

# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2020



# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2020

## Sommaire

---

<b>LE MOT DU PRÉSIDENT</b>	<b>3</b>
<b>L'INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>LE CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>5</b>
<b>L'ORGANIGRAMME DES SERVICES</b>	<b>6</b>
<b>IMPULSER UNE DYNAMIQUE CONSTRUCTIVE</b>	<b>7</b>
LES RESSOURCES HUMAINES	8
LES AFFAIRES FINANCIÈRES	11
LES SYSTÈMES D'INFORMATION	13
LA COMMUNICATION ET MARKETING	15
LES AFFAIRES JURIDIQUES ET MARCHÉS PUBLICS	17
<b>POUR UN RESEAU GLOBAL DE TRANSPORT PERFORMANT</b>	<b>20</b>
ADAPTATION DES SERVICES A LA CRISE SANITAIRE DE LA COVID-19	21
LES LIGNES INTERURBAINES ET MARITIMES	22
LE TRANSPORT URBAIN ET LE TRANSPORT COLLECTIF EN SITE PROPRE	24
LE TRANSPORT SCOLAIRE	28
LES ENQUÊTES ET CONTRÔLES	30
LE SERVICE INVESTISSEMENT ET GESTION PATRIMONIALE	34
<b>CONCLUSION ET PERSPECTIVES</b>	<b>35</b>

## LE MOT DU PRÉSIDENT

---

### **2020 une année charnière !**

La troisième année d'activité de l'autorité unique des transports et de la mobilité, MARTINIQUE TRANSPORT, a constitué une année charnière caractérisée par des avancées dans le grand chantier de la modernisation des transports publics mis en œuvre en 2018.

Cette année 2020 a été marquée par la crise sanitaire sans précédent et ponctuée de périodes de confinement auxquelles tout un chacun a dû faire face.

Il a fallu inventer une nouvelle manière de travailler ensemble, faire preuve de patience et d'adaptabilité afin de poursuivre la mission de service public de transport rendu à la population, en respectant les règles de sécurité sanitaire.

C'est le défi qu'ont relevé les équipes de MARTINIQUE TRANSPORT engagées au service de la population martiniquaise et je les en remercie.

De même, nos entreprises partenaires occupant différentes fonctions dans la chaîne de déplacement, malgré les graves difficultés liées à la crise sanitaire, ont su se montrer à la hauteur de l'enjeu humain, social et économique pour notre territoire.

Le Conseil d'Administration a été partiellement renouvelé suite aux élections municipales et communautaires et a accueilli quatre nouveaux représentants des communautés d'agglomération.

Au cours de cette année 2020, la volonté de l'autorité de mener à bien les changements annoncés pour une organisation des transports efficiente et moderne et une meilleure qualité du service de transport public a été ferme.

La préoccupation constante d'une gestion rationnelle du financement des grands projets de transport, ainsi que de l'amélioration des services des divers réseaux sur l'ensemble du périmètre de l'île, ont été concrétisées à travers notamment :

- le lancement du réseau de transport du Nord Atlantique juste après celui du Nord Caraïbe ;
- la mise en place de la Régie des Transports de Martinique ;
- la connexion du réseau du Sud avec le TCSP à Carrère ;
- le changement d'exploitant pour le réseau du Centre ;
- la modernisation du parc de véhicules pour le secteur Nord et le Centre.

Nos efforts seront poursuivis dans les nouveaux développements de l'année à venir avec l'objectif de la mise en place d'un réseau global de transport en Martinique, performant, permettant ainsi aux professionnels du transport de faire face aux enjeux nouveaux nés de la crise sanitaire et aux grandes mutations.

La modernisation des transports est essentielle pour tous les acteurs économiques du territoire également terre d'accueil.

Allons de l'avant pour offrir le meilleur service à la population martiniquaise.

Bonne lecture !

**Alfred MARIE-JEANNE**  
**Président du Conseil d'administration**

## INTRODUCTION

---

En 2020, marquée par la crise sanitaire, les équipes se sont mobilisées afin de travailler à la mise en œuvre des bases d'un transport moderne et efficace pour améliorer les déplacements et développer la multimodalité.

Les axes forts de cette modernisation se sont concrétisés, malgré de longues périodes de confinement et de travail à distance, par des avancées significatives telles que :

- l'organisation transitoire du transport public du secteur du Nord Atlantique,
- la résiliation anticipée de la délégation de service public en vigueur dans le secteur centre et la mise en place d'une nouvelle organisation à laquelle contribue la Régie des Transports de Martinique,
- la gestion active du budget de l'établissement,
- le développement des réseaux sociaux et des services numériques,
- l'amélioration de la gestion informatisée des inscriptions de transport scolaire,
- la gestion plus fine de la commande publique,
- les campagnes de contrôles effectuées sur l'ensemble du territoire,
- l'amélioration des infrastructures de transport.

La présentation par service de l'activité de l'établissement permettra à chacun d'identifier les actions réalisées et de rapprocher celles-ci des équipes qui les ont conduites, sous la responsabilité des élus et après examen en commissions statutaires et décisions du Conseil d'Administration.

Dans l'optique de respecter les engagements financiers qui ont été pris, la gestion budgétaire a été ferme et dynamique même si les exigences sanitaires sans cesse actualisées ont occasionné des dépenses supplémentaires.

En cette 3<sup>ème</sup> année d'activité, un accent particulier a été mis sur l'équipement en matériel roulant et l'amélioration des outils pour une qualité de service optimale à l'attention du plus grand nombre tout en maîtrisant les dépenses de l'établissement.

Au cours de l'année 2020, le Conseil d'Administration s'est réuni 7 fois et a pris 63 délibérations. Il y a eu 6 commissions d'appel d'offres, 5 commissions de délégation de service public, 1 commission consultative de service public local et 4 comités techniques.

Ce troisième rapport d'activité permet d'appréhender les décisions et actions de l'autorité ainsi que mesurer le développement progressif de son activité.

L'année 2020 a été particulière, et indéniablement une année de franchissement d'une nouvelle étape dans la construction du réseau global de transport martiniquais.

