



Réseau de transport du Centre de la Martinique



Présentation du rapport sur le choix du mode de gestion - Conseil d'administration
GESTION ET EXPLOITATION DU RESEAU DE TRANSPORT
REGULIER COLLECTIF DU RESSORT TERRITORIAL DU CENTRE
DE LA MARTINIQUE

22 octobre 2024

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

Table des matières

1	PREAMBULE.....	4
2	CONTEXTE DE LA GESTION ACTUELLE DU SERVICE	5
	2.1. CARACTERISTIQUES DU SERVICE ACTUEL	5
	2.1.1. SUR LE PLAN JURIDIQUE	5
	2.1.2. SUR LE PLAN TECHNIQUE	6
	2.1.3. SUR LE PLAN FINANCIER	10
	2.2. LES ENJEUX POUR MARTINIQUE TRANSPORT	10
	2.3. LES OBJECTIFS DE MARTINIQUE TRANSPORT	12
	2.3.1. L'AMELIORATION EN CONTINU DES TRANSPORTS PUBLICS	12
	2.3.2. L'OPTIMISATION DU RESEAU CENTRE	12
	2.3.3. LA COHERENCE AVEC D'AUTRES PROJETS MAJEURS.....	13
	2.4. LES ENJEUX / RECOMMANDATIONS POUR LE NOUVEAU CONTRAT	14
3	CARACTERISTIQUES DES DIFFERENTS MODES DE GESTION	16
	3.1. LES MODES DE GESTION ENVISAGEABLES.....	16
	3.1.1. GESTION EXTERNALISEE.....	16
	3.1.2. GESTION INTERNALISEE	19
4	ANALYSE COMPAREE DES SCENARIOS	21
	4.1. CRITERES DE COMPARAISON	21
	4.2. ANALYSE MULTICRITERE	22
	4.2.1. CRITERES LIES A LA PROCEDURE	22
	4.2.2. CRITERES LIES A L'EXPLOITAION DU SERVICES	23
	4.2.3. CRITERES ECONOMIQUES ET FINANCIERS.....	24
	4.2.4. SYNTHESE	25
5	PRECONISATION SUR LE MODE DE GESTION DU SERVICE LE PLUS ADAPTE	26
	5.1. ANALYSE DES AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFERENTS MODES DE GESTION SUSCEPTIBLES DE S'APPLIQUER.....	26
	5.2. PRESENTATION DES MOTIFS DU CHOIX DE MARTINIQUE TRANSPORT	28
	5.2.1. PRESENTATIONS DES OBJECTIFS DE MARTINIQUE TRANSPORT	28
	5.2.2. LE RECOURS A LA CONCESSION A FORFAIT DE CHARGES	28
6	PRESENTATION DES CARACTERISTIQUES DU FUTUR CONTRAT	30
	6.1. CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DU FUTUR CONTRAT	30
	6.1.1. CONDITIONS FINANCIERES.....	31
	6.1.2. CARACTERISTIQUES TECHNIQUES.....	33
	6.2. PROCEDURE DE PASSATION DU CONTRAT DE CONCESSION	37

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D’ADMINISTRATION

Table des Illustrations

Figure 1 : Plan du réseau (source : MT).....	7
Figure 2 : Couverture de la population par des lignes de bus	7
Figure 3 : Niveau d'offre théorique.....	8
Figure 4 : Analyse de la desserte de quelques équipements	8
Figure 5 : Répartition des véhicules par âge	9
Figure 6 : Quelques emplacements d'intermodalité	9
Figure 7 Projet des Extensions du TCSP de la Martinique.....	13
Figure 8 Proposition de réaménagement – SOAME – Mars 2024.....	14
Figure 9 : Principes généraux de la hiérarchisation (document non finalisé, non contractuel).....	35
Figure 10 : Principe de desserte par hub (représentation non contractuelle).....	36

1 PREAMBULE

L'établissement public MARTINIQUE TRANSPORT s'est substitué de plein droit dans l'exercice des **compétences en matière de transport** aux anciennes autorités organisatrices existant sur le territoire martiniquais, ce depuis le 1er juillet 2017.

Martinique Transport, Autorité de Transport unique pour l'ensemble des réseaux de transports publics de la Martinique, souhaite tendre vers un réseau de transport homogène à l'échelle de l'île.

Le Sud de la Martinique est déjà doté d'un réseau unifié à l'échelle du territoire de la Communauté d'Agglomération de l'Espace Sud Martinique (DSP 2016-2023). Le mode de gestion a été renouvelé sous le régime de la DSP avec une mise en service au 1^{er} juillet 2024.

Sur le territoire Cap Nord, le réseau Nord est exploité depuis début 2022 et jusque fin 2025 via un marché alloti en 3 lots.

Dans la continuité du travail d'amélioration de la couverture du territoire et de la lisibilité de l'offre mené sur le Sud et le Nord de l'île, l'objectif de Martinique Transport est de proposer une réorganisation du réseau Centre via un mode de gestion renouvelé du futur réseau.

A l'appui des conclusions de l'audit et des orientations formulées par les élus, le présent rapport a pour finalité de **présenter les différents modes de gestion contractuels envisageables** pour intervenir à l'échéance des contrats en cours.

Les pistes d'améliorations du mode de gestion actuel et des modalités d'exploitation sont également présentées dans ce document.

2 CONTEXTE DE LA GESTION ACTUELLE DU SERVICE

2.1. CARACTERISTIQUES DU SERVICE ACTUEL

2.1.1. SUR LE PLAN JURIDIQUE

Pour l'organisation des services de transports routiers du centre de la Martinique, Martinique Transport, autorité unique des transports terrestres et maritimes de voyageurs en Martinique, a conclu :

- **Des accords-cadres à bons de commande** sans minimum ni maximum pour une durée de 4 ans à compter du 10 juillet 2020 et arrivant à échéance le 10 juillet 2024 ;

Ces accords-cadres ont été attribués en 6 lots répartis comme suit :

- Lot 1 – Desserte 1 conclu avec le Groupement Madinina Evasion (société dédiée SETRAC) ;
- Lot 2 – Desserte 2 conclu avec le Groupement GTVM (société dédiée TRANSNV) ;
- Lot 3 – Desserte 3 conclu avec le Groupement Madinina Evasion (société dédiée SETRAC) ;
- Lot 4 – Desserte 4 conclu avec le Groupement GTVM (société dédiée TRANSURBAIN) ;
- Lot 5 – Desserte 5 conclu avec le Groupement GTVM (société dédiée TRANSURBAIN) ;
- Lot 6 – Desserte 6 conclu avec le Groupement Madinina Evasion (société dédiée RDC).

Ces accords-cadres ont été prolongés pour une durée de 5 mois et 11 jours soit jusqu'au 31 décembre 2024. En sus de cette prolongation, Martinique Transport aura recours à la passation de bons de commande à la fin desdits accords-cadres permettant d'assurer la continuité du service.

- **Des marchés publics de sous-traitance** permettant l'exploitation de 22 lignes régulières de transport public urbain de voyageurs pour une durée de 6 ans à compter du 1^{er} avril 2018 et arrivant à échéance le 2 avril 2024.

Les marchés GTAC sont allotés de la manière suivante :

- Lot 1 : Lignes 8,10, 15, 21, 28, 30, 105 et 112 ;
- Lot 2 : Lignes 4, 18, 20 et 416 ;
- Lot 3 : Ligne 12, 16, 404, 408 et 441 ;
- Lot 4 : Ligne 22, 401, 406, 440 et 442.

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les marchés GTAC ont été prolongés pour une durée de 17 mois soit jusqu'au 31 août 2025.

Ces prolongations ont permis à Martinique Transport, d'une part, d'assurer la continuité du service public et, d'autre part, de lancer dans un délai raisonnable la dévolution du nouveau mode de gestion.

Martinique Transport envisage de changer de mode de gestion afin de recourir à une ou plusieurs DSP : un nouveau mode de gestion est donc nécessaire.

Contrairement au marché public, le contrat de concession n'est pas soumis à l'obligation d'allotissement.

2.1.2. SUR LE PLAN TECHNIQUE

Le diagnostic technique a été construit selon les sources suivantes :

- Les données fournies par MT et la RTM
- Les visites terrains réalisées en mars 2024
- Les entretiens avec les différentes parties prenantes : MT, RTM, communes, transporteurs, salariés (syndicats), etc.

L'objectif était de caractériser le réseau, ses forces et ses faiblesses, pour proposer ensuite des scénarios d'évolution.

Le réseau centre est composé de **62 lignes de type urbaines et interurbaines**. Le diagnostic a permis de révéler que le maillage territorial offert par le réseau semblait satisfaisant pour la desserte des quartiers d'habitations et également des équipements et pôles générateurs. Quelques ajustements sur les itinéraires ont été identifiés pour faire correspondre au mieux les lignes de bus au développement de nouveaux quartiers. Un travail sur la **lisibilité du réseau et la mise en lumière des correspondances** possibles permettra également d'améliorer la desserte des équipements.

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION - CONSEIL D'ADMINISTRATION

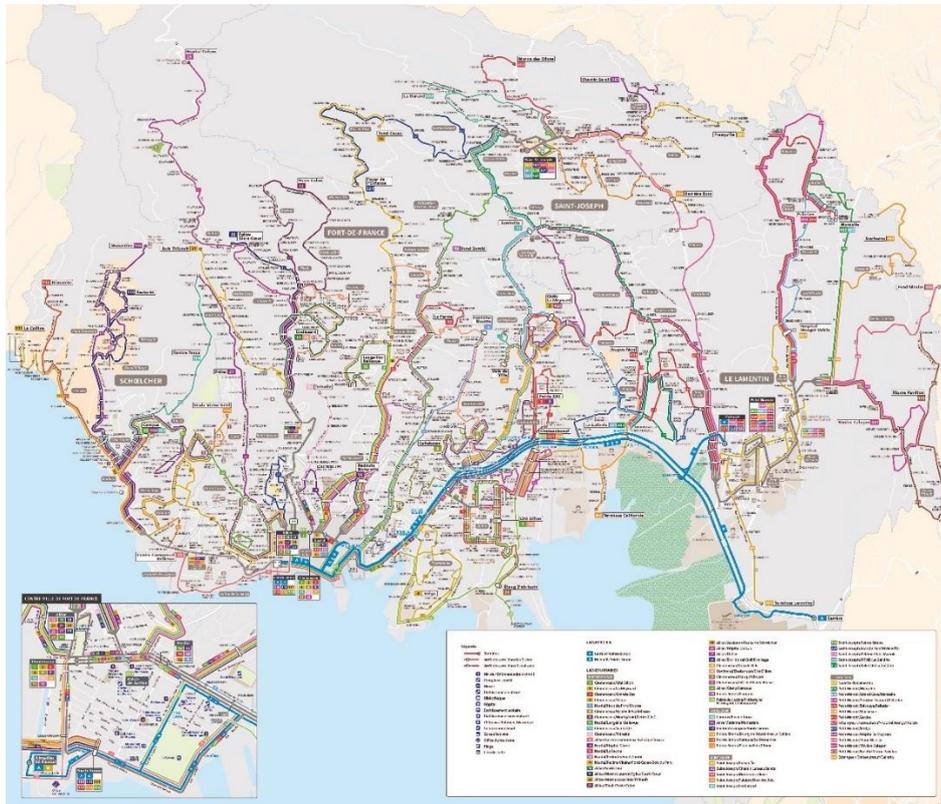


Figure 1 : Plan du réseau (source : MT)

