



ARTOIS MOBILITES
39 rue du 14 juillet – CS 70173
62303 Lens cedex

Délégation de service public relative à l'exploitation du réseau de transport urbain sur le ressort territorial d'Artois Mobilités

Rapport d'analyse des offres initiales
Commission de délégation de service public – 07/02/2022

PROCEDURE

Le présent rapport a pour objet de présenter l'analyse des offres déposées dans le cadre de la délégation de service public relative à l'exploitation du réseau de transport urbain sur le ressort territorial d'Artois Mobilités.

Cette analyse doit permettre à la Commission de délégation de service public (ci-après « la CDSP ») de proposer la liste des candidats admis aux négociations en application des dispositions de l'article L.1411-5 du Code général des collectivités territoriales (ci-après « le CGCT »).

La procédure se déroule conformément aux articles L. 1411-1 et suivants et R. 1411-1 et suivants du code général des collectivités territoriales, et aux dispositions du Code de la commande publique (CCP) et notamment ses articles L. 3111-1 et suivants et R. 3111-1 et suivants relatifs aux contrats de concession.

Un avis de préinformation a été publié le 17 mai 2021 sur le site du BOAMP et du JOUE - Date d'envoi le 12 mai 2021.

Un avis de concession a été publié :

- au BOAMP
 - o Avis n°22-70313 publié le 19 mai 2022 sur le site du BOAMP – Date d'envoi le 17 mai 2022
- au J.O.U.E. :
 - o Avis n°2022/S 098-272658. publié le 20 mai 2022 – Date d'envoi le 17 mai 2022 ;
- A la revue spécialisée « Ville, rail & Transport » publié en ligne le 17 mai 2022 et dans la revue papier le 6 juin 2022 .

La procédure engagée est une procédure restreinte ; la date limite de remise des candidatures a été fixée au 7 juillet 2022 à 12h00. Un candidat a déposé un dossier de candidature avant la date et heure limites : TRANSDEV ARTOIS GOHELLE. La Commission de délégation de service public réunie le 13/07/2023 a décidé d'admettre le candidat TRANSDEV ARTOIS GOHELLE à présenter une offre.

Suite à la sélection des candidatures, Artois Mobilités a transmis au soumissionnaire retenu le dossier de consultation des entreprises et l'a invité à remettre une offre avant le 28 novembre 2022 à 12h00.

L'offre a été réceptionnée dans les délais requis. L'ouverture a été réalisée par Adeline DELCHAMBRE, juriste marchés publique, en présence de Messieurs Paskal BARBELETTE, responsable du pôle juridique et commande publique et Quentin DENOYELLE, responsable du pôle transports et mobilités.

SECTION 1 : CRITERES DE JUGEMENT DES OFFRES

Le contrat objet de la présente consultation sera attribué au soumissionnaire ayant présenté la meilleure offre au regard de l'avantage économique global pour l'autorité concédante sur la base des différents critères de sélection figurant ci-dessous.

Les critères intervenant pour le jugement des offres sont pondérés comme suit :

<i>Critères</i>	<i>Pondération</i>
Critère n°1 : Engagement de fréquentation et de recettes	30 %
Critère n°2 : Engagements économiques	30 %
Critère n°3 : Engagements de qualité du service rendu, pertinence de l'organisation et des process, du dispositif et des moyens d'assistance, d'innovation, d'ingénierie et de responsabilité sociale	15 %
Critère n°4 : Optimisation des offres de transport et des services	15 %
Critère n°5 : Niveau d'engagement juridique	10 %

Le critère « **Engagements de fréquentation et de recettes** » sera décliné selon les sous-critères suivants :

<i>Sous-critères</i>	<i>Pondération</i>
Sous-critère 1.1 : La moyenne annuelle des engagements de recettes (recettes tarifaires et recettes non tarifaires) du Contrat	20%
Sous-critère 1.2 : La moyenne annuelle de l'engagement de fréquentation du Contrat	10%

Le critère « **Engagements économiques** » sera décliné selon les sous-critères suivants :

<i>Sous-critères</i>	<i>Pondération</i>
Sous-critère 2.1 : La moyenne annuelle du Forfait de charges du Contrat	15 %
Sous-critère 2.2 : La cohérence des comptes d'exploitation prévisionnels et du mémoire financier du candidat	5 %
Sous-critère 2.3 : La qualité des propositions en termes de partage de la profitabilité, l'intéressement sur recettes tarifaires, sur la publicité et sur la fréquentation, l'impact financier des recettes et des coûts unitaires de modification et de non réalisation d'offre	6 %
Sous-critère 2.4 : La qualité des propositions en termes de niveau des parts fixes des formules d'indexation	4 %

Le critère « **Engagements de qualité du service rendu, pertinence de l'organisation et des process, du dispositif et des moyens d'assistance, d'innovation, d'ingénierie et de responsabilité sociale** » sera décliné selon les sous-critères suivants :

<i>Sous-critères</i>	<i>Pondération</i>
Sous-critère 3.1 : La qualité et l'organisation des moyens matériels et humains apportés par le candidat pour réaliser le service sur le territoire d'Artois Mobilités (dont la capacité à innover pour mettre en oeuvre une haute qualité du service)	8 %
Sous-critère 3.2 : Les dispositifs et moyens d'assistance, d'ingénierie et de conseil auprès de l'Autorité Délégante	3 %
Sous-critère 3.3 : Les engagements du candidat en matière de responsabilité sociale et performance environnementale	4 %

Le critère « **Optimisation des offres de transport et des services** » sera décliné selon les sous-critères suivants :

<i>Sous-critères</i>	<i>Pondération</i>
Sous-critère 4.1 : La consistance du service proposé, appréciée au regard du réseau et des niveaux de service sur ce réseau	8 %
Sous-critère 4.2 : L'amélioration des ratios de performance sur la durée de la DSP (recettes/forfait de charges ; voyages/km ; coût au km etc.) appréciée au regard d'une part du niveau absolu de ces indicateurs en début de contrat, et d'autre part de la trajectoire de ces indicateurs au fil du contrat ainsi que du niveau atteint en fin de contrat	5 %
Sous-critère 4.3 : Les solutions de communication et de marketing pour améliorer l'attractivité et l'utilisation du service.	2 %

Le critère « **Niveau d'engagement juridique** » sera décliné selon les sous-critères suivants :

<i>Sous-critères</i>	<i>Pondération</i>
Sous-critère 5.1 : Le degré d'acceptation et, le cas échéant, d'amélioration par le candidat, dans le sens des intérêts d'Artois Mobilités, du projet de contrat	7 %
Sous-critère 5.2 : La robustesse de la société dédiée, de l'organisation contractuelle et des engagements actionnaires	3 %

1. Complétude de l'offre remise

1.1. Liste des pièces attendues dans les offres des soumissionnaires

N° de la pièce	Nature de la pièce	Transdev Artois Gohelle
Notice n°1	Compréhension des enjeux du besoin d'Artois Mobilités	Présent
Notice n°2	Notice économique et financière	Présent
Mémoire n°2.1	<i>Mémoire d'hypothèses</i>	Présent
Pièce n°2.2	<i>Annexe financière</i>	Présent
Notice n°3	Organisation et Qualité de l'exploitation du service de transport urbain	Présent
Mémoire n°3.1	<i>Organisation, Moyens humains et matériels</i>	Présent
Mémoire n°3.2	<i>Entrepreneurs, prestataires et subdélégués éventuels</i>	Présent
Mémoire n°3.3	<i>Démarche « Clients »</i>	Présent
Mémoire n°3.4	<i>Relations du Délégué avec la Collectivité</i>	Présent
Mémoire n°3.5	<i>Responsabilité sociale et performance environnementale</i>	Présent
Mémoire n°3.6	<i>Consistance du service</i>	Présent
Notice n°4	Juridique	Présent
Mémoire n°4.1	<i>Projet de Contrat commenté et amendé</i>	Présent
Mémoire n°4.2	<i>Annexes du Contrat</i>	Présent

<i>Mémoire n°4.3</i>	<i>Synthèse explicative des propositions de modifications au Contrat</i>	<i>Présent</i>
<i>Mémoire n°4.4</i>	<i>Société dédiée</i>	<i>Présent</i>
<i>Notice n°5</i>	<i>Gratuité</i>	<i>Présent</i>
<i>Pièce n°5.1</i>	<i>Annexe financière</i>	<i>Présent</i>
<i>Pièce n°5.2</i>	<i>Mémoire « Gratuité »</i>	<i>Présent</i>

En conclusion, l'offre initiale du soumissionnaire est complète au regard des dispositions du règlement de la consultation, même si des compléments et des clarifications sont à apporter.

2. Analyses préliminaires

• Résumé Offre Transdev

RATIOS DE PERFORMANCE	2021 12 mois	2024 12 mois	2025 12 mois	2026 12 mois	2027 12 mois	2028 12 mois	2029 12 mois	Evolution 2021-2024	Evolution 2024-2029
Km commerciaux en propre	6 348 318	7 271 928	7 271 928	7 271 928	7 271 928	7 271 928	7 271 928	15%	0%
Km commerciaux sous-traités	5 947 847	6 539 881	6 539 881	6 539 881	6 539 881	6 539 881	6 539 881	10%	0%
Km totaux y compris Sous-traités	15 053 172	15 643 686	15 643 686	15 643 686	15 643 686	15 643 686	15 643 686	4%	0%
Heures de conduite	497 733	516 219	516 219	516 219	516 219	516 219	516 219	4%	0%
Nombre de véhicules	179	173	173	173	173	173	173	-3%	0%
Fréquentation	10 964 622	12 959 239	13 374 639	13 723 657	13 902 436	14 012 920	14 120 378	18%	9%

RATIOS DE PERFORMANCE	2021 12 mois	2024 12 mois	2025 12 mois	2026 12 mois	2027 12 mois	2028 12 mois	2029 12 mois	Evolution 2021-2024	Evolution 2024-2029
Recettes / Dépenses (R/D)	5,8%	6,1%	6,1%	6,4%	6,3%	6,5%	6,3%	4,8%	3,7%
Charges totales /Km totaux*	4,86	5,34	5,51	5,43	5,56	5,47	5,63	9,9%	5,4%
<i>dont Coût variable/Km totaux propres</i>	2,95	3,07	3,31	3,13	3,33	3,14	3,42	4,0%	11,4%
<i>dont Coût fixe/Km totaux propres*</i>	1,97	2,55	2,58	2,59	2,59	2,59	2,59	29,5%	1,5%
<i>dont charges amort., frais financiers et GER / Km totaux propres</i>	0,10	0,13	0,14	0,15	0,15	0,15	0,12	26,6%	-3,4%
<i>dont Coût sous-traitance/Km sous-traités</i>	4,76	4,96	4,99	5,03	5,07	5,11	5,11	4,0%	3,1%
Coût d'heure de conduite (en €/h)	37,72	37,90	38,23	38,42	38,79	39,09	39,41	0,5%	4,0%
Recettes commerciales/Voyages	0,36	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	9,3%	0,2%
Voyage/km commerciaux	1,73	1,78	1,84	1,89	1,91	1,93	1,94	3,2%	9,0%
Coût net (différentiel entre recettes et charges totales)*	67 982 592,17	78 142 295,87	80 631 387,39	79 205 775,57	81 240 181,19	79 721 473,45	82 177 743,67	14,9%	5,2%
Coût net/km (en €)	4,52	5,00	5,15	5,06	5,19	5,10	5,25	10,6%	5,2%

* Hors redevance et TVA non déductible

Evolution entre Réalisé 2021 et Première Année 2024

- Offre km : +4%
- Fréquentation : + 18 % (pas d'atteinte du niveau prévisionnel 2019 avant 2025 cependant)
- Heures de conduite : + 4 %
- Recettes/Voyages : + 9,3 %
- Coût/km : + 9,9 %
- R/D : + 4,8 %

Evolution entre 2024 et 2029

- Offre km : Pas d'évolution sur la durée du contrat
- Fréquentation : + 9 %
- Heures de conduite : Pas d'évolution sur la durée du contrat
- Recettes/Voyages : + 0,2 %
- Coût/km : + 5,4 %
- R/D : + 3,7 %

3. Critère n°1 – Engagement de fréquentation et de recettes

3.1. Sous critère 1.1 : Moyenne annuelle des engagements de recettes (recettes tarifaires et recettes non tarifaires) du Contrat

L'ensemble des enjeux stratégiques et commerciaux du contrat semblent bien intégrés et compris. L'offre s'insère toutefois dans une approche assez généraliste et dans une certaine continuité qui peut être justifiée par les éléments relatifs de stabilité du territoire, de la démographie et de l'offre de transport déployée. Elle se caractérise par les ambitions suivantes :

- Améliorer l'image des transports en commun, la connaissance et l'accès au service, la qualité de service, sa continuité/fiabilité.
- Avoir une approche globale, en intégrant les modes alternatifs et les spécificités de la multipolarité du territoire desservi.
- Avoir une réflexion et une politique mobilité à une échelle plus large que le périmètre d'Artois Mobilités, en renforçant les dimensions intermodales, multimodales et pôles d'échanges.

L'opérateur se positionne en relais opérationnel en renforçant sa dimension partenariale avec Artois Mobilités et la dimension RSE dans sa stratégie interne (accès emploi, environnement).

Les axes de travail du candidat

A partir de là, les perspectives et engagements de recette sur la durée du contrat sont assis sur les hypothèses et axes de travail principaux suivants :

- Une démographie du périmètre desservi globalement stable
- Une offre de transport globalement stable en kilomètres annuels.
- Une redistribution et un aménagement partiel de l'offre avec :
 - La création d'une nouvelle ligne bulle numéro 9, en remplacement de la ligne 15 entre CARVIN et HENIN BEAUMONT
 - Une diminution des kilomètres des lignes régulières (320 000 kms annuels), réaffectés sur le transport à la demande et les dessertes de zones péri-urbaines.
 - Une garantie de 10 AR quotidiens pour toutes les communes du territoire

- Une approche de stratégie commerciale et marketing renforcée dans ses moyens (notamment dans sa dimension numérique), avec à souligner :
 - Le rôle dévolu au centre de relation client, point d'appui unifié de gestion et pilotage de l'information client, avec notamment des objectifs de progrès dans la gestion des situations perturbées.
 - Le renforcement du rôle et des services pour certains déposataires
 - Une proposition de programme d'études et enquêtes tournées vers le client et la connaissance des territoires, avec des propositions de construction partagée et de validation avec l'AO.
- Une approche des gains potentiels de fréquentation par segmentation fine de clientèles : jeunes, automobilistes, usagers train, zones TAD, urbains desservis, nouveaux voisins.
- Une volonté d'amélioration de la qualité de service, avec des engagements contractuels de progression sur la durée de la DSP.
- Une baisse de la fraude avec perte de recette de 1%., avec un effectif stable à 18 ETP mais dont l'impact économique reste limité (plus 99 K€ en produits amende).
- Une proposition complémentaire d'outils de renforcement de la dimension intermodale du réseau (trottinettes électriques set vélos).

Les engagements de trafic et recettes

La mise en œuvre de cette stratégie et des plans d'action correspondants conduit aux perspectives d'évolution de la recette du réseau suivantes :

<i>en euros H.T.</i>	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Recettes commerciales	5 101 796	5 266 464	5 407 500	5 479 795	5 530 326	5 577 090
Recettes de publicité	95 000	95 000	95 000	95 000	95 000	95 000
Recettes annexes	226 001	228 568	230 568	236 195	236 293	236 332
Total recettes	5 422 797	5 590 033	5 733 067	5 810 990	5 861 619	5 908 422

- Une progression de la recette globale de 22% en fin de DSP par rapport à 2019 (année de référence de l'offre restructurée du réseau, avant la crise sanitaire), avec un maintien apparent de la recette moyenne par validation, ce qui est un objectif économique intéressant à souligner.
- Une progression de 9% de la recette entre la première et la dernière année du contrat (soit en moyenne plus 1,5 % par an), soit de 486 K€.

- Une progression de la recette à partir de 2022 de 4,99 M€ à 5,91 M€, soit plus 18,4% et environ 900K€.

Il est à noter que la hausse de la fréquentation du réseau est tirée vers le haut par le réseau structurant (et notamment les lignes bulle avec 22% et la moitié du trafic supplémentaire).

Constat et questions posées :

Peut-on améliorer cette perspective et l'engagement du candidat, notamment par rapport à 2019 et aux perspectives initiales de développement de la fréquentation et des recettes prévues dans le cadre de la restructuration initiale du réseau de 2019 ? – voir éléments de comparaison sur les deux paramètres.

La mise en évidence des dépenses supplémentaires marketing/commerciales d'une part, ainsi que des augmentations sensibles des assistances et modes opératoires groupe TRANSDEV d'autre part doivent être mises appréciées en regard des montants prévisions de recettes supplémentaires restant relativement limitées dans leur montant et doivent faire l'objet de justifications et détails complémentaires.

Il en est de même en constatant une la forte structuration en local des moyens globaux affectés à la stratégie marketing/commerciale / client de l'opérateur (pôle commercial constitué de 45 agents par exemple) et l'évolution sensible des couts d'intervention du groupe TRANSDEV, qui s'expriment sur de nombreux sujets et qui, là aussi, nécessitent d'avantage de détails, de justifications notamment quant à leur valeur ajoutée d'une part, mais aussi d'explications sur leur modalités de mise en œuvre et de suivi.

TRANSDEV

Une plus grande ambition est attendue sur le niveau de recettes

3.2. Sous critère 1.1 : Moyenne annuelle des engagements de fréquentation du Contrat

Les engagements de fréquentation (et donc également de recettes commerciales cf. supra) sur la durée du contrat sont assis sur les hypothèses et axes de travail présentés au point précédent.

Engagements de fréquentation

La mise en œuvre de cette stratégie et des plans d'action correspondants conduit aux perspectives d'évolution de la fréquentation du réseau suivantes :

- La poursuite du trend historique de progression naturelle du réseau à hauteur de 13% sur la durée de la DSP. Il est à noter que la hausse de la fréquentation du réseau est tirée vers le haut par le réseau structurant (et notamment les lignes bulle avec 22% et la moitié du trafic supplémentaire
- Un complément de fréquentation induit par la dynamique marketing- commerciale du réseau et les différents plans d'action qui conduit à une hausse globale de 24% de la fréquentation en fin de DSP, par rapport à l'année de référence 2019 et un volume de validations de 16, 3 millions annuels.

Constat et questions posées :

Le travail d'analyse et de perspectives de progression de la fréquentation est plutôt bien développé, clair et rigoureux et représente une ambition certaine dans un contexte de stabilité démographique et d'offre. Peut-on espérer une performance supplémentaire et dans quelles conditions ?

La lutte contre la fraude et la sécurité du réseau :

La stratégie et les plans d'action associés mis en œuvre par la structure PASF (voire le service médiation en appui) sont détaillés dans leurs caractéristiques générales, les modes opératoires et leurs ambitions.

Elle est plutôt exhaustive et pertinente, et décline les objectifs, le rôle des différents acteurs et leurs formation/sensibilisation, l'information et la sensibilisation du voyageur, les outils utilisées, le rôle majeur du PCC. On note la volonté de renforcement du paiement des amendes avec une structure dédiée (le service recouvrement), l'appui sur des opérations conjointes avec les autres acteurs externes intervenant sur ces sujets majeurs (police, justice, acteurs territoriaux). Le candidat propose également d'équiper le personnel de contrôle avec caméras individuelle.

Les questions posées :

Le dimensionnement des effectifs PASF et médiations semble insuffisant pour assurer le pilotage efficace de tous ces enjeux, compte tenu de la fréquentation du réseau et son étendue. Il convient que le candidat crédibilise davantage les objectifs et ambitions avec les moyens consacrés.

Par ailleurs, les engagements de contrôle évoqués (contrôle lignes régulières une fois par mois et contrôles services scolaires une fois par an) correspondent-ils à un maintien des processus et objectifs actuels ou sont-ils la traduction d'un renforcement ? Là encore, la justification de la capacité à faire doit être davantage explicitée.

