

# Communauté de communes Terres touloises – CC2T

Présentation des scénarios de mode de gestion et analyse de leur pertinence au regard des objectifs de la CC2T

Novembre 2024

N°10011744

**VOTRE INTERLOCUTEUR :**  
Aurore GUIDON  
E-mail : a.guidon@inddigo.com



[www.inddigo.com](http://www.inddigo.com)

Mis en ligne le 16/12/2024 à 13h17

**REÇU EN PREFECTURE**  
le 16/12/2024

Application agréée E-legalite.com

99\_DE-054-200070563-20241212-2024\_05\_14-

**REDACTEUR**

Aurore GUIDON

Consultante, Pôle juridique et financier

*Tout droit de reproduction et représentation sont réservés et la propriété exclusive d'INDDIGO SAS, y compris les textes et les représentations iconographiques, photographiques. L'utilisation, la reproduction, la transmission, modification, rediffusion ou vente de toutes les informations reproduites sur ce document (articles, photos et logos compris) ou partie de ce document (texte y compris) sur un support quel qu'il soit, ou encore la diffusion sur un site internet par le biais d'un groupe de discussion, forum ou autre système ou réseau informatique que ce soit, et ce dans le cadre d'une utilisation à caractère commercial ou non lucratif, sont formellement interdites sans l'autorisation préalable et écrite de la société INDDIGO SAS.*

# SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	3
PREAMBULE .....	4
1 LE CONTEXTE .....	5
1.1 LE CONTRAT ACTUEL DE DSP .....	5
1.1.1 Données financières .....	5
1.1.2 Offre de service.....	5
1.1.3 Les biens.....	5
1.1.4 avenants .....	6
1.1.5 Retour d'expérience sur l'exécution du contrat .....	7
1.2 LES OBJECTIFS DE LA CC2T ET LES CONTOURS DU FUTUR CONTRAT .....	7
2 PRESENTATION DES MODES DE GESTION .....	<del>887</del>
2.1 LA GESTION DIRECTE (REGIE) .....	9
2.1.1 La régie à simple autonomie financière (RAF) .....	<del>10109</del>
2.1.2 La gestion confiée à une régie EPIC (opérateur interne) .....	<del>111410</del>
2.1.3 Remarques d'ordre général .....	11
2.2 LA GESTION CONFIEE A UN OPERATEUR EXTERNE (DSP ET MP) .....	<del>141413</del>
2.2.1 La délégation de service public (DSP).....	14
2.2.2 Le marché public.....	15
3 COMPARATIF DES MODES DE GESTION .....	<del>202018</del>
3.1 EVOLUTIVITE DE L'OFFRE DE SERVICE ET CONTAINNES DE LA COMMANDE PUBLIQUE .....	<del>202018</del>
3.2 L'INVESTISSEMENT .....	<del>202018</del>
3.3 LE RISQUE D'EXPLOITATION .....	<del>212119</del>
3.4 LA GESTION DU PERSONNEL.....	<del>222220</del>
3.5 L'EXPERTISE .....	<del>222220</del>
3.6 LA COMMUNICATION/RELATION CLIENT.....	<del>232321</del>
CONCLUSION.....	<del>232321</del>

## PREAMBULE

La communauté de communes Terres toulaises (CC2T) est autorité organisatrice de la mobilité (AOM) sur son ressort territorial, au sens des articles L. 1231-1 et suivants du code des transports.

Elle a mis en place un réseau de transport public de voyageurs dénommé « Colibri » actuellement exploité dans le cadre d'un contrat de délégation de service public (DSP). Ce contrat a été conclu avec la société SADAP pour une durée de 6 ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et prendra fin au 31 décembre 2025.

Dans le cadre du renouvellement du contrat d'exploitation, la CC2T souhaite que soient explorés d'autres modes de gestion que celui de la DSP, et plus précisément la régie et le marché public.

Le présent rapport a ainsi pour objet de rappeler les caractéristiques du contrat actuel et les objectifs poursuivis dans le prochain contrat d'exploitation (I), de rappeler les principaux autres modes de gestion qui pourraient être appliqués (II) et d'évaluer leur pertinence au vu du réseau Colibri (3).

# 1 LE CONTEXTE

## 1.1 LE CONTRAT ACTUEL DE DSP

Le contrat de DSP a été conclu avec la société SADAP (Société anonyme des Autocars Piot), filiale du Groupe Prêt-à-Partir, pour six ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et prendra fin au 31 décembre 2025.

Une société dédiée a été mise en place, dénommé Terres toulouses mobilités (TTM), comme demandé par le contrat afin d'assurer la transparence financière de l'exploitation du réseau.

Il s'agissait de la première délégation de service public pour le service public de transport.

### 1.1.1 DONNEES FINANCIERES

**Le montant initial de la concession** sur la durée totale du contrat était de **14 835 899,50 €**. Il correspond au chiffre d'affaires du délégataire et comprend :

- le montant de l'engagement de recettes composé de recettes commerciales et de recettes publicitaires
- le montant de subvention de fonctionnement d'exploitation (SFE), également dénommée contribution financière forfaitaire (CFF), qui correspond à la différence entre l'engagement de dépenses et l'engagement de recettes.

Cette subvention est légalement justifiée et couramment pratiquée dans le cadre des DSP de transport car elle vient compenser des obligations de service public mises à la charge du délégataire tel que des impératifs de service avec des tarifs définis de manière à ce qu'ils restent soutenables pour les usagers. Ce montant, hors révision, était fixé à 13 704 091,68 € sur la durée totale du contrat.

### 1.1.2 OFFRE DE SERVICE

Le service comprend aujourd'hui :

- 2 lignes régulières : transport collectif intégrant le transport scolaire du second degré à horaires réguliers ;
- 25 lignes péri-urbaines : transports ouverts à tous, circulant sur le temps scolaire ou pendant les horaires de transport scolaire ;
- 11 lignes de transport à la demande (TAD) : transport disponible uniquement sur réservation dans les communes du territoire grâce à des véhicules légers ;
- 13 lignes scolaires : transport scolaire du premier degré (maternel et primaire).

Le délégataire gère également tous les aspects de la relation client, l'agence commerciale et la communication.

### 1.1.3 LES BIENS

Pour rappel, en DSP, on classe les biens du service en trois catégories.

**Les biens de retour** sont les biens que l'on va considérer comme étant dès le départ propriété de la collectivité : ils lui reviennent de droit en fin de contrat. Il s'agit des biens, immeubles ou meubles, considérés comme étant nécessaires au fonctionnement du service.

