

Séance ordinaire du jeudi 11 juillet 2024

Extrait du registre des
délibérations du Conseil
municipal de la Ville de
Montpellier

L'an deux-mille-vingt-quatre et le onze juillet, les membres du Conseil municipal, légalement convoqués, se sont assemblés au lieu ordinaire des séances, Salle du Conseil, sous la présidence de Monsieur le Maire, Michaël DELAFOSSE.

Nombre de membres en exercice : 65

Finances

Présents :

Georges ARDISSON, Eddine ARIZTEGUI, Michel ASLANIAN, Yves BARRAL, Boris BELLANGER, Christophe BOURDIN, Françoise BOUTET-WAISS, Véronique BRUNET, Elodie BRUN-MANDON, Emilie CABELLO, Michel CALVO, Sébastien COTE, Michaël DELAFOSSE, Mickaël DIORE, Caroline DUFOIX, Maryse FAYE, Clara GIMENEZ, Serge GUISEPPIN, Salim JAWHARI, Stéphane JOUAULT, Mustapha LAOUKIRI, Sophiane MANSOURIA, Coralie MANTION, Nicole MARIN-KHOURY, Isabelle MARSALA, Hervé MARTIN, Fatma NAKIB, Laurent NISON, Yvan NOSBE, Manu REYNAUD, Catherine RIBOT, Agnès ROBIN, Séverine SAINT-MARTIN, Agnès SAURAT, Mikel SEBLIN, Radia TIKOUK, Alban ZANCHIELLO.

Absents ayant voté par procuration en application de l'article L. 2121-20 du Code général des collectivités territoriales :

Taslime AKBARALY ayant donné pouvoir à Françoise BOUTET-WAISS, Nadia AKIL ayant donné pouvoir à Véronique BRUNET, Mohed ALTRAD ayant donné pouvoir à Serge GUISEPPIN, Christian ASSAF ayant donné pouvoir à Christophe BOURDIN, Roger-Yannick CHARTIER ayant donné pouvoir à Mikel SEBLIN, Fanny DOMBRE-COSTE ayant donné pouvoir à Michaël DELAFOSSE, Abdi EL KANDOUSSI ayant donné pouvoir à Isabelle MARSALA, Hind EMAD ayant donné pouvoir à Nicole MARIN-KHOURY, Julie FRÊCHE ayant donné pouvoir à Michel CALVO, Clare HART ayant donné pouvoir à Maryse FAYE, Mylvia HOUGUET ayant donné pouvoir à Yvan NOSBE, Stéphanie JANNIN ayant donné pouvoir à Salim JAWHARI, Marie MASSART ayant donné pouvoir à Stéphane JOUAULT, Bruno PATERNOT ayant donné pouvoir à Manu REYNAUD, Célia SERRANO ayant donné pouvoir à Coralie MANTION, François VASQUEZ ayant donné pouvoir à Catherine RIBOT.

Absents / Excusés :

Luc ALBERNHE, Jean-Dominique DELAVEAU, Jacques DOMERGUE, Alenka DOULAIN, Flora LABOURIER, Mustapha MAJDOUL, Patricia MIRALLES, Clothilde OLLIER, Philippe SAUREL, Bernard TRAVIER, Joëlle URBANI, Annie YAGUE

Chambre Régionale des Comptes (CRC) Occitanie - SAEML Transports de l'Agglomération de Montpellier (TaM) - Actions entreprises à la suite du rapport d'observations définitives - Exercices 2015 à 2021 - Présentation

Monsieur Michel ASLANIAN, Adjoint au Maire, rapporte :

Par délibération en date du 4 avril 2023, le Conseil municipal a pris acte du rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes sur la gestion de la Société Anonyme d'Économie Mixte Locale (SAEML) Transports de l'agglomération de Montpellier (TaM) portant sur les exercices 2015 à 2021. A titre de rappel, 16 recommandations ont été apportées par la Chambre sur les thématiques suivantes : gouvernance, délégation de services publics, performance et qualité du service rendu à l'utilisateur, système d'information, gestion de la mission stationnement ainsi que sur la situation financière.

L'article L.243-9 du Code des juridictions financières dispose que « *dans un délai d'un an à compter de la présentation du rapport d'observations définitives à l'assemblée délibérante, l'ordonnateur de la collectivité territoriale présente, dans un rapport devant cette même assemblée, les actions qu'il a entreprises à la suite des observations de la chambre régionale des comptes* ».

