrat de DSP transports 2010-2017, ces conditions ont été négociées entre TaM et Transdev au titre du GME pendant que ces sociétés menaient de manière concurrente des discussions avec Montpellier Méditerranée Métropole pour la future délégation.

Pendant le second semestre 2018, la répartition des prestations d'organisation et des affrètements entre les fournisseurs a été arbitrée par Transdev Montpellier sans mise en œuvre des dispositions du code de la commande publique. Sur les 6,5 M€ HT facturés à TaM par Transdev Montpellier au titre du second semestre 2018, 89,5 % ont été captés par deux entreprises, Transdev et Courrier du Midi – groupe Kéolis, le reliquat de 11,5 % étant réparti entre quatre acteurs locaux.

tableau 4 : répartition des affrètements au 2<sup>nd</sup> semestre 2018 (en k€)

Trandev prestations	503	7,7%	73,4%	Affrètements
Transdev	4 267	65,6%		
Courrier du Midi	1 046	16,1%		17,4%
Bouladou	458	7,1%		7,6%
Ginhoux	174	2,7%		2,9%
Oxygène&Co	41	0,6%		0,7%
Urban	10	0,2%		0,2%
<b>TOTAL</b>	<b>6 500</b>			

Source : CRC d'après TaM



Les prestations d'organisation représentent 7,7 % du coût total, soit 503 000 € (cf. annexe 7). La chambre constate que mise en œuvre dans des conditions juridiquement contestables, cette sous-traitance a été particulièrement intéressante au plan financier pour Transdev, candidat non retenu pour la DSP transports 2018-2024.

L'absence de consultation pour la sous-traitance des services suburbains n'a pas permis le libre accès à la commande publique ainsi que l'expression de la concurrence qui aurait pu bénéficier à TaM et au contrat de DSP. La situation créée par TaM a constitué un avantage décisif pour l'opérateur en place, Transdev Montpellier, attributaire fin 2018 de la subdélégation qui deviendra Transdev Mobilité Montpellier Métropole (T3M).

### 2.3.3.2. Une subdélégation à Transdev pour la durée restante de la DSP transports 2018-2024

Aux termes de l'article 14 de la convention de DSP transports 2018-2024, le délégataire peut subdéléguer à des tiers une partie de l'exécution du service public à la condition qu'il conserve, avec l'accord du délégant, la responsabilité entière du service. Cet article précise que le

déléataire est d'ores et déjà autorisé à subdéléguer le transport suburbain, les sorties éducatives et les services occasionnels.

TaM avait pris un risque économique et industriel en garantissant à l'autorité délégante de réaliser les prestations externalisées à un coût défini sans disposer de l'engagement ferme et chiffré d'un sous-traitant, son fournisseur récurrent étant temporairement devenu son concurrent. L'estimation financière pour ces prestations représentait un total de 68,66 M€ pour 66 mois, après déduction d'un semestre de sous-traitance au début du contrat de DSP.

TaM a attendu jusqu'au 19 juillet 2018 pour lancer une consultation pour un « contrat de subdélégation aux risques et périls pour la coordination, le contrôle et l'exploitation de transports suburbains et prestations associées » suivant les dispositions de procédure simplifiée en application de l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 et du décret n° 2016-56 du 1<sup>er</sup> février 2016. Présentée par Transdev, l'unique offre reçue, qui s'est élevée à 74,71 M€ pour 66 mois, était supérieur de 8,8 % à l'estimation de TaM.

Après négociation, TaM et Transdev ont trouvé un accord sur un montant de prestations qualifié par TaM de « très légèrement supérieur à l'estimation du marché [...], mais sans impacter toutefois le montant de la SFE fixe et variable qui avait été fixé par la métropole à l'issue de la négociation »<sup>14</sup>. Ce montant total s'établit à 68,80 M€.

Transdev doit affréter également d'autres services suburbains, principalement des transports à la demande et périscolaires, pour un total de 18,9 M€ sur 66 mois, étant précisé qu'au second semestre 2018, Transdev Montpellier en a attribué 97 % en valeur à Transdev Occitanie Littoral. Les coûts de fonctionnement de la société coordinatrice T3M, qui s'ajoutent aux charges d'affrètement, s'élèvent à 6,4 M€ pour 66 mois.

Le contrat de subdélégation, qui a été attribué à Transdev en décembre 2018<sup>15</sup>, lui permet d'assurer 26 % des kilomètres de transports publics de la DSP transports 2018-2024. Conformément à l'article 2 du projet de contrat de subdélégation transmis par TaM, Transdev a créé à cette fin une société anonyme simplifiée au capital social de 50 000 €, T3M, dédiée à l'exécution de la subdélégation et qui perçoit directement une part de la SFE versée par Montpellier Méditerranée Métropole au titre de la DSP transports 2018-2024.

## 2.4. Les enjeux financiers des délégations de service public

### encadré 2 : précisions méthodologiques relatives au taux de marge

Le taux de marge est le rapport entre le résultat dégagé par une activité et les charges exposées pour obtenir ce résultat. Ce ratio d'analyse économique des entreprises est calculé pour chaque exercice afin d'évaluer la performance économique et son évolution au cours du temps. Le taux de marge est également une clef d'analyse pour évaluer un projet ou une activité et apprécier, sur l'ensemble de sa durée ou de son périmètre, si les réalisations sont un succès à reproduire ou au contraire un échec dont tirer des enseignements. La comparaison des taux de marge entre entreprises, projets ou activités permet d'éclairer les orientations stratégiques décidées par l'organe dirigeant de l'entreprise.

<sup>14</sup> Rapport d'analyse des offres de subdélégation des transports suburbains.

<sup>15</sup> Montpellier Méditerranée Métropole a donné son accord formel par un avenant n° 1 à la convention de DSP transports 2018-2024 notifié le 27 février 2019.

Dans les comptes d'exploitation prévisionnels (CEP) annexés au contrat et les comptes annuels retraçant le réalisé, l'intitulé « charges » de Transdev Montpellier / T3M ne recouvre pas exactement le même périmètre de dépenses que l'intitulé « charges » de TaM. Dans les « charges » de Transdev figurent les amortissements des véhicules et infrastructures fournis par Transdev Montpellier / T3M utilisés pour l'exploitation des transports. Les amortissements sont comptés directement pour les actifs détenus par la société ou indirectement en cas de location ou de prestations sous-traitées, les tarifs des fournisseurs intégrant alors les coûts des amortissements. À l'inverse, les « charges » de TaM n'intègrent pas l'amortissement de la majorité des véhicules et infrastructures mis à disposition gratuitement par l'autorité délégante dont les rames de tramways, les rails et lignes aériennes de contact et les centres de maintenance et de stationnements.

Le taux de marge de TaM, calculé en divisant le résultat du CEP par les charges du CEP, est ainsi plus élevé que s'il avait été calculé sur le même périmètre de calcul du taux de marge de Transdev Montpellier / T3M.

#### 2.4.1. Analyse de la DSP 2010-2017 : une répartition asymétrique des bénéfices

Le rapport annuel du délégataire pour l'exercice 2017 présente le détail des charges, des produits, de la SFE et des résultats réalisés au cours des huit années du contrat 2010-2017.

**tableau 5 : produits et charges du contrat de DSP (réalisé cumulé sur 8 ans)**

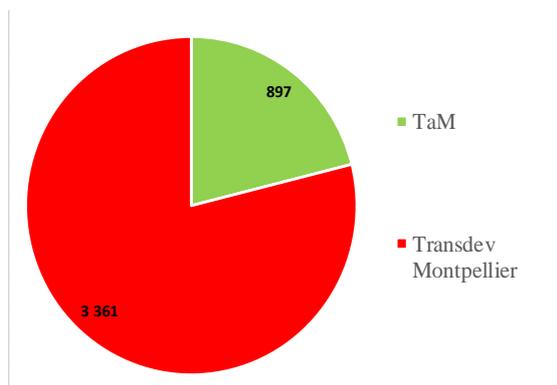
en k€, 2009	GME	TaM	Transdev Montpellier
Produits	758 151	662 250	112 047
SFE	337 779	245 698	92 081
hors SFE	420 372	416 552	19 966
Charges	753 848	661 354	108 686
Résultat	4 291	897	3 361
Taux marge R/C	0,57%	0,14%	3,09%
		Rapport 1 : 22,8	

Source : CRC d'après les rapports annuels TaM (R/C = résultat / charges)

Le rapport entre les taux de marge réalisés par Transdev Montpellier et TaM s'établit à 3,09 % / 0,14 % = 22,8.

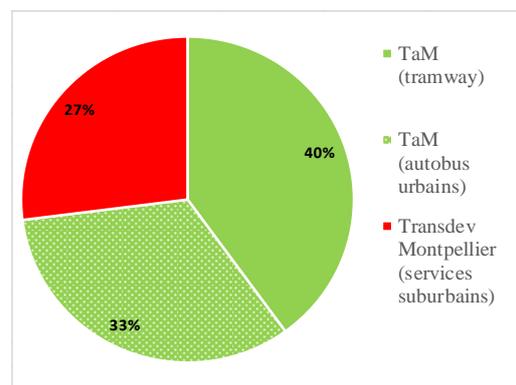
Asymétrique, la répartition du bénéfice réalisé par le GME entre TaM et Transdev Montpellier est, en cumul sur les huit années du contrat de DSP transports 2010-2017, en faveur de Transdev Montpellier. Cette répartition est par ailleurs inversement proportionnelle à la répartition des kilomètres de transport public.

graphique 1 : répartition du résultat (k€)



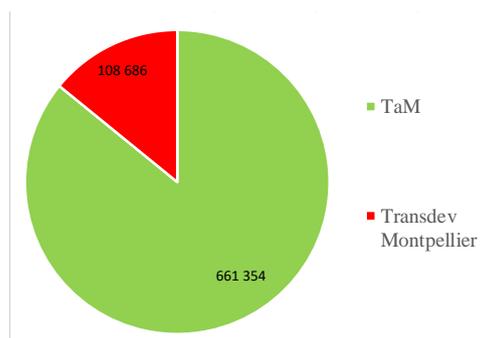
Source : CRC d'après TaM - rapport annuel du délégataire 2017

graphique 2 : kilomètres de transport public



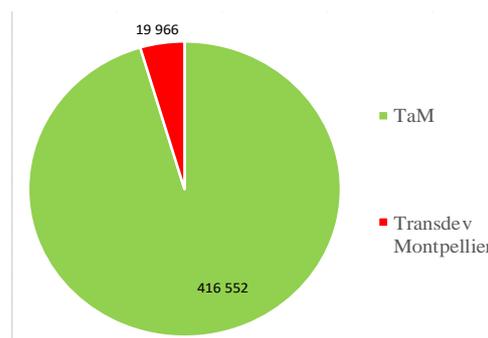
La répartition asymétrique des bénéfices est inversement proportionnelle au premier facteur de risque économique du contrat que constituent les charges d'exploitation. Le second facteur de risque du contrat de DSP transports 2010-2017 est lié aux recettes commerciales des transports qui dépendent de la performance et l'attractivité du service. La SFE étant contractuelle, elle ne constitue pas un risque pour l'exploitant. Les risques liés à ces recettes sont principalement portés par TaM et marginalement par Transdev Montpellier (cf. graphique 4).

graphique 3 : répartition des charges (k€)



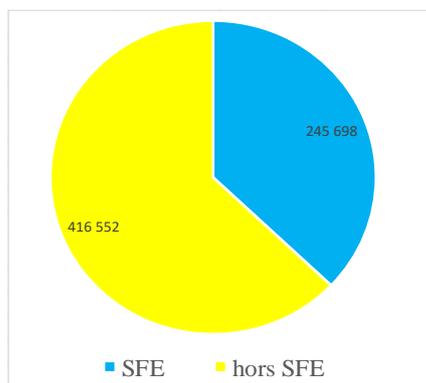
Source : CRC d'après TaM - rapport annuel du délégataire 2017

graphique 4 : recettes hors SFE (k€)



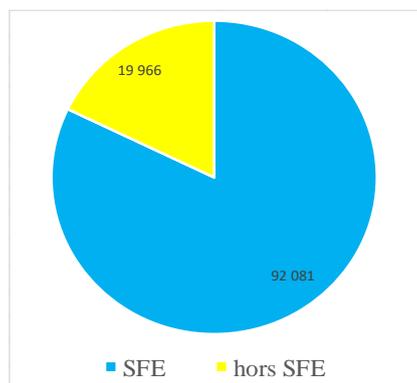
La comparaison de l'origine des produits de TaM et de Transdev Montpellier confirme l'ampleur de la différence de situation. Transdev Montpellier voit ses produits sécurisés à 80 % par la SFE contractuelle versée par l'autorité délégante, tandis que ceux de TaM ne sont couverts qu'à hauteur du tiers par la SFE.

graphique 5 : produits TaM (k€)



Source : CRC d'après TaM - rapport annuel du délégataire 2017

graphique 6 : produits Transdev Montpellier (k€)



Le GME constitué par TaM et Transdev Montpellier s'est traduit par une asymétrie des bénéficiaires. TaM a porté la majorité des charges et des risques sur recettes tandis que Transdev Montpellier a capté la majorité des bénéfices du contrat.

La décision de TaM d'externaliser les services d'autobus suburbains, d'autobus de soirée, d'autobus de nuit, de transport à la demande et le laboratoire des mobilités entretient une réelle dépendance technique vis à vis de ses sous-traitants, avec une perte de compétence interne pour organiser ces prestations et assurer une veille industrielle appropriée.

Au sein du GME, TaM a porté la majorité des charges et des risques sur recettes tandis que Transdev a capté la majorité des bénéfices du contrat. Cette situation résulte du partage adopté des compétences, à Transdev-Montpellier les services de transport du bus suburbain, de soirée, de transport à la demande et du laboratoire des mobilités, toutes missions qui bénéficiaient d'un fort soutien par le biais de la SFE, à TaM le service du tramway avec les charges et les risques associés et une SFE proportionnellement plus faible.

À cette inégalité dans la répartition des risques, s'est ajoutée une dépendance technique grandissante de TaM vis-à-vis de son cotraitant qui a conservé le savoir-faire pour organiser le transport suburbain notamment.

À la lumière de ces constats, il apparaît que la cotraitance du contrat de DSP 2010-2017 a été particulièrement avantageuse pour Transdev.

## 2.4.2. Analyse de la DSP 2018-2024 : des modifications contractuelles qui avantagent T3M

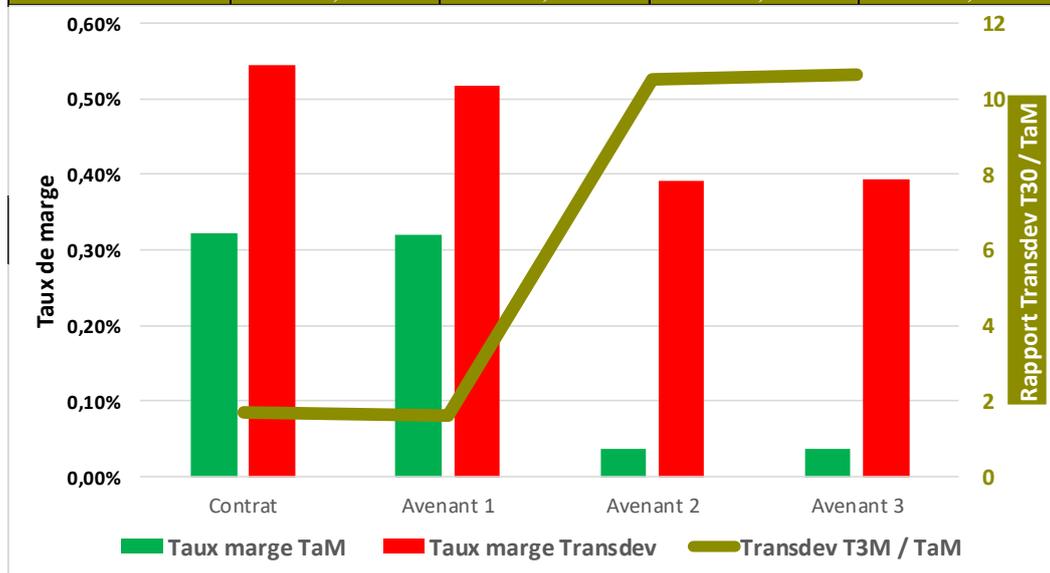
### 2.4.2.1. Des avenants à la subdélégation favorables à Transdev

L'analyse du contrat 2018-2024 et de ses modifications successives par avenant est conduite en additionnant, sur les six années (de mi-2018 à mi-2024), les recettes, les dépenses, le résultat et la SFE, tels qu'indiqués dans les CEP. Les montants sont exprimés en euros valeur 2018.

La méthode utilisée permet de comparer le taux de marge de chaque exploitant. Au fur et à mesure de la vie du contrat de DSP et du contrat de subdélégation, l'écart a été constamment en faveur de Transdev, comme le montre le tableau ci-dessous et le graphique associé<sup>16</sup>.

**tableau 6 : produits et charges DSP et subdélégation (cumul sur six ans)**

Contrat DSP	Avenant 1		Avenant 2		Avenant 3		Avenant 4	
Contrat SubD	Contrat		Avenant 1		Avenant 2		Avenant 3	
en k€	TaM	Transdev T3M	TaM	Transdev T3M	TaM	Transdev T3M	TaM	Transdev T3M
Produits	559 910	86 554	562 912	90 154	555 221	89 667	547 766	89 137
SFE	196 578	66 142	202 626	72 564	206 137	72 595	210 481	72 529
hors SFE	363 332	20 412	360 286	17 590	349 084	17 072	337 285	16 608
Charges	558 111	85 104	561 111	89 691	555 015	89 318	558 422	88 789
Résultat	1 800	464	1 800	464	206	349	206	349
Taux marge	0,32%	0,55%	0,32%	0,52%	0,04%	0,39%	0,04%	0,39%
Transdev T3M/ TaM	1,7		1,6		10,5		10,7	



Source : CRC d'après TaM – contrat DSP Transports 2018-2024 et subdélégation

Du point de vue du concessionnaire et du subdélégataire, le périmètre d'intervention des deux sociétés, urbain et périurbain, conduit à une structure de charges et de produits différente, avec une moindre capacité à générer des recettes commerciales dans le suburbain, donc une part de subvention d'exploitation proportionnellement plus élevée. Par ailleurs, le faible taux de marge de TaM s'explique par le réinvestissement dans l'exploitation du service public.

Le résultat en valeur absolue pour TaM, qui s'élève à 1,8 M€, est supérieur à celui de Transdev/T3M, évalué à 464 k€. L'appréciation des niveaux de marge en valeur absolue ne permet aucune comparaison entre les contrats et empêche d'en apprécier les rentabilités économiques respectives.

<sup>16</sup> Point méthodologique : 1

La rentabilité de chaque fraction du contrat de DSP est appréciée par comparaison du taux de marges pour chaque exploitant. Tel qu'analysé *supra*, la différence de périmètre des charges conduit à constater que le rapport effectif est encore supérieur au rapport calculé.

L'avenant n° 1 au contrat de DSP 2018-2024 s'est traduit par un contrat attribué à Transdev, résultat des négociations pour la réalisation des services subdélégés. Transdev avait réalisé la sous-traitance des six premiers mois avant d'être attributaire de la subdélégation pour les 66 mois suivants. Les montants sont additionnés terme à terme pour poursuivre l'analyse de répartition sur la totalité des six années du contrat de DSP transports.

L'analyse des taux de marge sur la durée de la délégation montre que l'écart en faveur de Transdev n'a cessé de s'accroître : ainsi le taux de marge était 1,7 fois supérieur pour Transdev par rapport à TaM après la signature de l'avenant n° 1 au contrat de DSP, il est devenu 10,7 fois supérieur après la signature de l'avenant n° 3.

2.4.2.2. Un subdélégataire délié des obligations du code de la commande publique dont toute la valeur ajoutée est issue de ses fournisseurs

**encadré 3 : définitions de la valeur ajoutée et du taux de valeur ajoutée**

La valeur ajoutée est un solde intermédiaire de gestion égal à la valeur de la production diminuée des consommations en provenance de tiers. Elle caractérise la richesse brute créée par une entreprise, un centre de profit ou un domaine d'activité stratégique. S'agissant d'un service de transports publics, la production est immédiatement consommée et aucun stockage/déstockage n'est à considérer.

Le taux de valeur ajoutée est la proportion de la valeur ajoutée rapportée au chiffre d'affaires, lequel intègre les recettes commerciales et compensations tarifaires, auquel s'ajoutent les subventions versées par l'autorité délégante.

L'exercice 2019 est le dernier exercice complet avant la crise sanitaire liée au covid 19 au cours duquel la société T3M a réalisé les missions confiées par TaM au titre du contrat de subdélégation.

**tableau 7 : évaluation de la valeur ajoutée de T3M pour l'exercice 2019**

en k€	2019		
<b>Produits exploitation</b>	<b>14 303</b>	100%	
subventions d'exploitation	11 206	78,3%	
hors subvention d'exploitation	3 097	21,7%	
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>14 383</b>		100%
achats	14 368		99,9%
<b>Bénéfice/perte d'exploitation</b>	<b>-80</b>		

Source : CRC d'après Scores & Décisions

Les achats externes, qui représentent 99,9 % des charges d'exploitation de T3M, dépassent le total des produits d'exploitation, d'où une production propre nulle.

**tableau 8 : valeur ajoutée de T3M en 2019 (k€)**

+ Produit d'exploitation	14 303	
- Achats	14 368	
<b>= valeur ajoutée</b>	<b>-65</b>	0,00%

Source : CRC d'après Scores&Decisions

Du point de vue de l'analyse financière, la valeur ajoutée de T3M est inexistante sur l'exercice 2019 tout comme son taux de valeur ajoutée. T3M est inscrite dans la même catégorie d'activité que TaM, avec le code APE « 4931Z : transports urbains et suburbains de voyageurs ». Pour autant, leurs activités réelles sont radicalement différentes dans leur mise en œuvre.

TaM exploite directement les transports avec des conducteurs, des agents de maîtrise, des véhicules, des garages, des équipes et des ateliers de maintenance. L'entreprise achète du carburant, de l'électricité, des pneus, des pièces détachées, de la formation et des services. Elle

assume en propre 74 % des kilomètres de la DSP transports 2018-2024 et en sous-traite les 26 % restants à T3M.

T3M n'emploie aucun conducteur ni mécanicien, n'exploite aucun véhicule, n'achète ni carburant, ni pneu, ni pièce détachée. Elle ne réalise en propre aucun kilomètre, ni pour le contrat de subdélégation conclu avec TaM, ni pour tout autre client. T3M sous-traite 100 % des kilomètres de transport public confiés par TaM. Cette situation est par ailleurs confirmée par l'absence totale de salarié au sein de l'entreprise jusqu'à présent (attestation sociale T3M pour 2020). Si le contrat de subdélégation relève des dispositions du code de la commande publique, à l'inverse, tous les achats réalisés par T3M y échappent. Ces achats se sont élevés à 14,37 M€ en 2019 et 15,52 M€ en 2020 (données Institut national de la propriété industrielle).

Dans leurs réponses aux observations de la chambre, les sociétés TaM et Transdev font valoir que la valeur ajoutée de la société T3M tient à sa qualité de coordinatrice d'une partie des transports publics. Toutefois et au-delà de cette affirmation, cette valeur ajoutée apparaît difficile à identifier. En effet, T3M est domiciliée à la même adresse<sup>17</sup> que Transdev Occitanie Littoral, société à laquelle la première confie de gré à gré 50 % à 71 % de l'affrètement prévu dans le cadre de la subdélégation. Enfin, dans ces conditions, le niveau des « frais de gestion siège/région » facturés par T3M à hauteur de 2 M€ apparaît fragile.

### CONCLUSION ET RECOMMANDATION

Bien qu'attributaire depuis 1979 de contrats de DSP transports, TaM n'a pas organisé de répartition rationnelle, notamment au plan économique, entre les missions assurées en propre et celles sous-traitées. En effet, TaM externalise les missions essentielles et au cœur du métier du transport urbain en les confiant depuis toujours à Transdev.

T3M, société subdélégataire, sous-traite 100 % des kilomètres de transport public confiés par TaM, et confie à Transdev Occitanie Littoral, domiciliée à la même adresse, de gré à gré 50 % à 71 % de l'affrètement prévu dans le cadre de la subdélégation. Dans ces conditions, la valeur ajoutée du fournisseur T3M apparaît quasi nulle. L'interposition de ce sous-traitant fait échapper tous les contrats qu'il passe avec les véritables transporteurs au code de la commande publique. Par ailleurs, le niveau des « frais de gestion siège/région » facturés par T3M à hauteur de 2 M€ semble fragile.

Cette externalisation a maintenu TaM dans une situation de dépendance industrielle et économique au profit de Transdev qui affiche, dès la prévision, un taux de marge exceptionnel comparé à celui de TaM ; l'écart des taux de marge réalisés est encore plus élevé que ceux prévus.

La chambre formule en conséquence la recommandation suivante :

**4. Reconstruire une expertise dans les transports urbains pour retrouver une réelle indépendance juridique, économique et opérationnelle. *Non mise en œuvre.***

<sup>17</sup> 119 avenue Louis Blériot - 34170 Castelnau-le-Lez.

### 3. TAM, MANDATAIRE DE MONTPELLIER MÉDITERRANÉE MÉTROPOLE POUR LA RÉALISATION DES LIGNES DE TRAMWAY ET DONNEUR D'ORDRE POUR SES PROPRES ACHATS

#### 3.1. TaM, mandataire habituel de Montpellier Méditerranée Métropole

TaM s'est vu confier des mandats par la métropole comme constructeur de réseaux. Le contrôle a porté sur l'examen des mandats suivants, en cours durant la période sous revue :

- les deux mandats relatifs aux lignes déjà en service : la ligne 2 dont le quitus a été délivré en 2019 et les lignes 3, 1 - Extension ouest et 4 (La Circulade) dont la délivrance du quitus a été repoussée en 2022 ;
- les trois mandats relatifs à deux lignes à venir, en l'espèce la ligne 1 - Extension vers la gare, la ligne 5 (ex ligne 4) et ligne 5 - Phase 2.

**graphique 7 : mandats relatifs à des lignes de tramway mises en service**



**tableau 9 : mandats relatifs à des lignes de tramway en cours de réalisation**

Ligne 1 Extension Gare	Ligne 5	Ligne 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signé le 12/01/2017</li> <li>• Mise en service fin 2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signé le 01/02/2011</li> <li>• Mise en service 2017/2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signé le 23/12/2020</li> </ul>

#### 3.1.1. TaM, un maître de l'ouvrage délégué dans une situation de dépendance contractuelle

##### 3.1.1.1. Des contrats de mandat dont l'économie est bouleversée

Comme l'exige les dispositions de l'article 3 de la loi MOP, la passation du contrat de mandat impose que le programme et l'enveloppe financière prévisionnelle aient été préalablement définis par le maître de l'ouvrage. Ces deux éléments sont contractualisés entre le maître de l'ouvrage et le mandataire, le premier s'engageant notamment à assurer le financement à hauteur de l'enveloppe définie et le second à réaliser l'opération conformément au programme et dans la limite de l'enveloppe précitée.

L'analyse précise de chaque mandat, qui figure en annexe 9 du présent rapport, appelle, au regard des dispositions de la loi MOP, les observations suivantes.

*Des programmes et enveloppes financières prévisionnelles systématiquement bouleversées de manière substantielle pour chacun des mandats*

Intégrées par voie d'avenants, des missions connexes ont conduit à une extension de la mission confiée à TaM dans le cadre du mandat de maîtrise d'ouvrage<sup>18</sup>, sans mise en concurrence préalable. Par ailleurs, des bouleversements substantiels dans la définition de l'objet du mandat, (intégration d'une nouvelle ligne – la ligne 4 dite la Circulade, prise en compte d'opérations connexes particulièrement extensibles) ont été apportées sans que l'enveloppe financière ne soit modifiée.

*Des missions confiées au mandataire de manière extensible*

Si les missions initialement confiées à TaM mandataire respectent les dispositions de la loi MOP, plusieurs, attribuées par voie d'avenants, dépassent le cadre de l'opération objet du mandat. La chambre rappelle qu'un mandat prévu par la loi MOP ne peut porter que sur une seule opération et ne peut avoir une pluralité d'objets. La pratique constatée à plusieurs reprises contrevient aux dispositions de la loi MOP.

Ainsi, les modifications successives et significatives de la définition du programme et de l'enveloppe financière du mandat relatif à la ligne 5 (ex ligne 4) justifiaient sa résiliation dès 2016 et la conclusion d'une nouvelle convention, après mise en concurrence. Cette solution a été retenue par la métropole de Montpellier en 2020 actant ainsi que le mandat initial « ligne 5 » a été limité à la réalisation du bouclage de la ligne 4<sup>19</sup> et que la seconde phase de la ligne 5 devait faire l'objet d'un nouveau mandat et ce, non pour des raisons juridiques mais pour des raisons économiques non précisées au demeurant.

**tableau 10 : modification de l'enveloppe financière de la ligne 5 et de la rémunération du mandataire**

	2009	2013	2016	2018	2019	2020
Enveloppe financière <i>En euros HT</i>	330 M (TF 260 M)	390 M (TF 350 M)	76.8 M (TF 70.2 M)	350 M (TF 350 M)	466 M (TF 408 M)	481 M (TF 378 M)
Rémunération du mandataire <i>En euros HT</i>	10 718 712	10 718 712	8 430 023	9 530 197	10 891 202	10 332 371
Références	Contrat initial signé le 01/02/2011	Avenant n° 1 du 24/09/2013 Approbation de l'avant-projet	Avenant n° 3 du 12/01/2016	Avenant n° 4 du 14/12/2016	Avenant n° 5 du 04/10/2019	Mandat L5- Phase 2 du 23/12/2020

Source : CRC d'après les contrats de mandat et les avenants

La chambre rappelle qu'un mandat ne peut connaître, au cours de sa vie, de modifications substantielles à peine d'irrégularité selon les dispositions du droit de la commande publique.

<sup>18</sup> Cf mandat de la L2, avenant n° 3, avenant n° 5 et avenant n° 6 ; mandat des L3 et 4, avenant n° 3.

<sup>19</sup> Cf mandat L5 - 2<sup>nde</sup> phase, CCTP, annexe 1 - Programme de l'opération p.8.

Des mandats à durée indéterminée

La gestion des différents mandats relatifs à la réalisation des lignes de tramway de Montpellier apparaît marquée par l'instabilité des programmes, reports des opérations, sous-évaluation des enveloppes initiales du fait de la non-intégration des opérations connexes, ou encore dépassement de délais récurrents. TaM ne se retrouve pas non plus dans une position contractuelle sécurisée par la convention elle-même (objet, missions, durée), mais apparaît plutôt comme un prolongement de Montpellier Méditerranée Métropole assurant des prestations en régie.

Les avenants régularisent *a posteriori* divers bouleversements du contrat décidés par Montpellier Méditerranée Métropole alors que seules des modifications simples et réduites sont permises par la loi MOP.

La chambre note que la méthode adoptée pour retracer les extensions de programme (lignes 3/4 et ligne 5) génère un défaut de lisibilité. Les conventions de mandat ne permettent pas de retracer avec exactitude la part des aléas et des modifications de programme dans le coût final des projets.

En réponse, la métropole de Montpellier, sans pour autant apporter des précisions sur les observations de la chambre, estime que la transformation de la SEML en SPL devrait permettre de sécuriser juridiquement les contrats passés par les collectivités actionnaires.

3.1.1.2. Une rentabilité économique réduite

Chaque convention de mandat conclue par Montpellier Méditerranée Métropole prévoit la rémunération du mandataire TaM.