**Les biens de reprise** sont les biens qui concourent au bon fonctionnement du service, sans être pour autant indispensables : ils demeurent propriété du délégataire, mais la collectivité peut faire le choix, en fin de contrat, d'acquérir ces biens, à la valeur nette comptable (VNC), si le bien n'a pas été totalement amorti sur la durée du contrat.

**Les biens propres** sont les biens, propriété du délégataire, qu'ils conservent en fin de contrat.

Dans le cadre de la présente DSP, le délégataire porte la charge financière de l'acquisition des véhicules et utilise son propre dépôt. Il est à noter que les véhicules ont été expressément sortis de la qualification des biens de retour ou reprise (Annexe 3 B) et demeurent donc des biens propres au délégataire. Aucun véhicule ne pourra être repris par la collectivité en fin de contrat.

Actuellement, pour l'exploitation du réseau, le délégataire dispose de :

- 30 cars ;
- 6 bus ;
- 7 véhicules légers pour le TAD et navettes dont 4 fonctionnant en énergie électrique.

A noter que les véhicules car et bus fonctionnent au HVO, carburant d'origine 100 % renouvelable, fabriqué à partir d'huiles végétales durables ou de retraitement des déchets.

Le délégataire supporte également la charge de l'achat des logiciels d'exploitation et du matériels embarqués. Selon l'annexe 3, ces biens semblent constituer des biens de reprise, mais les termes ne sont pas explicites.

De son côté, la CC2T met à disposition les locaux de l'agence commerciale dont elle est propriétaire ainsi que le matériel nécessaire à son fonctionnement.

#### 1.1.4 AVENANTS

Le contrat de DSP a connu huit avenants.

Avenant n° 1 a eu pour objet d'intégrer :

- les adaptation/ajustements techniques justifiés par des évolutions de l'offre ;
- les adaptations/ajustements techniques et financiers justifiés par des évolutions des informations embarquées ;
- les adaptations/ajustements financiers sur la SFE dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire COVID 19 ;
- la redéfinition du calcul de la SFE avec retrait du transport méridien ;
- la mise à jour du règlement intérieur des transports de TTM.

Avenant n° 2 a eu pour objet d'intégrer :

- la correction de la formule de révision de la SFE

Avenant n° 3 a eu pour objet d'intégrer :

- les adaptation/ajustements techniques justifiés par des évolutions de l'offre ;
- les adaptation/ajustements techniques justifiés par des évolutions de biens mis à disposition par l'Autorité organisatrice (3 cabines sanitaires)

Avenant n° 4 a eu pour objet d'intégrer :

- les adaptation/ajustements techniques justifiés par des évolutions de l'offre
- les adaptation/ajustements techniques justifiés par des évolutions tarifaires

Avenant n° 5 a eu pour objet d'intégrer :

- les adaptation/ajustements techniques justifiés par des évolutions de l'offre ;
- les adaptation/ajustements techniques justifiés par des évolutions du carburant utilisé par le parc roulant

Avenant n° 6 a eu pour objet d'intégrer :

- les adaptation/ajustements techniques justifiés par des évolutions de l'offre ;
- les adaptation/ajustements techniques justifiés par des évolutions du carburant utilisé par le parc roulant

Avenant n° 7 a eu pour objet d'intégrer :

- les adaptation/ajustements techniques justifiés par des évolutions de l'offre ;
- les adaptation/ajustements techniques justifiés par des évolutions des recettes

Avenant n° 8 a eu pour objet d'intégrer :

- les adaptation/ajustements techniques justifiés par des évolutions de l'offre ;
- les adaptation/ajustements financiers du compte d'exploitation prévisionnel justifiés par des évolutions des recettes d'exploitation – recettes tarifaires

Le montant de l'ensemble de ces avenants a un double plafond :

- **être inférieur à 10%** du montant du contrat initial (soit **14 835 899,50 €**)
- être inférieur au seuil de procédure formalisée pour les concessions qui est **de 5 382 000 € HT**.

### 1.1.5 RETOUR D'EXPERIENCE SUR L'EXECUTION DU CONTRAT

Un manque de dynamisme du délégataire dans le développement du réseau et la recherche de recettes est relevé par les services de la CC2T qui se sont quant à eux beaucoup investis pour faire évoluer le réseau.

D'un point de vue technique, la CC2T constate le bon fonctionnement du service.

## 1.2 LES OBJECTIFS DE LA CC2T ET LES CONTOURS DU FUTUR CONTRAT

La CC2T souhaite maîtriser ses dépenses tout en conservant une offre de service pertinente pour les usagers du service.

A la suite d'une étude d'optimisation des services, les contours de la nouvelle offre de services apparaissent plus clairement et sa définition devra permettre de maîtriser la dépense publique.

Dans le cadre de la clarification de l'offre de service vis-à-vis des usagers et de la mise en cohérence tarifaire (uniformisation des tarifs pour assurer l'égalité de traitement des usagers), une baisse des recettes commerciales pourrait être à prévoir.

Par ailleurs, au regard du constat d'un manque de dynamisme sur les aspects commerciaux, la CC2T envisage, pour le futur contrat, de conserver la maîtrise sur la relation client et les aspects liés à la communication. Rappelons à cet égard qu'elle détient l'agence commerciale ainsi que tout le matériel permettant son fonctionnement.

Bien que la CC2T soit, dans les faits, déjà beaucoup investis sur ces questions de communication, un recrutement de personnel sur ce point est à envisager, évalué à ce stade à 2 voire 3 ETP. La CC2T se réserve la possibilité de reprendre le personnel du délégataire actuellement affecté à ces postes (notamment pour l'agence commerciale).

En tout état de cause, les aspects « relation client » et « communication » ne feront pas partie du périmètre du prochain contrat d'exploitation qui seront gérés en interne.

Enfin, bien que des discussions sur des projets de lignes mutualisées avec d'autres autorités organisatrices voisines sont en cours de discussion, les besoins ne sont pas encore suffisamment identifiés pour être intégrés au prochain contrat d'exploitation.

Toutefois, des marchés publics pourront être conclus pour la création de ces lignes spécifiques, parallèlement au futur contrat.

## 2 PRESENTATION DES MODES DE GESTION

A titre liminaire, il est rappelé que les AOM sont soumises aux dispositions du règlement (CE) n° 1370/2007 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2007 *relatif aux services publics de transport de voyageurs par chemin de fer et par route, et abrogeant les règlements (CEE) n° 1191/69 et (CEE) n° 1107/70 du Conseil*, également dénommé « règlement obligation de service public » (ROSP). Il s'agit de dispositions propres au transport routier de voyageurs et qui concernent les modes d'attribution des contrats de transport public.