Ci-annexé le rapport de présentation des actions entreprises à la suite des recommandations de la Chambre Régionale des Comptes.

En conséquence, il est proposé au Conseil municipal :

- De prendre acte de la communication des réponses apportées aux observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes d'Occitanie transmises le 24 janvier 2023 ;
- D'autoriser Monsieur le Maire, ou son représentant, à signer tout document relatif à cette affaire.

Le Conseil prend acte.

Fait à Montpellier, le 19 juillet 2024

**Pour extrait conforme,
Monsieur le Maire**

Signé.

Michaël DELAFOSSE

Publiée le : 19 juillet 2024

Liste des annexes transmises en Préfecture :

- Rapport à 1 an CRC

Accusé de réception – Ministère de l'intérieur
034-213401722-20240711-271114-DE-1-1
Acte Certifié exécutoire
Envoi en Préfecture : 19/07/24
Réception en Préfecture : 19/07/24

Monsieur le Maire certifie sous sa responsabilité le caractère exécutoire de cet acte et informe qu'il peut faire l'objet d'un recours gracieux dans un délai de deux mois adressé au Maire ou d'un recours contentieux devant le tribunal administratif de Montpellier dans un délai de deux mois à compter de sa publication ou notification, en vertu de l'article R. 421-5 du Code de justice administrative. Le tribunal administratif peut être saisi par l'application informatique « Télérecours citoyens » accessible par le site internet www.telerecours.fr.

RAPPORT DE PRESENTATION DES ACTIONS ENTREPRISES A LA SUITE DES OBSERVATIONS DE LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES D'OCCITANIE (EXERCICES 2015 A 2021)

Référence – Article L. 243-9-1 du Code des juridictions financières :

« Dans un délai d'un an à compter de la présentation du rapport d'observations définitives au conseil d'administration ou au conseil de surveillance d'une société relevant du titre II du livre V de la première partie du code général des collectivités territoriales, le représentant de la société présente à ce conseil d'administration ou de surveillance un rapport sur les actions qu'il a entreprises à la suite des observations de la chambre régionale des comptes. Ce rapport est communiqué à la chambre régionale des comptes. Il est également communiqué à l'organe exécutif de toute collectivité territoriale ou de tout groupement qui détient une participation dans le capital de la société et inscrit à l'ordre du jour de la prochaine réunion de l'assemblée délibérante, pour que celle-ci délibère sur ce rapport. Cette délibération est communiquée à la chambre régionale des comptes. »

Le 24 janvier 2023, la CRC d'Occitanie a adressé à la TaM son rapport comportant les observations définitives sur le contrôle des comptes et de la gestion de la SAEML TaM concernant les exercices 2015 à 2021.

Ce rapport d'observations définitives a été présenté par le Président de TaM au Conseil d'Administration du 23/03/2023.

Le présent rapport est établi en application de l'article L. 243-9-1 du Code des juridictions financières et a donc pour objet de présenter les actions entreprises par la TaM à la suite des observations de la CRC, qui comportent 16 recommandations.

I. SUR LA GOUVERNANCE

Conclusions CRC :

« 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. »

Recommandation n°1 : « Respecter l'obligation d'autorisation préalable du conseil d'administration avant de conclure des conventions réglementées. »

Recommandation n°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. »

➤ **Actions TaM** :

En réponse, TaM souligne qu'elle respecte autant que possible cette obligation d'autorisation préalable et qu'elle y est particulièrement vigilante. Il subsiste malgré tout parfois des incompatibilités calendaires en lien avec la nécessité des projets dont l'exécution ne permet pas toujours de respecter cette obligation. La vie des projets s'accommode parfois mal avec la fréquence des réunions du Conseil d'administration, comme avec le calendrier des assemblées délibérantes des actionnaires publics concernés par ces conventions réglementées.

Lorsque l'approbation préalable n'a pas pu être respectée, la convention réglementée est systématiquement présentée au Conseil d'Administration suivant en point d'information.

Les Commissaires aux comptes établissent par ailleurs chaque année un rapport spécial sur les conventions réglementées soumises à ratification de l'Assemblée générale, qui est présenté à l'Assemblée générale.

Recommandation n°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.

➤ **Actions TaM :**

Le processus prévu par la loi précitée a bien été enclenché.

