

# Analyse du rapport d'activité 2021 du Déléguataire du réseau Transvilles



*CCSPL – 22 juin 2022*

# Sommaire

- Objet de l'analyse
- Vérification des obligations légales et contractuelles
- Les éléments de production
- L'activité commerciale
- La gestion des véhicules et la politique de maintenance
- Les investissements
- La politique de ressources humaines
- La qualité de service
- Les éléments financiers
- Conclusion

# Objet de l'analyse

# Objet de l'analyse

- **Vérifier :**

- Le respect des textes régissant le rapport du délégataire (articles L. 3131-5 et R. 3131-2 à R. 3131-4 du code de la commande publique) ainsi que des dispositions de la convention de délégation de service public applicables à celui-ci (contenu, forme) ;
- La conformité aux dispositions contractuelles du service offert, dans ses différentes dimensions quantitatives et qualitatives ;
- La conformité aux dispositions contractuelles du décompte de la contribution financière du SIMOUV ;

- **Analyser :**

- Les résultats du service (fréquentation, résultats financiers) ;
- Les résultats en matière de qualité du service ;
- L'évolution du service depuis le début de la convention ;

- **Signaler :**

- En tant que de besoin au SIMOUV les points demandant une attention particulière ou une correction.

# Vérification des obligations légales et contractuelles

# Vérification des obligations légales et contractuelles

- **Obligations légales**

- Articles L. 3131-5 et R. 3131-2 à R. 3131-4 du code de la commande publique
  - Rapport comportant notamment les comptes et une analyse de la qualité de service
  - Annexe permettant à l'autorité délégante d'apprécier les conditions d'exécution du service public

- **Contenu du rapport 2021**

- Rapport du délégataire
  - Informations sur la société exploitante
  - Eléments significatifs intervenus au cours de l'exercice
  - Données chiffrées sur les services offerts, la fréquentation, les relations avec la clientèle, la gestion du parc, la gestion du personnel, la qualité et les données comptables
- Dossier annexe 1
  - Détail du service offert (km par ligne et écart avec le prévisionnel théorique), PKO par ligne, fréquentation par ligne et par titre, V/K par ligne, recettes par titre, consommation d'énergie du tramway, investissements réalisés par le délégataire et le calcul de l'intéressement à la qualité de service
  - Investissements réalisés par le délégataire : à la demande du SIMOUV, les investissements réalisés par ce dernier ne sont plus suivis par CTVH depuis 2018
- Dossier annexe 2 :
  - Evolution pluriannuelle de divers ratios d'exploitation
  - Consistance de l'offre (écart par rapport à la tolérance des 2 %)
  - Liasses fiscales de l'entreprise
  - Calcul de la contribution forfaitaire
  - Calcul des éléments traités en transparence
  - Déplacements et recettes par titre
  - Activité du service PMR

# Vérification des obligations légales et contractuelles

- Quelques analyses des faits enregistrés courant 2021 et les évolutions par rapport aux années précédentes
- Des précisions ont été demandées au délégataire, qui a fourni les réponses souhaitées
- Activité de l'année 2021 marquée par la poursuite de la crise sanitaire : incidences significatives sur la mobilité de la population et par conséquent sur l'offre, la fréquentation et les recettes, ainsi que l'organisation de l'entreprise
- CTVH ne mentionne pas l'incendie dans une armoire électrique au dépôt de Saint-Waast le 21 septembre 2021 qui a entraîné l'immobilisation des rames du 21 au 27 septembre

# Les éléments de production



# Les éléments de production

- **Offres de transport adaptées à la situation sanitaire**
  - Offre « vacances scolaires » du lundi au samedi du 6 au 18 avril (67 % de l'offre nominale), à l'exception des navettes de centre-ville restées au niveau d'offre habituel;
  - Baisse de la consistance de l'offre du 19 avril au 2 mai, avec un avancement des derniers départs autour de 19h00-19h30 (63 % de l'offre nominale) ;
  - Retour à un niveau normal le 3 mai.
- **Production kilométrique**
  - Augmentation de l'offre globale : 8 598 712 km, y compris les lignes de la Région Hauts-de-France, soit + 15,7 % par rapport à 2020 (du fait principalement de la crise sanitaire)
  - Evolution de l'offre :
    - Lancement à l'été 2021 de la ligne Le Cordon 2
    - Mise en place d'une nouvelle offre tramway à intervalles 12/15/30 minutes à compter du 5 juillet
    - Retour de la ligne T2 en mode nominal à partir du 7 mai
    - Optimisation du réseau bus à la rentrée de septembre : refonte des lignes du Denaisis, prolongement de la ligne 30 jusqu'à la gare, suppression de la rupture de charge sur la ligne S1, nouvelle numérotation des lignes régionales