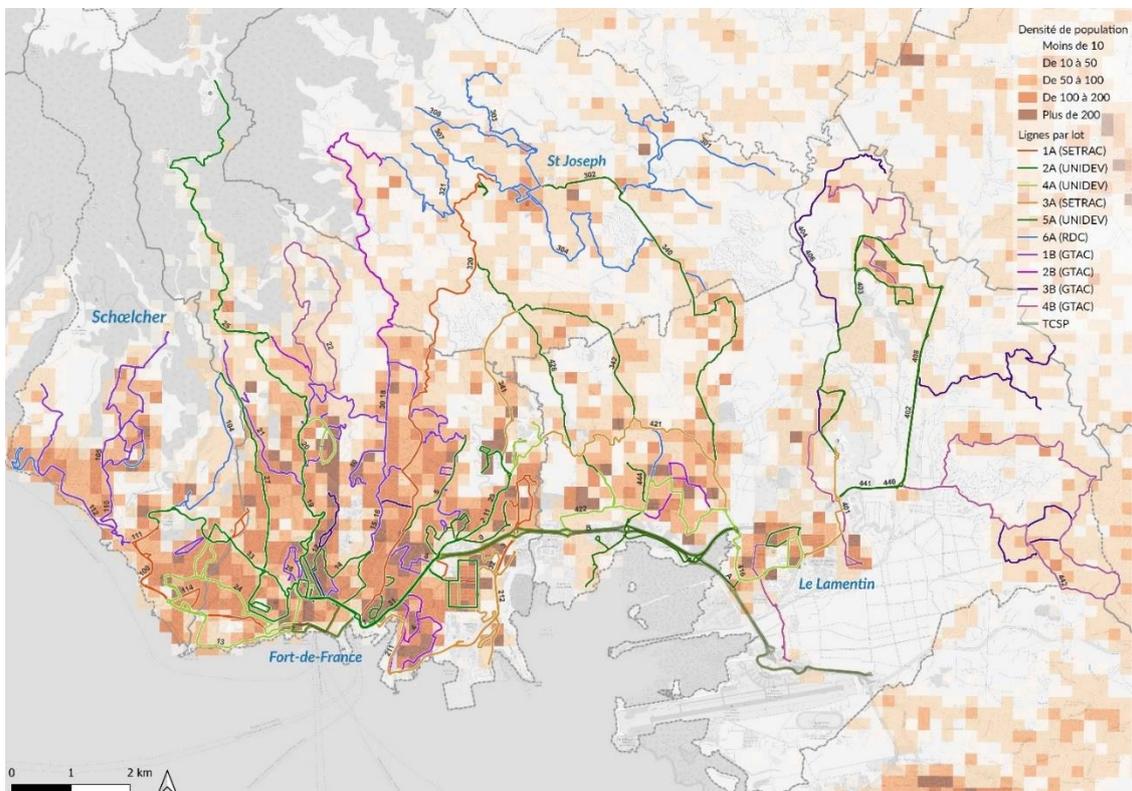


Figure 2 : Couverture de la population par des lignes de bus

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION - CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les niveaux d'offre théoriques du réseau sont **importants**, avec une dizaine de lignes urbaines à 15 minutes de fréquence en heure de pointe et surtout des lignes interurbaines à 1h en heure de pointe. L'offre le samedi est un peu moins importante et celle du dimanche très inégale sur le territoire.

L'indicateur de taux de couverture du territoire, le ratio kilomètres produits par habitant, est important : 40,5km/hab, ce qui est au-dessus des ratios classiques pour les agglomérations similaires (UTP 2020) :

- Une moyenne de 26,2 km/hab dans le cas des agglomérations comprises entre 100 000 et 250 000 habitants, sans TCSP lourd
- Une moyenne de 16,7 km/hab dans le cas des agglomérations inférieures à 100 000 habitants.

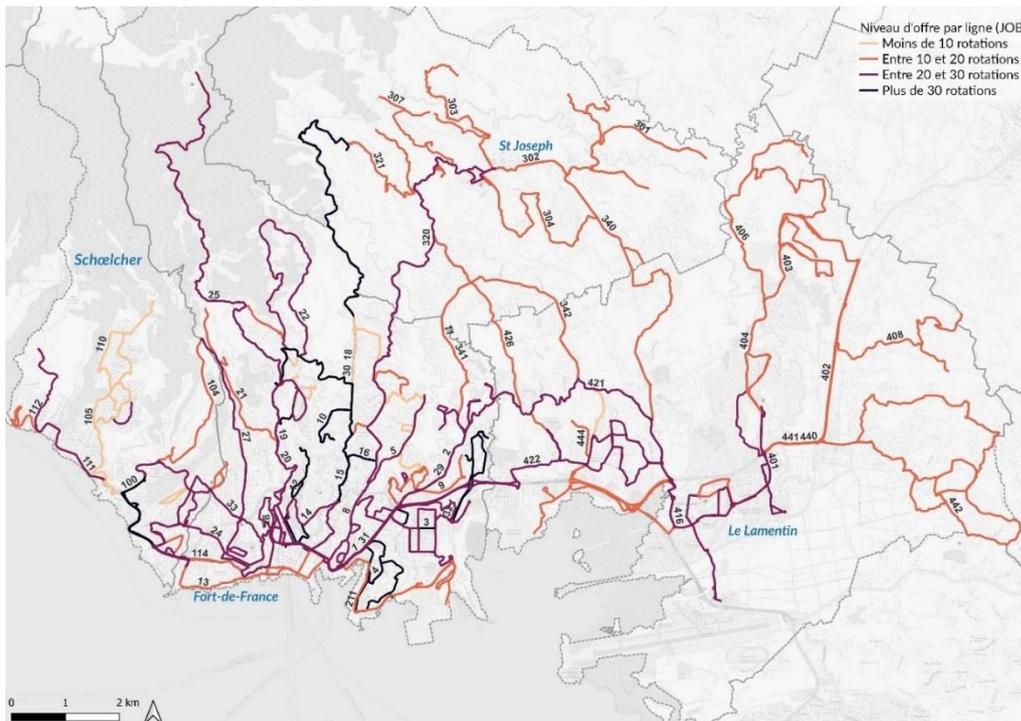


Figure 3 : Niveau d'offre théorique

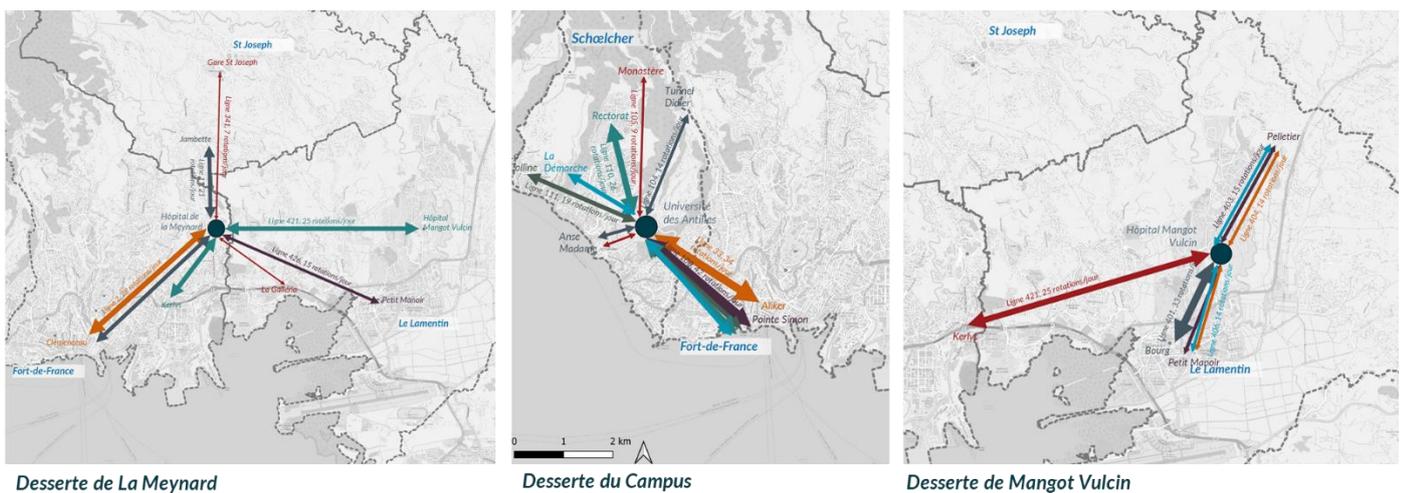


Figure 4 : Analyse de la desserte de quelques équipements

Cependant, l'offre réelle ou le **taux de réalisation moyen**, est faible, notamment lié à la disponibilité du matériel roulant.

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le **matériel roulant** utilisé sur le réseau centre est partagé entre Martinique Transport (36%) et les transporteurs (64%), pour un total de 193 véhicules. Le parc est vieillissant, avec plus de 30% de véhicules de plus de 10ans.

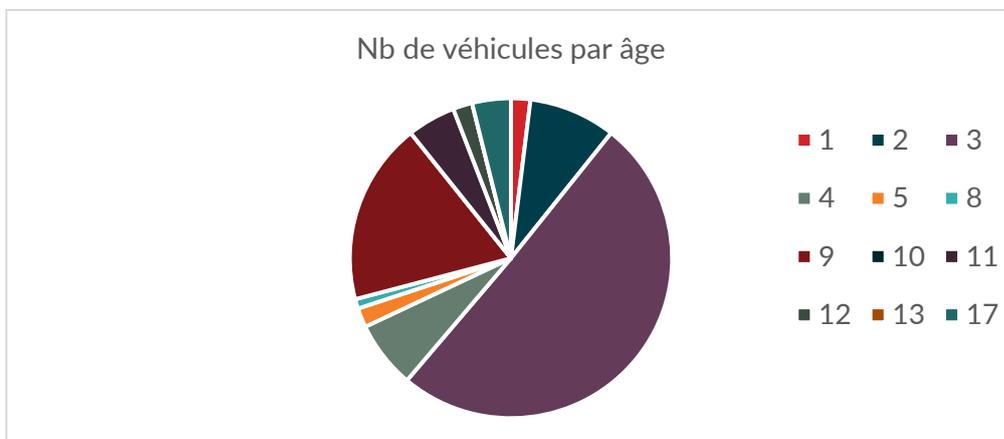


Figure 5 : Répartition des véhicules par âge

Les **pannes et indisponibilités** de véhicules sont récurrentes, avec un parc devenu contraint, quasi 50 véhicules ne pouvant pas rouler. L'organisation de la maintenance n'est pas la plus robuste aujourd'hui et les véhicules ne sont pas toujours adaptés à la réalité du terrain. Les principales causes de pannes sont :

- L'embrayage, la climatisation et les plaquettes de freins
- Des problèmes d'électronique et du système AdBlue
- Des suspensions.

La **fréquentation du réseau** est mal connue, du fait de l'absence d'outils de validation à bord des véhicules.

Les **équipements d'intermodalité** du réseau Centre sont nombreux mais d'aménagement insuffisant : absence d'informations voyageurs, d'espaces d'attente qualitatifs, de distribution de titres. La logique de terminus par faisceau rend l'intermodalité encore plus difficile. La multiplicité des points de correspondance n'incite pas les usagers à réaliser des itinéraires avec rupture de charge.



Figure 6 : Quelques emplacements d'intermodalité

L'équipement du réseau en termes de **poteaux d'arrêt** est grandement hétérogène en matière d'aménagements et d'état de l'existant. Il en est de même pour le réseau de distribution, qui apparaît comme faible au vu des besoins.