Dans ce contexte de stabilité apparente de la stratégie et des moyens, il convient que le candidat justifie davantage :

- L'objectif de baisse du taux de fraude de 1% en fin de DSP. Il en est de même pour l'objectif de taux de recouvrement (qui n'est pas détaillé) et qui conduit à un quasi doublement de la recette PV par rapport à la situation actuelle.*
- La progression de la recette fraude qui mérite d'être explicitée car elle ne semble pas appuyée sur une évolution tangible des moyens consacrés et des processus, notamment en matière de présence terrain permanente et visible par le client.*
- Le candidat devra expliciter davantage le rôle et les responsabilités des sous-traitants (47 % de la production), ainsi que les dispositions contractuelles qui seront prévues en la matière.*

3.3. Sous critère 1.2 : Moyenne annuelle de l'engagement de fréquentation du Contrat

TRANSDEV

Une plus grande ambition est attendue sur le niveau de recettes

3.4. Conclusion CRITERE 1 - Engagement de fréquentation et de recettes

TRANSDEV

OPTIMISATIONS ATTENDUES

Les engagements de recettes et de fréquentation sont améliorables :

- En dépit de la croissance à laquelle s'engage le candidat le niveau de recettes de 2019 n'est retrouvé qu'en 2025. Un examen détaillé des résultats 2022, année qu'on peut considérer comme normale doit au moins permettre d'objectiver la base de départ
- Le niveau d'ambition mérite d'être négocié. Sa relative mollesse n'est pas cohérente avec la lourdeur et le coût des moyens mobilisés en structures de l'entreprise, en frais de groupe en moyens et effectifs commerciaux

4. Critère n°2 – Engagements économiques

4.1. Sous critère 2.1 : Moyenne annuelle du Forfait de charges du Contrat

4.1.1. Le montant du forfait global de charges

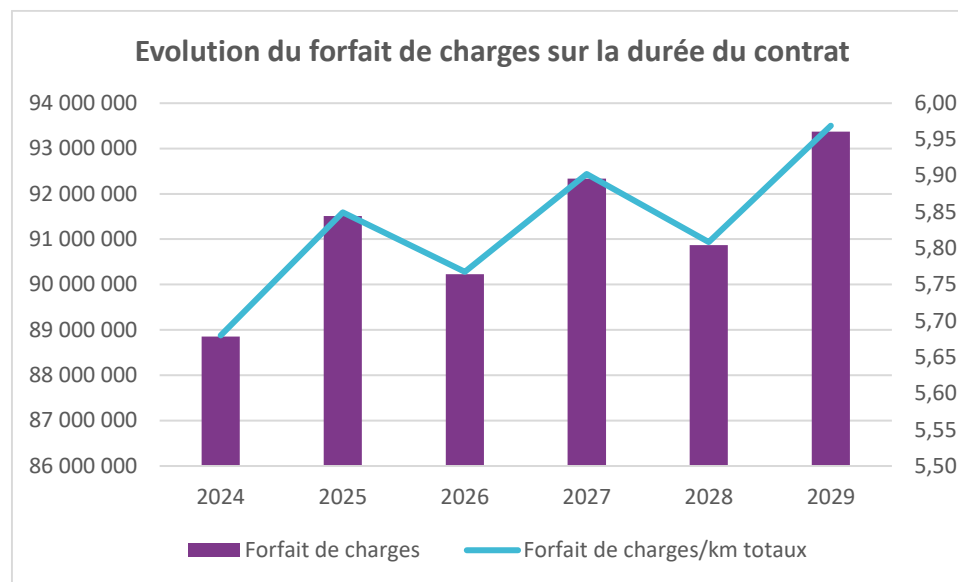
FORFAIT DE CHARGES (FC)	2024 12 mois	2025 12 mois	2026 12 mois	2027 12 mois	2028 12 mois	2029 12 mois	Moyenne annuelle	Cumul
Charges variables (Cv)	27 917 610	30 142 755	28 495 988	30 272 744	28 543 148	31 094 559	29 411 134	176 466 804
Dont coûts de roulage	8 075 081	10 099 894	8 386 068	9 938 130	8 078 854	10 439 743	9 169 628	55 017 770
Dont charges variables de personnel	19 609 348	19 779 426	19 876 823	20 071 117	20 227 418	20 389 015	19 992 191	119 953 146
Dont autres charges variables	233 182	263 435	233 097	263 497	236 876	265 801	249 315	1 495 888
Charges fixes (Cf)	28 513 681	28 751 057	28 846 531	28 886 286	28 896 586	28 864 781	28 793 154	172 758 923
Dont marketing-commercial	2 115 110	2 013 087	2 119 587	2 031 087	2 084 587	2 015 087	2 063 091	12 378 544
Dont infrastructures fixes	771 469	771 469	771 469	771 469	771 469	771 469	771 469	4 628 813
Dont charges fixes de personnel	9 790 314	9 900 128	9 961 662	9 933 705	10 016 037	10 054 089	9 942 656	59 655 934
Dont frais de siège/frais de région	2 374 901	2 450 047	2 413 763	2 473 520	2 431 989	2 502 799	2 441 170	14 647 018
Dont impôts et taxes	1 449 116	1 470 168	1 464 866	1 486 131	1 481 012	1 503 425	1 475 786	8 854 718
Dont amortissements	241 735	343 805	391 105	427 705	420 185	245 502	345 006	2 070 038
Dont Gros Entretien Renouvellement	601 366	601 366	601 366	601 366	601 366	601 366	601 366	3 608 193
Dont autres charges fixes	9 044 876	9 038 588	8 974 581	8 967 557	8 908 200	8 938 428	8 978 705	53 872 230
Dont marge et aléas	2 124 796	2 162 400	2 148 133	2 193 746	2 181 742	2 232 617	2 173 906	13 043 434
Charges de sous-traitance (Cst)	32 419 802	32 613 608	32 882 324	33 178 141	33 429 358	33 412 825	32 989 343	197 936 058
Dont charges variables	21 452 434	21 458 467	21 367 922	21 342 692	21 323 666	21 239 779	21 364 160	128 184 959
Dont charges fixes	10 967 368	11 155 141	11 514 402	11 835 450	12 105 693	12 173 046	11 625 183	69 751 099
TOTAL FORFAIT DE CHARGES	88 851 093	91 507 420	90 224 843	92 337 171	90 869 093	93 372 165	91 193 631	547 161 785
TOTAL FORFAIT DE CHARGES/Km	5,68	5,85	5,77	5,90	5,81	5,97	5,83	5,83

TRANSDEV propose un forfait de charges annuel moyen de 91,2 M€ soit 5,83 €/km totaux. La décomposition du forfait de charges du candidat est relativement équilibrée entre

- Charges variables : 32%
- Charges fixes : 32%
- Charges de sous-traitance : 36%

4.1.2. Evolution du forfait de charges

Le forfait de charges du candidat connaît d'importantes fluctuations d'une année sur l'autre avec une tendance à l'augmentation globale sur la durée du contrat (de 5,68 €/km totaux en 2024 à 5,97 €/km totaux en 2029) :



L'évolution du forfait de charges provient essentiellement de l'évolution des coûts de roulage (de 0,89 €/km totaux en propre en 2024 à 1,15 €/km totaux en propre en 2029) avec l'impact de l'entretien pièces et l'entretien sous-traité (pas d'explication dans la note « hypothèses retenues »).

4.1.3. Le détail des charges variables

Les charges variables sont constituées essentiellement des coûts de roulage (directement liées au volume kilométriques ou au nombre de véhicules en service) et des charges de personnel. Ces dernières correspondent essentiellement des charges de personnel de conduite des différentes lignes.

Les hypothèses retenues par les candidats sur les unités d'œuvre sont les suivantes :

	2024 12 mois	2025 12 mois	2026 12 mois	2027 12 mois	2028 12 mois	2029 12 mois	Moyenne annuelle	Cumul
Transport urbain								
Nombre d'ETP Conduite	371,8	371,8	371,8	371,8	371,8	371,8	371,8	2 230,7
Coût personnel de conduite (en €)	19 564 787	19 733 910	19 831 051	20 024 853	20 179 474	20 344 811	19 946 481	119 678 886
<i>Coût moyen/ETP</i>	<i>52 623</i>	<i>53 079</i>	<i>53 341</i>	<i>53 860</i>	<i>54 276</i>	<i>54 720</i>	<i>53 650</i>	<i>53 650</i>
<i>Kms commerciaux/ETP conduite</i>	<i>19 559</i>	<i>19 560</i>	<i>19 560</i>	<i>19 559</i>	<i>19 559</i>	<i>19 559</i>	<i>19 559</i>	<i>19 559</i>
<i>Kms totaux en propre/ETP Conduite</i>	<i>24 487</i>	<i>24 487</i>	<i>24 487</i>	<i>24 486</i>	<i>24 486</i>	<i>24 486</i>	<i>24 486</i>	<i>24 486</i>
Nb de véhicules	173	173	173	173	173	174	173	1 039
<i>Km totaux en propre/véhicule</i>	<i>52 608</i>	<i>52 611</i>	<i>52 613</i>	<i>52 618</i>	<i>52 617</i>	<i>52 441</i>	<i>52 585</i>	<i>52 585</i>
Coût kilométrique (en €)	7 213 799	9 238 661	7 524 859	9 077 006	7 217 694	9 576 030	8 308 008	49 848 048
<i>Coût kilométrique / kms totaux propres</i>	<i>0,79 €/km</i>	<i>1,01 €/km</i>	<i>0,83 €/km</i>	<i>1,00 €/km</i>	<i>0,79 €/km</i>	<i>1,05 €/km</i>	<i>0,91 €/km</i>	<i>0,91 €/km</i>
Charges de véhicule	1 000 788	1 030 740	1 000 715	1 030 630	1 000 667	1 033 220	1 016 127	6 096 760
<i>Charges de véhicule / véhicule</i>	<i>5 783</i>	<i>5 957</i>	<i>5 783</i>	<i>5 957</i>	<i>5 783</i>	<i>5 952</i>	<i>5 869</i>	<i>5 869</i>
Coût de roulage	8 214 587	10 269 400	8 525 575	10 107 636	8 218 360	10 609 249	9 324 135	55 944 808
<i>Coût de roulage / kms totaux propres</i>	<i>0,90 €/km</i>	<i>1,13 €/km</i>	<i>0,94 €/km</i>	<i>1,11 €/km</i>	<i>0,90 €/km</i>	<i>1,17 €/km</i>	<i>1,02 €/km</i>	<i>1,02 €/km</i>
Vélo								
Nombre de Vélo	90	90	100	100	120	120	103	620
Nombre de kilomètres par an	63 525	69 300	78 000	84 000	112 950	120 480	88 043	528 255
Charges d'entretien Vélo	8 182	8 435	8 097	8 497	11 876	10 801	9 315	55 888
<i>Charges d'entretien Vélo/vélo</i>	<i>90,9</i>	<i>93,7</i>	<i>81,0</i>	<i>85,0</i>	<i>99,0</i>	<i>90,0</i>	<i>90,1</i>	<i>90,1</i>
<i>Charges d'entretien Vélo/km</i>	<i>0,13 €/km</i>	<i>0,12 €/km</i>	<i>0,10 €/km</i>	<i>0,10 €/km</i>	<i>0,11 €/km</i>	<i>0,09 €/km</i>	<i>0,11 €/km</i>	<i>0,11 €/km</i>
Frais de personnel	44 560	45 516	45 772	46 263	47 944	44 204	45 710	274 261
<i>Frais de personnel/Vélo</i>	<i>495,1</i>	<i>505,7</i>	<i>457,7</i>	<i>462,6</i>	<i>399,5</i>	<i>368,4</i>	<i>442,4</i>	<i>442,4</i>
<i>Frais de personnel/km</i>	<i>0,70 €/km</i>	<i>0,66 €/km</i>	<i>0,59 €/km</i>	<i>0,55 €/km</i>	<i>0,42 €/km</i>	<i>0,37 €/km</i>	<i>0,52 €/km</i>	<i>0,52 €/km</i>
Véhicules de service								
Nombre de kilomètres par an	900 000	900 000	900 000	900 000	900 000	900 000	900 000	5 400 000
Véhicule de société	45	45	45	45	45	45	45	270
Coûts variables liés aux véhicules de service	85 494	85 494	85 494	85 494	85 494	85 494	85 494	512 962
<i>Coûts variables/Véhicule</i>	<i>1 899,9</i>	<i>1 899,9</i>	<i>1 899,9</i>	<i>1 899,9</i>	<i>1 899,9</i>	<i>1 899,9</i>	<i>1 899,9</i>	<i>1 899,9</i>
<i>Coûts variables/km</i>	<i>0,09 €/km</i>	<i>0,09 €/km</i>	<i>0,09 €/km</i>	<i>0,09 €/km</i>	<i>0,09 €/km</i>	<i>0,09 €/km</i>	<i>0,09 €/km</i>	<i>0,09 €/km</i>

➤ Transport urbain

- Nombre moyen d'ETP par an :

○ 371,8 ETP pour les conducteurs et 20,8 ETP pour les contrôleurs (pas d'évolution durant la durée du contrat)

- Coût moyen d'un ETP:

- o 53 650 € par an pour les ETP Conducteurs (augmentation moyenne de 0,7 % par an – pas d’explication à ce sujet)
- o 51 444 € par an pour les ETP Contrôleur (augmentation moyenne de 0,8 % par an – pas d’explication à ce sujet)
- Nombre de véhicules moyen par an :
 - o 173 véhicules soit 52 623 kms par an et par véhicule (42 034 kms commerciaux par an et par véhicule/ Pas d’évolution durant la durée du contrat)
- Coûts moyens :
 - o 0,91 €/km totaux de coûts kilométriques (carburant, lubrifiant, pneumatiques, entretien pièces, entretien MO et entretien sous-traité) en moyenne par an
 - o 5 869 €/véhicule de charges véhicule (nettoyage, lavage ; assurance et équipement personnel) en moyenne par an
 - o 1,02 €/km totaux de coûts de roulage (cumul des deux postes précédents) en moyenne par an

En termes de tendance, nous observons :

- Une baisse des coûts de carburant sur les lignes régulières (mais pas sur le proxibus) de 1,8 % par an en moyenne avec la montée progressive du poids des véhicules électriques et hydrogènes. A noter cependant que la charge/véhicule diesel et hybride a tendance à augmenter (+ 4 % en moyenne par an)
- Une baisse des coûts de lubrifiant sur les lignes régulières (mais pas sur le proxibus) de 3 % par an en moyenne (pas d’explication à ce sujet)
- Un montant stable de coût de pneumatiques
- Des dépenses régulières de pièces pour environ 1,5 M€ et 400 k€ pour l’entretien sous-traité tous les deux ans sur les lignes Bulles (pas d’explication à ce sujet)
- Des pics de charges sur les charges de véhicule : 30 000 € de dépenses sont prévues tous les deux ans dans l’équipement du personnel de conduite sans explication de la part du Délégué
- Pas de tendance claire dans l’évolution des charges de véhicules malgré le nombre stable de véhicule

Questions à poser :

- *Comment s’explique l’évolution des charges de personnel sur la durée du contrat (+ 0,7 % pour les conducteurs en moyenne par an + 0,8 % pour les contrôleurs) ?*
- *Comment s’explique l’augmentation des frais de carburant ramenés aux véhicules diesel et hybrides (+ 4 % en moyenne par an) ?*
- *Comment s’explique la baisse des frais de lubrifiants (- 3 % en moyenne par an) ?*

- *A quoi correspondent les dépenses régulières constatées tous les deux ans pour les pièces de rechange (environ 1,5 M€) et de sous-traitance pour l'entretien (400 k€) ?*
- *A quoi correspondent les 30 k€ de dépenses prévues tous les deux ans sur l'équipement du personnel de conduite ?*
- *Comment s'explique les variations de frais nettoyage intérieur et d'assurance alors que le parc de véhicules n'évolue pas en nombre ?*

➤ **Vélo**

- Passage de 90 à 120 vélos sur la durée du contrat (Augmentation de 10 vélos en 2026 et 20 en 2028) :
- Passage de 706 km/vélo à 1 004 km/vélo sur la durée du contrat
- Coûts moyens :
 - 45 710 € en moyenne par an de charges de personnel correspondant aux coûts des agents titulaires avec une évolution à la baisse sur la durée du contrat (pas d'explication à ce sujet)
 - 90 € de charges d'entretien par vélo sur la durée du contrat avec une stabilité des dépenses informatiques mais une forte augmentation des dépenses d'entretien à partir de 2028 (pas d'explication à ce sujet)

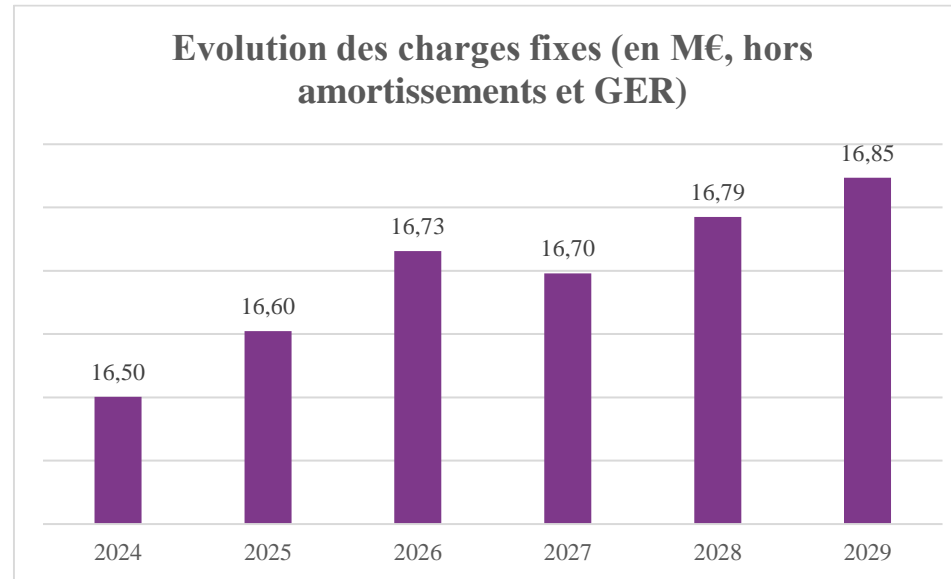
Questions à poser :

- *Comment s'explique les évolutions à la hausse (jusqu'en 2028) puis à la baisse des charges de personnel sur le service vélo ?*
- *L'augmentation des charges d'entretien à partir de 2028 s'explique par le vieillissement du parc ?*

➤ **Véhicules de service**

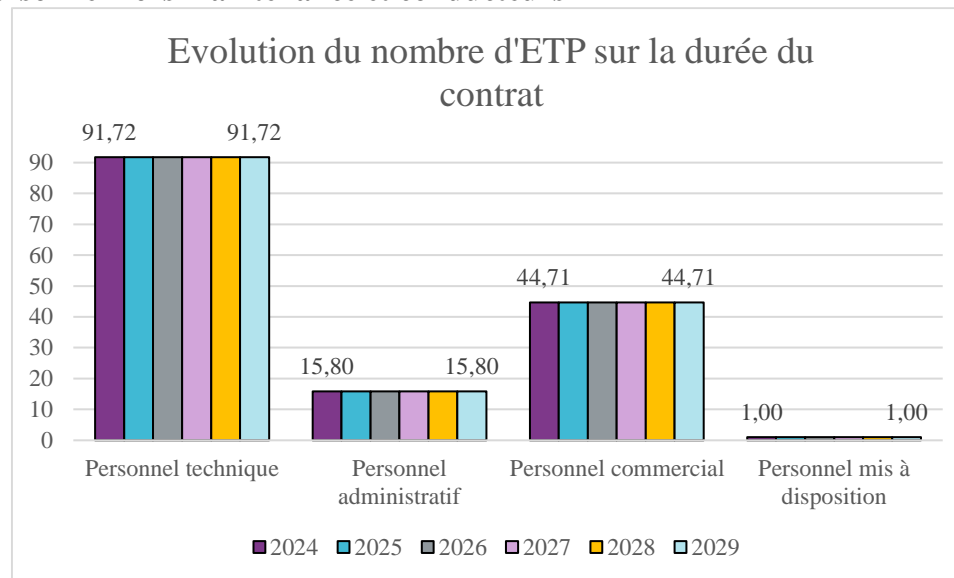
- 900 000 km par an avec 45 véhicules (stabilité sur la durée du contrat)
- Coûts moyens (stables sur la durée du contrat)
 - 0,07 €/km de carburant
 - 0,02 €/km d'entretien
 - 0,01 €/km d'assurance

4.1.4. Les charges fixes



Dans l'offre TRANSDEV, les charges fixes hors amortissements et GER représentent en moyenne 31% des charges totales

4.1.4.1. Focus sur les évolutions de personnel hors maintenance et conducteurs



Le personnel fixe représente en moyenne 35 % des coûts fixes des candidats. Le nombre d'ETP n'évolue pas sur la durée du contrat et se compose :

- 91,7 ETP de personnel technique (pôle exploitation, PCC et Circulation, Prévention Ambiance Sûreté Fraude, SI, Ingénierie Sécurité Environnement, et Maintenance et Patrimoine) avec un coût moyen de 61 224 €/ETP et une évolution moyenne des charges de 0,4 %/an
- 15,8 ETP de personnel administratif (Direction, RH et Finances) avec un coût moyen de 70 876 €/ETP avec une évolution moyenne des charges de 0,5 %/an
- 44,7 ETP de personnel commercial (Direction Clients, Pôle Commercial, Pôle Qualité et Pôle Marketing) avec un coût moyen de 52 005 €/ETP avec une évolution moyenne des charges de 0,6 %/an
- 1 ETP mis à disposition (directeur refacturé par Transdev) avec un coût moyen de 244 209 €/ETP avec une évolution moyenne des charges de 1,2 %/an

A cela s'ajoute des charges liées au personnel correspondant à la participation et intéressements des salariés (168,46 k€/an en moyenne), de dotation et nettoyage de vêtements du travail (20 k€/an en moyenne, pas d'évolution sur la durée du contrat) et de frais de formation net de remboursement (450 k€/an en moyenne, pas d'évolution sur la durée du contrat)

Questions à poser :

- Comment s'explique l'évolution des charges de personnel fixe sur la durée du contrat (+ 0,4 % pour le personnel technique, + 0,5 % pour le personnel administratif, + 0,6 % pour le personnel commercial et + 1,2 % pour le personnel mis à disposition) ?

4.1.4.2. Focus sur les investissements prévus par le candidat

En termes d'investissement, TRANSDEV prévoit 2,351 M€ d'investissement sur la durée du contrat

Ainsi le Candidat prévoit ;

- 527 k€ d'investissement pour l'équipement pour l'atelier,
- 1 216k€ d'investissement pour les SI,
- 583 k€ d'investissement pour les SI Voyageur
- 25 k€ d'investissement pour le Service Vélos

La durée d'amortissement est comprise entre 4 et 8 ans. Cela entraîne une VNC de 281 063 € à la fin du contrat. Le candidat évoque un taux de financement de 5 %. Les charges financières ne correspondent cependant pas à ce taux.