# Les éléments de production

Offre kilométrique	2016	2017	2018	2019	2020	2021	N/N-1	
Tram	1 756 200	1 509 902	1 292 260	1 354 267	1 225 961	1 481 566	+20,8%	255 605
Bus en propre (yc TAD)	3 890 235	3 531 152	3 598 443	3 730 343	3 310 928	3 424 964	+3,4%	114 036
Sésame en propre	348 493	366 016	461 083	475 002	300 274	367 283	+22,3%	67 009
BRT			77 389					
Affrétés	2 514 414	2 532 625	2 493 339	2 699 623	2 332 264	2 962 253	+27,0%	629 989
<b>Total lignes gérées par Transvilles</b>	<b>8 509 342</b>	<b>7 939 695</b>	<b>7 922 514</b>	<b>8 259 235</b>	<b>7 169 427</b>	<b>8 236 066</b>	+14,9%	1 066 639
Lignes compétence Région payées par le SIMOUV	431 715	404 245	331 940	306 640	263 017	362 646	+37,9%	99 629
<b>Total production kilométrique</b>	<b>8 941 057</b>	<b>8 343 940</b>	<b>8 254 454</b>	<b>8 565 875</b>	<b>7 432 444</b>	<b>8 598 712</b>	+15,7%	1 166 268

# Les éléments de production

- Production kilométrique

- L'offre réalisée est supérieure de 0,6 % à l'offre prévisionnelle, soit + 46 421 km (8 189 645 km selon l'annexe 8 de l'avenant 8 établie sur la base du réel à fin août et intégrant l'impact de la crise sanitaire et les modifications d'offre de l'été et de la rentrée 2021)
- CTVH indique que le réalisé de 8 598 712 km est supérieur de 178 875 km au kilométrage théorique de 8 777 744 km (dont on ignore la source) mais qui correspondrait au prévisionnel avant la prise en compte de l'impact Covid

# Les éléments de production

- **Vitesse commerciale**

- Rapport entre les kilomètres commerciaux et les temps commerciaux de l'offre réalisée en propre;
- 23,71 km/h en 2021, soit une quasi-stabilité par rapport à 2020 (23,76 km/h) :
  - CTVH considère une légère amélioration de la vitesse moyenne se référant à l'évolution de la moyenne des vitesses commerciales de chaque ligne (23,94 km/h en 2021 contre 23,91 km/h en 2020)
  - Ces valeurs n'ont aucune représentatives : comme cela avait déjà été indiqué dans les précédentes analyses des rapports annuels du délégataire

- **Sinistralité**

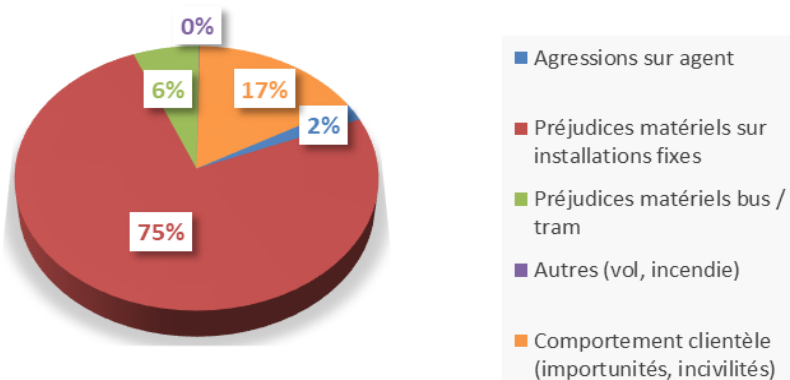
- 110 sinistres en 2021, contre 62 en 2020, (76 en 2019) soit une augmentation de 77 % représentant 48 accidents de plus pour 8 % de km en propre parcourus en plus :
  - Bus : 92 sinistres
  - Tramway : 18 sinistres
- Nette dégradation du taux d'accidents par rapport à 2020
  - Bus : 1 accident / 37 000 km (61 500 en 2020, 69 000 en 2019)
  - Tram : 1 accident / 82 300 km (110 800 en 2020, 61 600 en 2019)
- ✓ La sinistralité reste néanmoins modérée par rapport à la moyenne des réseaux (bus : 13 000, tramway : 27 000)
- ✓ Aucune mention des graves accidents survenus le 7 juin 2021 et le 21 septembre 2021

# Les éléments de production

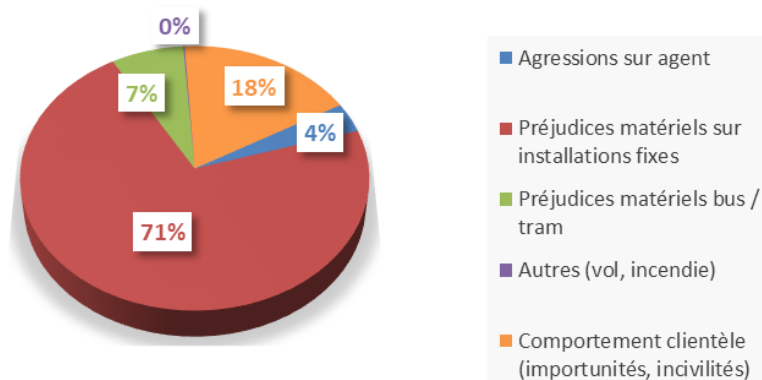
- **La sécurité**

- 1 535 incidents en 2021, contre 1 558 incidents en 2019 (-1,5 %)
  - Baisse des préjudices matériels sur les installations fixes (-6 %) mais qui représentent toujours la grande majorité des incidents
- Augmentation des agressions (55 soit +72 %) et du vandalisme sur le matériel roulant (111 soit +13 %)