Une formation sur la prévention des conflits d'intérêts et des risques d'atteintes à la probité a été dispensée aux Directeurs, cadres et agents de TaM les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence en décembre 2023. Ce sont 49 personnes qui ont ainsi été formées par le biais d'une formation dispensée par Agir Transport en collaboration avec un Cabinet d'avocats (Annexes 1 et 2).

Un code de conduite définissant et illustrant les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence est par ailleurs en cours de rédaction, afin d'être intégré au règlement intérieur de la TaM.

Les autres mesures destinées à prévenir et à détecter la commission de faits de corruption ou l'apparition de conflits d'intérêts prévues par 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 sont par ailleurs prévues d'être mises en place (cartographie des risques, mise en place d'un dispositif d'alerte, sanctions disciplinaires).

II. SUR LA DELEGATION DU SERVICE PUBLIC TRANSPORTS

Conclusions CRC :

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.

Recommandations n°4 : Reconstruire une expertise dans les transports urbains pour retrouver une réelle indépendance juridique, économique et opérationnelle.

➤ **Actions TaM :**

La Société TaM a été transformée en Société Publique Locale au mois de juillet 2022. Elle dispose donc désormais d'un actionnariat 100% public qui la rend totalement indépendante de groupes privés.

Le groupe Transdev n'est donc plus représenté au sein du Conseil d'Administration. En outre, l'assistance technique dont bénéficie TaM à travers le contrat de subdélégation qui la lie à T3M ne sera plus effective, une fois ce contrat expiré (fin 2024).

Dans le futur contrat OSP qui devrait être conclu avec la Métropole, TaM entend reprendre la gestion directe des sous-traitants qui seront chargés de l'exploitation du réseau suburbain, sans passer par un intermédiaire de type société dédiée.

En outre, la TaM s'appuie désormais sur l'expertise du réseau Agir Transport, association Loi 1901 qui apporte aux collectivités et aux opérateurs indépendants une expertise complète en matière de transport public et de mobilité (Annexes 3 et 3-bis).

III. SUR LA FONCTION ACHAT

Conclusions CRC :

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.

Recommandation n°5 : Définir une stratégie d'achat à dimension notamment économique, environnementale et sociale.

Recommandation n°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.

➤ **Actions TaM :**

La TaM a diligenté un audit achats dès la fin de l'année 2022, auprès du Cabinet de consultants AXYS, qui a rendu ses préconisations en janvier 2023.

En outre, avec l'arrivée du nouveau Directeur général au mois de mai 2023, un poste de « Responsable de l'amélioration continue et de l'excellence opérationnelle », qui lui est directement rattaché, a par ailleurs été mis en place au mois d'octobre 2023 (Annexe 4). L'une des premières missions de cette responsable est d'adresser le process achat afin de valider une solution adaptée à TaM.

Ceci a abouti à la mise en place d'un service achats qui commencera à être effectif en 2024 (après consultation du CSE en février 2024), qui sera rattaché à la Direction Administrative et financière et constitué, dans un premier temps, d'un responsable (en cours de recrutement), de deux acheteurs et d'une assistante (horizon fin 2024) (Annexe 5).

Aux côtés de ce nouveau service achats, demeurent, au sein de la Direction Administrative et Financière, la branche « Approvisionnement » constituée de deux personnes et la branche « Magasin » constituée de dix personnes (objectif douze personnes en 2025).

Les premières missions du responsable du service achats seront de réaliser une cartographie des besoins et des achats, une programmation des achats et de définir une stratégie d'achat économique, environnementale et sociale (Annexe 6).

IV. SUR LA PERFORMANCE ET LA QUALITE DU SERVICE RENDU A L'USAGER

Conclusions CRC :

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.

Recommandation n°7 : Proposer à la métropole un programme d'investissements nécessaires à l'entretien des équipements, au confort et à la sécurité des voyageurs.

➤ **Actions TaM :**

1/ Outre l'audit qui avait été réalisé par EGIS pour la Métropole dans le cadre de la DSP Transport en 2018, TaM a pour sa part, diligenté des expertises avec :

- La société VOSSLOH sur les appareils de voie et les traversées obliques
- Et la société TEAMFER sur les courbes du réseau.

Ces expertises sont réalisées chaque année depuis 2021 et émettent des préconisations sur les actions à mener tant du point de vue des opérations de maintenance que des travaux de régénération à programmer.