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1.3. SUR LE PLAN FINANCIER

Sur la base des éléments facturés à Martinique Transport et des recettes collectées par la Régie des Transports de Martinique (RTM) au cours de l'exercice 2023, dans le cadre des accords-cadres à bons de commande et des marchés publics de sous-traitance, les résultats sont les suivants :

- Frais facturés à Martinique Transport (après réfaction) : 33 995 944 €
- Recettes perçues par la RTM : 952 636 €

Cela représente un coût net de 33 043 308 €.

Au cours de l'audit financier, les constatations suivantes ont été faites :

- Les frais facturés ne correspondent pas aux kilomètres effectivement commandés, en raison d'un parc roulant dégradé qui ne permet pas d'assurer un service optimal. Les opérateurs estiment une réfaction des frais basée sur les kilomètres réalisables.
- Le dispositif de vente des titres de transport, associé à un taux de fraude élevé, ne permet pas d'évaluer avec précision le niveau réel des recettes.

2.2. LES ENJEUX POUR MARTINIQUE TRANSPORT

Plusieurs enjeux sont identifiés.

En premier lieu, un enjeu d'inscription dans le réseau unifié en cours de mise en place entre les réseaux existants et avec le TCSP et ses extensions.

Martinique Transport met en place progressivement un réseau unifié dont les frontières contractuelles doivent être transparentes pour l'utilisateur.

Le nouveau réseau Centre optimisé doit donc être construit en parfaite cohérence avec les autres réseaux en présence en facilitant l'intermodalité et évitant les concurrences/doublons :

- Les lignes de TCSP Pointe Simon – PEM de Mahault et Pointe Simon – PEM de Carrère ;
- Le réseau Sud particulièrement au niveau de sa frange nord, à Carrère et Morne Pitault ;
- Le réseau Nord dans Le Lamentin et aux franges du Gros Morne et du Robert.... ;
- Les navettes maritimes à Pointe Simon et Étang Z'Abriots.

Au-delà de la desserte, cela passe aussi par des propositions d'aménagement ou de création de lieux d'échanges entre ces réseaux.

Le réseau TCSP actuel de 14km va être étendu dans le périmètre d'étude vers Schoelcher (Université), à un horizon encore incertain se situant autour de 2030. En fonction des durées contractuelles envisagées, cette perspective pourra être évoquée dans les consultations qui font l'objet de la présente mission.

En deuxième lieu, un enjeu de modernisation de la gestion de l'exploitation.

Les exploitants présents en Martinique sont dans l'ensemble de taille modeste et exploitent leurs services de façon traditionnelle avec toutefois des avancées importantes ces dernières années avec l'arrivée d'outils légers et peu onéreux adaptés aux petits réseaux.

De ce fait, les contrats antérieurs étaient relativement peu exigeants en termes de gestion (organisation, méthodes de management, outils, formations, qualité, environnement ...) pour ne pas réduire la concurrence. Les exigences en termes de suivi des résultats (kilométrage parcouru, fréquentation par ligne ...) et transparence (dysfonctionnements, détail des charges et recettes, mise à jour des listes de matériels, personnel...) y sont assez limitées.

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les nouveaux contrats doivent être porteurs de modernité tant dans la gestion des moyens de production, de l'exploitation que dans les interfaces avec les usagers : livraison des véhicules, accueil dans les pôles, gestion des abonnés, appli Smartphone... La création de la Régie en 2020 s'est inscrite dans cette volonté de déployer des outils modernes et unifiés sur l'ensemble du réseau : billettique, SAEIV, boutique en ligne... qui sont déjà en place (SAE) ou devraient l'être à court terme (SIV, nouvelle billettique).

Ces nouveaux contrats doivent s'inscrire également dans une relation partenariale équilibrée et respectueuse.

En outre, en lien avec les engagements de la Martinique en matière de développement durable (PPE), les nouveaux réseaux devront s'inscrire dans des démarches environnementales vertueuses en particulier le « verdissement » des matériels. L'atteinte des objectifs de réduction des émissions pris à l'échelle de la Martinique (PPE) passe par une attractivité large des transports collectifs à la fois en offre de service (fréquences) mais également en modernité (digital) et respect de l'environnement.

En troisième lieu, un enjeu de durée de vie des véhicules.

Les transporteurs de Martinique sont confrontés à une problématique d'usure précoce des véhicules liée à la fois à l'état et l'étroitesse des routes en particulier communales, aux fortes pentes en présence dans certains secteurs et plus largement aux conditions climatiques.

Cette usure précoce entraîne plusieurs conséquences :

- La plus grande fréquence de renouvellement de certaines pièces (pneus, embrayage, climatisation...);
- Un plus grand nombre de pannes en ligne ;
- Une durée de vie inférieure à la norme des véhicules.

Un deuxième problème se rajoute à ce premier : des délais de réparation des véhicules très longs en cas de pannes principalement liés aux délais d'acheminement des pièces détachées en Martinique. L'immobilisation au garage peut aller jusque 4 à 5 mois ! Soit les transporteurs mobilisent certains véhicules de réserve, soit l'offre est dégradée.

Dans le cas du réseau Centre, une majorité de véhicules bus avaient été acquis au début de l'ex-DSP mise en place par la CACEM en 2012 et étaient entretenus au dépôt des Almadies avec des équipements assez rudimentaires. A la résiliation de celle-ci en 2020, une partie des véhicules était donc arrivée en fin de vie participant à la dégradation des conditions d'exploitation du réseau. Depuis, 22 véhicules ont été réinjectés par Martinique Transport entre janvier et juin 2021, au lancement des nouveaux marchés.

En quatrième lieu, un enjeu de gouvernance et de problématiques sociales.

Cette réflexion préalable à la re contractualisation du réseau Centre se doit d'être un moment privilégié pour assurer la meilleure cohérence possible entre les quatre différentes composantes de la gestion, de l'efficacité et du développement de son réseau que sont :

- La définition et la production d'une offre de transport et modes associés performante ;
 - Le choix d'opérateur(s) compétent(s) et en phase avec les orientations et objectifs de MT et capables de prendre des risques raisonnables mais suffisants sur des objectifs contractuels alignés sur les objectifs prioritaires de l'AOM ;
 - L'établissement d'un cadre contractuel adapté au mieux au pilotage des enjeux de mobilité par Martinique Transport, l'optimisation de la production de l'offre et de la réponse clientèle en termes de fréquentation et recettes ;
 - Des règles de gouvernance globale du système par la collectivité claires et pérennes pour l'opérateur.
-

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

Un des enjeux du ou des prochains contrats sera d'assurer la combinaison et la maîtrise de plusieurs objectifs et problématiques, en les formalisant dans un dispositif contractuel à la fois sécurisé et souple :

- La nécessaire prise de risque des opérateurs inhérente à toute gestion externalisée de service et l'impérieuse nécessité de maîtrise du coût du service pour MT ;
- La gestion du portage des investissements et de l'interface entre ceux-ci et l'exploitation : quelle stratégie d'investissement pour le réseau, associée aux réflexions sur les énergies disponibles ? quel rôle technique de l'opérateur, voire quelle implication financière et quels transferts de risques dans un contexte de transition énergétique ?

2.3. LES OBJECTIFS DE MARTINIQUE TRANSPORT

2.3.1. L'AMELIORATION EN CONTINU DES TRANSPORTS PUBLICS

Comme dans beaucoup d'îles saturées par la circulation automobile, le développement du transport collectif est un objectif pour les autorités publiques : le report modal de l'automobile vers les transports collectifs est donc un enjeu central des politiques publiques du territoire.

Pour atteindre cet objectif de report modal, Martinique Transport travaille à l'amélioration de l'attractivité de son réseau de transports collectifs et en particulier à l'unification progressive de son réseau à la fois :

- Via une structuration et une amélioration continues de la desserte du territoire ;
- Via une harmonisation des politiques tarifaires visant une intégration complète à terme ;
- Via une facilitation des pratiques intermodales pour un effacement des anciens périmètres institutionnels ;
- Par le développement d'outils et méthodes modernes (billettique, boutique en ligne, information voyageurs, régulation...), la plupart de ces développements étant mis en œuvre par la Régie des Transports de Martinique dont une des missions clefs est la gestion transverse du réseau.

2.3.2. L'OPTIMISATION DU RESEAU CENTRE

Martinique Transport a hérité en 2018 des réseaux mis en place par les autorités organisatrices antérieurement compétentes en Martinique et des multiples conventions les régissant (DSP ou marchés publics) avec des périmètres, des échéances, et des régimes tarifaires différents.

Martinique Transport a récupéré en particulier le contrat de DSP passé antérieurement par la CACEM avec la CFTU pour la période 2012-2023 pour l'exploitation du réseau Centre. Lors de la résiliation de la DSP en 2020, Martinique Transport a repris le réseau en l'état et repassé des marchés sur la base de l'offre 2012, la RTM reprenant en direct l'exploitation du TCSP et la supervision de l'ensemble du réseau.

Si le réseau Centre a vécu de grands bouleversements dans son mode de gestion et l'organisation de son exploitation, en revanche, il a peu évolué depuis sa création. Les réorganisations de l'offre les plus récentes sont celles visant à mieux desservir l'hôpital de Mangot-Vulcin (ouverture 2011) et celles mises en œuvre à la mise en service du TCSP en 2018, finalement assez peu importantes.

Il s'agit donc dans le cadre de la perspective de la remise en concurrence du réseau d'optimiser le réseau Centre à la fois en termes de gestion, d'organisation et enfin en termes de desserte et d'attractivité de l'offre.

2.3.3. LA COHERENCE AVEC D'AUTRES PROJETS MAJEURS

2.3.3.1. Le projet des Extensions du TCSP

La Collectivité Territoriale de Martinique (CTM) et Martinique Transport portent par ailleurs un projet visant à l'Extension du TCSP, actuellement en exploitation entre la Pointe Simon à Fort-de-France et les PEM de Mahault et Carrère au Lamentin, à l'Ouest jusqu'à l'Université via le pôle d'échanges multimodal de Madiana, à l'Est jusqu'au Robert avec une première étape probable jusqu'à un pôle d'échanges multimodal installé à Union (Brasserie Lorraine) et au Sud de Carrère jusqu'à Sainte-Luce (Zone de Céron).

Le réseau Centre est concerné par les branches Ouest et Est qui vont jusqu'à Schoelcher (Ravine-Touza) et Lamentin (Union). Ces extensions occasionneront nécessairement une importante réorganisation du réseau au Lamentin et à Schoelcher.

Le choix de la première phase de réalisation des extensions est prévu par la CTM et Martinique Transport à la mi-2024 : l'Extension Ouest apparaît à ce stade prioritaire et pourrait être la première opération à être réalisée. Cependant sa mise en service ne pourrait raisonnablement avoir lieu avant 2029-2030. Le projet des Extensions du TCSP ne peut donc avoir un impact sur la consistance du réseau Centre (réorganisation) que dans le cas de contrats d'une durée supérieure à 5-6 ans.

Il est cependant opportun de s'inscrire dans cette perspective pour la recomposition du réseau pour sa pérennité future, notamment via des rabattements de ligne sur des futurs pôles d'échanges.