En termes de renouvellement GER, le candidat a prévu le renouvellement de 45 batteries de 11 kWh avec un coût unitaire de 68,9 k€ par batterie et de 8 batteries 1 kWh avec un coût unitaire de 62,5 k€ par batterie soit un coût total de 3,6 M€ lissés sur la durée du contrat (601 k€ par an).

Par ailleurs, il prévoit

- Le renouvellement de 46 véhicules (14 en 2024, 12 en 2026, 6 en 2027, 8 en 2028 et 6 en 2029) pour un coût total de 23 782 k€ (517 k€ par véhicule) à la charge du Délégué

Questions à poser :

- *Où sont comptabilisés les frais de financement des investissements (taux de financement de 5 %) ?*

Désignation de l'ouvrage/équipement	Valeur d'achat	Date d'achat	Durée d'amortissement	Valeur résiduelle fin de contrat
Équipements Atelier				
Renouvellement des équipements et amélioration	180 000			60 000
Renouvellement des équipements et amélioration 1	30 000	01/01/2024	5 ans	0
Renouvellement des équipements et amélioration 2	30 000	01/01/2025	5 ans	0
Renouvellement des équipements et amélioration 3	30 000	01/01/2026	5 ans	6 000
Renouvellement des équipements et amélioration 4	30 000	01/01/2027	5 ans	12 000
Renouvellement des équipements et amélioration 5	30 000	01/01/2028	5 ans	18 000
Renouvellement des équipements et amélioration 6	30 000	01/01/2029	5 ans	24 000
Camion de dépannage	152 000	138 068		19 000
Camion de dépannage 2024	76 000	01/01/2024	4 ans	0
Camion de dépannage 2026	38 000	01/01/2026	4 ans	0
Camion de dépannage 2028	38 000	01/01/2028	4 ans	19 000
Autres investissements	195 251			32 063
Camion nacelle	35 000	01/01/2024	4 ans	0
Nacelle (dépôt de Houdain)	128 251	01/01/2024	8 ans	32 063
Jeux de 6 colonnes (dépôt de Hénin)	32 000	01/01/2024	5 ans	0
TOTAL Equipements Atelier	527 251			111 063
Systèmes d'information				
Infrastructures	1 061 270			170 000
Infrastructures 2024	244 918	01/01/2024	5 ans	0
Infrastructures 2025	394 352	01/01/2025	5 ans	0
Infrastructures 2026	159 000	01/01/2026	5 ans	31 800
Infrastructures 2027	153 000	01/01/2027	5 ans	61 200
Infrastructures 2028	55 000	01/01/2028	5 ans	33 000
Infrastructures 2029	55 000	01/01/2029	5 ans	44 000
Solutions	155 000	01/01/2024		0
TOTAL Systèmes d'information	1 216 270			170 000
Systèmes d'information Voyageur				
Système d'information des voyageurs	582 500			0
Système d'information voyageur 2024	496 500	01/01/2024	5 ans	0
Système d'information voyageur 2025	86 000	01/01/2025	5 ans	0
TOTAL Systèmes d'information	582 500			0
Service Vélos				
Services vélos	25 080	01/01/2024	4 ans	0
TOTAL Service Vélos	25 080			0
TOTAL	2 351 101			281 063

Programme GER	Moyenne annuelle	Cumul
Renouvellement batteries	601 366	3 608 193

4.1.4.3. Le détail des autres charges fixes

En dehors des charges d'infrastructures fixes (771 k€ incluant l'entretien des installations fixes bus, le nettoyage des stations et des dépôts, le contrôle et entretien des installations techniques, et les travaux correctifs des bâtiments), stables sur la durée du contrat, les différentes charges évoluent durant la durée du contrat avec :

- **Pour les charges de marketing et commercial (2 063 k€ en moyenne par an)**
 - L'impact des études de qualité de service (de 36 k€ à 128 k€ par an avec un pic tous les deux ans)
 - Les frais de promotion du réseau (de 654 k€ à 708,5 k€, les dépenses les plus importantes se faisant la première année)
 - L'information embarquée avec 1,045 M€ en moyenne, le poste augmentant d'années en années

- **Impôts et taxes (1 476 k€ en moyenne par an)**
 - Stabilité de la CFE (4,9 k€ par an), des frais de carte grise et taxe sur véhicules de société (50 k€ par an)
 - L'augmentation de la CVAE en lien avec la rentabilité avec un taux de 0,75 % correspondant au taux en vigueur pour les entreprises réalisant plus de 50 M€ de chiffre d'affaires
 - L'impôt sur les sociétés (avec un taux de 25,83 % ne correspondant pas au taux actuel de 25 %)
 - La comptabilisation de diverses taxes (Contribution sociale de solidarité des sociétés, taxe foncière, impôts locaux...)

- **Autres charges fixes (8 979 k€ en moyenne par an)**
 - Le premier poste correspond à la redevance de mise à disposition (4,4 M€) et à la TVA non déductible sur cette dernière (866 k€)
 - Le deuxième le plus important correspond aux honoraires (1,4 M€ en moyenne) correspondant aux dépenses sur le budget innovation, centre de services partagés, prestations et conseils externes, le poste ayant tendance à baisser sur la durée du contrat (de 1,5 M€ en 2024 à 1,4 M€ en 2029).
 - L'assistance informatique est le troisième poste (hors TVA) avec 767 k€ en moyenne par an et qui augmente en 2025 et 2026 pour se stabiliser ensuite.
 - Les frais postaux et de télécommunications baissent sur la durée du contrat (de 191,3 k€ en 2024 à 143,3 k€ en 2029 soit – 25 %)
 - Enfin le Candidat comptabilise différentes charges relativement stables sur la durée du contrat : 415 k€/an d'énergie sur les installations fixes, 333,2 k€/an d'assurance multirisques, 282 k€ de locations immobilières et diverses, 98,6 k€/an de voyages et déplacements, 91,4 k€/an de frais bancaires, 90 k€/an de télésurveillance et gardiennage, 70 k€ de fournitures, 44,2 k€ d'entretien et nettoyage
 - Une ligne apparaît en négative : divers transports (- 165,6 k€/an correspondant probablement aux 0,6 ETP directeur numérique et 0,5 ETP coordinateur numérique refacturés par Transdev Artois Gohelle à son site régional et les 0,4 ETP formatrice refacturée par Transdev Artois Gohelle au CFA Transdev pour un montant annuel moyen)

- **Frais de siège (2 441 k€ en moyenne par an)**

Les frais de siège s'élèvent à 2 441 k€/an en moyenne avec :

- 2 141 k€/an en moyenne de frais d'assistance technique Groupe (2,5 % du chiffre d'affaires du chiffre d'affaires hors redevance de biens mis à disposition, TVA non déductible sur cette dernière et taxe foncière)
- 300 k€/an en moyenne de frais d'assistance régionale (0,5 % du résultat net d'exploitation)

Le pourcentage de frais de siège n'évolue pas sur la durée du contrat et représente 2,68 % des charges totales.

D'autres frais refacturés sont prévus : 463 k€/an de frais de comptabilité et paie, 512 k€/an de solutions informatiques de déploiement et maintien en conditions opérationnelles, 222 k€ sur les deux premières années du contrat et 60 k€/an ensuite d'assistance technique et 60 k€/an de système d'information voyageur.

- **Marge et aléas (2 174 k€ en moyenne par an)**

- Marge annuelle moyenne : 1 824 k€/an en moyenne (2 % du forfait de charges)
- Provisionnement pour risques et aléas: 0,35 M€ (0,06 % du forfait de charges total) dont 300 k€ pour les risques liés à l'exploitation et 50 k€ liés à l'acceptation de la clause de mise en place de la clause de rencontre.

Questions à poser :

- *Où sont comptabilisés les frais de financement des investissements (taux de financement de 5 %) ?*
- *A quoi correspond la ligne « divers transports » (- 165,7 k€ en moyenne sur la durée du contrat) ?*

Charges fixes	Moyenne annuelle 12 mois	Cumul 72 mois
Marketing-commercial	2 063 091	12 378 544
Sponsoring Mécénat	0	0
Insertions publicitaires	0	0
Etudes contractuelles	0	0
Etudes qualité de service	68 667	412 000
Promotion du réseau	674 083	4 044 500
Conquête nouveaux clients	0	0
Signalétique	0	0
Informations voyageurs	144 996	869 976
Informations embarquées	1 045 345	6 272 068
Informations temps réel	0	0
Supports clients	0	0
Communication interne	0	0
Commissions dépositaires	0	0
Achats de billetterie	130 000	780 000
Cadeaux	0	0
Pourboires dons courants	0	0
Actions commerciales	0	0
Numérique et innovation	0	0
Infrastructures fixes	771 469	4 628 813
Entretien et réparation infrastructure bus	749 469	4 496 813
Fournitures infrastructure bus	13 000	78 000
Visites techniques	9 000	54 000
Entretien et réparation matériel de lavage	0	0
Accidents et vandalismes	0	0
Frais de siège/frais de région	2 441 170	14 647 018
Quote part des frais siège	2 141 191	12 847 145
Quote part des frais région	299 979	1 799 874
Impôts et taxes	1 475 786	8 854 718
Contribution foncière des entreprises (CFE)	4 926	29 556
Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE)	322 846	1 937 074
Cartes grises et Taxe sur les véhicules de société	50 000	300 000
Cartes grises bus	0	0
Autres impôts et taxes	1 098 015	6 588 088

Charges fixes	Moyenne annuelle 12 mois	Cumul 72 mois
Autres charges fixes	8 978 705	53 872 230
Documentation	4 000	24 000
Honoraires	1 422 425	8 534 553
Médiation réseau	0	0
Divers transports	-165 681	-994 084
Frais bancaires	91 400	548 400
Locations immobilières et charges locatives	17 000	102 000
Locations diverses	265 372	1 592 233
Redevances de logiciels	0	0
Fournitures	70 000	420 000
Télésurveillance et gardiennage des bâtiments	90 000	540 000
Entretiens et nettoyages et réparations	44 202	265 213
Assistance informatique	767 051	4 602 306
Frais postaux et Télécommunication	168 633	1 011 800
Assurances RC Multirisques	333 197	1 999 183
Cotisations et redevances	4 420 000	26 520 000
TVA non déductible	866 000	5 196 000
Voyages et déplacements	98 600	591 600
Energie Installations fixes	415 000	2 490 000
Charges et produits divers	0	0
Charges financières	71 504	429 026
Marge et aléas	2 173 906	13 043 434
Risque et aléas	350 000	2 100 000
Marge	1 823 906	10 943 434
TOTAL	17 904 126	107 424 757

4.1.5. Le détail des charges sous-traitance

	2024	2025	2027	2028	2029	Moyenne annuelle	Cumul
	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois		
Transport urbain							
Coût de roulage	8 910 591	8 922 450	8 841 987	8 820 690	8 728 770	8 846 423	53 078 541
<i>Coût de roulage / kms sous-traités</i>	<i>1,363 €/km</i>	<i>1,364 €/km</i>	<i>1,352 €/km</i>	<i>1,349 €/km</i>	<i>1,335 €/km</i>	<i>1,353 €/km</i>	<i>1,35 €/km</i>
Charges variables de personnel	12 541 843	12 536 017	12 500 704	12 502 975	12 511 009	12 517 736	75 106 418
<i>Charges de personnel / kms sous-traités</i>	<i>1,918 €/km</i>	<i>1,917 €/km</i>	<i>1,911 €/km</i>	<i>1,912 €/km</i>	<i>1,913 €/km</i>	<i>1,914 €/km</i>	<i>1,91 €/km</i>
Charges fixes	10 967 368	11 155 141	11 835 450	12 105 693	12 173 046	11 625 183	69 751 099
<i>Charges fixes / kms sous-traités</i>	<i>1,677 €/km</i>	<i>1,706 €/km</i>	<i>1,810 €/km</i>	<i>1,851 €/km</i>	<i>1,861 €/km</i>	<i>1,778 €/km</i>	<i>1,78 €/km</i>

Les coûts de roulage des sous-traitants ont tendance à baisser sur la durée du contrat passant de 1,363 €/km en 2024 à 1,335 €/km en 2029 soit 1,353 €/km en moyenne sur la durée du contrat (- 0,028 €/km soit - 2 %)

Les charges de personnel s'élèvent en moyenne à 12,5 M€ par an avec un coût moyen de 1,91 €/km (légère baisse de -0,2 % sur la durée du contrat)

Enfin les charges fixes s'élèvent à 11,6 M€ par an, les principaux postes correspondant aux charges d'amortissement (4 M€ par an), aux charges fixes de personnel (2,6 M€ par an) et aux autres charges fixes (1,8 M€ par an). Les charges fixes sont en hausse de 1,2 M€ sur la durée du contrat (+ 11 %, + 2 % hors amortissement), la hausse la plus importante se faisant sur l'amortissement des biens.

A noter d'une marge et aléas est retenue pour 1,7 M€ par an (5,2 % des charges de sous-traitance)

Questions à poser :

- Comment s'explique l'augmentation des charges fixes hors amortissement sur la durée du contrat (+ 2 %) ?

TRANSDEV

Sous-critère 2.1 - Moyenne annuelle du Forfait de charges du Contrat

A ce stade, l'offre est moyennement satisfaisante car les évolutions constatées dans le forfait de charges ne sont pas justifiées dans le contenu de son offre. Des éclaircissements sont donc nécessaires. Par ailleurs, il apparaît une évolution trop importante par rapport au niveau actuel (cf. critère 4)

4.2. Sous critère 2.2 : Cohérence des comptes d'exploitation prévisionnels et du mémoire financier du candidat

Au vu des éléments présentés, l'offre présentée par Transdev est globalement cohérente avec notamment :

- Un taux de marge cohérent
- Une part d'aléas limitée
- Une répartition par catégorie de charges équilibrée

Concernant l'évolution des charges par rapport au niveau actuel, la comparaison avec le niveau actuel pour les charges fixes interpelle et constituera le principal enjeu de négociation sur les coûts de production (les évolutions des charges variables et des charges de sous-traitance sont plus limitées et cohérentes). Concernant les recettes et la fréquentation, une politique plus ambitieuse pourrait être mise en place. Ainsi le retour au niveau des prévisions 2019 (première année du BHNS, dernière année avant COVID) n'est atteint qu'en 2025 alors que les effets de la crise sanitaire devraient se faire moins sentir. Enfin, les impacts de la gratuité posent question notamment sur les charges fixes.

L'offre est donc cohérente mais optimisable.

TRANSDEV

Sous-critère 2.2 *Cohérence des comptes d'exploitation prévisionnels et du mémoire financier du candidat*

L'offre est cohérente dans sa construction (répartition équilibrée des charges, taux de marges et aléas cohérents) mais des explications sont nécessaires pour la compréhension de l'offre et des leviers d'optimisation apparaissent sur les charges et les recettes. L'offre apparaît donc moyennement satisfaisante

4.3. Sous critère 2.3 : La qualité des propositions en termes de partage de la profitabilité, l'intéressement sur recettes tarifaires, sur la publicité et sur la fréquentation, l'impact financier des recettes et des coûts unitaires de modification et de non-réalisation d'offre

Le contrat prévoit différents mécanismes d'intéressement de façon à répartir les éventuels gains financiers entre le délégataire et l'autorité délégante :

- Un mécanisme d'intéressement sur les engagements de recettes tarifaires
- Un mécanisme d'intéressement sur les engagements de recettes publicitaires
- Un mécanisme d'intéressement sur les engagements de fréquentation
- Un mécanisme sur le partage des gains de productivité

➤ Intéressement du Délégataire aux recettes tarifaires

Le projet de contrat laissait la possibilité aux Candidats de proposer des seuils et une répartition du dépassement des engagements de recettes tarifaires entre Délégataire et Autorité Délégante. TRANSDEV a proposé le mécanisme suivant :

Ecart de recettes tarifaires	Dispositif de partage applicable	
	Délégataire	Autorité Délégante
Si l'écart est entre 0% à 2,5%	75%	25%
Si l'écart est au-delà de 2,5%	50%	50%
Si l'écart est au-delà de 5%	25%	75%

➤ Intéressement du Délégataire aux recettes publicitaires

Le projet de contrat laissait la possibilité aux Candidats de proposer des seuils et une répartition du dépassement des engagements de recettes publicitaires entre Délégataire et Autorité Délégante. TRANSDEV a proposé le mécanisme suivant :

Ecart de recettes tarifaires	Dispositif de partage applicable	
	Délégataire	Autorité Délégante
Si l'écart est entre 0% à 2,5%	75%	25%
Si l'écart est au-delà de 2,5%	50%	50%
Si l'écart est au-delà de 5%	25%	75%

➤ **Intéressement du Déléataire à la fréquentation**

Le projet de contrat laissait la possibilité aux Candidats de proposer des niveaux de fréquentation et des seuils d'intéressement positifs et négatifs. TRANSDEV a proposé les seuils suivants :

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Fréquentation (F)	12 959 239	13 374 639	13 723 657	13 902 436	14 012 920	14 120 378

Ecart de fréquentation	Montant intéressement
Si l'écart est en-dessous de -10%	-250 000€
Si l'écart est entre -10% à -5%	-100 000€
Si l'écart est entre -5% à 0%	-50 000€
Si l'écart est entre 0% à +5%	+50 000€
Si l'écart est entre +5% à +10%	100 000€
Si l'écart est au-delà de +10%	+250 000€

Il s'agit de comparer ces niveaux au niveau de pertes et de gain que représenterait ces écarts de réalisation de fréquentation.

Ecart de fréquentation	Montant intéressement	Perte de CA	Part Déléataire	Part Autorité Délégante
Si l'écart est en-dessous de -10%	-250 000€	- 536 k€ en moyenne (avec un écart de -10 %)	47 %	53 %
Si l'écart est entre -10% à -5%	-100 000€	- 402 k€ en moyenne (avec un écart de -7,5 %)	25 %	75 %
Si l'écart est entre -5% à 0%	-50 000€	- 134 k€ en moyenne (avec un écart de -2,5 %)	37 %	63 %
Si l'écart est entre 0% à +5%	+50 000€	+ 134 k€ en moyenne (avec un écart de -2,5 %)	37 %	63 %
Si l'écart est entre +5% à +10%	100 000€	+ 402 k€ en moyenne (avec un écart de -7,5 %)	25 %	75 %
Si l'écart est au-delà de +10%	+250 000€	+ 536 k€ en moyenne avec un écart de + 10 %)	47 %	53 %

➤ **Partage des gains de productivité**

Le projet de contrat laissait la possibilité aux Candidats de proposer la répartition de l'excédent entre Déléataire et Autorité Délégante. TRANSDEV a proposé la répartition suivante :

Si l'excédent X est positif pour une année N, le partage de cet excédent sera fait dans les conditions suivantes :	Dispositif de partage applicable	
	Déléataire	Autorité Délégante
Exercice 2024	50%	50%
Exercice 2025	50%	50%
Exercice 2026	50%	50%
Exercice 2027	50%	50%
Exercice 2028	50%	50%
Exercice 2029	50%	50%

➤ **Réfaction de charges**

Le contrat prévoit une réfaction du forfait de charges et de recettes en cas de non-réalisation. TRANSDEV a complété les éléments pour son offre. Le fait marquant est la fourchette importante de prix pour un même type de véhicule pour les différents sous-traitants

A noter que pour les coûts ; le Candidat ne présente pas de coût de mise à disposition du véhicule par le Concessionnaire pour la part en propre et de coût de marginal de véhicule pour l'offre sous-traitée

		En propre		Résumé des 7 sous-traitants	
		Coût marginal km commercial	Coût marginal véhicule (hors charges d'amortissement ou de location)	Coût marginal km commercial	Coût de mise à disposition véhicule par le Concessionnaire
Bus standard	Diesel	1,03 €	0,08 €	De 1,88 à 2,15 €/km (moyenne de 2,03 €/km)	De 0,64 à 2,20 €/km (moyen de 2,04 €/km)
	Hybride	1,41 €	0,14 €	De 1,71 à 2,28 €/km (moyenne de 2,08 €/km)	De 1,74 à 3,29 €/km (moyen de 2,21 €/km)
	Hydrogène	1,28 €	0,11 €		
	Electrique	0,56 €	0,09 €		
Bus articulé	Hybride	1,51 €	0,12 €		
Autocar	Diesel	0,00 €	0,00 €	De 1,09 à 4,05 €/km (moyenne de 3,15 €/km)	De 0,87 à 2,41 €/km (moyen de 3,10 €/km)
	Hybride	0,00 €	0,00 €	De 3,46 à 4,29 €/km (moyenne de 3,87 €/km)	De 1,94 à 2,23 €/km (moyen de 3,87 €/km)
Minibus	Diesel	0,46 €	0,15 €	De 1,57 à 2,99 €/km (moyenne 2,06 €/km)	De 0,51 à 2,97 €/km (moyen de 2,06 €/km)
	Electrique	0,40 €	0,09 €		
Midibus	Diesel	1,01 €	0,08 €		
	Hybride	1,72 €	0,08 €		

En euro HT Juin 2022	Propre	Sous-traitance
Coût de l'heure de conduite bus supplémentaire	57,84 €	39,84 €
Coût de l'heure de contrôle supplémentaire	32,29 €	
Coût de l'heure de médiation supplémentaire	32,29 €	

En euro HT Juin 2022		Montant de la recette moyenne par kilomètre commercial	Fréquentation par kilomètre commercial
Recette commerciale Lignes Bulle	Bulle 1	0,96	2,43
	Bulle 2	0,70	1,79
	Bulle 3	0,72	1,83
	Bulle 4	0,44	1,11
	Bulle 5	0,52	1,33
	Bulle 6	0,48	1,21
	Bulle 7	0,35	0,88
	Bulle 9	0,52	1,32
	Recette commerciale Lignes principales	Ligne 10	0,29
Ligne 11		0,39	1,00
Ligne 12		0,51	1,30
Ligne 13		0,45	1,15
Ligne 14		0,37	0,94
Ligne 15		0,00	
Ligne 18		0,37	0,93
Ligne 19		0,35	0,90
Recette commerciale Lignes complémentaires		0,28	0,70
Recette commerciale Lignes Duo		0,29	0,73
Recette commerciale Allobus		0,10	0,26
Recette commerciale Chronopro		0,12	0,29
Recette commerciale Proxibus		0,04	0,11

TRANSDEV

Sous critère 2.3 - *Qualité des propositions en termes de partage de la profitabilité, l'intéressement sur recettes tarifaires, sur la publicité et sur la fréquentation, l'impact financier des recettes et des coûts unitaires de modification et de non-réalisation d'offre*

L'offre du soumissionnaire pour le sous critère 2.3 est moyennement satisfaisante

- Partage de profitabilité : Satisfaisant (6/10) car équilibré entre les
- Intéressement sur recettes tarifaires : Moyennement satisfaisant (4/10) car intéressement profitable d'abord au Délégué avec un niveau peu ambitieux de recettes
- Intéressement sur la publicité : Moyennement satisfaisant (4/10) car intéressement profitable d'abord au Délégué avec un niveau peu ambitieux de recettes
- Intéressement sur la fréquentation : Moyennement satisfaisant (4/10) car intéressement peu équilibré au détriment de l'Autorité Déléguée
- Impact des recettes de modifications et non réalisation d'offres : Moyennement satisfaisant (4/10) car variations trop importantes des coûts et des recettes unitaires entre même type de véhicule entre les différents sous-traitants
- Impact des coûts unitaires de modifications et non réalisation d'offres : Moyennement satisfaisant (4/10) car variations trop importantes des coûts et des recettes unitaires entre même type de véhicule entre les différents sous-traitants

4.4. Sous critère 2.4 : Qualité des propositions en termes de niveau des parts fixes des formules d'indexation

Le niveau de la **partie fixe de la formule d'indexation** de chaque composante du forfait de charges fait l'objet d'un critère d'évaluation propre. Une partie fixe importante est profitable au ARTOIS MOBILITÉS, cela signifie que lors de l'actualisation du compte d'exploitation, les charges ne seront réévaluées que de façon partielle.