En parallèle, TaM a mené en interne, en mars 2021, un diagnostic sur l'état du réseau. Ce diagnostic a été diligenté par son équipe de maintenance et a notamment abouti à l'élaboration d'un programme de régénération de la voie ferrée. Plus précisément, ce programme a permis de préciser les équipements devant être remplacés ou nécessitant une opération de maintenance renforcée (rechargement du rail et/ou meulage du rail), avec des niveaux de criticité associés. Ce programme a ainsi conduit à :

- La mise en œuvre de gros travaux de rénovation des rails pour un montant total de 17.5 M€ qui ont été menés avec un rythme soutenu depuis 2022 et qui se poursuivront jusqu'en 2025 (Secteur gare en 2022, Corum en 2022, Secteur Sud-Est en 2023, A. Michel et Jeu de Paume en 2024, St Paul en 2025) : après 2025, les plus gros chantiers urgents seront terminés et pourront alors s'ensuivre des opérations de rénovation/maintenance programmées ;
- La passation et l'exécution de marchés de rechargement de rails (voie courante et appareils de voie) et de meulage.

Infos		Entre 2016 & 2020	Entre 2021 & 2023	2024
Investissement	Remplacement de rails	Ponctuellement	2719 ml	504 ml
	Remplacement d'Appareils de Voie	1	32	4
	Remplacement de Traversées Obliques	2	10	2
	Remplacement d'Appareils de Dilatation	4	4	-
Maintenance	Rechargement d'aiguilles d'Appareils de Voie	15	71	40
	Rechargement de rail	800 ml	4 000 ml	800 ml
	Meulage du rail	160 000 ml	160 000 ml	40 000 ml
	Bourrage de la voie ballastée	500	900 ml	-

Les gains engendrés par la mise en place d'une maintenance sur mesure et la réalisation des travaux de rénovation sont multiples et apparaissent significatifs sur la mission de mainteneur attendue :

- La sécurité : remise en conformité de 90% des aiguillages en écart d'après les expertises Vossloh. Les 10% restants sont planifiés lors des travaux 2024 et 2025 ;
- La production : levée de 10 Limitations Temporaires de Vitesse, amélioration de la disponibilité des équipements et par extension diminution de l'usure des bandages d'essieux du matériel roulant ;
- Le patrimoine : 3000m² de revêtements rénovés dans un souci d'embellissement du patrimoine urbain des lieux emblématiques (Gare Saint-Roch, Corum, Hôtel de ville et le cœur de ville à venir à l'été 2024) incluant le périmètre de la plateforme tramway et des traversées routières à proximité ;
- L'innovation : mise en œuvre de solutions techniques innovantes améliorant, d'une part, la maintenabilité et la fiabilité et, d'autre part, la pérennité des infrastructures ; en particulier l'évolution du profil de rail, l'utilisation d'un alliage métallurgique renforcée, etc.

Le diagnostic interne aide également à l'élaboration du programme pluriannuel d'investissement pour le patrimoine voie ferrée à établir dans le cadre du futur contrat d'Obligation de Service Public qui devrait être conclu entre la TaM et la Métropole à compter de 2025.

Enfin, la TaM a également engagé un audit global de diagnostic de l'état de son patrimoine dans la perspective du renouvellement de son contrat avec la Métropole, comprenant :

- Un audit continu, dynamique et automatique de l'usure du rail sur l'ensemble des linéaires du réseau tramway (non seulement sur les courbes mais également sur les alignements), complété par un audit de la Ligne Aérienne de Contact (LAC) (lot 1, attribué au groupement ARTELIA/DEUTZER en janvier 2024, marché n° 2023/08/14) ;
- Un audit « Energie et sous-station », en vue d'établir un programme de régénération (PPI) (lot 2, en cours d'attribution) ;
- Un audit « Bâtiments » (dépôts, sous-stations, locaux en ligne...), en vue d'établir également un PPI (lot 3, en cours d'attribution).

Ces audits seront réalisés à compter du printemps 2024, avec une restitution des livrables prévue au mois de septembre 2024.

Par ailleurs, TaM s'appuie également sur l'expertise de ses équipes de maintenance (visites, surveillance, suivi des incidents, gestion de l'obsolescence) pour alimenter et établir le plan d'investissement qui sera proposé dans le cadre du nouveau contrat, en particulier pour les autres spécialités non traitées ci-dessus. Il convient de noter que pour la spécialité

« Signalisation Ferroviaire », un audit a été réalisé par l'entreprise EGIS en 2021. Il préconise un certain nombre d'actions à mener. Les actions proposées seront menées dans le cadre du nouveau contrat.