**tableau 11 : rémunération de TaM**

en M€ HT	Enveloppe financière	Rémunération initiale	Rémunération en %	Enveloppe financière modifiée par avenants	Rémunération modifiée par avenants	Rémunération en %
Ligne 2	544			520	19,76	3,80
TF	424	15,49	3,65	400	15,36	3,84
TC	120	NC		120	4,41	3,67
Lignes 3 & 4	480	14,31	2,98	450	15,94	3,54
Ligne 1 Ext Gare	39,2	1,37	3,52	39,2	1,38	3,52
Ligne 5 (ex L4)	330	13,19	3,99	408	11,86	2,91
<b>Moyenne</b>			<b>3,54</b>			<b>3,50</b>

Source : CRC d'après contrats de mandat

Compte tenu des avenants, la rémunération de TaM, en moyenne de l'ordre de 3,54 % à 3,50 % de l'enveloppe financière, est relativement stable et modérée. En revanche, s'agissant du dernier mandat conclu pour la phase 2 de la réalisation de la ligne 5, une nette progression de sa rémunération est constatée, non pas sur la mission relative à la tranche ferme qui demeure à hauteur de 3,50 %, mais sur les autres missions notamment celles relatives aux tranches optionnelles (taux de rémunération multiplié par trois à quatre).

**tableau 12 : rémunération de TaM dans le cadre du mandat de la ligne 5 - Phase 2**

Ligne 5-Phase 2	Enveloppe financière en M€ HT	Rémunération en M€ HT	Rémunération en %
TF	295,90	10,33	3,50
TF Dépôt	82,00	4,89	6,10
TO1	11,52	1,35	11,70
TO2	12,88	1,35	10,50
TO3	9,51	1,35	14,20
<b>Total</b>	<b>411,81</b>	<b>19,28</b>	<b>9,2</b>

Source : CRC d'après contrats de mandat

La rémunération de la TaM est complétée par celle perçue pour les opérations connexes :

**tableau 13 : rémunération totale de TaM**

en M€ HT	Enveloppe financière			Rémunération de TaM			Représente en %
	Enveloppe financière	Opérations connexes	Total	Rémunération s/ opération	Rémunération s/ op. connexes	Total rémunération	
Ligne 2	520,00	47,16	567,16	19,763	1,569	21,332	+7,35 %
TF	400,00			15,358			
TC	120,00			4,405			
Lignes 3 & 4	450,00	8,37	458,37	15,940	0,167	16,107	+1,00 %
Ligne 1 Ext Gare	39,200			1,376	0,000	1,376	
Ligne 5 (ex L4)	408,00			11,855	0,000	11,855	
Ligne 5-Phase 2	411,81	69,307	481,117	19,279	2,773	22,052	+12,57 %

Source : TaM

Au final, la rémunération initiale du mandataire a été réévaluée de + 7,35 % pour le mandat de la ligne 2 et + 12,57 % pour la ligne Extension de la ligne 5 - Phase 2.

### L'activité « mandat » de TaM est déficitaire

L'activité « mandat », qui représente 2 % du chiffre d'affaires de TaM, ne peut être considérée comme économiquement essentielle comparée à l'activité de transport.

**tableau 14 : chiffres d'affaires de TaM selon les activités**

en M€ HT	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Transport	52,30	54,29	55,90	56,63	54,90	37,30
Parkings centre-ville	7,09	6,62	6,67	6,68	6,90	5,20
Stationnement	0,94	1,14	1,20	0,02	0,00	0,00
Parkings privés					1,70	1,00
<b>Mandats</b>	<b>1,66</b>	<b>1,12</b>	<b>1,08</b>	<b>0,95</b>	<b>1,20</b>	<b>1,50</b>
Facturation filiales			1,84	4,17	2,40	2,60
Autres	1,17	1,63				
<b>Total</b>	<b>63,16</b>	<b>64,80</b>	<b>66,69</b>	<b>68,45</b>	<b>67,10</b>	<b>47,60</b>

Source : TaM, rapports d'activités

Durant cette période, le résultat de l'activité de mandataire est soit négatif, soit nul. Il n'a été positif qu'en 2018. La perte cumulée sur six exercices s'établit à 259 k€. La situation déficitaire de cette activité est liée à la rémunération contenue de TaM comme mandataire pour la construction des lignes de tramway.

tableau 15 : résultats de TaM selon les activités

en k€ HT	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Transport	-1 417,69	294,81	155,70	5,20	157,00	-6 041,50
Stationnement	313,64	725,53	1 020,20	581,70	925,80	-723,50
<b>Mandats</b>	<b>-279,37</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,20</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Hors activité			141,10	25,80	134,80	132,40
Autres dont CFA	339,67	181,03				-151,90
<b>Total</b>	<b>-1 043,75</b>	<b>1 201,37</b>	<b>1 317,00</b>	<b>612,90</b>	<b>1 217,60</b>	<b>-6 784,50</b>

Source : TaM, rapports d'activités

La marge dégagée par les autres activités permet de couvrir les pertes ou l'absence de bénéfices constatées sur cette activité de mandataire.

La pratique de TaM de répondre aux appels d'offres pour les conventions de mandat avec des offres à marge réduite présente le risque de fausser le libre jeu de la concurrence voire d'écarter les autres candidats potentiels. Le fait pour TaM d'accepter des modifications de périmètre, de délai et d'enveloppe financière constitue un contournement de la procédure du mandat.

### 3.1.2. L'ingénierie de mandataire fournie par Transamo - groupe Transdev

Le mandat relatif à la réalisation de la ligne 3 et à l'extension de la ligne 1 avait été attribué au groupement TaM - Transamo en 2004 avec une rémunération de 14 M€. Si un avenant est venu acter la sortie du groupement de Transamo en mars 2005, TaM a attribué un contrat de sous-traitance à Transamo pour 4,2 M€ en juin de la même année pour l'assister dans l'exécution de ce même mandat.

Le mandat relatif à la réalisation des lignes 4 et 5 a été attribué à TaM en 2011 pour une rémunération de 13,2 M€. TaM a signé le même jour un contrat de sous-traitance avec Transamo pour 2,3 M€. Depuis lors, chaque avenant au mandat a été suivi d'un avenant au contrat de sous-traitance. TaM a passé commande à Transamo pour la mise à disposition d'un directeur de projet en 2015 et 2018 et d'une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage en 2019. Transamo est détenue à 89,95 % par le groupe Transdev.

## 3.2. L'optimisation des achats

### 3.2.1. Les achats, une dépense importante qui pèse fortement sur le résultat

Le périmètre des dépenses d'achats courants recouvre l'intégralité des achats relevant de l'exploitation, achats de fournitures et de services, comptabilisés aux comptes 60 à 62 et 658. Ce périmètre ne comprend pas les dépenses constatées au titre des variations de stocks (compte 603), les dépenses de personnel détaché (compte 621410), les redevances versées aux collectivités (compte 622610), et les achats relevant de l'investissement (notamment concernant les parcs immobilier et informatique).

Les achats de TaM représentent en moyenne 32,65 M€ par an au cours de la période sous revue, soit plus d'un tiers de ses charges d'exploitation.

tableau 16 : montant des dépenses d'achats

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Moyenne
Achats	31 053 476	32 684 535	33 847 419	36 849 188	31 462 949	32 424 168	<b>32 652 001</b>
Charges d'exploitation	96 131 615	98 657 957	100 515 524	104 319 936	99 659 050	95 800 083	<b>98 421 784</b>
<b>Soit en %</b>	<b>32,30</b>	<b>33,13</b>	<b>33,67</b>	<b>35,32</b>	<b>31,57</b>	<b>33,85</b>	<b>33,15</b>

Source : bilans et comptes de résultat de TaM

Les achats courants représentent une part conséquente des charges d'exploitation de TaM au cours de la période sous revue.

### 3.2.2. La performance de la fonction achat

#### 3.2.2.1. Une stratégie insuffisamment définie

Le conseil d'administration de TaM, réuni le 21 octobre 2020 pour adopter la procédure d'achats 2020, a souligné que, parmi les grands principes de la commande publique, « la préservation de l'intérêt économique » avait sa place au même titre que la liberté d'accès, la transparence des procédures ou l'égalité de traitement des candidats.

Un document, établi en 2021 par le conseil d'administration, « déclaration extra-financière », met en avant la volonté exprimée par TaM de mobiliser le tissu économique local, notamment les sous-traitants, et d'agir ainsi dans le domaine des achats ; il reste particulièrement laconique sur la performance des achats. Il s'agit essentiellement pour TaM d'apparaître comme un acteur économique en qualité de donneur d'ordre. La société met ainsi en avant le partenariat engagé avec l'entreprise Alstom ou encore avec les *start-up* montpelliéraines sur des projets de comptage des passagers ou la communication. Elle y souligne l'apport des sous-traitants chargés des lignes affrétées.

Ces déclarations ne revêtent cependant pas de véritable dimension stratégique pour les achats de TaM. Aucune proposition n'est formulée pour améliorer leur performance. Notamment, la rationalisation du besoin, l'ingénierie des marchés et leur suivi, la massification des achats, le regroupement avec d'autres structures ou l'innovation ne sont pas des leviers mobilisés dans ce document.

Les notes<sup>20</sup> en matière d'achats établies depuis 2014, dénommées guides, se limitent à un rappel juridique et procédural des règles de la commande publique sans répondre à sa dimension économique et sans qu'aucune stratégie de performance des achats ne soit définie.

L'assistance technique de Transdev porte notamment sur la mutualisation des achats pour faire bénéficier TaM des tarifs négociés par Transdev. Avec un gain total de 87 k€ sur 30 M€ d'achats annuels, le gain économique de 0,3 % montre le caractère limité des avantages de cette assistance.

<sup>20</sup> Cf. note de procédure n° DAF/ACH/01/07 de janvier 2014, tableau des délégations de signature p.23 ; note de procédure n° DAF/ACH/01/07 d'avril 2016 p.24 ; note de procédure n° DAF/ACH/01/07 de 2020 p.38.

### 3.2.2.2. Une organisation interne et un pilotage de la fonction à renforcer

La visibilité et la reconnaissance internes de la fonction achat apparaissent réduites. Au cours de la période sous revue, l'organigramme de TaM ne laisse apparaître aucun directeur délégué dédié à l'achat au même titre que l'exploitation, les finances ou les ressources humaines. En ce qui concerne le positionnement de la fonction elle-même, les documents internes comportent des discordances. Depuis 2014, selon le guide des procédures mis à jour, le service achats est rattaché à la direction technique et son responsable bénéficie d'une délégation de signature. En revanche, les deux organigrammes transmis par TaM place le service achats au sein de la direction des finances depuis 2018. TaM a confirmé que le service des achats, rattaché initialement à la direction technique, a rejoint en 2018 la direction financière comme les directions de production des deux dépôts, responsables de la maintenance des véhicules et du magasin.

La dissociation de la fonction achat de la logique opérationnelle, qui apparaît avoir été favorisée, a conduit à privilégier des solutions techniques sans considération des coûts. En termes de pilotage, TaM ne dispose d'aucune cartographie des achats lui permettant d'identifier les principaux segments d'achat et les leviers appropriés eu égard aux risques. L'entreprise ne dispose pas plus d'indicateurs ou de tableaux de bord de performance financière (réduction des coûts) et extra-financière (gestion des risques et innovation).

En termes de professionnalisation, l'organigramme de TaM fait apparaître un service achats composé de neuf équivalents temps plein dont sept sont affectés à l'approvisionnement. Selon le directeur général, l'achat concerne essentiellement le secteur de la maintenance et suppose une compétence technique pointue détenue par la seule direction technique.

La maturité de la fonction achat au sein de TaM n'est pas atteinte et la définition d'une stratégie d'achat à dimension notamment économique, environnementale et sociale ainsi qu'une organisation permettant d'apporter une réelle sécurité juridique dans un souci de performance économique apparaissent nécessaires.

Cette organisation sous-optimale est génératrice de risques. En effet, la société invoque des contraintes de délai pour s'exonérer de ses obligations de mise en concurrence pour la passation des contrats, sans considération de montant, témoignant d'un manque d'anticipation dans la programmation des opérations d'achat. Outre la situation décrite *supra* dans le cadre de la DSP 2018-2024 qui aurait pu être mieux anticipée afin de présenter une offre complète et éviter une sous-traitance et une subdélégation *a posteriori*, d'autres anomalies illustrent cette observation :

**tableau 17 : marchés passés sans mise en concurrence eu égard aux contraintes de délai**

Objet du marché	Titulaire	Montant HT du marché	Source
Acquisition d'un logiciel « QualiTam »	IDEALYS	20 000 € 102 000 €	PV du CA du 19/01/2016 Présentation au CA
Achat d'équipements péagers parking Saint-Roch	SCHEIDT & BACHMANN	177 560 €	PV du CA du 19/01/2016 Présentation au CA
Mise en service du M'ticket multimodal	ACELYS	150 000 € = 100 000 € (TaM) 50 000 € (SAS Voirie)	PV du CA du 25/01/2019 Présentation au CA
Travaux de sécurisation appareils de voie	ELECTROFER	109 673 €	Présentation au CA du 24/09/2021
Recrutement du DG	QUADRA	20 000 €	Présentation au CA du 24/09/2021

Source : conseils d'administration de TaM

Selon la TaM, les cas de recours à une procédure dérogatoire fondées sur la notion d'urgence ou de détention de droits d'exclusivité relèvent d'une pratique marginale. Au-delà, la chambre souligne que de telles pratiques privent TaM de l'assurance de détenir l'offre la plus adaptée à ses besoins tant techniquement que financièrement.

Enfin, TaM est soumise à l'obligation de lister et quantifier les achats réalisés auprès de ses actionnaires et de leurs filiales. Cette obligation, qui se matérialise par une annexe au rapport annuel du délégataire, est manquante sur toute la période de contrôle. Cette obligation relève pourtant de la transparence à laquelle s'était engagée la société par contrat ainsi que des obligations légales du code de commerce relatives aux conventions réglementées et celles du code de la commande publique. Alors que la chambre a sollicité la communication de la liste de ses fournisseurs, TaM n'a été en mesure de fournir que des fichiers comptables bruts globaux difficiles à appréhender. Par ailleurs, la liste ainsi transmise était incomplète.

TaM doit mieux anticiper ses besoins d'achats en établissant une programmation afin de préserver une réelle concurrence entre les opérateurs économiques.

---

### **CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**

---

TaM s'est vu confier des mandats par la métropole comme constructeur de réseaux. Ces mandats successifs ont donné lieu à de multiples modifications sous la forme d'avenants ayant bouleversé l'équilibre des contrats et élargi leur objet. La rentabilité économique de ces mandats apparaît par ailleurs faible, TaM ayant toujours proposé des offres de prix très basses, cette pratique est susceptible de fausser le libre jeu de la concurrence.

Représentant une part significative de ses charges, la fonction achat n'est suffisamment pas appréhendée par TAM comme un enjeu stratégique alors que la recherche de réduction des coûts est susceptible d'améliorer la marge opérationnelle et le résultat d'exploitation. TaM doit mieux anticiper ses besoins d'achats en établissant une programmation afin de préserver une réelle concurrence entre les opérateurs économiques. L'absence de transparence sur la liste des fournisseurs liés aux actionnaires et des montants des achats réalisés se traduit par une faible capacité de contrôle.

La chambre formule en conséquence les recommandations suivantes :

**5. Définir une stratégie d'achat à dimension notamment économique, environnementale et sociale. *Non mise en œuvre.***

**6. Mettre en place une organisation de la fonction achat qui garantisse la sécurité juridique des procédures ainsi qu'une autonomie technique dans un objectif de performance économique. *Non mise en œuvre.***

## **4. LA PERFORMANCE DU SERVICE AUX USAGERS**

### **4.1. Le territoire couvert**

#### **4.1.1. Une offre qui privilégie le tramway**

Le périmètre de la délégation transports correspond au ressort territorial de la métropole qui couvre 31 communes et plus de 481 000 habitants. Si le ressort territorial comprend les deux gares Saint-Roch et Sud de France, il ne comprend pas l'aéroport et ne s'étend pas jusqu'à la mer, situés dans le ressort territorial du Pays de l'Or Agglomération et qui relèvent ainsi de la compétence du syndicat mixte des transports en commun de l'Hérault. Le réseau dont l'exploitation est confiée à TaM comporte quatre lignes de tramway, 41 lignes de bus<sup>21</sup> dont 16 lignes de bus urbaines, 25 lignes suburbaines, un réseau de soirée minibus du soir, un service de nuit, des services occasionnels, neuf parcs-relais et sept parkings de proximité. En kilomètres, l'offre de tramway représente 40 % de l'offre totale, les bus urbains 33 % et les bus suburbains 27 %. Cependant, 78 % des déplacements validés sont effectués en tramway, 18 % en bus urbains, 4 % en suburbain.

Par comparaison, la part du tramway dans l'offre de kilomètres représente 19 % à Nantes, 34 % à Strasbourg, 31 % à Grenoble et la part dans le total des voyages y est respectivement de 54 %, 59 % et 64 % selon une étude réalisée par le Centre d'études et d'expertises sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema) publiée en 2019. Selon TaM cette répartition répond à un objectif d'efficacité et de pertinence économique.

#### **4.1.2. Une infrastructure de tramway concentrée sur la ville-centre**

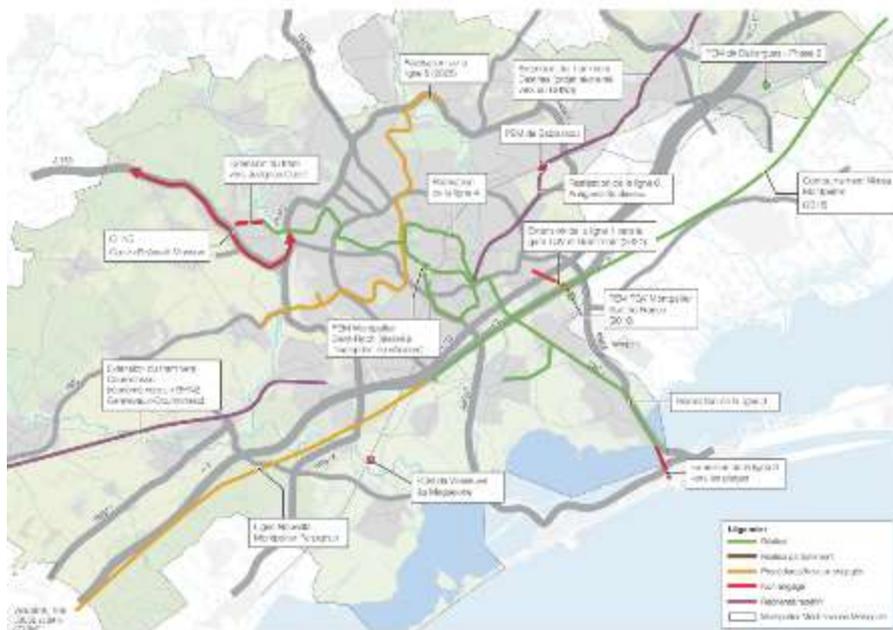
Le plan de déplacement urbain (PDU) 2010-2020 avait fait le constat que la voiture restait le recours privilégié pour accéder au centre-ville. Dix ans plus tard, dans l'évaluation menée sur les actions engagées, si une légère amélioration est constatée dans les objectifs de développement du transport collectif, le progrès est inégal.

Les efforts accomplis ont porté sur le tramway avec la réalisation des lignes 3 et 4 mais au détriment du bus. Le tramway représente près de 80 % de la clientèle transportée par TaM. Des réalisations importantes, initialement prévues, n'ont pas été exécutées, ainsi notamment la prolongation de la ligne 1 jusqu'à la gare Sud de France, le prolongement de la ligne 3 dans les deux sens vers Juvignac ouest et vers la plage ou encore des solutions de lignes protégées vers Castries à l'est et Cournonsec à l'ouest. La future ligne 5 qui reliera le nord de la métropole (Clapiers, Montferrier-sur-Lez) et Lavérune n'entrera quant à elle en service qu'en 2025.

---

<sup>21</sup> Au terme de l'avenant n° 2 du 7 février 2020.

carte 1 : évolution des réseaux réalisés ou projetés



Source : évaluation du PDU

Concentré à Montpellier, le réseau du tramway ne dessert que marginalement les autres communes. L'investissement initial a en effet privilégié les zones les plus denses. Les communes périphériques sont desservies en bout de ligne par la ligne 2 qui relie Saint-Jean-de-Védas, situé à l'ouest de Montpellier, à Jacou, situé au nord-est, en longeant Castelnau-le-Lez. La ligne 3 relie Juvignac (nord-ouest) et au sud Lattes et Pérols mais sans atteindre la mer. La ligne 4 consiste en un court anneau à l'intérieur du centre-ville. La ligne 1 historique relie le quartier de la Mosson à celui d'Odysseum tout en desservant le quartier des facultés et du centre hospitalier. Les quatre lignes de tramway se croisent au moins une fois à la gare Saint-Roch, aucune cependant ne va jusqu'à la nouvelle gare Sud de France, seule une navette-bus ayant été mise en place. Elle relie rapidement la gare à Odysseum mais il faut compter en moyenne 40 minutes pour rejoindre le centre de Montpellier. Ce temps de trajet est considérablement accru en deuxième partie de soirée car la fréquence de l'offre est plus faible, raréfiée pour le tramway et quasiment inexistante pour le bus.

Selon la métropole, plusieurs projets de développement qu'elle a relancés vont modifier ces constats, notamment la réalisation de la nouvelle ligne 5 de tramway, l'extension de la ligne 1 vers la gare Sud de France, ou encore la création de cinq lignes de bus à haut niveau de service qui permettront de desservir des communes suburbaines avec des transports en site propre. Selon ses estimations, sept habitants métropolitains sur dix seraient desservis par le réseau en 2025.

#### 4.1.3. Une adaptation contractuelle de l'offre prenant en compte la contrainte financière et la crise sanitaire

##### 4.1.3.1. Le retard dans la mise en œuvre des modifications contractuelles de l'offre

Le bus ne permet pas d'apporter une offre complémentaire attractive notamment depuis les communes extérieures de Montpellier ou pour relier ces mêmes communes entre-elles. À la différence d'autres agglomérations, la métropole de Montpellier ne dispose pas d'étoile ferroviaire permettant de desservir les secteurs périurbains. Si certaines lignes urbaines proposent une

fréquence horaire de 8 à 15 minutes en période de pointe, la plupart des lignes suburbaines proposent une fréquence moyenne de 30 minutes, portée à une heure, voire deux heures le dimanche. Un habitant extérieur ne bénéficiera pas ainsi du même bénéfice de la gratuité le week-end qu'un Montpelliérain.

**encadré 4 : une offre de lignes de bus peu attractive**

Un habitant de Montferrier-sur-Lez mettra 28 minutes en condition de trafic normal pour rejoindre la station Occitanie aux portes de la ville, l'usager qui utilisera la ligne 1 pour rejoindre ensuite la gare Saint-Roch mettra encore 21 minutes. La ligne 38 relie la commune de Cournonsec au quartier Rondelet en 50 minutes, la ligne 42 relie Murviel-lès-Montpellier au quartier de la Mosson en 25 minutes en ayant préalablement réservé le service par téléphone. La ligne 21 relie les communes de Castelnau-le-Lez à Saint-Brès située à l'est de la métropole en passant par Vendargues et Baillargues en 44 minutes. Les lignes 27 et 31 qui permettent de relier respectivement Jacou et Castelnau au pôle d'échange multimodal (PEM) de Baillargues nécessitent une réservation à la demande. Néanmoins, le PEM de Baillargues est desservi par le TER à partir de la gare Saint-Roch.

Prévues par la DSP 2018-2024, des modifications ont été mises en œuvre fin 2019 par avenant<sup>22</sup> pour accroître l'offre et étendre l'amplitude horaire. En revanche, les bus « métronomes » à haut niveau de service bénéficiant d'aménagements de voirie (priorités aux feux, couloirs de bus), qui devaient relier les principaux pôles multimodaux situés à l'est et à l'ouest de la ville, n'ont pas été mis en place. Le projet « bustram » en site propre s'y substitue. Il est en cours d'études et le début des travaux est prévu début 2024 pour une mise en service en 2025.

4.1.3.2. Un accroissement de l'offre kilométrique annuelle qui ne s'est pas traduit par une hausse de la fréquentation

En 2019, un accroissement de l'offre kilométrique de bus (101 000 km pour l'urbain et 280 000 km pour le suburbain) et une baisse de l'offre de tramway (- 29 000 km) ont été constatés. Cela n'a cependant pas permis d'endiguer la baisse du nombre de déplacements dont la tendance, amorcée en 2018, s'est poursuivie (- 1 380 000 pour le tramway) alors qu'entre 2013 et 2018, la population de la métropole a progressé de 8,9 %. Les mouvements sociaux de 2019 ont contribué sensiblement à cette évolution.

Le nombre de voyageurs fait l'objet d'un calcul *a posteriori*. La billettique produit l'information sur le nombre de validations relevées dans tous les véhicules et sur les premières validations d'un titre de transport. Le rapport entre ces deux données permet de déduire le taux moyen de correspondance, celui-ci était de 1,31 en 2019 et 1,26 en 2020.

Les déplacements validés sont corrigés avec un taux de redressement pour donner une estimation des voyages réels en tenant compte de la fraude ou de la non-validation. La valeur des différents coefficients de redressement appliqués chaque année n'est pas mentionnée dans le rapport d'activité. Ils résultent des enquêtes annuelles réalisées sur la non-validation. Ainsi la fréquentation mesurée en nombre de voyages est une donnée estimative.

<sup>22</sup> Offre en soirée pour la navette Sud de France (22 h), et les lignes 6 (Euromédecine), 7 (la Martelle), 9 (Place de France - Odysseum), 11 (à partir de Paul Fajon), 15 (Place de France - Sabines), 16 (Castelnau-le-Lez - Port Marianne). Des lignes nouvelles ont été créées (16, 51, 52, 53) permettant d'accroître l'offre urbaine ; trois de celles-ci se substituent à une partie des lignes 9 et 15 dont le parcours a été réduit.

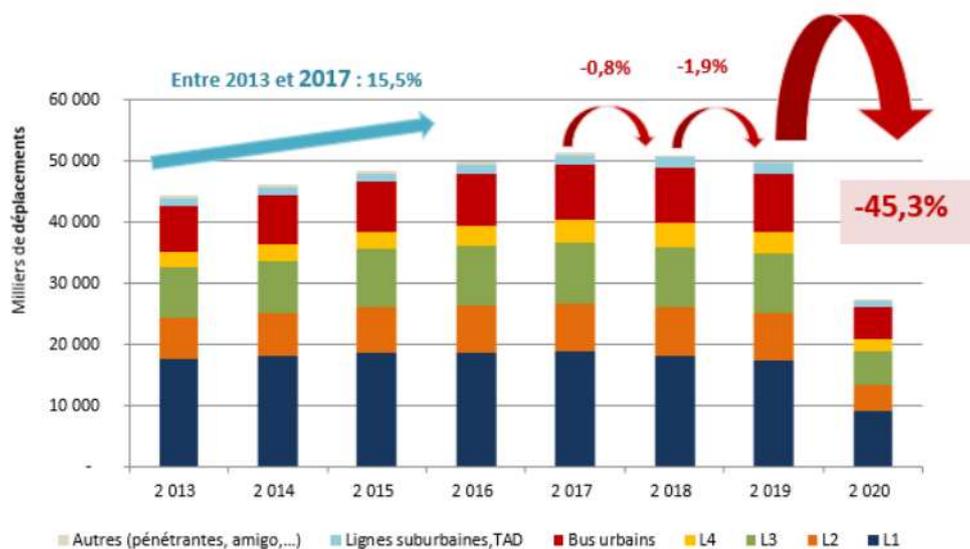
En 2019, TaM ne disposait pas d'enquête mais a anticipé une baisse des validations du fait d'une diminution des moyens consacrés au contrôle. Cette décision a mécaniquement fait progresser l'estimation du nombre de voyageurs. Ceci a conduit à mentionner dans le rapport d'activité 2019 que la fréquentation exprimée en nombre de voyages a connu une augmentation, passant de 83 millions de voyages en 2018 à 84,3 millions en 2019. L'enquête suivante a abouti à une révision en sens inverse de ce coefficient. La donnée 2019 du nombre de voyages apparaît ainsi surestimée (cf. tableaux en annexe 10).

Dans la perspective de la mise en place de la gratuité et de son impact sur la saturation du réseau, la mesure de la fréquentation, qui doit être fiabilisée, constitue un enjeu de performance. Il appartient à TaM de prendre les mesures nécessaires pour disposer d'une estimation robuste et fine du nombre de ses voyageurs.

#### 4.1.3.3. L'impact de la crise sociale et de la crise sanitaire

Les évènements sociaux en 2019 puis la crise sanitaire en 2020 n'ont pas permis à TaM de tirer des enseignements pérennes de l'adaptation de son offre telle qu'elle résultait de l'avenant n° 2. En 2020, la fréquentation s'est effondrée de 45 %.

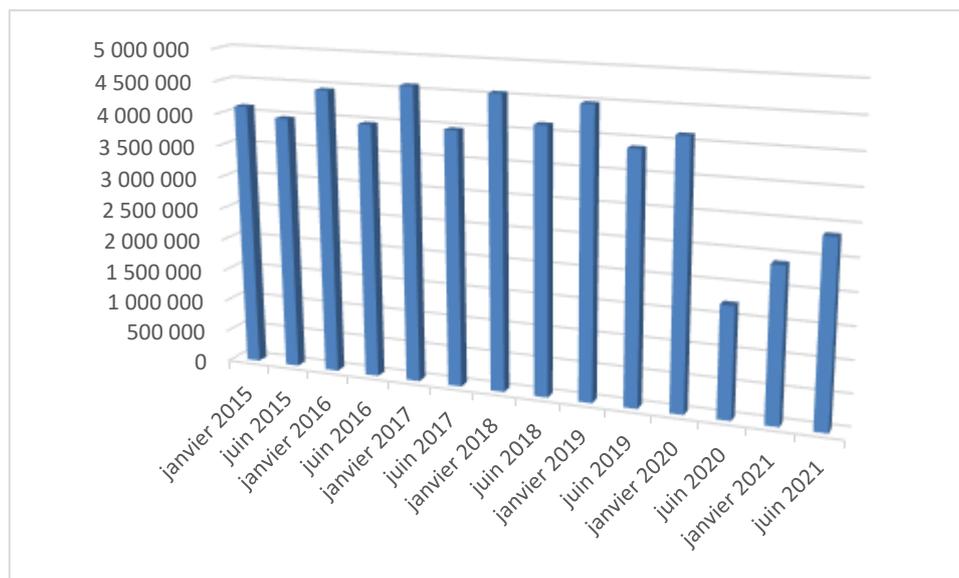
**graphique 8 : évolution de la fréquentation par ligne**



Source : rapport d'activité 2020

L'activité de 2021 a également été fortement marquée. De mars à début mai 2020, l'offre, qui a été réduite à 41 % de l'offre nominale, est redevenue classique en été puis au mois de septembre. À partir de début octobre 2020 et jusqu'à la fin d'année, les tramways se sont arrêtés à minuit en centre-ville et le service du samedi a été similaire à celui d'un dimanche, soit 135 services en moins. Les services du soir ont également été réduits. Des renforts ont cependant été mis en place pour desservir les établissements de santé. En janvier 2021, la fréquentation correspondait à un peu plus de 50 % de celle habituellement constatée à cette période de l'année, celle du mois de juin 2021 à un peu plus de 70 % de celle des années d'activité normale.