## Répartition des incidents 2020



## Répartition des incidents 2021



# Les éléments de production

- **La fraude et le contrôle**

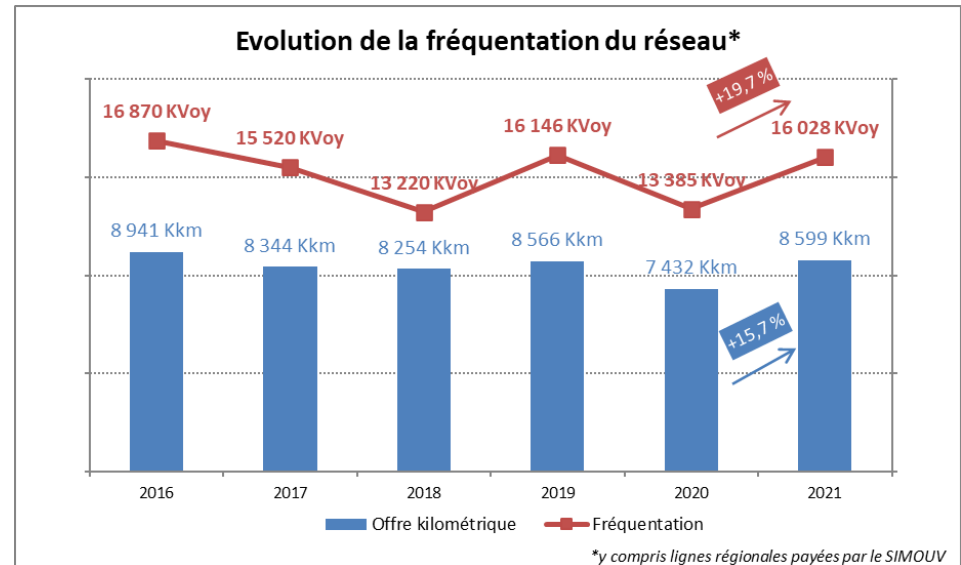
- Taux de contrôle : 3,22 % en 2021, en baisse par rapport à 2020 (3,92 %)
  - Reste au-dessus du seuil contractuel de 2 %
- Taux de fraude constaté lors des vérifications : 4,63 % en 2021, en baisse par rapport à 2020 (taux de 5,14 %)
  - Encore élevé par rapport aux taux généralement constatés dans les réseaux de transports urbains
- Taux de fraude réel (au moyen d'enquêtes) est de l'ordre de 3 à 4 fois le taux constaté lors des opérations de contrôle
  - Constatation lors de la dernière enquête fraude de 2019 ; aucune enquête en 2021
- Taux de recouvrement des indemnités forfaitaires : 15,85 % en 2021, proche du niveau de 2020 (15,35 %)
  - Reste très bas : il serait souhaitable de viser 40 % ou plus

# L'activité commerciale

# L'activité commerciale

- **La fréquentation**

- 16 027 716 voyages en 2021,
- 13 384 579 voyages en 2020
- Augmentation de 19,7 % par rapport à 2020 :
  - Année 2021 affectée par une seule période de confinement
  - Retour progressif de la fréquentation sur le réseau
- La fréquentation est remontée plus vite sur le territoire valenciennois qu'au niveau national en sortie de crise mais de nouvelles habitudes ont été prises par une partie de la clientèle qui se déplace moins en TC
- L'indicateur V/K a progressé de 3,5 %, passant de 1,80 voy/km en 2020 à 1,86 voy/km en 2021