Tout cela s'inscrit dans la durée et marque la volonté de TaM de renforcer sa maintenance préventive.

2/ Concernant le suivi du matériel roulant (sécurité/confort voyageurs), ont notamment été entrepris, à titre d'exemple :

- La mise en œuvre d'un plan de rénovation des rames : l'acquisition de nouveaux tramways auprès de CAF (marché conclu en 2022) permet à la TaM, en se référant aux nouvelles technologies et nouveaux systèmes dont seront dotés les nouveaux tramways, d'étudier l'intégration de plusieurs évolutions sur son matériel roulant actuel (diagramme intérieur, bandes à LED de portes, information visuelle supplémentaire sur les portes des tramways afin de limiter les accidents liés aux actions d'ouverture forcée). Ce plan sera mis en œuvre dans le cadre des opérations de mi-vie des rames ;
- Une étude de reconfiguration du diagramme intérieur des tramways sur le matériel roulant Citadis 302 et 402 (lignes 1, 2, 3, 4) (menée en 2022/2023), ceci, afin d'améliorer le déplacement dans les tramways (amélioration du déplacement, du confort des voyageurs à l'intérieur de la rame, amélioration de l'accessibilité aux fauteuils roulants et du maintien des voyageurs) : cette étude se traduit par un programme de modification des rames de tramway validé avec le STRMTG, qui sera mis en œuvre à partir de fin 2024 ;
- Un travail d'études pour créer un simulateur de conduite tramway qui permettra de simuler des événements impossibles à traiter dans la réalité, pour optimiser la formation des conducteurs et analyser leur réaction dans un environnement tendu (juillet 2024).

Sans compter le marché d'acquisition de nouvelles rames de tramways qui a été conclu le 26 juillet 2022, prévoyant l'achat de 60 rames en tranche ferme et de 17 rames en tranche optionnelle, destinées à permettre l'exploitation de la future ligne 5 de tramway, mais aussi à remplacer les rames de la ligne 1 et à augmenter l'offre de transport suite à la mise en place de la gratuité des transports pour les résidents de la Métropole. Ces nouvelles rames commenceront à être livrées à compter du mois de janvier 2025.

Recommandation n° 8 : Fournir à la métropole une estimation des impacts liés à l'évolution du service vers la gratuité.

➤ **Actions TaM :**

Les impacts liés à la gratuité sont suivis depuis plusieurs années en mode « projet » et font donc l'objet de points réguliers entre la Métropole et la TaM.

Ainsi, la TaM et la Métropole ont tenu, depuis le début de l'année 2021, des Comités de Pilotage « Gratuité », à raison d'une fréquence trimestrielle, au cours desquels l'ensemble des impacts du projet ont été discutés et arbitrés, à savoir notamment :

- Economies générées par la refonte du système de billettique et évolution du système de distribution
- Proposition de scénarii d'évolutions tarifaires pour la cible non-résidents et impacts financiers
- Evaluation des besoins d'évolution de l'offre sur la période 2023-2036 (horizon de mise en ligne du réseau restructuré L5-Bustram)
- Suivi de la mise en œuvre des cellules compteuses sur le matériel roulant Tramway et Bus.

Les participants à ces Comités de pilotage sont les Vices-Présidents Transport et Finance de la Métropole, le Pôle des mobilités de la Métropole (Pôle exploitation) et TaM (membres du Groupe de Direction).

Recommandation n° 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.

➤ **Actions TaM** :

La TaM a conclu au mois de juillet 2023, avec la société WE BREATHE, un marché ayant pour objet l'installation de cellules compteuses sur l'intégralité du matériel roulant utilisé tant sur les lignes urbaines que les lignes suburbaines (Annexe 7). L'installation de ces cellules compteuses a débuté, pour le matériel roulant affecté aux lignes urbaines, au début du mois d'août 2023 et a été finalisée dès le 21 décembre 2023. Quant au matériel roulant affecté sur les lignes suburbaines cette installation a débuté au mois de février 2024 et sera finalisé au mois de juin 2024.

Ce dispositif permettra de disposer de données fiables et complètes sur la fréquentation du réseau urbain et suburbain qui pourront être exploitées et permettront de procéder à des analyses fines des usages, de la fréquentation (pics de charge) et de ses évolutions et, ainsi, de piloter finement la fréquentation et, plus globalement, d'améliorer la qualité de service rendu à l'utilisateur.