Les AOM sont également soumises aux dispositions du code de la commande publique (CCP), du code général des collectivités territoriales (CGCT) et du code des transports. Ces dispositions encadrent le régime juridique des différents modes de gestion du service public de transport public de voyageurs.

Les modes de gestion seront ici présentés selon deux catégories :

- La **gestion directe** regroupant deux cas de figure :
  - o La **régie à simple autonomie financière** qui correspond au cas où l'AOM décide d'exploiter elle-même les services de transport public ;
  - o Les **opérateurs internes** qui sont des entités dotées de la personnalité juridique, mais qui, au regard de leur lien avec l'AOM, sont considérés comme l'une de ses émanations (régie sous forme d'établissement public à caractère industriel et commercial et la société publique locale) ;
- La **gestion confiée à un opérateur externe** : l'AOM confie à une personne tierce, sur laquelle elle n'exerce pas de contrôle analogue à celui qu'elle exerce sur ses propres services, l'exploitation de son réseau. Ce cas de figure comprend l'attribution du contrat par un marché public (MP) ou un contrat de DSP, voire le cas particulier du contrat de transport à une entreprise dont elle est co-actionnaire avec une personne privée (SEM/SEMOP).

Le tableau ci-dessous permet de résumer la diversité des modes de gestion appropriés au service de transport public de voyageurs :

	Gestion directe			Gestion confiée à un tiers		
Type d'opérateur	Régie à simple autonomie financière (RAF)	Opérateur interne		Exploitant totalement externe	Exploitant mixte SEM/SEMOP	
		Régie EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial)	Société publique locale (SPL)			
Contractualisation	Statuts de la régie	Contrat « obligation de service public » (contrat OSP)		Marché public (MP)	Délégation de service public (DSP)	MP ou DSP
		Suit le régime du règlement européen « obligation de service public » (ROSP) de 2007		Conformément au code de la commande publique et au ROSP		

Dans le cadre de la présentation, les modes de gestion de la régie, de la DSP et des marchés publics seront détaillés.

En revanche, les modes de gestion de la société publique locale et des sociétés d'économie mixte ne feront pas l'objet d'un approfondissement particulier.

La société publique locale implique nécessairement la création d'une société commerciale de droit privé avec l'association d'une autre collectivité territoriale. Or, aucun besoin, ni aucun échange à ce jour ne permet de s'orienter vers un tel type de structure.

Les sociétés d'économie mixte (SEM) et les sociétés d'économie mixte à opération unique (SEMOP) ne semblaient pas appropriées, au regard des exigences en matière de montages juridiques (création d'une société commerciale, des délais de création et consultation publique) et de délais de mise en place.

Par ailleurs, la complexité de ces structures les rendait, à ce stade du développement du réseau, quelque peu disproportionnées.

## 2.1 LA GESTION DIRECTE (REGIE)

La gestion directe se caractérise par une forte implication de l'AOM dans l'exploitation du service.

Qu'elle exploite elle-même le service ou qu'elle le confie à un opérateur interne, **le code de la commande ne s'applique ni à l'attribution du contrat, ni aux modifications des services.**

Afin de clarifier ce que l'on entend par « gestion en régie », il convient de distinguer la régie à simple autonomie financière (RAF) de la régie personnalisée, c'est-à-dire sous forme d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

En effet, le code des transports prévoit expressément la possibilité pour une AOM d'assurer l'exécution des services publics de transport réguliers et à la demande en régie<sup>1</sup>.

Cela étant, précisons d'ores et déjà que les deux seuls types de régie autorisés concernant les régies de transport sont :

- Les RAF ;
- Les régies sous forme d'établissement public à caractère industriel et commercial<sup>2</sup>.

Les régies simples ne sont pas autorisées.

### 2.1.1 LA REGIE A SIMPLE AUTONOMIE FINANCIERE (RAF)

Dans ce premier cas, l'AOM réalise elle-même, directement, l'exploitation du service par le biais d'une régie à simple autonomie financière<sup>3</sup>. Ce type de régie n'a pas de personnalité morale distincte de celle de la collectivité. Elle ne constitue que l'un de ses services.

Les RAF sont définies aux articles R. 2221-63 à R. 2221-98 du code général des collectivités territoriales (CGCT)<sup>4</sup>.

Les articles R. 1221-1 à R. 1221-9 du code des transports prévoient également des dispositions spécifiques qui peuvent s'ajouter voire déroger aux dispositions de droit commun prévue par le CGCT.

Quoiqu'il en soit, les principales caractéristiques d'un tel mode de gestion sont les suivantes :

- Les régies de transport sont créées par délibération de l'AOM ;
- La RAF n'a pas de personnalité morale : c'est un service de l'autorité organisatrice ;
- Elle est administrée, sous l'autorité du président de la communauté de communes et du conseil communautaire, par un conseil d'exploitation et son président, ainsi qu'un directeur
- Le président de la communauté de communes en est le représentant légal et l'ordonnateur ;
- Celui-ci peut, sous sa responsabilité et sa surveillance, déléguer sa signature au directeur pour toutes les matières intéressant le fonctionnement de la régie ;
- Le directeur est désigné par le président de la communauté de communes ;
- La régie bénéficie d'une autonomie financière sous forme **d'un budget annexe** ;
- **Le personnel est soumis au statut de droit privé**, à l'exception du directeur et du comptable<sup>5</sup>, lorsque la régie est chargée d'un SPIC, ce qui est le cas, s'agissant du transport régulier de personnes.

---

<sup>1</sup> Article L. 1221-3 du code des transports

<sup>2</sup> Article R. 1221-1 du code des transports

<sup>3</sup> Également dénommées régies dotées de la seule autonomie financière

<sup>4</sup> Ces dispositions renvoient aux dispositions applicables aux communes mais elles sont également applicables aux régies des établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre, tel qu'une communauté de communes.

<sup>5</sup> CE, 8 mars 1957, *Jalenques de Labeau*, n° 15219

## 2.1.2 LA GESTION CONFIEE A UNE REGIE EPIC (OPERATEUR INTERNE)

L'opérateur interne est une personne morale distincte de l'autorité organisatrice mais sur laquelle cette dernière est en mesure d'exercer un contrôle particulièrement fort, ce qui lui permet d'assimiler les opérateurs internes à ses propres services.