**graphique 9 : comparaison des déplacements des mois de janvier et juin depuis 2015**

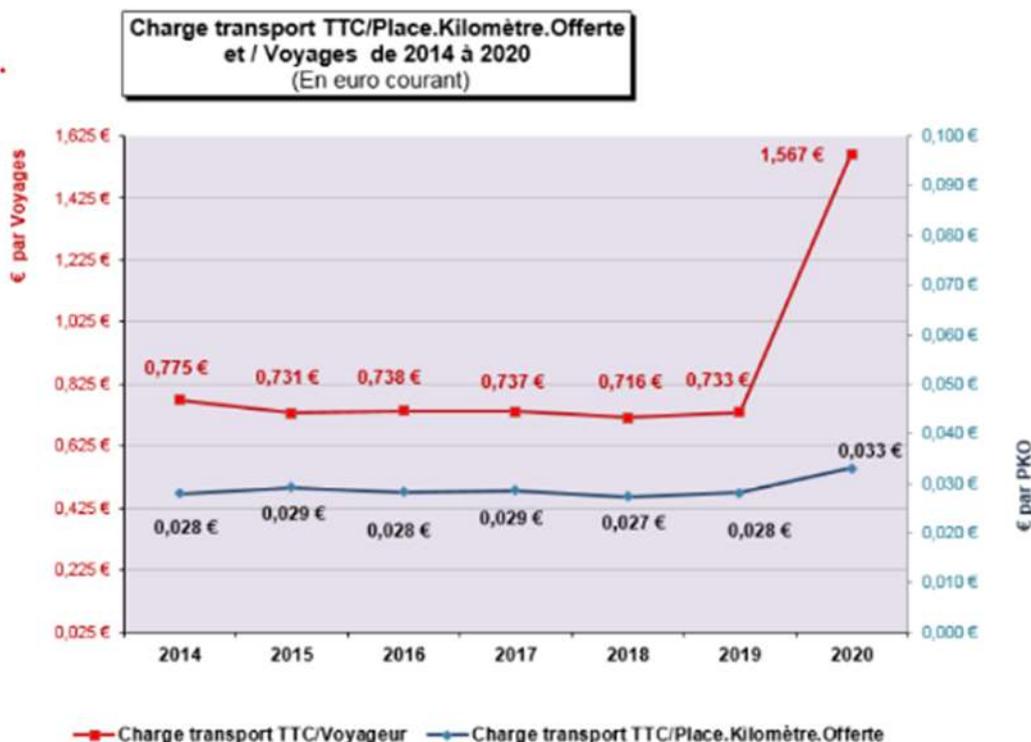


Source : TaM – données d'activité

#### 4.1.3.4. Une charge transport en forte progression pour la métropole

La baisse de la fréquentation a pesé fortement sur les comptes de TaM en 2020. À celle-ci s'est ajoutée, à partir du mois de septembre 2020, l'impact des premières mesures de mise en œuvre de la gratuité (le week-end pour les résidents de la métropole) sur la recette tarifaire. Ses recettes ont ainsi diminué de 25,4 M€ dont 0,5 M€ serait lié aux mesures de gratuité appliquées en 2020. Dans le cadre de l'avenant n° 3, la métropole a compensé à hauteur de 0,5 M€ l'impact de la gratuité et versé une indemnité préjudicielle de 6,8 M€ du fait de la crise sanitaire. De ce fait, pour la métropole, la charge transport par voyageur a plus que doublé.

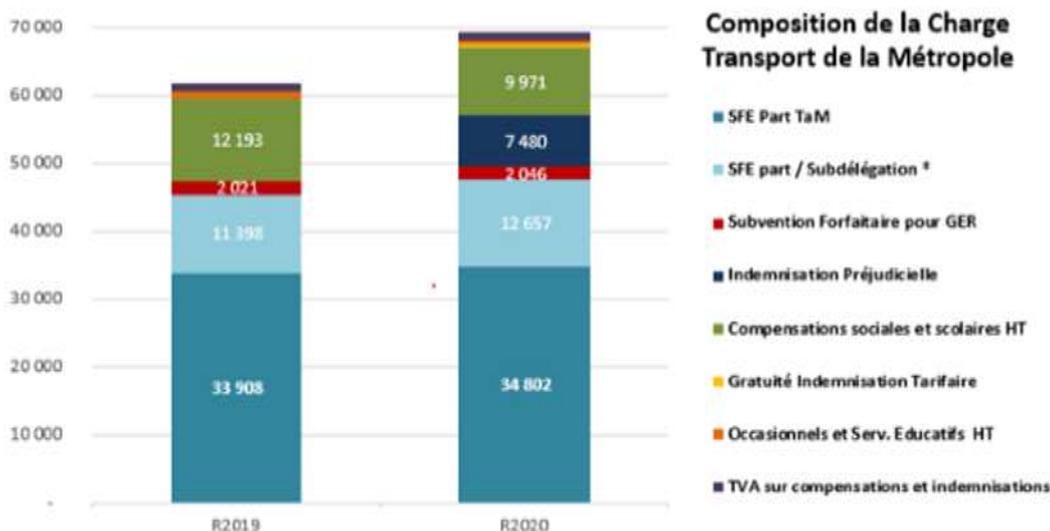
graphique 10 évaluation de la charge transport



Source : rapport d'activité 2020

Si l'indemnité préjudicielle n'a pas vocation à être pérennisée, la compensation que verse la métropole pour les mesures de gratuité devra quant à elle s'accroître. À terme le coût de la gratuité pourrait représenter 35 M€ de chiffre d'affaires, sur la base d'une hypothèse de perte de 90 % de la recette tarifaire. À ce coût, il conviendra d'ajouter le montant de la TVA puisqu'en effet, si la métropole ne verse pas de TVA sur la subvention forfaitaire au titre de l'exploitation du service de transport, elle doit s'en acquitter pour les mesures de compensation des réductions tarifaires, soit un enjeu financier supplémentaire qui peut être estimé à 7 M€.

graphique 11 (en k€)



Source : rapport d'activité 2020

Compte tenu des effets de la mise en place progressive de la gratuité, l'offre de transport proposée a été dégradée dans le cadre de l'avenant n° 4 conclu au mois de juillet 2021 afin de prendre en compte la contrainte financière nouvelle. Ce dernier conduit à réduire la fréquence de passage sur plusieurs lignes<sup>23</sup>.

#### 4.1.3.5. Un modèle économique qui doit évoluer avec la mise en œuvre de la gratuité

Conformément aux dispositions de l'article L. 1431-1 du code des transports, le compte prévisionnel d'exploitation est équilibré par une subvention forfaitaire d'exploitation (SFE) en fonction des obligations de service public qui s'imposent au délégataire. Conformément au contrat, il appartient au délégataire de mesurer, de façon détaillée et justifiée, l'impact économique des contraintes imposées sur ses comptes. Au terme de chaque exercice, la SFE est ajustée en fonction d'une réfaction pour non-exécution des services correspondant aux kilomètres non produits (au-delà de 0,5 % de l'offre kilométrique commerciale) ainsi que pour tenir compte des adaptations temporaires de l'offre. Une rentabilité commerciale a été fixée contractuellement à 0,5 %.

Dotée d'une part fixe et d'une part variable, la SFE résulte de la différence entre le montant des charges et le montant des recettes d'exploitation. Celles-ci sont elles-mêmes composées, d'une part, des recettes commerciales et, d'autre part, des compensations que la métropole verse au titre de la tarification sociale et autres mesures spécifiques, parmi lesquelles, depuis 2020, une compensation tarifaire pour la gratuité du week-end et une réduction de 10 % sur les abonnements métropolitains. Des compensations sont également versées par la métropole pour tenir compte de la gratuité étendue aux moins de 18 ans et aux plus de 65 ans depuis 2021. Ainsi, de 0,5 M€ en 2020, le montant de la compensation de la gratuité est passé à 8,4 M€ en 2021 en année pleine.

Le montant des recettes commerciales inscrit au contrat repose sur une hypothèse d'évolution de la fréquentation<sup>24</sup> et du coût du ticket unitaire moyen. Aussi, le risque d'exploitation réside dans la différence entre la fréquentation contractuelle (le nombre de déplacements validés) et le montant de la recette tarifaire perçue effectivement. La part variable de la subvention permet de lisser les écarts constatés en cas de surperformance de l'opérateur. Dans ce cas, selon les dispositions du contrat, la part variable baisse annuellement à hauteur de 20 % de l'écart entre les recettes réalisées et prévues.

En 2020, l'indemnité préjudicielle versée par la métropole au titre de l'imprévision de la crise liée au covid 19 a permis de répartir pour moitié entre l'exploitant et l'autorité délégante la perte d'exploitation. Le coût de la gratuité est par ailleurs soustrait du montant de la recette commerciale pour être considéré comme une compensation spécifique.

D'après la prospective élaborée par TaM, la gratuité pour l'ensemble des résidents de la métropole concernerait environ 85 % des usagers. Les modalités de calcul du coût de la gratuité seront ainsi un élément déterminant de l'équilibre futur de la délégation et du montant de la subvention forfaitaire. Un surcroît de fréquentation étant susceptible de peser sur l'exploitation, son impact réel sur les charges devra également être mesuré précisément de même que les économies potentielles que pourrait permettre de dégager le redéploiement d'une partie des

<sup>23</sup> Ainsi la durée d'attente pour la ligne 4 de tramway en heure de pointe passe de huit à dix minutes. Pour les lignes les plus fréquentées du bus urbain, les lignes 6, 7, 11 et 13, qui représentent 64 % de la fréquentation des lignes du bus urbain, la durée d'attente est allongée d'une minute en heure de pointe et de deux minutes en heure creuse, soit 10 à 12 minutes d'attente entre deux passages.

<sup>24</sup> L'indicateur de référence est la fréquentation estimée divisée par un taux de correspondance pour établir le nombre de déplacements validés. La recette commerciale reprise au compte d'exploitation prévisionnel correspond à la multiplication du nombre de déplacements validés et du ticket unitaire moyen.

missions devenues inutiles, voire leur suppression. Ainsi, en est-il de la fonction de contrôle dont le coût est de 6 M€ par an, ou encore celui des investissements prévus pour la billettique fixé à 3 M€. Ce travail d'évaluation n'a pas été mené au préalable. Le groupe de travail constitué sur la gratuité s'est jusqu'à ce jour focalisé uniquement sur les impacts en termes d'exploitabilité du réseau et de sa potentielle saturation du fait d'une hausse du trafic. Si TaM a produit, à la demande de la métropole, des éléments de calcul sur les pertes de recettes potentielles liées à la mise en place de la gratuité selon les différentes montées de phase, sa réflexion prospective s'est cantonnée à ce seul aspect.

Selon la chambre, dans le cadre de sa fonction de conseil, TaM devrait être en mesure de présenter à l'autorité délégante l'ensemble des choix possibles et les pistes de redéploiement de missions envisageables pour éclairer sa décision.

## 4.2. L'infrastructure et le matériel roulant

À l'approche du renouvellement de la délégation, la métropole a fait réaliser, en 2017, un audit de son patrimoine qui donnait un état des lieux des infrastructures du réseau et du matériel roulant. Cet audit figurait dans les annexes informatives remises aux candidats à la DSP dans le dossier de consultation des entreprises sans que ne soit fourni le coût de leur remise en état.

### 4.2.1. L'état des voies et appareils de voie

Le tracé sinueux, l'importance des croisements des quatre lignes de tram, la charge-voyageurs ont une conséquence sur l'état du matériel roulant mais entraînent également une usure du réseau. Le diagnostic établi sur les voies en 2017 montre un état d'usure des rails très important sur la ligne 1, sur les tronçons communs du centre-ville dans les courbes ainsi qu'une usure importante des appareils de voie<sup>25</sup>. La traduction financière de l'audit du patrimoine préconisait un montant d'investissement nécessaire qui s'établissait à une enveloppe comprise entre 28 M€ et 32 M€ pour la période 2018-2025 et entre 46 M€ et 51 M€ pour la période 2018-2032. Cette évaluation chiffrée a été connue par la seule métropole après la remise des offres.

TaM n'a pas effectué son propre audit pour établir son dossier de candidature pour le renouvellement de la délégation. Le précédent directeur mentionne pourtant avoir fait réaliser, lorsqu'il était en fonctions, une note d'alerte à destination de la métropole sur les investissements nécessaires à réaliser d'ici 2030. Au final, les montants qui figurent dans le compte prévisionnel d'exploitation au titre des investissements nécessaires pour prolonger la vie de l'équipement apparaissent sans lien avec les besoins du réseau, de son état de dégradation, du confort du voyageur voire du niveau de sécurité nécessaire. Le compte prévisionnel d'exploitation résulte pourtant de la négociation entre la métropole et les candidats après la remise de leur offre, dont l'exploitant qui est censé connaître l'état de son réseau.

Au titre du programme d'investissement subventionné, le contrat prévoit ainsi un montant de seulement 4,9 M€ entre 2018 et 2024 pour les rails et appareils de voie<sup>26</sup>, soit environ 5 % du réseau en courbe et 25 appareils de voie et antennes qualifiés en mauvais état. Dans le cadre de l'avenant n° 2, ce montant a ensuite été revu à la hausse et porté à 6,1 M€ pour les rails et appareils

<sup>25</sup> Il montrait ainsi particulièrement un état dégradé dans les secteurs du Corum, de la gare Saint-Roch, quelques tronçons dans les secteurs de Jeu de Paume, Moularès, Observatoire, Saint-Paul, Place de France.

<sup>26</sup> Dont 2,3 M€ pour le remplacement de courbes situées à Polygone et au Corum, 0,8 M€ pour le remplacement d'appareils de voie, d'aiguille et de cœur mobile, 1,4 M€ pour le remplacement d'antennes.

de voie et à 2,2 M€ pour le revêtement des plateformes, soit un niveau qui reste encore très inférieur aux estimations de l'audit de 2017.

Dans le cadre de l'entretien courant, TaM procède ponctuellement à des travaux de « rechargement » des voies, mais l'entreprise de son côté n'a jamais effectué de campagne systématique de diagnostic pour expertiser un chiffrage du montant d'investissement nécessaire. Les appareils de voie ont une constitution complexe permettant notamment le croisement et l'aiguillage entre plusieurs voies. Leur dégradation n'est pas visible en surface ou l'est trop tard. Des campagnes de mesure annuelles sont préconisées par le constructeur dans son guide de maintenance. Les rapports d'exploitation du tramway montrent que des visites préventives ont été effectuées en 2019 mais qu'en 2020, le contrôle géométrique des appareils de voie et les contrôles trimestriels de la voie n'ont pas été effectués en raison de l'impact de l'épidémie de covid 19 sur l'activité.

En 2021, TaM a fait procéder par des entreprises extérieures à un audit de 84 appareils de voie (ADV) sur les 174 existant en ligne et à un audit de l'intégralité des 102 courbes du réseau. Le résultat de ces deux campagnes aboutit lui aussi au constat d'un réseau très dégradé notamment sur la ligne 1, la plus ancienne. Une intervention sur 39 courbes pour du rechargement et le remplacement de neuf courbes sont requis. Pour les 84 appareils de voie expertisés, 26 nécessitent une maintenance mineure, 58 une intervention importante, dont 16 un remplacement sous 12 mois et 17 sous 24 mois. Le montant total des travaux nécessaires est ainsi estimé à 19,1 M€ supplémentaires en sus des 5 M€ inscrits au compte d'exploitation.

Compte tenu de l'urgence de certaines interventions, TaM a d'ores et déjà commandé des appareils de voie avec neuf d'avance et lancé un marché de maîtrise d'œuvre. Les travaux les plus urgents, qui concernent le secteur de la gare à l'endroit où se croisent les quatre lignes de tram, sont intervenus entre juin et août 2022. Les autres travaux s'étaleront jusqu'à 2024. Ces interventions entraîneront de fortes perturbations du réseau.

Le programme contractuel avait en outre mis de côté la signalisation ferroviaire du réseau tramway (SIG) renvoyant à un futur audit que mènerait la métropole sur ce point précis. Réalisé mi-2021, cet audit conclut que l'état de la plupart de ces actifs est mauvais, certains étant frappés d'obsolescence. Cinq de ces équipements ont un niveau jugé catastrophique au regard de la qualité et de la continuité du service. Le montant total des investissements à réaliser est de l'ordre de 4,5 M€ (hors projets extension lignes 1 et 5), montant non prévu dans le prévisionnel.

Lors des comités techniques investissement de juillet 2021, une présentation synthétique des travaux nécessaires a été exposée. L'arbitrage sur leur prise en compte dans la programmation sera effectuée dans le cadre des discussions menées sur l'équilibre de la délégation à l'occasion de la prochaine transformation de la société en SPL. La réalisation de ces travaux sur les voies, appareils de voie et de signalisation ferroviaire devrait intervenir d'ici 2024 pour la plupart d'entre eux, certains chantiers liés à la signalisation ferroviaire pourraient être étalés jusqu'en 2032. Dans le cadre de sa stratégie d'investissement présentée le 22 mars 2022, la métropole a prévu un volet entretien et modernisation du réseau de 70 M€ sans que la clé de répartition de cette enveloppe ne soit précisée. Au plan contractuel, l'avenant n° 5 au contrat de la DSP signé en février 2022 ne répond que pour une faible partie au besoin d'investissement, soit 7,5 M€. Le reste devra être intégré au contrat de la future SPL.

## 4.2.2. Le matériel roulant

Le matériel roulant est très sollicité compte tenu de la charge-voyageurs, qui est importante, et de la structure du réseau qui contribue à faire vieillir prématurément les rames. Pour le tramway, le diagnostic de 2017 concluait à un état esthétique assez dégradé, à une présence importante de corrosion dans la toiture et sous châssis principalement sur les rames de la ligne 1, et à un état des équipements mécaniques et coffres convenable.

En ce qui concerne le réseau de bus, le constat général montrait un bon état des moteurs et châssis, mais portait une appréciation critique sur l'état de propreté générale, le non-respect du plan de maintenance et une absence de remontée des problèmes par l'outil de gestion de la maintenance. Pour le parc le plus ancien, le rapport estimait que l'état général était « moyen, voire médiocre, ne donnant une image ni flatteuse ni valorisante pour le réseau ». Ces bus devant être remplacés, le délégataire avait, selon l'audit, fait le minimum pour entretenir le parc en condition nominale d'exploitation.

### 4.2.2.1. Les investissements pris en charge intégralement par la métropole

L'autorité délégante a pris contractuellement à sa charge l'investissement pour l'acquisition du matériel roulant neuf. Le stock actuel est intégralement mobilisé et l'exploitant ne serait pas en mesure de faire face à une augmentation de plus de 20 % de la charge voyageur que pourrait entraîner la mise en œuvre de la gratuité selon les premières hypothèses examinées.

La métropole a lancé un marché en 2021 portant sur 77 rames de tramway pour un montant de 275 M€. 22 de ces rames équiperont la future ligne 5. En acquérant 38 bus urbains entre 2018 et 2020, elle a permis de renouveler les plus anciens et de porter le parc exploité à 129 contre 115 en 2017. En 2021, 13 bus urbains devraient également être livrés ainsi que trois bus articulés pour desservir la gare Sud de France. Initialement prévue en 2018, cette dernière acquisition permettra de mettre un terme à la solution de location mise en œuvre par TaM. Par ailleurs, 15 bus suburbains fonctionnant à l'éthanol ont été mis à disposition du subdélégataire en 2020 avec près d'un an de retard. La mise en service de ces bus propres a rencontré des vicissitudes, de nombreux problèmes mécaniques obligeant TOL, le transporteur, à mettre en service des véhicules non prévus au contrat et dépourvus de système d'aide à l'exploitation et à l'information des voyageurs (SAEIV).

### 4.2.2.2. Les investissements pris en charge par TaM et subventionnés à 80 % par la métropole

Le matériel roulant est exploité par TaM en flux tendus particulièrement pour les rames de tramway. La collision de 2019 a entraîné la mise au rebut d'une rame tandis que le programme d'entretien « mi-vie » nécessite au moins l'immobilisation d'une autre.

D'un montant initial de 42 M€, le programme d'investissements subventionnés prévu au contrat a été porté à 49,4 M€ dans le cadre de l'avenant n° 2. 19,5 M€ devaient être consacrés à la révision des 30 premières rames de tramway mises en service en 2000 lors de l'inauguration de la ligne 1. Ces révisions lourdes, déclinées en deux phases, sont nécessaires pour atteindre la durée de vie estimée par le constructeur à 30 ans. Des contraintes organisationnelles et juridiques ont retardé le démarrage de ces entretiens mi-vie, la phase 2 n'a démarré qu'en 2020. Du fait du programme d'acquisition de la métropole, TaM a proposé que huit rames ne soient pas révisées et que sept autres ne le soient que partiellement. Elles seraient remplacées plus rapidement par des

rames neuves, générant une économie de 2 M€. Le programme mi-vie d'entretien de la ligne 1 a ainsi pris un retard important puisque 65 % seulement des investissements prévus au contrat étaient réalisés fin 2020.

Ce retard dans les investissements à fin d'entretien est également constaté pour les bus urbains, seulement 54 % du programme avait été réalisé fin 2020 (0,34 M€ pour 0,64 M€ prévu) et pour les systèmes d'information 50 % des prévisions inscrites avaient été effectuées (4,8 M€ pour 9,6 M€ programmés jusqu'à fin 2020).

Outre les enjeux de sécurité que pourrait constituer ce retard dans l'entretien des rames de la ligne 1, ce décalage dans l'exécution des investissements soulève la question de la capacité de TaM à tenir ses engagements contractuels.

#### **encadré 5 : les conclusions du BEA-TT sur l'accident de 2019**

Fin 2019, une collision est intervenue sur la ligne 1, une rame ne parvenant pas à s'arrêter et percutant celle qui la précédait à son arrêt, provoquant 41 blessés et des dégâts matériels importants (cabines lourdement endommagées et châssis abimés). Le bureau d'enquête sur les accidents de transport terrestre (BEA-TT) a pour mission de réaliser des enquêtes techniques sur les accidents graves ou potentiellement graves de transport terrestre afin d'en établir les circonstances, d'en identifier les causes certaines ou possibles. Ses enquêtes ne visent pas à déterminer des responsabilités mais à émettre des recommandations. Dans le rapport final que le BEA-TT a produit sur l'accident de 2019, il a identifié plusieurs facteurs contributifs à celui-ci, le comportement de conduite qui a sollicité fortement le matériel roulant, l'adhérence réduite en présence d'un rail non nettoyé, un sablage probablement défaillant. Il a émis plusieurs recommandations à destination de TaM en matière de formation des conducteurs sur le freinage et ses conditions, en matière de nettoyage du rail, de maintenance du système de graissage, de pas de maintenance sécuritaire en lien avec le service du contrôle du service technique des remontées mécaniques et des transports guidés (STRMTG), de traçabilité de la maintenance préventive et corrective du matériel roulant. Il a émis une recommandation à destination du STRMTG afin qu'il réalise un audit sur la maintenance des rames 401 et sur la maintenance du rail du réseau de Montpellier. Il a également adressé une recommandation à Alstom concernant la sécurité associée à la fonction anti-enrayage.

Selon la chambre, le programme d'investissement contractuel conclu entre la métropole et TaM apparaît très insuffisant et doit être revu pour intégrer les besoins. Enfin, le suivi de sa réalisation doit être effectué.

### **4.3. La vitesse de service**

#### **4.3.1. La vitesse commerciale et d'exploitation**

Deux indicateurs de vitesse sont utilisés. La vitesse commerciale, qui mesure la vitesse entre les stations, et est tributaire du trafic. La vitesse d'exploitation, qui mesurant la vitesse entre les points de départ et d'arrivée de la ligne, intègre les points de retournement et de battement aux deux terminus<sup>27</sup>.

Selon une étude menée par le Cerema au cours de la période 2011-2016, la vitesse commerciale du réseau de tramway de Montpellier était de 18,8 km/h, soit un peu plus rapide que celui de Strasbourg et Grenoble (18,3 km/h et 18,1 km/h) mais un peu moins que celui de Nantes

<sup>27</sup> Ainsi que les kilomètres commerciaux, les kilomètres d'entrée et de sortie du dépôt et les kilomètres interlignes dans le cas des bus. Le nombre de kilomètres est rapporté aux heures totales de production qui incluent les temps d'entrée et de sortie des dépôts, les temps de prise et de fin de service et les temps de pause.

(20 km/h). En revanche la vitesse commerciale du réseau de bus (16,3 km/h) était la plus faible (respectivement 16,8 km/h à Strasbourg, 18,6 km/h à Grenoble et 24,5 km/h à Nantes). Pour le tramway comme pour le bus, la vitesse d'exploitation est inférieure de 4 à 5 km/h à la vitesse commerciale. Si la vitesse commerciale du réseau de bus urbain a eu tendance à s'améliorer entre 2014 et 2020, l'écart avec la vitesse d'exploitation s'est accentué depuis 2017, ce qui témoigne d'une dégradation du service pour l'utilisateur<sup>28</sup>. Le cœur de l'agglomération concentre la majeure partie de la fréquentation, il s'y ajoute les caractéristiques du tracé des tramways, très sinueux, avec une présence piétonne et cycliste et de fréquents obstacles qui contribuent en pratique à ralentir cette vitesse.

La vitesse mentionnée dans le rapport d'activité, qui est renseignée à partir des données du logiciel d'exploitation HASTUS, ne reflète pas la réalité de l'exploitation. L'interrogation du système d'exploitation permettrait de connaître la vitesse réelle de déplacement, mais TaM ne dispose pas d'outil lui permettant d'obtenir cette donnée de manière automatisée. Aussi, pour connaître la vitesse réelle de déplacement, il est nécessaire de procéder à une interrogation spécifique et de procéder à de nombreux retraitements. La vitesse commerciale réelle par tronçon, en fonction des heures de circulation, n'est ainsi ni suivie ni *a fortiori* exploitée. La vitesse du réseau suburbain n'est pas non plus connue. Le comité technique prévu initialement et chargé du suivi de la vitesse commerciale n'a pour sa part jamais été réuni.

Une interrogation ponctuelle faite à la demande de la chambre pour quatre lignes, au cours d'une semaine type en 2019, montre que la vitesse moyenne réelle tombe à 12 km/h au cœur du centre-ville pour le tramway voire à moins de 10 km/h pour le bus (cf. annexe 11).

La vitesse moyenne réelle sur l'année, par tronçon ainsi que selon les caractéristiques du trafic ou des conditions particulières d'exploitation, est une information que l'exploitant doit pouvoir apporter à son autorité déléguée de manière immédiate et automatisée. Elle n'est cependant pas prévue par le système d'aide à l'exploitation. TaM considère qu'un tel indicateur, qui imposerait la mobilisation excessive de moyens humains, n'aurait que peu d'utilité en exploitation normale, sauf circonstances exceptionnelles comme un accident.

#### 4.3.2. La disponibilité et la ponctualité

Le contrat 2018-2024 prévoit le suivi d'indicateurs en termes de disponibilité permettant de mesurer le respect du nombre de départs effectués aux heures de pointe. Le seuil d'exigence fixé est de 98 % pour les tramways et 99 % pour les bus. Un indicateur du respect des trajets théoriques a également été mis en place pour le tramway.

Les indicateurs de disponibilité ne sont pas immédiatement fournis par le système d'aide à l'exploitation, leur calcul nécessite un travail de requête et de retraitement par le service d'exploitation, voire la correction préalable d'anomalies par l'éditeur du système en fonction des modifications d'itinéraires. Il faut donc attendre plusieurs mois pour que ces indicateurs soient produits. Ils n'ont pas été calculés pour la première partie de l'année 2019 et n'ont été introduits qu'à partir de septembre 2019. Sont exclues du calcul de mesure les dates où l'exploitation est gravement perturbée par des mouvements sociaux. C'est par exemple le cas de 20 journées en 2019 et de 73 jours en 2020 du fait des mouvements gilets jaunes, de grèves d'agents de TaM ou d'autres manifestations.

<sup>28</sup> Ce ratio est ainsi passé de 1,234 en 2017 à 1,254 en 2019 et 1,309 en 2020.

De septembre 2019 à février 2020, l'indicateur mesurant le respect du nombre de départs aux heures de pointe était conforme pour le tramway, à l'exception du mois de décembre 2019 pour les lignes 1 et 4. Pour le bus urbain, cet indicateur a été systématiquement inférieur à l'objectif pour quasiment chaque ligne de bus. Pour la période de mars à décembre 2020, l'objectif a été atteint pour le tramway contrairement aux bus dont les résultats aux mois de janvier, mars, avril, mai, juin, juillet et septembre 2020 étaient en-deçà du seuil d'exigence.

TaM n'est pas en mesure de produire les indicateurs de ponctualité prévus au contrat. Pour la ligne 4 et les lignes de bus, le nombre de départs à l'heure de référence et le nombre total de passages à l'heure aux arrêts de référence doivent être mesurés ; pour les lignes 1, 2, 3 et les lignes de bus, le nombre de passages aux arrêts de référence respectant la fréquence théorique. La métropole n'a pas réuni le comité chargé de définir ces arrêts de référence et TaM n'a proposé aucune donnée permettant de mesurer le respect de ces fréquences.

TaM doit se doter des outils lui permettant de respecter ses engagements contractuels.

## **4.4. La politique commerciale**

### **4.4.1. Une grille tarifaire qui favorise le résident métropolitain**

Les tarifs appliqués par TAM sont fixés par la métropole dans le cadre d'une délibération du conseil communautaire. Révisés en 2014, en instaurant notamment des voyages à 1 €, ils sont moins élevés que dans d'autres agglomérations<sup>29</sup>. La mise en place de la gratuité le week-end en septembre 2020, son élargissement en septembre 2021 aux moins de 18 ans et plus de 65 ans métropolitains, s'est accompagné d'une réduction tarifaire des abonnements pour les résidents de 10 % et d'une hausse des tarifs pour les non-résidents de 12 %<sup>30</sup>. Pour cette catégorie, la hausse appliquée place Montpellier juste au-dessus de la moyenne (cf. annexe 12). Au sein du panel examiné (Nantes, Grenoble, Strasbourg), Montpellier est la seule ville à appliquer des tarifs différenciés sur ses principaux titres en fonction d'un critère de résidence<sup>31</sup>. Selon la métropole, aucun des autres réseaux appliquant la gratuité le week-end à l'ensemble des usagers n'envisage sa généralisation à tous les jours de la semaine.

Au sein des trois autres réseaux examinés, l'abonnement annuel ou mensuel permet d'accéder sans supplément aux gares TER du territoire communautaire afin d'encourager les trajets intermodaux. Malgré la présence de deux gares TER (Villeneuve-lès-Maguelone et Baillargues) dans le périmètre d'exploitation de la DSP, aucun accord de tarification unique n'a été conclu jusqu'en 2020. Une convention, intervenue en septembre 2021 entre la SNCF et la métropole, devrait permettre d'améliorer cette offre commerciale intermodale.

### **4.4.2. La répartition des recettes commerciales**

Jusqu'à la survenance de la crise sanitaire, la répartition du chiffre d'affaires de TaM en fonction des titres commercialisés est restée stable, illustrant un usage constant du réseau de transport, même si la part des abonnés a légèrement progressé. Sur 39,5 M€ de recettes

<sup>29</sup> Ainsi la formule des dix trajets coûte en moyenne 13,3 € dans les autres réseaux ayant servi de comparaison, l'abonnement jeunes résidents est également moins cher de 10 à 20 %.

<sup>30</sup> De 12 % l'abonnement annuel plein tarif passant de 481,5 € à 540 € et l'abonnement mensuel de 53,5 € à 60 € et de 6 % (4,90 € à 5,20 €) pour le forfait P+Tram qui permet à un utilisateur des parkings relais de prendre un transport public.