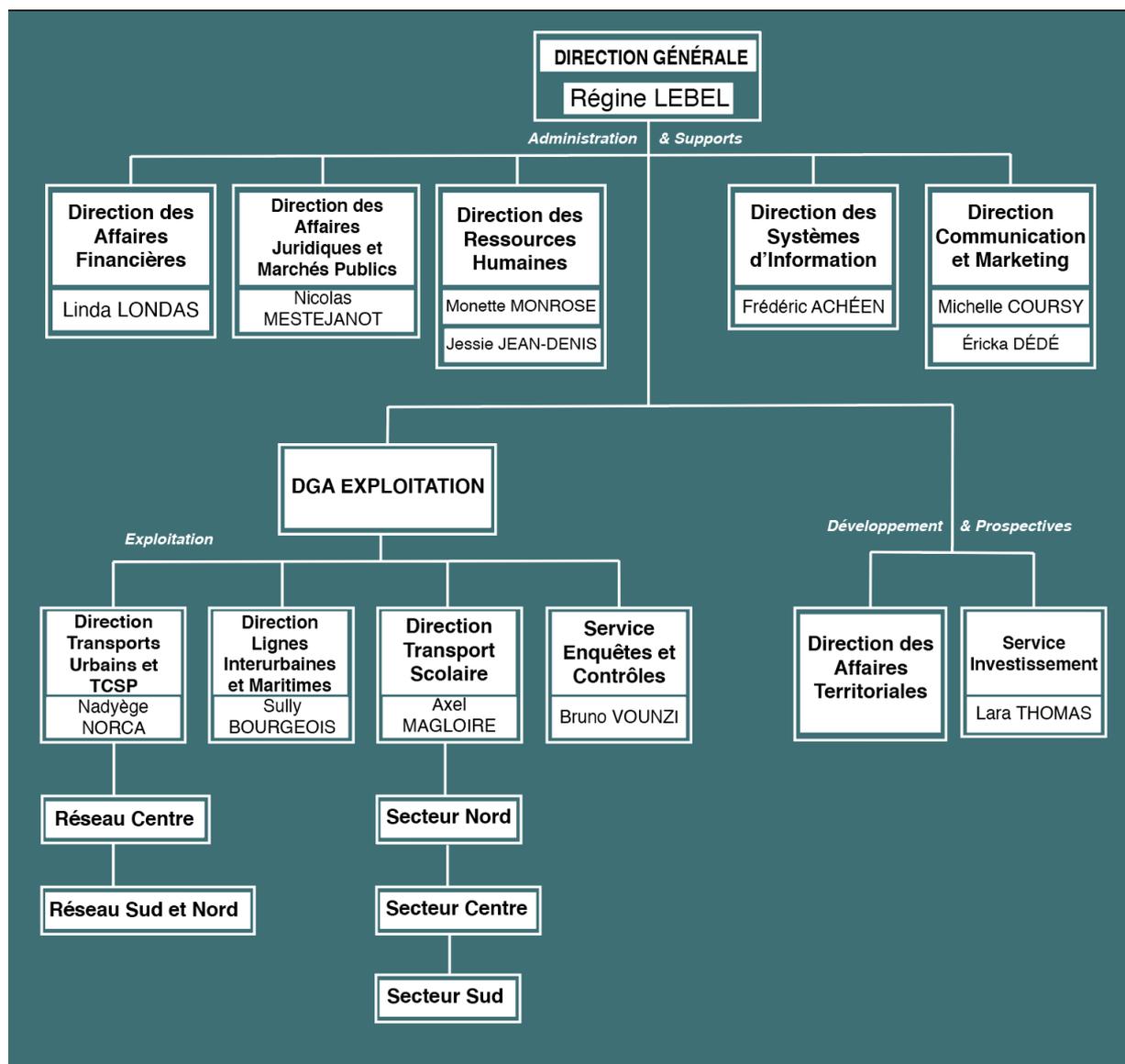
## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE MARTINIQUE TRANSPORT

Le Bureau Exécutif de l'établissement a été renouvelé par délibération n° 20-24.09/032 en date du 24 septembre 2020.

De nouveaux élus représentent les Communautés d'Agglomération au sein de son Conseil d'Administration.

TITULAIRES	SUPPLÉANTS
<b>CTM</b>	
<b>M. Alfred MARIE-JEANNE</b> <b>Président du Conseil d'Administration</b>	Mme Manuella CLEM-BERTHOLO
M. Louis BOUTRIN - 1 <sup>er</sup> Vice-Président	M. Georges CLÉON
M. Lucien ADENET	M. Marius NARCISSOT
Mme Sylvia SAÏTHSOOTHANE	Mme Diane MONTROSE
M. Jean-Philippe NILOR	M. Richard BARTHELERY
M. Johnny HAJJAR	Mme Michelle MONROSE
M. Charles André MENCÉ	M. Claude BELLUNE
Mme Lucie LEBRAVE	Mme Patricia TELLE
<b>CACEM-délibération n°02-00016/2020-11 juillet 2020</b>	
M. Luc CLÉMENTÉ - 2 <sup>ème</sup> Vice-Président	M. David ZOBDA
M. Didier LAGUERRE	M. Yan MONPLAISIR
<b>CAP NORD-délibération n°CC-07-2020-089-30 juillet 2020</b>	
M. Bruno Nestor AZÉROT - 3 <sup>ème</sup> Vice-Président	M. Christian RAPHA
Mme Chantal MAIGNAN	M. Jonathan TABAR
<b>CAESM-délibération n°52b/2020-6 août 2020</b>	
M. José MIRANDE - 4 <sup>ème</sup> Vice-Président	M. Steeve ALLONGOUT
M. André LESUEUR	M. Didier LARGANGE

# L'ORGANIGRAMME DE MARTINIQUE TRANSPORT



# 1 – IMPULSER UNE DYNAMIQUE CONSTRUCTIVE

Présentation des travaux des Directions supports :

- Direction des Ressources Humaines (DRH),
- Direction des Affaires Financières (DAF),
- Direction des Systèmes d'Information (DSI),
- Direction Marketing et Communication (DMC),
- Direction des Affaires Juridiques et Marchés Publics (DAJMP).

## Ressources humaines

**Directrice** : Monette MONROSE

**Responsable** : Jessie JEAN-DENIS

**Effectif** : 6 personnes

### UNE ANNÉE DE STRUCTURATION

**“Vous ne construisez pas une entreprise, vous construisez des gens, puis des gens créent l’entreprise.”**

*Zig Ziglar, écrivain et conférencier américain*

La **DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (DRH)** a pour mission de mettre en œuvre, organiser, piloter et contrôler les activités de la fonction RH, en tenant compte de la réglementation et du projet d’établissement.

La gestion des ressources humaines à MARTINIQUE TRANSPORT s’articule autour de plusieurs axes :

- la gestion administrative du personnel,
- le recrutement et la gestion des effectifs,
- la formation et le développement des compétences,
- la prévention et qualité de vie au travail,
- l’indisponibilité physique, le reclassement et l’accompagnement dans l’emploi,
- le dialogue social et la communication,
- l’action sociale,
- le développement de projets.

L’année 2020 a été caractérisée par la crise sanitaire du Covid-19, qui a largement impacté la gestion des ressources humaines et obligé à innover, tant sur le modèle managérial, que sur le déploiement de procédures adaptées voire de refonte de modèles.

Lorsque la maison devient le lieu de travail, que les réunions se dématérialisent pour devenir numériques et que les « chaînes de commandement » ne reposent plus sur les rôles de chacun mais sur la résilience organisationnelle et la continuité du service public, le monde des ressources humaines fut une complète réinvention.

Il y a eu quatre enjeux cruciaux au cours de ces longs mois de crise :

- Communiquer avec les collaborateurs pour s’assurer qu’ils ont le bon niveau d’information et de soutien,
- Déployer et mettre à jour les politiques de santé et de sécurité pour protéger les agents,
- Faire en sorte que la plupart des collaborateurs puisse travailler à domicile afin de réduire les risques de contamination et faire face aux mesures de confinement,
- Organiser la gestion des effectifs en temps de crise pour répondre le plus efficacement possible à la demande de service public.

## Missions et dynamique en 2020 :

Une année de pandémie mondiale avec toutes ses inconnues, néanmoins la réalisation de projets RH structurants pour l'Etablissement :

- Refonte du Régime Indemnitare : mise en œuvre et déploiement du Régime Indemnitare avec des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise, et de l'Engagement Professionnel (RIFSEEP),
- Recrutements prioritaires et stabilisation des effectifs,
- Déploiement de la Déclaration Sociale Nominative (DSN),
- Souscription à une assurance statutaire pour les agents,
- Lancement du chantier : Document Unique (DU).