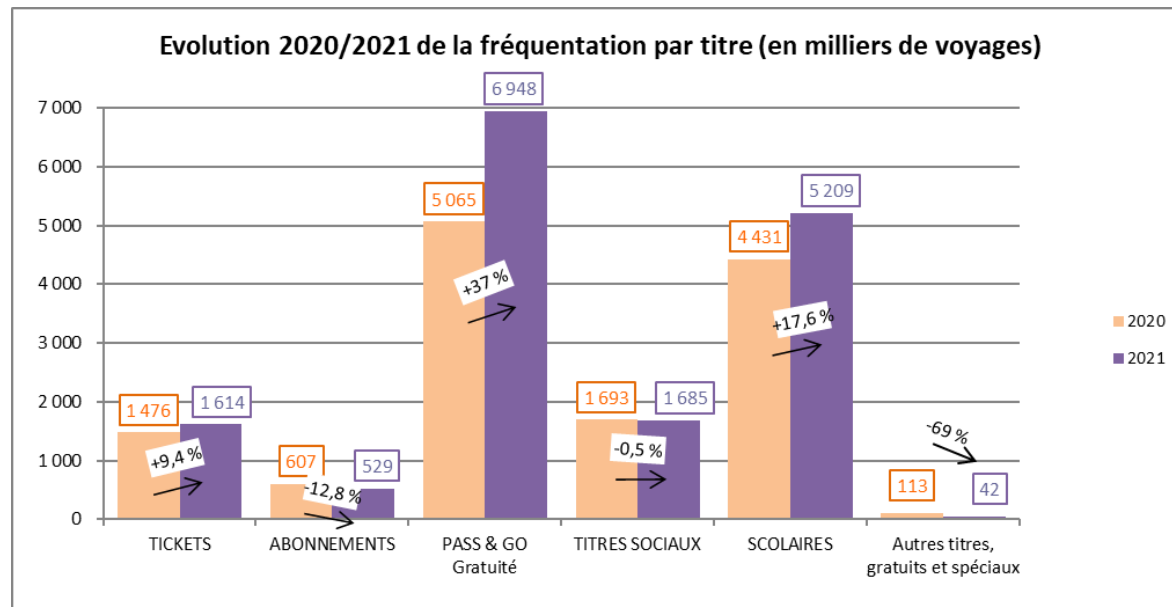




# L'activité commerciale

- Les voyages par catégories de titres

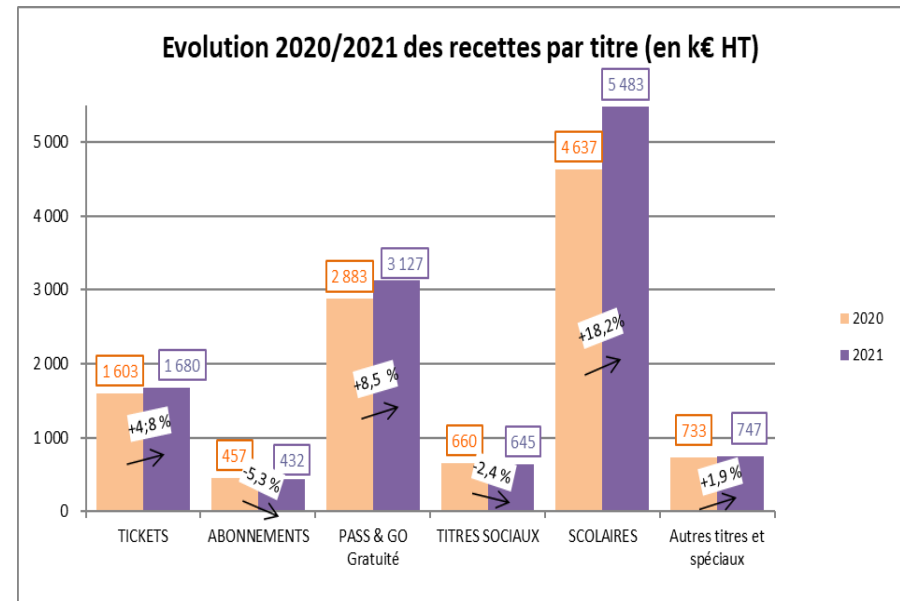
- Augmentation de 9,4 % de l'utilisation des tickets dans leur ensemble
  - Progression des titres « 2 voyages » (+30 %) et « 10 voyages » (+17 %) car les actifs ont délaissé leur abonnement
- Baisse de 12,8 % de l'utilisation des abonnements, les actifs ayant moins besoin de se placer à cause du télétravail
- Augmentation de 37 % de l'utilisation des Pass & Go



# L'activité commerciale

## • Les recettes

- Montant total des recettes de trafic : 12 115 k€ HT en 2021, contre 10 973 k€ HT en 2020, soit une augmentation de 10,4 % représentant 1 141 k€ de recettes de plus :
  - +4,8 % de vente de tickets
  - -5,3 % des ventes d'abonnements
  - +8,5 % des recettes de compensation des Pass & Go
  - +1,9 % des autres titres en lien avec l'augmentation du produit provenant des frais d'abonnement des Pass & Go et cartes nominatives
- La grille tarifaire n'a pas évolué en 2021
- Recette unitaire progresse à 0,76 €/voy en 2021 contre 0,82 € en 2020, qui était élevée dans un contexte de faible niveau de mobilité pendant la crise