Par ailleurs, un marché « Baromètre satisfaction clients » (marché n°2023/08/23) est actuellement en cours d'attribution. Ce marché a pour objet la réalisation d'enquêtes satisfactions clients sur l'ensemble du réseau TaM, qui devront permettre, notamment, d'apprécier le niveau de la satisfaction globale des clients à l'égard de la qualité des prestations de service qui leur sont offertes, de remonter la voix des usagers, d'évaluer l'écart entre le niveau des services rendus et les attentes de la clientèle, de suivre l'évolution du niveau de satisfaction de la clientèle de TaM en continu, tout au long de l'année, d'identifier les axes d'amélioration compte tenu des écarts constatés et de la spécificité par segment de clientèle, d'analyser l'usage des clients et leurs attentes et d'améliorer le parcours et la satisfaction client (Annexe 8).

En outre, dans le cadre de l'éventuel nouveau contrat d'Obligations de Service Public, la TaM et la Métropole seront amenés à redéfinir les indicateurs de qualité et leur suivi par l'AOM, afin de les remettre au cœur du futur contrat. Ces indicateurs incluront notamment les aspects liés à la ponctualité et à la vitesse commerciale.

Enfin, l'arrivée au sein de TaM, au mois d'octobre 2023, d'une responsable de l'amélioration continue et de l'excellence opérationnelle directement rattachée au Directeur général, est un gage supplémentaire de l'engagement de la TaM dans un processus d'amélioration de la qualité et du suivi de la qualité.

V. SUR LA GESTION DE LA MISSION DE STATIONNEMENT

Conclusions CRC :

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 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 conjugée aux avantages accordés en matière de stationnement pour les abonnés de TaM est susceptible d'entraîner des effets indésirables que l'entreprise doit anticiper.

Recommandation n° 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.

➤ Actions TaM :

Conformément aux éléments indiqués dans la réponse que TaM a apportée aux observations de la CRC, en date du 8 décembre 2022, l'exploitation du parking Saint Roch est redevenue excédentaire depuis l'exercice 2022 (mai 2022). Ceci, sans qu'il n'ait été nécessaire de conclure un avenant.

	2019	2020	2021	2022	2023*
Produits	3 016 649 €	1 586 310 €	2 231 269 €	2 892 715 €	2 955 195 €
Résultats de la DSP	46 143 €	-613 305 €	-322 232 €	100 831 €	82 247 €
Résultat net négatif		-805 784 €			

*Résultat provisoire pour 2023

Recommandation n° 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.

➤ **Actions TaM :**

La gratuité générale des transports collectifs pour les résidents métropolitains est effective depuis le 21 décembre 2023. La tarification des parkings ne constitue qu'un des leviers de la politique de mobilité mise en œuvre par les collectivités (Ville de Montpellier et Métropole).

Concernant le stationnement, les collectivités priorisent les actions en fonction de l'impact des mesures déjà engagées et/ou de leur temporalité.

Il convient de souligner que les principaux parkings du centre-ville (Comédie exploité par TaM et Foch Préfecture exploité par Effia) faisant l'objet de projets de restructurations lourdes avec la création d'espaces dédiés au stationnement deux roues, la définition d'une nouvelle grille tarifaire ne peut par conséquent s'envisager qu'après finalisation des travaux.

Les mesures engagées dans le cadre de l'adaptation de la politique de stationnement sont les suivantes :

- Le stationnement payant sur voirie :
 - La modification de la tarification (augmentation significative des tarifs horaire) et du zonage
 - L'extension du périmètre réglementé de 13 000 à 18 000 places payantes
 - La modification de la tarification du stationnement sur voirie pour les forfaits résidents : fin de la commercialisation de la formule d'abonnement préférentiel « Résident/Transports en commun », qui avait vocation à réduire le coût de la combinaison de l'abonnement aux transports collectifs et de l'abonnement de stationnement sur voirie (avenant n°9 à la DSP signé le 22/12/2023).
- Le stationnement dans les P+tram depuis le 21 décembre 2023. Les P+tram sont accessibles selon 5 modalités :
 - Gratuitement pour les abonnés Pass gratuité sous réserve de déclarer son trajet en transports en commun via l'application M'Ticket
 - Gratuitement pour les abonnés non-résidents (abonnements mensuels et annuels)
 - Avec l'achat d'un forfait P+tram aux caisses automatiques
 - Avec un abonnement P+tram monomodal
 - À la tarification horaire

VI. SUR LES SYSTEMES D'INFORMATION

Conclusions CRC :

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'usager.

