



BANQUE des
TERRITOIRES



**Déployer
de nouveaux
services de
mobilité au
cœur des villes**

SOMMAIRE

1. Préambule	2
2. Les services innovants de mobilité	3
2.1. Services d'autopartage	3
2.2. Services de covoiturage	5
3. Positionnements de l'Autorité Organisatrice.....	6
3.1. Principe d'intervention	6
3.2. Rôle de régulateur, influenceur.....	6
3.3. Rôle de prescripteur	9
3.4. Rôle d'investisseur.....	10
4. Modèles économiques des services d'autopartage covoiturage	14
4.1. Modèle économique des services d'autopartage	14
4.2. Modèle économique des services de covoiturage.....	17
5. Structuration d'un modèle facilitant leur déploiement.....	19
5.1. Contraintes posées par un déploiement sous initiative publique.....	19
5.2. Faciliter la rencontre entre le public et le privé [hors commande publique traditionnelle]	20
5.3. Organisation des opérateurs de services innovants.....	26
6. Table et Bibliographie	32
6.1. Table.....	32
6.2. Bibliographie	32
Annexe 1. Synthèse des services d'autopartage en France	33
Annexe 2. Synthèse des services de covoiturage en France.....	33

1. PREAMBULE

La Banque des Territoires accompagne les stratégies de développement et d'aménagement urbain. C'est pourquoi, en ce qui concerne les services innovants de mobilité, l'une de ses principales missions consiste à étudier et identifier, au-delà des montages relevant de la commande publique traditionnelle, les montages susceptibles de faciliter le déploiement de ses services dans les villes de taille moyenne.

Après une présentation des services d'autopartage et de covoiturage, l'étude expose :

- les positionnements possibles de l'Autorité organisatrice s'agissant des services innovants,
- les modèles économiques de l'autopartage et du covoiturage,
- les modèles en facilitant le déploiement.

➡ VILLES MOYENNES : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le périmètre géographique de cette étude repose exclusivement sur l'analyse des 222 villes concernées par le « Plan Action Cœur de Ville » mais s'adresse à toutes les « villes moyennes » de France métropolitaine et les collectivités d'outre-mer.

La plus petite commune en termes de population est Limay avec 3 022 habitants ; la plus grande, Limoges, avec 136 959 habitants. En moyenne, ces villes comptent 33 270 habitants.

D'après le Ministère de l'Economie et des Finances, elles représentent 23% de la population française et 26% de l'emploi¹.



Figure 1 - Carte des 222 communes retenues dans le Plan Action Cœur de Ville
(Source : Ministère de la Cohésion des Territoires)

¹ <https://www.entreprises.gouv.fr/coeur-de-ville/222-villes-vont-beneficier-du-plan-national-action-coeur-de-ville>

2. LES SERVICES INNOVANTS DE MOBILITE

2.1. Services d'autopartage

L'étude concerne exclusivement les services d'autopartage dit « commercial » et exclut l'autopartage entre particuliers.

2.1.1. Consistance des services d'autopartage

Le cadre juridique entourant l'activité d'autopartage en France s'est construit par étape, par la jurisprudence, tout d'abord, faisant suite à la mise en œuvre, faute de texte, par les collectivités de leur clause générale de compétence, puis par la loi, définissant dans un premier temps de manière restrictive ce service (Loi portant engagement national pour l'environnement²), avant de l'élargir par la Loi Maptam³

2.1.1.1. Précisions jurisprudentielles

A l'occasion de la procédure de consultation (sous forme de DSP) lancée par le Syndicat mixte Autolib, la jurisprudence a eu l'occasion de se prononcer sur l'intérêt public que peut revêtir un service d'autopartage :

Cour administrative d'appel de Paris, n°11PA02158 3 juillet 2012

En ce qui concerne l'intérêt public en cause :

Considérant que les personnes publiques sont chargées d'assurer les activités nécessaires à la réalisation des missions de service public dont elles sont investies et bénéficient à cette fin de prérogatives de puissance publique ; qu'en outre, si elles entendent, indépendamment de ces missions, prendre en charge une activité économique, elles ne peuvent légalement le faire que dans le respect tant de la liberté du commerce et de l'industrie que du droit de la concurrence ; qu'à cet égard, pour intervenir sur un marché, elles doivent, non seulement agir dans la limite de leurs compétences, mais également justifier d'un intérêt public, lequel peut résulter notamment de la carence de l'initiative privée ; (...)