## INDICATEURS – En chiffres

### Indicateurs au 31/12/2020

Répartition des agents MT par catégorie hiérarchique au 31/12/2020					
STATUT					
CATEGORIE HIERARCHIQUE	Fonctionnaires & Stagiaires	Contractuels Permanents	Contractuels non permanents	Apprentis	Total
A	13	4	-	-	17
B	5	3	2	-	10
C	30	3	7	-	40
Sans catégorie hiérarchique	-	-	-	4	4
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>71</b>

Répartition des agents MT par filière au 31/12/2020					
STATUT					
FILIERE	Fonctionnaires & Stagiaires	Contractuels Permanents	Contractuels non permanents	Apprentis	Total
ADMINISTRATIVE	26	9	8	-	43
TECHNIQUE	22	1	1	-	24
Sans filière	-	-	-	4	4
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>71</b>

Répartition des agents MT par filière et catégorie hiérarchique au 31/12/2020						
FILIERE	CAT. HIERAR	Fonctionnaires & Stagiaires	Contractuels Permanents	Contractuels non permanents	Apprentis	Total
ADMINISTRATIVE	A	11	3	-	-	14
	B	1	3	1	-	5
	C	14	3	7	-	24
TECHNIQUE	A	2	1	-	-	3
	B	4	-	1	-	5
	C	16	-	-	-	16
SANS FILIERE	SANS CAT. HIERAR	-	-	-	4	4
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>71</b>

<b>Répartition des agents MT par filière, catégorie hiérarchique et sexe au 31/12/2020</b>				
<b>FILIERE</b>	<b>CAT. HIERAR</b>	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>	<b>Total</b>
<b>ADMINISTRATIVE</b>	<b>A</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>14</b>
	<b>B</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>C</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>24</b>
<b>TECHNIQUE</b>	<b>A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>B</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
	<b>C</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>16</b>
<b>SANS FILIERE</b>	<b>SANS CAT. HIERAR</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>39</b>	<b>71</b>

<b>Effectif global de MARTINIQUE TRANSPORT au 31/12/2020</b>		
<b>Effectif de MARTINIQUE TRANSPORT au 31 décembre 2020 : 71 agents</b>		
<b>48</b> Fonctionnaires titulaires et stagiaires* ( <i>dont 4 mis à disposition</i> )	<b>19</b> Contractuels de droit public* ( <i>contractuels permanents &amp; non permanents</i> )	<b>4</b> Apprentis

Masse salariale (en tenant compte des variations des effectifs sur l'année) :  
**3 237 112,43 d'euros soit 2,7 % du budget de l'établissement.**

Temps de travail des agents : Temps complet avec aménagement du temps de travail en horaires variables.

Durée de travail hebdomadaire : 35H/37H/38H/39H.

## **PERSPECTIVES 2021**

La DRH a pour perspectives en 2021 :

- Elaboration des Lignes Directrices de Gestion,
- Délibération et déploiement du télétravail,
- Délibération et mise en œuvre du système des astreintes,
- Révision du dossier de prise en charge des mutuelles santé,
- Poursuite des travaux d'élaboration du Document Unique,
- Valorisation des parcours et des compétences : campagne d'avancement de grade et de promotion interne,
- Déploiement opérationnel du CIA.

## Affaires financières

**Directrice** : Linda LONDAS

**Effectif** : 6 personnes

### UNE ANNÉE DE CHALLENGE

#### L'union fait la force

#### Missions et dynamique en 2020 :

La direction des affaires financières (DAF) est chargée du contrôle et de l'exécution des finances de Martinique Transport. Elle est composée de trois unités :

- Le service exécution chargé d'engager, de liquider et de mandater les dépenses et les recettes de Martinique Transport,
- Le service contrôle de gestion chargé de mettre en place un système de pilotage afin de mieux coordonner les moyens utilisés pour développer les projets et les résultats obtenus,
- La régie d'avances et de recettes pour l'encaissement des titres de transport et les dépenses de faible valeur.

Pour mener à bien ces différentes missions, la direction est composée de 6 agents dont deux agents chargés du remboursement des abonnements du transport scolaire 2019/2020.

#### Moments clés 2020 :

2020 a été une année de **challenge**, caractérisée par :

- En raison de la crise sanitaire, une nouvelle organisation de travail qui consiste à accomplir ses missions à distance tout en conservant le lien avec les collaborateurs et la qualité des tâches accomplies,
- La continuité de certains objectifs de la direction tels que la mise en place de tableaux de bord, le contrôle sur la gestion financière de la collectivité,
- La participation à l'élaboration des documents budgétaires de la Régie des Transports de Martinique,
- L'encadrement d'une équipe et la mise en place de procédures pour le remboursement des abonnements du transport scolaire 2019-2020,

## PERFORMANCES – En chiffres

### Indicateurs en 2020 :

Indicateurs d'activité :	> Nombre de factures reçues :	2 576 factures
	> Nombre de mandats émis :	2 641 mandats
Indicateurs d'efficacité :	> Délai moyen de paiement :	23,28 jours
Indicateurs d'efficience :	> Budget global Martinique Transport :	
	> Recettes d'exploitation :	143 562 807,34 €
	> Dépenses d'exploitation :	143 562 807,34 €
	> Recettes d'investissement :	32 191 644,93 €
	> Dépenses d'investissement :	32 191 644,93 €

## PERSPECTIVES 2021

La Direction des Affaires Financières a pour perspectives en 2021 :

- Améliorer la qualité des mandats et réduire le délai global de paiement,
- Dématérialiser totalement la chaîne comptable,
- Accentuer la transversalité entre les directions pour les futurs projets.

## Systèmes d'information

**Directeur** : Frédéric ACHÉEN

**Effectif** : 3 agents + 1 à 2 apprentis sur la période

### UNE ANNÉE DE DIGITALISATION

**Qu'importe les difficultés et les distanciations, c'est en maintenant la circulation collaborative de l'information et le sens du service que l'on réussira tous les projets.**

La **DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION (DSI)** a pour objectif d'assurer la disponibilité des infrastructures techniques et des services utilisés par les agents de MARTINIQUE TRANSPORT ainsi que ses usagers. Sa principale mission est d'accompagner les différents services et directions dans l'optimisation des processus métier et dans la mise en place de solutions modernes et innovantes au service de la population.

#### Missions et dynamique en 2020 :

- En raison de la crise sanitaire, assurer la continuité des services en distanciel avec la mise en place du télétravail et l'accompagnement à l'utilisation d'outils de travail collaboratif,
- Mise en place du nouveau site d'inscription au Transport Scolaire,
- Lancement du chat en ligne sur le site de Martinique Transport,
- Poursuite de la démarche de dématérialisation :
  - Procédure de recrutement et d'appels à candidature
  - Envoi dématérialisé des actes au contrôle de légalité
  - Préparation de la dématérialisation des bulletins de Paie
- Accompagnement à la mise en place de la Régie des Transports de Martinique.

#### Moments clés 2020 :

2020 a été une année de **digitalisation**, caractérisée par :

- Logiciel de gestion du courrier et de gestion électronique des documents,
- Dématérialisation des actes au contrôle de légalité vers la Préfecture,
- Nouveau site d'inscription scolaire compatible avec les smartphones et tablettes,
- Lancement du projet de dématérialisation du titre de transport sur smartphone « M-Ticket ».