Le système d'aide à l'exploitation et d'information voyageurs de TaM couvre le réseau de tramway et de bus urbain. Son subdélégataire, 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.

Recommandation n°12 : Adopter un schéma directeur pour l'ensemble des systèmes d'information et d'exploitation.

➤ **Actions TaM :**

TaM a établi une feuille de route des systèmes d'information et du numérique qui s'étend sur une période de 4 ans sous pilotage direct du Groupe de Direction, qui en fixe les objectifs, les priorités, la planification et suit l'avancement des projets. Cette feuille de route est construite en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise, son évolution métier et s'inscrit dans le cadre du futur contrat d'OSP.

Recommandation n°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).

➤ **Actions TaM :**

Cette recommandation a été suivie en 2023, puisque le Responsable de la sécurité et des systèmes d'information ne dépend plus de la DSI mais est désormais rattaché à la Direction générale via la Direction Qualité Sécurité Environnement. Son périmètre inclut notamment le réseau d'intégration de service, en plus du réseau de gestion (Annexe 9).

Recommandation n°14 : Mettre en place un plan d'audit interne des systèmes d'information.

➤ **Actions TaM :**

Un plan d'audits internes est bien en cours de réalisation.

Ce plan d'audits a inclus, en 2023, la mise en œuvre :

- D'un test de pénétration informatique afin de tester le système d'information de TaM qui a été réalisé au mois de juin 2023 par la société SNS Security
- D'un audit RGPD qui a été réalisé par la société Sygnatures au mois de juillet 2023 (la restitution a été faite au mois d'août 2023)
- D'un audit organisationnel et technique qui a été effectué par la société Kopsi au mois de septembre 2023

Un plan d'actions est en cours d'élaboration suite à ces différents audits.

Sont également prévus :

- En 2024 : un audit de cybersécurité et de maintien en condition opérationnelle sur le système d'information du réseau d'exploitation
- En 2025 (susceptible d'évolution) :
 - un audit selon la méthode EBIOS, ainsi que d'un audit des règles de la loi de programmation militaire sur le système radio Tétra
 - un audit de sécurité sur les systèmes hébergés chez OVEA, Azure...

Recommandation n° 16 : Constituer une provision pour anticiper le versement des indemnités de départ à la retraite prévues par la convention collective des transports.

➤ **Actions TaM :**

Une provision a bien été constituée conformément à la recommandation.

Fait le, 11 mars 2024

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE TaM



Loïc MESSNER

ANNEXES :

- 1 - Attestation formation probité 01/12/2022
- 2 - Attestation formation probité 05/12/2023
- 3 - Adhésion Agir Transport 2023
- 3-bis - Adhésion Agir Transport 2024
- 4 - Fiche de poste Responsable amélioration continue et excellence opérationnelle
- 5 - Organigramme Service Achats
- 6 - Offre poste Responsable Achats
- 7 - Notification marché WE BREATHE (cellules compteuses matériel roulant)
- 8 - Extrait CCTP marché baromètre satisfaction clients
- 9 - Rattachement Responsable SSI

Recommandation n° 15 : Faire appel à des hébergeurs de données intervenant dans l'espace européen et soumis au règlement général de protection des données.

➤ **Actions TaM :**

Cette recommandation concerne le système de vente (M'Ticket). L'ensemble des données de M'Ticket sont hébergées dans des datacenter situés en France. Une partie de l'hébergement est confié à Microsoft France.

Le 10 juillet 2023, la Commission européenne a adopté une nouvelle décision d'adéquation, par laquelle la Commission a constaté que les États-Unis assuraient un niveau de protection des données personnelles équivalent à celui de l'Union européenne. Les transferts de données personnelles depuis l'UE vers certains organismes étatsuniens peuvent donc désormais s'effectuer librement, sans encadrement spécifique (source : « Transferts de données vers les États-Unis : la Commission européenne adopte une nouvelle décision d'adéquation | CNIL »).

L'hébergement des données par une entreprise soumise au droit des Etats-Unis est donc conforme au RGPD.

VII. SUR LA SITUATION FINANCIERE

Conclusions CRC :

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.