<sup>31</sup> La métropole de Nantes a mis en place une gratuité des transports le week-end pour l'ensemble des usagers, en dehors du panel ; la ville de Dunkerque a appliqué en 2018 la gratuité totale des transports à l'ensemble des usagers.

commerciales en 2019, plus de la moitié (54 %) était constituée des titres au voyage ou de forfaits à la semaine, les abonnements mensuels et annuels représentant 46 %. Parmi les titres les plus vendus, le ticket 10 voyages a généré à lui seul un tiers du total des recettes commerciales, suivi des forfaits jeunes mensuels et annuels (23,6 %). Les forfaits mensuels et annuels s'adressant aux actifs, qui incluent les plans de déplacements d'entreprise (PDE), ne représentaient que 16,1 % des recettes malgré un coût unitaire deux à trois fois plus élevé que ceux des jeunes.

### 4.4.3. La mesure de la qualité du service rendu à l'utilisateur

#### 4.4.3.1. Un dispositif de contrôle qualité à développer

Le contrat de DSP prévoit que le délégataire est tenu de mettre en œuvre une politique de qualité du service<sup>32</sup> qui est définie sur la base d'un plan qualité par une annexe du contrat. Jusqu'en 2016, elle consistait en une enquête annuelle confiée à un prestataire. L'enquête n'a pas été réalisée en 2017. À partir de 2018, le contrôle de la qualité du service a été contractuellement repris par l'autorité délégante mais aucune action n'a été engagée. Un marché de prestations a été publié dans ce but par la métropole en 2021 et un attributaire désigné fin 2021. La mise en place d'un comité de suivi ne devrait intervenir effectivement qu'à partir de 2022. Privé d'outil de mesure et n'en ayant pas constitué un qui lui soit propre, TaM s'est alors trouvé dans l'incapacité de disposer d'une appréciation extérieure sur son service, ni de mesurer le respect de ses obligations contractuelles.

Les évolutions intervenues fin 2019 à l'initiative du directeur, avec la mise en place d'une démarche d'amélioration continue de la qualité (DAC), et l'affectation d'une personne au suivi spécifique de la qualité dans le réseau, demeurent artisanales. Cette référente emprunte des trajets types pour noter les non-conformités qu'elle constate. Ses rapports témoignent que les dégradations ou les atteintes aux biens sont fréquentes. Son suivi donne lieu à des signalements vers les prestataires et à un contrôle des actions correctrices.

Si le contrôle qualité s'améliore depuis sa création, il ne donne pas lieu à une estimation globale du service qui permette de mesurer avec des critères objectifs son évolution. Contrairement aux mesures effectuées avant 2018, il n'apprécie pas la qualité de l'accueil de la clientèle, la conduite des conducteurs, le respect de la sécurité routière. En ce qui concerne le suburbain, le suivi de la qualité est effectué par la direction d'exploitation sans lien avec le service qualité de TaM.

Selon la chambre, TaM doit se doter d'une politique de contrôle de la qualité adaptée à sa taille et à ses enjeux.

#### 4.4.3.2. Une réduction des moyens dédiés à la lutte contre la fraude

La lutte contre la fraude est une obligation contractuelle pour l'exploitant qui se traduit par un taux de contrôle des voyageurs fixé à 2 %. Une enquête annuelle spécifique est réalisée par le délégant. Les dispositions contractuelles relatives à la fraude prévoient un plafond de fraude dite dure<sup>33</sup> de 12,5 % pour le tramway et de 5 % pour le bus, soit une moyenne pondérée de 11 %.

<sup>32</sup> Elle concerne les domaines suivants : information voyageurs aux différents espaces, stations et points d'arrêts, régularité ponctualité, disponibilité des équipements, propreté des véhicules, lutte contre la fraude, amabilité et accueil du personnel, qualité de la conduite, sécurité routière, état extérieur des véhicules...

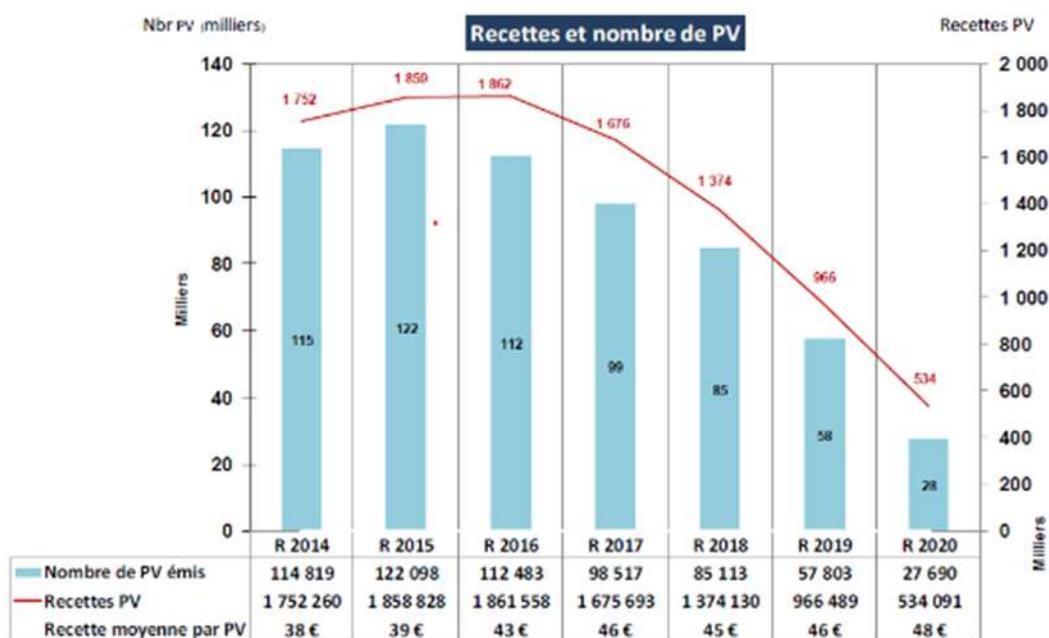
<sup>33</sup> La fraude dure est la fraude ayant un impact économique sur les recettes commerciales de l'exploitant.

Après une première année 2018 où le taux de contrôle était nettement en deçà de l'objectif contractuel (1,2 %), TaM n'a plus assuré la tenue de cet indicateur.

979 803 contrôles ont été effectués en 2018 contre 1 371 938 en 2016, cette baisse s'expliquant par l'arrêt, en 2018, de la sous-traitance de cette mission à une société extérieure. L'objectif d'un taux de contrôle de 2 % s'avère inatteignable, TaM n'étant pas parvenu auparavant à ce seuil en dépit d'effectifs dédiés à cette mission.

Le nombre de procès-verbaux (PV) émis a chuté de 52,6 % entre 2015 et 2019, cette baisse atteignant 77,3 % en tenant compte de l'année 2020. Cette évolution s'explique selon TaM par la baisse du nombre de jours de « contrôle » total, passés de 19 822 jours en 2016 à 12 100 jours en 2019.

graphique 12



Source : rapport d'activité 2020

Le taux de recouvrement des PV, après s'être dégradé jusqu'en 2018, s'est ensuite amélioré, mais il est resté inférieur à 40 % en 2020. Ce taux de recouvrement insuffisant se constate sur l'ensemble des réseaux de transport.

Les enquêtes réalisées par TaM jusqu'en 2017 et par la métropole à partir de 2019 montrent une progression continue de la fraude dure jusqu'en 2019, où elle baisse, puis d'une recrudescence postérieurement à la période de crise sanitaire. Cet accroissement pourrait aussi s'expliquer par un effet indirect de la mise en place de la gratuité sous condition qui modifierait le comportement des usagers non ciblés par cette mesure. Sur le réseau de bus, la fraude dure était supérieure à l'objectif contractuel de 5 % en 2019 et en 2021. Pour le tramway, il était également supérieur lors de l'enquête de février 2021 (14,2 %). La fraude globale a également progressé, à l'instar de ce qui est constaté ailleurs. Selon une étude comparative produite en 2020 par Transdev, les réseaux de Nantes et de Grenoble ont des taux de fraude globale inférieurs à celui de Montpellier avec respectivement 9,5 % et 8,6 %, la moyenne du réseau Transdev, toutes tailles confondues, étant de 13,98 % (cf. annexe 13).

La mission de contrôle est effectuée par des agents titulaires dédiés à cette tâche qui bénéficient du renfort des conducteurs. La mise en place de la gratuité entrainera nécessairement

une évolution de leur mission et de leur mode d'intervention mais ce nouveau périmètre n'a pas encore été défini.

#### 4.4.3.3. La sécurité dans les transports

En 2018, TaM a recruté un ancien commissaire de police pour lui confier la mission de prévention-sûreté. Alors qu'il devait à l'origine chapeauter également la mission de contrôle donnant ainsi une cohérence d'ensemble à sa mission, cette dernière fonction, dont l'ambition a été réduite par ailleurs, a été finalement retirée de son périmètre d'intervention. Il dispose pour sa mission d'une équipe mobile de cinq agents chargée de mener des actions de prévention auprès des usagers.

Les incivilités sont recensées à partir des informations enregistrées dans la main courante par les salariés. Alors que le nombre de ces actes avait baissé entre 2014 et 2017, il progresse depuis 2018, restant à un haut niveau en 2020 en dépit d'une baisse de 45 % de la fréquentation. En 2021, une recrudescence des atteintes aux clients a également été constatée du fait notamment de l'action de *pickpockets*. Ce recensement n'intègre pas systématiquement les plaintes déposées par les usagers auprès des forces de police (cf. annexe 14).

Les accidents enregistrés sur le réseau constituent également un outil de mesure du niveau de sécurité du réseau. Les ratios, qui restent inférieures ou proches des seuils d'exigence contractuels (0,30 accident pour les bus et 0,40 pour le tramway), sont similaires à ceux observés par le service technique des remontées mécaniques et des transports guidés sur l'ensemble des réseaux français.

## **CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**

Concentré sur la commune de Montpellier, le réseau de transport confié à TaM dessert marginalement les communes périphériques et privilégie la solution tramway. Peu développé, le réseau de bus peine à apporter une offre complémentaire attractive en dépit des évolutions mises en œuvre en 2019 et alors qu'une modification substantielle en ce sens était prévue dans le contrat initial, notamment avec la mise en place de bus métronomes.

En dépit d'un accroissement de l'offre kilométrique, la tendance constatée depuis 2018 est une diminution de la fréquentation. Accentuée en 2019 par les mouvements de revendications sociales, cette baisse s'est fortement aggravée en 2020 avec la crise sanitaire, l'activité du réseau ayant été réduite de 45 %. Adaptée durant la crise sanitaire, l'offre de transport a été réduite postérieurement à celle-ci sur plusieurs lignes dans le cadre de l'accompagnement des mesures pour le développement de la gratuité.

Lors du renouvellement de la DSP, TaM, n'a pas cherché à établir un diagnostic sur l'état de son réseau dans la perspective de la remise de son offre. L'audit du patrimoine mené par la métropole en 2017 évaluait un besoin d'investissement du réseau entre 28 et 32 M€ d'ici 2025. Le montant arrêté contractuellement à 5 M€ était ainsi très inférieur à cette évaluation. Ce n'est que début 2021 que TaM a entamé sa propre campagne d'évaluation du réseau, laquelle a confirmé son état préoccupant et un besoin immédiat d'investissement de l'ordre de 19 M€. Les évolutions introduites dans le contrat par avenant en février 2022 ne répondent que partiellement à ces besoins. Par ailleurs, le niveau d'investissement prévu au contrat n'est pas atteint. Ainsi, le programme d'entretien des rames de la ligne 1 devrait être remis en cause.

Très sollicité, le matériel roulant pourrait être renouvelé prématurément par la métropole dans le cadre d'un appel d'offres lancé pour l'équipement de la future ligne 5 du tramway. L'analyse d'une collision entre deux rames de tramway intervenue en décembre 2019 pose la question outre de la formation des agents, de la maintenance et de l'entretien des voies et du matériel roulant, donc de la sécurité du service.

TaM n'est pas en mesure de donner avec précision des indicateurs d'exploitation pourtant fondamentaux pour l'information de l'autorité délégante et le développement de sa stratégie de mobilité, certains étant par ailleurs prévus contractuellement. Ainsi l'entreprise ne connaît pas la vitesse commerciale réelle de son réseau. Elle ne suit qu'avec difficulté les indicateurs de disponibilité prévus aux contrats et n'a jamais pu établir les indicateurs de ponctualité en l'absence d'une définition précise des arrêts de référence.

La mission du contrôle qualité lui ayant été retirée en 2018, TaM s'est préoccupé tardivement de mettre en place des instruments de mesure de celle-ci. Les outils restent à perfectionner et à développer pour répondre aux exigences contractuelles. L'entreprise a par ailleurs réduit les moyens consacrés à la mission de contrôle ; elle ne respecte pas l'objectif qui lui est assigné.

Au titre de sa mission de conseil, TaM n'a pas entrepris de réflexion sur les impacts économiques et financiers de la gratuité. Or, cette évolution devrait amener l'entreprise à examiner les conditions d'exploitation et de saturation de son réseau mais aussi à repenser la répartition de ses missions pour mieux satisfaire à ses obligations en matière de qualité du service, de prévention et de sécurité.

La chambre formule en conséquence les recommandations suivantes :

**7. Proposer à la métropole un programme d'investissements nécessaires à l'entretien des équipements, au confort et à la sécurité des voyageurs. *Non mise en œuvre.***

**8. Fournir à la métropole une estimation des impacts liés à l'évolution du service vers la gratuité. *Non mise en œuvre.***

**9. Mettre en place un dispositif de suivi de la qualité de service reposant notamment sur des indicateurs de ponctualité et de vitesse commerciale réalisée en y englobant le suburbain. *Non mise en œuvre.***

## **5. LA GESTION DU STATIONNEMENT**

### **5.1. Les caractéristiques de l'offre**

#### **5.1.1. Le périmètre d'intervention**

TaM intervient pour le compte de la commune de Montpellier et de la métropole dans le domaine de la gestion du stationnement sur voirie et en ouvrages depuis les années 90. Cette activité, qui est directement complémentaire de son activité de transporteur public, reste localisée géographiquement sur la ville-centre<sup>34</sup>, sous diverses formes : marché public, affermage, concession ou contrat de subdélégation. L'attribution de la DSP du parking Saint-Roch et celle du

<sup>34</sup> À l'exception jusqu'en 2019 du stationnement sur voirie pour le compte de la commune de Castelnaud-le-Lez.

stationnement sur voirie de la commune de Montpellier s'est accompagnée, à la demande de l'autorité délégante, de la création de filiales dédiées, en 2015 puis 2017. Ces deux filiales ont été dissoutes et reprises dans la société mère, en 2020 pour Saint-Roch et en octobre 2021 pour ce qui concerne la voirie.

En 2021, TaM exploitait ainsi en propre ou à travers ses filiales le stationnement sur voirie de la commune de Montpellier : 14 730 places, six parkings en ouvrages situés en centre-ville, d'une capacité totale d'environ 3 400 places et au titre de la DSP transports, neuf parkings relais représentant 4 150 places. Des parkings gratuits sont par ailleurs accessibles aux terminus des différentes branches de la ligne 2 et de la ligne 3 dans les communes de Jacou, Juvignac, Lattes, Pérols ainsi qu'à Georges Pompidou et via Domitia, soit environ 720 places. Ses concurrents gèrent cinq parkings en délégation ce qui représente de l'ordre de 4 500 places.

TaM gère ainsi un total de plus de 22 000 places de stationnement et, si l'on tient compte des parkings relais, de l'ordre de 62 % du stationnement en ouvrage existant, hors stationnement privé. L'entreprise a aussi développé une clientèle privée, constituée principalement de cliniques privées et du CHU de Montpellier.

**tableau 18 : caractéristiques générales**

Mode	Nombre de places	Type de contrat	Période
Voirie (ville de Montpellier)	12 796 puis 14 730	Marché public puis DSP affermage	2012-2017 puis 2018-2024
Parkings centre-ville ouvrages en DSP (ville de Montpellier jusqu'en 2015, métropole à compter de 2016)			
Arceaux	208	DSP Affermage	2011-2015
Comédie	824	DSP affermage	2014-2023
Antigone	252	DSP affermage	2014-2023
Corum	490	Subdélégation	2009-2026
Europa	593	DSP concession	1994-2033
Gambetta	470	DSP concession	1987-2026
Laissac	235	DSP affermage	2013-2016
Saint Roch	807	DSP affermage	2015-2030
Total	3 879		
Parkings relais			
Circé - Odysseum	1 200	DSP Transports	ligne 1 - bus 9, 15, 52
Mosson	400	DSP Transports	ligne 3 et ligne 1, bus 34, 40,42 (+ 617, 661, 662, 663, 665, 668, 681, 685)
Euromédecine	350	DSP Transports	ligne 1, bus 6 et 24 + 616
Occitanie	620	DSP Transports	ligne 1, bus 23, 26 + 608, 614, 615, 616
Saint-Jean-le Sec	280	DSP Transports	ligne 2, bus 20, 32 + 603, 656, 672
Sabines	350	DSP Transports	ligne 2, bus 15, 17, 18, 53 + 602, 604
Garcia Lorca	400	DSP Transports	ligne 4, bus 32 + 631
Notre dame de Sablassou	350	DSP Transports	Castelnau-le-Lez ligne 2 - bus 51, 21, 31, 46 + 601, 612
Charles de Gaulle	200	DSP Transports	Castelnau-le-Lez ligne 2 - bus 15, 16, 35, 36, 41
Total	4 150	DSP Transports	

Source : CRC d'après rapports d'activité de TaM et contrats

### 5.1.2. Les effectifs

L'effectif global dédié au stationnement est de 58 équivalents temps plein (ETP), dont deux tiers recrutés directement par les deux filiales Saint-Roch et voirie, les autres emplois sont répartis au sein de TaM en plusieurs blocs d'activité, fonction support, parkings du centre-ville, gestion des contrats privés et parking relais, une quote-part de 8 % du personnel siège est également identifiée.

L'entreprise a par ailleurs recours à l'externalisation pour les missions les moins qualifiées, notamment pour l'exploitation quotidienne des parkings en ouvrage. Les prestations de surveillance, d'assistance et de nettoyage sont ainsi sous-traitées pour un volume d'environ 30 ETP sur les parkings en ouvrage.

### 5.1.3. Une politique tarifaire favorable au résident et à l'abonné TaM

À la suite de la loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation imposant la tarification au quart d'heure dans les parkings en ouvrage, le délégant a fixé une grille tarifaire à l'ensemble des délégataires selon trois catégories géographiques : Saint-Roch, hyper centre, en périphérie de l'hyper centre.

Pour les résidents abonnés de TaM, il est plus avantageux économiquement de stationner sur la voirie que dans les parkings du centre-ville même si les abonnements proposés confèrent un avantage tarifaire aux résidents de la commune de Montpellier. La grille tarifaire est variable selon les parkings, certains situés en périphérie et moins fréquentés<sup>35</sup> proposent des formules « petits rouleurs »<sup>36</sup>. Les remises pour les forfaits résidents vont de 24 % pour le Corum à 54 % pour Europa. La gestion de la limitation du nombre et du type d'abonnés n'est pas prévue contractuellement, TaM ayant toute latitude pour fixer ses propres ratios au regard de l'équilibre financier à atteindre.

En ce qui concerne les parkings P+Tram situés en périphérie de Montpellier, une politique incitative a été mise en place pour les abonnés au réseau de transport qui en disposent gratuitement, tandis qu'un forfait de 4,9 € ou 3,7 € pour les détenteurs du *pass* métropole permet à l'ensemble des occupants d'un véhicule<sup>37</sup> d'effectuer un aller-retour sur le réseau.

### 5.1.4. Une activité en plein développement jusqu'à la crise sanitaire à l'exception de la voirie

Le chiffre d'affaires de l'activité stationnement a quasiment doublé entre 2014 et 2019, passant de 8,4 M€ à 16,3 M€, soit 22,5 %<sup>38</sup> du chiffre d'affaires consolidé de TaM. Ce développement provient essentiellement du parking Saint-Roch (+ 2,9 M€), de l'exploitation de la voirie (+ 4 M€) et de la progression des contrats privés (+ 0,94 M€). En 2020, la crise sanitaire a fortement impacté l'activité qui a été réduite de 29 % (11,6 M€).

---

<sup>35</sup> Antigone et Europa.

<sup>36</sup> Pour en bénéficier, un nombre limité de 15 sorties par mois doit être fait, un malus de 4 € par sortie s'appliquant pour les sorties supplémentaires.

<sup>37</sup> Dans la limite de neuf personnes.

<sup>38</sup> 16 337,3 / 72 688,6.

Jusqu'en 2019 le résultat net de l'activité stationnement était excédentaire, entre 0,3 M€ et 1,1 M€. En revanche, les marchés publics de voirie sont demeurés déficitaires jusqu'en 2017. La DSP voirie qui leur succède a permis à l'exploitant de dégager un résultat net de 0,5 M€ en 2018. Elle a cependant été impactée par les mouvements sociaux de 2019. La rentabilité de l'activité de stationnement a été assurée par les parkings en ouvrage situés en centre-ville qui ont dégagé un résultat net compris entre 0,3 M€ et 1 M€, le parking d'Antigone apparaissant comme le seul parking structurellement déficitaire.

### 5.1.5. Des parkings dans l'ensemble sous-occupés

Les parkings Comédie et Gambetta affichent les meilleurs taux d'occupation atteignant 100 % le samedi pour le premier et 85 % en semaine aux horaires de bureau pour le second. Celui du Corum est occupé à moins de 50 % en semaine avec une hausse de la fréquentation le week-end notamment lors des manifestations dans l'enceinte *in situ*. En revanche les parkings Europa et Antigone souffrent d'un déficit de fréquentation, leur taux d'occupation dépassant rarement les 40 %, raison pour laquelle les forfaits « petits rouleurs » sont proposés.

La fréquentation des parkings relais du tramway est analysée par catégorie : les abonnés, les usagers occasionnels détenteurs d'un forfait et les clients horaires, ces derniers payant le parking sans prendre les transports. La fréquentation en 2019, dernière année non impactée par la crise sanitaire s'élevait à 1 255 856 véhicules, soit une hausse de 27,2 % par rapport à 2015<sup>39</sup>. Cette hausse provient de la fréquentation des abonnés, en hausse de 60,4 %, alors qu'*a contrario* les ventes de forfaits ont continuellement régressé.

**tableau 19 : fréquentation des P+Tram en nombre de véhicules**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Abonnés	428 482	483 250	552 424	632 408	687 243	412 197
Forfaits	216 264	213 691	201 370	200 580	200 108	81 485
Horaires	342 182	363 349	339 565	343 989	368 505	238 555
Total	986 928	1 060 290	1 093 359	1 176 977	1 255 856	732 237

Source : rapports d'activité

Contrairement aux dispositions du contrat, les taux d'occupation par parking ne sont pas communiqués dans le rapport annuel remis au délégataire. Il s'avère qu'en dépit de la hausse de la fréquentation et de la tarification avantageuse mise en place, certains d'entre eux affichent des taux d'occupation faibles. C'est le cas de Garcia Lorca, Mosson, Euromédecine et Saint-Jean-le-Sec dont l'occupation est inférieure à 50 % aux heures de pointe en semaine, voire 30 % pour les deux derniers cités. Ceux d'Odysseum et Sablassou ont un taux d'occupation compris entre 50 et 70 %. Seuls les parkings Occitanie et Sabines situés respectivement près du CHU et de la clinique Saint-Roch avoisinent 100 % d'occupation.

Nonobstant cette faible occupation générale, la métropole envisage la création d'un nouveau parking relais à Grammont, qui accompagnerait à cet endroit la localisation d'un nouveau poste de commande centralisé.

<sup>39</sup> En 2014 les clients horaires n'étaient pas comptabilisés.

## 5.2. Les difficultés de la filiale Saint-Roch

La gestion du parking Saint-Roch a été attribuée en 2015 à TaM pour 15 ans et par voie d'affermage dans le cadre du développement de la ZAC Saint Roch. Celle-ci devait accueillir 1 350 logements et 35 000 m<sup>2</sup> de bureaux selon le programme en cours au moment de la livraison de l'ouvrage. Cette attribution s'est effectuée alors que le chantier de la future gare Sud de France était en cours et que son ouverture était prévue pour 2018.

Le parking est d'une capacité de 804 places réparties sur 11 niveaux dont deux niveaux « dépose minute ».

Au début de la DSP, TaM a payé un droit d'entrée de 16,7 M€ à la SERM qui avait construit l'ouvrage. Elle doit également verser au délégant une redevance fixe de 4,82 M€ sur la durée du contrat et une redevance variable s'élevant à 95 % du chiffre d'affaires, pour la fraction supérieure à 2,56 M€. L'amortissement de l'ouvrage étant de 30 ans, le prévisionnel prévoyait que TaM amortissait le droit d'entrée à hauteur de 8,36 M€ et que l'autre moitié était prise en charge par le délégant à l'issue de la DSP.

Le compte d'exploitation prévisionnel prévoyait des recettes commerciales stables entre 2016 et 2021, puis une progression dynamique de 2022 à 2030 conduisant à un niveau de recettes d'environ 3,6 M€. Selon les dispositions contractuelles un des deux niveaux de dépose-minute devait être transformé en stationnement grand-public dès lors que la nouvelle gare TGV Montpellier Sud de France entrerait en service afin de compenser le déport de clientèle. L'analyse sous-jacente considérait ainsi que la clientèle gare utiliserait les déposes-minute et que les autres niveaux seraient occupés à plein par la clientèle du quartier. Dans la pratique, les déposes-minute ont généré une recette supérieure à celle attendue et les autres niveaux sont restés sous-fréquentés, la zone d'aménagement prenant du retard dans son développement. Les changements de comportement attendus des clients du parking Laissac au profit du parking Saint-Roch ne sont pas intervenus.

Au cours des trois premières années d'exploitation, les recettes commerciales ont été plus importantes que prévues, conduisant TaM à verser une redevance fixe et variable totale de 1,56 M€ au lieu de 0,65 M€ prévu. La fréquentation du parking Saint-Roch a régressé avec l'ouverture de la nouvelle gare SNCF Sud de France mais son niveau de fréquentation en 2019 est toutefois resté supérieur à celui escompté dans le compte d'exploitation prévisionnel. Ses recettes sont passées de 3,1 M€ en 2017 à 2,95 M€ en 2018 (- 5 %) et à 2,98 M€ en 2019. L'activation de la redevance variable n'a pas permis à TaM d'améliorer sensiblement son résultat net et *de facto* ses capitaux propres.

En 2020, dans une conjoncture économique très difficile mêlant réduction du nombre de trains en gare Saint-Roch, crise sanitaire et mouvements sociaux, la fréquentation du parking s'est effondrée de 50 % conduisant à un résultat net négatif de 0,81 M€. La rigidité des charges structurelles, comprenant notamment l'amortissement du droit d'entrée, les charges financières de l'emprunt et la redevance fixe n'ont pas permis à la filiale de contenir la perte.

L'insuffisance des capitaux propres disponibles au 31 décembre 2019 (0,65 M€) a conduit TaM à proposer l'absorption de la filiale par transmission universelle de patrimoine (TUP). Cette décision a été approuvée au conseil d'administration du 21 octobre 2020, la société étant dissoute au 31 décembre 2020 avec effet rétroactif fiscal au 1<sup>er</sup> janvier 2020. La TUP a donné lieu à l'enregistrement comptable par TaM d'une perte sur titres de participation de 0,65 M€,

correspondant à l'écart entre l'actif net au 31 décembre 2020 (- 153 k€) et le montant investi en capital social (500 k€).

Cette absorption ne résout pas à moyen terme l'exploitation structurellement déficitaire de cette activité qui pourrait dégrader la santé financière de l'entreprise.

Selon la chambre, l'équilibre économique de la DSP Saint-Roch était initialement mal évalué du fait d'une sous-estimation de la part de clientèle gare SNCF et une surestimation du potentiel de clientèle de la zone d'aménagement. La crise sanitaire a joué un rôle révélateur de ce déséquilibre économique initial puisque l'arrêt de la circulation des trains a provoqué son effondrement. Le choix fait de la dissolution de la société témoigne que le délégataire ne croit plus à l'équilibre économique de cette activité. Son intégration pèsera dans les comptes de la société mère. En juillet 2021, afin de redynamiser la fréquentation du parking, un nouveau tarif annuel (1 236,10 €) a été instauré, destiné aux flottes d'entreprises d'au minimum 30 véhicules.

Conformément aux dispositions de l'article 34 du contrat qui instaure une clause de revoyure, TaM est dans l'attente d'une révision des conditions financières générales, car ses recettes horaires ont baissé de plus de 220 000 €. Une proposition financière a été faite par la métropole, qui n'a pas été jugée satisfaisante par l'entreprise.

Selon la chambre, la métropole devra, dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique de mobilité, effectuer un choix sur la nature d'activité et la place de ce parking. S'il s'agit d'une activité commerciale, elle devra mettre en œuvre les moyens nécessaires à son équilibre en termes de facilité d'accès, d'identification, d'articulation de sa tarification avec la voirie et les parkings à proximité. S'il s'agit d'une mission de service public, il conviendra d'en tirer les conséquences pour ce qui concerne son modèle économique.

### **5.3. L'impact de la crise sanitaire sur l'activité de stationnement**

Concernant la voirie, la gratuité du stationnement a été appliquée pour la période du 17 mars au 11 mai 2020. L'ensemble des effectifs de contrôle a été placé en chômage partiel, soit 909 journées chômées, TaM prenant à sa charge la compensation financière permettant de maintenir le salaire à 100 %.

Plusieurs mesures de prévention ont été mises en œuvre par l'entreprise avec la mise en place d'une signalétique horizontale et verticale, la désinfection de l'appareillage, la fourniture au personnel d'équipements de protection, la généralisation de l'interphone et l'incitation à utiliser les solutions digitales (M'ticket, PaybyPhone).

La crise sanitaire a engendré un déficit de 200 000 € de l'activité stationnement de TaM, consécutive à une baisse de chiffre d'affaires de 4,76 M€ par rapport à 2019. La perte enregistrée sur les parkings en ouvrage (- 0,83 M€), qui provient principalement du parking Saint-Roch (- 0,81 M€) a été en partie compensée par un résultat excédentaire de 710 000 € de la DSP voirie. Les contrats privés enregistrent également une perte de 80 000 €.

Durant le premier confinement, le parking Saint-Roch a notamment connu une baisse de chiffre d'affaires de 86 % par rapport à la même période en 2019. La période de gratuité de la voirie a donné lieu à un remboursement de 90 % pour les résidents et de 10 % pour les artisans pour un coût global de 90 000 €.

Le déficit de l'activité stationnement a pu être limité par des mesures d'économies internes mais également par l'existence de redevances variables assises sur le chiffre d'affaires, diminuant celles-ci en période de réduction d'activité. La diminution de ces redevances variables s'élève à 1,09 M€ par rapport à 2019, soit une baisse de plus de 40 %.

**tableau 20 : redevance versée aux délégants sur les parkings en ouvrage**

en €	2019	2020	Écart 2019/2020
Antigone	95 000	95 000	0
Gambetta	26 567	16 717	-9 850
Comédie	1 527 315	1 005 000	-522 315
Corum	377 562	253 000	-124 562
Saint Roch	698 170	263 160	-435 010
<b>Total</b>	<b>2 724 614</b>	<b>1 632 877</b>	<b>-1 091 737</b>

Source : rapports d'activité

#### 5.4. Un outil encore insuffisamment au service de la politique de mobilité

TaM avait envisagé de créer une plateforme de mutualisation du stationnement en proposant l'accès à certains parkings privés et publics sur la base d'un système de partage, afin d'offrir une alternative au stationnement sur voirie. Cette solution innovante aujourd'hui déployée par des entreprises privées reste à l'état d'idée. La métropole annonce la création d'un observatoire du stationnement payant en juin 2022.

La mise en place de la gratuité des transports n'a pas été harmonisée avec la politique tarifaire du stationnement. Ainsi, l'accès aux parkings P+Tram se fait toujours au même tarif pour les usagers occasionnels du week-end pouvant bénéficier par ailleurs de la gratuité des transports.