À titre d'exemple, le fait d'avoir une part fixe de 10% signifie que seulement 90% des charges seront revalorisées selon les évolutions réellement constatées.

4.4.1. Indexation des charges variables (Cv)

TRANSDEV a modifié la formule d'indexation des charges variables avec l'ajout de l'indice E pour l'énergie électrique et hydrogène. Il correspond à la moyenne arithmétique des douze derniers indices mensuels connus au 31 décembre de chaque année de l'indice de prix de production de l'industrie française pour le marché français.

Il prévoit pour cet indice, à partir de 2025 de comparer l'actualisation du coût de l'électricité avec le coût unitaire réel d'achat et d'ajuster le forfait de charges si le coût unitaire réel est plus ou moins supérieur de 5 % par rapport au coût unitaire révisé de l'électricité.

$$A = 1,5 \% + b \times \frac{G_n}{G_0} + c \times \frac{S_n}{S_0} + d \times \frac{R_n}{R_0} + e \times \frac{E_n}{E_0}$$

Par ailleurs, TRANSDEV présente une formule d'indexation des charges variables avec une part fixe de 1,5 % correspondant à un engagement de réaliser des gains de productivité sur la durée du contrat.

Enfin le poids des différentes pondérations évolue chaque année

Cv	Indice	2024	2025	2026	2027	2028	2029
a	Part fixe	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
b	G	11,7%	9,7%	10,2%	8,5%	8,7%	7,4%
c	S	76,8%	71,7%	76,3%	72,5%	77,3%	71,5%
d	R	9,0%	15,4%	10,1%	15,1%	9,7%	16,6%
e	E	1,1%	1,8%	1,9%	2,4%	2,8%	2,9%

La pondération des salaires et des charges dans la formule est :

- légèrement sous-évaluée pour le personnel en comparaison avec la structure des charges variables du CEP (personnel = 76,9 % des charges variables dans le CEP en moyenne contre 74% dans la formule en moyenne).
- quasi-équivalente pour le gasoil en comparaison avec la structure des charges variables du CEP (carburant et lubrifiant = 9,9 % des charges variables dans le CEP en moyenne contre 9,4% dans la formule en moyenne),
- légèrement sur-évaluée pour les charges d'entretien en comparaison avec la structure des charges variables du CEP (entretien = 10,9 % des charges variables dans le CEP en moyenne contre 12,6 % dans la formule en moyenne),
- quasi-équivalente pour l'électricité en comparaison avec la structure des charges variables du CEP (électricité = 2,2 % des charges variables dans le CEP en moyenne d'après les chiffres donnés par le Délégué dans l'annexe 2.5 contre 2,15% dans la formule en moyenne).

Par ailleurs, la part des charges d'électricité n'est pas identifiable dans le CEP.

4.4.2. Indexation des charges fixes (Cf)

TRANSDEV propose les pondérations suivantes pour les charges fixes

$$B = 18,7\% + 43,0\% \times \frac{S_n}{S_0} + 25,1\% \times \frac{FG_n}{FG_0} + 13,2\% \times \frac{ING_n}{ING_0}$$

Pour la part fixe, elle s'élève à 18,7 %, ce qui est relativement élevé. Elle correspond à la redevance (y compris TVA non déductible) et les amortissements des investissements de la première année. Cela reste cohérent avec le niveau du CEP (redevance et amortissement = 18,9 % des charges fixes dans le CEP en moyenne contre 18,7% dans la formule)

La pondération des salaires dans la formule s'élève à 43% ce qui est relativement élevé par rapport à leur poids dans leur CEP (34,5 % en moyenne dans le CEP). Pour les autres charges fixes (représentées par l'indice ING), la pondération est légèrement surévaluée (autres charges fixes = 12,8 % des charges fixes dans le CEP en moyenne contre 13,2 % dans la formule). Enfin les charges fixes restantes représentent 25,1 % (indice FG) ce qui sous-évaluée (34 % des charges fixes dans le CEP en moyenne contre 25,1% dans la formule).

4.4.3. Indexation des charges de sous-traitance (Cst)

TRANSDEV propose les pondérations suivantes pour les charges de sous-traitance

$$C = 7,0\% + 12,7\% \times \frac{G_n}{G_0} + 42,7\% \times \frac{S_n}{S_0} + 9,3\% \times \frac{R_n}{R_0} + 15,6\% \times \frac{FG_n}{FG_0} + 12,7\% \times \frac{M_n}{M_0}$$

Sur la formule de sous-traitance, TRANSDEV propose une part fixe de 7 % comprenant les amortissements sur la durée du contrat du parc repris au démarrage du contrat et des investissements réalisés en année 1.

La pondération des salaires et des charges dans la formule est :

- sous-évaluée pour le personnel en comparaison avec la structure des charges de sous-traitance du CEP (personnel = 46 % des charges dans le CEP en moyenne contre 42,7% dans la formule).
- équivalente pour le gasoil en comparaison avec la structure des charges de sous-traitance du CEP (carburant et lubrifiant = 12,7 % des charges dans le CEP d'après les données du Délégué dans l'annexe 2.5 en moyenne contre 12,7 % dans la formule),
- équivalente pour les charges d'entretien en comparaison avec la structure des charges de sous-traitance du CEP (entretien = 9,3 % des charges dans le CEP d'après les données du Délégué dans l'annexe 2.5 en moyenne contre 9,3 % dans la formule),
- sous-évaluée pour la part de l'indice FG pour les autres charges fixes en comparaison avec la structure des charges de sous-traitance du CEP (autres charges fixes = 17,6 % des charges dans le CEP contre 15,6 % dans la formule).
- sous-évaluée pour la part de l'indice M pour les autres charges fixes en comparaison avec la structure des charges de sous-traitance du CEP (autres charges fixes = 14,4 % des charges dans le CEP contre 12,7 % dans la formule).

TRANSDEV

Sous critère 2.4 - Qualité des propositions en termes de niveau des parts fixes des formules d'indexation

L'offre est satisfaisante car les parts fixes des différentes formules d'indexation sont cohérentes.

OPTIMISATION ATTENDUES Sur le critère 2 – engagements économiques

L'offre à ce stade est moyennement satisfaisante et nécessite des améliorations sur les recettes (ambitions plus fortes) et sur les coûts (évolution pas assez justifiée sur la durée du contrat)

Par ailleurs, un meilleur équilibre semble nécessaire sur les mécanismes d'intéressement qui sont globalement trop favorables au Délégitaire.

5. Critère n°3 – Engagements de qualité du service rendu, pertinence de l'organisation et des process, du dispositif et des moyens d'assistance, d'innovation, d'ingénierie et de responsabilité sociale

5.1. Sous critère 3.1 : La qualité et l'organisation des moyens matériels et humains apportés par le candidat pour réaliser le service sur le territoire d'Artois Mobilités (dont la capacité à innover pour mettre en œuvre une haute qualité du service)

3.1.1.1 Organisation.

Le candidat présente dans la note 3.1.1.1 l'organigramme de général de l'entreprise. 9 directions sont rattachées au Directeur Général :
Trois directions opérationnelles : Technique ; Production ; Commerciale et Relation clients ;
Trois directions « orientées Projet et Performance » : Performance, Prospective et Innovations ; Études et Nouveaux Services (rattachée à la Direction Prospective),
Trois directions de support : Digital ; RH ; Administration et Finances.

La justification des choix d'organisation n'est pas présentée explicitement.

3.1.1.2 Effectif de conduite.

Internalisation – Externalisation.

Le candidat décide de produire en propre les lignes Bulle. Il décide selon les cas de produire ou de sous-traiter les lignes principales et complémentaires. Il sous-traite les lignes DUO, les circuits spéciaux, le TAD. Il produit en propre le service Proxibus. Les critères de choix entre internalisation et externalisation sont présentés de façon synthétique.

Habillage et temps de travail.

L'habillage est basé sur une durée de journée moyenne de 7h46, ce qui pour 35 heures de moyenne hebdomadaire correspond à 4,5 jours par semaine. Le candidat justifie ce choix en continuité de la situation actuelle par la demande de jours de temps libre exprimée par le personnel.

Temps annexes

Le candidat présente le tableau des temps annexes, qui sont fonction du lieu et du type de véhicule conduit. Les temps annexes comprennent les temps de pleins, de lavage extérieur. Pour mémoire, le tableau présente des totaux qui n'ont pas de pertinence, car ils additionnent des temps qui ne sont jamais tous cumulés dans une journée (par exemple, prise de service initiale au dépôt et prise de service initiale en ligne).

Roulements

Trois types de roulements sont mis en place au maximum, avec des différences selon les dépôts de la zone Est : roulement principal, constitué de journées en une fois; roulement différencié constitué principalement de services « jour » en deux tranches ; roulement senior. Les services de type “roulement principal” sont ultra majoritaires : 300 tours en service principal (89%), 23 en différencié, 14 en senior, soit 337 tours.

Consultation du personnel

La conception des tours et de leur assemblage en roulement donne lieu à une consultation du personnel par sondage périodique (2021) et à l’intervention de commissions. Les points les plus souhaités concernant l’habillage sont : semaine en 4,5 jours; éviter les services en trois vacations; limiter le TTE journalier à 9h; limiter l’amplitude à 12h.

Les attentes du personnel en matière de roulements privilégient les dispositions qui allongent les périodes de repos consécutifs (repos positionné sur le week-end; service matinal avant un repos hebdomadaire ; deux repos consécutifs la semaine où un dimanche est travaillé, etc...).

Les éléments présentés ne sont pas complets au regard des dispositions du GCO. Il manque l’effectif en ETP. L’histogramme présenté page 9 présente les heures de production par mois et le besoin d’effectif correspondant en ajoutant au temps de production tous les autres temps. Il est nécessaire de compléter la présentation de ces données par un tableau des valeurs représentées, des totaux annuels et un calcul des effectifs moyens sur l’année. Le nombre d’heures mensuelles est maximal en juillet, août et septembre. Le candidat doit expliquer comment il procède en gestion de l’effectif annuel pour couvrir cette période.

Questions à poser :

3.1.1.2 – a Données de calcul du besoin d’effectif de conduite

Concernant l’histogramme « Gestion prévisionnelle des effectifs » page 9, le candidat devra transmettre le tableau des valeurs mensuelles pour toutes les rubriques, en intégrant de plus un total annuel. Le candidat devra justifier le calcul des heures de production mensuelles à partir des heures de production par type de jour et du calendrier des services. Il faire clairement le lien entre ces données et le dimensionnement en ETP-an de l’effectif de conduite. Les hypothèses d’absentéisme sont-elles constantes sur la durée du contrat ? Le candidat devra justifier ses hypothèses, par l’analyse de l’historique de la société, par benchmark ? Il devra également tracer la cohérence de ces données avec les données reportées au formulaire financier, sous forme par exemple d’une table de renvois vers les données du formulaire.

3.1.1.2 – b Temps annexes dans l’habillage

Le candidat fournira par dépôt et pour le total la répartition du temps habillé total entre le temps de conduite, les temps de battement, les temps annexes (par type de tour, type de véhicule et au total).

Évaluation à ce stade, en attente des réponses aux questions :

La répartition entre production en propre et sous-traitance est relativement logique et proche de la situation actuelle. Elle n'appelle pas d'observation. Les temps annexes dans l'habillage sont individuellement raisonnables en nature et en volume.

3.1.1.3 Effectif contrôle/Sécurisation/Assistance

Cette note est liée à la note 3.2.2 La lutte contre la fraude et la sûreté sur le réseau.

Le roulement est organisé sur 18 semaines. L'effectif est basé sur l'effectif actuel : 1 responsable de service qui supervise également le service de médiation opéré par le sous-traitant CITEO, 2 chefs d'équipes, 18 agents de contrôle. Le candidat ne fournit pas les justifications demandées de l'effectif.

Question à poser :

3.1.1.3 Justification de l'effectif.

Votre note 3.1.1.3 décrit l'effectif. Veuillez comme le demande le GCO justifier en détail le dimensionnement des effectifs de vérification et sécurisation et démontrer que ce dimensionnement est cohérent avec les volumes d'activité de contrôle assuré par vos propres moyens et avec les hypothèses de temps de travail utile pour la production et de temps non disponibles pour la production pour ces personnels. Veuillez tracer la cohérence avec les données reportées dans l'annexe financière.

Veuillez faire le lien entre la production journalière type (Note 3.3.2 page 4), la répartition des prestations dans le temps sur l'année et l'effectif.

Évaluation à ce stade, en attente des réponses aux questions :
Néant. Attente des données.

3.1.1.4 – Maintenance

La note présente les objectifs de la politique de maintenance et l'organigramme de la direction technique. L'organisation est basée sur 2 chefs de d'atelier, 1 atelier électrotechnique, un service infrastructures et un service méthodes.

La note décrit les missions de maintenance assurées. Elle ne justifie pas les effectifs. Elle pose les principes d'un développement des compétences en lien avec les changements technologiques liés à la transition énergétique. Ces principes ne sont pas traduits en un plan et des données chiffrées d'heures de formation, d'évolution des effectifs en lien avec l'évolution des volumes de différentes opérations de maintenance.

Question à poser :

3.1.1.4 Maintenance.

La note 3.1.1.4 décrit l'organisation générale de la maintenance. Le candidat devra, comme le demande le GCO, détailler et justifier le dimensionnement des effectifs de maintenance, tracer la cohérence avec les données reportées dans l'annexe financière.

Il est évoqué l'impact de la transition énergétique sur les besoins de compétences et affirmé un principe d'accompagnement des personnels et de développement des compétences. Le candidat pourra présenter son analyse des impacts de l'évolution de la composition du parc sur les besoins en volume d'opérations de maintenance et sur les compétences nécessaires : comment l'évolution du parc et des énergies va faire évoluer les activités.

Le candidat énonce une méthode de diagnostic des compétences, puis de définition des besoins en formation. Quelles hypothèses a-t-il pris en termes de dimensionnement de l'effort de formation au stade de l'offre et par définition en amont de ce diagnostic : trajectoire d'heures et de coûts de formation sur les années du contrat ?

Évaluation à ce stade est en attente des réponses aux questions :
L'organisation est simple, logique et n'appelle pas de remarque.

Pour le reste, l'évaluation sera parfaite en attente des données.

3.1.2.1 Projet

Le candidat base son projet managérial sur trois points essentiels :

- La conquête de clients
- La performance
- L'impact positif sur le territoire et les hommes

Il prévoit de coconstruire avec les collaborateurs un projet d'entreprise. Il le base sur les points ci-dessus qui se déclinent en objectifs sous-jacents.

Sa construction et sa mise en œuvre reposent sur l'implication de la ligne managériale recherchée concrètement sous la forme d'un management participatif et par le moyen de la communication avec l'encadrement (dont deux réunions générales par an), du management visuel (communication permanente sur les indicateurs de performance), des ateliers collaboratifs sur des sujets spécifiques, des forums, des supports de communication. Le dialogue social se fonde sur des réunions de commissions en amont des séances de CSE, une commission spécifique de qualité de vie et conditions de travail.

Évaluation :

Le candidat présente les bases de son projet, en renvoi vers l'analyse stratégique des attentes de la collectivité (voir Notice 1) et de sa méthode managériale. Sa présentation est générale et ne va pas jusqu'à des plans précis. Les principes généraux sont de bon aloi et s'ils sont bien appliqués dans la pratique ils seront de nature à contribuer aux engagements de performance.

Néanmoins, le caractère très général des éléments de projet présentés ne fait pas de lien précis avec les enjeux identifiés dans la Notice 1 : accroissement de la fréquentation du transport et des autres alternatives à la voiture, desserte efficace des zones peu denses, fonctionnement des hubs. Le candidat propose un discours de la méthode, mais pas la structure d'un projet et l'identification des principaux plans le déployant.

Il conviendrait qu'au cours de la négociation, le candidat propose les axes d'un projet précis au-delà d'intentions générales et de principes de méthode.

3.1.2.2 Recrutement et formation

Le candidat prend en matière de recrutement et formation les engagements suivants, sur la durée du contrat :

- 20% de public en insertion et reconversion
- 5% de la masse salariale d'alternants
- Une mesure de l'engagement des collaborateurs tous les 2 ans.

Il s'engage à 30% d'emploi de femmes en fin de contrat et à contribuer avec la Fondation Transdev à un projet par an.

Il appuie son engagement de recrutement de 20% de publics en insertion – reconversion, sur les embauches à hauteur de 40% réalisées dans le contrat précédent à l'occasion de l'augmentation d'offre liée au déploiement du BHNS.

Il base cet engagement de recrutement et celui de 5% de masse salariale d'alternants sur le partenariat avec les acteurs de la politique de l'emploi sur le territoire. Il présente le processus de recrutement (sourcing, sélection, recrutement).

Ses engagements de personnel en alternance se basent sur ses réalisations en 2021 (38 jeunes en alternance, confiés à 32 tuteurs, représentant 5% de la masse salariale) et pérennise ce niveau. Il affirme l'objectif de remplacer un départ en retraite sur deux par le recrutement d'un jeune salarié de moins de 30 ans.

Lors des recrutements, les salariés entrent dans un processus de « Onboarding » que le candidat décrit. Il présente les principes de sa gestion des emplois et parcours professionnels.

Le candidat présente les axes structurants de son plan de formation. Ils prennent en compte les 3 piliers du projet d'entreprise. L'annexe 3.7 présente le plan de formation sur la durée du contrat.

Il représente de façon globale un effort de formation de 13000 heures par an (entre 11000 et 18000 selon les années), et des coûts pédagogiques (hors masse salariale des agents formés) de 221K€ annuels.

Il présente :

- Sa politique de qualité de vie et conditions de travail, s'appuyant sur un baromètre social qui sera actualisé tous les 2 ans, la commission paritaire dédiée, les actions.
- Les actions relatives au télétravail, à l'égalité professionnelle, le droit à la déconnexion, la santé, la prévention des addictions, la prévention des accidents
- Le rôle de l'infirmière en santé du travail

Questions à poser

3.1.2.2 – a Recrutement et formation – flux de départs

Le candidat affirme un objectif de remplacement d'un départ en retraite sur deux par un jeune salarié de moins de 30 ans. Il devra présenter ses prévisions de départ en retraite et autres départs par année du contrat ?

3.1.2.2 – b Recrutement de salariés en situation de handicap

Le candidat indique avoir engagé un diagnostic avec AGEFIPH dans l'objectif de dépasser 6% de travailleurs handicapés. Quels sont ses engagements précis sur la durée du contrat en matière de recrutement et de nombre de salariés en situation de handicap ?