Considérant, (...) que, (...), l'usage de véhicules électriques est, en l'état actuel des recherches scientifiques, très majoritairement considéré comme participant de la protection de l'environnement ; qu'au surplus, les bénéfices environnementaux attendus d'Autolib', outre la mise en service de véhicules électriques, découlent également du système d'auto-partage, destiné à diminuer le nombre de véhicules privés en région parisienne ; qu'ainsi, c'est à bon droit, (...), que le tribunal, (...), conclut sur ce point à l'existence d'un intérêt public ;

Considérant, en second lieu, que la CHAMBRE SYNDICALE DES LOUEURS DE VOITURES AUTOMOBILES et le SYNDICAT PROFESSIONNEL DES CENTRAUX RADIO TAXI DE PARIS ET DE LA REGION PARISIENNE soutiennent que, s'agissant des difficultés résultant de l'accroissement de la circulation automobile en zone urbaine, la création d'Autolib' se révèle porteuse de plus d'inconvénients que d'avantages, alors qu'une offre privée de mise à disposition de véhicules existe déjà, tels les systèmes Caisse commune ou Connect by Hertz ; que, toutefois, si un intérêt public peut résulter de la carence ou de l'insuffisance de l'initiative des entreprises détenues majoritairement ou exclusivement par des personnes privées, une telle carence ou une telle insuffisance ne saurait être regardée comme une condition nécessaire de l'intervention d'une personne publique sur un marché, dès lors que les activités en cause présentent un intérêt public suffisant.

2.1.1.2. Principes émanant du Code des transports

- Définition des services d'autopartage

² LOI n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement

³ LOI n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles

Le droit positif définit les services d'autopartage, à l'article L. 1231-1-14 du Code des transports comme suit :

L'activité d'autopartage est la mise en commun d'un véhicule ou d'une flotte de véhicules de transport terrestre à moteur au profit d'utilisateurs abonnés ou habilités par l'organisme ou la personne gestionnaire des véhicules. Chaque abonné ou utilisateur habilité peut accéder à un véhicule sans conducteur pour le trajet de son choix et pour une durée limitée.

Cette définition, résultant de la loi Maptam, est bien plus extensive que la précédente⁴ et les services d'autopartage peuvent ainsi revêtir diverses formes que l'inventaire réalisé et présenté ci-après ne fera que confirmer.

● Rôle des Autorités organisatrices de la mobilité

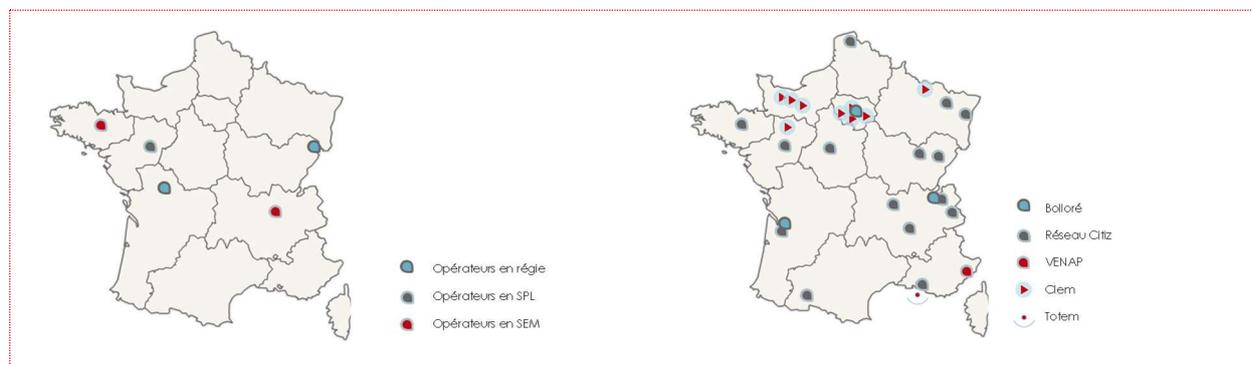
Le deuxième alinéa de l'article du Code des transports précité vient préciser les modalités d'intervention des Autorités organisatrices, confirmant les solutions dégagées antérieurement par la jurisprudence :

Les autorités mentionnées à l'article L. 1231-1⁵ peuvent délivrer un label "autopartage" aux véhicules affectés à cette activité. A cet effet, elles fixent les caractéristiques techniques des véhicules au regard, notamment, des objectifs de réduction de la pollution et des gaz à effet de serre qu'elles déterminent et les conditions d'usage de ces véhicules auxquelles est subordonnée la délivrance du label. **En cas d'inexistence, d'insuffisance ou d'inadaptation de l'offre privée, elles peuvent créer un service public d'autopartage.** L'exploitant de ce service n'est pas soumis à l'obligation prévue à l'article L. 1421-1.

2.1.2. Opérateurs proposant des services d'autopartage

Un tableau recensant les principaux réseaux d'autopartage est annexé au présent document (cf. 0).