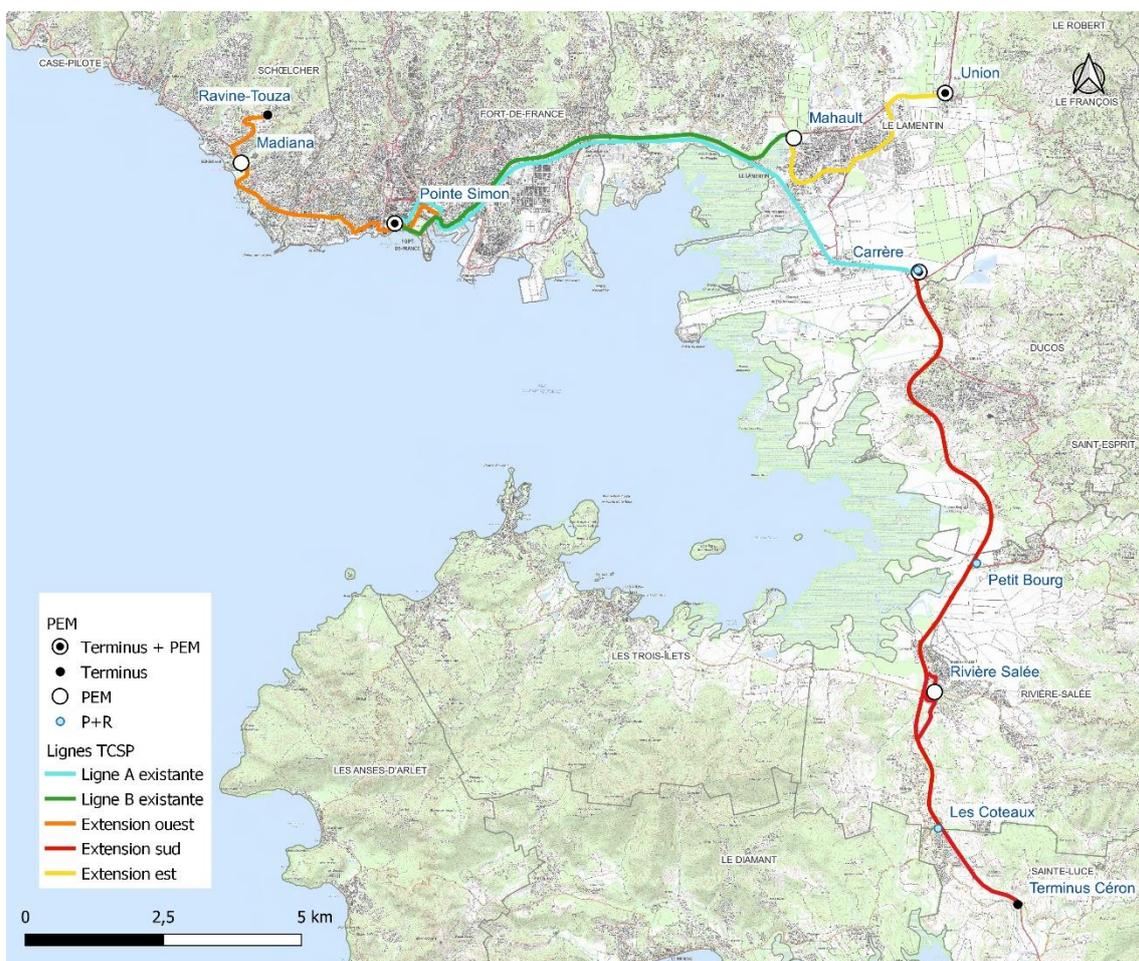


Figure 7 Projet des Extensions du TCSP de la Martinique

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.3.3.2. Le projet de réaménagement du boulevard De Gaulle

La ville de Fort-de-France porte un projet majeur de **requalification du boulevard Général de Gaulle**, passant par la piétonisation, la requalification urbaine complète et des modifications de sens de circulation. Le projet est sous maîtrise d'ouvrage de la CTM gestionnaire de cette voirie : il est au stade des études d'avant-projet mais il sera à considérer pour la réorganisation des lignes passant par le centre de Fort-de-France.

2.3.3.3. Le réaménagement du PEM de la Pointe Simon

La SOAME porte un projet d'aménagement urbain de la Pointe Simon avec la reconfiguration des espaces consacrés aux transports collectifs.

Le projet propose l'aménagement du terrain actuellement utilisé par Martinique Transport pour créer une vraie gare routière multimodale sur cette parcelle avec une petite gare routière bus et un bâtiment avec une agence et espace d'accueil multimodal.



Figure 8 Proposition de réaménagement – SOAME – Mars 2024

2.4. LES ENJEUX / RECOMMANDATIONS POUR LE NOUVEAU CONTRAT

En matière contractuelle, la DSP pourrait être améliorée afin de rendre certains de ces mécanismes plus efficaces :

- Prise en compte les **évolutions législatives et réglementaires** intervenues depuis la conclusion du contrat actuel ;
- **Pénalités** : mécanisme de pénalités à simplifier et à améliorer pour le suivi de la gestion contractuelle ;
- **Sous-traitance occasionnelle** : opportunité de prévoir un mécanisme de contrôle ;
- **Modalités financières** : amélioration de l'encadrement des modalités financières du futur contrat, quel que soit le mode de gestion, => objectif = éviter un recours systématique aux avenants ;
- Pertinence des **mécanismes de contrôle des informations** transmises plus fréquent et régulier (tous les 6 mois) et pénaliser le défaut de transmission. Améliorer la comitologie / reporting ;

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Pertinence d'un article relatif aux définitions des termes du contrat afin d'éviter toute difficultés d'interprétation

D'un point de vue juridique, le nouveau contrat devra répondre aux exigences en matière de commande publique. Ainsi le contrat projeté devra être établi afin de permettre le respect des principes directeurs :

- Liberté d'accès aux contrats de la commande publique ;
- Égalité de traitement des candidats ;
- Transparence des procédures ;
- Bonne gestion de deniers publics.

Par ailleurs, la réglementation encourage plus fortement la prise en compte de critères environnementaux dans le processus de sélection, avec notamment le critère de coût de cycle de vie pouvant se substituer à celui du prix.

La loi n° 2021-1104 « *climat et résilience* » du 22 août 2021 vient élargir davantage la prise en compte du développement durable, en renforçant la panoplie opérationnelle à disposition des acheteurs.

En outre, la loi climat et résilience prévoit que les concessionnaires doivent à compter du 21 août 2026, décrire dans le rapport annuel communiqué à l'autorité concédante les mesures mise en œuvre pour garantir la protection de l'environnement et l'insertion par l'activité économique.

Enfin, la loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République, prévoit que le Titulaire doit prendre toutes les mesures afin de permettre d'assurer l'égalité des usagers vis-à-vis du service, mais également de respecter les principes de laïcité et de neutralité dans le cadre de l'exécution du contrat.

En outre, le titulaire s'assure que son personnel ou toutes autres personnes sur lesquelles il exerce une autorité hiérarchique ou un pouvoir de direction, en s'abstenant de manifester leurs opinions politiques ou religieuses, traitent de façon égale toutes les personnes, en particulier les usagers du service et enfin en respectant la liberté de conscience et la dignité des personnes.

Comme toutes les personnes publiques, MARTINIQUE TRANSPORT – en tant qu'autorité organisatrice des mobilités – dispose d'une liberté de choix s'agissant du choix du mode de gestion du service.

Plus spécifiquement, les autorités organisatrices disposent d'une liberté de choix s'agissant du mode de gestion de leurs services publics de transport, et ce, conformément à l'article L. 1221-3 du Code des transports qui dispose que « *l'exécution des services de transport public de personnes réguliers et à la demande est assurée (...) soit en régie par une personne publique sous forme d'un service public industriel et commercial, soit par une entreprise ayant passé à cet effet une convention avec l'autorité organisatrice* ».

MARTINIQUE TRANSPORT peut donc opter librement entre deux possibilités :

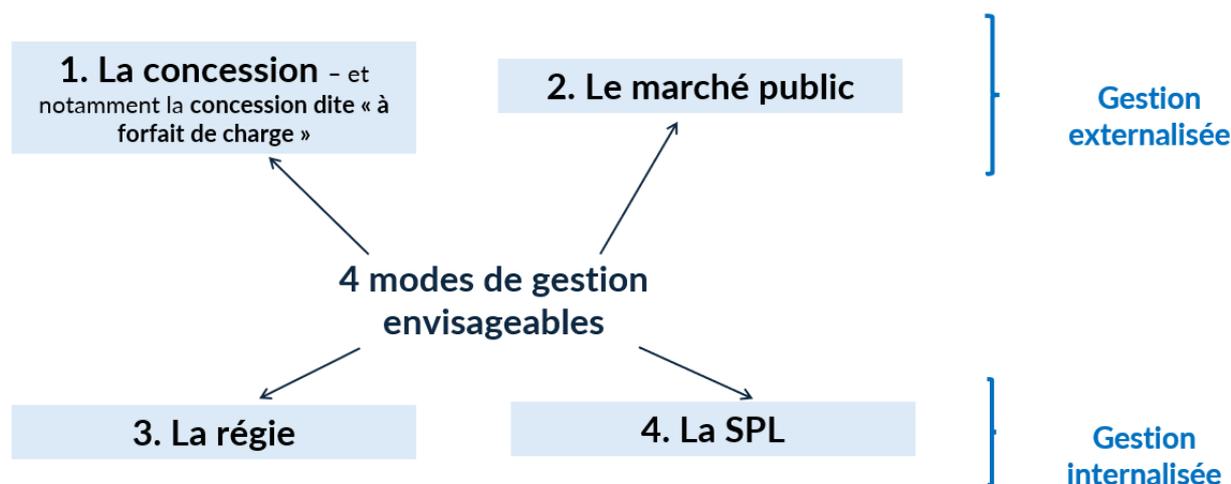
- Soit fournir elle-même des services publics de transport de voyageurs ou attribuer des contrats directement à une entité juridiquement distincte sur laquelle il exerce un contrôle analogue à celui qu'il exerce sur ses propres services (Gestion internalisée) ;
- Soit recourir à un tiers désigné à l'issue d'une procédure de mise en concurrence (Gestion externalisée).

Il convient donc de s'intéresser aux caractéristiques des différents modes de gestion (3.).

3 CARACTERISTIQUES DES DIFFERENTS MODES DE GESTION

3.1. LES MODES DE GESTION ENVISAGEABLES

Comme toutes les personnes publiques, MARTINIQUE TRANSPORT dispose d'une liberté de choix s'agissant du choix du mode de gestion du service.



3.1.1. GESTION EXTERNALISEE

3.1.1.1. Marchés publics

Aux termes de l'article L. 1111-1 du Code de la commande publique :

« Un marché est un contrat conclu par un ou plusieurs acheteurs soumis au présent code avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, en contrepartie d'un prix ou de tout équivalent ».

Par le biais d'un marché public, la personne publique mobilise un partenaire, qu'elle **rémunère directement**. Le prix versé couvre toutes ses dépenses, **le cocontractant ne supportant aucun risque lié au résultat de l'exploitation**.

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le prestataire qui se voit confier l'exécution du service public n'agit pas pour son propre compte mais pour celui de la personne publique, ce qui implique une absence de transfert de risque au profit de l'exploitant. Les risques économiques (financiers et d'exploitation) sont intégralement supportés par la personne publique.

L'autorité organisatrice conserve ainsi la pleine responsabilité et la pleine maîtrise du service.

Le principe en matière de marché public **demeure l'allotissement** sauf si l'objet du marché ne permet pas l'identification de prestations distinctes, conformément à l'article L. 2113-10 du code de la commande publique.