## PERFORMANCES – En chiffres

### Indicateurs 2020 :

Sur l'année du lancement du chat pendant la période d'inscription scolaire :

- 2 361 contacts pris en charge
- 4 788 messages reçus par nos agents
- 5 438 messages envoyés par nos agents

## CAP SUR 2021

La Direction des Systèmes d'Information a pour perspectives en 2021 :

- Mise en place d'une nouvelle plateforme d'information voyageur sur le web et sur smartphone à l'échelle de la Martinique, en synergie avec la Régie des Transports de Martinique,
- Renouvellement de la billettique sur les différents réseaux urbains,
  - Lancement du M-Ticket (ticket sur smartphone)
  - Mise à niveau de la billettique « classique »
- Mise en place d'un nouvel outil de supervision du réseau de transport urbain à l'échelle de la Martinique : système d'aide à l'exploitation pour les secteurs Centre et Nord,
- Accompagnement à la mise en place de nouvelles applications RH et Finances chez Martinique Transport,
- Déploiement d'un parapheur électronique,
- Poursuite de l'accompagnement des directions métiers dans l'utilisation des outils de communication digitale et de dématérialisation.

## Marketing et Communication

**Directrice** : Michelle COURSY

**Adjointe** : Éricka DÉDÉ

**Effectif** : 2 cadres A et 1 alternant

### UNE ANNÉE DE CONFORTEMENT

« On ne peut agir efficacement qu'en travaillant de concert ».

*Edmund BURKE*

#### Missions et dynamique en 2020 :

En 2020, malgré le contexte de crise sanitaire et de confinement, la Direction MARKETING et COMMUNICATION a renforcé les actions visant à la construction de l'image de MARTINIQUE TRANSPORT grâce à des supports de communication modernes et dynamiques. Le plan de communication général de l'établissement a été marqué par la poursuite des objectifs de développement du volet marketing et de la communication digitale. La DMC veille à valoriser les actions des directions opérationnelles de MARTINIQUE TRANSPORT.

Pour mener à bien ses missions, la Direction Marketing et Communication est composée de 2 cadres A, directrice et directrice adjointe, cheffe de projets et 1 apprenti chargé de la gestion du site Internet et des réseaux sociaux.

#### Moments clés 2020 :

2020 a été une année de **confortement** caractérisée notamment par :

#### COMMUNICATION EXTERNE

- Accompagnement de la campagne d'inscriptions au transport scolaire 20-21 :  
Du 18 juin au 11 septembre 2020, amélioration des inscriptions numériques avec la mise en place d'une nouvelle plateforme d'inscriptions en lien avec les Directions des Systèmes d'Information et du Transport Scolaire. Amélioration des conditions d'accueil des usagers et leur sécurité,
- Développement des Réseaux Sociaux : à partir de février 2020 - création des supports et mise en œuvre d'une sponsorship,
- Campagne de communication pour la reprise du réseau centre en août 2020,
- Accompagnement au lancement du réseau Nord Atlantique en février 2020 avec la création et gestion de la rubrique « infos Voyageurs » sur le site, des dépliants et affiches, ainsi que l'édition des 1ers titres de transport,
- Inauguration des véhicules neufs acquis par Martinique Transport mis à disposition des coopératives du Nord.

## COMMUNICATION INTERNE

- Lancement de la Newsletter interne en septembre 2020,
- Développement de l’Intranet en collaboration avec la DSI,
- Développement des communications et animations à thèmes pour renforcer la cohésion interne.

## ACTION MARKETING

- Marquage provisoire des véhicules de transport mis à disposition des coopératives des réseaux du Nord en lien avec le Service Investissement et Patrimoine : 20 véhicules au 31 décembre 2020.

## PERFORMANCES – En chiffres

### Indicateurs 2020 :

Réseaux Sociaux	FACEBOOK	INSTAGRAM	LINKEDIN	YOUTUBE
Nombre d’abonnés	<b>3872</b>	<b>917</b>	<b>475</b>	<b>175</b>
Réponses aux messages privés	<b>300</b>			
<b>82</b> contenus multimédias				

## CAP SUR 2021

La Direction Marketing et Communication a pour perspectives en 2021 :

- Mettre en œuvre le processus adopté par le Conseil d’Administration pour la création d’une identité visuelle du réseau global de transport de Martinique et sa charte graphique
- Marketing : Poursuivre le marquage provisoire des véhicules de transport au logo de Martinique Transport de mars à juillet 2021 pour les matériels roulés commandés pour le réseau Centre,
- Lancer une campagne de sécurité pour tous les modes de transport.

## Affaires juridiques et marchés publics

**Directeur** : Nicolas MESTEJANOT

**Effectif** : 3 personnes

### UNE ANNÉE D'APPROFONDISSEMENT

« *Emptor debet esse curiosus* »

*Adage latin « l'acheteur doit être curieux »*

#### Missions et dynamique en 2020 :

La DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES ET MARCHÉS PUBLICS (DAJMP) sécurise l'action de l'établissement et accompagne la Direction Générale, les Directions opérationnelles et les Directions fonctionnelles dans leurs missions et le traitement de leurs besoins.

Le Service de la Commande Publique accompagne les directions dans la définition de leurs besoins, les concrétise en assurant la sécurité juridique des procédures de passation des contrats publics et contribue à l'efficacité de la commande publique.

#### Moments clés 2020 :

2020 a été une année **d'approfondissement**, caractérisée notamment par :

- La passation des marchés d'exploitation du centre et la mise en place d'un nouveau réseau dans un contexte de confinement et de sécurité sanitaire,
- Accroissement de l'accompagnement des directions opérationnelles dans leur réflexion sur la définition du besoin et dans l'exécution des contrats,
- La mise à l'épreuve des contrats de transport dans ce contexte.

## PERFORMANCES – En chiffres

Malgré le contexte de confinement et de crise sanitaire, la DAJMP a maintenu un rythme de consultation soutenu pour concrétiser les projets des différentes directions opérationnelles et fonctionnelles : de l'aide à la définition du besoin, à la rédaction des documents contractuels en passant par un suivi et un accompagnement dans l'exécution des contrats publics quels qu'ils soient, la DAJMP est restée aux côtés des directions et des services pour l'atteinte de leurs objectifs et dans les épreuves dues à la crise sanitaire.

### 1/ Achats supérieurs à 40 000 € HT

**10 consultations lancées** entre janvier et décembre 2020.

*(Nb : le nombre de marchés ne correspond pas au nombre de consultations au motif que certaines consultations sont alloties).*

**47 marchés lancés** entre janvier et décembre 2020, soit :

Types de procédure	Nbre de marchés	Nbre de marchés notifiés
Appel d'offres ouvert	<b>39</b>	<b>34</b>
Procédure adaptée	<b>3</b>	<b>1</b>
Sans publicité sans mise en concurrence suite à un appel d'offres ouvert infructueux	<b>4</b>	<b>4</b>
Sans publicité sans mise en concurrence	<b>1</b>	<b>1</b>

**40 marchés attribués**, soit :

Types de contrats	Nbre de marchés attribués
Marchés ordinaires (traités à prix forfaitaire ou unitaire en fonction des services réellement exécutés)	<b>5</b>
Accords-cadres à bons de commande	<b>35</b>

### 2/ Achats inférieurs à 40 000 € HT.

#### **2.1/ Accompagnement des directions et des services**

La DAJMP participe et accompagne les directions opérationnelles dans leurs achats dont les montants sont inférieurs à 40 000 € HT (Hors bons de commande par des achats récurrents).