La mise en place progressive de la gratuité à l'année dans les transports pourrait s'accompagner d'un accroissement des demandes d'abonnement dans le seul but de bénéficier du tarif préférentiel de stationnement<sup>40</sup>. La métropole indique que le parcours client a été modifié en imposant une validation dans le tramway aux futurs bénéficiaires de la gratuité à l'année afin d'éviter le dévoiement du tarif préférentiel de stationnement. Selon la chambre, en l'absence d'obligation de badgeage du M'ticket, ce risque de dévoiement semble toujours subsister. La métropole fait valoir que « la gratuité intégrale des transports fin 2023 s'accompagnera également d'une refonte globale de la tarification, actuellement à l'étude ».

### CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

TaM intervient pour le compte de la commune de Montpellier et de la métropole dans le domaine de la gestion du stationnement, en voirie, en ouvrages et par l'intermédiaire de parkings-relais situés en entrée de ville. Elle gère ainsi près de 22 000 places de stationnement, ce qui constitue un potentiel atout pour la métropole dans l'accompagnement de sa politique de mobilité. Les parkings restent pour partie sous-occupés.

Participant à 23 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, cette activité bénéficiaire a été fortement impactée par la crise sanitaire. Cette dernière a entraîné un important déficit de la filiale dédiée au parking Saint-Roch dont l'équilibre initial avait été mal estimé. Le choix de son intégration à la société mère ne permettra pas de dissiper le déficit structurel de cette activité. Avec

<sup>40</sup> 3 € par mois.

le déport du trafic TGV vers la gare Sud de France, le parking a en effet perdu une clientèle qui n'est, à ce stade, pas compensée par le développement de la zone d'aménagement qui a été surestimé.

La mise en place progressive de la gratuité des transports conjuguée aux avantages accordés en matière de stationnement pour les abonnés de TaM est susceptible d'entraîner des effets indésirables que l'entreprise doit anticiper.

La chambre formule en conséquence les recommandations suivantes :

**10. En liaison avec l'autorité délégante, mettre en place un plan de retour à l'équilibre de l'exploitation du parking Saint-Roch sous quatre ans. *Non mise en œuvre.***

**11. Dans la perspective de la mise en œuvre de la gratuité totale sur le réseau de transport public, proposer à l'autorité délégante une politique tarifaire en matière de stationnement adaptée. *Non mise en œuvre.***

## **6. LES SYSTÈMES D'INFORMATION ET D'EXPLOITATION**

### **6.1. La gouvernance des systèmes d'information et d'exploitation**

Les systèmes d'information sont nécessaires pour l'organisation et la planification du service, sa surveillance, la commercialisation des titres, leur contrôle, l'information des voyageurs, l'enregistrement des données d'exploitation. Enjeu majeur pour l'activité de TaM, ils représentent un quart des investissements prévus au contrat, soit 15,3 M€. Leur caractère stratégique est également significatif, TaM a été déclaré opérateur essentiel et une partie de son réseau considéré par l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI) comme système d'importance vitale.

#### **6.1.1. Une maîtrise incomplète des réseaux par la direction des systèmes d'information**

La direction des systèmes d'information est organisée en silos entre la gestion des infrastructures et des réseaux, des systèmes de gestion, le développement et le suivi des interfaces des systèmes de vente, le développement et l'évolution du système d'exploitation et d'information du voyageur. Compte tenu de l'importance de l'entreprise et de son enjeu stratégique, son effectif de 13 personnes apparaît resserré. Cette situation se conjugue à une gouvernance informatique peu partagée même si son directeur participe à l'ensemble des instances de pilotage de l'entreprise et qu'il est lui-même une force de proposition.

La direction anime un réseau de correspondants de chaque service qui permet un suivi de l'exploitation au quotidien des logiciels, des profils et des habilitations. En revanche, le périmètre du suburbain n'est pas couvert par cette supervision. Des réunions bi-annuelles de coordination sont prévues contractuellement entre le subdélégué et les équipes de TaM mais dans la pratique, elles ne sont pas tenues.

Par ailleurs, le réseau d'intégration et de service (RIS), qui est un réseau informatique permettant de connecter des automates et des systèmes (billettique, SAE, caméras, radio...)

échappe au ressort de la direction et est suivi directement au sein de la direction technique en charge des infrastructures.

### **6.1.2. L'absence de formalisation d'une vision stratégique et une gestion des projets au coup par coup**

#### 6.1.2.1. L'absence d'approche globale

TaM n'a pas institué de comité stratégique des systèmes d'information, ni de comité de pilotage informatique ou encore de comité de sécurité. Le dernier schéma directeur adopté en 2011 a couvert la période de la précédente délégation (2010-2017). Il a été remis en cause rapidement par l'adoption d'un projet (EMMA) qui visait à unifier les systèmes de commercialisation des différentes activités de TaM : tramway, bus, stationnement, vélo, autopartage, et à permettre la constitution d'un guichet unique aussi bien dans les espaces de vente que par internet.

Si EMMA a constitué une évolution forte pour l'utilisateur et l'entreprise TaM, il ne concerne qu'une partie de ses systèmes d'information. L'entreprise n'a pas ensuite cherché à adopter un schéma directeur informatique global mais fait vivre et évoluer un portefeuille de projets. Les évolutions parfois sensibles proposées ultérieurement l'ont été au coup par coup dans l'attente des orientations de son principal donneur d'ordre et souvent par réaction aux demandes exprimées par celui-ci. Pour mettre en place les solutions au cas par cas, TaM fait appel à une pluralité d'éditeurs développant parfois en interne ses propres solutions<sup>41</sup>.

#### 6.1.2.2. M'ticket : un virage technologique pris incidemment non compatible avec le système de vente existant

À partir de 2019, TaM a développé en interne avec l'assistance extérieure de la société montpelliéraine Acelys, une application de vente sur mobile (M'ticket) à destination de la clientèle occasionnelle et devant permettre la vente de titres de transport. Le cadrage et la gestion du projet a été fait par TaM mais le développement a été réalisé par le fournisseur en régie. Le prestataire est de fait en charge depuis lors du suivi technique de M'ticket. Le financement du projet d'un coût de 150 k€ a été assuré aux deux tiers par TaM et pour un tiers par la filiale voirie. Le recrutement de l'entreprise pour cette mission s'est fait sans mise en concurrence au motif de l'urgence alors que l'offre remise par le délégataire lorsqu'il a concouru au renouvellement de la délégation prévoyait une telle évolution.

Le M'ticket a, dans un premier temps, permis l'acquisition de tickets de transport que l'utilisateur valide dans son téléphone portable. Si l'application permet à TaM de connaître le nombre de titres acquis et consommés, elle ne donne pas d'informations sur le lieu de prise en charge, la durée réelle du voyage et le lieu de dépose. Or, exigée contractuellement, cette information constitue un des supports du calcul du montant pris en charge par la métropole qui se fonde sur les déplacements validés. De même, le voyage à double sens, en principe interdit, est ainsi rendu possible sans contrôle. Sans schéma d'ensemble, TaM n'a ainsi pas été en mesure d'anticiper un système cohérent global qui permette une validation du mobile depuis les bornes installées dans les rames et les bus.

---

<sup>41</sup> Ainsi, pour gérer le périmètre du stationnement et la réforme du stationnement payant à partir de 2018, TaM a fait appel à cinq solutions, Flowbird pour la billettique, Exyzt pour le contrôle et le RAPO, Urban system pour le système de vente des agences, Micropole pour le système de vente web, Acelys pour le paiement des forfaits post-stationnement sur internet.

L'innovation du M'ticket, qui a été rapidement un succès, a pris une nouvelle ampleur avec l'instauration de la gratuité le week-end pour les habitants de la métropole. Ces derniers ont la possibilité de télécharger un *pass* gratuit week-end dans leur application mobile. Là encore la validation se fait dans le téléphone portable sans possibilité de contrôle et de prise en compte de l'impact sur le trafic. La validation gratuite du week-end dans le mobile a également une conséquence financière directe sur la compensation financière versée par le concédant, sans qu'aucun contrôle de sa légitimité ne puisse être effectué.

La facilité d'utilisation du système en fait son succès, d'autant plus que de nouveaux modules ont été proposés pour le stationnement, la location de vélo, le stationnement des personnes à mobilité réduite, le vélo-plage. Comme pour le transport, l'application comporte néanmoins une différence avec la carte à puces puisqu'elle ne permet de faire bénéficier des 30 minutes gratuites de stationnement qu'après une démarche préalable de l'utilisateur auprès de l'agence commerciale.

TaM a ainsi développé de manière presque incidente un virage technologique qui a une conséquence sur les pratiques et les usages des transports, mais aussi du service du stationnement, sans l'avoir envisagé d'une manière stratégique ni validé dans un schéma directeur. Ainsi l'application M'ticket présente encore le défaut majeur de n'être pas interfaçable avec le support carte dont disposent les abonnés transport ou avec la carte de stationnement. Si TaM indique travailler sur une convergence complète des supports physiques (carte Calypso) et numériques (smartphone), sa solution est encore loin de constituer un service numérique multimodal au sens de la loi LOM<sup>42</sup>.

#### encadré 6 : les enjeux du service numérique multimodal

Le service numérique multimodal est inscrit dans la loi LOM comme un service numérique qui permet la vente de services de mobilité et de stationnement. Il peut délivrer des produits tarifaires des différents services de mobilité. Il doit sélectionner de façon non discriminatoire les services, mettre en place une information, proposer des solutions de déplacement adaptées aux critères définis par l'usager en fonction de son profil. Plusieurs collectivités expérimentent des évolutions qui tendent vers la mise en place d'une mobilité servicielle dit Maas permettant de proposer une intégration des différentes fonctions d'information, de paiement, de compte unique, de politique publique et une fonction multimodale. Les solutions techniques consistent à utiliser le portable ou la carte de paiement comme support de titre de transport. Dans les solutions les plus abouties, un compte de mobilité personnel est associé et permet de proposer au voyageur un post-paiement en fonction d'un tarif adapté à sa consommation réelle et son profil. Il en est ainsi de la solution mise en place à Mulhouse qui propose également un système de M'ticket sur téléphone portable tout en intégrant le compte mobilité.

Au-delà de l'application M'ticket, la mise en place de la gratuité des titres de transport a imposé une adaptation rapide en 2020 de l'ensemble du système de vente afin de permettre la gestion des démarches clients et l'implémentation des titres gratuits sur les cartes de transport, l'évolution du système billettique, l'évolution des moyens de contrôle, la gestion du remboursement de 10 % sur les abonnements.

En 2021, un schéma directeur numérique devait être adopté et couvrir la commercialisation et l'information voyageur laissant toutefois de côté les systèmes d'information de gestion qui continuent de faire l'objet de développements séparés. Le projet a pris beaucoup de retard et seul le volet commercialisation devait être finalisé fin 2021. Ce dernier est orienté afin de pouvoir proposer une solution intégrée de type « MaaS » à la métropole. Il est cependant reconfiguré pour tenir compte de la gratuité qui concernerait la majorité des utilisateurs. Le volet information

<sup>42</sup> Loi n° 2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités.

voyageurs du schéma directeur reste quant à lui non ouvert. De ce fait, la solution qui sera proposée ne pourrait être réellement considérée comme un MaaS.

En raison de l'absence de réflexion d'ensemble, il n'existe pas non plus de cartographie applicative. La seule formalisation existante reproduit le découpage fonctionnel des activités opérationnelles et de gestion sous la forme d'un organigramme, elle ne fait pas apparaître les interfaces entre les systèmes, elle ne répertorie pas l'ensemble des applications et outils utilisés. TaM ne dispose toujours pas d'un outil d'analyse transversal de ses trois activités de transport, stationnement et vélo. Dans ce but, la société souhaite se doter d'un infocentre dont la mise en production était prévue pour la fin 2021.

### **6.1.3. Une préoccupation récente de l'enjeu de sécurité dans la gouvernance**

La politique de sécurité n'est devenue une réflexion centrale que depuis 2015 à la suite des sollicitations de l'ANSSI et de l'obligation devant laquelle se trouvait TaM en tant qu'opérateur d'importance vitale (OIV) de lui transmettre une déclaration sur ses systèmes d'information d'importance vitale (SIIV) conformément aux dispositions de l'article R. 1332-41-2 du code de la défense. L'opérateur doit notamment tenir et mettre à jour une politique de sécurité des systèmes d'information et préciser les objectifs et les orientations stratégiques en matière de sécurité des SIIV.

L'ANSSI a considéré que le système de communication radio était à classer comme tel. En 2019, l'ANSSI a désigné TaM comme opérateur de services essentiels au sens des dispositions de l'article 5 de la loi n° 2018-133 du 26 février 2018. À ce titre, des règles de sécurité spécifiques s'imposent à la société en matière de gouvernance de la sécurité des réseaux et systèmes d'information, de protection des réseaux et systèmes d'information, de défense des réseaux et systèmes d'information et de résilience des activités. Elle est également soumise à une obligation de déclaration auprès de l'ANSSI après un incident si ce dernier menace la continuité du service. Les dirigeants des opérateurs qui ne se conforment pas à ces règles ou y font obstacle sont passibles d'amendes allant de 75 000 € à 125 000 €.

Début 2016, TaM s'est doté d'un document de politique générale de sécurité du système d'information (PGSSI), a engagé une démarche de sécurisation du SIIV et fait procéder à un audit pour mesurer les écarts par rapport aux objectifs fixés par la loi de programmation militaire. Un nouvel audit en 2017, ciblé sur ce thème, a permis la formalisation d'une cartographie des risques et la réalisation d'un plan d'action. Parmi les 14 chantiers retenus figure au premier rang la structuration de la gouvernance de la sécurité. Les principaux axes d'amélioration portaient ainsi sur l'organisation, la gouvernance, la formalisation, la sensibilisation, le processus de gestion des incidents. En 2018, l'entreprise a fait réaliser un nouvel audit d'analyse du SIIV et en 2019 un audit d'analyse des risques orienté sur les menaces malveillantes.

Ces travaux ont permis de constituer des outils de suivi des actions à mettre en œuvre. TaM n'a toutefois pas encore mis en place de plan d'audit interne. Compte tenu des obligations qui lui incombent en terme de gouvernance de la sécurité et de sécurité des réseaux au sens large, la mise en place d'une telle démarche d'audit interne apparaît nécessaire.

En termes de gouvernance, la personne en charge de la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) reste dépendante hiérarchiquement du DSI alors qu'idéalement, elle devrait occuper une fonction transversale distincte de la DSI. Cette politique de sécurité se limite par ailleurs au seul périmètre urbain. Le subdélégué est réputé adopter une solution de sécurité clé

de son côté pour le suburbain sans que la DSI n'impose des prescriptions particulières en la matière. TaM s'est engagée à faire évoluer le positionnement du responsable de la sécurité dans le sens recommandé par la chambre.

#### **6.1.4. Le respect de la réglementation générale sur la protection des données**

Adopté en 2016 et entré en vigueur le 25 mai 2018, le règlement général sur la protection des données (RGPD) a été transposé par la loi du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles. Tout organisme ayant à traiter des données personnelles doit ainsi respecter les principes inscrits dans le RGPD, et notamment s'assurer de l'information des personnes, du périmètre de traitement des données et de leur durée de conservation, de leur minimisation.

TaM a nommé un délégué à la protection des données (DPO<sup>43</sup>). Conformément aux recommandations de la CNIL, ce délégué est positionné en dehors de la DSI, il est en charge de la prévention sûreté au sein de TaM. Le nombre de saisines du DPO par l'extérieur reste faible. Le plan de suivi de la démarche montre un avancement global réalisé à 53 %, celle-ci ayant été suspendue durant la crise sanitaire. Elle n'intègre pas le subdélégué, présumé respecter les obligations en la matière. La principale difficulté rencontrée consiste à l'intégration dans la réflexion des services et des sous-traitants en dépit d'une clause contractuelle prévue avec ces derniers pour attester de la conformité de leurs pratiques au RGPD.

#### **6.1.5. Des investissements programmés qui ne seront pas réalisés**

Le budget annuel informatique est de l'ordre de 0,9 M€ par an en fonctionnement, absorbé principalement par le coût de maintenance des logiciels (32 %) et des systèmes (41 %), le versement des redevances annuelles des services sur *cloud* et d'hébergement des réseaux de communication (8 %), de fournitures et assistances diverses (19 %). Les dépenses d'investissement au titre des systèmes (billettique, système d'aide à l'exploitation – SAE, réseau d'intégration et de services – RIS, vidéosurveillance, systèmes embarqués, logiciels et projets informatiques) représentent 15,3 M€, soit près d'un tiers de l'ensemble des dépenses subventionnées prévues au contrat pour TaM (dont 3,9 M€ pour les logiciels, projets informatiques et SAE, 1,15 M€ pour le SAE suburbain, 2,9 M€ pour la billettique, 1,1 M€ pour le RIS<sup>44</sup> et 6,8 M€ pour les systèmes embarqués).

Le montant exécuté fin 2020 fait apparaître un retard important dans le rythme de ces investissements par rapport à l'échéancier contractuel, puisque le montant total cumulé s'établissait à 4,8 M€ contre 9,6 M€ prévus. Les réalisations les plus retardées concernent les systèmes embarqués (3,1 M€ prévus et 0,9 M€ réalisé), le RIS (1,1 M€ prévu et 0,09 M€ réalisé) et tout ce qui concerne les projets informatiques d'une manière générale (1,9 M€ inscrit contre 0,9 M€ réalisé).

Concernant les systèmes embarqués, le retard a une conséquence directe pour l'utilisateur puisqu'il était prévu un remplacement des écrans TFT afin d'améliorer l'informations voyageurs. La direction de TaM semble avoir remis en cause l'opportunité de la réalisation de cet investissement sans l'accord de la métropole. Leur mise en service n'interviendra pas avant 2022. Le retard concernant le RIS serait en partie imputable aux effets de la crise sanitaire. Lors de la

<sup>43</sup> Data protection officer.

<sup>44</sup> Ce réseau enterré le long des voies de plusieurs lignes du tramway permet d'interconnecter les automates et les systèmes.  
500, avenue des États du Languedoc ■ CS 70755 ■ 34064 MONTPELLIER CEDEX 2 ■ T +33 4 67 20 73 00 ■ occitanie@crtc.ccomptes.fr

signature du contrat, ce réseau était considéré comme devenant obsolète pour partie à partir de 2020, ne répondant plus aux exigences de l'ANSSI en termes de sécurisation des données, ni à l'évolution des équipements connexes demandant plus de bande passante.

**tableau 21 : dépenses prévues au titre des systèmes à l'échelle de la délégation transports**

en k€	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
<b>Déléataire</b>								
Systèmes	147,60	2 424,20	7 033,40	4 321,60	1 086,70	185,00	105,00	15 303,50
<i>dont</i>								
<i>Billettique</i>		571,40	2 267,50	100,00				2 938,90
<i>SAE</i>	25,60	82,00						107,60
<i>RIS</i>		50,00	1 063,50					1 113,50
<i>vidéosurveillance</i>			520,20					520,20
<i>systèmes embarqués</i>	22,00	867,60	2 191,90	3 263,60	471,70			6 816,80
<i>dont girouette</i>		630,10						630,10
<i>écrans TFT</i>			1 200,00	1 903,20				3 103,20
<i>wifi SE</i>			46,00					46,00
<i>rétrovision</i>		237,50						237,50
<i>vidéo protection</i>			326,10	760,40				1 086,50
<i>système central</i>			51,50					51,50
<i>réseau de bord</i>	22,00		568,30	600,00	471,70			1 662,00
Logiciels, projets informatiques	100,00	853,10	990,30	958,00	615,00	185,00	105,00	3 806,40
<b>Subdéléataire</b>								
<i>SAE (logiciel et matériel)</i>		330	821,1					1 151,10

Source : CRC d'après extrait avenant n° 2 DSP transports

## 6.2. L'environnement informatique

### 6.2.1. L'infrastructure et les principaux systèmes développés

#### 6.2.1.1. Les principaux systèmes

La colonne vertébrale de l'entreprise est constituée par le système d'aide à l'exploitation et d'information du voyageur du réseau (SAE-IV). Il assure le suivi et la régulation de l'exploitation du réseau de bus urbain et de tramway relié au poste de commande centralisé (PCC). L'application HASTUS, qui en constitue la principale interface, permet de définir le schéma des lignes, des distances, des arrêts, d'affecter les agents et leurs commandes de services, les plannings de l'offre théorique de transport. Elle permet également de prendre en compte les événements de paye pour les conducteurs et de transcrire les accords d'entreprises. Sophistiqué, l'outil définit finement la feuille de route et est jugé très performant. Ce n'est cependant que depuis deux ans qu'un module a été développé par TaM afin d'enregistrer et de suivre les incidents d'exploitation, qui permettent de quantifier les kilomètres non parcourus. L'information voyageur est retranscrite à bord des rames et des bus par des écrans embarqués après leur saisie par l'opérateur au sein du PCC. Un système de télécommunication radio permet la communication vocale entre le PCC et les conducteurs de véhicule. La couverture est construite autour d'une antenne principale et de cinq antennes secondaires.

Le réseau suburbain dispose de son propre SAE-IV, une interface spécifique permet de faire communiquer les deux SAE-IV des réseaux urbains et suburbains selon une norme de diffusion des données en temps réel dans le domaine du transport. Dans le cadre du contrat de subdélégation le cahier des charges laissait l'option au futur contractant d'utiliser son propre

SAE IV ou d'utiliser celui qui lui serait fourni par TaM. La solution retenue a été finalement une acquisition par le subdélégataire financée à 80 % par la métropole, sous la forme d'un logiciel en ligne à travers le *cloud*, ce qui dispense T3M d'y consacrer une infrastructure et des effectifs spécifiques. Il succède à la solution précédente, proposée par Transdev, insatisfaisante, qui équipait jusqu'alors les bus. Contrairement à ce qu'il était prévu dans la décision de levée d'option, cette évolution n'a pas fait l'objet d'un avenant spécifique au contrat du subdélégataire. La levée d'option étant intervenue six mois après la signature du contrat, et celle-ci prévoyant un déploiement du SAE sur 14 mois, les bus du suburbain ne disposent d'un SAE opérationnel que depuis septembre 2020.

#### 6.2.1.2. Le réseau, les serveurs et lieux d'hébergement

L'infrastructure informatique relie par fibre optique les sites géographiques principaux de l'entreprise (siège, centre de commandement du réseau, atelier de maintenance, espaces mobilités ouverts aux publics, parcs de stationnement en ouvrage exploités par TaM). Trois salles de serveurs enregistrent l'ensemble des données de production, d'exploitation et de gestion qu'elles répliquent en temps réel, des sauvegardes quotidiennes étant par ailleurs effectuées.

La moitié des systèmes de vente est en revanche hébergée sur site distant. Il s'agit des actions clientèle effectuées directement par les particuliers par l'intermédiaire de leur ordinateur ou de leur téléphone : la raison de ce dernier choix est de laisser en hébergement externe les actions réalisées extérieurement à l'entreprise (achat en *self-service*). La majeure partie de cet hébergement externe est effectuée par l'intermédiaire d'un réseau fibre dédié d'un opérateur sur un site de Montpellier, lequel est répliqué par l'intermédiaire du réseau fibre de cet opérateur dans un *data center* situé à Paris. L'hébergement des données M'ticket est moins maîtrisé puisque confié à un prestataire à travers un contrat type d'abonnement Microsoft, pour lequel la réglementation américaine en matière d'exportation s'applique. L'hébergement des données est localisé en France, en Europe du Nord, en Europe de l'Ouest, aux États-Unis. Si l'entreprise Microsoft permet d'offrir une garantie importante en matière de nombre de lieux d'accueil et donc de conservation des données (elle dispose par ailleurs d'un système de sécurité opérationnel), elle place TaM dans une position de dépendance. L'application du droit américain permet au gouvernement américain d'accéder aux données s'il le souhaite même localisées en dehors de son territoire.

Dans son arrêt du 16 juillet 2020 « Schrems II », la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) a considéré que les transferts de données personnelles depuis l'Union européenne vers les États-Unis sont contraires au RGPD sauf à apporter des garanties particulières ou dans certains cas dérogatoires. C'est la solution adoptée par le Conseil d'État dans son ordonnance du 13 octobre 2020 « Health data hub », également hébergé par Microsoft : il n'a pas suspendu le dispositif mais compte tenu des risques pour la protection des données a adopté des mesures d'injonction pour interdire le transfert de données. De même dans son ordonnance du 12 mars 2021 « Doctolib », le Conseil d'État a validé le principe de stockage des données dès lors que celles-ci étaient hébergées en France et en Allemagne, et que la société s'engageait à contester toute demande générale que lui ferait le gouvernement américain ou ne respectant pas la réglementation européenne. Cette mesure s'accompagne d'une procédure de chiffrement reposant sur un tiers de confiance situé en France.

TaM n'a pas mis en œuvre une telle disposition contractuelle. Son choix d'hébergeur contrevient par ailleurs aux propres règles de sécurité que s'est données l'entreprise par l'intermédiaire de sa politique de sécurité « Saas – hébergement – externalisation ». TaM met en

avant la qualité et l'étendue du service proposé par son prestataire, qui intègre outre un stockage très sécurisé, une infrastructure rapide et adaptable en fonction de l'utilisation, un très bon niveau de disponibilité et des outils utiles au développement et à l'industrialisation d'un projet informatique ainsi que de « supervision de haut niveau ».

Alors que la commercialisation par le mobile est appelée à se développer, une partie de plus en plus importante des données clients est ainsi susceptible d'être concernée. La chambre recommande à TaM de recourir à un fournisseur d'hébergement des données qui lui garantisse le respect du RGPD et ses propres règles de sécurité, où à tout le moins d'instaurer des dispositions contractuelles spécifiques.

Pour le réseau suburbain, si le contrat de subdélégation comporte un paragraphe sur la protection des données à caractère personnel, ses dispositions restent générales et ne renvoient pas à un cadre contraignant, ni à la politique de sécurité de TaM. Ainsi, les données sont hébergées sur le *cloud* chez un hébergeur et TaM n'a pas cherché à s'assurer de l'existence d'une convention conclue entre celui-ci et T3M. TaM a également recours à d'autres hébergeurs sur le *cloud*, ainsi une solution éprouvée par le groupe Transdev pour la cartographie et la gestion des vélos.

### **6.2.2. Des systèmes vieillissants qui doivent être repensés pour accompagner les évolutions de l'offre : système d'information des voyageurs et billettique**

Le système de commercialisation EMMA a permis d'unifier l'ensemble des services de mobilité et de proposer un accès unique à l'utilisateur à l'exception du service d'autopartage qui nécessite toujours une démarche auprès de l'opérateur privé qui gère le service<sup>45</sup>. Le projet présenté au moment du renouvellement de la DSP, qui prévoyait également de permettre aux abonnés éligibles à la tarification sociale d'effectuer leur demande d'attribution de droits, avait vocation à s'inscrire dans une démarche mise en place par la métropole de création d'un portail *web* intégrant une plateforme d'@-services et d'une carte multi-services comprenant l'accès aux services de la vie quotidienne (piscines, musées, médiathèques, cantines scolaires) ainsi qu'une intégration aux espaces numériques de la métropole. Après avis de la CNIL, le système proposé s'est finalement restreint aux services de mobilité. Il est désormais largement obsolète.

La dernière évolution de l'outil HASTUS date de 2014, sa mise à jour est effectuée tous les sept ou huit ans et donne lieu généralement à un renouvellement complet. TaM ne l'envisage pas dans le cadre de l'actuelle DSP, ce qui porte à après 2024 la mise en service d'une nouvelle version. Conçu en 2008 et livré en 2012, le système d'information voyageur est pour sa part dépassé, il correspond à une logique, prévalant au début des années 2000, d'une information provenant d'une seule source et tributaire des données transmises par le poste de commande centralisé.

Le retard pris dans le développement des projets informatiques risque de reporter cette évolution nécessaire à la prochaine DSP.

### **6.2.3. Les systèmes d'information de gestion**

Pour la gestion, TaM utilise plusieurs outils non intégrés. Ceci oblige les gestionnaires pour les alimenter ou en faire les restitutions à tenir des tableurs de manière séparée. Des interfaces sont

---

<sup>45</sup> Les formules d'abonnement regroupant l'offre multimodale et l'abonnement modulauto nécessitent le dépôt d'un chèque de caution auprès du prestataire extérieur.

maintenues par la DSI. Ainsi, pour la gestion des ressources humaines des outils séparés existent pour le recrutement, la gestion administrative du personnel, la gestion des carrières, la gestion prévisionnelle des effectifs. Pour la gestion financière et comptable et les achats, des outils sont constitués pour le budget et la comptabilité, la trésorerie, les déclarations fiscales, la commande, la facturation, la rédaction des marchés publics. Des outils et tableaux de bord séparés sont aussi utilisés pour le suivi des accidents, la politique qualité et sécurité, la gestion des relations partenaires. Plusieurs de ces logiciels de gestion (contrôle de gestion, gestion des recrutements, gestion des bulletins de paie dématérialisés, marchés à procédure adaptée) sont hébergés par les éditeurs.

## 6.3. La sécurité de l'exploitation

### 6.3.1. La sécurité des systèmes

#### 6.3.1.1. L'avancement de la politique de sécurité

La politique de sécurité mise en place par TaM est composée de règles de sécurité standard qui concernent toutes les informations de l'ensemble du système d'information (SI), complétée par des règles « renforcées » pour ce qui concerne le système d'information d'importance vitale ciblé par la loi de programmation militaire. Une extraction des règles « renforcées » est faite pour constituer le document politique de sécurité des systèmes d'information d'importance vitale (PSSIIV). Ce document n'intègre pas le SAEIV du subdélégué. Si des contraintes de sécurité ont été instituées pour NavINEO, elles ne sont pas intégrées au PSSI. De même aucun audit n'a été réalisé sur ce domaine.

L'ensemble des exigences de sécurité est décrit dans 34 politiques opérationnelles de sécurité (POS) dont la révision est effectuée ponctuellement à la suite d'identification de risques et au moins tous les trois ans. Chacune de ces politiques contient un nombre de mesures dont le taux de respect, vérifié par le responsable de la PSSI, est généralement bon. Plusieurs affichent un taux de respect de 100 % d'exigences appliquées<sup>46</sup>. Néanmoins quelques-unes d'entre-elles affichent un taux qui demeure partiel ou faible et qui traduit des marges de progression, comme par exemple la POS cryptographie (33 % car une seule mesure sur trois est appliquée) et la POS appareil mobile et télétravail (60 %).

Plus préoccupants apparaissent les écarts concernant les politiques relatives à la sécurité des serveurs (83 %), la gestion des tiers (53 %) ou la sécurité du réseau d'entreprises qui affiche un taux de respect de 79 % pour le réseau de gestion, 66 % pour le réseau externe Ovéa, 48 % pour le réseau d'exploitation, 30 % pour la billettique et même 25 % pour le système d'importance vitale.

#### 6.3.1.2. La gestion des accès et de la sécurité

TaM a mis en place une charte informatique en 2015 dont la dernière version a été mise à jour en décembre 2020. Les listes des partages et les accès sont formalisés par direction et basés sur la fonction d'un utilisateur. Pour l'accès au réseau de gestion et les applications métiers, la

<sup>46</sup> C'est le cas de la gestion des actifs, de la sensibilisation du personnel, du comportement vis-à-vis des équipements, de la protection contre les virus, de la messagerie, de la sauvegarde et de la restauration.

gestion des authentifications est basée sur l'annuaire de l'entreprise pour tous les postes et équipements Windows.