Il est toutefois, possible de déroger au principe de l'allotissement dès lors que la conclusion de lot séparés est de nature « à restreindre la concurrence ou risque de rendre techniquement difficile ou financièrement plus couteuse l'exécutions des prestations » ou lorsque le pouvoir adjudicateur n'est pas en mesure d'assurer les missions d'organisation, de pilotage et de coordination.

La procédure de passation d'un marché public est moins souple que celle d'une délégation de service public dès lors que les possibilités de recourir à une négociation avec les opérateurs sont très restreintes limitant ainsi pour l'autorité organisatrice de prendre en compte le savoir-faire de l'exploitant.

Dans le cas d'espèce, le recours aux marchés publics peut s'avérer difficile à mettre en œuvre d'une part au regard de l'obligation d'allotissement des marchés, mais d'autre part en raison d'une possible insuffisance de moyens, techniques, humains et financiers, nécessaire au suivi des marchés publics.

3.1.1.2. Concessions

Aux termes de l'article L. 1121-1 du Code de la commande publique, un contrat de concession est un contrat par lequel « *une ou plusieurs autorités concédantes soumises au présent code confient l'exécution de travaux ou la gestion d'un service à un ou plusieurs opérateurs économiques, à qui est transféré un risque lié à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, en contrepartie soit du droit d'exploiter l'ouvrage ou le service qui fait l'objet du contrat, soit de ce droit assorti d'un prix* ».

Il est précisé que « *la part de risque transférée au concessionnaire implique une réelle exposition aux aléas du marché, de sorte que toute perte potentielle supportée par le concessionnaire ne doit pas être purement théorique ou négligeable. Le concessionnaire assume le risque d'exploitation lorsque, dans des conditions d'exploitation normales, il n'est pas assuré d'amortir les investissements ou les coûts, liés à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, qu'il a supportés* ».

Contrairement à un marché public, le **délégataire supporte le risque de l'exploitation du service qui lui est confié par le contrat** c'est-à-dire que dans des conditions normales d'exploitation du service, il ne doit pas être assuré d'amortir les investissements ou les coûts qu'il supporte dans le cadre de l'exploitation du service.

Ainsi, en reliant significativement la rémunération de l'exploitant aux résultats de l'exploitation, la délégation de service public permet d'inciter directement l'exploitant à la réalisation des objectifs de l'autorité organisatrice et, corrélativement, de limiter l'exposition de cette dernière aux risques d'exploitation qui doivent être supportés, au moins en partie, par le concessionnaire.

Un cahier des charges fixe les différentes obligations de service public imposées au concessionnaire et la concession doit préciser les tarifs à la charge des usagers ainsi que l'incidence des paramètres ou indices qui déterminent leur évolution.

Le concessionnaire est tenu de produire chaque année à la collectivité délégante un rapport comportant, notamment, les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution de la concession et une analyse de la qualité du service. En outre et conformément aux dispositions de l'article L. 1411-3 du CGCT, ce rapport doit être assorti d'une annexe permettant à la collectivité d'apprécier les conditions d'exécution du service.

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

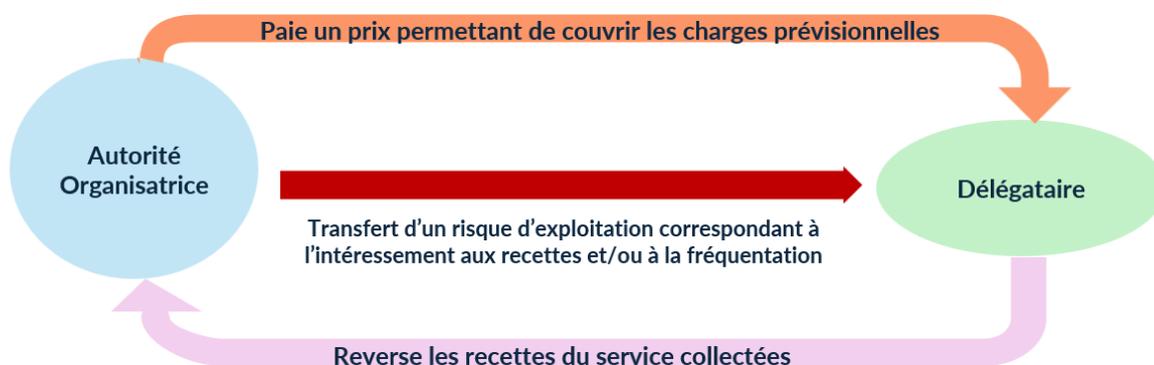
Ce mode de gestion présente de nombreux avantages, mais devra prendre en compte les préconisations énoncées afin de rendre le contrat et la gestion du service plus efficaces.

3.1.1.3. Concessions à forfait de charges

Pour mémoire, dans une DSP dite « classique », la rémunération du cocontractant est substantiellement liée au résultat de l'exploitation du service et par conséquent soumise à un risque (point 3.1.1.3).

En revanche, dans une DSP à forfait de charge, la rémunération du cocontractant de la personne publique s'apparente à un prix.

-> Modèle relativement courant dans le domaine des transports publics



La doctrine administrative estime que le taux de couverture minimum est de 10 % dans le cas d'un forfait de charges. Dans la simulation (cf diapositive estimer le coût du futur contrat, le taux est entre 13 et 15%)

La DSP à forfait de charge se rapproche de la régie intéressée qui est un contrat par lequel le cocontractant est chargé de faire fonctionner ce service, mais il est rémunéré par la collectivité, qui demeure responsable de la direction du service. Ainsi, la rémunération du cocontractant est composée d'une partie fixe versée par la collectivité (« redevance ») et d'une partie indexée sur les résultats d'exploitation.

En d'autres termes, l'autorité délégante perçoit mensuellement l'intégralité des recettes d'exploitation récoltées dans un premier temps par le délégataire (à l'exception de ses éventuelles recettes propres).

Le délégataire est rémunéré par l'autorité délégante via un forfait annuel de charges d'exploitation qui correspond aux charges prévisionnelles annuelles d'exploitation.

Dans la mesure où le régisseur supporte un risque d'exploitation, la régie intéressée constitue une délégation de service public et non un marché public.

Il en va cependant différemment d'un contrat de régie intéressée dans lequel le mode d'intéressement du cocontractant de l'administration ne fait dépendre qu'à la marge sa rémunération de l'efficacité de sa gestion et des résultats qu'il aura obtenus.

Afin de maintenir une part de risque, le délégant met en place un intéressement aux recettes et/ou à la fréquentation.

Cet intéressement (bonus ou malus) correspond à l'écart entre l'engagement de recettes et le montant réel de recettes, reversé à la collectivité (risque équivalent au risque commercial en DSP à CFF).

La collectivité est propriétaire des recettes (exploitant fiscal). Elle encaisse la TVA afférente et peut pratiquer la déduction. Elle récupère ainsi, par la voie fiscale, la TVA sur ses dépenses de fonctionnement et d'investissement, notamment :

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Le prix du marché ou le forfait de charge versé au délégataire ;
- Les investissements mis à disposition de l'exploitant. Le délégataire perçoit pour sa part une rémunération assujettie à TVA ; la TVA collectée sur cette rémunération lui permet de pratiquer la déduction de la TVA sur ses charges.

Ce mode de gestion présente de nombreux avantages permettant à Martinique Transport d'avoir une vision globale sur le contrat. L'avantage de cette forme de concession est de permettre à Martinique Transport d'avoir un réel contrôle sur l'exécution de la DSP en ce qu'elle demeure responsable du service. La rémunération de son cocontractant varie en fonction des résultats d'exploitation.

3.1.2. GESTION INTERNALISEE

3.1.2.1. Régie

La régie est le mode de gestion par lequel la personne publique prend directement en charge l'organisation et le fonctionnement du service public, ainsi que le financement des travaux. Elle conserve ainsi la pleine maîtrise du service.

Les dispositions s'appliquant aux régies sont prévues aux articles L. 1412-1 et suivants du Code général des collectivités territoriales.

Ce mode d'exploitation suppose des compétences humaines et techniques suffisantes, notamment en matière de gestion du personnel affecté au service. En application des dispositions du Code du travail, il implique la reprise du personnel travaillant pour le compte de l'actuel exploitant et, si la régie n'est pas personnalisée, la mise en place d'un budget annexe. Celle-ci assume seule les risques financiers et d'exploitation.

La régie peut comporter deux variantes :

- La régie dotée de la seule autonomie financière (régie autonome) : elle ne dispose pas de personnalité juridique propre. Les décisions sont prises par l'organe délibérant de la personne publique, et un budget annexe est consacré au service.
- La régie comprend un directeur, chargé d'assurer le fonctionnement des services de la régie, et un conseil d'exploitation, chargé de délibérer sur les catégories d'affaires pour lesquelles l'organe délibérant ne s'est pas réservé le pouvoir de décision. Tous deux sont nommés par l'organe délibérant.
- La régie dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière (régie personnalisée) : elle prend la forme d'un établissement public local. Elle est administrée par un conseil d'administration et un directeur désigné par l'organe délibérant. Elle comprend un budget propre, voté par le conseil d'administration.

La principale différence entre ces deux formes de régie tient à ce que la première, en l'absence de personnalité morale, constitue un service interne de la collectivité, alors que la régie avec personnalité morale et autonomie financière, qui prend la forme d'un établissement public industriel et commercial (EPIC), dispose d'une existence juridique propre, distincte de celle de la collectivité de rattachement.

Au cas d'espèce, il semble que les moyens humains, techniques et financiers à disposition de Martinique Transport ne permettent pas d'assurer directement l'exploitation du service.

Ce mode de gestion doit donc, a priori, être écarté.

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION - CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1.2.2. SPL

La société publique locale (SPL), qui est régie par l'article L. 1531-1 du CGCT (et par renvoi aux dispositions du CGCT applicables aux SEM et aux dispositions du Code du commerce applicables aux sociétés commerciales) est une société créée par des collectivités territoriales et leurs groupements (minimum deux) pour la réalisation de missions entrant dans le champ de compétence de ses actionnaires.

Une SPL peut être constituée en vue de la réalisation d'opérations d'aménagement, d'opérations de construction ou pour exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial ou toutes autres activités d'intérêt général.

Dans le cas d'espèce, le recours à la SPL est pour MARTINIQUE TRANSPORT difficile à mettre en œuvre car elle nécessite d'avoir à *minima* deux actionnaires, nécessitant ainsi de trouver une autre personne publique actionnaire disposant de la compétence en lien avec l'objet statutaire de la société.

Ce mode de gestion doit donc, *a priori*, être écarté.