**17 consultations lancées** entre janvier et décembre 2020 dont les montants sont inférieurs à 40 000,00 € HT ont fait l'objet d'un accompagnement et d'une formalisation contractuelle plus aboutie afin d'encadrer et sécuriser les prestations commandées.

## **2.2/ Suivi des bons de commande (achats récurrents)**

Concernant les achats récurrents, la DAJMP organise un suivi des bons de commande régulièrement afin d'éviter tout dépassement de seuil qui nécessiterait un changement de procédure. De janvier à décembre 2020, Martinique Transport a passé pour 546 000,11 € HT de bons de commande (hors acquisition de véhicules auprès de l'UGAP et dédouanement des batteries).

## **3/ Suivi d'exécution des marchés publics**

La DAJMP est régulièrement sollicitée dans le suivi d'exécution des marchés publics et des contrats de concession. Elle apporte une analyse juridique mais également financière voire opérationnelle (exemple : contrôle de la viabilité des sous-traitances).

- Accompagnement dans la rédaction de 9 avenants aux contrats de concessions
- Accompagnement dans la rédaction de 29 avenants aux marchés publics.

## **4/ Autres contrats et tout acte administratif.**

La DAJMP accompagne également dans la rédaction de protocoles transactionnels avec les entreprises (Trois protocoles transactionnels ont été signés en 2020), arrêtés et tout autre document à portée juridique qui nécessite la sécurisation de Martinique Transport.

## **5/ Contentieux**

La DAJMP participe à la résolution contentieuse des conflits.

- 2 référés précontractuels déposés et remportés par Martinique Transport
- 1 référé contractuel déposé et remporté par Martinique Transport
- 1 référé expertise déposé et remporté par Martinique Transport

## **PERSPECTIVES 2021**

La Direction des Affaires Juridiques et des Marchés Publics a pour perspectives en 2021 :

- Améliorer la gestion des bons de commande de Martinique Transport,
- Rendre l'avis de la DAJMP systématique sur tout acte et projet de contrat,
- Améliorer l'autonomie des services et des directions dans les procédures de commande publique « Culture commande publique » à travers des formations internes et des outils adaptés, accessibles par l'Intranet.

## 2 – POUR UN RÉSEAU DE TRANSPORT GLOBAL PERFORMANT

Présentation des travaux des Directions et Services opérationnels :

- Direction des Lignes Interurbaines et Maritimes (DLIM)
- Direction du Transport Urbain et du Transport Collectif en Site Propre (DTU TCSP)
- Direction du Transport Scolaire (DTS),
- Service Enquêtes et Contrôles (SEC),
- Service Investissement et Patrimoine (SIP).

# ADAPTATION DES SERVICES A LA CRISE SANITAIRE DE LA COVID-19

Les équipes de MARTINIQUE TRANSPORT se sont mobilisées afin de soutenir la continuité du service public de transport.

L'ensemble des protocoles sanitaires gouvernementaux a été appliqué à tous les services de transport par les différents exploitants de mai à juin 2020, date du redémarrage de l'intégralité des services.

Les aménagements spécifiques pour la protection sanitaire des agents ont été mis en place conformément aux prescriptions réglementaires.

Le travail à distance a nécessité plusieurs adaptations dont :

- Mise en place d'une assistance technique sur le site web avec la mise en place d'une solution de chat avec la possibilité d'assister les visiteurs sur notre site web (co-browsing),
- Lancement d'un chantier d'externalisation de l'accueil téléphonique pour améliorer la qualité de service et également permettre d'optimiser le traitement des appels en télétravail,
- Mise en place des outils et du support aux directions métiers.

## Lignes Interurbaines et Maritimes

**Directeur** : Sully BOURGEOIS

**Effectif** : 5 personnes

### UNE ANNÉE DE CROISSANCE

**Prenez le temps d'aller plus vite avec le transport Interurbain et Maritime.**

#### Missions et dynamique en 2020 :

- Consolidation des réseaux transitoires du Nord,
- Accompagnement des réseaux terrestres et maritimes durant les différentes périodes de confinement liées à la Covid-19,
- Pilotage de l'étude pour la mise en place du futur réseau global du Nord.

La Direction des Lignes Interurbaines et Maritimes (DLIM) dispose de 5 agents pour remplir ses missions.

#### Moments clés 2020 :

2020 a été une année de **croissance** perturbée, caractérisée par :

- La mise en service du Réseau du Nord Atlantique en mars {6 M€}
- La crise sanitaire de la COVID avec confinement et réseaux à l'arrêt de mi-mars à mi-mai.

### PERFORMANCES – En chiffres

L'état des réseaux :

<b><u>NORD CARAÏBE</u></b>	<b><u>NORD ATLANTIQUE</u></b>	<b><u>NAVETTES MARITIMES</u></b>
<b><u>2 coopératives :</u></b> - Littoral Caraïbe Transport (LCT SARL) - Nord Caraïbe Transport (NCT Sarl)	<b><u>3 coopératives :</u></b> - Coopérative des Transporteurs du Nord (CTN) - Coopérative de Transporteurs du Nord Atlantique (CTNA) - Unité des Transporteurs du Nord Atlantique (UTNA)	<b><u>1 délégataire :</u></b> Compagnie Martiniquaise de Navigation (CMN)
10 lignes	7 lignes	4 lignes
<b>202 407 voyageurs</b>	<b>389 250 voyageurs</b>	<b>434 925 voyageurs</b>
20 cars (dont 20 neufs)	21 cars (dont 12 neufs)	8 navires (dont 1 de réserve)
Montant : <b>3 909 618 €</b>	Montant : <b>5 521 368 €</b>	Montant : <b>3 056 252 €</b>

**Soit 1 026 582 voyageurs pour un montant total de 12 487 238 €.**

## **CAP SUR 2021**

La Direction des Lignes Interurbaines et Maritimes a pour perspectives en 2021 :

Pour l'unité interurbaine :

- Installation système billettique à bord des cars,
- Assurer la transition vers la fin des réseaux transitoires Nord Atlantique et Nord Caraïbe { 1<sup>er</sup> semestre 2021 } et
- Mise en place du réseau global du Nord après la dévolution des services en concession(s) ou en marchés { juillet 2021 },

Pour l'unité maritime :

- Discussions à venir sur l'impact du COVID sur l'équilibre du contrat de concession jusqu'à son échéance,
- Lancement des études pour le renouvellement à compter de janvier 2024 de la DSP,
- Discussions pour la mise en place de nouvelles lignes vers Saint-Pierre et les Anses d'Arlet,
- Ouverture de la ligne 5 vers l'Étang Z'Abricots.

## Transport Urbain et TCSP

**Directrice** : Nadyège NORCA

**Effectif** : 4 personnes

### UNE ANNÉE DE DEVELOPPEMENT

« **Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite !** »

La **DIRECTION DU TRANSPORT URBAIN ET DU TRANSPORT COLLECTIF EN SITE PROPRE (DTUTCSP)** s'assure de la conformité d'exploitation, administrative et financière de 5 réseaux de transport urbain, régi chacun par des conventions de Délégation de Service Public.

#### Missions et dynamique en 2020 :

La DTUTCSP est chargée de :

- la supervision et de la gestion des différentes conventions de délégation de service public en matière de transport urbain.
- des interfaces avec les autres modes de transport et la gestion des infrastructures dédiées.