La politique de mots de passe est sécurisée. Le nombre minimum de caractères requis est suffisamment long et des règles de qualité s'appliquent, elles sont renforcées pour les administrateurs. Leur durée de validité est encadrée et une révision des habilitations est effectuée chaque année et lors de chaque départ. Une politique de mots de passe a été définie et son respect est vérifié de façon automatisée. En revanche les mots de passe sont mémorisables sur les logiciels, à l'exception de ceux relatifs au SIIV. TaM fait régulièrement auditer ses systèmes informatiques afin d'assurer leur sécurité et de lui permettre d'identifier les points à améliorer qui subsistent.

Plusieurs règles prévues par la politique de sécurité ne sont pas appliquées. L'amélioration du cloisonnement du système radio nécessite l'arrêt du service de tramway, ce qui n'est possible qu'une seule fois par an à l'occasion du 1<sup>er</sup> mai. Les conditions techniques de connexion au réseau prévues par la politique de sécurité ne sont pas non plus toutes appliquées.

L'accès aux salles des serveurs est contrôlé. Les autorisations d'accès sont gérées par un système de badge avec un niveau d'habilitation restreint. Les interventions dans les salles de serveur nécessitent un accord de la DSI.

### 6.3.1.3. L'état d'avancement de l'opérateur au regard des exigences posées par la loi de programmation militaire

L'opérateur se conforme désormais à 83 % aux exigences fixées par la loi de programmation militaire en matière de sécurité des systèmes d'importance vitale. Parmi les cinq grands domaines couverts, piloter la gouvernance de la cybersécurité, maîtriser les risques, maîtriser ses systèmes d'information, gérer les incidents de cybersécurité, protéger les systèmes, ce sont les deux derniers qui sont les moins avancés notamment en matière de détection et réaction aux incidents, des règles d'administration sécurisée des SI, de cloisonnement ou encore de filtrage des flux. Cette appréciation négative est à relativiser. En effet TaM s'est inscrit dans une démarche dont il mesure la progression et qui montre une prise en compte réelle de cette problématique.

## 6.3.2. La continuité de l'activité

La continuité de l'activité apparaît assurée par les procédures mises en place et le système de sauvegarde qui couvre l'ensemble des ressources, les machines virtuelles et les partages. Les salles de serveur répliquent leurs données en temps réel et les sauvegardes sont contrôlées quotidiennement. Un plan annuel de validation des procédures de restauration est également existant ainsi qu'un contrat de maintenance pour le support des baies et des sauvegardes. En revanche, il ne couvre pas le réseau suburbain qui dispose d'une autonomie totale pour son propre plan de sauvegarde et de continuité d'activité. TaM n'a pas mis en œuvre de contrôle pour vérifier l'effectivité des procédures mises en place par T3M.

En cas d'incident de sécurité critique une cellule de crise décisionnelle (DSI) et une cellule de crise opérationnelle sont constituées. Les actions à mener sont décrites dans une POS spécifique. La cellule de crise décisionnelle est susceptible de déclencher un plan de défense visant à ralentir ou suspendre certains services. L'ANSSI peut être prévenue si nécessaire. TaM ne s'est encore jamais trouvé devant cette nécessité.

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La gouvernance des systèmes d'information repose essentiellement sur la direction des systèmes d'information dont l'effectif est resserré. L'entreprise ne disposant pas de schéma directeur, les enjeux relatifs à ces systèmes n'ont pas été appréhendés dans une stratégie globale. De ce fait, l'évolution des projets informatiques et des investissements prévus au contrat ne seront probablement pas réalisés fin 2024. Notamment le schéma directeur numérique pour la commercialisation a pris beaucoup de retard et celui relatif à l'information voyageurs n'a pas débuté. TaM s'est cependant engagé à se doter d'un tel schéma. L'opérateur n'est pas en mesure de proposer un modèle de mobilité servicielle tel que prévu par la loi de mobilité.

Les évolutions s'effectuent au coup par coup sans toujours une prise en compte suffisante des interdépendances nécessaires. Ainsi le développement de M'ticket permettant un support du titre sur le téléphone portable a été conçu sans interface avec le système de vente existant. Sa souplesse d'utilisation pourrait voir la généralisation de son usage à l'occasion de la mise en place de la gratuité alors qu'il présente des insuffisances en matière de contrôle de la validation génératrices de risques financiers pour le concédant, et qu'il ne permet pas de faire un lien entre cette validation et la localisation de l'utilisateur.

Le système d'aide à l'exploitation et d'information voyageurs de TaM couvre le réseau de tramway et de bus urbain. Son subdélégué, T3M, dispose de son propre SAE-IV. Des interfaces sont prévues entre les deux systèmes, notamment pour la billettique et l'information voyageur, mais TaM ne dispose pas de la maîtrise d'ensemble.

TaM a pris conscience de manière récente de la problématique de sécurité de son réseau. En tant qu'opérateur de transport une partie de son système d'information est classé d'importance vitale par l'ANSSI. L'entreprise a fait des progrès dans ce domaine mais n'applique pas encore toutes les règles de sa politique de sécurité. Par ailleurs, même si TaM s'est dotée d'une politique en matière de protection des données, en faisant appel à un prestataire américain qui n'applique pas le droit européen, la société n'a pas respecté celle qu'elle s'était fixée en matière d'hébergement. En réponse aux observations de la chambre, elle s'est engagée à mettre en œuvre cette politique.

La chambre formule en conséquence les recommandations suivantes :

**12. Adopter un schéma directeur pour l'ensemble des systèmes d'information et d'exploitation. *Non mise en œuvre.***

**13. Positionner le responsable de la sécurité informatique au niveau de la direction générale et inclure l'ensemble des réseaux dans son périmètre (suburbain et réseau d'intégration de service). *Non mise en œuvre.***

**14. Mettre en place un plan d'audit interne des systèmes d'information. *Non mise en œuvre.***

**15. Faire appel à des hébergeurs de données intervenant dans l'espace européen et soumis au règlement général de protection des données. *Non mise en œuvre.***

## **7. LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES PERSPECTIVES**

### **7.1. L'information financière**

#### **7.1.1. Une répartition des coûts complexe et contractuellement inadaptée**

Le nombre et l'hétérogénéité des contrats exploités par TaM requièrent la tenue d'une comptabilité analytique fine et complexe, utilisant près d'une trentaine de codes analytiques afin de ventiler les coûts sur chaque contrat. Au cours de la période contrôlée, les charges communes ont été réparties selon plusieurs méthodes : forfaitisation, pourcentage du chiffre d'affaires ou temps passé.

Dans le cadre de la nouvelle DSP transports, le délégant a souhaité que les frais de siège, d'un montant de 3,7 M€ en 2020, soient répartis à 92 % sur la DSP transports. Cette disposition contractuelle paraît peu adaptée dans la mesure où elle semble supposer, à tort, que le champ d'activité de TaM restera figé pendant la durée de la DSP. Leur ventilation en fonction du temps passé ou du chiffre d'affaires dégagé par contrat aurait été plus opportune.

#### **7.1.2. La certification des comptes par les commissaires aux comptes**

Les comptes de TaM et de ses filiales ont été certifiés sans réserve par les CAC. Les contrôles ont notamment porté sur le suivi du compte GER<sup>47</sup> et des provisions, ces contrôles étant imposés par les délégataires. Les CAC ont néanmoins observé un changement de méthode comptable en 2016 avec l'apparition d'un amortissement de caducité, peu avant la fin de la précédente DSP.

#### **7.1.3. Le suivi des biens mis à disposition**

S'agissant d'un contrat d'affermage, les infrastructures de transport mises à disposition par la métropole ne sont pas inscrites à l'actif du bilan de TaM en l'absence de normes comptables obligatoires sur ce point. Néanmoins, le contrat de DSP prévoit la tenue d'un inventaire actualisé par le délégataire de ces biens. Cet inventaire, repris en annexe des comptes annuels, n'isolait toujours pas au 31 décembre 2020 la valeur des biens mis à disposition pour la ligne 4, inaugurée intégralement en 2016. Compte tenu de la valeur des biens mis à disposition, atteignant fin 2020 une valeur brute de 907,6 M€ et une valeur nette comptable de 412 M€, leur composition mériterait d'être mieux détaillée.

#### **7.1.4. Les provisions et engagements**

Le solde des provisions comptabilisé au 31 décembre a plus que doublé depuis l'exécution de la nouvelle DSP transports, passant de 8,3 M€ en 2017 à 21 M€ en 2020.

Ceci s'explique principalement par l'accroissement des obligations de gros entretien pour les rames de tramway. Des dysfonctionnements observés sur les coulisses de portes de rames, non couvertes par la garantie du constructeur, ont également conduit à la constitution d'une provision de 5,9 M€ sur le matériel roulant, tandis que les stocks ont subi une importante dépréciation de

---

<sup>47</sup> Gros entretien, renouvellement.

1,1 M€ en 2020 du fait de son vieillissement et du risque d'obsolescence induit. La provision pour médaille du travail, qui a atteint 2,3 M€ en 2020, est en progression constante car dépendante de l'ancienneté et du salaire.

**tableau 22 : solde des comptes de provisions au 31 décembre**

en M€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Provision gros entretien (PGE)	4,26	4,38	3,25	2,12	5,60	7,55	7,75
<i>Dont PGE transport</i>	3,87	3,91	2,70	1,50	5,09	7,13	6,82
<i>Dont PGE stationnement</i>	0,39	0,47	0,55	0,61	0,51	0,42	0,93
Autre provisions pour risques et charges	2,89	4,74	5,31	5,26	7,87	11,32	11,27
<i>Dont matériel roulant</i>					2,50	5,40	5,88
<i>Dont médaille du travail</i>	1,92	1,87	2,01	2,07	2,07	2,15	2,35
<i>Dont affaires sociales</i>	0,78	1,82	2,15	2,16	2,32	2,24	1,44
<i>Dont autres litiges et charges</i>	0,19	1,05	1,15	1,03	0,99	1,53	1,60
Provisions pour dépréciation immobilisation	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisions pour dépréciation stock	0,08	0,08	0,07	0,09	0,12	0,09	1,13
Provisions pour dépréciation clients	0,45	0,54	0,42	0,35	0,47	0,51	0,50
Provisions débiteurs divers	0,04	0,04	0,14	0,43	0,54	0,22	0,32
<b>Total</b>	<b>7,73</b>	<b>9,78</b>	<b>9,18</b>	<b>8,25</b>	<b>14,61</b>	<b>19,69</b>	<b>20,97</b>

Source : TaM

Les engagements relatifs aux primes de départ à la retraite sont mentionnés uniquement en annexe. Or, conformément à la convention collective des transports<sup>48</sup>, les salariés peuvent toucher une telle prime à partir de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Sur la base d'un calcul similaire à celui de la médaille pour le travail, ces engagements ont été évalués à 7,1 M€ contre 5,4 M€ en 2014, en raison du vieillissement de la pyramide des âges. Afin d'anticiper le versement de ces indemnités, TaM avait épargné à ce titre un montant de 3,5 M€ fin 2020 sans toutefois constituer de provision. Sans l'imposer, l'article 324-1 du plan comptable général indique que la constatation de provisions [...] conduisant à une meilleure information financière est considérée comme la méthode de référence. La comptabilisation sous forme de provision des primes de départ à la retraite aurait pu permettre d'intégrer ce coût salarial indirect sur la durée des différentes DSP. TaM a suivi la recommandation de la chambre sur ce point en mettant en œuvre une telle provision dans ses comptes 2021<sup>49</sup>.

## 7.2. L'analyse financière jusqu'en 2019

Compte tenu de la situation atypique de l'année 2020, celle-ci fait l'objet d'une analyse distincte. Pour des raisons de périmètre et en l'absence de comptes consolidés jusqu'en 2018, cette analyse financière vise l'activité de la société mère (hors filiales) qui comprend, hors activité du subdélégué, le transport, quelques parkings en ouvrages et le stationnement privé.

### 7.2.1. Une activité transport à l'équilibre grâce au crédit d'impôt compétitivité emploi et aux parkings en ouvrages

Le faible risque financier induit par les différentes DSP signées a permis à TaM de réaliser chaque année un bénéfice compris entre 0,6 M€ et 1,4 M€. Pour la DSP transports, l'équilibre financier contractualisé intègre le versement du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) qui,

<sup>48</sup> Article 62 de la convention collective nationale des réseaux de transports publics urbains de voyageurs du 11 avril 1986.

<sup>49</sup> Comptabilisée en report à nouveau dans les comptes 2021 à hauteur de 3,5 M€.

entre 2015 et 2018, s'est élevé à un montant annuel d'environ 2 M€. L'activité stationnement exercée par la société mère, qui regroupe l'ensemble des parkings en ouvrage à l'exception de Saint-Roch et l'ensemble des contrats privés, a permis à l'entreprise de réaliser des bénéfices compris entre 0,5 M€ et 1 M€ selon les années.

La rentabilité économique de la SEM qui apparaît faible, avec des taux compris entre 0,9 % et 2 %, correspond à son positionnement d'outil à disposition de son autorité déléguée.

**tableau 23 : chiffre d'affaires et résultat**

en M€	2015	2016	2017	2018	2019	Variations 2015-2019
Production vendue de biens	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	142,2 %
Production vendue de services	63,16	64,80	66,69	68,44	67,22	6,4 %
<b>CHIFFRES D'AFFAIRES NETS</b>	<b>63,17</b>	<b>64,80</b>	<b>66,69</b>	<b>68,45</b>	<b>67,23</b>	<b>6,4 %</b>
Production immobilisée	0,28	0,92	0,96	0,65	0,38	33,9 %
Subventions d'exploitation	33,82	32,41	33,06	41,01	38,34	13,4 %
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	3,24	4,23	4,34	3,52	5,12	57,8 %
Autres produits	0,93	0,81	1,24	0,85	1,13	21,0 %
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>101,44</b>	<b>103,17</b>	<b>106,29</b>	<b>114,49</b>	<b>112,20</b>	<b>10,6 %</b>
Achats de marchandises (dont variat° de stock)	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	137,5 %
Achats de matières premières et autres approv. (dont variat° de stock)	4,78	5,57	5,74	5,26	4,54	-5,0 %
Autres achats et charges externes	28,09	29,12	29,74	33,97	29,70	5,7 %
Impôts, taxes et versements assimilés	4,58	4,75	4,89	5,29	5,60	22,3 %
Salaires et traitements	39,18	39,62	40,44	40,01	41,07	4,8 %
Charges sociales	19,49	19,47	19,36	19,44	17,97	-7,8 %
Dotations aux amortissements / provisions	7,22	5,43	5,09	11,12	10,97	52,0 %
Autres charges	0,35	0,13	0,33	0,34	0,77	122,2 %
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>103,70</b>	<b>104,09</b>	<b>105,61</b>	<b>115,44</b>	<b>110,63</b>	<b>6,7 %</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-2,25</b>	<b>-0,92</b>	<b>0,68</b>	<b>-0,95</b>	<b>1,57</b>	<b>-169,7 %</b>
+ Produits financiers	0,28	0,26	0,18	0,17	0,25	-9,6 %
- Charges financières	0,30	1,51	2,50	1,14	0,33	9,7 %
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-0,02</b>	<b>-1,25</b>	<b>-2,32</b>	<b>-0,97</b>	<b>-0,07</b>	<b>302,9 %</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>	<b>-2,27</b>	<b>-2,16</b>	<b>-1,64</b>	<b>-1,92</b>	<b>1,50</b>	<b>-165,8 %</b>
+ Produits exceptionnels	3,37	2,77	2,19	4,10	2,55	-24,1 %
- Charges exceptionnelles	2,14	0,96	1,10	3,06	2,45	14,5 %
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>1,23</b>	<b>1,81</b>	<b>1,09</b>	<b>1,03</b>	<b>0,10</b>	<b>-91,5 %</b>
- Participations des salariés		0,33	0,33	0,33	0,38	
+ CICE	1,86	1,89	2,19	1,83		-100,0 %
- Impôts sur les bénéfices					0,02	
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>0,82</b>	<b>1,20</b>	<b>1,32</b>	<b>0,61</b>	<b>1,20</b>	<b>46,6 %</b>

Source : comptes annuels

### 7.2.1.1. Le résultat d'exploitation

#### Produits

En progression constante jusqu'en 2018, le chiffre d'affaires, qui comprend les recettes commerciales et les compensations sociales, a diminué en 2019 pour atteindre 67,2 M€. Cette baisse d'activité lors de la dernière année s'explique par les mouvements sociaux intervenus qui

ont impacté les activités transport et stationnement. Le cycle d'exploitation de TaM est dépendant des subventions, constituées principalement de la subvention forfaitaire d'exploitation (30 % des produits) et des subventions de gros entretien renouvellement.

### Charges

Corollaire de l'augmentation du chiffre d'affaires, les charges d'exploitation ont progressé de 6,7 %, atteignant 110,6 M€ en 2019. D'un montant de 41,1 M€, les salaires et traitements ont progressé de 4,8 %. Ils constituent le premier poste de dépenses en raison de l'accroissement des rémunérations en fonction de l'ancienneté. Une baisse des charges sociales est intervenue en 2019 du fait de la transformation en réduction des cotisations du dispositif CICE. Les autres achats et charges externes ont augmenté de 5,7 % en dépit d'une économie liée à la non-reconduction en 2019 de la sous-traitance d'une partie du contrôle de la fraude.

#### 7.2.1.2. Le résultat financier

Important, le déficit financier de l'entreprise a atteint 2,3 M€ en 2017 en dépit des produits du placement d'une importante trésorerie<sup>50</sup>. TaM a en effet enregistré des amortissements de caducité liés à la perte attendue en fin de DSP lors de la restitution des biens.

#### 7.2.1.3. Le résultat exceptionnel

Les produits exceptionnels sont majoritairement constitués des subventions d'investissement versées par la métropole (à hauteur de 70 % dans la précédente DSP et 80 % ensuite). Il s'agit d'une aide destinée à financer la charge d'amortissement supplémentaire qu'occasionneront les investissements qui reviendront au délégant en fin de concession. Les dotations aux provisions pour risques et charges, venues régulièrement en déduction du résultat exceptionnel, ont été complétées en 2018 et 2019 de pertes relatives à des stocks obsolètes.

## **7.2.2. Des capitaux propres significatifs**

### 7.2.2.1. L'actif

L'actif immobilisé de TaM est composé des parkings en ouvrage gérés dans le cadre de concessions et de certains investissements « transport ». Lors de l'échéance de l'ancienne DSP au 30 juin 2018, les biens de retour qui figuraient à l'actif au 31 décembre 2017 sont revenus à la collectivité, venant diminuer par deux la valeur nette des immobilisations incorporelles.

D'un montant de 27,6 M€ fin 2019, l'encours de créances est notamment constitué des subventions versées par la métropole (10,7 M€), du CICE qui sera payé avec trois ans de décalage en l'absence de bénéfice (5,9 M€) et des recettes commerciales (4,5M€).

TaM dispose d'un niveau de liquidités très élevé, atteignant 42,2 M€ en 2019, dont la moitié a été placée sur des comptes à terme.

<sup>50</sup> Le placement de la trésorerie sur les comptes à terme a rapporté entre 0,16 M€ et 0,27 M€ par an.

tableau 24 : évolution de l'actif

en M€	2015	2016	2017	2018	2019	Variations 2015- 2019
<b>Actif immobilisé</b>						
Immobilisations incorporelles	2,68	2,35	2,10	1,60	1,83	-31,9 %
Immobilisations corporelles	18,76	17,97	17,12	9,76	13,20	-29,6 %
Immobilisations financières	0,50	0,50	0,80	0,80	0,80	60,7 %
<b>Actif circulant</b>						
Avances et acomptes versés	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,0 %
Stocks	7,43	7,92	11,56	10,60	9,84	32,4 %
Créances	14,08	17,07	17,07	30,00	27,62	96,1 %
Comptes de régularisation	0,82	2,14	1,36	0,45	1,02	24,3 %
Valeurs mobilières de placement	11,16	14,85	12,95	18,64	20,23	81,2 %
Disponibilités	15,91	10,58	12,81	13,83	21,99	38,2 %
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>71,35</b>	<b>73,39</b>	<b>75,77</b>	<b>85,68</b>	<b>96,53</b>	<b>35,3 %</b>

Source : comptes annuels

### 7.2.2.2. Le passif

En situation bénéficiaire tout au long de la période, les capitaux propres de l'entreprise s'élevaient à 22,1 M€ fin 2019. Retraité des subventions d'investissement (6,6 M€), ils s'élèvent à 15,5 M€, soit plus de trois fois le capital investi, en raison de l'absence de versement de dividendes. Les dettes fiscales et sociales comprennent notamment une dette sur le personnel et les cotisations liées pour un total de 12,8 M€. Ce solde correspond essentiellement au stock de congés payés épargnés en compte épargne temps (CET).

tableau 25 : évolution du passif

en M€	2015	2016	2017	2018	2019	Variation 2015-2019
Capitaux propres (hors résultat et subventions )	11,15	11,31	12,46	13,72	14,28	28,1 %
Résultat de l'exercice	0,82	1,20	1,32	0,61	1,20	46,6 %
Subventions	7,36	4,01	3,00	2,09	6,63	
Provisions pour risques et charges	9,12	8,56	7,38	13,47	18,88	107,0 %
Avances conditionnées		4,56	6,67	0,02	0,08	
Emprunts et dettes bancaires	3,51	2,96	2,43	1,90	1,49	-57,5 %
Avances et acomptes reçus	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Dettes fournisseurs	8,52	10,04	9,87	13,33	10,95	28,6 %
Dettes fiscales et sociales	17,20	16,43	20,02	24,58	22,03	28,1 %
Autres dettes (dont dettes sur immo)	5,84	5,64	3,57	6,18	10,86	85,8 %
Comptes de régularisation	7,82	8,68	9,06	9,76	10,12	29,4 %
Concours bancaires	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>71,35</b>	<b>73,39</b>	<b>75,77</b>	<b>85,68</b>	<b>96,53</b>	<b>35,3 %</b>

Source : comptes annuels

### 7.2.2.3. Les ratios bilanciaux

L'augmentation des capitaux propres conjuguée à la diminution de l'actif immobilisé amène à une augmentation très significative du fonds de roulement de 166,7 %.

L'activité de transport de TaM génère un besoin en fonds de roulement négatif compris entre - 12,6 M€ et - 17,1 M€. Il s'explique notamment par l'encaissement en avance de certaines

recettes commerciales comme les abonnements annuels où les carnets de 10 tickets tandis que les dépenses d'exploitation afférentes seront engagées plus tard, pour certaines plusieurs années après.

De ce fait, la trésorerie a progressé de 55,9 % entre 2015 et 2019, pour atteindre 42,2 M€, soit l'équivalent de 154 jours de charges courantes<sup>51</sup>. TaM conçoit cette trésorerie abondante comme une réserve financière mobilisable rapidement.

**tableau 26 : fonds de roulement et besoin en fonds de roulement**

en M€	2015	2016	2017	2018	2019	Variation 2015-2019
Fonds de roulement	10,02	11,78	13,23	19,67	26,73	166,7 %
Besoin en fonds de roulement	-17,05	-13,66	-12,53	-12,81	-15,49	-9,2 %
Trésorerie	27,08	25,44	25,76	32,47	42,22	55,9 %

Source : comptes annuels

### 7.3. Une entreprise fragilisée par la crise sanitaire

#### 7.3.1. Une indemnité ne couvrant que partiellement le déficit d'exploitation

L'indemnité préjudicielle versée par la métropole en 2020 n'a couvert que la moitié du déficit qui s'est établi à 6,8 M€ en 2020. Celui-ci s'explique par le maintien d'une offre kilométrique presque normale (baisse de 6,5 %) alors que la fréquentation a chuté de 45 %. Ainsi les charges d'exploitation ont diminué de 6,3 M€ (- 5,7 %) alors que dans le même temps le chiffre d'affaires chutait de 29,1 % par rapport à 2019 (- 19,6 M€). Le recours au chômage partiel, mis en œuvre lors du premier confinement, s'est élevé pour l'année 2020 à 95 083 heures, TaM prenant à sa charge 0,2 M€ afin de combler le manque à gagner pour ses salariés. Les règles de distanciation sociale et le maintien de l'offre kilométrique n'ont pas permis à l'entreprise de modifier sensiblement la présence du personnel, en conséquence la masse salariale hors charge sociale n'a diminué que de 4,9 % (- 2 M€).

<sup>51</sup> Les charges courantes s'élèvent à 100 M€ en 2019.

tableau 27 : résultat comparé 2019 et 2020

en M€	2019	2020	Variation 2019-2020
Production vendue de biens	0,01	0,00	-69,38 %
Production vendue de services	67,22	47,69	-29,05 %
<i>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</i>	<i>67,23</i>	<i>47,69</i>	<i>-29,06 %</i>
Production immobilisée	0,38	0,41	7,45 %
Subventions d'exploitation	38,34	42,90	11,87 %
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	5,12	4,14	-19,16 %
Autres produits	1,13	0,44	-61,21 %
<i>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION</i>	<i>112,20</i>	<i>95,58</i>	<i>-14,82 %</i>
Achats de marchandises (dont variat° de stock)	0,01	0,00	-75,52 %
Achats de matières premières et autres approv. (dont variat° de stock)	4,54	4,60	1,39 %
Autres achats et charges externes	29,70	29,29	-1,38 %
Impôts, taxes et versements assimilés	5,60	4,84	-13,49 %
Salaires et traitements	41,07	39,08	-4,86 %
Charges sociales	17,97	17,75	-1,22 %
Dotations aux amortissements / provisions	10,97	8,52	-22,33 %
Autres charges	0,77	0,24	-69,05 %
<i>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</i>	<i>110,63</i>	<i>104,32</i>	<i>-5,70 %</i>
RESULTAT D'EXPLOITATION	1,57	-8,75	-656,81 %
+ Produits financiers	0,25	0,16	-36,03 %
- Charges financières	0,33	0,95	187,42 %
RESULTAT FINANCIER	-0,07	-0,78	945,72 %
<i>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</i>	<i>1,50</i>	<i>-9,53</i>	<i>-737,02 %</i>
+ Produits exceptionnels	2,55	3,75	46,85 %
- Charges exceptionnelles	2,45	1,01	-58,89 %
RESULTAT EXCEPTIONNEL	0,10	2,74	2525,88 %
- Participations des salariés	0,38		-100,00 %
- Impôts sur les bénéfices	0,02		-100,00 %
RESULTAT DE L'EXERCICE	1,20	-6,78	-665,72 %

Source : comptes annuels

### 7.3.2. L'amenuisement des capitaux propres

L'absorption de la filiale Saint-Roch en 2020 a généré une hausse des immobilisations corporelles de 50,4 %. Le déficit enregistré en 2020 a conduit à une baisse des valeurs mobilières de placement (- 7,4 %) et des disponibilités (- 26,7 %).

tableau 28 : comparaison de l'actif 2019 et 2020

en M€	2019	2020	Variation 2019/2020
Actif immobilisé			
Immobilisations incorporelles	1,83	1,70	-6,8 %
Immobilisations corporelles	13,20	19,85	50,4 %
Immobilisations financières	0,80	0,00	-100,0 %
Actif circulant			
Avances et acomptes versés	0,00	0,00	
Stocks	9,84	9,24	-6,1 %
Créances	27,62	28,29	2,4 %
Comptes de régularisation	1,02	0,00	-100,0 %
Valeurs mobilières de placement	20,23	18,72	-7,4 %
Disponibilités	21,99	16,13	-26,7 %
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>96,53</b>	<b>93,93</b>	<b>-2,7 %</b>

Source : comptes annuels

La perte enregistrée en 2020 a significativement dégradé les capitaux propres qui ne s'élevaient plus qu'à 8,6 M€ fin 2020 (- 44,5 % par rapport à 2019). L'augmentation de l'endettement (+ 895 %) s'explique par l'intégration de l'emprunt relatif au parking Saint-Roch qui a été souscrit en 2015.

tableau 29 : comparaison du passif 2019 et 2020

en M€	2019	2020	Variation 2019-2020
Capitaux propres (hors résultat et subventions)	14,28	15,43	8,0 %
Résultat de l'exercice	1,20	-6,78	-665,7 %
Subventions	6,63	11,07	
Provisions pour risques et charges	18,88	19,02	0,8 %
Avances conditionnées	0,08	0,21	150,3 %
Emprunts et dettes bancaires	1,49	14,85	895,1 %
Avances et acomptes reçus	0,00	0,00	
Dettes fournisseurs	10,95	9,75	-11,0 %
Dettes fiscales et sociales	22,03	21,55	-2,2 %
Autres dettes (dont dettes sur immo)	10,86	15,45	42,2 %
Comptes de régularisation	10,12	8,00	-20,9 %
Concours bancaires	0,00	0,00	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>96,53</b>	<b>108,54</b>	<b>12,40 %</b>

Source : comptes annuels

L'intégration en 2020 du droit d'entrée du parking Saint-Roch comptabilisé en actif circulant mais financé par une ressource stable a modifié les ratios bilanciels avec un besoin en fonds de roulement se rapprochant de l'équilibre. Le niveau de trésorerie a diminué de 17,4 % mais reste positif fin 2020.

tableau 30 : fonds de roulement comparé

en M€	2019	2020	Variation 2019-2020
Fonds de roulement	26,73	31,94	19,5 %
Besoin en fonds de roulement	-15,49	-2,91	-81,2 %
Trésorerie	42,22	34,85	-17,4 %

Source : comptes annuels

## 7.4. La situation consolidée retraitée

Les comptes consolidés établis par TaM à compter de 2018 intègrent à la situation financière les deux filiales. La dissolution intervenue en 2021 de la dernière filiale existante ne nécessitera plus de comptes consolidés.

En raison de retraitements effectués, la somme des résultats nets de chaque structure est différente du résultat consolidé arrêté et communiqué en assemblée générale ordinaire. Cet écart provient principalement de deux retraitements : les indemnités de départs en retraite qui sont provisionnés au niveau consolidé et les actifs d'impôts différés.

En effet, l'entreprise a comptabilisé en 2020 un actif d'impôt différé de 1,7 M€. Or une telle comptabilisation n'est possible, conformément aux normes comptables, que dans l'hypothèse où le bénéfice futur s'avère probable. Selon la chambre, l'équilibre financier des contrats que TaM doit exécuter dans les prochaines années ne permettait d'envisager une telle évolution.

**tableau 31 : écart net entre résultats cumulés et résultats consolidés**

en €	2018	2019	2020
SASU SAINT ROCH	6 677	46 143	
SASU VOIRIE	361 261	-46 635	527 226
SAEML TaM	612 942	1 199 298	-6 784 618
Résultats cumulés	980 880	1 198 806	-6 257 392
Résultat consolidé	1 421 199	607 379	-5 146 951
Écart net retraité	440 319	-591 427	1 110 441

Source : comptes annuels consolidés

## 7.5. Les perspectives 2022-2024

La situation financière future de l'entreprise TaM dépendra du modèle économique retenu pour la prise en compte des impacts économiques et financiers de la gratuité, du redéploiement de ses missions et de la détermination d'un nouveau mode de rémunération. Elle dépendra également des choix qui seront fait pour adapter le programme d'investissement à la réalité des besoins du réseau pour assurer le confort et la sécurité du voyageur.

En 2021, le déficit de la société a été de 1,6 M€, moins que celui envisagé par un cabinet extérieur (3,3 M€) lors d'une prospective réalisée pour le compte de TaM en septembre 2021. Cette amélioration apparente est due à une reprise de provision de 8,6 M€<sup>52</sup>.

Selon la prospective de ce cabinet, le déficit serait d'un niveau supérieur en 2022, à hauteur de 10,2 M€, l'expert n'anticipant pas une reprise de l'activité de transport (- 7,2 M€). Par ailleurs, en l'état actuel des contrats, l'activité de voirie deviendrait déficitaire à hauteur de 2,8 M€<sup>53</sup>, l'activité du parking Saint-Roch restant pour sa part structurellement déficitaire (- 0,9 M€).