4 ANALYSE COMPAREE DES SCENARIOS

4.1. CRITERES DE COMPARAISON

	Avantages	Inconvénients
Régie	<p>Implication forte dans la gestion et l'exploitation du service ;</p> <p>Contrôle direct sur la gestion et l'exploitation du service ;</p> <p>Pas de procédure de passation ;</p> <p>Permet de bénéficier d'une grande latitude en matière d'évolution du service.</p>	<p>Nécessite des moyens techniques et humains importants au sein de la Régie ;</p> <p>Absence de participation des opérateurs économiques ;</p> <p>Reprise du personnel ;</p> <p>Mobilisation forte pour structurer le service dans un calendrier contraint</p>
SPL	<p>Contrôle directe de MT mais partagé avec un autre associé</p> <p>Pas de période d'incertitude (phase de consultation)</p> <p>Souplesse de gestion supérieure par rapport à une régie</p>	<p>Nécessite deux actionnaires</p> <p>Nécessite une forte implication des actionnaires dans la gestion</p> <p>Risques industriels et commerciaux supportés par la SPL</p>
Marché public	<p>Bénéfice du savoir-faire et du réseau d'un opérateur économique ;</p> <p>Recours à la négociation et/ou au dialogue compétitif possible.</p>	<p>Absence de risque d'exploitation pour le titulaire : incite peu à la qualité du service (les mécanismes incitatifs prévus dans le contrat sont nécessairement limités afin d'éviter tout risque de requalification) ;</p> <p>Maîtrise d'ouvrage et portage financier des investissements supportés par la Martinique Transport ;</p> <p>Contrôle indirect de Martinique Transport sur la gestion et l'exploitation du service ;</p>

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Avantages	Inconvénients
		Rémunération du titulaire supportée par MT.
Concession classique ou Concession à forfait de charge	<p>Bénéfice du savoir-faire et du réseau d'un opérateur économique ;</p> <p>Une partie du risque d'exploitation porté par le titulaire : incitation à la qualité du service ;</p> <p>Attractivité du projet pour les opérateurs ;</p> <p>Recours à la négociation et ou au dialogue compétitif possible ;</p> <p>Capacité d'ingénierie et de recherche pouvant être mobilisée pour une solution nouvelle, adaptation du service rapide.</p>	<p>Montage contractuel complexe (encadrement des risques transférés, seuils de révision des conditions financières) ;</p> <p>Contrôle indirect de Martinique Transport sur la gestion et l'exploitation du service.</p> <p>Pour les DSP à forfait de charge, Martinique Transport demeure responsable de la direction du service.</p>

4.2. ANALYSE MULTICRITERE

4.2.1. CRITERES LIES A LA PROCEDURE

PROCEDURE DE PASSATION DES DIFFERENTS CONTRATS	
Régie	<ul style="list-style-type: none"> Nécessité d'une délibération après avis de la CCSPL pour autoriser la création d'une régie ; Nécessité de rédiger des statuts
SPL	<ul style="list-style-type: none"> Convocation des assemblées délibérantes des collectivités pour constitution de la SPL ; Adoption des délibérations des assemblées délibérantes 15 jours après (R. 225-69, C. Com.) ; AG constitutive de la SPL + Signature des statuts par les exécutifs des collectivités ; Enregistrement des statuts auprès des services fiscaux et immatriculation au RCS ; Publication JAL + BODACC (1 mois environ).
Marché public	<ul style="list-style-type: none"> Définition des besoins et de l'objet des marchés avec précision (budget, règlement de consultation) ; Procédure de passation applicable ; Organisation de la publicité afin de permettre aux entreprises de déposer une candidature ; Phase de sélection ; Choix du concessionnaire et informations des candidats évincés

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

PROCEDURE DE PASSATION DES DIFFERENTS CONTRATS	
Concession classique ou Concession à forfait de charge	<ul style="list-style-type: none"> • Choix de la procédure de passation en fonction de la valeur estimée de la concession ; • Hiérarchisation des critères d'attribution ; • Avis de concession ; • Procédure de publicité et de mise en concurrence (Article L. 3121-1 et L. 3122-1 du CCP) ; • Examen des candidatures (article L.3123-1 à L. 3123-21 CCP et articles R.3123-14 et R.3123-15 du CCP) ; • Choix de l'offre (article L. 3124-1 et suivants du CCP) ; • Choix du concessionnaire et informations des candidats évincés (article L. 3125-1 du CCP) ; • Avis d'attribution (Article R. 3125-6 et R. 3125-7)

4.2.2. CRITERES LIES A L'EXPLOITAION DU SERVICES

PROCEDURE DE PASSATION DES DIFFERENTS CONTRATS	
Régie	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation interne ; • Missions prévues dans les statuts ; • Perception des recettes commerciales ; • Sécurité des personnes ; • Maintenance de l'ensemble du matériel ; • Nécessite des moyens humains et financiers suffisant pour répondre à l'offre de transports
SPL	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation interne ; • Missions prévues dans les statuts ; • Perception des recettes commerciales ; • Sécurité des personnes ; • Maintenance de l'ensemble du matériel ; • Nécessite des moyens humains et financiers suffisant pour répondre à l'offre de transports
Marché public	<ul style="list-style-type: none"> • Le prestataire retenu a la charge d'entretenir qualitativement l'ensemble des biens nécessaires à l'exécution du service ; • Le cocontractant devra assurer la maintenance des véhicules mis à disposition par Martinique Transport
Concession classique ou Concession à forfait de charge	<ul style="list-style-type: none"> • Les obligations de services publics sont mises à la charge du concessionnaire ; • Le concessionnaire doit être soumis à un aléa lors de l'exécution de la concession ; • Encadrement nécessaire du régime des biens de retour, de reprise et les biens propres ; • Reporting annuel ;

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.2.3. CRITERES ECONOMIQUES ET FINANCIERS

FLUX FINANCIERS ET CONTRAINTES FINANCIERES DES DIFFERENTS CONTRATS	
Régie	<ul style="list-style-type: none"> • Reprise en interne des salariés de l'exploitant sortant ; • Recrutement et gestion des personnels d'encadrement experts (direction, marketing, exploitation, maintenance, ressources humaines, ...) ; • Perception et contrôle des recettes commerciales ; • Investissements en matière de véhicules d'exploitation et de services, en matière d'outils métiers nécessaires à la bonne exécution des services ; • Maintenance des véhicules, contrôles périodiques à respecter et travaux de mise à niveau si nécessaire ; • Gestion du dépôt, réparations, adaptation des ateliers aux normes réglementaires
SPL	<ul style="list-style-type: none"> • Reprise en interne des salariés de l'exploitant sortant ; • Recrutement et gestion des personnels d'encadrement experts (direction, marketing, exploitation, maintenance, ressources humaines, ...) ; • Perception et contrôle des recettes commerciales ; • Investissements en matière de véhicules d'exploitation et de services, en matière d'outils métiers nécessaires à la bonne exécution des services ; • Maintenance des véhicules, contrôles périodiques à respecter et travaux de mise à niveau si nécessaire ; • Gestion du dépôt, réparations, adaptation des ateliers aux normes réglementaires
Marché public	<ul style="list-style-type: none"> • Le prestataire retenu a la charge d'acheter et d'entretenir les biens nécessaires à l'exécution du service ; • Perception des recettes collectée par l'exploitant via une régie de recettes • Personnel nécessaire à l'organisation des services ; • Paiement à l'exploitant d'un cout prévu initialement ; • Un intéressement « non significatif » peut être mis en place sur la performance de l'exploitant ;
Concession classique ou Concession à forfait de charge	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cas d'une concession à forfait de charge, l'exploitant remonte à l'AOM les recettes commerciales collectées à l'euro et reçoit un prix forfaitaire en compensation de sa prestation. ; • Si le R/D est supérieur à 10%, la collectivité a la possibilité de procéder à la récupération de la TVA ; • Dans le cas d'une concession à contribution forfaitaire, l'exploitant prend la totalité du risque commercial et perçoit directement les recettes collectées. • Le concessionnaire reçoit une contribution forfaitaire fixe et à la possibilité de percevoir une contribution variable complémentaire ; • Dans les deux cas l'AOM a la possibilité de réaliser les investissements en véhicules, en outils informatiques, en matière de dépôt et d'atelier et de les mettre à disposition de l'exploitant en contrepartie d'une contribution financière. Les biens en question seront alors considérés comme des biens de retour, qui devront revenir à l'AOM à la fin de la concession ; • L'AOM peut également demander à l'exploitant de porter ces investissements et se donner contractuellement la possibilité de racheter les biens à leur valeur nette comptable à la fin de la concession afin de pouvoir les mettre à disposition d'un futur exploitant. Ces biens sont alors considérés comme des biens de reprise. Tous les autres investissements réalisés par l'exploitant en cours de contrat sont considérés comme des biens propres qu'il conservera à la fin de la concession.

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION - CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.2.4. SYNTHESE

	Régie	SPL	Marché public	DSP
Maîtrise et souplesse du service	Totale	Elevée	Elevée	Faible
Procédure de passation	Aucune	Aucune	Contrat de durée moyenne (Environ 4 ans)	Contrat de longue durée (Fonction de la durée d'amortissement des investissements mis à la charge du concessionnaire)
Transfert des risques	Aucun	Aucun	Faible	Élevé
Moyens techniques et humains à mobiliser	Elevés	Elevés	Moyens	Faibles
Bénéfice du savoir-faire et du réseau d'un professionnel	Aucun	Aucun	Elevé	Élevé

5 PRECONISATION SUR LE MODE DE GESTION DU SERVICE LE PLUS ADAPTE

5.1. ANALYSE DES AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFERENTS MODES DE GESTION SUSCEPTIBLES DE S'APPLIQUER

Sont d'ores et déjà exclus, pour les raisons développées ci-dessus, les modes de gestion suivants :

- La régie : ce mode de gestion internalisé permettrait à Martinique Transport d'avoir le contrôle sur l'exécution du service et l'adapter en fonction du besoin des usagers. Cependant, la mise en place d'une régie nécessite des moyens humains, techniques et financiers conséquent pour réorganiser le service de transport, la reprise des salariés et la gestion des biens de reprise ;
- La SPL : MARTINIQUE TRANSPORT est l'autorité organisatrice sur l'ensemble du territoire de la collectivité de Martinique rendant par définition difficile la création d'une SPL (qui doit avoir *a minima* deux actionnaires disposant de compétences en lien avec l'objet de la SPL), avec une autre personne publique actionnaire.

Les modes de gestion pouvant ainsi être envisagés sont :

- Le recours à des marchés publics ;
- Le recours la concession.

Les tableaux ci-dessous présentent les avantages et les inconvénients de chaque mode de gestion.

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION - CONSEIL D'ADMINISTRATION

Marché public	
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Bénéfice du savoir-faire et du réseau d'un opérateur économique ; • Maîtrise du service conservé par MARTINIQUE TRANSPORT 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques industriels et commerciaux supportés intégralement par MARTINIQUE TRANSPORT ; • Portage financier des investissements supporté intégralement par MARTINIQUE TRANSPORT ; • Rémunération du prestataire supportée intégralement par MARTINIQUE TRANSPORT ;
Délégation de service public	
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Transfert au concessionnaire de l'exploitation du service, mais également des risques afférents ; • Bénéfice du savoir-faire et du réseau d'un opérateur économique ; • Capacité du concessionnaire en termes d'initiatives de promotion et prospection commerciale, de forte réactivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Montage contractuel complexe (encadrement des risques transférés, seuils de révision des conditions financières, débouclage, etc.) ; • Maîtrise du service par MARTINIQUE TRANSPORT plus limité qu'en matière de marché public

En synthèse :

	Marché public	DSP à forfait de charge
Maîtrise et souplesse du service	Elevée	Faible
Procédure de passation	Contrat de durée moyenne (Environ 4 ans)	Contrat de longue durée (Fonction de la durée d'amortissement des investissements mis à la charge du concessionnaire)
Transfert des risques	Faible	Elevé
Moyens techniques et humains à mobiliser	Moyens	Faibles

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

Bénéfice du savoir-faire et du réseau d'un professionnel	Elevé	Elevé
Impact sur les dépenses de fonctionnement de Martinique Transport	Total	Sans impact

5.2. PRESENTATION DES MOTIFS DU CHOIX DE MARTINIQUE TRANSPORT

5.2.1. PRESENTATIONS DES OBJECTIFS DE MARTINIQUE TRANSPORT

Un des objectifs poursuivis par Martinique Transport est d'accroître le contrôle du futur délégataire, notamment concernant :

- Le recours à la sous-traitance (et le suivi des sous-traitants) ;
- Le suivi des indicateurs de performance et l'application de pénalités ;
- La satisfaction des usagers.