# L'activité commerciale

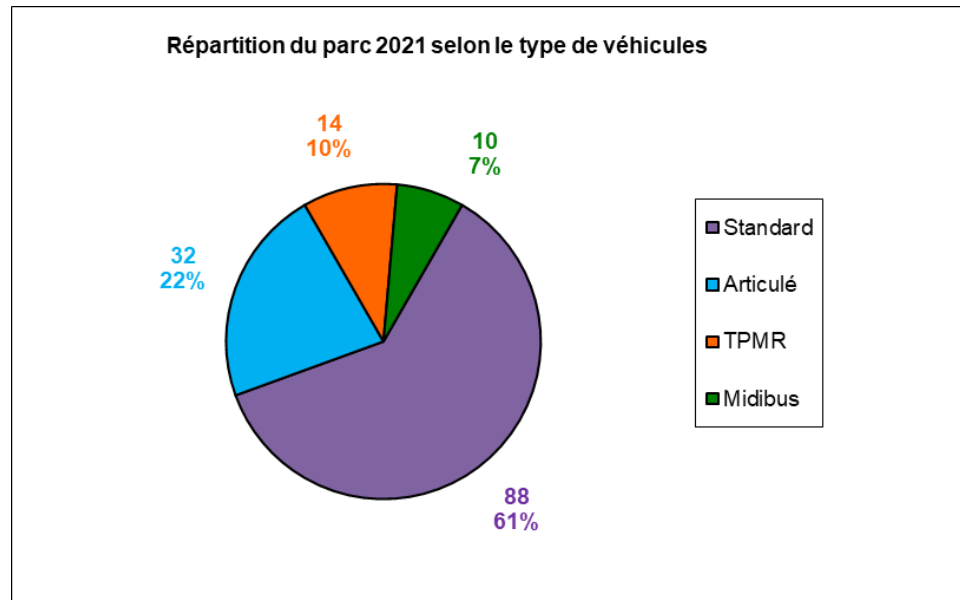
- **Le service Sésame (Personne à Mobilité Réduite)**
  - 27 766 courses réalisées en 2021, soit +39 % par rapport à 2020 (19 940 courses)
  - Hausse du taux de groupage : 47 % en 2021 contre 39 % en 2020
  - 6 619 courses sous-traitées, soit un taux de sous-traitance de 24 %, contre 20 % en 2020
  - 981 annulations, autres que les annulations clients qui recensent 169 annulations liées au Covid

# Gestion des véhicules et politique de maintenance

# Gestion des véhicules et politique de maintenance

- **Parc de véhicules**

- Tram : 30 rames d'un âge moyen de 13,74 ans
- Véhicules routiers : 143 véhicules, dont 87 standards, 32 articulés, 10 midibus et 14 véhicules PMR
- Age moyen de 9,43 ans, contre 9,9 ans en 2020
  - Diminution grâce à l'acquisition par le SIMOUV de 10 nouveaux véhicules en remplacement des unités les plus anciennes (8 bus standards et 2 articulés).



# Gestion des véhicules et politique de maintenance

- **Maintenance**

- 253 visites sur les bus (aux 15 000 km, 30 000 km, 60 000 km et 120 000 km)
- 175 sur le tramway (aux 15 000 km, 30 000 km, 60 000 km et 120 000 km et opérations de reprofilage)

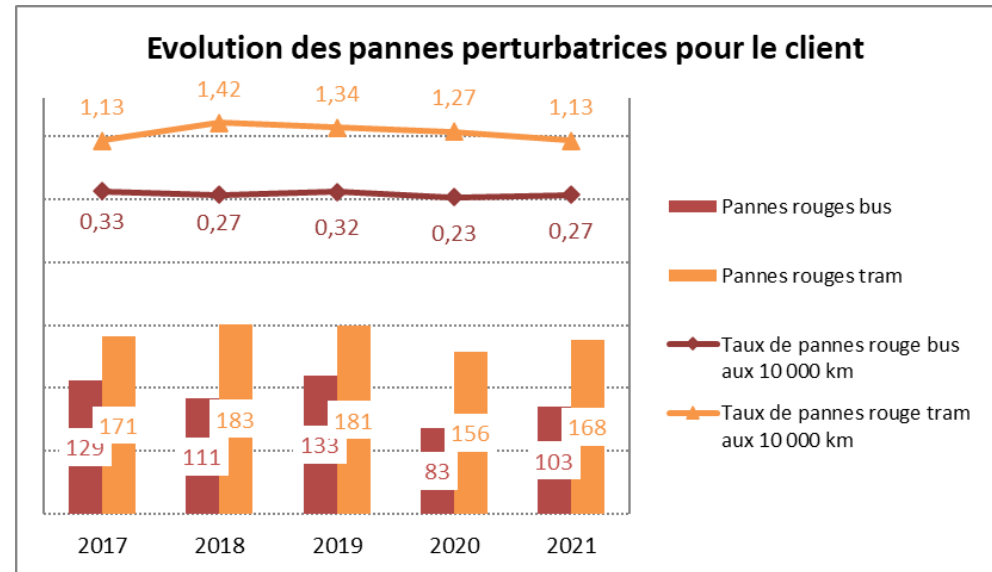
- **Contrôle technique**

- Taux d'acceptation de 95 % des véhicules
- Aucun refus et 12 sursis sur les 231 véhicules présentés en 2021
- Taux brut de refus et sursis de 5,2 %, proche de celui de 2020 (5,0 %)

# Gestion des véhicules et politique de maintenance

## • Pannes

- 533 pannes de bus en 2021, contre 490 en 2020
  - Niveau faible en 2020 du à la baisse de roulage liée à la crise sanitaire
- Nombre de pannes rouges en 2021 :
  - 103 sur le bus (+24 % par rapport à 2020)
  - 168 sur le tramway (+8 %)
- Taux de pannes bus élevé : 0,27 pour 10 000 km en 2021 contre 0,23 en 2020 (0,2 considéré comme relativement fort)