Les cartes ci-dessous matérialisent les services d'autopartage opérés en régie, SPL ou SEM et pour la seconde, la présence des opérateurs d'autopartage.



Par ailleurs, d'autres services, opérés par des opérateurs issus du stationnement ou de la location de véhicules coexistent.

ARTICLE 34 DE LA LOI ENGAGEMENT NATIONAL POUR L'ENVIRONNEMENT - L'activité d'autopartage est définie par la mise en commun au profit d'utilisateurs abonnés d'une flotte de véhicules de transports terrestres à moteur. Chaque abonné peut accéder à un véhicule sans conducteur pour le trajet de son choix et pour une durée limitée.

Le label autopartage est attribué et utilisé dans des conditions définies par décret.

⁵ Les autorités mentionnées renvoient aux Autorités organisatrices de la mobilité, correspondant, dans leur ressort territorial, aux communes, groupements, à la métropole de Lyon et aux syndicats mixtes de transport.

2.2. Services de covoiturage

2.2.1. Consistance des services de covoiturage

2.2.1.1. Définition des services de covoiturage

La loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte a codifié une définition du covoiturage, à l'article L. 3132-1 du Code des transports :

Le covoiturage se définit comme l'utilisation en commun d'un véhicule terrestre à moteur par un conducteur et un ou plusieurs passagers, effectuée à titre non onéreux, excepté le partage des frais, dans le cadre d'un déplacement que le conducteur effectue pour son propre compte. Leur mise en relation, à cette fin, peut être effectuée à titre onéreux et n'entre pas dans le champ des professions définies à l'article L. 1411-1.

2.2.1.2. Rôle des Autorités organisatrices de la mobilité

L'article L. 1231-15 du Code des transports vient préciser les modalités d'intervention des Autorités organisatrices en matière de covoiturage :

Les entreprises d'au moins deux cent cinquante salariés et les collectivités territoriales facilitent, autant qu'il est possible, les solutions de covoiturage pour les déplacements entre le domicile et le lieu de travail de leurs salariés et de leurs agents. Les autorités mentionnées à l'article L. 1231-1, seules ou conjointement avec d'autres collectivités territoriales ou groupements de collectivités intéressés, établissent un schéma de développement des aires de covoiturage destinées à faciliter la pratique du covoiturage. En cas d'inexistence, d'insuffisance ou d'inadaptation de l'offre privée, les autorités mentionnées à l'article L. 1231-1, seules ou conjointement avec d'autres collectivités territoriales ou groupements de collectivités intéressés, peuvent mettre à disposition du public des plates-formes dématérialisées de covoiturage pour faciliter la mise en relation de conducteurs et de passagers. Elles peuvent créer un signe distinctif des véhicules utilisés dans le cadre d'un covoiturage. Dans ce cas, elles définissent au préalable ses conditions d'attribution.

Si l'on excepte la question des plateformes de covoiturage, on constate aisément l'absence de définition précise des actions qu'une AOM peut envisager en matière de covoiturage.

Il s'agit là, d'ailleurs, d'un constat partagé par le GART qui, dans le cadre de la préparation du Projet de loi d'orientation des mobilités, a fait des propositions en ce sens.

2.2.2. Plateformes de covoiturage

Un tableau recensant les principales plateformes de covoiturage est annexé au présent document (cf. **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

La carte ci-dessous matérialise la localisation des principales plateformes de covoiturage.