<sup>52</sup> Relative aux portes et corps de roues.

<sup>53</sup> En raison d'une hausse de la redevance fixe et de la diminution des recettes.

**tableau 32 : résultats nets prévisionnels par activité selon la dernière situation contractuelle en vigueur**

en M€	2022	2023	2024
DSP transport	-7,2	-0,5	-0,1
Stationnement (ouvrages et contrats privés)	0,7	0,8	0,8
DSP Saint Roch	-0,9	-0,9	-0,9
DSP voirie	-2,8	-2,8	-2,8
Résultat consolidé hors retraitement	-10,2	-3,4	-3

Source : rapport d'évaluation des titres TaM

## **CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**

Jusqu'en 2019, l'entreprise a dégagé un résultat positif, même si compte tenu de la nature de son activité, son taux de marge est resté réduit. Les événements sociaux de 2019 ont diminué son chiffre d'affaires et TaM s'est ensuite trouvée grandement fragilisée par la crise sanitaire. Alors qu'elle a maintenu presque l'intégralité de son offre kilométrique, en 2020, son chiffre d'affaires s'est effondré et son résultat est déficitaire à hauteur de 7 M€ en dépit d'une aide de la métropole d'un montant équivalent. En 2021, le déficit de la société s'est établi à 1,6 M€. Cette amélioration apparente est due à une reprise de provision à hauteur de 8,6 M€. L'entreprise dispose d'un niveau de liquidités élevé.

TaM n'a pas comptabilisé de provision au titre des engagements de départ à la retraite de ses salariés. Leur montant, qui s'élève à 7,1 M€, aurait mérité d'être pris en compte dans la durée des différentes DSP transports. L'entreprise s'est cependant engagée à adopter désormais cette méthode, ce qui permet de refléter plus fidèlement la situation de ses engagements.

Dans ses comptes consolidés, TaM a intégré 1,7 M€ en 2020 correspondant à un impôt différé alors qu'une telle comptabilisation, qui suppose la réalisation de bénéfices futurs, apparaît peu réaliste au regard de sa situation structurellement dégradée et de la modification profonde de son modèle économique.

La chambre formule en conséquence la recommandation suivante :

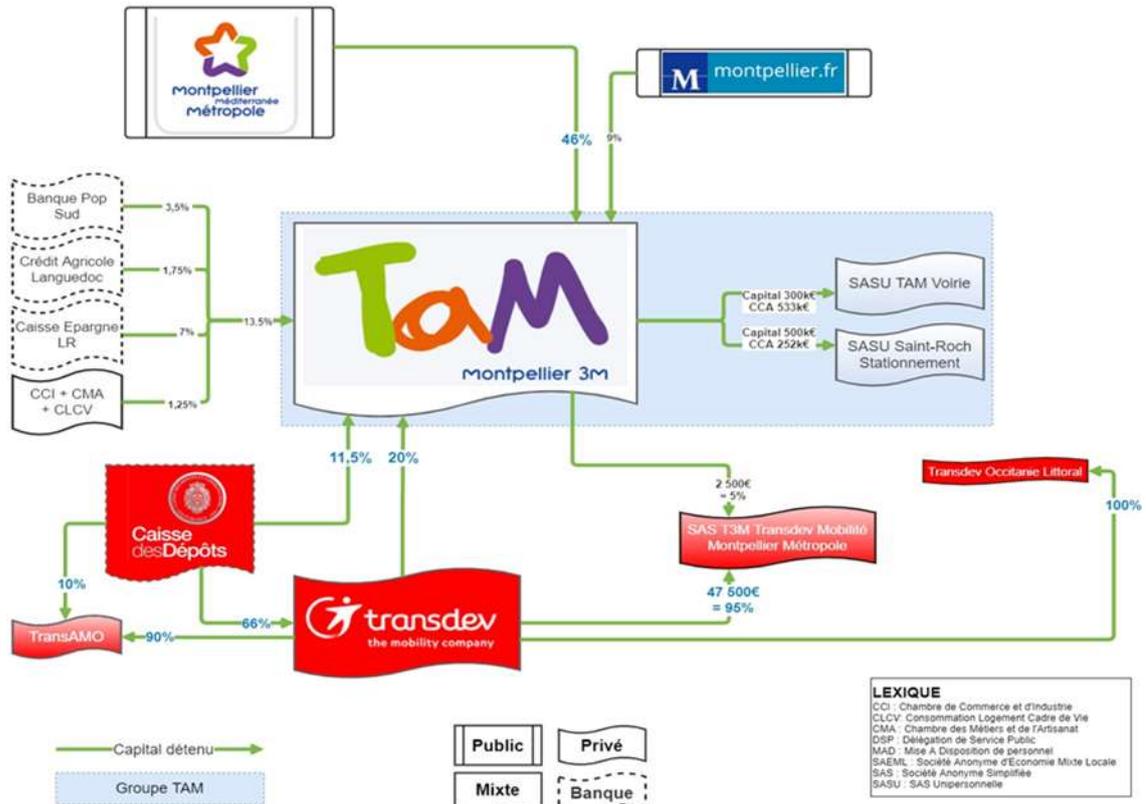
**16. Constituer une provision pour anticiper le versement des indemnités de départ à la retraite prévues par la convention collective des transports. *Totalement mise en œuvre.***

\*\*\*

## ANNEXES

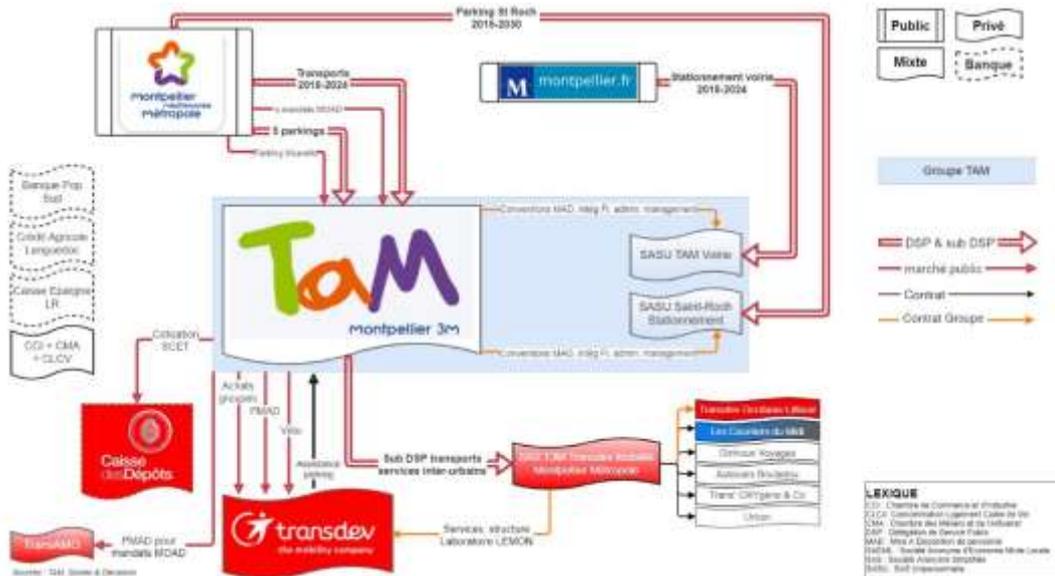
annexe 1 : TaM dans son environnement capitalistique .....	86
annexe 2 : relations contractuelles de TaM .....	86
annexe 3 : projet de modification de la répartition du capital dans le cadre de la création d'une SPL .....	87
annexe 4 : administrateurs et dirigeants successifs de TaM.....	88
annexe 5 : conventions réglementées conclues par TaM de 2015 à 2021.....	90
annexe 6 : territoire de Montpellier Méditerranée Métropole.....	91
annexe 7 : détail des facturations Transdev au 2 <sup>nd</sup> semestre 2018 (k€) .....	92
annexe 8 : les enjeux financiers de la délégation de service public 2018-2024.....	93
annexe 9 : analyse des mandats d'ouvrage délégué .....	94
annexe 10 : l'offre kilométrique, la fréquentation.....	100
annexe 11 : vitesse moyenne .....	102
annexe 12 : comparaison des tarifs de la TaM avec d'autres réseaux.....	104
annexe 13 : contrôles et fraude dans les transports .....	105
annexe 14 : les incivilités .....	106

annexe 1 : TaM dans son environnement capitalistique



Sources : TAM, Scores & Décisions

annexe 2 : relations contractuelles de TaM



**annexe 3 : projet de modification de la répartition du capital  
dans le cadre de la création d'une SPL**

ACTIONNAIRES	<b>Projet de passage en SPL (transactions au nominal)</b>							
	31 décembre 2021			Variation		1 janvier 2022		
	Actions	%	Valeur nominale	Actions	Valeur nominale	Actions	%	Valeur nominale
<b>A) COLLECTIVITES LOCALES</b>	<b>18 900</b>	<b>55,12%</b>	<b>2 362 500 €</b>	<b>15 388</b>	<b>1 923 500 €</b>	34 288	100%	4 286 000 €
MONTPELLIER MEDITERRANEE METROPOLE	15 778	46,02%	1 972 250 €	8 223	1 027 875 €	24 001	70%	3 000 125 €
VILLE DE MONTPELLIER	3 122	9,11%	390 250 €	7 165	895 625 €	10 287	30%	1 285 875 €
<b>B) AUTRES ACTIONNAIRES</b>	<b>15 388</b>	<b>44,89%</b>	<b>1 923 500 €</b>	<b>-15 388</b>	<b>-1 923 500 €</b>			
TRANSDEV	6 854	19,99%	856 750 €	-6 854	-856 750 €			
CAISSE DES DEPOTS & CONSIGNATIONS	3 928	11,46%	491 000 €	-3 928	-491 000 €			
CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE	2 400	7%	300 000 €	-2 400	-300 000 €			
BANQUE POPULAIRE DU Sud	1 200	3,5%	150 000 €	-1 200	-150 000 €			
CREDIT AGRICOLE	600	1,75%	75 000 €	-600	-75 000 €			
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE	400	1,17%	50 000 €	-400	-50 000 €			
CHAMBRE DES METIERS	5	0,0146%	625 €	-5	-625 €			
C.L.C.V	1	0,0029%	125 €	-1	-125 €			
<b>SAEML TaM</b>	<b>34 288</b>	<b>100%</b>	<b>4 286 000 €</b>	<b>0</b>	<b>0 €</b>	<b>34 288</b>	<b>100%</b>	<b>4 286 000 €</b>

Sources : TaM

annexe 4 : administrateurs et dirigeants successifs de TaM

Dirigeants TaM			14 mai 2014	13 oct 2015	23 févr 2016	01 juin 2016	30 juin 2016	25 avr 2017	17 oct 2017	22 mai 2018	26 oct 2018	24 mai 2019	18 oct 2019	21 oct 2020	24 sept 2021	15 oct 2021	
			<b>Administrateurs</b>	Désignés par leurs assemblées délibérantes	<b>A) COLLECTIVITES LOCALES</b>												
MONTPELLIER MEDITERRANEE METROPOLE	R. SUBRA	A. EL KANDOUSSI										L. NISON					
	P. BONNAL	JL. COUSQUER										C. MANTION					
	F. PRUNIER	JL. SAVY										JL. SAVY					
	C. MORALES	JP. RICO					P KRYZYZANSKI					JP. RICO					
VILLE DE MONTPELLIER	S. FLEURENCE	M. MIRALLES													C. GIMENEZ		
	R. SOUCHE	N. LIZA												M. BORNE			
	H. MARTIN	M. CHARDES										E. REYNAUD					
Nommés par l'AGO	<b>B) AUTRES ACTIONNAIRES</b>																
	TRANSDEV	L. EGOUMENIDES		S. LAPUJOLADE					T. DECERLE								
	CAISSE DES DEPOTS & CONSIGNATIONS	B. PAQUET		JS. SAULNIER D'ANCHALD					V. SAS								
	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE	M. CAVAILLON					S. CASTELLON					JC. FEVRE					
	CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE	V. PEREZ					JM. SEVESTRE										
	C.L.C.V	S. BASCOUL															
	Salariés TAM											C. BELTRAN		J. LORENZO			
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>					<b>13</b>					<b>14</b>					
<b>DG</b>	DIRECTEUR GENERAL	JL. FRIZOT (depuis 22/03/2010)					L. EGOUMENIDES					L. NISON					
	DIRECTEUR GENERAL délégué						JL. FRIZOT					N. SILBERZAHN					

Sources : TaM, Scores&Decisions, INPI



## annexe 5 : conventions réglementées conclues par TaM de 2015 à 2021

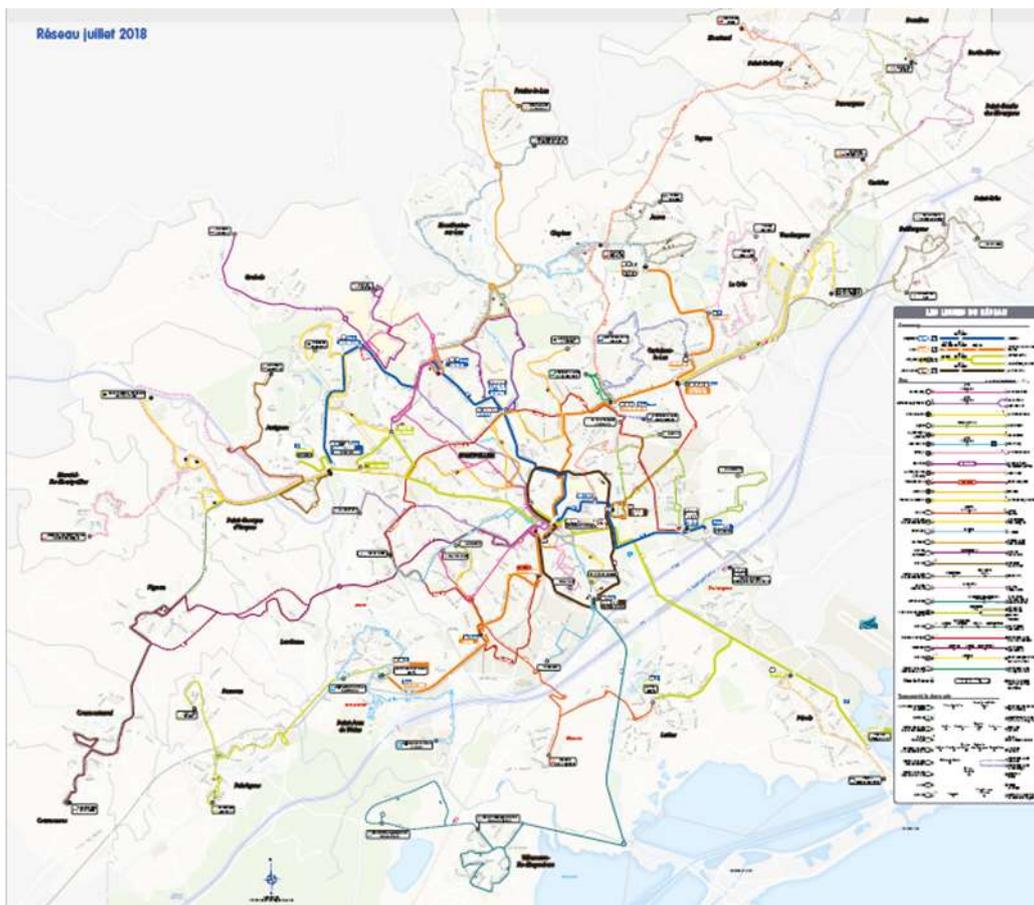
A/V	Conventions réglementées	Co-signataire(s)	Événement	#CA	Autorisation préalable CA	Signature de la convention	Approbation par AG	Couverture de nullité par AG
Vente	Marché stationnement voirie	Ville	reconduction 2015-16		NON	?		28 juin 2016
Vente	Marché stationnement voirie	Ville	signature contrat		NON	15 avril 2016		27 juin 2017
Vente	DSP stationnement voirie	Ville	signature contrat		NON	20 décembre 2017		29 juin 2018
Vente	DSP stationnement voirie	Ville	avenant 1		NON	7 novembre 2018		21 juin 2019
Vente	DSP stationnement voirie	Ville	avenant 2 Redevance VNC		NON	8 janvier 2021		23 juin 2021
Vente	DSP stationnement voirie	Ville	avenant 3		NON	19 février 2021		23 juin 2021
Vente	DSP Transport 2010-17	Métropole + Transdev	avenant 7	135		28 janvier 2015	19 mai 2015	30 juin 2015
Achat	GME pour DSP Transport 2010-17	Transdev	avenant 7	135		28 janvier 2015	19 mai 2015	30 juin 2015
Vente	DSP Transport 2010-17	Métropole + Transdev	avenant 8	140		13 octobre 2015	12 janvier 2016	28 juin 2016
Achat	GME pour DSP Transport 2010-17	Transdev	avenant 8	140		13 octobre 2015	12 janvier 2016	28 juin 2016
Vente	DSP Transport 2010-17	Métropole + Transdev	avenant 9 décalage GER	146		25 octobre 2016	21 novembre 2016	27 juin 2017
Achat	GME pour DSP Transport 2010-17	Transdev	avenant 9 décalage GER	146		25 octobre 2016	21 novembre 2016	27 juin 2017
Vente	DSP Transport 2010-17	Métropole + Transdev	avenant 10 prolongation 6m	151		1 décembre 2017	26 décembre 2017	29 juin 2018
Achat	GME pour DSP Transport 2010-17	Transdev	avenant 10 prolongation 6m	151		1 décembre 2017	26 décembre 2017	29 juin 2018
Vente	DSP Transport 18-24	Métropole	signature contrat		NON	27 juin 2018		21 juin 2019
Achat	STT pour DSP Transport 18-24	Transdev	SST informelle 6 mois Sub U		NON	non signée 6/2019		21 juin 2019
Vente	DSP Transport 18-24	Métropole	avenant 1 subD T3M Sub U		NON	31 décembre 2018		21 juin 2019
Achat	Sub D pour DSP Transport 18-24	Transdev	signature contrat		NON	1 janvier 2019		21 juin 2019
Vente	DSP Transport 18-24	Métropole	avenant 2 restructuration		NON	7 février 2020		16 juin 2020
Achat	Sub D pour DSP Transport 18-24	Transdev	avenant 2 restructuration		NON	7 février 2020		16 juin 2020
Vente	DSP Transport 18-24	Métropole	avenant 3 COVID + gratuité		NON	22 janvier 2021		23 juin 2021
Achat	Sub D pour DSP Transport 18-24	Transdev	avenant 3 COVID + gratuité		NON	22 janvier 2021		23 juin 2021
Vente	DSP Transport 18-24	Métropole	avenant 4 gratuité 2			24 septembre 2021	en cours	
Achat	Sub D pour DSP Transport 18-24	Transdev	avenant 4 gratuité 2			24 septembre 2021	en cours	
Vente	DSP Saint Roch	Métropole	avenant 2		NON	juin 2020		23 juin 2021
Vente	DSP Saint Roch	Métropole	substitution TUP	161		21 octobre 2020	27 octobre 2020	23 juin 2021
Achat	Emprunts St Roch	CE + CA	avenant 2 substitution	162		3 février 2021	en cours	23 juin 2021
Vente	Sub D Corum 09-18 Enjoy Mpl	Métropole+Ville+CE+CDC+CCI	avenant 1 "1/4 heure Hamon"		NON	9 septembre 2015		28 juillet 2016
Vente	Sub D Corum 20-27 Mtpl Events	Métropole+Ville+CE+CDC+CCI	signature contrat		NON	17 janvier 2020		16 juin 2020
Vente	Sub D Corum 20-27 Mtpl Events	Métropole+Ville+CE+CDC+CCI	avenant 1 gratuité juillet 2020		NON	juillet 2020		23 juin 2021
Vente	Sub D Corum 20-27 Mtpl Events	Métropole+Ville+CE+CDC+CCI	avenant 2 DSP 3 Travaux GER	163		30 avril 2021	en cours	23 juin 2021
Vente	DSP Comédie & Antigone	Ville	avenant 1 "1/4 heure Hamon"		NON	9 septembre 2015		28 juillet 2016
Vente	DSP Comédie & Antigone	Métropole	avenant 2 gratuité juillet 2020		NON	juin 2020		23 juin 2021
Vente	DSP Gambetta 1990-2029	Ville	avenant 8 "1/4 heure Hamon"		NON	9 septembre 2015		28 juillet 2016
Vente	DSP Gambetta 1990-2029	Métropole	avenant 9		NON			23 juin 2021
Vente	DSP Europa	Métropole	avenant 4 "1/4 heure Hamon"		NON	9 septembre 2015		28 juillet 2016
Vente	DSP Europa	Métropole	avenant 6		NON			23 juin 2021
Vente	Régie pkg Jacques Cœur	Métropole	avenant 1		NON	28 juin 2016		27 juin 2017
Vente	Mandat MOAD L2	Métropole	avenant 9		NON	23 novembre 2016		27 juin 2017
Vente	Mandat MOAD (L4) L5-1	Métropole	avenant 3	140		13 octobre 2015	12 janvier 2016	
Vente	Mandat MOAD (L4) L5-1	Métropole	avenant 4		NON	25 juin 2018		21 juin 2019
Vente	Mandat MOAD (L4) L5-1	Métropole	avenant 5 prolongation délai		NON			16 juin 2020
Vente	Mandat MOAD (L4) L5-1	Métropole	avenant 6 prolongation 6m	159		3 mars 2020	25 mars 2020	
Vente	Mandat MOAD L5-2	Métropole	signature contrat		NON			23 juin 2021
Achat	STT AMO L4 + L5 TransAMO	Transdev	avenant 2			11 mars 2015	23 mars 2015	
Achat	STT AMO L4 + L5 TransAMO	Transdev	avenant 3	153		29 juin 2018	2018	29 juin 2018
Achat	STT AMO L4 + L5 TransAMO	Transdev	avenant 4 evolution prix	155		25 janvier 2019	15 février 2019	21 juin 2019
Achat	STT AMO L4 + L5 TransAMO	Transdev	avenant 5 nouvelle mission		NON	11 mars 2019		16 juin 2020
Achat	STT AMO L4 + L5 TransAMO	Transdev	avenant 6 prolongation délai	158		18 octobre 2019	18 octobre 2019	16 juin 2020
Achat	STT AMO L4 + L5 TransAMO	Transdev	avenant 7 prolongation 6m	160		19 mai 2020	28 mai 2020	16 juin 2020
Achat	STT AMO L4 + L5 TransAMO	Transdev	avenant 8 prolongation 6m		NON		3 février 2021	23 juin 2021
Achat	Directeur de projet TransAMO 2018	Transdev	signature contrat		NON	inconnue		21 juin 2019
Achat	Mission AT 2019 TransAMO	Transdev	codification tramway STRMTG		NON		5 février 2019	16 juin 2020
Vente	Mission AT 2020 TransAMO	Transdev	AO BHNS	159		3 mars 2020	7 mars 2020	16 juin 2020
Achat	MAD 2 ingénieurs 2013+2014	Ville	Protocole transactionnel		NON			28 juin 2016
Achat	MAD 1 ingénieur 2015	Ville	signature convention		NON			28 juin 2016
Achat	Groupe commande video	Métropole + Ville	avenant 1		NON			16 juin 2020
Achat	Groupe commande video	Métropole + Ville	avenant 2	163		30 avril 2021		23 juin 2021
Achat	Emprunts PGE COVID-19	BP + CA + CE	consultation	162		3 février 2021		23 juin 2021
Achat	Emprunts PGE COVID-19	BP + CA + CE	souscription	163		30 avril 2021		23 juin 2021
Achat	Formation Continue Obligatoire	Transdev	signature contrat		NON	24 novembre 2015		27 juin 2017
Achat	Innov Box	Transdev	signature contrat		NON	25 janvier 2016		27 juin 2017
Achat	Trans-Cité	Transdev	signature contrat		NON			27 juin 2017

annexe 6 : territoire de Montpellier Méditerranée Métropole



Source : site internet Montpellier Métropole

graphique 13 : réseau schématisé des transports de Montpellier Méditerranée Métropole



Source : TaM annexe au contrat de DSP

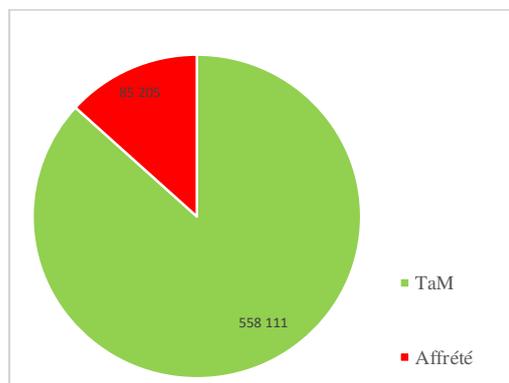
annexe 7 : détail des facturations Transdev au 2<sup>nd</sup> semestre 2018 (k€)

Activité suburbaine			5 359	82,5%	92,3%
Régulier	Transdev TOL	2 759			
Régulier	Courrier du Midi	1 046			
Régulier	Bouladou	458			
Régulier	Ginhoux	174			
TAD	Transdev TOL	921			
Soirée			202	3,1%	
AMIGO	Transdev TOL	151			
Minibus du soir	Oxygène&Co	41			
Minibus du soir	Urban	10			
Périscolaire	Transdev TOL	388	388	6,0%	
Occasionnel	Transdev TOL	25	25	0,4%	
Spécial	Transdev TOL	23	23	0,4%	
Prestations	Transdev TOL	503	503	7,7%	
	<b>TOTAL</b>		<b>6 500</b>		

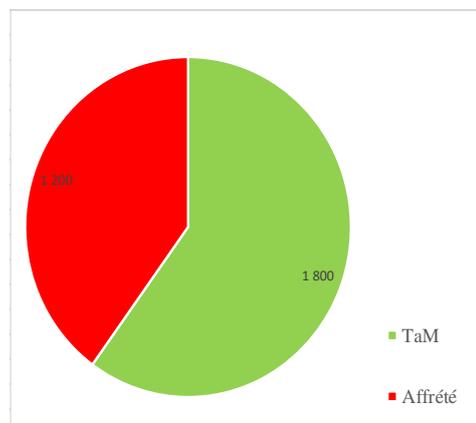
Source : CRC d'après TaM

annexe 8 : les enjeux financiers de la délégation de service public 2018-2024

graphique 14 : répartition prévue des charges



graphique 15 : répartition prévue du résultat



Source : CRC d'après TaM – DSP transports 2018-2024

tableau 33 : montants et évolutions induites par l'avenant n° 2 DSP (n° 1 subdélégation)

en k€	Avenant 1			Avenant 2			Variation			
	Total	TaM	TRANSDEV T3M	Total	TaM	Transdev T3M	Total	TaM	T3M	rapport
Produits	646 464	559 910	86 554	653 066	562 912	90 154	1,0%	0,5%	4,2%	7,8
SFE	262 720	196 578	66 142	275 190	202 626	72 564	4,7%	3,1%	9,7%	3,2
hors SFE	383 744	363 332	20 412	377 876	360 286	17 590	-1,5%	-0,8%	-13,8%	16,5
Charges	643 215	558 111	85 104	650 802	561 111	89 691	1,2%	0,5%	5,4%	10,0
Résultat	2 264	1 800	464	2 264	1 800	464	0%	0%	0%	
Taux marge	0,35%	0,32%	0,55%	0,35%	0,32%	0,52%				
	Rapport 1 : 1,7			Rapport 1 : 1,6						

Source : CRC d'après TaM – avenants au contrat de DSP transports 2018-2024

tableau 34 : montants et évolutions induites par l'avenant n° 3 DSP (n° 2 subdélégation)

en k€	Avenant 2			Avenant 3			Variation				
	Total	TaM	Transdev T3M	Total	TaM	Transdev T3M	Total	TaM	T3M	rapport	inverse
Produits	653 066	562 912	90 154	644 888	555 221	89 667	-1,3%	-1,4%	-0,5%	0,4	2,5
SFE	275 190	202 626	72 564	278 732	206 137	72 595	1,3%	1,7%	0,04%	0,02	40,6
hors SFE	377 876	360 286	17 590	366 156	349 084	17 072	-3,1%	-3,1%	-2,9%	0,9	1,1
Charges	650 802	561 111	89 691	644 333	555 015	89 318	-1,0%	-1,1%	-0,4%	0,4	2,6
Résultat	2 264	1 800	464	555	206	349	-75%	-89%	-25%	0,3	3,6
Taux marge	0,35%	0,32%	0,52%	0,09%	0,04%	0,39%					
	Rapport 1 : 1,6			Rapport 1 : 10,5							

Source : CRC d'après TaM – avenants au contrat de DSP transports 2018-2024

tableau 35 : montants et évolutions induites par l'avenant n° 4 DSP (n° 3 subdélégation)

en k€	Avenant 3			Avenant 4			Variation				
	Total	TaM	Transdev T3M	Total	TaM	Transdev T3M	Total	TaM	T3M	rapport	inverse
Produits	644 888	555 221	89 667	636 903	547 766	89 137	-1,2%	-1,3%	-0,6%	0,4	2,3
SFE	278 732	206 137	72 595	283 010	210 481	72 529	1,5%	2,1%	-0,1%	-0,04	-23,2
hors SFE	366 156	349 084	17 072	353 893	337 285	16 608	-3,3%	-3,4%	-2,7%	0,8	1,2
Charges	644 333	555 015	89 318	647 211	558 422	88 789	0,4%	0,6%	-0,6%	-1,0	-1,0
Résultat	555	206	349	555	206	349	0%	0%	0%		
Taux marge	0,09%	0,04%	0,39%	0,09%	0,04%	0,39%					
	Rapport 1 : 10,5			Rapport 1 : 10,7							

Source : CRC d'après TaM – avenants au contrat de DSP transports 2018-2024

## annexe 9 : analyse des mandats d'ouvrage délégué

**1. Des programmes et enveloppes financières prévisionnelles systématiquement bouleversées de manière substantielle pour chacun des mandats**

Le mandat de maîtrise d'ouvrage relatif à la réalisation de la ligne 2 conclu le 17 juillet 2000 prévoyait, sur la base du programme opérationnel adopté par délibération du conseil du district de l'agglomération de Montpellier le 12 juillet 2000, une enveloppe financière prévisionnelle de 544 M€ HT, décomposée en une tranche ferme estimée à 424 M€ HT et une tranche conditionnelle estimée à 120 M€ HT.

L'avenant n° 6 conclu le 13 septembre 2005 ramène l'enveloppe de la tranche ferme à 400 M€ HT, soit une diminution de 24 M€ HT du fait des montants des marchés inférieurs aux estimatifs établis par le maître d'œuvre et de l'abandon de certains aménagements et équipements. La mise en service de la ligne 2 est intervenue le 16 décembre 2006. Quitus a été donné à TaM par décision du mandant le 15 avril 2019.

Cependant le coût estimatif après avenants est supérieur à l'enveloppe initiale en raison de la prise en compte d'opérations connexes qui opère une augmentation de 9,07 %. Il est à relever que les opérations connexes dans le bilan général s'élèvent à un total de 51,2 M€ HT.

tableau 36 : programme et enveloppe financière de la ligne 2

en M€ HT	Enveloppe initiale	Enveloppe à la date du dernier avenant	Opérations connexes	Coût final estimé	Écart en valeur	Écart en %
Ligne 2	544	520	47,16	567,16	+ 47,16	+ 9,07 %

Source : CRC d'après contrats de mandat

Ces opérations connexes réalisées ont notamment pour objet :

- des travaux de renforcement des eaux usées ;
- des travaux de voirie ;
- des travaux d'amélioration de l'éclairage public ;
- des aménagements urbains tels le remodelage de carrefours, de recalibrage de ruisseau, de déviation du réseau d'eau, de réalisation de viaduc, de renforcement des collecteurs d'eau pluviale, des nouvelles canalisations d'eau potables et d'eaux usées afin anticiper les développements urbains programmés ;
- la réalisation du support de la plateforme tramway-parking Saint-Roch.