# Gestion des véhicules et politique de maintenance

- **Consommations**

- Bus : 37,13 L de gazole aux 100 km, soit -5,3 % par rapport à 2020 (39,20 L)
  - Chiffres erronés en 2020 et 2019 donc possible qu'ils le soient pour 2021
  - Amélioration à rapprocher du renouvellement de 10 bus au parc, réduction du taux d'occupation des véhicules
- Tramway : 463 kWh aux 100 km en 2021, contre 505 kWh en 2020, soit une diminution de 8,3 %
  - Niveau plutôt dans la moyenne des valeurs habituellement observées
  - Des performances meilleures dans certains réseaux aux caractéristiques similaires (interstations espacées)



# Les investissements

# Les investissements

- **Investissements du SIMOUV**
  - A la demande du SIMOUV, le délégataire n'est plus chargé de récapituler les investissements réalisés par le SIMOUV
  - Il serait cependant utile que cette information figure dans le rapport du délégataire afin d'apprécier la conformité des conditions dans lesquelles celui-ci assure ses missions
- **Investissements du délégataire : 420 000 €**
  - 161 k€ pour des agencements légers
  - 82 k€ pour le matériel informatique et logiciels divers
  - 117 k€ d'outillage d'atelier
  - 60 k€ pour la fourniture de poteaux d'arrêt et d'abribus
- **Montant supérieur au montant prévisionnel figurant au PPI (275 000 €)**
  - Depuis le début de la DSP, les investissements réalisés par CTVH s'élèvent à 3 651 k€, soit 687 k€ de plus que le prévisionnel

# La politique de ressources humaines

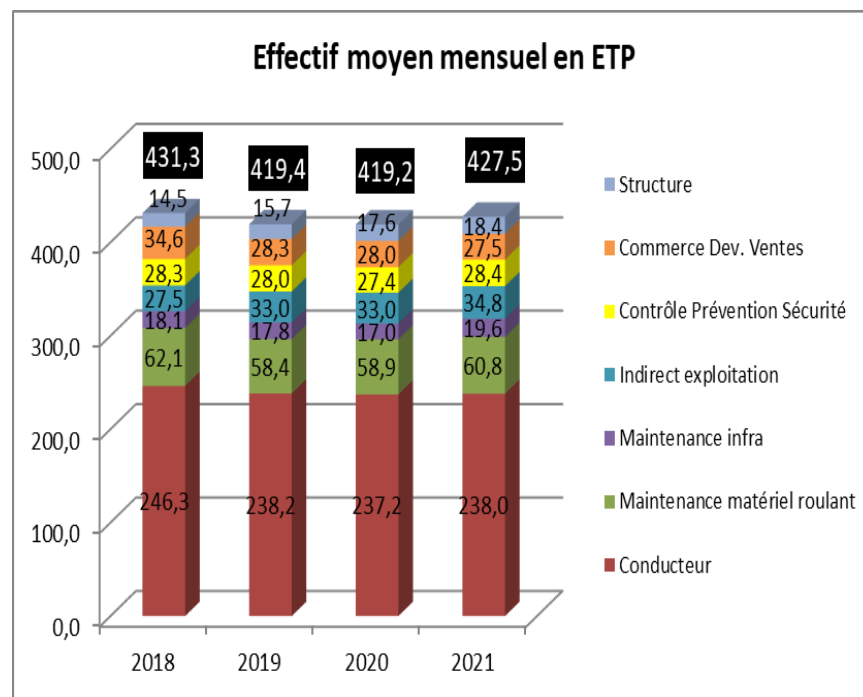
# La politique de ressources humaines

## • Les effectifs

- 427,5 agents ETP, soit +2 % par rapport à 2020
- Objectif cible de 421 en 2022 donc dépassé en 2021
- 8,3 ETP de plus : 1,9 ETP à la maintenance du matériel roulant, 2,6 à la maintenance des infrastructures et 1,8 à l'exploitation
- Recours à l'intérim : 18,40 ETP conducteurs et 10,36 ETP autres,
- 20 600 km par agent de conduite, soit +7 % par rapport à 2020 (19 300 km)
- 8,79 agents RATP Dev mis à disposition

## • Absentéisme

- En baisse : 9,94 % en 2021 contre 11 % en 2020
  - Conducteurs : 12,51 %, en baisse de 13 %
- Incidence sur le taux de cotisation AT
  - Augmentation des taux de Saint-Saulve, Saint-Waast et dépôt de Denain
  - Amélioration sur les agences commerciales
  - Nombre d'accidents du travail en nette augmentation : 46 contre 27 en 2020