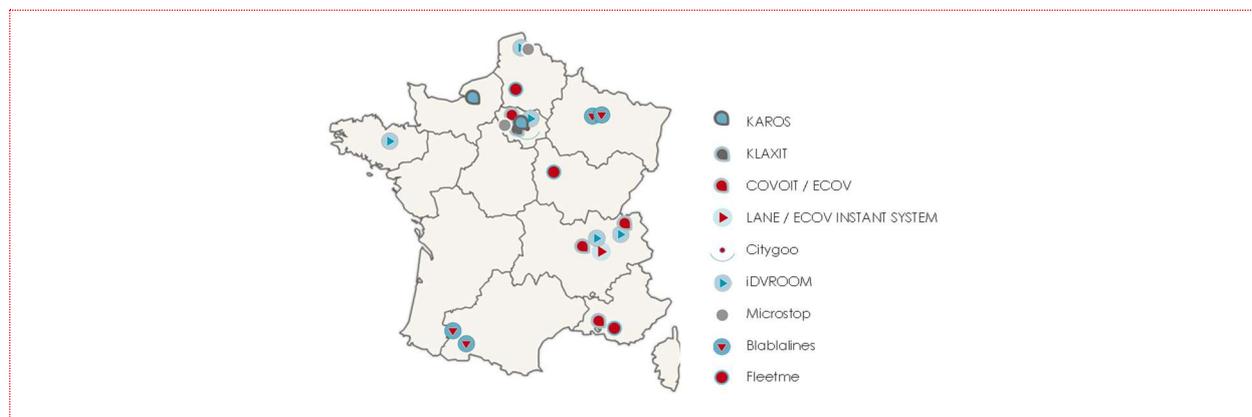


Figure 3 - Cartes représentant les plateformes de covoiturage

3. POSITIONNEMENTS DE L'AUTORITE ORGANISATRICE

3.1. Principe d'intervention

L'intervention de l'Autorité organisatrice peut revêtir plusieurs formes, selon son degré d'implication dans l'organisation du service. Si l'AO exerce, par essence, un rôle de régulateur, voire d'influenceur, elle peut, en outre adopter une posture prescriptive et/ou agir en qualité d'investisseur.

Le synoptique ci-dessous vise à synthétiser les différents positionnements de l'Autorité :

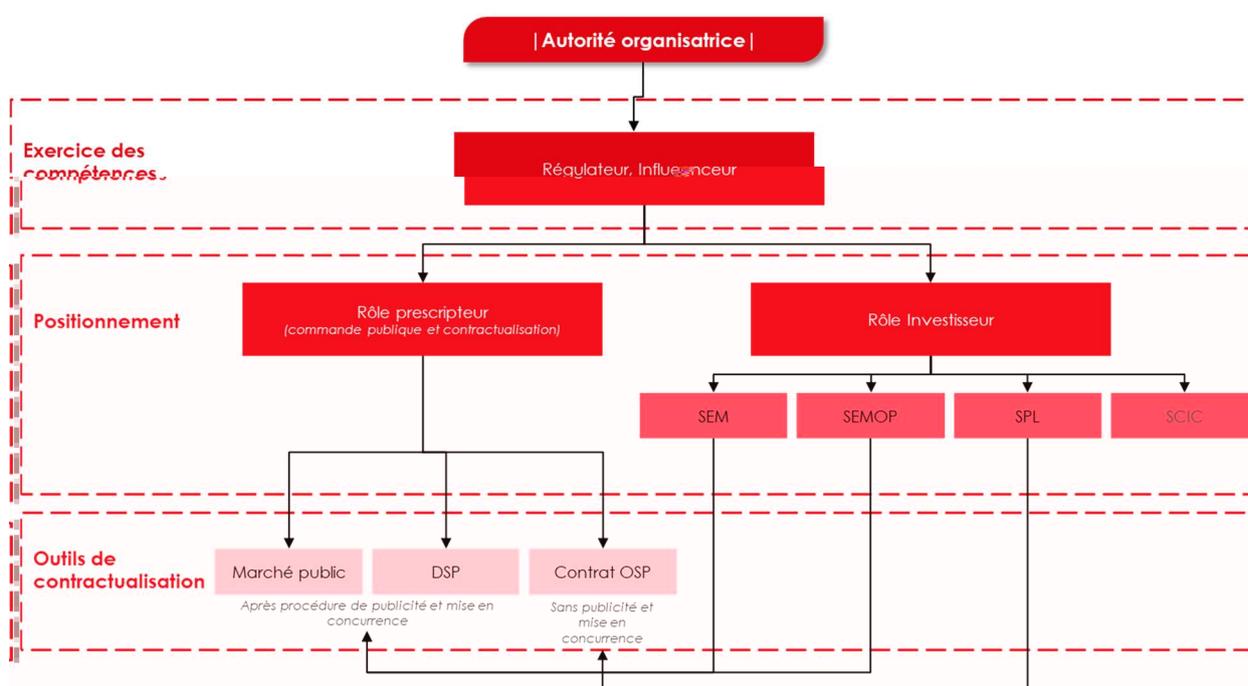


Figure 4 - Positionnements de l'Autorité organisatrice

3.2. Rôle de régulateur, influenceur

L'Autorité organisatrice exerce, par les compétences qui lui sont octroyées, et quel que soit le mode d'organisation, de gestion du service, un rôle de régulateur et d'influenceur.

Concrètement et s'agissant des services innovants, ce rôle vise à faciliter le déploiement d'opérateurs, via les prérogatives des Collectivités dans le cadre d'une ingénierie des contraintes et des récompenses. Le soutien des personnes publiques peut ainsi accélérer le développement de ces services.

A titre illustratif, les opérateurs d'autopartage dépendent des collectivités pour l'obtention des places de stationnement (cf. ci-après).

3.2.1. Label autopartage⁶

La définition et l'octroi d'un label permet aux Collectivités territoriales de contribuer à l'émergence d'un service tout en minimisant leur implication.