3.1.2.2 – c Absentéisme

Le candidat indique (page 27) que « L'absentéisme lié à l'accident du travail est celui sur lequel TAG peut engager des actions concrètes afin d'analyser et prévenir ce type d'événement. »

Il devra préciser ses hypothèses d'absentéisme suite à AT, respectivement pour maladie de courte durée, de longue durée sur la durée du contrat. Quelles actions concrètes entend-il éventuellement mener pour maîtriser ou réduire les absences pour maladie ?

3.1.2.2- d Plan de formation

Le candidat présente un plan de formation détaillé sur la durée du contrat (Annexe 3.7).

Les actions de formation sont rattachées chacune à un des quatre axes du plan. Il apparaît nécessaire de faire plus clairement le lien entre les actions de formation et les axes majeurs du projet d'entreprise auquel l'effort de formation contribuera. À cet effet il serait demandé de clarifier dans le plan de formation, ce qui

relève essentiellement de la gestion courante (maintien des compétences et des conformités réglementaires, formation des nouveaux embauchés, etc...) et ce qui marque un effort de formation contribuant spécifiquement aux mutations de l'entreprise qui se feront dans le cadre du projet.

Par exemple, nous notons qu'en matière de maintenance, la politique affirmée (Note 3.1.1.4) de développement des compétences vise à adapter les savoirs des agents aux nouvelles technologies dans le cadre de la mutation énergétique du parc. Il convient de distinguer clairement dans le plan de formation ce qui relève de la gestion courante (par exemple le recyclage tous les 5 ans pour l'usage des chariots élévateurs, le CACES, le recyclage gerbeur, la formation à l'outil GMAO, etc...) et ce qui sera l'effort d'adaptation des compétences aux nouveaux enjeux de l'entreprise. A contrario, les formations maintenance et généralité des bus électriques, hybrides, hydrogène, peuvent s'analyser comme des leviers d'évolution des compétences faisant partie des mesures d'adaptation de l'entreprise aux évolutions de structure du parc de matériel.

Évaluation :

Le candidat présente en matière de RH, recrutement et formation un document solide et détaillé. La présentation du plan de formation est touffue, non hiérarchisée au regard des objectifs majeurs d'évolution de l'entreprise et des engagements contractuels du candidat. Dans ces conditions, il est difficile de faire la part entre un effort de simple maintien en compétences et en conformité réglementaire et l'apport de la formation aux évolutions de l'entreprise.

3.1.3.1 Moyens matériels - Équipements, SI et outils métiers

Le candidat crée une direction du Digital, prenant en charge les systèmes d'information définis comme les solutions d'infrastructures et leur sécurisation, les données, les projets numériques.

Il considère les données et leur sécurisation comme un élément essentiel et prévoit de mettre en place une plateforme unique de données, basée sur un stockage de type Cloud.

Il indique qu'il mettra en œuvre des actions de maintenance préventives et prédictive reposant sur des outils de supervision pour anticiper le plus tôt possible le traitement des défaillances, avec l'objectif d'augmenter la durée de vie des installations tout en diminuant la probabilité des défaillances de service.

Il présente ses méthodes de gestion de l'obsolescence des applications, équipements et compétences.

Le candidat a pour objectif de consolider l'architecture technique et de développer les interfaces entre les systèmes pour améliorer les annonces d'information voyageurs, notamment en temps réel. Cela implique une mise à jour plus régulière des données d'entrée que constituent les données de graphiques HASTUS

Question 3.1.3.1 a – Plateforme de données – Cloud

L'actualité a montré que les opérateurs de serveurs Cloud pouvaient être confrontés à des événements catastrophiques, gênant la disponibilité des données de leurs clients.

Quelles dispositions prévoit-il et quel niveau de sécurité garantit-il pour préserver la disponibilité et l'intégrité des données ? Plus particulièrement les données de nature industrielle relatives au patrimoine de la collectivité (historiques de maintenance et des contrôles réglementaires), les données relatives aux recettes, les données personnelles dans le périmètre d'application du RGPD ?

Question 3.1.3.1 b – Valorisation des données – maintenance

Il est indiqué que la plateforme permettra de :

- *Récupérer des données de capteurs sur les équipements fixes et roulants*
- *Améliorer les performances des moyens avec des programmes de maintenance prédictifs*

Au-delà des généralités, quels sont les engagements précis en cette matière, quel plan de déploiement de ce type d'usage et traitement des données et en quoi cela se traduit-il dans les engagements de dimensionnement du parc et réduction du taux de réserve, dans les objectifs de fiabilité ? Quels engagements prend-il sur l'évolution de la fiabilité et de la disponibilité des différents types de matériels ou équipements ?

Question 3.1.3.1 c – Obsolescences

Le candidat indique une méthode de gestion des obsolescences. Concernant les compétences, quels sont les formations prévues au plan de formation ? Il n'en apparaît pas dans l'annexe 3.7 Plan de formation.

Question 3.1.3.1 d – Données temps réel – alimentation par les données HASTUS – Services aux voyageurs

Le candidat indique que les données HASTUS seront mises à jour plus régulièrement dans les bases de Gestion Centralisée de l'Information Voyageurs. Il sera invité à être plus précis. Il devra préciser ses engagement en ce qui concerne, notamment :

- *Les délais de diffusion des données vers le PAN ?*
- *En ce qui concerne les demandes des utilisateurs de données tiers ? En quoi consistera la supervision des données ?*

Sachant que l'architecture prévoit un calculateur d'itinéraires, le candidat devra décrire non seulement l'architecture technique mais les fonctionnalités et performances pour l'utilisateur des applicatifs que vous déploierez ?

Quel est votre plan de déploiement des fonctions dont le candidat fait la liste ?

3.1.3.2 Moyens matériels – Parc de matériel roulant

Le candidat présente les hypothèses de renouvellement du parc de la part du ARTOIS MOBILITÉS qu'il prend en compte, la structure de parc qui en résulte au fil des années. Prenant acte de la montée dans le parc des bus électriques, il indique que la principale contrainte sera le vieillissement des batteries qui diminuera progressivement leur capacité réelle et le kilométrage quotidien faisable par véhicule. Il prévoit d'y répondre par l'affectation des véhicules aux lignes de roulement en prenant en compte les km à parcourir.

Il s'engage sur un taux de réserve réduit de 7% à 19% en fin de contrat.

Concernant le parc des sous-traitants il prévoit de passer en cours de contrat d'un parc de :

- 105 bus – 247 cars – 20 minibus actuellement, à
- 76 bus (moins 29) – 269 cars (plus 22) – 43 minibus (plus 23)

Questions à poser

3.1.3.2- a Parc de matériel roulant – justification du dimensionnement

Le candidat présente les besoins de renouvellement de parc pour faire face à l'arrivée de 63 bus à l'âge de 15 ans d'ici fin 2029, sous la forme d'un plan d'investissement du ARTOIS MOBILITÉS de 41 bus.

*Il a été demandé de **démontrer** notamment que le parc mis à disposition vous permet d'assurer le service conformément aux engagements de qualité de service et d'exposer vos engagements en matière de maintenance préventive et maintenance corrective dont les suites d'accidents et les contrôles réglementaires relatifs à ces biens, de justifier le calcul du parc engagé quotidiennement et aux différentes heures de la journée, la réserve d'exploitation et la réserve de maintenance et démontrer que votre organisation de la maintenance permet effectivement d'assurer toutes les activités de maintenance nécessaires avec les équipements mis à sa disposition. Vous n'apportez pas cette démonstration. Veuillez le faire.*

3.1.3.2- b Parc de matériel roulant – réserve et dimensionnement – volume total du parc

En cohérence avec le point 3.1.2.3.2-a, le candidat devra présenter le tableau d'état du parc de matériel roulant année par année et les mouvements d'entrée et sortie pris en hypothèse.

Évaluation :

Le candidat présente des éléments partiels et **ne répond pas aux exigences du GOC**.

Malgré la réduction du taux de réserve de 7% pour le ramener à 19%, le taux de réserve reste extrêmement élevé. Il est d'autant plus indispensable que le candidat présente les éléments qui lui ont été demandés.

Annexe 3.1.a – Démarche Qualité Indicateurs

L'évaluation qui est jointe ci-après ne porte pas sur les valeurs financières proposées par le candidat mais sur les méthodologies.

Le candidat a complété l'annexe et apporté des précisions ou proposé des périmètres ou méthodologies différentes pour certains indicateurs. Ce n'est pas complet.

Évaluation :

Remarques générales :

- Les objectifs à atteindre ne sont pas déclinés annuellement mais pour 3 années seulement : les engagements doivent être définis annuellement
- Les nouveaux indicateurs pourraient être observés en 2023 en « année blanche » afin de définir l'objectif annuel à partir de 2024 seulement

Indicateur 1 Accessibilité Bus :

Le candidat semble faire une confusion entre la demande formulée par AM d'accostage au plus près du trottoir et le fait que l'arrêt soit aménagé aux normes d'accessibilité. S'il est évidemment préférable que les arrêts soient conformes aux aménagements PMR, cela n'empêche pas d'accoster le long du trottoir sur un arrêt non aménagé.

Le candidat a supprimé l'échantillon proposé sans en proposer un autre.

Indicateur 2 : Ponctualité bus

Le candidat propose de combiner 2 méthodes de mesures (SAE+terrain), *comment le justifie-t-il ?*

Il est préférable de choisir un seul système de mesures. Si c'est le SAE, pas de limite en nombre de mesures, il faut juste définir le périmètre géographique et les dates d'observation. Si les sous-traitants sont intégrés au SAE, autant se baser sur le SAE.

Les demandes spécifiques de AM de disposer d'une proposition 1/ « de méthodologie permettant de différencier les lignes moins ponctuelles structurellement » et 2/ « d'appréciation des intervalles des lignes Bulles avec un service élevé » ne sont pas traitées.

Indicateur 2bis Contrôles terrain de la qualité de service

Indicateur proposé par le candidat intégrant de nombreux équipements ainsi que la propreté, la carrosserie... *Cet indicateur pourrait être consacré aux équipements voyageurs en ligne : écrans à bord, annonces sonores à bord, girouette, valideur, ...*

Ce rajout répond à la demande de AM d'une proposition à fournir par le candidat sur « La diffusion d'une information sonore et visuelle correcte en ligne (information juste et lisible ou audible »)

Indicateur 3 : Information de la clientèle aux points d'arrêt

La méthodologie proposée n'est pas claire elle doit être réexpliquée.

Indicateur n°4 - Conformité des bus

Méthodologie d'observation à clarifier : est-ce au dépôt ou en ligne avec des clients mystère ? Les éléments de service aux voyageurs (girouette, annonces sonores, ...) peuvent être reportés dans l'indicateur 2bis proposé par Transdev

Indicateur n°7 : Disponibilité des équipements et de l'information clientèle en station BHNS

Le candidat propose une autre méthodologie d'observation terrain et un autre échantillon, peut-il le justifier ?

Indicateur n°8 : Relations usagers

Réclamations :

- Le candidat propose de fixer le délai de réponse sur l'envoi du premier courrier même s'il s'agit d'un courrier d'attente le temps de mener l'enquête en interne, c'est tout à fait juste
- Le candidat remet en cause l'objectivité de la mesure « qualité de réponse » : *c'est effectivement un item complexe et sa mesure est potentiellement discutable (elle doit donner lieu à un échange au cas par cas entre AM et Transdev) mais il est objectivement possible d'évaluer la bonne compréhension d'un courrier par son destinataire (choix du vocabulaire non technique par exemple) ou la bonne adaptation de la réponse à la question posée par le réclamant*
- Le candidat remet en cause l'objectivité de la mesure de suivi des actions correctives : *cela peut se traduire simplement par un bilan mensuel de l'avancement du traitement des non-conformités par exemple ce qui démontre à AM que les sujets sont suivis*

Il manque les taux de performance annuels pour le téléphone et les réclamations et la méthodologie sur les réclamations.

Il est fait référence à une grille de contrôle définie avec un prestataire, => *Le candidat devra expliquer dans quelle partie de l'offre est-elle présentée ?*

En complément, l'Autorité Délégante demande au candidat de faire des propositions de mesures permettant d'apprécier :

- Le taux de verbalisation et le taux de recouvrement ainsi que leur dynamique, => *pas traitée ici*
- La diffusion d'une information sonore et visuelle correcte en ligne (information juste et lisible ou audible), => **cf ind 2bis (correct)**
- Le respect des intervalles de passage sur les lignes Bulles offrant le niveau de service le plus élevé, => *non traité*
- La ponctualité des lignes, non pas de manière globale mais de manière différenciée de manière à identifier les lignes structurellement moins ponctuelles et déclencher ainsi des actions correctives ciblées. => *non traitée*

Maîtrise des prestations externalisées

Les prestations externalisées sont de trois types :

- Le transport sous-traité aux autres opérateurs de transport.
- Certaines tâches de maintenance et réparation.
- L'entretien et nettoyage des véhicules et des locaux

Leur maîtrise se base sur trois thèmes faisant l'objet d'objectifs partagés et suivis de manière contradictoire entre les parties, à partir d'indicateurs partagés.

- Adhésion et actions en matière de Démarche RSE,
- Clauses contractuelles et qualité
- L'appel privilégié aux acteurs et entreprises locales du territoire de l'AOM.

Question : Plus spécifiquement pour le transport sous-traité qui représente 47% de l'offre, 6 539 000kms et concerne les services scolaires, les lignes DUO, express et chrono pro, il n'est pas apporté d'éclairage sur les constituants du cahier des charges pour le choix à venir des sous-traitants et la mise en œuvre des dispositions contractuelles et leur suivi. Il est demandé au candidat d'apporter les informations et précisions souhaitées.

Il en est de même pour les processus et dispositions de retour d'information vers l'AO qui ne sont pas détaillés, dans leur contenu et dans la perspective partagée d'un processus d'amélioration continue.

Les processus et démarches de contrôle des prestations d'achat (et donc de choix de fournisseurs) ainsi que de missions d'entretien et réparations sont davantage développées et n'appellent pas de remarques particulières.

La demande de retour vers l'AO selon dispositions à expliciter est là aussi d'actualité.

TRANSDEV SYNTHÈSE pour le sous-critère 3.1

Sous critère 3.1 - *La qualité et l'organisation des moyens matériels et humains apportés par le candidat pour réaliser le service sur le territoire d'Artois Mobilités (dont la capacité à innover pour mettre en œuvre une haute qualité du service)*

L'analyse de l'offre du soumissionnaire pour le sous critère 3.1 fait ressortir les points essentiels suivants :

- Organisation d'entreprise assez lourde posant la question de sa cohérence avec la hauteur des frais de groupe
- Projet d'entreprise manquant d'axes clairs bien reliés aux enjeux prioritaires du contrat (réussir la transition énergétique, peaufiner et adapter à la marge l'offre de transport pour en maximiser le rendement en fréquentation, solidifier la qualité de service), de même que les choix d'organisation ou les priorités de formation et de management sont peu justifiées et raccordées à ces enjeux clés.

- Répartition correcte entre production en propre et sous-traitance, avec une gestion correcte des prestations externalisées
- La gestion du parc de matériel roulant reste mal optimisée, avec un taux de réserve encore très élevé et non justifié
- La démarche qualité et les engagements de qualité ne couvrent pas toutes les demandes de l'AO

De façon globale, les éléments présentés et dont l'analyse est rassemblée dans le sous-critère 3.1, sont moyens et nécessitent une amélioration sensible de la part du candidat.

L'offre du soumissionnaire obtient est moyennement satisfaisante par rapport aux attentes d'Artois Mobilités

5.2. Sous critère 3.2 : Dispositifs et moyens d'assistance, d'ingénierie et de conseil auprès de l'Autorité Délégante

Contrôle de l'Autorité Délégante sur l'exécution

Le candidat propose une comitologie basée sur une réunion mensuelle, des commissions techniques ad-hoc, des instances spécifiques de coordination. Il s'engage à une certification ISO 44001 - Système de Management Collaboratif d'une Relation d'Affaire.

En termes d'organisation, il prévoit que les responsables de la transparence sont les trois directions Projets Prospectives et Innovations, DAF, Performance. Les Responsables Transparence, sont les interlocuteurs du ARTOIS MOBILITÉS pour toute demande d'information complémentaire, leurs missions sont de:

- Contrôler les processus permettant de valider la capacité du système de management de l'organisation à atteindre les engagements contractuels,
- Veiller aux bons échanges des données avec Artois Mobilités via la plate-forme numérique,
- Veiller à l'analyse des risques du contrat et suivent les plans d'amélioration de performance associée,
- Accompagner les équipes opérationnelles dans la mise en place d'actions d'amélioration continue sur le terrain.

L'organisation paraît lourde et cela se traduit dans les coûts.

Le candidat mettra en place un portail numérique. Il sera déployé par phases en concertation avec le ARTOIS MOBILITÉS.

Il serait utile de définir les priorités de partage de données en lien avec les chantiers majeurs et les engagements du contrat. La gestion des biens dans le cadre de l'électrification devrait être un sujet prioritaire.

Obligation de conseil et d'assistance de la Collectivité

Le candidat base l'appui auprès de l'Autorité Déléguée sur l'appui apporté par des experts du groupe et les échanges au sein de Transcité. Ceci se concrétisera par une veille réglementaire et normative, une veille stratégique, l'accès à des achats aux conditions du groupe ainsi qu'aux procédures d'achat définies par le groupe TRANSDEV, le catalogue de formation.

La formulation est très générale. Elle devrait être mise en rapport avec les coûts des structures groupe.

TRANSDEV

Sous critère 3.2 - *Les dispositifs et moyens d'assistance, d'ingénierie et de conseil auprès de l'Autorité Déléguée*

L'offre du soumissionnaire est moyennement satisfaisante par rapport aux attentes d'Artois Mobilités (formulation trop générale, organisation trop lourde).

5.3. Sous critère 3.3 : Engagements du candidat en matière de responsabilité sociale et performance environnementale

Les engagements de RSE sont pilotés par un COPIL "Impact Positif". La Direction Projets Prospective Innovation gèrera le fond d'innovation. La démarche intègre les certifications ISO 9001, 14001 et 45001. L'indice de positivité est mesuré selon la méthodologie de l'Institut de l'Économie Positive en France. L'engagement du candidat est de faire progresser de 3 points par an cet indice à partir d'un niveau de 55,8% en 2022.

Il base son action sur un plan en trois axes : préserver l'environnement, mettre l'humain au cœur des actions, être acteur du territoire.

Sur l'axe 1 "Préserver l'environnement" le candidat énonce des engagements :

- De transition énergétique (diminution de l'empreinte carbone de 30% d'ici 2030, diminution de la consommation de gazole de 2000 litres/semaine, augmentation de 40% des énergies renouvelables d'ici 2030 sur le matériel roulant)
- De valorisation des déchets industriels : 50% d'ici 2030 (70% des déchets liquides, 30% des déchets solides)
- De diminution de la consommation d'eau de 10% d'ici 2030
- D'absence d'utilisation de produits nocifs d'ici 2025
- De contribution de 102K€ à des projets de préservation via CDC Biodiversité d'ici 2030 (en fait des actions sur le site d'HOUDAIN).

On peut observer que les engagements de transition énergétiques sont en réalité des conséquences des choix de type de véhicules faits par la collectivité qui achète le matériel. De plus l'électrification du parc ne signifie pas automatiquement l'usage d'énergies renouvelables.

Question à poser :

Le candidat peut-il détailler le contenu et la programmation dans le temps des engagements de valorisation des déchets, de diminution de la consommation d'eau, de suppression de l'emploi de produits toxiques ?

En matière de contribution à des projets de biodiversité, la proposition porte sur le site d'HOUDAIN. Le candidat peut-il être plus précis ?

En matière de mix énergétique, les engagements sont la conséquence directe des investissements de l'Autorité Déléguée en matériel. Le candidat peut-il modéliser sur la durée du contrat les évolutions des consommations des différentes sources d'énergie ? En dehors des conséquences directes des

investissements, le candidat mènera-t-il des actions visant à réduire les consommations ? Concernant les sous-traitants, quels seront le mix énergétique, les consommations ?

Quelles sont les propositions concrètes en matière de mobilisation de l'expertise relative à la transition énergétique ? Dans le cadre de l'électrification du parc, le suivi de la performance des batteries et de son évolution dans le temps est un élément crucial. Qui déterminera les échéances de renouvellement de ce composant essentiel. Qu'est-il prévu concrètement ?

Sur l'axe 2 "Mettre l'humain au cœur de nos actions" le candidat s'engage à :

- Qualité de vie au travail : maintenir ou améliorer les résultats du baromètre social
- Dialogue social et culture d'entreprise : accompagner 12 projets RSE initiés par des collaborateurs, création, ciblée sur les <30 ans d'une commission "stratégie et nouvelle génération", atteindre 5% d'apprentis, mentorer 100% des embauchés, atteindre 30% de femmes dans l'effectif en 2030, etc...

Sur l'axe 3 "Être acteur du territoire" le candidat prend des engagements d'insertion sociale (30 actions par an pour favoriser l'emploi, partenariat avec tous les événements socio-culturels majeurs, 2 actions annuelles favorisant la mobilité et le sport, 2 actions participatives), d'accessibilité aux personnes en situation de handicap (augmentation de la fréquentation du réseau, sensibilisation interne).

Globalement, l'approche de de la RSE est assez bonne. Néanmoins, les engagements de transition énergétiques ne peuvent se résumer aux évolutions de structure du parc de matériel qui sont directement les conséquences des investissements de l'AO. L'opérateur doit prendre des engagements sur les consommations de ces énergies.