De ce fait, bien que l'opérateur constitue une entité distincte de l'AOM, cette dernière peut lui confier un contrat d'exploitation directement, sans mise en concurrence. Pour cette même raison, les modifications du contrat d'exploitation ne sont pas non plus soumises au code de la commande publique.

L'opérateur peut soit relever du droit public, tel que la régie sous forme d'établissement public à caractère industriel et commercial, soit relever du droit privé tel que la société publique locale.

Comme nous l'avons indiqué à titre liminaire, la SPL impliquant l'association avec une autre collectivité, il n'y a pas lieu d'approfondir la notion en raison du fait qu'il n'y a pas de projet en sens à court terme.

La régie EPIC présente les caractéristiques suivantes, issues des dispositions des articles R. 2221-27 à R. 2221-52 du CGCT et R. 1221-2 à R. 1221-6 du code des transports :

- Elle est dotée d'une personnalité morale propre et distincte de la collectivité ;
- Elle bénéficie d'une autonomie financière sous forme d'un **budget autonome** ;
- Le **personnel est soumis au statut de droit privé** à l'exception du directeur et du comptable.

Les règles de fonctionnement diffèrent notamment en ce que la régie EPIC dispose de plus d'autonomie par rapport à la RAF. Le rôle de l'autorité organisatrice est légèrement moindre (voix consultative de l'autorité organisatrice au sein du conseil d'administration) et consiste à contrôler la gestion du service.

## 2.1.3 REMARQUES D'ORDRE GENERAL

### 2.1.3.1 Evolutivité de l'offre et contraintes de la commande publique

L'un des avantages fort de la régie est de pouvoir lui confier l'exploitation du réseau directement sans consultation publique : pas de mise en concurrence, pas de procédure.

Pour cette même raison, les modifications portant sur l'offre de réseau ne sont pas soumises aux contraintes de la commande publique.

Par conséquent, l'offre de services peut évoluer très librement et avec une forte réactivité qui n'est encadrée que par des considérations pratiques d'exploitation.

En revanche, il est à noter que la régie est toutefois soumise en tant qu'acheteur au code de la commande publique pour l'acquisition des véhicules et tout le matériel nécessaire à une exploitation.

### 2.1.3.2 L'investissement

Dans le cadre de la régie, que ce soit en RAF ou EPIC, les investissements sont intégralement portés par l'AOM. Ces investissements sont lourds et concernent au minimum :

- L'achat des véhicules de transport :

L'actuel DSP n'ouvre pas la voie à une reprise des véhicules par la CC2T qui sont donc des biens propres au délégataire : ils vont donc rester propriété du délégataire à l'issue du contrat.

L'investissement pour l'achat des véhicules est particulièrement conséquent. Une location est toutefois envisageable. Une assistance serait, dans tous les cas, nécessaire pour accompagner la collectivité sur le choix du matériel.

- L'acquisition du dépôt :

Sur ce point le contrat de DSP permet une reprise de l'infrastructure par la CC2T moyennant une compensation de 250 000 € HT. En revanche, cela ne concerne que **la structure en soi**, pas le matériel de fonctionnement. L'annexe 3 « inventaire B » opère les distinctions suivantes concernant le dépôt :

## CENTRE DE GONDREVILLE

📍 Route de Nancy

54840 GONDREVILLE

Désignation	Type de bien	Date d'achat	Montant d'achat (en €)	Valeur nette comptable au 31/12/20 (en €)
<b>Dépôt :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parking 1200 m<sup>2</sup> ;</li> <li>• 2 bureaux</li> </ul>	Reprise	1993	322 128,00	310 128,00
<b>Dépôt :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atelier et outillage ;</li> <li>• Station de lavage ;</li> <li>• Magasin pour les pièces ;</li> <li>• Parking bus et VL salariés ;</li> <li>• Station de carburant + Adblue ;</li> <li>• Aire de covoiturage située à proximité des arrêts de la R410.</li> </ul>	Propre	1993	##	##

**\* Le montant de 250 000 euros/HT est proposé à la CC2T pour l'acquisition du dépôt en fin de convention**

Il y aurait donc, au minimum, un investissement de 250 000 € HT à porter pour pouvoir reprendre le dépôt.

### 2.1.3.3 Le risque d'exploitation

Dans le cadre de la régie, le risque économique et financier lié à l'exploitation est assumé directement ou indirectement par la collectivité.

Le risque d'exploitation comprend :

- Le risque industriel, c'est-à-dire le risque sur les charges : l'exploitant doit veiller à stabiliser ses charges et éviter tout dérapage financier sur ce point.
- Le risque commercial, c'est-à-dire un risque sur les recettes : la collectivité devra supporter une éventuelle baisse de la fréquentation et assumera toute baisse tarifaire.

#### 2.1.3.4 La gestion du personnel

Dans la mesure où le service public exploité est à caractère industriel et commercial (SPIC), le personnel relève du droit privé et non du droit public.

La régie peut donc reprendre une partie du personnel, mais devra donc gérer deux types de personnel selon des régimes distincts :

- Le régime de la fonction publique territorial et des agents contractuels de droit public
- Le régime du droit du travail et maîtriser la convention collective nationale des transports routiers (CCNTR) ou la convention collective nationales des transports urbains (CCNTU).

La gestion interne de ces deux régimes peut se révéler complexe et nécessite à tout le moins de former le personnel RH et d'acquérir les outils de comptabilité privée permettant de gérer le personnel de droit privé.

A noter que la collectivité serait également chargée du recrutement du personnel, tel que le directeur, mais également celui du personnel roulant pour lequel on constate des tensions sur le marché du travail.

Enfin, la collectivité devra éventuellement gérer les conflits sociaux en cas de grève ou de perturbations en cas d'agressions de conducteur et maintenir un équilibre entre le coût de la masse salariale et équilibre du budget.

#### 2.1.3.5 L'expertise

Le passage en régie requiert de disposer d'une expertise interne permettant de réaliser les achats nécessaires, tels que les véhicules, etc. Ce point pourrait être nuancé par le fait que des structures d'achats mutualisés permettent d'être assisté sur ce type d'achat. Néanmoins, ces structures impliquent une forte mobilisation sur le sujet en interne afin, à tout le moins, d'en suivre les modalités de financement et le suivi lors du fonctionnement (cohérence achat/exploitation).