L'intérêt de cette approche pour les collectivités est multiple :

- Elles concourent à la définition du service et notamment :
 - Des caractéristiques techniques des véhicules,
 - Des conditions d'usage des véhicules.
- Elles ne participent pas au financement ou de manière très indirecte :
 - Neutralisation de places de stationnement en voirie ou dans les parcs,
 - Communication,
- Elles ne soumettent pas l'exécution du service à la passation d'un contrat :
 - Suppression du risque juridique lié à la passation et à l'exécution du contrat,
 - Suppression du risque d'image en cas d'absence de viabilité du modèle ou de dysfonctionnement.

Focus sur le label SVP à Paris

La Ville de Paris a créé un label d'autopartage en 2007, lui permettant d'attribuer des avantages aux opérateurs répondant aux critères d'attribution :

- Réduction de tarif dans les parcs de stationnement publics,
- Réservation d'espaces pour des stations sur voirie,
- Communication institutionnelle

Devenu SVP pour Service de Véhicule Partagé en 2015, le service concerne environ 226 véhicules bénéficiant d'une motorisation non polluante (électrique, hybride, rechargeable et essence) stationnés sur la voirie, disponibles à la location, soit par demi-journée, soit pour 24 heures. Le service est en boucle.



Figure 5 - Stations labellisées par la Ville de Paris

⁶ Pour la définition du label, cf. 2.1.1

3.2.2. Urbanisme

3.2.2.1. Dispositions de l'article 42 de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte

L'article 42 de la loi sur la transition énergétique⁷ dispose :

*Le troisième alinéa de l'article L. 123-1-12 du code de l'urbanisme est complété par une phrase ainsi rédigée :
« Cette obligation est réduite de 15 % au minimum en contrepartie de la mise à disposition de véhicules électriques munis d'un dispositif de recharge adapté ou de véhicules propres en auto-partage, dans des conditions définies par décret. »*

Pour mémoire, l'article L. 123-1-12 est relatif aux dispositions du règlement du PLU sur le nombre de places de stationnement pour les opérations de construction (habitations et bureaux).

3.2.2.2. Caractéristiques

Les Collectivités peuvent favoriser l'émergence de projets d'autopartage via l'outil PLU.

Néanmoins, l'intérêt de cette disposition est fonction de l'intérêt que cela revêt pour les constructeurs. Si les projets sont susceptibles d'être moins onéreux en déportant l'obligation de places de stationnement en des places réservées à l'autopartage, les constructeurs y recourent. A l'inverse, si les constructeurs considèrent que leur clientèle est intransigeante sur le nombre de places de stationnement dévolues, cela n'aurait pas d'impact réel sur la promotion de l'autopartage.

3.2.3. Stationnement - voirie

3.2.3.1. Stationnement

L'article L. 2213-2 du CGCT dispose :

Le maire peut, par arrêté motivé, eu égard aux nécessités de la circulation et de la protection de l'environnement :

- 1° Interdire à certaines heures l'accès de certaines voies de l'agglomération ou de certaines portions de voie ou réserver cet accès, à certaines heures, à diverses catégories d'usagers ou de véhicules ;*
- 2° Réglementer l'arrêt et le stationnement des véhicules ou de certaines catégories d'entre eux, ainsi que la desserte des immeubles riverains ;*
- 3° Réserver sur la voie publique ou dans tout autre lieu de stationnement ouvert au public des emplacements de stationnement aménagés aux véhicules utilisés par les personnes titulaires de la carte "mobilité inclusion" portant la mention "stationnement pour personnes handicapées" mentionnée à l'article L. 241-3 du code de l'action sociale et des familles et aux véhicules bénéficiant du label " autopartage "*

3.2.3.2. Voirie

Les collectivités territoriales peuvent également, via l'octroi d'autorisations d'occupation du domaine public pour intégrer des bornes de recharge, faciliter le déploiement de services d'autopartage électriques.

Focus sur Bordeaux

A la différence de Paris où il est encadré par une Délégation de Service Public (DSP), ce dispositif est déployé à Bordeaux sur la base d'une **Autorisation Temporaire d'Occupation (AOT)** du domaine public, délivrée par la Communauté Urbaine de Bordeaux pour l'installation de bornes de recharge des véhicules électriques. Les communes seront de leur côté appelées à délivrer une AOT pour le stationnement.

En contrepartie, le groupe Bolloré prendra à sa charge l'installation des bornes, ainsi que la mise à disposition d'une centaine de véhicules, dans cette première étape.

⁷ LOI n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte

3.2.4. Plan de protection de l'atmosphère et zone de circulation restreinte

Les plans de protection de l'atmosphère⁸ définissent les objectifs et les mesures, réglementaires ou portées par les acteurs locaux, permettant d'atteindre, dans les agglomérations de plus de 250 000 habitants et les zones où les valeurs limites réglementaires sont dépassées ou risquent de l'être, les concentrations en polluants atmosphériques à un niveau inférieur aux valeurs limites réglementaires.