#### Moments clés 2020 :

2020 a été une année de **développement**, caractérisée par :

- **Réseau urbain du Centre :**
  - La mise en œuvre de la résiliation de la convention de DSP du centre 2012 >2024, dont l'échéance était le 31 juillet 2020.
  - Le déploiement de la nouvelle organisation adoptée pour ce secteur avec la passation des marchés de transport urbain du Centre dans l'objectif d'assurer la continuité de service du réseau des 61 lignes centre, dès le 1<sup>er</sup> août 2020.
- **Réseaux urbains du Nord :**
  - Trinité et Gros-Morne :

Avenants de continuité des services des marchés des réseaux urbains de la Trinité et du Gros-Morne pour la période comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier 2021 et le 30 juin 2021. (Montant total de 1 860 000 € HT pour la période de 6 mois),

- Le Lorrain

Pérennisation du dispositif des accompagnateurs du transport scolaire de jeunes enfants en classes de maternelles, du réseau **MOBINORD** (90 880 € / an).

• **Réseau urbain du Sud :**

- Mise en exploitation en novembre 2020 des **Lignes EXPRESS** assurant l'interconnexion entre les réseaux SUD'LIB et du TCSP en gare de Carrère (2.744.163 € / an),
- Création de lignes scolaires - DSP SUD (333 304,92 € / an),
- Pérennisation des dispositifs des accompagnateurs du transport scolaire, du réseau SUD'LIB de l'agglomération du Sud (489 900 € / an) et du Lorrain.

**PERFORMANCES – En chiffres**

L'état des réseaux :

<b><u>DSP CENTRE</u></b> MOZAIK	<b><u>DSP SUD</u></b> SUD LIB	<b><u>DSP LORRAIN</u></b> MOBINORD	<b><u>DSP GROS-</u></b> <b><u>MORNE</u></b> TRANS'LA	<b><u>DSP TRINITÉ</u></b> TOUCHE VIRE
<b>61 lignes</b>	<b>86 lignes</b> <i>dont 65 lignes urbaines et 21 lignes interurbaines</i>  <b>120 lignes intra-scolaires, et, 34 lignes interscolaires.</b>  <b>6 lignes express et 2 navettes interconnectées au TCSP en gare de Carrère.</b>	<b>6 lignes urbaines et 18 lignes de transport scolaire</b>	<b>7 lignes urbaines</b>	<b>9 lignes urbaines</b>
*Nombre de voyageurs : NC	655 966 voyageurs sur le réseau urbain, 365 625 voyageurs sur le réseau interurbain, en 2020 404 924 voyageurs scolaires	110 793 voyageurs sur le réseau urbain en 2020 dont 71 249 voyageurs urbains et 39 544 voyageurs scolaires (données extraites des rapports trimestriels)	151 090 voyageurs (estimation année 2020)	174 641 voyageurs (estimation année 2020).

*NC	<p>81 bus pour les lignes urbaines et interurbaines</p> <p>11 bus pour les lignes express (dont 4 Neufs)</p> <p>46 cars pour les lignes interscolaires, dont 1 navette</p> <p>94 cars pour les lignes interscolaires</p>	<p>6 bus pour les lignes urbaines.</p> <p>9 cars pour les lignes scolaires</p>	<p>7 bus tous neufs</p>	<p>9 bus dont 7 bus neufs</p>
<p>Montant annuel :</p> <p>- De janvier à juillet 2020 via la convention de DSP : 22.546.967 €</p> <p>- D'août à décembre 2020 : 19 988.924 €</p>	<p>Montant annuel :</p> <p>25 107 869 €</p>	<p>Montant annuel :</p> <p>1 601 128 €</p>	<p>Montant annuel :</p> <p>1 167 049 €</p>	<p>Montant annuel :</p> <p>685 392 €</p>

**Soit 1 863 039 voyageurs (dont 444 468 usagers scolaires)  
pour un montant total de 71 097 329 €.**

*\*S'agissant du réseau Centre, du fait de la résiliation de la convention de délégation de service public intervenue le 31 juillet 2020 puis aux processus administratifs et techniques nécessaires à la reprise de la tarification des titres de transport non aboutis au 31 décembre 2020, il n'est pas possible de transmettre de données fiables relatives à la fréquentation des véhicules par les usagers.*

Pour l'ensemble des réseaux de transport urbain les dispositions gouvernementales, liées à la crise sanitaire et au risque de la pandémie du COVID-19 donnent une lecture contrastée des données d'exploitation ; celles-ci sont en fortes baisses. Cependant les dépenses obligatoires ont été engagées par les entreprises, afin de préserver et de protéger la santé de leurs salariés, grâce aux Equipements de Protection Individuels (EPI) les montants de ces dépenses et les pertes des recettes commerciales seront reportés après analyses et décisions des membres du Conseil d'Administration sur l'année 2021.

Globalement les services ont été exécutés grâce à :

- 4 délégataires, des réseaux du Sud, du Lorrain, du Gros-Morne, et la Trinité.
- 2 groupements d'entreprises exécutant les services des marchés publics dédiés au transport urbain (réseau Centre) depuis le 1<sup>er</sup> aout 2020. Avant la résiliation de janvier à juillet 2020, le transport sur le secteur Centre a été fait par le délégataire GME Ensemble pour Mozaïk.

Soit un total de :

- 350 lignes,
- A l'aide d'une flotte de 263 bus.

La Régie des Transports de Martinique chargée de l'exploitation des 2 lignes du TCSP.

## CAP SUR 2021

La Direction des Transports Urbains-Transport Collectif en Site Propre a pour perspectives en 2021 :

- L'évaluation à mi-parcours de la DSP SUD ainsi que l'intégration des gares de la Collectivité Territoriale de Martinique dans la convention de Délégation de Service Public
- Réflexion pour la mise en œuvre d'une convention collective.

## Transport Scolaire

**Directeur** : Axel MAGLOIRE

**Effectif** : 11 agents +1 apprenti

### UNE ANNÉE DE STRUCTURATION

« *Équité et sécurité pour notre avenir* »

#### Missions et dynamique en 2020 :

La **DIRECTION DU TRANSPORT SCOLAIRE (DTS)** s'occupe de la mise en place et du suivi de l'exploitation du transport scolaire et du transport scolaire adapté sur l'ensemble du territoire.

#### Moments clés 2020 :

2020 a été une année de **structuration** caractérisée par :

Mise en place des marchés de Transport Scolaire Adapté pour un montant de **3,4 M€**.