TRANSDEV

Sous critère 3.3 - *Engagements du candidat en matière de responsabilité sociale et performance environnementale*

L'offre du soumissionnaire est moyennement satisfaisante (offre pas suffisamment détaillée) par rapport aux attentes d'Artois Mobilité.

5.4. Conclusion CRITERE 3 - Engagements de qualité du service rendu, pertinence de l'organisation et des process, du dispositif et des moyens d'assistance, d'innovation, d'ingénierie et de responsabilité sociale

TRANSDEV

Des améliorations sont notamment attendues sur :

- L'organisation en structure et dimensionnement, donc également en coûts, en démontrant qu'elle répond aux enjeux clés et que les moyens, les plans d'entreprise, de formation, la démarche qualité sont bien référencés à ces priorités
- L'optimisation du besoin de parc de matériel roulant, surtout au moment où la transition énergétique se traduit par une augmentation de leur prix d'achat pour la collectivité
- La complétude et le niveau des engagements de qualité, avec un focus sur la méthode de mesure de la régularité
- Les engagements environnementaux, notamment au regard des consommations énergétiques

6. Critère n°4 – Optimisation des offres de transport et des services

6.1. Sous critère 4.1 : Consistance du service proposé, appréciée au regard du réseau et des niveaux de service sur ce réseau

Le candidat propose une évolution de l'offre consistant à diminuer de – 320000 km commerciaux les services des lignes régulières et à créer 336000 km de TAD. Dans le même temps la fréquentation progresserait de +17% en moyenne annuelle du contrat et +20% en 2029. Il en résulterait une progression du v/k moyen de 2% à 1,18 en 2029, les évolutions les plus significatives pour la moyenne étant réalisées sur la lignes principales et complémentaires.

Pour réaliser cela, le candidat restructure 13 lignes (1, 5, 7, 9, 11, 18, 19, 21, 25, 27, 33, 37, 39 et 39 express) sur 35. Les modifications d'offre sont concentrées dans l'Est de l'Artois, avec une modification des lignes "BuLLe" 5 et 7, une modification de la ligne 15 concentrée sur la liaison CARVIN - COURRIÈRES - HÉNIN-BEAUMONT en devenant "BuLLe" B9 (avec une rationalisation associée de circuit scolaire), une modification de la B5 liée à des évolutions de la ligne 39 (itinéraire inversé avec la 37, liaison LENS-CARVIN) et 39 express et des lignes 27 et 37, modification de la B1 liée à une modification de la B7.

Le candidat propose en outre une suppression des courses de soirée les moins fréquentées (moins de 5 validations par course) et une extension d'amplitude le matin, laquelle permettrait de créer des correspondances nouvelles avec le TER.

Les évolutions d'offre proposées sont argumentées sur la base d'analyses des offres et fréquentation actuelles, des éléments clés du territoire.

NB : le candidat présente une desserte de l'Hôpital de LENS à l'horizon de 2025, mais qui n'est pas incluse dans son offre financière.

Le candidat présente ses propositions de desserte des secteurs périurbains, basées sur les lignes DUO, les circuits spéciaux scolaires, les dessertes zonales à la demande. Il redistribue des km de lignes régulières en TAD en réduisant les lignes DUO de 22 à 16, en veillant à un standard de 10 allers-retours quotidiens.

Il rationalise les circuits spéciaux en supprimant 4 circuits. Il crée 8 circuits nouveaux. Le bilan global est de +44000km.

De façon globale, cette orientation est assez rationnelle et correspond à une démarche utile d'optimisation d'un réseau dont la structure relativement récente est conservée.

Sur le transport à la demande, le candidat s'inscrit en continuité avec peu de renforcement de l'organisation de la relation client. En particulier le concept de réservation 2 heures avant le déplacement ne fait pas l'objet de propositions d'amélioration. Or, il existe dans d'autres réseaux des dispositifs plus souples. Cette remarque est également valable pour les services Chronopro qui desservent les zones d'activités du ressort territorial.

En réalité, les propositions qui sont faites nécessitent d'une part :

- Une vérification d'opportunité qui doit être faite avec les communes concertées, dans le cadre d'une concertation à mener par le ARTOIS MOBILITÉS, l'opérateur y étant associé

- Une vérification de faisabilité, dès lors qu'elles supposent des aménagements de voirie ou de plan de circulation, instruction technique et d'opportunité à mener par le ARTOIS MOBILITÉS, l'opérateur y étant associé
- Entre dans une part relativement modérée des engagements de fréquentation et de recette que le candidat propose

En tout état de cause, et encore plus dans la configuration d'une seule offre présentée qui empêche de comparer des propositions contrastées entre candidats, ces évolutions d'offre ne peuvent être introduites dès le démarrage du contrat et seront à gérer au fil du contrat et des décisions que le ARTOIS MOBILITÉS pourra prendre en concertation avec les communes.

TRANSDEV

Sous critère 4.1 *Consistance du service proposé, appréciée au regard du réseau et des niveaux de service sur ce réseau*

L'offre du soumissionnaire est moyennement satisfaisante par rapport aux attentes d'Artois Mobilités au vu des manquements observés.

6.2. Sous critère 4.2 : Amélioration des ratios de performance sur la durée de la DSP (recettes/forfait de charges ; voyages/km ; coût au km etc.) appréciée au regard d'une part du niveau absolu de ces indicateurs en début de contrat, et d'autre part de la trajectoire de ces indicateurs au fil du contrat ainsi que du niveau atteint en fin de contrat.

RATIOS DE PERFORMANCE	2021 12 mois	2024 12 mois	2025 12 mois	2026 12 mois	2027 12 mois	2028 12 mois	2029 12 mois	Evolution 2021-2024	Evolution 2024-2029
Recettes / Dépenses (R/D)	5,8%	6,1%	6,1%	6,4%	6,3%	6,5%	6,3%	4,8%	3,7%
Charges totales /Km totaux*	4,86	5,34	5,51	5,43	5,56	5,47	5,63	9,9%	5,4%
<i>dont Coût variable/Km totaux propres</i>	2,95	3,07	3,31	3,13	3,33	3,14	3,42	4,0%	11,4%
<i>dont Coût fixe/Km totaux propres*</i>	1,97	2,55	2,58	2,59	2,59	2,59	2,59	29,5%	1,5%
<i>dont charges amort., frais financiers et GER/ Km totaux propres</i>	0,10	0,13	0,14	0,15	0,15	0,15	0,12	26,6%	-3,4%
<i>dont Coût sous-traitance/Km sous-traités</i>	4,76	4,96	4,99	5,03	5,07	5,11	5,11	4,0%	3,1%
Coût d'heure de conduite (en €/h)	37,72	37,90	38,23	38,42	38,79	39,09	39,41	0,5%	4,0%
Recettes commerciales/Voyages	0,36	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	9,3%	0,2%
Voyage/km commerciaux	1,73	1,78	1,84	1,89	1,91	1,93	1,94	3,2%	9,0%

Même s'il s'améliore par rapport à 2021, le ratio R/D de la nouvelle Convention se situe à un niveau faible, 6,3%, loin des 10% admis par l'Administration fiscale pour une sécurité minimale du montage fiscal.

En éléments positifs, on note une amélioration des recettes par voyage par rapport à 2021 (mais pas d'évolution sur la durée du contrat) et de la fréquentation (+ 3,2 % entre 2021 et 2024 et + 9 % sur la durée du contrat). **A noter toutefois que le niveau de recettes commerciales n'atteint les prévisions 2019 (arrivée du BHNS) qu'à partir de 2025.**

Les charges sont également en augmentation (+ 5,4 % pour les charges/km entre 2024 et 2029 et + 9,9 % entre 2021 et 2024) avec en particulier une forte augmentation des charges fixes (+ 30 % par rapport à 2021, hors redevance), la hausse est plutôt contenue sur les autres catégories de charges. En retraitant l'impact des charges liées aux investissements (pas d'importantes marges de négociation sur ce sujet sauf à reconsidérer le plan d'investissement et de renouvellement du Candidat, voire à rediscuter le taux de financement affiché à 5%), **l'évolution du coût unitaire entre 2021 et 2024 est de 0,56 €/km entre 2021 et 2024, soit + 30 %.**

TRANSDEV

Sous critère 4.2 *Amélioration des ratios de performance sur la durée de la DSP (recettes/forfait de charges ; voyages/km ; coût au km etc.) appréciée au regard d'une part du niveau absolu de ces indicateurs en début de contrat, et d'autre part de la trajectoire de ces indicateurs au fil du contrat ainsi que du niveau atteint en fin de contrat*

L'offre du soumissionnaire est moyennement satisfaisante, au regard des attentes d'Artois Mobilités avec notamment des ambitions trop faibles sur les recettes et des coûts fixes trop importants.

6.3. Sous critère 4.3 : Solutions de communication et de marketing pour améliorer l'attractivité et l'utilisation du service.

L'examen de ce sous-critère repose sur quatre grandes parties, Information, Communication, Démarche Client, Démarche Qualité. Les différentes notices appellent des questions à examiner par thème avec le candidat. Elles sont énoncées en bleu ci-après.

1/ Information

Le candidat s'est appuyé sur une étude qualitative auprès de clients pour challenger ses outils d'information et proposer un plan d'actions adapté pour la nouvelle DSP. Les services numériques ont été fortement critiqués : ergonomie, fiabilité, absence de temps réel, ... Les plans actuels affichés aux arrêts ont été jugés peu utiles.

Des solutions sont proposées pour faciliter l'accès au réseau et améliorer son attractivité. En revanche des précisions sont nécessaires pour bien comprendre ce qui est proposé.

Dans un projet qui place l'amélioration continue et la satisfaction client comme pilier de son organisation, aucune référence ni précision sur l'organisation contrôle qualité des supports

L'information voyageurs numérique

Le candidat propose de simplifier l'accès des voyageurs aux 3 différents applis et au site. Il propose d'enrichir l'offre globale accessible sur le mobile par l'ajout d'informations basiques nécessaires au voyageur en situation de mobilité : temps réel, info situations perturbées.... Fonctions indispensables à la fidélisation des clients.

Une étude menée avec Transamo aboutit à un projet multimodal qui manque ici de clarté : quel est concrètement le contenu du projet pour le client ? Quelle organisation de gestion du projet ? Calendrier ?

L'information en situation perturbée

Le candidat présente ses dispositions pour l'information en situation perturbée programmée.

Le centre d'appels peut voir ses horaires adaptés : c'est correct.

Rattachement du PIC à la direction IV : pourquoi cela implique-t-il un élargissement de l'amplitude d'ouverture et la possibilité d'avoir des astreintes le dimanche ?

Un plan d'info est déployé en amont de la perturbation prévue : quels canaux de diffusion ?

Pas de précision pour les perturbations imprévues

Une présence terrain est potentiellement organisée sur le terrain avec le service Médiation (=> qui sont-ils ? Comment sont-ils formés et informés ? Combien ?) et peut l'être plus largement : par qui ?

Information de présentation du réseau et des services

Un dispositif classique : fiches horaires lignes, guide voyageur, guide tarifaire etc..., ce qui permet de diffuser à tous les publics. C'est correct.

Un partenariat Transdev est prévu avec une société spécialisée et permet de tester la bonne lisibilité des documents. Le contenu est à préciser : intègre-t-il les sujets de malvoyance ou uniquement de difficulté de compréhension ?

Des podcasts et tutoriels seront développés pour expliquer et découvrir le réseau et les services

L'information multimodale TER est intégrée dans la recherche d'itinéraire et sera intégrée (ou est déjà ?) dans un guide spécifique. Elle sera intégrée sur les plans et docs horaires. À préciser : sous quelle forme notamment ?

Info aux arrêts

Des QR code donnant accès au temps réel seront déployés sur les points d'arrêts
Une signalétique spécifique est prévue sur les arrêts TAD.

Une proposition de e-Paper est faite => à préciser : où ? Quelle organisation ? Quelle diffusion ?

Plans du réseau

Une nouvelle approche est proposée avec différents niveaux de lecture et donc de contenu des plans.

La réflexion est argumentée et intègre davantage qu'aujourd'hui le rôle de la cartographie dans l'attractivité et l'accessibilité du réseau mais la proposition doit être affinée et notamment on devrait pouvoir trouver un plan qui indique tous les arrêts (est-ce sur le plan métro ?).

Les plans de quartier et 3D sont-ils prévus en format orientés (ce n'est pas précisé) ?

La pose d'un second cadre d'affichage est proposée, c'est une suggestion très intéressante car les arrêts manquent d'espace d'information. S'agirait-il de certains arrêts ? Lesquels ? Est-ce chiffré ?

La signalétique de guidage

Transdev propose de déployer des solutions de jalonnement au sol notamment dans des pôles d'échanges (boussole ou gouvernail) et illustre les concepts dans le cahier de jalonnement joint à l'offre.

Comment envisageriez-vous le déploiement d'un test, où prioritairement ?

Signalétique à bord :

Une nouvelle charte avec une disposition adaptée des éléments d'info sera proposée à AM

2/ Communication

Proposition d'une nouvelle charte graphique pour la communication commerciale sur les produits et les services

Des nouveautés stratégiques :

- Intégration des valeurs RSE dans les messages => crée de l'engagement
- Interventions d'influenceurs locaux

Un plan d'actions segmenté en soutien aux actions de conquête et fidélisation, valorisation des produits et incitation aux essais

Des campagnes qui participent à enchanter l'expérience clients à bord par exemple ou dans les nouvelles agences : crée de la sympathie autour de la marque Tadao

Communication institutionnelle d'entreprise

Pour valoriser les engagements de l'entreprise (RSE par exemple) : page LinkedIn, journées portes ouvertes...

Communication interne :

Plan d'actions visant à créer une unité d'entreprise malgré les sites éloignés, valorisation des actions de communication clients et usage des produits et services.

Pas de référence à la sensibilisation nécessaire du personnel aux attentes voyageurs, satisfaction clients, indicateurs qualité, etc... Quel usage de la communication interne pour accompagner le management de la qualité ?

Les évolutions de réseau, services, et actions commerciales seront diffusées également chez les sous-traitants via le responsable opérationnel. *Comment est prévue ce partage d'information et d'enjeux ?*

Il serait nécessaire que la gestion de la sous-traitance en termes de sensibilisation qualité, gestion des nouveautés, affichage (?) soit précisée davantage.

3/ Démarche Client

Note 3.3.2 La démarche Client

Le candidat présente son organisation commerciale autour des objectifs de conquête et de fidélisation des clients auquel elle consacre 30% du budget Marketing. Il propose de recentrer sa démarche sur une stratégie de segmentation globalement cohérente sur la base de 3 composantes :

- Des programmes détaillés par cible : les jeunes, les non clients (automobilistes, voyageurs train, nouveaux arrivants, salariés, habitant corridor Bulles...), les séniors, les demandeurs d'emploi, les personnes en situation de handicap
- Des partenariats repensés en soutien aux actions de conquête
- Un centre de relations clients recomposé autour de missions d'accompagnement à la mobilité

CONQUÊTE et FIDÉLISATION

Différentes actions complémentaires sont présentées : des offres combinées, des offres de parrainage attractif, des actions proactives, la création d'une communauté de fans ambassadeurs du réseau...

En s'appuyant sur les atouts du réseau, des offres d'essai seront proposées. A l'aide de l'outil **CRM** proposé, ces essais pourront donner lieu à un suivi, des relances, des mesures de satisfaction, ... afin d'en évaluer l'efficacité.

Une attention sera portée sur les phases de transition de vie pour fidéliser les clients au moment où leur rythme de vie change (retraite, 1^{er} emploi, ...).

Les populations plus fragiles semblent insuffisamment traitées dans le plan présenté ou a minima insuffisamment illustré au regard du territoire :

- *La population vieillissante nécessiterait que le volet d'actions proposées à l'encontre des séniors pour les rassurer et les fidéliser soit davantage alimenté.*

- *De la même façon, le plan d'actions en faveur des personnes à mobilité réduite se résume dans l'offre à une communication sur le titre à tarif réduit qui leur est proposé. C'est beaucoup trop peu d'autant plus que les handicaps sont multiples et nécessitent un plan d'actions dédié. Y a-t-il un espace Accessibilité sur le site web Tadao ?*
- *Les demandeurs d'emploi*

Des dépositaires premium situés dans des lieux comme les centres commerciaux verront leur périmètre d'actions élargis : bornes interactives, relais renouvellement cartes, ateliers numériques...

Leurs nouvelles missions exposant davantage la marque Tadao ce projet nécessitera-t-il un suivi qualitatif spécifique ? Coût supplémentaire ?

La cible spécifique des occasionnels ne semble pas spécifiquement traitée : comment est-elle intégrée dans les programmes de parrainage et de fidélisation O'club ainsi que dans l'outil CRM ? Quel suivi de leur usage du réseau ?

La proposition de mise en place de la tacite reconduction des abonnements est un réel plus en termes de fidélisation et présente potentiellement un avantage important dans la gestion des flux de rentrée => leur faire préciser les attentes et le % de reconduction tacite visé ?

Nouveau **CRM** : MyCRM

Transdev propose le remplacement de l'outil actuel par un CRM aux fonctionnalités Marketing et Relations clients élargies qui permettront de déployer des actions commerciales innovantes, notamment fidélisantes,

Partenariats

Un programme partenarial argumenté est proposé pour accompagner les temps forts du territoire (9 par an), les structures locales diverses, mais également les centres commerciaux (3 par an). Le programme intègre également les entreprises en leur proposant des kits de sensibilisation des salariés et organisera des challenges inter-entreprises

RELATION CLIENTS

Une évolution du CRC est proposé avec l'intégration de l'équipe du PC TAD

S'agit-il du PIC ou d'une autre équipe ? => quel impact sur l'organisation pour les 2 missions ? Réorganisation à préciser

Objectifs : développer les relations clients numériques avec la création de solutions relationnelles innovantes comme un chatbot direct, le traitement des conversations RS mais aussi le développement des rdv personnalisés, des ateliers pédagogiques par cible

Les 5 agences commerciales sont conservées avec le réaménagement de 2 d'entre elles.

Faut-il en garder 5 ? Le développement des dépositaires premium et l'existence de la boutique mobile ne permettent-ils pas de repenser le nombre de boutiques au profit d'un plus grand nombre d'actions terrain au plus près des cibles ? Justification des horaires d'ouverture proposé notamment le samedi et le dimanche pour le vélo ?

Autres questions :

- Affiner la présentation de l'usage du nouveau CRM dans la relation client. Quel lien peut-on faire avec l'amélioration attendue de la satisfaction des voyageurs, le développement du trafic et des recettes ainsi que la qualité de service ?*
- Planning de déploiement du CRM ?*
- Planning annuel de la boutique mobile ? Quelle articulation avec les 5 agences fixes ?*
- Réclamations clients : quelle organisation ?*
- Le personnel dédié à ces missions augmente mais ne s'agit-il que d'un effet transfert des agents pc TAD/PIC ou d'une croissance nette de l'effectif global ?*
- Peut-on avoir une présentation de la répartition des agents par mission (y a-t-il de la polyvalence entre les missions ? ...)*
- Quelle implication de l'équipe Relations clients lors des situations perturbées ?*

4/ Démarche Qualité

Note 3.3.3 Le système de management de la qualité

La direction Performance pilotera la qualité dans un objectif annoncé d'excellence opérationnelle et autour de 4 engagements prioritaires :

- La qualité de service : amélioration de la ponctualité
- Satisfaction clients : évaluer le parcours client
- La performance du réseau : traitement des NC
- Une culture performance

Pour cela elle s'appuie sur 3 pôles au sein de sa direction. La démarche QS s'appuie sur la volonté d'impliquer fortement le personnel par une communication en interne des indicateurs qualité et leur implication dans les contrôles terrain et des expériences de parcours voyageurs.

NB. Les engagements de qualité sont exprimés dans l'Annexe 3.1 qui est analysée dans le cadre du Critère 3 et sous-critère 3.1. Les éléments de démarche qualité analysés ici sont des dispositions de nature à crédibiliser les engagements et garantir la capacité du candidat à les atteindre.

Synthèse de l'évaluation :

La description du système de management de la qualité manque globalement de clarté ce qui ne facilite pas la compréhension des engagements et projets autour de la démarche qualité de service. En l'état il ne démontre pas la maîtrise du sujet par l'entreprise.

L'intérêt à porter au client au regard de ses attentes et de ses freins potentiels ne transparait pas. La finalité de la démarche (développer le trafic sur le réseau par une plus grande satisfaction des voyageurs) est-elle partagée ?

L'organisation mise en place pour intégrer dans les missions des collaborateurs les indicateurs qualité n'est pas décrite.

La démarche intègre les sous-traitants, mais il n'est pas donné d'explication sur ce sujet.

Les contrôles sur le terrain sont effectués par l'interne mais on ne sait pas par qui ni qui organise, ni comment les contrôles sont planifiés

Un tableau de bord recense toutes les Non-Conformités issues des contrôles terrain (mais quid des NC issues des réclamations ? des signalements internes ? Etc. ...) qui sont traitées par le responsable qualité. Qui alimente le tableau de bord ?

Les éléments remis énoncent trop principalement des concepts théoriques. L'organisation, les méthodes et les moyens pour les concrétiser en cohérence avec l'objectif de développer la fréquentation du réseau ne sont pas suffisamment précisés pour garantir la capacité du candidat à atteindre cet objectif.

Gestion des mesures de contrôle sur le terrain :

Des parcours clients sur le réseau semblent être prévus par du personnel interne en plus des clients mystère ce qui est une bonne idée d'implication et sensibilisation du personnel qui se décline également dans le processus d'intégration des nouveaux arrivants.