Une zone dans laquelle la circulation des véhicules les plus polluants est restreinte, voire interdite, de manière pérenne, pour lutter contre la pollution atmosphérique.

Un arrêté en fixe le périmètre, la durée, les périodes de restriction, les dérogations, les catégories de véhicules visés, en référence aux certificats de qualité de l'air.

3.2.5. Communication – visibilité

Les Autorités organisatrices peuvent accélérer le développement des services innovants en promouvant ces services, notamment sur leurs sites internet, par exemple via des plateformes de mobilité (exemple : Projet de plateforme internet de Brest Métropole sur les mobilités).

3.2.6. Tarification

La création d'une tarification combinée (abonnement combinant transport en commun et autopartage) contribue activement, avec le soutien financier des collectivités, au développement de ces services innovants.

3.3. Rôle de prescripteur

3.3.1. Principe

Le positionnement de l'Autorité organisatrice, en tant qu'Autorité « prescriptive », constitue le positionnement classique des Collectivités territoriales intervenant dans leur champ de compétence.

Ce positionnement se matérialise, s'agissant spécifiquement des services publics, par :

- La définition du service à opérer, son périmètre,
- La définition d'un mode de gestion (service délégué ou opéré en interne, degré d'externalisation),
- Le cas échéant, l'utilisation de la commande publique (marché public/délégation de service public) ou d'un mode de contractualisation (contrat d'obligation de service public) au travers de l'élaboration d'un cahier des charges, fixant un cadre d'intervention pour le cocontractant de l'administration (obligations, modalités de rémunération, durée, recensement des prestations à réaliser, pénalités/sanctions).

3.3.2. Délégation de service public ou marché de prestations

Le mode de contractualisation est, en cette hypothèse, fonction de l'étendue du risque transféré du niveau d'investissement au cocontractant,

- Soit, la délégation de service public⁹ (montage contractuel intégré aux contrats de concession),
- Soit, un marché public¹⁰.

⁸ Défini à l'article L. 2213-4-1 du CGCT

⁹ Cf. Ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession, Décret n° 2016-86 du 1er février 2016 relatif aux contrats de concession, L. 1411-1 CGCT et suivants

¹⁰ Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, Décret n°2016-360 du 25 mars 2016

Par ces types de contrat, l'Autorité organisatrice délègue la réalisation d'un service public (dans le cas d'une délégation de service public), ou confie la réalisation de prestations répondant à un besoin de l'AO (dans le cas d'un marché public), à un opérateur économique, après publicité et mise en concurrence.

Ces contrats peuvent porter directement sur la mise en œuvre d'un service innovant ou être intégrés dans une mission plus vaste ou connexe (transport urbain, stationnement par exemple).

Focus sur la DSP et l'autopartage

L'inventaire des services d'autopartage (cf. **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**) suggère un intérêt faible des collectivités pour des DSP spécifiques aux services d'autopartage. Seuls les réseaux d'Autolib' Vélib' Métropole, de Nice et de La Rochelle seraient opérés via ce mode de gestion.

Par ailleurs, les réseaux de la MEL et de Nantes sont opérés via des DSP de transport urbain où sont intégrés des services d'autopartage.

Et, cette dernière solution n'est pas sans présenter un intérêt pour les zones peu denses intégrant un service de TAD dans la mesure où il pourrait s'avérer pertinent de substituer un service d'autopartage aux services de TAD qui, globalement, représentent un coût important pour les AO.

3.3.3. Contractualisation « *In house* »

Les Autorités organisatrices peuvent contractualiser avec des opérateurs dits *in house*¹¹, via des EPIC ou des Sociétés publiques locales.

Ce mode d'organisation permet de s'exonérer des modalités de publicité et mise en concurrence et par conséquent, offre une certaine souplesse à l'AO.

Tel est le cas par exemple du service d'autopartage d'Angers Loire Métropole (opéré par une SPL, adhérent du réseau Citiz).

3.4. Rôle d'investisseur

3.4.1. Principe

L'Autorité organisatrice peut également intervenir en qualité d'investisseur dans un cadre délimité par la législation/réglementation. L'intervention des collectivités territoriales est strictement encadrée par les textes en raison essentiellement de la manipulation de deniers publics qu'elle induit et des distorsions de concurrence qu'elle est susceptible de générer.

Le cadre d'intervention a pendant longtemps consisté exclusivement en la carence de l'initiative privée définie notamment par l'arrêt du Conseil d'Etat en date du 30 mai 1930¹². Les juges avaient alors entre autres souligné le principe de liberté du commerce et de l'industrie, susceptible d'être nuancé par des circonstances particulières de temps et de lieu et un intérêt public local avéré.