### PERFORMANCES – En chiffres

L'état des secteurs :

<u>CENTRE</u>	<u>NORD</u>	<u>INTER COMMUNAUTAIRES</u>	<u>SUD</u>	<u>LORRAIN</u>
2 groupements Soit 21 exploitants	12 exploitants	2 Groupements 20 exploitants	1 DSP soit 17 exploitants	1 DSP Soit 2 exploitants
120 lignes	89 lignes	381 lignes	176 lignes	18 Lignes
5 688 élèves	4 780 élèves	3 200 élèves	6 629 élèves	461 élèves
260 bus pour centre nord et inter communautaire			119 bus	9 bus
<b>4 266 078,63€</b>	<b>3 479 171,76€</b>	<b>3 097 131,37€</b>	/	/

Ont bénéficié des lignes de transport scolaire	Avec	Pour un montant total de
<b>21 062</b> élèves dont <b>20 758</b> pour le transport scolaire et <b>304</b> pour le transport scolaire adapté	<b>388 bus</b>	<b>10 862 381 ,76 €</b> pour le transport scolaire et <b>1 596 613,86 €</b> pour le transport scolaire adapté

En régie :

- 5 688 élèves inscrits sur le secteur CENTRE
- 4 780 élèves inscrits sur le secteur NORD
- 3 200 élèves inscrits sur le secteur INTERCOMMUNAUTAIRES

En DSP :

- 6 629 élèves inscrits sur le secteur SUD
- 461 élèves inscrits sur le secteur LORRAIN

## CAP SUR 2021

La Direction du Transport Scolaire a pour perspectives en 2021 :

- Poursuite de la mise en place de marchés pour la réalisation des dessertes du transport scolaire adapté,
- Mise en place d'une billettique pour le transport scolaire adapté,
- Mise à jour de l'ensemble des lignes scolaires,
- Mise à jour des points de prise en charge des élèves,
- Structuration de l'exploitation du transport scolaire via le Règlement des Transports Scolaires (RTS) et des Transports Scolaires Adaptés (RTSA) ainsi que le contrôle de l'ensemble des véhicules affectés à ces dessertes,
- Refonte des marchés du secteur de Cap Nord,
- Mise en place d'un pass urbain scolaire interopérable sur l'ensemble du territoire,
- Uniformisation des plaques de ligne au sein des véhicules scolaires (classique et adapté).

## Enquêtes et Contrôles

**Chef de service** : Bruno VOUNZI

**Effectif** : 16 agents.

### UNE ANNÉE D'OPTIMISATION

*« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin »*

Le **SERVICE ENQUÊTES ET CONTRÔLES (SEC)** exerce diverses missions pour garantir et faire évoluer la mobilité des Martiniquais. Ses missions consistent à :

- Contrôler les réseaux de transports (SCOLAIRE, URBAIN, MARITIME) pour vérifier de la bonne exécution contractuelle du service public,
- Participer à l'amélioration des réseaux de transport,
- Définir et réaliser les enquêtes nécessaires à la création ou à l'évaluation des différents réseaux.

#### Moments clés 2020 :

2020 a été une année d'**optimisation**, caractérisée par :

- JANVIER : Enquêtes sur le réseau MOZAIK / Préparation à la reprise
- FEVRIER : Acquisition de topomètres  
Géolocalisation des lignes du Réseau Nord Atlantique
- MAI 2020 : Vérification des mesures COVID-19 dans les transports
- JUIN 2020 : Enquêtes sur les taxicos du Réseau Nord Atlantique (RNA).  
Reprise d'activité complète du service  
Contrôle du parc de bus du délégataire du secteur Centre.
- JUILLET : Contribution à la reprise et au redémarrage du réseau Centre
- AOUT : Contrôle du parc de bus scolaires
  
- SEPTEMBRE : Etat des lieux du matériel embarqué pour la validation sans contact des cartes de transport scolaire fourni par UBI Transport.
- NOV/DECEMBRE : Préparation 2021 création des réseaux Ste MARIE et ROBERT  
Optimisation des réseaux TRINITE – GROS MORNE

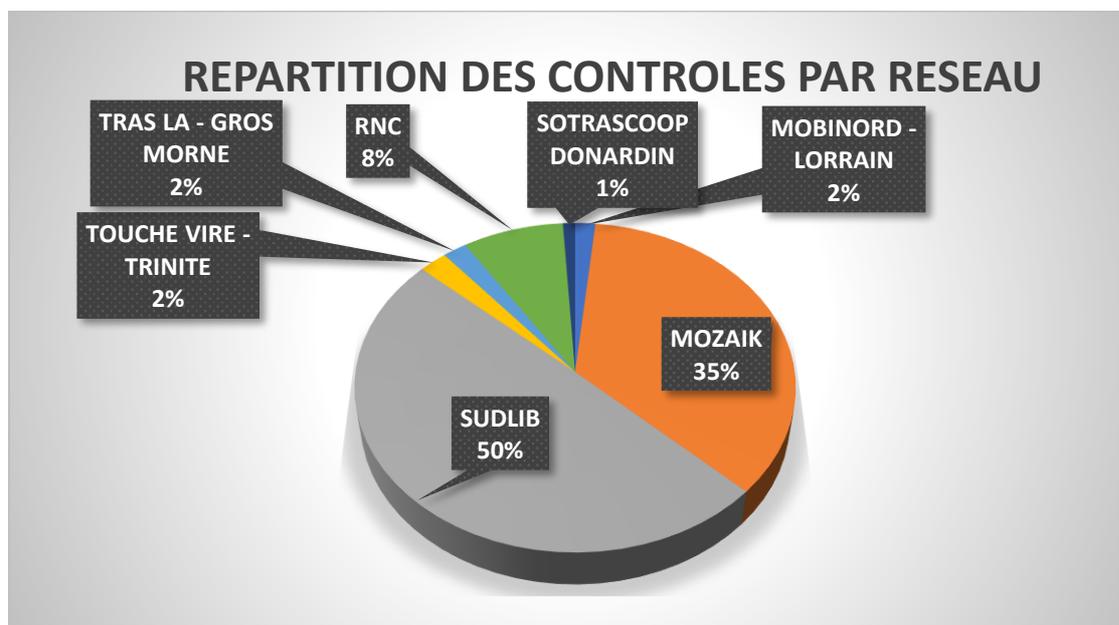
## PERFORMANCES – En chiffres

A réalisé	A réalisé	A émis	A dressé	Sur
<b>11 578</b> contrôles dont 5175 sur l'urbain, 6127 sur le scolaire et 276 sur le maritime	<b>1234</b> <b>interventions</b>	<b>484</b> rapports dont 308 sur l'urbain, 218 sur le scolaire et 43 sur le maritime	<b>62</b> Procès-verbaux	Environ <b>698</b> véhicules de 9 à 110 places, dont 295 sur l'urbain et 396 sur le scolaire 7 navires de 92 à 147 places

### ❖ TRANSPORT URBAIN :

Ces contrôles portent principalement sur :

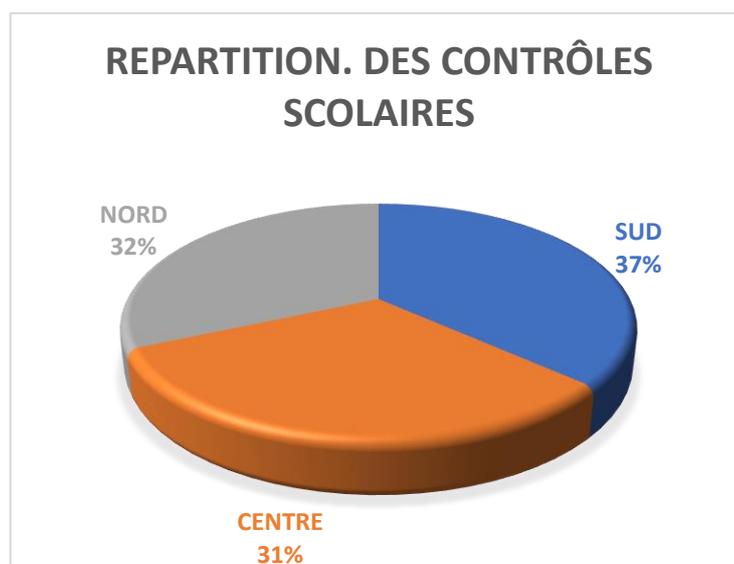
- Contrôler des fréquences et horaires au départ ou à l'arrivée des véhicules.
- Vérifier la sécurité du matériel roulant (Contrôle technique/Assurance...)
- Vérifier la capacité et le nombre de véhicules
- Relever la fréquentation des services