# La qualité du service

# La qualité du service

- **Résultats des indicateurs**

- Avec un taux de 70,78 % la ponctualité pour les services bus est très en-dessous du seuil d'exigence de 80 %
- Avec un taux de 61,52 % la ponctualité des services tramway est largement inférieure au seuil d'exigence
- La qualité de l'information reste inférieure à l'exigence mais s'améliore nettement pour l'information aux arrêts (84,34 % en 2021 contre 65,39 % en 2020) et pour l'information dans les véhicules (86,49 % en 2021 contre 29,45 % en 2020)
  - Le seuil d'exigence relatif au site Internet a atteint 100 % chaque trimestre
  - Amélioration de l'accessibilité téléphonique : 86,14 % en 2021 contre 82,25 % en 2020
- La propreté des arrêts s'améliore nettement par rapport à 2020 : 86,97 % en 2021 contre 32,46 % en 2020, grâce au renouvellement d'une partie du mobilier
- Malus de 56 000 € pour le délégataire (73 500 € en 2020) – à titre expérimental en 2021, le SIMOUV a engagé une démarche enquête qualité, accompagnée par Kisio, au travers de mesures d'indicateurs (véhicules, informations, propreté...)
- Pas d'indication sur la disponibilité des équipements et la propreté du matériel roulant ?

# Les éléments financiers

# Les éléments financiers

- Les résultats du délégataire

## CTVH

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires (CA)	53 759 k€	53 741 k€	53 354 k€	54 826 k€	50 710 k€	54 868 k€
Résultat d'exploitation	2 289 k€	1 883 k€	1 630 k€	2 345 k€	1 409 k€	1 715 k€
Résultat financier	38 k€	41 k€	41 k€	44 k€	43 k€	49 k€
Résultat exceptionnel	0 k€	-3 k€	0 k€	0 k€		
(1) <b>Résultat avant participation et IS</b>	<b>2 327 k€</b>	<b>1 922 k€</b>	<b>1 671 k€</b>	<b>2 389 k€</b>	<b>1 453 k€</b>	<b>1 764 k€</b>
<b>Taux de marge (résultat / CA)</b>	<b>+4,33%</b>	<b>+3,58%</b>	<b>+3,13%</b>	<b>+4,36%</b>	<b>+2,87%</b>	<b>+3,22%</b>
<b>Total CICE</b>	<b>764 k€</b>	<b>812 k€</b>	<b>690 k€</b>			
<b>Résultat avant participation et IS + CICE</b>	<b>3 090 k€</b>	<b>2 733 k€</b>	<b>2 361 k€</b>	<b>2 389 k€</b>	<b>1 453 k€</b>	<b>1 764 k€</b>
<b>Taux de marge (avec CICE de 2016 à 2018)</b>	<b>+5,75%</b>	<b>+5,09%</b>	<b>+4,42%</b>	<b>+4,36%</b>	<b>+2,87%</b>	<b>+3,22%</b>
(2) Participation des salariés	393 k€	330 k€	178 k€	418 k€	114 k€	292 k€
(3) IS sur bénéfices et divers	-43 k€	-301 k€	-290 k€	649 k€	349 k€	413 k€
(1)-(2)-(3) <b>Résultat après IS et participation (1) + (2) + (3)</b>	<b>1 977 k€</b>	<b>1 893 k€</b>	<b>1 783 k€</b>	<b>1 323 k€</b>	<b>990 k€</b>	<b>1 059 k€</b>
<b>Taux de marge de CTVH</b>	<b>+3,68%</b>	<b>+3,52%</b>	<b>+3,34%</b>	<b>+2,41%</b>	<b>+1,95%</b>	<b>+1,93%</b>



# Les éléments financiers

- La performance économique du réseau

- Amélioration de la performance commerciale (ratio V/K)
- Dégradation de la recette moyenne par voyageur (ratio R/V)
- Amélioration du coût de production du kilomètre (ratio D/K)
- Amélioration du taux de couverture (ratio R/D)
- En 2021, la fréquentation reste impactée par la crise sanitaire mais repart à la hausse avec des contraintes de déplacements moins importantes pour la population

$$\frac{R}{D} = \frac{V}{K} \times \frac{R}{V} \times \frac{K}{D}$$

	Fréquentation	Tarif moyen	Productivité technique		Taux couverture
	V/K	R/V	D/K*	1/(D/K)	R/D
2019	1,88 voy/k	0,67 €	6,00 €	0,17	21,1%
2020	1,80 voy/k	0,60 €	6,75 €	0,15	16,1%
2021	1,86 voy/k	0,56 €	6,36 €	0,16	16,4%
$\Delta N/N-1$	+3,5%	-7,2%	-5,8%	+6,2%	+1,9%