Le législateur, en permettant aux collectivités territoriales, de créer et/ou de devenir actionnaires de Sociétés d'économie mixte (1983), de Sociétés publiques locales (2010), et de Sociétés d'économie mixte à opération unique (2014), a facilité l'intervention des collectivités en matière économique, tout en la circonscrivant dans un cadre d'intervention tourné exclusivement vers l'intérêt général.

La qualité d'investisseur permet aux Collectivités de contrôler la Société grâce à la présence des élus dans les organes dirigeants. Ensuite, la transparence financière est totale, la collectivité exerce un contrôle sur la gestion et la situation financière. Le contrôle réalisé par la Collectivité en tant qu'Autorité organisatrice, est doublé par le contrôle permis par la position d'actionnaire de la collectivité au sein même de l'opérateur.

¹¹Notion juridique permettant à un acheteur public de s'affranchir des règles de publicité et de mise en concurrence dès lors qu'il recourt aux services d'une entité sur laquelle il exerce un contrôle comparable à celui qu'il exerce sur ses propres services et qui réalise l'essentiel de ses activités pour lui.

¹² CE 30 mai 1930, Chambre syndicale du commerce en détail de Nevers

3.4.2. Société d'économie mixte

La SEM est une structure mixte publique-privée qui permet d'exploiter des services publics à intérêt commercial ou toute autre activité d'intérêt général. Elles doivent simplement respecter une double limite :

- Elles doivent rester « *dans le cadre des compétences qui sont reconnues par la loi* » aux collectivités actionnaires ;
- Et, si l'objet de la SEML inclut plusieurs activités, celles-ci doivent être complémentaires.

La création d'une SEM par une ou des collectivités ne permet pas de lui confier directement la gestion d'un service public. Il convient d'organiser une procédure de publicité et mise en concurrence.

La SEM, en réunissant des acteurs locaux publics et privés, peut permettre une mutualisation des compétences et des capitaux. Une telle structure peut associer le contrôle public et la recherche de l'intérêt général à une logique d'entreprise basée sur une obligation de résultat. Les SEML revêtent la forme juridique d'une société anonyme et bénéficient de la souplesse des formes sociétales : la compatibilité de la SEM et les salariés relèvent du droit privé.

Les actionnaires, donc en partie les collectivités, supportent le risque d'exploitation.

Cependant, les SEM ont l'inconvénient d'être soumises à de nombreux contrôles :

- Aux contrôles propres à toutes les sociétés anonymes ;
- Aux contrôles de droit public (CRC, préfet).

SEM Stationnement

Le déploiement des services innovants, au premier titre desquels l'autopartage, peut s'appuyer, sous réserve de procéder à une modification de son objet statutaire, sur la préexistence de SEM notamment en matière de stationnement.

Ces SEM peuvent ainsi mutualiser leurs moyens (places de stationnement, entretien maintenance, et plus largement fonctions support).

La SEM LPA exploite ainsi des parcs de stationnement et gère un service d'autopartage (via CITIZ) dans la métropole lyonnaise.

3.4.3. Société d'économie mixte à opération unique

La Société d'Economie Mixte à opération unique est proche de la Société d'Economie mixte « classique ». Son mode de fonctionnement a été défini récemment par le législateur (juin 2014). Il s'agit d'une société anonyme affectée spécifiquement à un contrat.

La SEMOP a pour objet :

- Soit la réalisation d'une opération de construction, de développement du logement ou d'aménagement ;
- Soit la gestion d'un service public pouvant inclure la construction des ouvrages ou l'acquisition des biens nécessaires au service ;
- Soit toute autre opération d'intérêt général relevant de la compétence de la collectivité territoriale ou du groupement de collectivités territoriales.

Cet objet unique ne peut être modifié pendant toute la durée du contrat.

La procédure d'attribution permet de désigner, à la suite d'une mise en concurrence, le partenaire qui sera associé au capital de la SEM. Ensuite, celle-ci se verra confier sa mission par contrat, sans nouvelle mise en concurrence.

La SEM à objet unique peut prévoir l'association d'un ou plusieurs partenaires privés.

La procédure de mise en concurrence pour le choix du partenaire est celle prévue pour le contrat qu'exécutera la SEM à objet unique : procédure de délégation de service public pour un affermage, ordonnance 2015-360 pour un marché, etc.

Le partenaire privé ne pourra détenir moins de 15% du capital. L'actionnaire privé pourrait même être majoritaire (la collectivité détenant au minimum une minorité de blocage), la part publique du capital pouvant varier selon une fourchette allant de 34% à 85%.