### ❖ TRANSPORT SCOLAIRE

Ces contrôles permettent de :

- Vérifier la sécurité du matériel roulant
- Vérifier le respect des circuits et des horaires
- Vérifier les cartes élèves



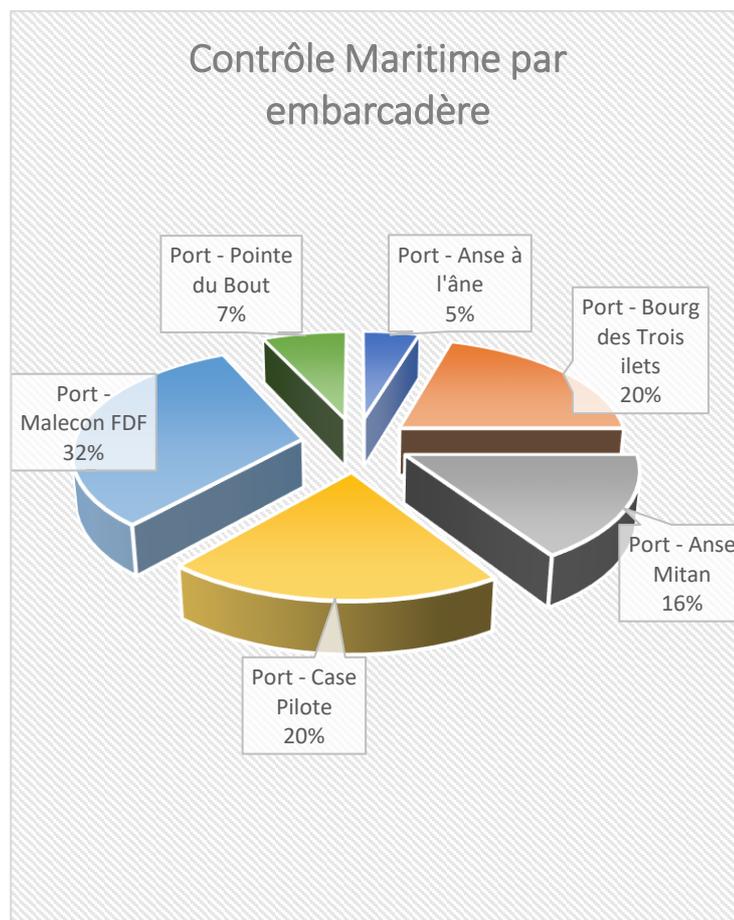
### ❖ TRANSPORT MARITIME

Il s'agit principalement de :

- Contrôler des fréquences et horaires au départ ou à l'arrivée des navettes.
- Contrôler de l'état des navettes
- Contrôler le nombre de passagers à chaque montée/descente.
- Vérifier les infrastructures (ponton, abri voyageur, billettique...)
- Vérifier la sécurité des bateaux.

En sus des missions de contrôles traditionnelles, le service enquêtes et contrôles intervient tout au long de l'année afin de :

- Améliorer les réseaux de transport,
- Réaliser les enquêtes nécessaires à la création ou à l'évaluation des différents réseaux.



## CAP SUR 2021

Le SEC a pour perspectives en 2021 :

- Poursuivre la vérification du respect des engagements contractuels,
- Contribuer à la bonne marche des Systèmes d'Aide à l'Exploitation.

## Investissement et gestion patrimoniale

**Cheffe de service** : Lara THOMAS

**Effectif** : 3 agents

### UNE ANNÉE DE DEMARRAGE

« La réussite appartient à tout le monde. C'est au travail d'équipe qu'en revient le mérite. »

#### Missions et dynamique en 2020 :

L'année 2020, a été marquée par une crise sanitaire sans précédent.

Une nouvelle méthode de travail a vu le jour au sein des équipes de Martinique Transport, permettant au Service Investissement et gestion Patrimoniale (SIP) de faire preuve d'adaptabilité face aux circonstances exceptionnelles.

En septembre 2020, le service a été doté en moyens humains, avec l'arrivée de deux nouveaux agents. L'occasion pour nous, de développer nos missions transversales, et de lancer de nouveaux projets propres à notre activité patrimoniale.

#### Moments clés 2020 :

2020 a été une année de **mise en place** caractérisée par :

- La centralisation de toutes les actions d'acquisition et de gestion patrimoniale
- Le recensement du patrimoine de MARTINIQUE TRANSPORT

---

### PERFORMANCES – En chiffres

En 2020 :

- 20 autocars et minicars réceptionnés et mis à disposition des coopératives du Nord Caraïbe et Atlantique dans le cadre de l'exploitation des réseaux du Nord
- Commande de 20 véhicules de grande capacité pour le secteur Centre
- Formalisation de la mise à disposition de 9 gares routières par la CTM à Martinique Transport
- Remise aux normes de l'installation électrique du parc de stationnement des BHNS (branchement batteries) pour près de 43 000 euros.
- L'installation de 2 blocs sanitaires autonomes mis à disposition des usagers et des exploitants du réseau du Centre – A Rive Droite - station Bokannal

## CAP SUR 2021

Le Service Investissements et gestion Patrimoniale a pour perspectives en 2021 :

- La sécurisation des pôles d'échanges de CARRERE et MAHAULT,
- L'inventaire et la mise en place de points d'arrêt,
- L'acquisition d'un logiciel de gestion patrimoniale,
- La réponse aux appels à projets de transition écologique,
- De nouvelles acquisitions de véhicules et équipements nécessaires à l'exercice de notre compétence,
- La remise aux normes et la modernisation de certaines gares routières,
- La planification et le développement de stratégies d'investissements.

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

---

L'année 2020 a été une année charnière pour MARTINIQUE TRANSPORT.

Des changements fondamentaux ont été initiés et mis en place dans la poursuite du grand chantier de la modernisation des transports publics en Martinique.

Même si certains projets ont été impactés par les effets de la crise sanitaire, les équipes impliquées ont maintenu l'impulsion donnée aux projets et relevé de nouveaux défis liés à de nouveaux modes de fonctionnement et de comportement pour la sécurité sanitaire de tous.

MARTINIQUE TRANSPORT poursuit sa lancée et prévoit de nouvelles avancées pour 2021 avec notamment :

- la mise en place du réseau global de transport régulier du Nord après la dévolution des services en concession(s) ou en marchés ;
- la refonte des marchés de transport scolaire du secteur de Cap Nord ;
- le développement d'un « pass urbain » scolaire interopérable sur l'ensemble du territoire ;
- l'acquisition et le déploiement d'un système d'Aide à l'Exploitation et Information Voyageurs (SAEIV) sur les secteurs Centre et Nord ;
- la mise en place d'une boutique en ligne pour l'achat des titres de transport « M-Ticket » pour les réseaux du Centre et du Nord, ;
- l'amélioration des infrastructures de transport et la mise en place des poteaux d'arrêt ;
- le lancement d'une étude en vue de la mise en place d'un transport à la demande ;
- la création d'une identité visuelle pour le réseau global de transport sur tout le périmètre de la Martinique.

La réflexion est permanente pour répondre aux besoins des usagers.