Sur le plan technique, le fait d'être en régie ne permet pas de bénéficier d'une expertise technique dont dispose un groupe qui a une vision plus large que la seule exploitation d'un réseau et qui profite des retours d'expérience sur les autres réseaux qu'elle exploite. Ce propos peut être nuancé par la possibilité de se faire assister sur ce point de manière externe. Cette assistance représente toutefois un coût pour la collectivité.

Une expertise sur la gestion RH est requise et nécessite une formation des agents sur le sujet.

#### 2.1.3.6 La communication

Dans le cadre d'une régie, la collectivité apparaît directement comme étant l'exploitant.

En gérant directement la communication, la collectivité maîtrise les actions qu'elle entend mettre en œuvre afin de mettre en valeur son réseau.

Un aspect à prendre également en compte tient au fait que tout dysfonctionnement peut également porter atteinte à l'image de la collectivité (accident, mauvaise qualité de service, grève, etc.).

A noter que la collectivité peut décider de reprendre à son compte ces seuls aspects. En l'absence de toute exploitation concrète du réseau (véhicules, chauffeurs), un grand nombre de collectivités ne mettent pas pour autant en place de régie en raison de la lourdeur qui apparaît disproportionnée au regard des missions réalisées. Une telle régie pourrait néanmoins être mis en place si une étude permettait d'en démontrer un intérêt financier pour la collectivité.

## 2.2 LA GESTION CONFIEE A UN OPERATEUR EXTERNE (DSP ET MP)

Dans ce cadre, la collectivité décide de confier la gestion de ses transports à une personne qui lui est extérieure.

Cette externalisation peut se faire selon deux cadres juridiques bien distincts :

- Soit dans le cadre de la délégation de service public ;
- Soit dans le cadre des marchés publics.

La distinction entre ces deux natures de contrat s'établit non seulement selon la dimension du risque économique assumé par le cocontractant mais également au regard du caractère contraignant de la procédure de mise en concurrence.

En d'autres termes, lorsque le risque est peu élevé pour l'exploitant, la procédure est davantage encadrée et n'ouvre droit à une négociation que dans des cas limités (marché public) ; à l'inverse, lorsque l'exploitant supporte un risque d'exploitation au terme duquel il n'est pas assuré d'amortir les investissements ou les coûts, liés à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, la procédure est plus souple et ouvre une large voie à la négociation (DSP).

### 2.2.1 LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC (DSP)

#### 2.2.1.1 Le risque d'exploitation, un critère majeur

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.*

*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.** »*

La principale caractéristique de la DSP est que le délégataire supporte un risque d'exploitation correspondant à une réelle exposition aux aléas du marché. Dans ce cadre, le délégataire supporte non seulement le risque industriel, mais également le risque commercial (risque sur les recettes).

Contrairement à la procédure de marché public qui peut paraître contraignante, la DSP fait la part belle à la négociation avec le candidat, ce qui offre plus de souplesse à l'autorité organisatrice.

Toutefois, il convient d'attirer l'attention de la collectivité sur le fait qu'il n'est possible d'avoir recours à ce type de procédure que dans le cas où il est prévu que le délégataire supporte **un réel risque d'exploitation**.

Le législateur n'a pas fixé de seuil fixe ou de méthode de calcul permettant d'identifier le risque d'exploitation commercial. La jurisprudence prend en considération :

- Le taux de couverture des charges d'exploitation par la collectivité ;

- La variabilité des recettes commerciales.

Ainsi, elle a déjà considéré qu'il y avait **une absence de risque** si la collectivité couvrait **88% des charges d'exploitation et que les recettes n'étaient pas susceptibles d'évoluer fortement** (TA Poitiers, ord., 8 décembre 2016, SAS Voyages Goujeau, n° 1602479)

Une autre jurisprudence a reconnu **l'existence d'un risque avec un taux de couverture à 80%** par la CFF (TA Lyon, 24 mars 2011, RDTA, n° 0805377).

Or, il s'avère que si le juge constate que le risque supporté par le délégataire ne correspond pas à un risque d'exploitation tel que visé à l'article L. 1221-1 du code de la commande publique, **celui-ci requalifiera le contrat en marché public, et annulera l'ensemble de la procédure pour ne pas en avoir respecté le cadre juridique de passation.**

Il convient de rappeler qu'en raison des projections sur le prochain contrat et des évolutions tarifaires, ce risque pourrait tomber à moins de 10% du contrat.

**Pour cette raison, le renouvellement sous cette forme de contrat représente un risque juridique.**

#### 2.2.1.2 L'intérêt financier de la DSP au regard du traitement de la TVA

Dans le cadre d'une DSP telle que celle du réseau Colibri, l'autorité délégante verse au délégataire une subvention forfaitaire d'exploitation (également dénommé dans d'autres DSP « contribution financière forfaitaire – CFF »).

Cette SFE n'est pas soumise à TVA car elle correspond, non pas à une prestation, mais à une compensation des obligations de service public mises à la charge du délégataire.

Par conséquent, le délégataire ne collecte pas de TVA sur ce montant. Ce que verse la collectivité au titre de la SFE est totalement affecté à l'exploitation.

Si la collectivité devait verser une TVA sur le montant de la SFE, elle devrait verser 10%, en sus de ce qu'elle verse déjà.

### 2.2.2 LE MARCHÉ PUBLIC

Selon l'article L. 1111-1 du code de la commande publique, un marché public présente les principales caractéristiques suivantes :

- Il est **conclu avec un opérateur économique public ou privé** c'est-à-dire une entité qui exerce une activité économique, quels que soient son statut et son mode de financement ;
- Il a pour objet de **répondre aux besoins d'un pouvoir adjudicateur** ou d'une entité adjudicatrice en matière de travaux, de fournitures, ou de services ;
- Il est **conclu à titre onéreux**, le caractère onéreux résidant dans le versement d'un prix- ou de tout équivalent- par l'acheteur à l'opérateur économique.

#### 2.2.2.1 Evolutivité de l'offre et contraintes de la commande publique

La passation et les modifications du contrat de MP sont soumises au code de la commande publique.

##### *Passation et possibilités limitées de négociation*

Les procédures de marchés publics peuvent paraître plus contraignantes dans la mesure où la négociation n'est ouverte que dans des cas limités.