À cet égard, Martinique Transport souhaite ajuster le mode de gestion actuel avec la mise en place d'une concession à forfait de charge.

5.2.2. LE RECOURS A LA CONCESSION A FORFAIT DE CHARGES

La mise en place d'une concession à forfait de charge pourra permettre à Martinique Transport de garder la direction du service en veillant à la satisfaction des usagers, mais également de maintenir l'intérêt de son cocontractant par l'intermédiaire d'un mécanisme d'intéressement.

Par ailleurs, la rémunération du délégataire versée par Martinique Transport dépend pour partie du résultat d'exploitation et constitue donc un facteur d'intéressement du Délégataire aux conditions d'exécution du service.

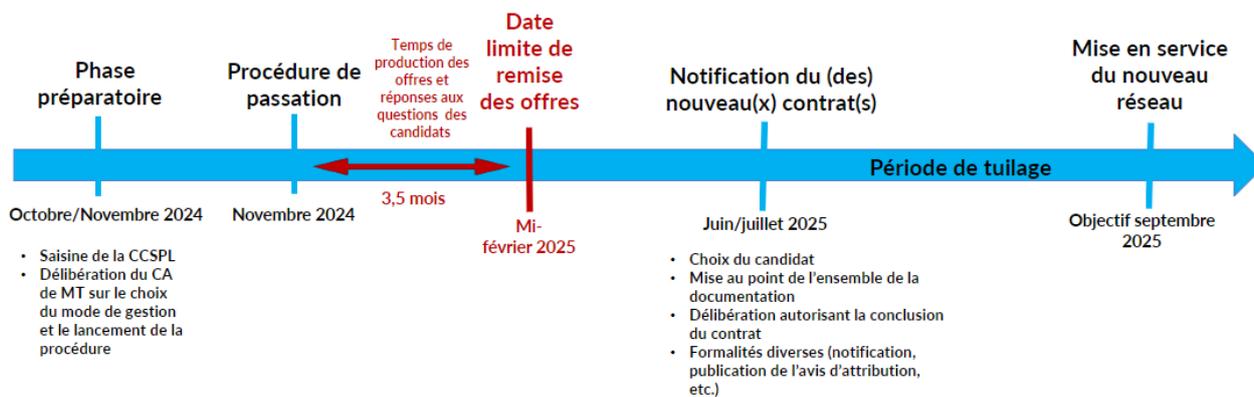
En synthèse, les avantages du recours à une concession à forfait de charges sont les suivants :

- Bénéficier des compétences techniques d'un professionnel du secteur routier
 - Prise en charge globale des missions d'exploitation et de financement par le concessionnaire :
 - Mobilisation de compétences spécifiques (ingénierie, exploitation, prospection commerciale) ;
 - Cohérence technique entre les phases d'aménagement et d'exploitation ;
 - **Transfert des risques industriels et commerciaux au concessionnaire dès la signature du contrat ;**
 - Implication du concessionnaire dans la gestion du service ;
 - Maintien du rôle de Martinique Transport de contrôle du service et de définition des orientations stratégiques du réseau ;
-

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Pas d'obligation d'allotissement → diminution des coûts malgré l'existence de plusieurs lignes par la mutualisation des moyens en fonctions supports ;

La procédure de passation des délégations de service public se déroulera selon le calendrier suivant :



6 PRESENTATION DES CARACTERISTIQUES DU FUTUR CONTRAT

6.1. CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DU FUTUR CONTRAT

Le type de contrat envisagé est une concession à forfait de charges par laquelle Martinique Transport confie au délégataire du futur contrat l'exploitation et la gestion du service public de transport régulier collectif du ressort territorial du centre.

Le délégataire assumera la responsabilité de cette exploitation pendant la durée de son contrat qu'il exécute à ses risques et périls.

Le délégataire disposera d'une exclusivité pour les lignes urbaines entrant dans le périmètre du contrat, à l'exclusion de l'exploitation et de l'extension du TCSP.

Martinique Transport demeurera responsable de la direction du service public concédé et percevra mensuellement l'intégralité des recettes d'exploitation récoltées par le délégataire.

Martinique Transport verse une rémunération au délégataire avec un forfait de charge correspondant aux charges prévisionnelles sur lesquelles s'engage le délégataire.

Martinique Transport fixe un intéressement aux recettes, correspondant à la différence entre l'engagement de recettes et le montant réel de recettes, reversé à l'Autorité Délégante.

Le délégataire sera responsable de :

- La Gestion, l'Exploitation et l'Entretien du matériel roulant ;
- La réalisation et le financement d'un programme d'investissements, d'Entretien et Gros Entretien, de renouvellement des équipements ;
- L'accueil et la prestation de services à destination des usagers.

Martinique Transport aura pour missions :

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

- La définition de la politique des transports, délègue au délégataire la mise en œuvre de cette politique, contrôle l'exploitation et sanctionne le délégataire de ses éventuelles défaillances ;
- La définition unilatéralement ou sur la base des propositions du délégataire, des mesures à prendre et des services à offrir pour répondre au mieux aux besoins de déplacements des usagers, ainsi que des investissements mobiliers et immobiliers à sa charge qu'elle réalise pour l'exécution des services en qualité de Martinique Transport.

Le contrat de concession sera conclu pour une durée de 6 ans à compter de la date de prise d'effet de la concession soit le 1^{er} septembre 2025.

6.1.1. CONDITIONS FINANCIERES

6.1.1.1. Mécanisme de forfait de charges

Le futur contrat fera l'objet d'une rémunération dite « au forfait de charges ».

Dans un système à forfait de charge possible en régime de concession de type délégation de service public, l'Autorité Organisatrice verse à l'exploitant une contribution financière correspondant aux charges d'exploitation et aux charges d'investissement contractuellement supportées par le délégataire. Ce montant est ajusté périodiquement, en fonction des éléments principaux suivants :

- Une indexation annuelle correspondant à la structure des coûts à la charge du délégataire ;
- La variation des unités d'œuvre nécessaires à la réalisation du service, en fonction des décisions prises par l'Autorité Organisatrice ;
- Par ailleurs, le délégataire est soumis :
 - à un dispositif d'intéressement (bonus, malus) au niveau de recette sur lequel il s'engage. Lorsque l'objectif n'est pas atteint il supporte le déficit, lorsque l'objectif est dépassé, il bénéficie d'une part du surplus.
 - à un dispositif de bonus à la fréquentation (nombre de voyage) conditionné à l'atteinte de son engagement de recette. Lorsque les résultats (fréquentation) sont au-dessus de l'engagement il bénéficie d'un bonus.

En cas de non-réalisation du service, un mécanisme de réfaction de charges d'exploitation s'appliquera calculée sur la base des kilomètres non parcourus par rapport à l'offre commerciale de référence de l'année considérée.

6.1.1.2. Exposition aux risques du délégataire

Le contrat de concession implique pour le titulaire d'assumer un risque industriel et commercial effectif.

Ce risque est consubstantiel à la notion de concession, laquelle est définie à l'article L.1121-1 du code de la commande publique comme :

« un contrat par lequel une ou plusieurs autorités concédantes soumises au présent code confient l'exécution de travaux ou la gestion d'un service à un ou plusieurs opérateurs économiques, à qui est transféré un risque lié à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, en contrepartie soit du droit d'exploiter l'ouvrage ou le service qui fait l'objet du contrat, soit de ce droit assorti d'un prix ».

En pratique le futur délégataire sera exposé à un triple risque :

- Le risque industriel sur l'exploitation.
 - Le risque technique sur les investissements, sur les coûts directs aussi bien que sur les conditions de financement, Le délégataire devra fournir une partie du matériel roulant nécessaire à l'exécution du service.
-

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Le risque commercial dans la mesure où il s'engage sur un objectif de recettes et de fréquentation.

L'exposition au risque se traduit par les mécanismes de rémunération variable suivants :

- Un dispositif d'intéressement : l'intéressement envisagé sera basé sur un engagement de recettes commerciales. Le Délégué garantira un niveau de recettes annuelles minimal. Si les recettes sont supérieures à l'engagement du Délégué, l'écart sera partagé entre l'Autorité Organisatrice et le Délégué selon une clé de répartition contractuelle.
- Un dispositif de bonus / malus : en complément de l'intéressement, le dispositif permettra d'inciter le Délégué à atteindre des objectifs de fréquentation (dispositif de bonus uniquement), de qualité de service et de performance (dispositif de bonus et malus) définis contractuellement.

6.1.1.3. Décomposition des charges

Les charges assumées par le délégué seront décomposées de la manière suivante :

- Charges d'exploitation : charges de personnel, charges de fluides (gaz, eau, électricité etc.), carburant, lubrifiant, coût de l'entretien et de la maintenance des systèmes et biens du service etc.
- Charges d'investissements : frais d'amortissement, charges de mise à disposition du matériel roulant (location ou crédit-bail), dotations aux opérations de gros entretien et renouvellement, etc.
- Charges de structure : frais administratifs, frais d'information, frais de communication / marketing, frais de télécommunication, frais d'assurances, impôts et taxes, frais de structure et de direction, redevance d'occupation du domaine public, autres provisions, etc.

Par ailleurs les outils comptables veilleront à distinguer les charges en lien avec la formule de calcul du coût des adaptations de l'offre kilométrique en cours de contrat.

Sur la base du scénario d'offre retenu pour le futur contrat, ainsi que l'alignement des salaires des conducteurs et la valorisation d'un niveau d'aléas (« provision » usuelle permettant de couvrir certains risques par l'opérateur en DSP), le niveau de charges est estimé à 36,2M€ HT par an. Ce niveau de dépense ne prend pas en compte les frais d'investissements relatifs au parc roulant (ils sont exposés en 6.1.2.4 Matériel roulant et Exigences environnementales) et est une estimation qui pourra évoluer selon l'organisation de l'offre et de des moyens humains et matériels prévus par les candidats.

6.1.1.4. Régime fiscal applicable et implications

Dans les contrats de concession de service public en forfait de charges, l'Autorité Organisatrice rémunère l'exploitant sur la base de la totalité des coûts forfaitaires, qui peuvent englober une quote-part de charges relatives à l'investissement. L'exploitant collecte les recettes auprès des usagers et les reverse à l'Autorité Organisatrice qui en est propriétaire.

Martinique Transport définit l'offre, définit les tarifs et perçoit les recettes issues des usagers, soit directement soit par le reversement du Délégué pour ce qui concerne les ventes à bord. Pour ces dernières, Martinique Transport percevra les recettes correspondant aux ventes effectuées, le délégué faisant leur affaire du recouvrement.

En conséquence, Martinique Transport sera l'exploitant au sens fiscal.

6.1.2. CARACTERISTIQUES TECHNIQUES

6.1.2.1. Les grands principes de la définition du réseau

Suite au diagnostic, les grands principes suivants sont ressortis pour la définition du réseau :

Scénario d'offre – les principes d'élaboration



▪ Améliorer la **lisibilité** du réseau



▪ Réduire les **doublons** de desserte



▪ Construire le réseau **fonction par fonction** (réponse successive aux différents besoins)



▪ Ajuster les **niveaux d'offre** aux fonctions des types de lignes



▪ S'assurer que **tous les itinéraires desservis** le restent



▪ Adapter les **véhicules** aux contraintes du terrain

→ Une **hiérarchisation** globale du réseau avec une **uniformisation** des niveaux d'offre, des **ajustements** ligne par ligne des itinéraires. Des modifications basées sur le **diagnostic du réseau**, les **visites de terrain** et les **remontées des parties prenantes**

6.1.2.2. Consistance du service

Le réseau faisant l'objet du futur contrat est basé sur une hiérarchisation et adaptation du réseau existant. Il sera composé de 60 lignes, ayant différents niveaux de service. Le principe général reste tout de même de correspondre au maximum à l'existant, pour ne générer une trop forte augmentation du matériel roulant.