Le nombre de mesures page 14 est à mettre en cohérence avec l'annexe qualité. Elles se répartiront selon un plan partagé avec l'autorité organisatrice, et selon 3 catégories de lignes : Bulles, lignes en propre, lignes sous-traitées.

Processus :

Un travail de fond sera mené sur les processus internes (p15) en priorité ceux associés aux « indicateurs de performance » afin de clarifier les périmètres d'actions des différents acteurs. Le pôle processus au sein de la direction de la Performance aura en charge le suivi des processus internes.

L'outil Mobilist permettra de gérer Le traitement des signalements et Non-Conformités : il est déployé en test chez les conducteurs et sera étendu aux conducteurs des sous-traitants puis du patrimoine et infra et des agences et **PASF**.

Pour aller au-delà de la gestion de la qualité de service contractuelle, Transdev propose de s'engager dans une démarche **EFQM**

Gestion des modes dégradés :

Le PCC pilote la gestion des modes dégradés. Un chantier de rédaction de procédures d'exploitation décrivant le schéma d'action pour chaque situation dégradée recensée (idem à l'atelier) est initié, l'objectif étant de sécuriser et d'homogénéiser les traitements en ligne et l'information aux voyageurs. Des retours d'expérience post évènement permettront d'améliorer les procédures de gestion des circulations.

- 1. N'apparaît pas clairement la gestion de l'information voyageurs (rôle du PIC ? Interface autres services en charge des relations clients ? management ?). Quelle organisation en journée et en dehors des heures classiques garantit la même information aux voyageurs ?*
- 2. Accompagnement des voyageurs sur le terrain : qui est mobilisé en cas de perturbation forte imprévue ?*
- 3. Comment est gérée la prise en charge des voyageurs de ligne sous-traitée, notamment en zone rurale ?*
- 4. Y a-t-il une organisation avec le TER (enjeu de multimodalité) lors des situations perturbées pour certaines correspondances entre lignes ?*
- 5. Indicateurs de suivi du PCC comme la ponctualité par ligne et signalements remontés au PCC sous Mobirecord par différents métiers de l'entreprise (offre, sous-traitance, équipements voyageurs...) => quel partage de ces données est-il mis en place avec le responsable qualité dans le cadre du suivi du plan d'actions correctives de l'entreprise et prioritairement les items en lien avec les voyageurs*

Etudes et enquêtes

Un programme pluriannuel d'enquêtes et études marketing est proposé dont certaines sont fournies via l'Assistance Technique Transdev. Il est conforme aux enjeux :

- L'écoute des attentes clients, de leur satisfaction (panel on line, focus groupe quali, satisfaction, suivi e-reputation, opération contact client/bureaux vides)
- La connaissance du territoire et des mobilités (observatoire OTM, l'outil Mobidesign)
- La connaissance de l'usage du réseau (flux voyageurs avec l'outil Cognidis, Fraude)
- L'écoute de l'interne via une boîte à idée digitale et l'écoute par interviews des institutionnels du territoire

Points à examiner :

- *La nécessité de réaliser 3 vagues d'enquête satisfaction en parallèle de l'animation du panel on line : faut-il en privilégier 1 ?*
- *Vagues d'écoutes institutionnels et interne ?*

Autres questions :

- *Aucune explication sur la démarche déployée qui permettra d'améliorer la ponctualité et les temps de parcours : Quelle organisation ? Animation interne ? Outil ?*
- *Idem pour le traitement des non-conformités : faire confirmer la gestion des non-conformités en interne*
- *Comment concrètement la sous-traitance est-elle impliquée dans le processus d'amélioration continue ?*
- *Le pilotage interne de la démarche qualité est assez complexe à cerner entre les directions impliquées, les pôles au sein de la direction performance : le clarifier*
- *Faire préciser le système de remontée d'informations notamment par les conducteurs entre les différents outils présentés*
- *Quelle prise en charge des PMR en cas de situations perturbées imprévues ?*

TRANSDEV

Critère 4.3 - *Les solutions de communication et de marketing pour améliorer l'attractivité et l'utilisation du service.*

L'offre du soumissionnaire est satisfaisante par rapport aux attentes d'Artois Mobilités malgré quelques manquements.

6.4. Conclusion CRITERE 4 - Optimisation des offres de transport et des services

TRANSDEV

OPTIMISATIONS ATTENDUES

L'offre est globalement satisfaisante. Elle doit être rendue plus précise, mieux justifiée, affinée.

Des améliorations sont notamment attendues sur :

- Affiner le projet d'évolution de l'information des voyageurs, préciser son volet signalétique
- Bien intégrer les prestataires sous-traitants dans la communication commerciale
- Optimiser les moyens et les coûts de la présence commerciale sur le territoire
- Améliorer le volet Gestion des situations perturbées
- Affiner les enquêtes et études

7. Critère n°5 – Niveau d'engagement juridique

7.1. Sous critère 5.1 : Degré d'acceptation et, le cas échéant, d'amélioration par le candidat, dans le sens des intérêts d'Artois Mobilités, du projet de contrat

Article (numéro et objet)	Texte initial	Texte modifié (modification apparente)	Justification	Appréciation de l'Autorité délégante
10.1/ Clause de rencontre	<p>Les parties conviennent de se rencontrer notamment dans les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> (...) en cas de variation supérieure à quarante (40)%, pendant deux (2) années consécutives, du montant des recettes d'exploitation par rapport au montant inscrit au compte d'exploitation prévisionnel ; en cas de variation supérieure à trente (30)%, pendant deux (2) années consécutives, du nombre de validations enregistrées par rapport au nombre de validations prévues servant de base au compte d'exploitation prévisionnel ; (...) dans le cas où l'un des indices composant la formule de révision, évolue de plus de vingt (20)% sur une année et/ou par rapport à la première année de la délégation ; (...) 	<p>Les parties conviennent de se rencontrer notamment dans les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> (...) en cas de variation supérieure à quarante vingt-cinq (2540)%, pendant deux (2) années consécutives, du montant des recettes d'exploitation par rapport au montant inscrit au compte d'exploitation prévisionnel ; en cas de variation supérieure à trente vingt (230)%, pendant deux (2) années consécutives, du nombre de validations enregistrées par rapport au nombre de validations prévues servant de base au compte d'exploitation prévisionnel ; (...) dans le cas où l'un des indices composant la formule de révision, évolue de plus de vingt vingt dix (120)% sur une année et/ou par rapport à la première année de la délégation ; (...) en cas de nécessité de revoir le montant de la redevance d'occupation du domaine public dans les conditions de l' Article 40 ; en cas de livraison de bien mis à disposition par le Délégataire ayant une incidence sensible sur les coûts ; en cas de décision commune de conserver l'exploitation de certains véhicules, nonobstant 	<p><i>La clause de rencontre, qui bénéficie tant au délégataire qu'au délégant, permet une gestion contractuelle souple, en absorbant les difficultés à venir par une gestion amont. Proposer des seuils de rencontre trop élevés n'a pas le même effet et risque de ne permettre une rencontre que lorsqu'il est déjà trop tard.</i></p> <p><i>En tout état de cause, en contradiction avec les pourcentages de l'article 33 pour les variations des recettes et de la fréquentation.</i></p> <p><i>Ajout également pour les biens mis à disposition par le Délégataire en cohérence avec les art. 22.2 et 52.10.</i></p> <p><i>Voir également les commentaires sous l'article 21.3 ci-dessous.</i></p>	<p>L'article 33 du projet de contrat prévoit :</p> <p>« En cas de variation de $\pm 25\%$ du niveau de recettes ou de $\pm 20\%$ du niveau de fréquentation par rapport aux engagements sur deux années consécutives, les Parties conviennent de se rencontrer conformément à l'Article 10.1. »</p> <p>Donc effectivement l'article 10.1 est en contradiction avec ce dernier.</p> <p>Les seuils souhaités sont ceux de l'article 10.1.</p> <p>Ajout de « en cas de livraison de bien mis à disposition par le Délégataire ayant une incidence sensible sur les coûts » : Cet ajout devra être expliqué par le candidat.</p> <p>Ajout de « en cas de décision commune de conserver l'exploitation de certains véhicules » : La proposition d'ajout pourra faire l'objet d'échanges avec le candidat. Sur le contrat actuel, les opérations de "grand levage" qui impliquent l'allongement de la conservation des véhicules font</p>

		leur renouvellement, au-delà des limites de 10 ou 15 ans et 250 000 ou 800 000 kilomètres ; •à la demande de l'Autorité Délégante.		l'objet de dispositions particulières dans les avenants. A titre d'illustration, certaines AO (ex : Dijon Métropole) souhaitent justement que ce risque de conserver l'exploitation de certains véhicules soit pris et chiffré par le délégataire dans son offre.
21.3/Programme prévisionnel d'investissement	(...) L'Autorité Délégante peut néanmoins décider de conserver l'exploitation de certains véhicules, nonobstant leur renouvellement, au-delà des limites de 10 ou 15 ans et 250 000 ou 800 000 kilomètres. Dans ce cas de figure, aucun coût supplémentaire ne pourra être exigé par le Délégataire. (...)	(...) L'Autorité Délégante peut néanmoins décider, <u>en accord avec le Délégataire</u> , de conserver l'exploitation de certains véhicules, nonobstant leur renouvellement, au-delà des limites de 10 ou 15 ans et 250 000 ou 800 000 kilomètres. Dans ce cas de figure, aucun <u>les coûts supplémentaires ne pourra être exigé par le Délégataire seront discutés dans le cadre de l'Article 10.1.</u> (...)	<i>La prolongation du parc ne peut être décidée unilatéralement car le risque d'exploitation pèse sur le délégataire. En outre, une telle décision pourrait avoir un impact non négligeable sur les coûts d'exploitation et les risques associés.</i>	Si la discussion peut être engagée dans le cadre de l'article 10.1, la décision de conserver l'exploitation des véhicules ne relève pas du délégataire qui ne porte pas les investissements sur les véhicules.
22.1/ Biens mis à disposition par le Délégataire et nécessaires à la gestion du service public	(...) Le Délégataire doit fournir les véhicules complémentaires, leurs équipements (hors billettique et SAEIV) et assurer leur renouvellement. La liste des véhicules et de leurs équipements fournis par le Délégataire (y compris les véhicules affrétés) sera indiquée dans l'inventaire B 1 figurant en Annexe 2.3. (...) (...) La liste des véhicules et de leurs équipements fournis par le Délégataire (y compris les véhicules affrétés) sera indiquée dans l'inventaire B 2 figurant en Annexe 2.3. (...)	(...) Le Délégataire doit fournir les véhicules complémentaires, leurs équipements (hors billettique et SAEIV) et assurer leur renouvellement. La liste des véhicules et de leurs équipements fournis par le Délégataire (y compris les <u>hors véhicules affrétés</u>) sera indiquée dans l'inventaire B 1 figurant en Annexe 2.3. (...) (...) La liste des véhicules et de leurs équipements fournis par le Délégataire (y compris les <u>hors véhicules affrétés</u>) sera indiquée dans l'inventaire B 2 figurant en Annexe 2.3. (...)	<i>Les véhicules affrétés ne sont pas compris dans les biens de reprise, notamment vis-à-vis de la sous-traitance et du patrimoine affecté, tel qu'appliqué dans le contrat actuel.</i>	« les hors véhicules affrétés » : la modification paraît pertinente dans la mesure où les véhicules affrétés sont propriété de tiers. Ajout de « Les biens mis à disposition par le Délégataire peuvent dépendre d'aléas extérieurs dont le Délégataire ne saurait être tenu responsable (exemple, pénuries ou retard de livraison, etc.). » : cet ajout est formulé de manière tellement large qu'il est difficilement compréhensible

<p>22.2/Biens mis à disposition par le Déléataire pour les besoins de l'exécution du service public</p>	<p>(...) Dans l'hypothèse où ces biens ne seraient pas totalement amortis au dernier jour du Contrat, ces biens feront retour à l'Autorité Organisatrice à leur valeur nette comptable.</p>	<p>(...) Dans l'hypothèse où ces biens ne seraient pas totalement amortis au dernier jour du Contrat, ces biens feront retour à l'Autorité Organisatrice à leur valeur nette comptable. <u>Les biens mis à disposition par le Déléataire peuvent dépendre d'aléas extérieurs dont le Déléataire ne saurait être tenu responsable (exemple, pénuries ou retard de livraison, etc.).</u></p>	<p><i>De même, le Déléataire ne doit pas être pénalisé pour des pénuries et/ou retards indépendants de sa volonté ou pour non-respect des contrats par les tiers partenaires (exemple, pénurie des fabricants/constructeurs, retard de livraison de nouveaux véhicules électriques, etc.)</i></p>	<p>(qu'est-ce qui dépend des aléas extérieurs s'agissant de ces biens : la fourniture, l'entretien ?) et qu'il permettrait de désengager le déléataire très facilement.</p> <p>Idem pour la question des pénalités. Ce point devra être précisé.</p>
<p>52.10/ Pénalités pour autres retards</p>	<p>L'ensemble des engagements contractuels concernant un délai de remise de document ou un délai de réalisation d'une prestation qui ne serait pas spécifiquement l'objet d'un des cas relevés par l'Article 52, font l'objet d'une pénalité de 500 euros par semaine de retard et par document non remis à échéance ou par prestation non réalisée à échéance.</p>	<p>L'ensemble des engagements contractuels concernant un délai de réalisation d'une prestation qui ne serait pas spécifiquement l'objet d'un des cas relevés par l'Article 52, font l'objet d'une pénalité de 500 euros par semaine de retard et par document non remis à échéance ou par prestation non réalisée à échéance. <u>Cette pénalité ne concerne pas les retards de livraison des biens mis à disposition par le Déléataire lorsque ces retards ne lui sont pas imputables.</u></p>	<p><i>De même, le Déléataire ne doit pas être pénalisé pour des pénuries et/ou retards indépendants de sa volonté ou pour non-respect des contrats par les tiers partenaires (exemple, pénurie des fabricants/constructeurs, retard de livraison de nouveaux véhicules électriques, etc.)</i></p>	
<p>35.1/Engagement sur un objectif contractuel de recettes</p>	<p>Ce reversement constitue un ajustement de rémunération assujetti à la TVA qui fera l'objet d'un titre de recettes.</p>	<p>Ce reversement constitue un ajustement de rémunération assujetti à la TVA qui fera l'objet d'un titre de recettes.</p>	<p><i>Cela ne fera pas l'objet d'un titre de recettes mais d'un avoir ou d'une émission de facture rectificative par le Déléataire.</i></p>	<p>Cela ne paraît effectivement pas utile</p>
<p>38.1/ Indexation des charges variables (Cv)</p>			<p><i>Ajout de l'indice électrique (E) dans la formule d'indexation des charges variables</i></p>	<p>Cf. analyse critère 2.4</p>
<p>38.1/ Indexation des charges variables (Cv)</p>		<p><u>Au cours de l'année n+1 et dès diffusion des indices définitifs de l'année n, lors de la mise en œuvre de la formule d'actualisation de la contribution financière forfaitaire pour le composant coût de l'électricité pour l'année n,</u></p>	<p><i>Les indices proposés sont ceux qui reflètent le mieux l'évolution récente des prix d'achat de l'électricité. Cependant, la période</i></p>	<p>Cf. analyse critère 2.4</p>

		<p>le Délégitaire présente à l'Autorité délégante un état comparatif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>du coût unitaire de l'électricité tel que défini dans l'Annexe 6 ainsi révisé pour l'année n, après application de l'indice En (hors TVA, avec frais d'acheminement, fourniture, services prestations redevances et les taxes / contributions) (€/MWhn) - moyenne des 12 indices publiés constituant les 12 mois de l'année n ;</u> • <u>du coût unitaire réel d'achat de l'électricité sur l'année n assis sur la base de factures (€/MWhrln).</u> <p>En cas de constat sur l'année n d'une variation supérieure à 5% (en plus ou en moins) et par rapport au coût unitaire de l'électricité réellement payé et du coût unitaire révisé de l'électricité, un ajustement de la contribution financière forfaitaire est appliqué de la façon suivante :</p> <p>Avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>FCajustée_n est le forfait de charge ajusté de l'année n</u> • <u>FC_n (N) est le forfait de charge contractuel de l'année n</u> • <u>Minimum (Vrl_n ; Vc_n) prend la valeur du minimum entre Vrl_n et Vc_n</u> • <u>Vrl_n est le volume réel consommé sur l'année n</u> 	<p><i>d'analyse est trop courte pour garantir cette pertinence sur toute la durée du contrat. En conséquence, nous proposons une clause d'ajustement qui permet de traiter un décrochage éventuel entre les évolutions de l'indice et des prix.</i></p>	
--	--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> • V_{c_n} est le volume contractuel de l'année n • €/MWh_{rl_n} est le coût unitaire réel d'achat de l'électricité sur l'année n assis sur la base de facture • €/MWh_n est le coût unitaire contractuel de l'électricité tel que défini ci-après (article 38.3), après application de l'indice E_n, soit $\text{€/MWh}_n = \text{€/MWh}_0 \times E_n/E_0$ <p>Cet ajustement est réalisé au moment de la régularisation du solde de la contribution financière forfaitaire due au Délégué.</p>																																																		
38.1/ Indexation des charges variables (Cv)	Les coefficients a, b, c et d sont à déterminer par les candidats.	<p>Les coefficients a, b, c d et e des charges variables pour chaque année d'exercice sont :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cv</th> <th>Indice</th> <th>2024</th> <th>2025</th> <th>2026</th> <th>2027</th> <th>2028</th> <th>2029</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a</td> <td>Part fixe</td> <td>1,5%</td> <td>1,5%</td> <td>1,5%</td> <td>1,5%</td> <td>1,5%</td> <td>1,5%</td> </tr> <tr> <td>b</td> <td>G</td> <td>11,7%</td> <td>9,7%</td> <td>10,2%</td> <td>8,5%</td> <td>8,7%</td> <td>7,4%</td> </tr> <tr> <td>c</td> <td>S</td> <td>76,8%</td> <td>71,7%</td> <td>76,3%</td> <td>72,5%</td> <td>77,3%</td> <td>71,5%</td> </tr> <tr> <td>d</td> <td>R</td> <td>9,0%</td> <td>15,4%</td> <td>10,1%</td> <td>15,1%</td> <td>9,7%</td> <td>16,6%</td> </tr> <tr> <td>e</td> <td>E</td> <td>1,1%</td> <td>1,8%</td> <td>1,9%</td> <td>2,4%</td> <td>2,8%</td> <td>2,9%</td> </tr> </tbody> </table>	Cv	Indice	2024	2025	2026	2027	2028	2029	a	Part fixe	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	b	G	11,7%	9,7%	10,2%	8,5%	8,7%	7,4%	c	S	76,8%	71,7%	76,3%	72,5%	77,3%	71,5%	d	R	9,0%	15,4%	10,1%	15,1%	9,7%	16,6%	e	E	1,1%	1,8%	1,9%	2,4%	2,8%	2,9%	Nous proposons une annualisation des coefficients de pondération de la formule d'indexation qui reflèterait la part croissance de l'énergie électrique sur la durée du contrat.	Cf. analyse critère 2.4
Cv	Indice	2024	2025	2026	2027	2028	2029																																													
a	Part fixe	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%																																													
b	G	11,7%	9,7%	10,2%	8,5%	8,7%	7,4%																																													
c	S	76,8%	71,7%	76,3%	72,5%	77,3%	71,5%																																													
d	R	9,0%	15,4%	10,1%	15,1%	9,7%	16,6%																																													
e	E	1,1%	1,8%	1,9%	2,4%	2,8%	2,9%																																													
38.1/ Indexation des charges fixes (Cf)	Les coefficients a, b, c et d sont à déterminer par les candidats.	Les coefficients a, b, c et d des charges fixes pour chaque année d'exercice sont : (Tableau par année)	Nous proposons une annualisation des coefficients de pondération de la formule d'indexation qui reflèterait la part croissance de l'énergie électrique sur la durée du contrat.	Cf. analyse critère 2.4																																																
38.3/ Indexation des charges de sous-traitance (Cst)	Les coefficients a, b, c, d, e et f sont à déterminer par les candidats.	Les coefficients a, b, c, e et f des charges de sous-traitance pour chaque année d'exercice sont : (Tableau par année)	Nous proposons une annualisation des coefficients de pondération de la formule d'indexation qui reflèterait la	Cf. analyse critère 2.4																																																