Ainsi, l'article R. 2124-3 du code de la commande publique prévoit que :

« Le pouvoir adjudicateur peut passer ses marchés selon la procédure avec négociation dans les cas suivants :

1° Lorsque le besoin ne peut être satisfait sans adapter des solutions immédiatement disponibles ;

2° Lorsque le besoin consiste en une solution innovante. Sont innovants les travaux, fournitures ou services nouveaux ou sensiblement améliorés. Le caractère innovant peut consister dans la mise en œuvre de nouveaux procédés de production ou de construction, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise ;

3° Lorsque le marché comporte des prestations de conception ;

**4° Lorsque le marché ne peut être attribué sans négociation préalable du fait de circonstances particulières liées à sa nature, à sa complexité ou au montage juridique et financier ou en raison des risques qui s'y rattachent ;**

5° Lorsque le pouvoir adjudicateur n'est pas en mesure de définir les spécifications techniques avec une précision suffisante en se référant à une norme, une évaluation technique européenne, une spécification technique commune ou un référentiel technique, définis à la section 2 du chapitre 1er du titre 1er du présent livre ;

6° Lorsque, dans le cadre d'un appel d'offres, seules des offres irrégulières ou inacceptables, au sens des articles L. 2152-2 et L. 2152-3, ont été présentées pour autant que les conditions initiales du marché ne soient pas substantiellement modifiées. Le pouvoir adjudicateur n'est pas tenu de publier un avis de marché s'il ne fait participer à la procédure que le ou les soumissionnaires qui ont présenté des offres conformes aux exigences relatives aux délais et modalités formelles de l'appel d'offres. Toutefois, par dérogation aux dispositions de l'article R. 2144-4, ne peuvent participer à la procédure que le ou les soumissionnaires ayant justifié au préalable ne pas être dans un cas d'exclusion et satisfaisant aux conditions de participation fixées par l'acheteur. »

S'agissant des marchés publics, la négociation est rare mais pourrait être appliquée notamment si les considérations surlignées en gras (4°) peuvent être mis en évidence.

Dans le cas d'une procédure sans négociation, le candidat répond aux spécifications du CCTP sans pouvoir modifier son offre en cours de procédure. Il n'est pas possible pour le candidat de faire de proposition différente, à moins que les documents de la consultation ne l'y invite expressément (variante), mais cela ne peut être que limité, encadré par l'autorité organisatrice et prévu à l'avance.

En tout état de cause, une négociation en procédure de marché public doit être dûment justifiée et fait l'objet d'un contrôle par les services de la préfecture dans le cadre du contrôle de légalité.

#### *Modifications en cours de contrat*

Aux termes de l'article L. 2194-1 du code de la commande publique, il est prévu que :

« Un marché peut être modifié sans nouvelle procédure de mise en concurrence dans les conditions prévues par voie réglementaire, lorsque :

1° Les modifications ont été prévues dans les documents contractuels initiaux ;

2° Des travaux, fournitures ou services supplémentaires sont devenus nécessaires ;

3° Les modifications sont rendues nécessaires par des circonstances imprévues ;

4° Un nouveau titulaire se substitue au titulaire initial du marché ;

5° Les modifications ne sont pas substantielles ;

6° Les modifications sont de faible montant.

*Qu'elles soient apportées par voie conventionnelle ou, lorsqu'il s'agit d'un contrat administratif, par l'acheteur unilatéralement, de telles modifications ne peuvent changer la nature globale du marché. »*

Ces cas doivent être entendus strictement et sont complétés par des dispositions réglementaires encadrant leur recours.

Notamment, les modifications de faible montant sont les modifications inférieures au seuil de procédure formalisée (**221 000 € HT pour les marchés de service** contre 5 382 000 € HT pour les concessions) et à 10% du montant total du marché et le montant de ces modifications est cumulatif.

Ainsi, les modifications possibles ne représentent que des modifications mineures de l'offre de service sur la durée du marché.

A noter toutefois que des modifications, encadrées dès le début du contrat, sont envisageables sans limitation de montant (mécanisme d'option, prestation supplémentaire éventuelle, clause suffisamment précise, claire et non équivoque).

#### 2.2.2.2 L'investissement

S'agissant des investissements, il est tout à fait envisageable, et c'est d'ailleurs ce qui est couramment pratiqué, que le titulaire supporte l'achat des véhicules et fasse son affaire de rechercher un dépôt à proximité pour l'exploitation.

Il est à noter que la collectivité peut également mettre à disposition, moyennant compensation financière, des moyens matériels tels que le dépôt afin de favoriser la concurrence.

La CC2T devra se prononcer sur l'opportunité et la capacité de racheter le dépôt à son délégataire (250 000 € HT) et sur le point de savoir si cette partie de dépôt est intéressante pour un concurrent éventuel.

En tout état de cause, la collectivité peut décider d'investir ou non, selon ses capacités financières.

#### 2.2.2.3 Le risque d'exploitation

Dans le cadre des marchés publics, le risque économique assumé par le tiers est limité au risque industriel (évolution des dépenses d'exploitation). Le risque commercial est supporté par l'autorité organisatrice.

Concernant les recettes, l'exploitant se borne à les collecter puis à les reverser à l'autorité organisatrice qui détient la qualité d'exploitant fiscal et qui peut, si les conditions sont remplies par ailleurs au regard du montant de recettes collectées, déduire la TVA qu'elle a elle-même versée à l'exploitant.

#### 2.2.2.4 Marché public et traitement de la TVA

En marché public, le titulaire facture nécessairement sa prestation avec TVA.

En effet, dans la mesure où il ne supporte aucun risque commercial et qu'il est rémunéré en totalité pour les prestations qu'il réalise, il n'a pas droit à des compensations de service public qui seraient soustraites à l'application de la TVA, comme en DSP.

En d'autres termes, ce que la collectivité verse à son titulaire comprend une part de TVA que le titulaire doit restituer à l'Etat et ne peut affecter à son exploitation.

Dit encore autrement, le titulaire du marché va répercuter auprès de la collectivité non seulement les coûts qu'il projette de supporter, mais également la TVA à 10%, ce que ne fait pas le délégataire avec la SFE.

On pourrait donc s'attendre à un surcoût en marché lié à la TVA correspondant à 10% du montant actuel de la SFE, soit, si on prend comme référence le dernier exercice, 273 k€ (montant de SFE à 2 729 k€).