Le principe de hiérarchisation, avec les orientations de fréquences associées sont fournis dans le tableau ci-dessous.

Type de ligne	Fonctionnalité, description	Fréquences envisagées en semaine (déclinées par ligne)
Lignes structurantes	Le squelette du réseau	15min en heure de pointe (HP) 20min en heure creuse (HC)
Lignes armatures	Entre centres-villes et entre centres-villes et équipements d'agglomération majeurs (Université, CHU, Mangot Vulcin)	20min en HP 30min en HC
Lignes grands quartiers	Liaisons entre quartiers non encore desservis vers le bourg de la commune et le réseau armature	20min en HP 30min en HC

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

Lignes complémentaires	Desserte des quartiers et itinéraires non encore desservis	30min en HP 45min / 1h selon les lignes
Lignes quartiers denses	Desserte spécifique des cités	15min en HP 30min en HC
Lignes locales	Quartiers peu denses, en rabattement sur des lignes plus importantes	1h en HP 2h en HC
Lignes Césaire	Desserte des quartiers denses Césaire, avec des véhicules adaptés	1h en HP 1h en HC

Une homogénéisation des services pour le samedi et le dimanche a été faite, avec les principes de fréquences suivants, déclinés et adaptés par ligne :

Desserte	Samedi	Dimanche
Lignes structurantes	15min en HP, 20min en HC, 30min le soir	30min (début et fin à adapter)
Lignes armatures	30min (avec amplitude de semaine pour le matin)	1h (début et fin à adapter)
Lignes grands quartiers	30min (avec amplitude de semaine pour le matin)	1h (début et fin à adapter)
Lignes complémentaires	30min le matin 1h l'après-midi	1h (début et fin à adapter)
Lignes quartiers denses	30min le matin 1h l'après-midi	1h (début et fin à adapter)
Lignes locales	1h le samedi matin 2h le samedi aprem	Services pour la messe (le cas échéant) 0 l'aprem
Lignes Césaire	1h	0

La Figure 9 démontre dans les grandes lignes le principe de hiérarchisation du réseau, avec l'apparence du squelette, des lignes complémentaires et du maillage complet.

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION



Figure 9 : Principes généraux de la hiérarchisation (document non finalisé, non contractuel)

6.1.2.3. Evolution de l'offre de services

Comme décrit précédemment, certains itinéraires de lignes ont été modifiés dans l'optique d'optimiser le réseau et de correspondre aux usages, ainsi que pour faciliter l'exploitation par endroit. Ces modifications prendront effet dès la mise en service du nouveau contrat. On peut noter les modifications suivantes dans les itinéraires de lignes :

- Ligne 3 : desserte du CHU de la Meynard et de la MFME
- Ligne 13 & 105 : prolongement vers Fond Batelière dès réalisation du terminus
- Ligne 18 : raccourcie à CAT de Rivière l'Or sauf rotations du matin
- Ligne 321 : reprise de la desserte de la ligne 18
- Ligne 25 : suppression de la desserte de Balata
- Ligne 104 : desserte de l'Arena
- Ligne 211 : adaptation de l'itinéraire dans Etang Z'Abricots et extension CHU MFME
- Lignes 304 et 340 : réorganisation de la desserte pour Belème
- Lignes 408 et 440 jumelées

Etant donné les usages et la complexité d'exploitation des lignes 30 et 444, ces dernières seront exploitées sous forme de **transport à la demande (TAD)** à horaires fixes et sur un itinéraire prédéfini (de type arrêt à arrêt).

Le diagnostic et les échanges avec les différentes parties prenantes ont fait ressortir le besoin d'une **nouvelle ligne**, qui effectue l'itinéraire suivant, notamment pour relier les deux branches du terminus de TCSP :

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Aller : PEM de Carrère > A1 > PEM de Mahault > RD3 > Petit Manoir > Hôpital de Mangot Vulcin
- Retour : Hôpital de Mangot Vulcin > retour par itinéraire de la 421.

Cette ligne sera exploitée avec un véhicule de 12m.

En préfiguration de l'extension du TCSP, toutes les lignes aujourd'hui en terminus à Petit Manoir verront leur **terminus déplacé à Mahault**, sous réserve des aménagements nécessaires. Les itinéraires seront organisés dans le Lamentin de sorte à toujours desservir les axes principaux de la commune.

Ces modifications génèrent une production kilométrique d'environ **6 000 000 km/an**, hors HLP, à l'échelle de l'ensemble du réseau (60 lignes), contre 6 700 000 km/an théorique aujourd'hui.

A horizon 2025/2031, des **projets de hub** pourront être implantés dans le secteur de Pelletier et de Balata, pour rabattre des « petites lignes » sur des lignes plus structurantes. Cela permettra d'optimiser le réseau et de proposer une offre conséquente aux habitants de ces quartiers. Ces modifications pourront être effectuées une fois que le foncier sera maîtrisé pour ces hubs.

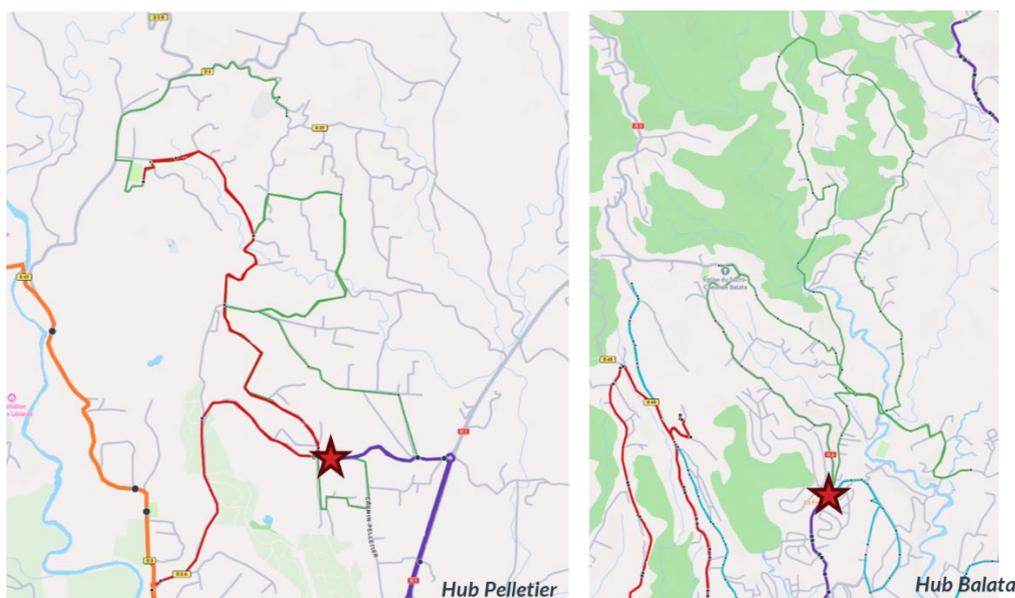


Figure 10 : Principe de desserte par hub (représentation non contractuelle)

Au vu du parc de véhicules disponible, le niveau d'offre sera **échelonné** durant le contrat, les dessertes existantes sont conservées et l'offre nominale sera atteinte une fois que 100% des bus nécessaires seront en ligne

6.1.2.4. Matériel roulant et exigences environnementales

L'Autorité Délégante s'engage à mettre en œuvre un programme pluriannuel d'investissement pour le renouvellement du parc de matériel roulant, d'un montant total de 5 M€ HT sur la durée du contrat. Ce programme sera défini de manière progressive au cours de l'exécution du contrat, en alignement avec les investissements effectués par le Déléguataire.

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Délégué est responsable de définir et de réaliser le reste des investissements nécessaires pour le parc de matériel roulant. Il s'engage à établir un programme pluriannuel d'investissement, avec une priorité sur le verdissement du parc. Le choix du mix énergétique des véhicules est laissé à l'appréciation du Délégué, à condition qu'il réponde aux objectifs de décarbonation fixés par la Collectivité et soit optimisé financièrement.

Les attentes de la Collectivité en matière de verdissement du parc sont les suivantes :

- Privilégier les investissements par ordre de priorité, l'acquisition de véhicules hybrides puis à hydrogène (solutions deetrofit acceptées) et enfin électrique.
- Le calendrier des investissements sera établi pour couvrir les deux premières années, ainsi que les deux dernières années du contrat.

Le programme pluriannuel d'investissement sera fortement impacté par le mix énergétique retenu par Martinique Transport et par le Délégué. Pour rappel les prix unitaires sont les suivants :

Véhicule standard	
Gasoil	240 k€ HT
Hybride	312 k€ HT
Hydrogène	650 k€ HT

Sur la base des éléments ci-dessus,

- L'Autorité Déléguée dispose de 5 M€ HT. Si elle fait le choix d'acheter des véhicules à hydrogène : 8 véhicules hydrogène pourront être acquis.
- Le Délégué porte le reste de l'investissement, soit 62 véhicules à acquérir. S'il retient un programme pluriannuel d'investissement composé de 25 % de véhicule hybride et 75 % de véhicule gasoil, le montant sera d'investissement sera de 13,9 M€ HT. Cet investissement réparti entre l'année 1 et 3 du contrat est amorti sur 10 ans. Les frais liés aux véhicules (amortissements et frais financiers) sont estimés à 1 M€ en année 1 et 1,9 M€ en année 3.

Le niveau de dépense ci-dessus est une estimation qui pourra évoluer selon les conditions de marchés notamment de taux d'emprunt lors de la remise des offres des candidats et sur le choix énergétique de Martinique Transport et des candidats.

6.2. PROCEDURE DE PASSATION DU CONTRAT DE CONCESSION

A titre liminaire, le rapport sur le choix du mode de gestion sera présenté devant la CCSPL pour avis le 29 octobre 2024 (art. L. 1411-4 et L. 1413-1 du CGCT).

L'ensemble de la procédure se déroulera suivant les principales étapes suivantes :

1. Décision du conseil d'administration sur le principe de la délégation de service public et lancement de la procédure de passation (art. L. 1411-4 du CGCT) ;
2. Publication d'un avis d'appel public à la concurrence ;

PRESENTATION DU RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION – CONSEIL D'ADMINISTRATION

3. Analyse des candidatures, réunion de la CDSP et sélection des candidats retenus ;
4. Envoi du dossier de consultation des entreprises aux candidats retenus ;
5. Remise des offres initiales ;
6. Analyse des offres initiales et négociation avec les candidats ;
7. Remise des offres finales ;
8. Analyse des offres finales ;
9. Réunion de la CDSP ;
10. Choix du candidat pressenti par le Président de Martinique Transport ;
11. Mise au point de l'ensemble de la documentation ;
12. Délibération du conseil d'administration autorisant la conclusion du contrat ;
13. Formalités diverses (notification, publication de l'avis d'attribution, etc.) ;
14. Période de tuilage avec le concessionnaire sortant

* *

*

En conclusion, l'avis du Conseil d'administration est ainsi sollicité sur le principe du lancement d'une procédure de concession en vue de confier à un tiers la gestion et l'exploitation du réseau de transport régulier collectif du ressort territorial du centre de la Martinique