\* hors coût des lignes régionales payées par le SIMOUV

# Les éléments financiers

- **Vérification du niveau de contribution versée au délégataire**
  - Contribution forfaitaire égale aux charges indexées (indices INSEE en moyenne annuelle selon les types de charges : fixes, variables bus, variables tram, sous-traités)
    - Corrections d'erreurs dans le calcul initial de CTVH, qui lui ont été signalées
  - Charges traitées en transparence (CET,...) : justificatifs demandés et présentés par CTVH
  - Intéressement au dépassement de l'engagement de recettes
  - Qualité du service : malus en cas de non atteinte des objectifs
  - Divers ajustements financiers : révision indexation RGO, participation de CTVH à la gratuité de -18 et -25 ans, impact Covid, impact sinistre électrique, modification de l'offre de transport sur les navettes de centre-ville, adaptation exceptionnelle des services, variation contribution PMR
- **Vérification de l'engagement recettes**
  - Indexation de l'engagement des recettes de trafic (au moyen de la recette par déplacement) et de l'engagement sur les produits annexes
  - Montant garanti de recettes reversé par le délégataire : recettes réelles vs engagement de recettes indexées
- **« Solde » à la charge du SIMOUV**
  - Différence entre le niveau de contribution versé au délégataire et les recettes reversées par le délégataire

# Les éléments financiers

## Calculs rectifiés

	Année o	Indexation	2021
Charges variables bus	16 978 782 €	A= 1,088600	18 483 102 €
Charges variables tram	9 426 922 €	B= 1,099100	10 361 130 €
Charges fixes	17 641 490 €	C= 1,085500	19 149 837 €
Charges de sous-traitance	5 928 809 €	D= 1,086500	6 441 651 €
Charges TAD	301 936 €	A= 1,088600	328 688 €
Charges TPMR	1 311 492 €	D= 1,086500	1 424 936 €
Charges navettes (Luciole, Le Cordon, Villars Express)	739 326 €	A= 1,017500	752 264 €
Charges refacturées	769 502 €		769 502 €
(1) <b>Total des charges</b>	<b>53 098 259 €</b>		<b>57 711 110 €</b>
(2) <b>Éléments en transparence</b>			<b>-1 340 608 €</b>
Recettes commerciales contractuelles	7 196 325 €	1,100300	7 918 117 €
Recettes scolaires contractuelles	4 401 436 €		4 401 436 €
Engagement recettes commerciales + scolaires			12 319 553 €
Recettes réelles commerciales + scolaires			8 987 852 €
Recettes Pass and Go gratuits			3 126 750 €
Total recettes réelles			12 114 603 €
(3) <b>Recettes de trafic</b>			<b>12 319 553 €</b>
Recettes diverses contractuelles	342 585 €	1,072799	367 525 €
Recettes diverses réelles			362 459 €
(4) <b>Recettes diverses</b>			<b>367 525 €</b>
Partage recettes trafic			0 €
Partage recettes diverses			0 €
(5) <b>Total partage des recettes</b>			<b>0 €</b>
(6) <b>Interessement à la qualité de service (art. 9)</b>	<b>-56 000 €</b>	A= 1,0886	<b>-60 962 €</b>
(7) <b>Révision Générale des Organes (option 2)</b>	<b>443 927 €</b>	C= 1,0855	<b>481 883 €</b>
Participation CTVH à la gratuité des -18 et -25 ans			-800 000 €
Impact Covid sur offre bus	-351 331 €	A= 1,088600	-382 459 €
Impact Covid sur offre tram	-85 085 €	B= 1,099100	-93 517 €
Impact Covid sur offre sous-traitée	-206 795 €	D= 1,086500	-224 683 €
Impact sinistre électrique tram	-185 783 €	B= 1,099100	-204 194 €
Modification offre navettes	462 805 €		462 805 €
Adaptation exceptionnelle des services			-37 273 €
Variation de la contribution PMR	0 €	A= 1,088600	0 €
(8) <b>Autres éléments financiers</b>			<b>-1 279 320 €</b>
<b>Solde à la charge du SIMOUV</b>			<b>42 825 025 €</b>

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12)

# Les éléments financiers

- Synthèse sur le solde du SIMOUV

	2018	2019	2020	2021
Charges Hors éléments en transparence et RGO	55 224 720 €	55 774 209 €	56 486 743 €	57 711 110 €
Recettes commerciales	7 264 395 €	12 953 128 €	11 630 832 €	12 319 553 €
Recettes scolaires	4 827 782 €			
Recettes diverses	1 126 477 €	406 712€	356 194 €	367 525 €
Solde	41 179 635 €	40 928 440 €	39 396 682 €	42 825 025 €

# Conclusion

# Conclusion

- Année de sortie progressive après le plus fort de la pandémie :
  - Rapprochement de l'offre de transport aux niveaux contractuels
  - Mais fréquentation reste éloignée des engagements initiaux
- Points de vigilance
  - Instabilité de l'offre, notamment pour des raisons techniques qui a pu déconcerter les voyageurs en particulier sur le tramway
  - Phénomène de fraude qui reste à un niveau élevé
  - Connaissance de la clientèle et effort commercial
  - Insuffisance du niveau de qualité sur plusieurs indicateurs

# Conclusion

- **Priorités pour la période à venir :**
  - Ambition renouvelée de développement de la clientèle : qualité du service, approche tournée vers les usagers actuels ou potentiels ;
  - Déploiement d'une ambition de transition écologique pour le mode « bus »
  - Poursuite d'efforts de productivité ;
  - Lutter efficacement contre la fraude.

**Merci de votre  
attention**