Toutefois, ce surcoût doit être nuancé à plusieurs égards :

- La CC2T perçoit les recettes en tant qu'exploitant fiscal ; elles sont aujourd'hui (dernier exercice) de 135 k€ ;
  - Dans le montage actuel, le délégataire n'est pas suffisamment incité à augmenter les recettes commerciales qui manquent de dynamisme : la CC2T s'est mis pour objectif d'améliorer le dynamisme des recettes bien qu'une partie des scolaires passent à la gratuité
- En raison d'un chiffre d'affaires composé à moins de 90% de recettes soumises à TVA, le délégataire est soumis à la taxe sur les salaires d'un montant d'environ 80 000 € par an ; ce montant est intégré aux charges dans le cadre de la DSP ; en marché public, cette charge est inexistante ;
- Du fait d'un manque de prise de risque sur les recettes commerciale, la SFE, qui résulte de la différence entre l'engagement de dépenses et l'engagement de recettes, pourrait ne pas avoir été suffisamment optimisée, ce qui fait que le surcoût estimé à partir de la SFE est potentiellement surestimé ;
- La suppression de tout risque commercial conduit le candidat au marché à réduire ses prix et ses marges. Le montant HT qui serait alors facturé à la CC2T, à offre de service équivalente, pourrait donc être moindre, diminuant mécaniquement le surcoût estimé de TVA collecté auprès de la CC2T.

Par ailleurs, une étude pourrait être menée afin d'identifier les pistes d'optimisation fiscale pour la CC2T, lui permettant de déduire la TVA qu'elle verserait au titulaire.

#### 2.2.2.5 La gestion du personnel

Le titulaire fait son affaire de la gestion du personnel.

#### 2.2.2.6 L'expertise

Il appartient au titulaire de prendre toute mesure pour disposer des moyens matériels et humains lui permettant d'assurer l'exploitation et assumer le risque industriel.

#### 2.2.2.7 La communication

La titulaire ne prenant aucun risque sur les recettes commerciales, la collectivité peut faire le choix de conserver tous les aspects liés à la relation avec les usagers et la communication.

La collectivité a la maîtrise sur ce qu'elle peut intégrer dans les missions du titulaire.

**En pratique**, il est fait recours à ce type de contrat lorsque :

- L'exploitation des services ne présente pas de risques commerciaux pour le cocontractant tels que les services scolaires dont le nombre d'utilisateurs n'évolue que très peu au long des années ;
- Le réseau présente peu de possibilités de rentabilité commerciale, comme cela a pu être souvent le cas concernant les services non urbains, y compris les scolaires ;
- L'autorité organisatrice souhaite conserver la maîtrise sur un certain nombre d'éléments qu'elle peut modifier et adapter comme elle l'entend, tels que la communication, la relation Client, les tarifs, la billettique et le suivi des fréquentations, etc. ;

### 3 COMPARATIF DES MODES DE GESTION

Dans le cadre de la présente partie, les modes de gestion seront comparés pour chaque critère susceptible d'avoir une influence sur le choix de la CC2T

#### 3.1 EVOLUTIVITE DE L'OFFRE DE SERVICE ET CONTAINNES DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Régie +++	DSP +	MP +
Grande souplesse de l'évolution de l'offre du fait de l'absence des contraintes de la commande publique	<ul style="list-style-type: none"><li>- Passation</li></ul> Procédure longue ouvrant la voie à la négociation	<ul style="list-style-type: none"><li>- Passation</li></ul> Procédure plus courte que celle prévue ne DSP
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Modifications encadrées par le code de la commande publique :</li></ul> Elles sont relativement libres tant qu'elles restent limitées comparativement au montant de la DSP qui correspond au chiffres (montant de CFF + recettes) + plafond à 5 219 k€	<ul style="list-style-type: none"><li>- Modifications encadrées par le code de la commande publique :</li></ul> Elles sont relativement libres tant qu'elles restent limitées comparativement au montant du marché. Plus limitées en montant (seul de 212 k€)
	<b>Solution : prévoir des cas de modification dès la passation du contrat</b>	<b>Solution : prévoir des cas de modification dès la passation du contrat</b>

#### 3.2 L'INVESTISSEMENT

En transports, les investissements peuvent porter par exemple sur :

- Les dépôts ;
- Le parc de véhicules ;

- Les locaux commerciaux ;
- Le matériel billettique et les logiciels d'exploitation.

La charge des investissements représente une charge financière mais elle implique également une connaissance technique opérationnelle en vue d'acquérir le matériel le plus approprié en vue de l'exploitation.

**Dans le cas de la gestion directe**, cette charge peut constituer un inconvénient au regard de la capacité de financement de la collectivité et disposer de personnel disposant de l'expertise pour l'acquisition des investissements.

A noter toutefois que des centrales d'achat permettent d'avoir recours à du personnel spécialisé dans l'achat de véhicules, ce qui permet de minorer l'inconvénient du point de vue technique pour les AOM.

Par ailleurs, la gestion des investissements permet à la collectivité d'avoir la maîtrise des dépenses et suivre de manière fine et suivre en toute transparence l'évolution des coûts.

**La gestion confiée à un tiers** peut présenter l'avantage de pouvoir faire supporter cette charge au délégataire. L'autorité organisatrice se trouve ainsi déchargée des questions techniques et des procédures d'acquisition des biens. Le coût de ces investissements sont intégrés dans les coûts du contrat par l'exploitant mais est lissé sur la durée du marché.

Par ailleurs, l'exploitant peut fournir du matériel déjà amorti, diminuant ainsi le coût pour l'autorité organisatrice.

	Régie + - -	DSP + + -	MP + + -
	Investissement nécessairement porté par la collectivité	Investissement porté par le délégataire Choix possible de la collectivité d'en supporter certains afin de favoriser la concurrence	Investissement porté par le titulaire Choix possible de la collectivité d'en supporter certains afin de favoriser la concurrence
Avantage	Permet de maîtriser la flotte de véhicule et ce poste de dépenses dans les coûts de fonctionnement	Aucune charge financière pour la collectivité et aucun risque associé	Aucune charge financière pour la collectivité et aucun risque associé
Inconvénient	Requiert une capacité forte de financement et une expertise interne qui peut être un <b>obstacle fort</b>	Les biens sont en partie répercutés à la collectivité qui en paie une partie mais qui ne récupère pas nécessairement les biens en fin de contrat	Les biens sont en partie répercutés à la collectivité qui en paie une partie mais qui ne récupère pas nécessairement les biens en fin de contrat

### 3.3 LE RISQUE D'EXPLOITATION

En exploitant un service de transport en tant que RAF, une AOM supporte l'ensemble des risques industriels, c'est-à-dire sur les charges, ainsi que les risques commerciaux, c'est-à-dire le risque sur les recettes.

Lorsqu'une autorité organisatrice confie la gestion à un opérateur interne, bien que celui-ci soit autonome, elle supportera indirectement les conséquences d'éventuelles défaillances dans la gestion des charges ou dans la recherche de recettes commerciales en abondant les budgets de ses opérateurs.