			<i>part croissance de l'énergie électrique sur la durée du contrat.</i>	
38.3/ Indexation des charges de sous-traitance (Cst)	(...) Les identifiants sont les suivants : (...) G ₀ , R ₀ , FG ₀ , ING ₀ , M ₀ et E ₀ sont les moyennes des valeurs définitives des douze indices du 1 ^{er} juillet 2021 au 30 juin 2022. S ₀ est la moyenne des valeurs définitives des quatre indices du 1 ^{er} juillet 2021 au 30 juin 2022. 1. G ₀ = 143,4 ; 2. S ₀ = 117,4 ; 3. R ₀ = 104,0 ; 4. FG ₀ = 147,2 ; 5. ING ₀ = 124,0 ; 6. M ₀ = 104,7, 	(...) Les identifiants sont les suivants : (...) • E_n est la moyenne arithmétique des douze derniers indices mensuels connus au 31 décembre de chaque année de l'indice de prix de production de l'industrie française pour le marché français – CPF 35.11 et 35.14 – Électricité vendue en gros – publié par l'INSEE sur le site www.indices.insee – identifiant 010534764 (soit ceux applicables à une période courant du 1 ^{er} octobre précédant l'exercice en cours au 30 septembre de l'année considérée).	<i>Les prix de l'énergie sont actuellement, dans un contexte incertain et inflationniste, volatiles, et ont fortement varié sur les douze derniers mois.</i> <i>Le parc du futur contrat étant composé de véhicules électriques, nous proposons l'ajout d'un indice dédié.</i>	Cf. analyse critère 2.4
43.2/Régularisation du reversement de recettes	Au 31 juillet au plus tard de l'année n+1, le Déléguataire verse à l'Autorité Déléguante la somme lui restant due au titre de l'année n sous la forme d'un titre de recettes.	Au 31 juillet au plus tard de l'année n+1, le Déléguataire verse à l'Autorité Déléguante la somme lui restant due au titre de l'année n sous la forme d'un titre de recettes.	<i>Les recettes étant encaissées au nom et pour le compte de l'AO, aucun titre de recettes n'a à être émis.</i>	Cela ne paraît effectivement pas utile

<p>46/Responsabilité fiscale du Délégataire</p>	<p>Le Délégataire assume seul les conséquences de tout redressement fiscal éventuel, y compris les pénalités, concernant la gestion qui lui est déléguée au titre du Contrat et qui relève de ses obligations propres. En revanche, le Délégataire n'est pas responsable des conséquences qui résulteraient des choix faits par l'Autorité Délégante en matière fiscale sous réserve qu'il ait fait part à l'Autorité délégante de ses observations sur le choix effectué.</p>	<p>Le Délégataire assume seul les conséquences de tout redressement fiscal éventuel, y compris les pénalités, concernant la gestion qui lui est confiée-dévoluée au titre du Contrat et qui relève de ses obligations propres. En revanche, le Délégataire n'est pas responsable <u>ni directement ou indirectement</u> des conséquences qui résulteraient des choix faits par l'Autorité Délégante en matière fiscale <u>sous réserve qu'il ait fait part à l'Autorité délégante de ses observations sur le choix effectué.</u> (notamment le choix de la mise en place d'une redevance de mise à disposition tel que prévu à l'article 40).</p> <p><u>En cas de redressement de la part du service des impôts, le montant correspondant est remboursé par l'Autorité Délégante au Délégataire dans un délai de deux (2) mois à compter de la réception d'une notification comprenant une copie de la décision de l'administration fiscale et/ou la copie de l'avis de mise en recouvrement associé. Dans le cas où des intérêts de retard ou des pénalités s'ajoutent au redressement, ils sont remboursés au Concessionnaire par l'Autorité Délégante dans les mêmes conditions que le redressement.</u></p>	<p><i>La mise en place de la redevance de mise à disposition fait courir un risque fiscal au Délégataire de non-déductibilité de la TVA (estimé à 866K€ par an). En effet, la mise en place d'une redevance n'est pas justifiée d'un point de vue de la TVA en DSP alternative puisque l'Autorité Délégante est l'exploitante fiscale. Toute TVA appliquée sur la redevance de mise à disposition serait donc facturée à tort selon notre analyse et conduirait en cas de contrôle fiscal chez le délégataire à un risque fort de non-déductibilité de la TVA</i></p>	<p>Le candidat soulève une problématique liée à la fiscalisation de la redevance, qui du fait du modèle de DSP avec perception des recettes par le délégataire au nom et pour le compte du SMT, ne serait pas fiscalement qualifiable de DSP, et donc la redevance non assujettie à la TVA.</p> <p>Ce point est à approfondir, notamment au regard des conséquences sur le modèle économique du contrat et pourra faire l'objet d'échange avec le candidat.</p>
<p>51.1/ Garantie à première demande</p>	<p>En cas d'appel total ou partiel à ladite garantie, son montant initial est reconstitué dans un délai de sept jours.</p>	<p>En cas d'appel total ou partiel à ladite garantie, son montant initial est reconstitué dans un délai de sept jours, <u>mais dans un maximum de deux fois pendant la durée du Contrat.</u></p>	<p><i>Il est difficile d'obtenir auprès des banques des garanties à première demande qui sont non reconstituables. Nous proposons donc une garantie pouvant être acceptée par la banque et qui apporte un montant suffisant sur la durée du contrat.</i></p>	<p>Défavorable sur le principe, mais il est vrai que les banques y sont très réticentes. 2 reconstitutions donc 3 garanties complètes sur une durée de 6 ans est amplement suffisant.</p>

<p>52.1/Modalités d'application des pénalités</p>	<p>Sauf cas de force majeure ou intempérie assimilable par leur ampleur à un cas de force majeure, l'Autorité Délégante peut infliger au Délégataire des pénalités dans les cas et selon les modalités de calcul prévues ci-dessous. Ces pénalités sont appliquées sans préjudice des autres sanctions éventuellement prévues par le Contrat. Elles ne sont pas libératoires.</p>	<p>Sauf cas de force majeure ou intempérie assimilable par leur ampleur à un cas de force majeure, l'Autorité Délégante peut infliger au Délégataire des pénalités dans les cas et selon les modalités de calcul prévues ci-dessous. Ces pénalités sont appliquées sans préjudice des autres sanctions éventuellement prévues par le Contrat. Elles ne sont pas libératoires. <u>Afin de ne pas mettre en péril l'équilibre financier du Contrat, le montant total cumulé des pénalités (hors malus liés aux recettes) pour l'année en cours sera plafonné à 1% de la valeur du montant actualisé des charges figurant dans le compte d'exploitation prévisionnel et inscrit à l'Article 36 du Contrat.</u></p>	<p><i>Dans un souci d'équilibre financier du contrat, il est proposé de limiter le montant annuel des pénalités à 1% du CA.</i></p>	<p>Reprise de la clause figurant dans le contrat actuel. Défavorable sur le principe et au surplus ce plafond est extrêmement faible</p>
<p>52.5/Pénalités pour mauvaise exécution du service</p>	<p>Suppression d'un service qui aurait dû être effectué* Par manquement 500 €</p>	<p>Suppression d'un service qui aurait dû être effectué* Par manquement 500 € <u>* La suppression d'un service qui aurait dû être effectué est entendue comme la suppression totale de passage d'une ligne durant 24 heures consécutives.</u></p>	<p><i>La rédaction de cette pénalité est ambiguë et peut faire doublon avec la pénalité pour interruption de service de l'article 52.4. Nous proposons donc de préciser la teneur de cette pénalité pour suppression de service.</i></p>	<p>La définition du terme « service non effectué » est peut être utile effectivement. Mais ce que propose le candidat nous paraît au contraire encore plus source de confusion avec celle de l'article 52.4 qui prévoit : « <i>En cas d'interruption partielle non justifiée d'une ligne de transports publics pendant plus de vingt-quatre (24) heures, une pénalité égale à 150 € par heure d'interruption, à compter de la constatation de l'interruption au sens du présent Article ;</i> ». et restreindre trop (à notre sens il y a plus d'un service, sur une durée de 24h. Il doit pouvoir y avoir pénalité dès la constatation d'un service non effectué au sens 1 passage aller ou</p>

				retour par un véhicule sur l'intégralité de sa ligne.
--	--	--	--	---

Pour sauvegarder le droit à déduction à la TVA de l'Autorité Organisatrice, le candidat recommande de modifier le régime financier et fiscal en DSP classique en cas de gratuité totale. Cela entraînerait notamment les modifications contractuelles suivantes :

- Introduction de recettes de fréquentation valorisées soumises à la TVA et calculées en fonction de la fréquentation par l'Autorité Organisatrice au Déléataire (son niveau devrait être d'au minimum 10% du coût de revient de sa prestation de transport afin de garantir la conservation de sa qualité d'assujetti à la TVA) ;
- Modification de la rémunération versée par l'AO au Déléataire : versement d'une contribution forfaitaire d'exploitation (égales aux charges prévisionnelles moins recettes de fréquentation valorisées prévisionnelles) hors champ d'application de la TVA ;
- Ajout de la taxe sur les salaires dans le CEP ;
- Maintien d'une redevance de mise à disposition des biens pour les biens mis à disposition par l'AO au Déléataire.

1. Annexes

Le candidat a modifié les annexes 3.1.a ainsi que 4.4 Projet de mandat d'encaissement.

- Annexe 3.1.a Démarche Qualité – description :

Cf. critère 4.3

- Article II – LES INDICATEURS BUS (II – 1 Indicateur n°1 : Accessibilité bus)

Le candidat ajoute un **bonus en cas d'amélioration du % de l'indice trimestriel d'accessibilité** :

« Pour être considéré comme acceptable, l'indice trimestriel d'accessibilité doit être supérieur ou égal à 95 %. En deçà de ce seuil, le montant de la pénalité est fixé à 6 000 €.

Bonus : sur le trimestre, si le taux atteint 100%, un bonus est appliqué de 100% du montant de la pénalité (6000 euros).

L'amélioration de 1 point (1%) du taux d'accessibilité entre chaque semestre (S1/S2 puis S2/S1) donne lieu à un bonus de 10% du montant de pénalité appliqué sur le semestre.

Le passage d'une tranche sur une année complète (moyenne annuelle du taux), donne lieu à un bonus de 50% du montant de pénalité. Ce bonus ne peut s'appliquer qu'une fois sur la durée du contrat. Les résultats étant considérés comme devant s'améliorer en continu ou à minima être maintenus mais ne pas régresser. »

- Article II – 2 Indicateur n°2 : Ponctualité bus :

Le candidat ajoute un **bonus en cas d'amélioration du % de l'indice trimestriel de retard** (mais on ne sait pas quel montant de pénalité doit être appliqué)

« Bonus : sur le trimestre, si le taux atteint 95%, un bonus est appliqué de 100% du montant de la pénalité.

L'amélioration de 1 point (1%) du taux d'accessibilité de l'indice de retard entre chaque semestre (S1/S2 puis S2/S1) donne lieu à un bonus de 10% du montant de pénalité appliqué sur le semestre.

Le passage d'une tranche sur une année complète (moyenne annuelle du taux), donne lieu à un bonus de 50% du montant de pénalité. Ce bonus ne peut s'appliquer qu'une fois sur la durée du contrat. Les résultats étant considérés comme devant s'améliorer en continu ou à minima être maintenus mais ne pas régresser. »

– Article II – 2 Indicateur n°2 : Ponctualité bus :

Le candidat ajoute un **bonus en cas d'amélioration du % de l'indice trimestriel d'avance (mais on ne sait pas quel montant de pénalité doit être appliqué)**

« Bonus : sur le trimestre, si le taux atteint 98%, un bonus est appliqué de 100% du montant de la pénalité.

L'amélioration de 1 point (1%) du taux d'accessibilité de l'indice d'avance entre chaque semestre (S1/S2 puis S2/S1) donne lieu à un bonus de 10% du montant de pénalité appliqué sur le semestre.

Le passage d'une tranche sur une année complète (moyenne annuelle du taux), donne lieu à un bonus de 50% du montant de pénalité. Ce bonus ne peut s'appliquer qu'une fois sur la durée du contrat. Les résultats étant considérés comme devant s'améliorer en continu ou à minima être maintenus mais ne pas régresser. »

– Article II - 3 Indicateur n°3 : Information de la clientèle aux points d'arrêt :

Le candidat ajoute de 2 bonus (sur le même principe que les précédents) en cas d'amélioration du % de l'indice de conformité des points d'arrêt (mais on ne sait pas exactement quel montant de pénalité doit être appliqué)

– Article II – 4 Indicateurs n°4 - Conformité des bus et Indicateur n°5 : Disponibilité de l'information clientèle en boutique

Le candidat ajoute un bonus en cas d'amélioration du % de l'indice de conformité

Bonus : sur le trimestre, si le taux atteint 92%, un bonus est appliqué de 100% du montant de la pénalité (1000 euros).

L'amélioration de 1 point (1%) du taux entre chaque semestre (S1/S2 puis S2/S1) donne lieu à un bonus de 10% du montant de pénalité appliqué sur le semestre.

Le passage d'une tranche sur une année complète (moyenne annuelle du taux), donne lieu à un bonus de 50% du montant de pénalité. Ce bonus ne peut s'appliquer qu'une fois sur la durée du contrat. Les résultats étant considérés comme devant s'améliorer en continu ou à minima être maintenus mais ne pas régresser.

– Idem pour les Indicateur 6 (Information clientèle via le site Internet), 7 (Disponibilité des équipements et de l'information clientèle en station BHNS) et 8 (Relations usagers)

– Annexe 4.4 Projet de mandat d'encaissement :

Le candidat effectue des corrections de coquilles.

Garanties :

Le projet de contrat prévoit 2 garanties :

- une garantie maison-mère
- une garantie bancaire à première demande.

Le candidat devait transmettre dans son offre les modèles de garantie.

- S'agissant de la garantie maison-mère : elle est examinée au sous-critère 2.
- S'agissant de la garantie bancaire à première demande :
 - o Sa durée (expiration 6 mois après le terme de la DSP) n'est pas conforme au contrat (garantie jusqu'au terme de l'année suivant le terme du Contrat.)
 - o Elle ne prévoit pas sa reconstitution (alors que le contrat l'exige, dans un délai de 7 jours)

Il n'a pas modifié les **règlements de service** et les autres annexes.

2. Eléments complétés du contrat

Le candidat complète les articles suivants du contrat :

Art 9.1 Dommages causés aux biens mis à disposition du Délégué

L'indemnité maximale qui pourra être versée par l'assureur en cas de sinistre devra au minimum être de 100 millions d'euros tous événements et toutes garanties confondues. Le montant de la franchise ne pourra être supérieur à 150 000 €.

Art 9.3 Exploitation du service et responsabilité civile

- Tous dommages confondus : 50 millions d'euros par sinistre ;
- Dont dommages matériels et immatériels consécutifs : 50 millions d'euros par sinistre ;
- Dont dommages immatériels non consécutifs : 3 millions d'euros par sinistre ;
- Dommages corporels : sans limitation.

Responsabilité Civile Professionnelle :

- Tous dommages confondus : 50 millions d'euros par sinistre et par an ;
- Dont dommages immatériels non consécutifs : 3 millions d'euros par sinistre et par an en lien avec l'assurance obligatoire RC automobile.

Art. 31.2. Les modalités de suivi et de contrôle

A l'issue de chaque année, il sera procédé à une évaluation de la mise en œuvre des actions menées par le Délégué conformément à son engagement.

Cette évaluation annuelle, prendra notamment en considération les résultats en termes de :

- Sur l'environnement : empreinte carbone / utilisation des ressources énergétique et des déchets / préservation de la biodiversité et des ressources naturelles
- Sur le sociale : qualité de vie au travail / culture entrepreneuriale / apprentissage et la transmission intergénérationnelle / diversité
- Sur les partenariats : insertion sociale / accessibilité / coopération

Art 35.2 Valeur de référence (base théorique)

Les valeurs annuelles de référence de l'objectif de recettes sont, en euro hors taxes (valeur Juin 2022), les suivantes :

<i>en euros H.T.</i>	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Recettes commerciales	5 101 796	5 266 464	5 407 500	5 479 795	5 530 326	5 577 090
Recettes de publicité	95 000	95 000	95 000	95 000	95 000	95 000
Recettes annexes	226 001	228 568	230 568	236 195	236 293	236 332
Total recettes	5 422 797	5 590 033	5 733 067	5 810 990	5 861 619	5 908 422

Art. 36. Forfait de charges :

Le forfait de charges en euro HT, valeur Juin 2022, est déterminé de la manière suivante sur la durée du Contrat : <i>en euros H.T.</i>	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Charges variables	27 917 610	30 142 755	28 495 988	30 272 744	28 543 148	31 094 559
Charges fixes	28 513 681	28 751 057	28 846 531	28 886 286	28 896 586	28 864 781
Charges de sous-traitance	32 419 802	32 613 608	32 882 324	33 178 141	33 429 358	33 412 825
Total forfait de charges	88 851 093	91 507 420	90 224 843	92 337 171	90 869 093	93 372 165

Art. 39.1 Intéressement du Déléataire aux recettes tarifaires

Ecart de recettes tarifaires	Dispositif de partage applicable	
	Déléataire	Autorité Délégante
Si l'écart est entre 0% à 2,5%	75%	25%
Si l'écart est au-delà de 2,5%	50%	50%
Si l'écart est au-delà de 5%	25%	75%

Art. 39.2 Intéressement du Déléataire aux recettes de publicité

Ecart de recettes de publicité	Dispositif de partage applicable	
	Déléataire	Autorité Délégante
Si l'écart est entre 0% à 2,5%	75%	25%
Si l'écart est au-delà de 2,5%	50%	50%

Si l'écart est au-delà de 5%	25%	75%
------------------------------	-----	-----

Art. 39.3 Intéressement du Déléataire à la fréquentation

Ecart de fréquentation	Montant intéressement
Si l'écart est en-dessous de -10%	-250 000€
Si l'écart est entre -10% à -5%	-100 000€
Si l'écart est entre -5% à 0%	-50 000€
Si l'écart est entre 0% à +5%	+50 000€
Si l'écart est entre +5% à +10%	100 000€
Si l'écart est au-delà de +10%	+250 000€

TRANSDEV

Sous critère 5.1 : *Degré d'acceptation et, le cas échéant, d'amélioration par le candidat, dans le sens des intérêts d'Artois Mobilités, du projet de contrat*

L'offre du soumissionnaire pour le sous critère 5.1 est globalement satisfaisante, avec quelques éléments à retravailler.

7.2. Sous critère 5.2 : Robustesse de la société dédiée, de l'organisation contractuelle et des engagements actionnaires

Le candidat remet les statuts de la société existante Transdev Artois Gohelle.

Théoriquement on doit créer une nouvelle société, mais vu qu'il n'y a qu'un seul candidat et que le bilan de la société sera apuré, cela ne présente pas d'inconvénient ou de risque.

Le candidat remet un **mémoire relatif à l'organisation contractuelle.**

Celui-ci indique que « Pour l'exécution de ses obligations, la société TRANSDEV ARTHOIS-GOHELLE a pour projet de faire appel à sous-traitance se répartissant ainsi :

- TRANSDEV ARTHESIENS, avec 122 véhicules ;
- TRANSDEV LITORAL NORD, avec 18 véhicules ;
- KEOLIS WESTEEL, avec 120 véhicules ;
- JULES BENOIT, avec 32 véhicules ;
- MULLIE, avec 43 véhicules ;
- VOYAGES ROSE, avec 20 véhicules ;

- *INGLARD, avec 13 véhicules.* »

Il transmet un **modèle de contrat de sous-traitance**, qui est globalement satisfaisant, notamment en ce qui concerne les pénalités qui sont en back-to-back avec celles du contrat de DSP. Le projet de contrat de sous-traitance prévoit d'annexer au surplus les extraits du contrat de DSP concernant le sous-traitant afin que « *que l'ensemble des obligations du Délégué au titre de la Délégation, pour ce qui concerne l'exploitation des services dont le détail est fixé en Annexe 1, soient transférées au Sous-traitant.* ».

Le projet de contrat prévoit que la sous-traitance ne peut excéder 50% des kilomètres commerciaux totaux. Cela semble être le cas car on serait sur 47 %.

S'agissant de la **garantie maison-mère**: sa rédaction, sous forme de caution, est globalement satisfaisante. Il convient néanmoins de demander au candidat soit d'inscrire le caractère solidaire de ce cautionnement ou sinon de renoncer explicitement au bénéfice de discussion de l'article 2305 du Code civil (Le bénéfice de discussion est le droit accordé à la caution poursuivie en exécution d'exiger du créancier que les biens du débiteur soient préalablement discutés, c'est-à-dire saisis et vendus.).

TRANSDEV

Sous critère 5.2 - Robustesse de la société dédiée, de l'organisation contractuelle et des engagements actionnaires

L'offre du soumissionnaire est globalement satisfaisante, avec quelques éléments à retravailler.

7.3. Conclusion CRITERE 5 -Niveau d'engagement juridique

TRANSDEV

OFFRES ATTENDUES

Des améliorations notamment attendues sur :

- Seuils de révision et fiscalisation de la redevance (sujet plutôt à statuer par le SMT)
- Plafonnement des pénalités
- Rédaction de la GAPD et la garantie maison-mère
- Bonus en cas de surperformance

8. SYNTHÈSE GLOBALE

	CRITERES	APPRECIATION TRANSDEV
1	Engagement de fréquentation et de recettes	Plus grande ambition attendue sur la fréquentation et les recettes)
2	Engagements économiques	Moyennement satisfaisant avec des coûts fixes trop importants et recettes pas assez ambitieuse
3	Engagements de qualité du service rendu, pertinence de l'organisation et des process, du dispositif et des moyens d'assistance, d'innovation, d'ingénierie et de responsabilité sociale	Structure trop lourde, formulations pas assez précises dans les engagements
4	Optimisation des offres de transport et des services	Optimisation attendue sur les coûts et les recettes / formulations pas assez précises dans les engagements
5	Niveau d'engagement juridique	Offre est globalement satisfaisante, avec quelques points à retravailler.
		L'offre nécessite une nette amélioration en termes d'organisation sur les fonctions supports afin de limiter ses coûts. Par ailleurs, une plus grande ambition est attendue sur les recettes commerciales et la fréquentation

CONCLUSION :

Au regard de ce qui précède, la Commission de délégation de service public propose à Monsieur le Président d'engager des négociations avec TRANSDEV ARTOIS GOHELLE.