De telles opérations connexes doivent impérativement être prévues dans le programme initial. Aucune de ces opérations connexes ne figurent dans les dispositions contractuelles<sup>54</sup>, lesquelles avaient prévu la réalisation de missions annexes, à prendre par voie d'avenants, pour :

- la communication de proximité,
- la gestion des commissions d'appel d'offres,
- les études de restructuration du réseau en collaboration avec le futur exploitant,

<sup>54</sup> Cf. mandat de la L2, cf. mandat des L3L4.

- le suivi de la fabrication du matériel roulant,
- le contrôle des performances.

**tableau 37 : opérations connexes de la ligne 2**

en M€ HT	Avenant n° 3	Avenant n° 5	Avenant n° 6	Avenant n° 7	Quitus
CA Montpellier	14,45		14,45	14,45	14,853
Achat de rames				5,35	7,584
Ville Montpellier	30,11		25,12	24,94	25,987
Ville de Castelnaud		NC	0,54	0,67	0,686
SI Garrigues Campagne		NC	0,51	0,51	0,594
SNCF			1,24	1,24	1,448
<b>Total</b>	<b>44,56</b>		<b>41,86</b>	<b>47,16</b>	<b>51,152</b>

Source : CRC d'après contrats de mandat et avenants

Le mandat de maîtrise d'ouvrage relatif à la réalisation de la ligne 3 et de l'extension ouest de la ligne 1 conclu le 4 août 2004 prévoyait une enveloppe financière évaluée à 480 M€ HT arrêtée par délibération de la communauté de l'agglomération de Montpellier du 28 avril 2004. L'avenant n° 2 conclu le 28 juillet 2008 prenant acte de l'approbation de l'avant-projet de l'opération, porte l'enveloppe financière à 450 M€ HT. L'avenant n° 3 conclu en octobre 2010 procède à une modification du programme initial en intégrant la création d'une nouvelle ligne dénommée « 4 - La Circulade » mais en restant dans l'enveloppe de 450 M€ HT. La mise en service des lignes 3 et 4 est intervenue le 7 avril 2012. L'avenant n° 7 passé le 20 décembre 2019 prolonge la durée du mandat au 31 décembre 2022.

**tableau 38 : programme et enveloppe financière des lignes 3 et 4**

en M€ HT	Enveloppe initiale	Enveloppe à la date du dernier avenant	Opérations connexes	Coût final estimé	Écart en valeur	Écart en %
Lignes 3 et 4	480	450	9,86	459,86	+ 9,86	+ 2,19 %

Source : CRC d'après contrats de mandat

Pour ce projet, le coût estimatif après avenants est supérieur à l'enveloppe initiale du fait de la prise en compte d'opérations connexes à hauteur de + 2,19 %.

**tableau 39 : opérations connexes des lignes 3 et 4**

en M€ HT	Avenant n° 3	Avenant n° 4	Avenant n° 5
CA Montpellier	3,480	3,480	3,480
Ville Montpellier	5,970	5,970	5,970
Ville de Pérols	0,105	0,105	0,105
Ville de Lattes	0,046	0,048	0,300
<b>TOTAL</b>	<b>9,601</b>	<b>9,603</b>	<b>9,855</b>

Source : CRC d'après contrats de mandat et avenants

Outre la prise en charge contestable de certains travaux, dans le cadre d'un tel mandat, les opérations connexes relatives aux divers réseaux ne peuvent pas ne pas avoir été prévues dans le programme fonctionnel initial.

Le programme opérationnel de la réalisation de la ligne 5 (ex ligne 4) a été approuvé par délibération du 3 juillet 2009 et arrêté à une enveloppe financière de 330 M€ HT. Tant le

programme opérationnel que l'enveloppe financière ont fait l'objet de modifications nombreuses et importantes.

**tableau 40 : modifications de l'enveloppe financière de la ligne 5**

2009	2013	2016	2018	2019	2020
330 M€ HT	390 M€ HT	76.8 M€ HT	350 M€ HT	408 M€ HT	411.81 M€HT + 69.31 M€HT (opérations connexes)
Contrat initial signé le 01/02/2011	Avenant n° 1 24/09/2013 Approbation de l'avant-projet	Avenant n° 3 12/01/2016	Avenant n° 4 14/12/2016	Avenant n° 5 04/10/2019	Mandat L5-Phase 2 23/12/2020

Source : CRC d'après les contrats de mandat et avenants

Le programme opérationnel a concerné essentiellement le bouclage de la ligne 4 qui ne représente qu'une portion de la ligne 5 : l'avenant n° 3 au mandat de maîtrise d'ouvrage a validé ce bouleversement, en priorisant ainsi le bouclage de la ligne 4 en tranche ferme qui a été inaugurée le 1<sup>er</sup> juillet 2016.

L'avenant n° 4 reprend la poursuite de la ligne 5 sur la base d'un nouveau programme et d'une nouvelle enveloppe et annonce un futur mandat pour la réalisation de cette nouvelle ligne.

L'avenant n° 5 porte le terme du mandat au 30 juin 2020 et valide une nouvelle enveloppe financière de l'opération à 408 M€ HT (valeur 2009). L'avenant n° 6 reporte à nouveau le terme du mandat, au 31 décembre 2020.

Le nouveau mandat de la ligne 5 dit phase 2 est conclu le 23 décembre 2020 sur la base d'un programme actualisé à hauteur de 411,81 M€ HT (valeur 2019) et prévoit des opérations connexes à hauteur de 69,31 M€ HT.

Si les conditions initiales du programme peuvent subir des ajustements, une telle remise en cause constitue un motif suffisant pour reconsidérer le mandat initial et remettre en concurrence un nouveau mandat, au moins à compter de 2016.

Force est de constater que les changements de programmes relèvent d'une véritable réorientation du projet, avec bouleversement de l'économie du programme initial, sans que le maître de l'ouvrage mandaté dispose des moyens pour en limiter les effets sur les délais et coûts.

Le programme opérationnel de l'extension de la ligne 1 vers le pôle d'échange multimodal Montpellier Sud de France établi en 2012 fixe l'enveloppe financière du projet à 39,33 M€ HT.

La convention de mandat avec TaM a été signée le 12 janvier 2017 pour une durée prévisionnelle de 72 mois et une mise en service fin 2020.

Cependant, cette opération connaît d'importantes et nombreuses vicissitudes : un changement de programme portant l'enveloppe financière à 53,83 M€ HT, une mise en service pour août 2022<sup>55</sup>, élargissement des missions du mandataire tel que la « réalisation de nouvelles études préliminaires pour redéfinir un nouveau programme » ou « la réalisation d'un nouvel avant-projet prenant en

<sup>55</sup> Cf. COMOA du 08/07/2019.

compte l'ensemble des modifications substantielles au programme » ou « la réalisation d'un avant-projet pour l'ouvrage de franchissement de l'A709 »<sup>56</sup>, sans aucune nouvelle mise en concurrence prévue pour la passation de ce nouveau mandat. Aucun avenant – au demeurant annoncé depuis 2018 – n'est venu acté ces changements.

## 2. Des missions confiées au mandataire de manière extensible

Le mandant, en méconnaissance du dispositif législatif relatif à la maîtrise d'ouvrage déléguée, a demandé à son mandataire d'étendre ses missions au-delà de l'objet propre à chaque mandat :

- dans le cadre du mandat relatif à la ligne 2<sup>57</sup>, TaM a dû élargir le marché ayant pour objet l'achat de rames à l'achat de trois rames supplémentaires destinées à la ligne 1 ; cet achat d'un montant de 7,584 M€ HT<sup>58</sup> a été totalement répercuté sur le bilan de l'opération de la ligne 2 ;
- dans le cadre du mandat relatif aux lignes 3 et 4<sup>59</sup>, TaM a conduit des opérations de remplacement des abris voyageurs de la ligne 1 dans le cadre d'un marché global comprenant à la fois la fabrication, l'installation, la gestion publicitaire et la maintenance des abris de la ligne 3 ainsi que la désinstallation des abris mis en place par le précédent attributaire du marché passé pour la ligne 1 ainsi que le traitement acoustique du PCC du parking Gambetta ;
- dans le cadre du mandat relatif à la ligne 5 (ex ligne 4)<sup>60</sup>, TaM s'est vu confier la passation d'un marché permettant de couvrir l'ensemble des besoins de Montpellier Agglomération (autorité délégante de la DSP transports) relatifs à l'extension des systèmes SAE / radio / monétique ou, au contraire, s'est vu retirer l'achat du matériel roulant, celui-ci s'intégrant dans un appel d'offres d'achat de rames pour l'ensemble des lignes (1, 2, 3 et 5) ;
- dans le cadre du mandat relatif à l'extension de la ligne 1 - gare Sud de France, TaM voit ses missions étendues en raison de modifications substantielles du projet avec un nouveau programme et la prise en compte de l'ouvrage de franchissement de l'A709.

La mention, dans le mandat relatif à la ligne 5 - phase 2, permettant des adaptations « même de façon importante » ou « des modifications même substantielles »<sup>61</sup> contrevient au droit de la commande publique et plus particulièrement à l'article 139 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 et abrogé par le décret n° 2018-1075 du 3 décembre 2018 cité par les parties et abrogé depuis ou à l'article L. 2194-1 du code de la commande publique qui interdisent de procéder à des modifications substantielles sur les contrats en cours d'exécution.

## 3. Des mandats à durée indéterminée

Les conventions de mandat passées :

- Soit ne donnent aucune durée précise de la mission déléguée à TaM :
  - pour la ligne 2, son entrée en vigueur court à compter de leur notification et jusqu'à l'achèvement complet par TaM de la totalité de ses missions. Cet achèvement<sup>62</sup> est constaté

<sup>56</sup> Cf. CRAC Mandat de la ligne 1 Ext au titre de 2019.

<sup>57</sup> Cf. L2, avenant n° 7 du 13/06/2006.

<sup>58</sup> Cf. bilan joint au quitus établi pour la ligne 2.

<sup>59</sup> Cf. L3L4, avenant n° 3 du xx/10/2010.

<sup>60</sup> Cf. L4L5, avenant n° 2 du 14/02/2014.

<sup>61</sup> Cf. mandat de la ligne 5 - phase 2, article 16 du CCAP.

<sup>62</sup> Cf. mandat de la ligne 2, articles 3 et 9.4.

par la délivrance du quitus par le mandat qui intervient au vu du bilan général et définitif de l'opération et expiration du délai de la garantie de parfait achèvement ;

- pour les lignes 3 et 4, la durée du mandat débute à sa notification et s'étend sur toute la durée de l'opération jusqu'à la mise en service prévue en 2009, y compris la clôture des marchés et garantie de parfait achèvement. L'achèvement<sup>63</sup> de la mission prend fin par ailleurs par la délivrance du quitus ;
- Soit apportent des indications succinctes et contradictoires :
  - pour la ligne 1 - extension vers la gare, la durée globale correspond à la durée de l'opération jusqu'à la mise en service, plus une année pour la clôture des marchés et l'exécution de la garantie de parfait achèvement, plus six mois pour l'établissement du quitus, soit une durée indicative prévisionnelle d'environ 72 mois à compter de la notification de la convention, sur la base d'un calendrier prévisionnel annexé et d'une mise en service fin 2020<sup>64</sup>. Toutefois, les dispositions relatives à la délivrance du quitus prévoient des modalités autres dans la mesure où le bilan général de l'opération sera fourni au plus tard dans un délai d'un an à compter du dernier décompte général et définitif des cocontractants du mandataire<sup>65</sup> ;
  - pour la ligne 5 (ex ligne 4), la durée globale est comprise entre 8 et 12 ans maximum et elle comprend toute la durée de l'opération jusqu'aux mises en service prévues au 1<sup>er</sup> trimestre 2017 pour la tranche ferme puis entre 2017 et 2021 maximum pour les tranches conditionnelles 1 et 2, la clôture des marchés et les garanties de parfait achèvement<sup>66</sup>. Toutefois, les dispositions relatives à la délivrance du quitus prévoient ici aussi des modalités autres dans la mesure où le bilan général de l'opération sera fourni au plus tard dans un délai d'un an à compter du dernier décompte général et définitif des cocontractants du mandataire<sup>67</sup>.

Ainsi, aucune durée limitée n'a été donnée dans le cadre de ces conventions de mandat et il semble qu'il y ait confusion entre la date de mise en service d'une ligne et la date d'achèvement de la mission du mandataire qui ne peut être constatée que par la délivrance du quitus.

Des reports dans le temps ont ainsi ponctué l'ensemble de ces mandats principalement du fait du mandant et ce, sans faire l'objet d'avenants.

S'agissant des deux lignes de tramway mises en service, les dates de mise en service et donc du terme de la mission du mandataire sont, à défaut d'actes entérinés par les parties, largement dépassées. Ainsi, s'agissant des lignes 2, 3 et 4, le quitus est soit intervenu après une période de 13 années après la mise en service, soit repoussé pour être établi 10 années après la mise en service.

Ces retards s'expliquent par des reprises d'études liées à des changements de programme, suspensions politiques des opérations, etc.

Il semble que leur origine soit à rechercher dans la conjonction de deux phénomènes :

- la sous-évaluation du temps nécessaire à la réalisation des opérations et notamment pour mener à bien les phases préparatoires. En particulier le temps nécessaire à la DUP et l'obtention des permis de construire apparaît sous-évalué ;

<sup>63</sup> Cf. mandat lignes 3 & 4, article 3 de l'AE et article 10.3 du CCP.

<sup>64</sup> Cf. mandat ligne 1 - extension vers la gare, article 3 de l'AE.

<sup>65</sup> Cf. mandat ligne 1 - extension vers la gare article 10 du CCTP.

<sup>66</sup> Cf. ligne 5 (ex L4), AE, article 3.

<sup>67</sup> Cf. ligne 5 (ex L4), CCP, article 11.3.

- la fragilité intrinsèque, en termes de délais, d'opérations reposant sur un enchevêtrement de réglementations dont les exigences procédurales sont fréquemment bloquantes.

Cependant, les marchés publics, tels que les conventions de mandat loi MOP, sont conclus pour une durée déterminée<sup>68</sup>. Cette élément considéré comme substantiel détermine le régime de responsabilité du mandataire qui est une responsabilité contractuelle pour faute et donc par essence rigoureusement limitée dans le temps. La loi MOP exige à peine de nullité que la convention de mandat prévoise les conditions dans lesquelles le maître de l'ouvrage constate l'achèvement de la mission du mandataire (article 5).

Les dispositions de l'article 16 de l'ancien code des marchés publics, devenu l'article 39 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et de l'article 16 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 et codifié désormais à l'article 5 du code de la commande publique, prévoient qu'une telle convention de mandat qui appartient à la catégorie des marchés publics, doit « préciser la durée du mandat et les conditions de sa réalisation éventuelle » et ne permettent pas de prévoir un simple renvoi à la réalisation des ouvrages ou à leur mise en service.

---

<sup>68</sup> Cf CMP, article 16, puis ordonnance n° 2015-899 du 23/07/2015, art. 39 et décret n° 2016-360 du 25/03/2016, article 16 et codifié à l'article L.5 du CCP.

## annexe 10 : l'offre kilométrique, la fréquentation

tableau 41 : l'offre kilométrique

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tramway	5 339 119	5 476 513	5 469 431	5 431 131	5 402 238	4 896 898
Bus urbains	4 481 961	4 553 535	4 528 953	4 496 591	4 569 677	4 411 115
Navettes gare Sud de France				82 741	108 061	103 804
Navettes substitution tramway	79 317	3 576	21 215	3 748	7 054	23 252
<b>Sous total urbain</b>	<b>9 900 397</b>	<b>10 033 624</b>	<b>10 019 599</b>	<b>10 014 211</b>	<b>10 087 030</b>	<b>9 435 069</b>
Lignes régulières suburbaines affrétées	2 364 180	2 484 742	2 500 893	2 494 346	2 769 951	3 263 553
Transport à la demande	769 917	798 578	873 370	862 942	810 598	536 496
Amigo	55 967	52 710	52 599	52 692	51 835	10 760
Périscolaires	178 961	169 578	177 146	179 984	148 652	82 153
Occasionnels	15 838	15 784	15 080	11 419	13 425	7 888
<b>Sous total suburbain</b>	<b>3 384 863</b>	<b>3 521 392</b>	<b>3 619 088</b>	<b>3 601 383</b>	<b>3 794 461</b>	<b>3 900 850</b>
<b>Total</b>	<b>13 285 260</b>	<b>13 555 016</b>	<b>13 638 687</b>	<b>13 615 594</b>	<b>13 881 491</b>	<b>13 335 919</b>

Source : rapport au délégataire

tableau 42 : coefficients de redressement appliqués

	2016	2017	2018	2019	2020
L1	1,32	1,30	1,27	1,39	1,28
L2	1,27	1,25	1,27	1,27	1,33
L3	1,40	1,39	1,41	1,45	1,34
L4	1,44	1,34	1,33	1,39	1,27

Source : CRC d'après données TaM

tableau 43 : fréquentation en déplacements validés

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	% des déplacements validés
L1	18 757 625	18 727 525	18 957 491	18 277 078	17 551 418	9 151 939	37 %
L2	7 500 283	7 691 194	7 727 591	7 863 747	7 756 909	4 378 117	15 %
L3	9 396 223	9 757 818	10 043 309	9 890 447	9 636 685	5 466 354	19 %
L4	2 705 544	3 284 051	3 743 370	3 840 338	3 545 505	1 876 367	7 %
<b>Total tramway</b>	<b>38 359 675</b>	<b>39 460 588</b>	<b>40 471 761</b>	<b>39 871 610</b>	<b>38 490 517</b>	<b>20 872 777</b>	<b>78 %</b>
Bus urbains	8 240 592	8 502 383	8 863 386	8 978 480	9 338 973	5 349 166	18 %
<b>Total urbains</b>	<b>46 600 267</b>	<b>47 962 971</b>	<b>49 335 147</b>	<b>48 850 090</b>	<b>47 829 490</b>	<b>26 221 943</b>	<b>96 %</b>
<b>Déplacements pénétrantes</b>	<b>458 875</b>	<b>390 492</b>	<b>423 670</b>	<b>424 292</b>	<b>346 322</b>	<b>110 236</b>	<b>1 %</b>
Lignes régulières suburbaines	1 310 568	1 418 015	1 494 810	1 554 127	1 677 188	960 533	3 %
Amigo et service de soirée	34 382	31 236	26 186	19 338	14 547	2 420	0 %
Transport à la demande	124 776	123 426	147 999	158 058	144 309	65 053	0 %
<b>Total Transdev suburbain</b>	<b>1 469 726</b>	<b>1 572 677</b>	<b>1 668 995</b>	<b>1 731 523</b>	<b>1 836 044</b>	<b>1 028 006</b>	<b>3 %</b>
<b>Total</b>	<b>48 528 868</b>	<b>49 926 140</b>	<b>51 427 812</b>	<b>51 005 905</b>	<b>50 011 856</b>	<b>27 360 185</b>	<b>100 %</b>

Source : rapport annuel du délégataire

**tableau 44 : fréquentation exprimée en nombre de voyages**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	% des voyages
Tramway Ligne 1	32 425 375	30 544 394	30 824 329	29 010 745	30 518 722	14 699 297	35,3 %
Tramway Ligne 2	13 525 668	12 167 649	12 120 952	12 404 608	12 179 883	7 149 659	14,6 %
Tramway Ligne 3	17 173 954	17 661 191	18 101 071	17 949 577	17 899 893	9 378 831	20,6 %
Tramway Ligne 4	6 119 132	6 671 217	6 879 977	6 960 918	6 666 980	3 208 779	7,7 %
S/S TOTAL TRAMWAY	69 244 129	67 044 452	67 926 328	66 325 848	67 265 478	34 436 567	78,2 %
S/S TOTAL BUS URBAIN	12 718 911	12 836 339	13 330 097	13 113 081	13 458 656	7 766 612	15,4 %
Lignes régulières suburbaines	2 006 778	2 190 851	2 289 743	2 452 077	2 591 130	1 453 298	2,7 %
Amigo	34 382	31 236	26 186	19 338	14 547	2 420	0,0 %
Transport à la demande	124 793	123 426	147 999	158 058	144 309	67 432	0,2 %
TOTAL affrété par le subdélégataire	2 041 160	2 222 087	2 315 929	2 471 415	2 605 677	1 455 718	2,8 %
TOTAL RESEAU URBAIN + SUBURBAIN	84 128 993	82 226 303	83 720 353	82 068 402	83 474 120	43 726 328	98,8 %
Périscolaires	450 704	423 814	427 677	420 628	373 115	225 390	0,5 %
Occasionnels	12 751	11 772	14 588	12 399	28 304	6 965	0,0 %
TOTAL RESEAU TaM	84 592 448	82 661 889	84 162 618	82 501 429	83 875 539	43 958 683	99,4 %
Lignes Pénétrantes (cars CG 34)	626 955	536 430	569 852	596 773	489 490	180 679	0,6 %
TOTAL METROPOLE	85 219 403	83 198 320	84 732 470	83 098 202	84 365 029	44 139 362	100,0 %

Source : TaM

## annexe 11 : vitesse moyenne

tableau 45 : vitesse moyenne réelle selon les données du SAE du lundi 14 au vendredi 18 octobre 2019

Ligne 1		Tranche horaire					Journée
	Tronçon	HC < 7h	HP matin	HC	HP après-midi	HC > 19h	
Sens aller	Mosson - Albert 1er	21,1	20,2	20,6	20,7	20,7	20,6
	Albert 1er - Port Marianne	13,0	12,3	12,9	12,2	13,3	12,7
	Port Marianne - Odysseum	20,1	20,0	20,2	20,0	20,5	20,2
	<i>Mosson - Odysseum</i>	<i>17,6</i>	<i>16,8</i>	<i>17,4</i>	<i>17,0</i>	<i>17,6</i>	<i>17,3</i>
Sens retour	Odysseum - Port Marianne	17,6	17,2	17,6	17,0	17,7	17,4
	Port Marianne - Albert 1er	12,9	12,0	12,6	12,1	13,0	12,5
	Albert 1er - Mosson	21,0	20,8	21,4	20,8	22,6	21,4
	<i>Odysseum - Mosson</i>	<i>17,3</i>	<i>16,7</i>	<i>17,3</i>	<i>16,7</i>	<i>18,0</i>	<i>17,2</i>
Ligne 3		Tranche horaire					Journée
	Tronçon	HC < 7h	HP matin	HC	HP après-midi	HC > 19h	
Sens aller	Lattes Centre - Port Marianne	25,6	24,6	26,2	25,7	26,5	25,9
	Port Marianne - Plan Cabanes	12,2	11,6	11,8	11,2	12,2	11,7
	Plan Cabanes - Juvignac	19,8	20,0	19,8	18,9	20,5	19,8
	<i>Lattes Centre - Juvignac</i>	<i>18,9</i>	<i>18,4</i>	<i>18,7</i>	<i>18,1</i>	<i>19,3</i>	<i>18,7</i>
Sens retour	Juvignac - Plan Cabanes	19,4	18,2	19,0	18,8	19,6	19,0
	Plan Cabanes - Port Marianne	13,4	12,7	13,0	12,3	13,3	12,9
	Port Marianne - Lattes Centre	26,9	27,9	27,9	28,2	27,6	27,8
	<i>Juvignac - Lattes Centre</i>	<i>19,5</i>	<i>18,8</i>	<i>19,3</i>	<i>19,0</i>	<i>19,6</i>	<i>19,3</i>
Ligne 6		Tranche horaire					Journée
	Tronçon	HC < 7h	HP matin	HC	HP après-midi	HC > 19h	
Sens aller	Pas du Loup - Berthelot	19,9	12,9	14,5	11,8	17,5	14,3
	Berthelot - Collège C. Claudel	14,6	8,5	11,0	8,8	12,2	10,4
	Collège C. Claudel - Euromédecine	17,6	12,5	16,9	13,2	19,1	15,6
	<i>Pas du Loup - Euromédecine</i>	<i>17,3</i>	<i>11,5</i>	<i>14,7</i>	<i>11,6</i>	<i>16,8</i>	<i>13,9</i>
Sens retour	Euromédecine - Collège C. Claudel	23,5	14,7	18,5	15,1	20,4	17,4
	Collège C. Claudel - Berthelot	15,1	11,7	12,9	11,5	14,7	12,7
	Berthelot - Pas du Loup	21,5	17,1	16,5	14,5	19,5	16,6
	<i>Euromédecine - Pas du Loup</i>	<i>20,3</i>	<i>14,2</i>	<i>16,3</i>	<i>13,9</i>	<i>18,4</i>	<i>15,8</i>

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES (ROD2)

Ligne 7		Tranche horaire					Journée
	Tronçon	HC < 7h	HP matin	HC	HP après-midi	HC > 19h	
Sens aller	Hôtel du Département - Cité Roger	22,5	12,4	16,8	13,8	18,7	15,6
	Cité Roger - Berthelot	15,7	12,2	13,1	11,3	14,6	12,8
	Berthelot - Les Bouisses	20,7	16,2	18,4	15,4	19,9	17,6
	<i>Hôtel du Département - Les Bouisses</i>	<i>19,0</i>	<i>13,4</i>	<i>15,7</i>	<i>13,2</i>	<i>17,3</i>	<i>15,0</i>
Sens retour	Les Bouisses - Berthelot	20,2	13,9	17,7	15,1	20,3	16,9
	Berthelot - Cité Roger	14,9	9,0	11,4	9,5	12,8	10,8
	Cité Roger - Hôtel du Département	19,0	15,0	18,4	14,7	20,9	17,2
	<i>Les Bouisses - Hôtel du Département</i>	<i>17,8</i>	<i>12,0</i>	<i>15,1</i>	<i>12,5</i>	<i>17,1</i>	<i>14,3</i>

Source : TaM

## annexe 12 : comparaison des tarifs de la TaM avec d'autres réseaux

tableau 46 : principaux tarifs comparés avec trois autres réseaux

en €	Montpellier	Nantes	Grenoble	Strasbourg	Moyenne des 4 réseaux
Ticket unité	1,6	1,7	1,6	1,7	1,7
Tickets 10 voyages	10	15,6	14,5	13,2	13,3
P + tram résidents (ensemble occupants voiture)	3,7	4,5	P+ tram gratuit pour les usagers	4,2	4,1
P + tram non-résidents (ensemble occupants voiture)	4,9				4,5
Forfait 1 jour	4,3	5,8		4,6	4,9
Forfait famille et groupe jour (5 personnes max)	6,5	10 (pour 4 pers)	5 (5 personnes max)	6,90 (3 personnes max)	7,1
Abonnement mensuel résident	48,2	49,28	59,9	51,8	52,3
Abonnement mensuel non résident	60				55,2
Abonnement annuel résident	433,4	492,8	599	518	510,8
Abonnement annuel non résident	540				537,5
Abonnement sénior (+60 ans) résident	288,9	272	282,6 pour les 65 à 74 ans 136 pour les +75 ans	248,4	269,8
Abonnement sénior non résident	360				293,5
Abonnement jeunes mensuel résident (-26 ans)	25,2	32,8	15 pour les 18 à 24 ans 19,4 pour les 4 à 17	27,6	28,5
Abonnement jeunes mensuel non résident	28				29,5
Abonnement jeune annuel résident	176,4	224	150 pour 18 à 24 ans 194 pour 4 à 17 ans	276	225,5
Abonnement jeune annuel non résident	196				174,0

Source : TaM

**annexe 13 : contrôles et fraude dans les transports**

**tableau 47 : contrôles, taux de fraude et de recouvrement**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre de voyageurs contrôlés	1 234 825	1 371 938	1 209 599	979 803	ND	ND
Taux de contrôle	1,47 %	1,68 %	1,44 %	1,20 %	ND	ND
Nombre de PV émis	122 098	112 483	98 517	85 088	57 801	27 690
Taux de fraude apparent	9,89 %	8,20 %	8,14 %	8,68 %	ND	ND
Taux de recouvrement	39,23 %	38,90 %	37,14 %	35,45 %	36,53 %	39,68 %
Recettes PV en €	1 858 828	1 861 558	1 675 693	1 374 090	964 494	533 967
Recette PV moyen unitaire émis	39	43	46	45	46	48

Source : rapports d'activité du délégant

**tableau 48 : enquêtes fraude**

	nov-15	nov-16	nov-17	déc-19	fév-2021
Périmètre ENQUETE	10 000	12 000	12 000	12 000	3 5000
En %					
Tramway L à V		12,6	13,8	11,6	
Tramway S		14	15,1	12,9	
Tramway D		16,3	16,6	13,4	21,1
Tramway moyenne	11			11,9	14,2
Bus urbain L à V	3,9	5	4,3	6,3	12,9
Bus interurbain L à V	3,5	2,4	5,3	5,1	10,4
Bus week-end					17,6
<b>Fraude dure globale</b>	<b>9,8</b>	<b>11,6</b>	<b>12,4</b>	<b>10,5</b>	<b>13,8</b>
<b>Fraude globale incluant non validations</b>	<b>22,5</b>	<b>21,4</b>	<b>20,6</b>	<b>19,9</b>	<b>22,9</b>

Source : TaM

## annexe 14 : les incivilités

tableau 49 : mesure des incivilités

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Août 2021
Incivilités	388	316	284	332	365	362	275
Atteintes aux biens	413	349	349	284	315	247	325
Atteintes aux clients	221	176	130	205	134	191	463
Atteintes aux agents	319	284	251	261	302	224	176
Total incident hors Tags	1 341	1 125	1 014	1 082	1 116	1 024	1 239

Source : TaM

tableau 50 : taux d'accident

	2016	2017	2018	2019	2020	Juillet 2021
Accidents	303	303	301	337	256	143
<i>Dont accident tramway</i>	147	145	141	178	106	61
<i>Dont accident bus</i>	156	158	130	159	150	82
Taux accident aux 10 000 kms	0,3	0,3	0,3	0,33	0,27	
<i>Dont tramway</i>	0,26	0,27	0,31	0,33	0,22	0,19
<i>Dont bus</i>	0,34	0,35	0,28	0,34	0,33	0,34

Source : TaM

## GLOSSAIRE

ANSSI	Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information
CAC	commissaire aux comptes
CCTP	cahier des clauses techniques particulières
CEP	compte d'exploitation prévisionnel
Cerema	Centre d'études et d'expertises sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement
CNIL	Commission nationale de l'informatique et des libertés
CRC	chambre régionale des comptes
DSI	directeur des services informatiques
DSP	délégation de service public
GME	groupement momentané d'entreprises
HATVP	Haute autorité pour la transparence de la vie publique
HT	hors taxes
k€	kilo euros = millier d'euros
M€	million d'euros
MOP	loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée
POS	procédure opérationnelle standard
PSSI	politique de sécurité des systèmes d'information
SAEML	société anonyme d'économie mixte locale
SEM	société d'économie mixte
SFE	subvention forfaitaire d'exploitation
SPL	société publique locale
TaM	Transports de l'agglomération de Montpellier
TER	train express régional
TVA	taxe sur la valeur ajoutée



## **Réponses aux observations définitives en application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières**

Trois réponses enregistrées :

- Réponse du 2 décembre 2022 de M. Michaël Delafosse, maire de Montpellier, président de Montpellier Méditerranée Métropole
- Réponse du 6 décembre 2022 de M. Laurent Sénigout, directeur général de la SAEML TaM
- Réponse du 7 décembre 2022 de M. Luc Egoumenides, ex-directeur général de la SAEML TaM

Article L. 243-5 du code des juridictions financières :

« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs ».

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**

 **@crococcitanie**