Ce transfert de risque au délégataire ou au titulaire d'un marché public se traduit par le paiement au profit de ces derniers d'une marge évaluée entre 3 à 5% du chiffres d'affaires, ce qui n'est pas le cas en gestion directe.

D'une certaine manière, l'AOM compense le transfert de ce risque à l'exploitant. Cela étant, l'AOM dispose alors de dépenses qui sont prévues sur la durée du contrat et ne supporte pas des éventuelles dérives.

S'agissant de la DSP, le risque est plus marqué car il comprend un risque sur les recettes commerciales. **Cela étant, ce risque doit être démontrable.**

Au regard du projet d'uniformisation des tarifs, une baisse des recettes est à envisager sur la future exploitation.

**Partant, le choix d'une DSP fait porter un réel risque contentieux et par suite d'annulation sur la procédure.**

**C'est la raison pour laquelle, dans le cadre du renouvellement du contrat d'exploitation, la DSP ne semble pas pouvoir être privilégiée.**

### 3.4 LA GESTION DU PERSONNEL

	Régie -	DSP +	MP +
	Gestion de personnel de droit privé	Gestion supportée par le délégataire	Gestion supportée par le délégataire
Avantage		Décharge la collectivité d'une charge lourde en termes de gestion	Décharge la collectivité d'une charge lourde en termes de gestion
Inconvénient	Fonctionnement assez spécifique ; difficulté de recrutement rencontré actuellement par le secteur ; gestion des grèves et de toute difficulté RH		

### 3.5 L'EXPERTISE

	Régie -	DSP+	MP+
Avantage	Acquisition d'une expertise par les services	Bénéfice des services supports de l'entreprise et des retours d'expérience sur d'autres réseaux	Bénéfice des services supports de l'entreprise et des retours d'expérience sur d'autres réseaux
Inconvénient	Risque de manque d'expérience dans la mesure où tous les personnels ne sont pas repris (gestion RH, comptabilité, retours d'expérience, etc.)		

### 3.6 LA COMMUNICATION/RELATION CLIENT

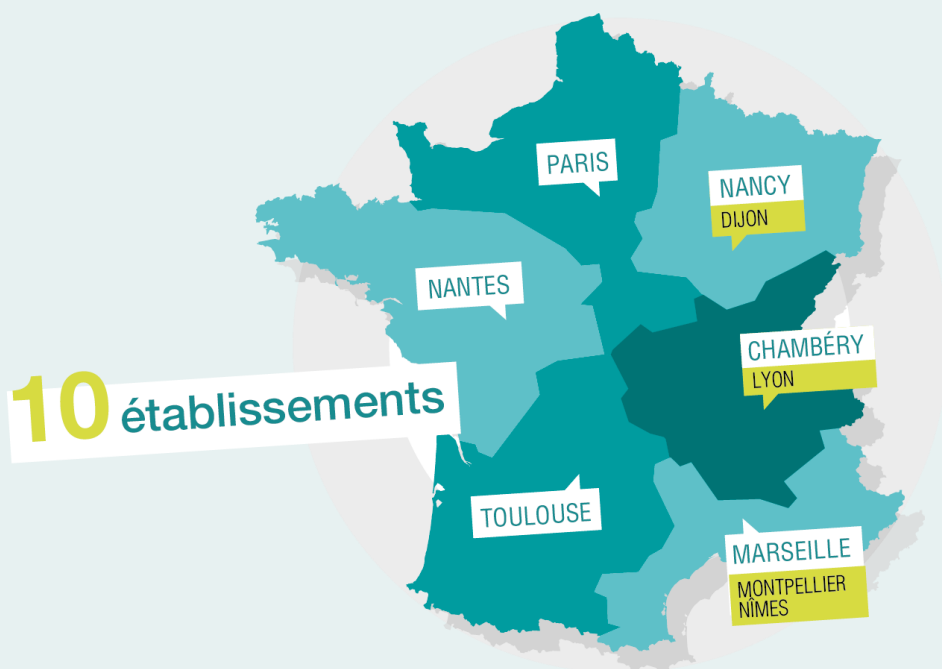
	Régie -	DSP+	MP+
Avantage	Maîtrise sur toute la relation client et la communication	Portée par la DSP ; le délégataire en supporte toutes les conséquences	Choix de la collectivité de conserver la maîtrise ou pas sur ces aspects
Inconvénient	Implique de développer une expertise en interne		Si conservé en interne, implique de développer une expertise en interne

## CONCLUSION

Au regard de l'ensemble de ces éléments, il en ressort que :

- La DSP doit être écartée car elle est susceptible de faire porter un risque contentieux en raison du risque d'exploitation insuffisant ;
- La régie présente des inconvénients particulièrement lourds quant aux investissements à supporter et plus particulièrement vis-à-vis des véhicules, ainsi qu'au regard de la gestion du personnel ;
- Le marché public offre à ce stade un équilibre sur chacun des aspects présentés sans obstacle majeur.

**AVEC 10 ETABLISSEMENTS ET 6 AGENCES REPARTIS SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE, VOUS TROUVEREZ TOUJOURS UN INTERLOCUTEUR INDDIGO PRES DE CHEZ VOUS !**



**Notre siège social est basé à Chambéry :**

367 avenue du Grand Ariétaz  
CS 52401  
73024 Chambéry Cedex  
**Tél :** 04 79 69 89 69  
**Mail :** [inddigo@inddigo.com](mailto:inddigo@inddigo.com)

**Agence de Paris :**

40 rue de l'Echiquier  
75010 Paris  
**Tél :** 01 42 46 29 00

**Agence de Toulouse :**

9 rue Paulin Talabot  
Immeuble le Toronto  
31100 Toulouse  
**Tél :** 05 61 43 66 70

**Agence de Nancy :**

8 rue des Dominicains  
54000 Nancy  
**Tél :** 03 83 18 39 39

**Agence de Nantes :**

4 avenue Millet  
44000 Nantes  
**Tél :** 02 40 48 99 99

**Agence de Marseille :**

11, rue Montgrand  
13006 Marseille  
**Tél :** 04 95 09 31 00

[WWW.INDDIGO.COM](http://WWW.INDDIGO.COM)



Mis en ligne le 16/12/2024 à 13h17

**REÇU EN PRÉFECTURE**  
le 16/12/2024

Application agréée E-legalite.com

99\_DE-054-200070563-20241212-2024\_05\_14-