A l'issue du contrat d'exploitation, la SEM devra être dissoute.

La durée de la société d'économie mixte à objet unique est fonction du type de contrat qui lui est confié. A l'échéance du contrat, la SEM à objet unique sera dissoute.

Le montage se révèle peu adapté pour les affermagés simples de courte durée mais peut convenir pour les contrats concessifs ou les opérations d'aménagements.

Si la création d'une SEMOP présente une certaine complexité, elle peut permettre à la collectivité de déterminer, dès la phase d'élaboration de son projet, son propre niveau d'implication financière et structurelle, mais également le niveau d'implication qu'elle attend de son ou de ses futurs partenaires, en fonction des particularités du projet.

3.4.4. Société publique locale

La Société Publique Locale (SPL) est un outil récemment apparu dans l'environnement juridique français. La SPL est une structure privée (régime des Sociétés Anonymes) qui agit en tant qu'exploitant 100% public du service.

Le capital est détenu en totalité par au minimum deux actionnaires publics (Collectivités territoriales ou leurs groupements) et exclut toute participation privée. Considérée comme un opérateur interne des collectivités, elle est dispensée de mise en concurrence pour les missions qu'elle se voit confiées par les actionnaires publics. Cependant, elle doit respecter les procédures de publicité et de mise en concurrence pour choisir leurs prestataires et fournisseurs dans le cadre de l'exécution de ces missions.

Elle agit, exclusivement pour le compte de ses actionnaires et sur leur territoire, pour des opérations d'aménagement, de construction et d'exploitation des services publics à caractère industriels ou commercial ou toutes autres activités d'intérêt général.

La sphère d'intervention d'une SPL est limitée au territoire de ses collectivités locales.

La SPL a un mode de gestion relativement souple par rapport à la régie, étant soumise au Code de Commerce. Les SPL fonctionnent donc comme toute entreprise : ce qui offre un gage de souplesse, de réactivité et de performance pour les collectivités locales.

3.4.5. La SCIC

Loi créant la société coopérative d'intérêt collectif – La loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel (loi DDOSEC) comprend, dans son titre IV, "Dispositions diverses", un article 36 qui vient enrichir le "secteur coopératif" d'une nouvelle variété de sociétés coopératives : la société coopérative d'intérêt collectif (pour les initiés ou les amateurs de sigle : la SCIC).

L'objet que se propose de réaliser la société coopérative d'intérêt collectif consiste en

la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale (L. n° 47-1775, 10 sept. 1947, art. 19 quinquies).

Les SCIC peuvent intervenir dans des domaines aussi variés que ceux de l'environnement, de la culture, du service de proximité, de l'éducation, de la santé (par l'accès aux soins des plus démunis), du tourisme, etc. L'article 19 quinquies vient d'ailleurs habiliter la société coopérative d'intérêt collectif à exercer des activités d'utilité sociale réglementées.

La société coopérative d'intérêt collectif peut librement se constituer sous la forme de société anonyme ou de société à responsabilité limitée. Dans les deux cas, la société coopérative d'intérêt collectif est obligatoirement à capital variable. La clause de variabilité du capital social prévue par l'article L. 231-1 du Code de commerce (anciennement L. 24 juill. 1867, art. 48) et destinée à faciliter les entrées et les sorties des associés est une des conditions du bon fonctionnement des sociétés coopératives. La variabilité du capital joue dans le sens de la diminution ou de l'augmentation.

L'article 19 septies relatif à la composition du sociétariat de la société coopérative d'intérêt collectif prévoit cinq catégories potentielles d'associés. Les deux premières, composées de "salariés de la coopérative" et de "personnes qui bénéficient habituellement à titre gratuit ou onéreux des activités de la coopérative" (personnes âgées dans le cadre de l'aide à domicile,

personnes en insertion, etc.) sont obligatoires. Les troisième, quatrième et cinquième catégories sont respectivement formées de "toute personne physique souhaitant participer bénévolement à son activité"

La société coopérative d'intérêt collectif peut admettre des tiers non sociétaires à bénéficier de ses produits et services (art. 19 sexies). C'est dire qu'elle ne se constitue pas seulement dans un but endogène, pour la satisfaction de ses seuls membres, mais a vocation à s'ouvrir à un large public.

La société coopérative d'intérêt collectif suit la règle « un homme une voix ». Autrement dit, chaque associé dispose à l'assemblée générale d'une voix, quel que soit le nombre de parts qu'il détient (cf. loi n° 2001-627 du 17 juillet 2001, art. 19 octies, alinéa 1).

Il est toutefois possible, dans le cadre de la rédaction des statuts, d'organiser un vote par collège (la répartition des associés au sein des collèges se faisant en fonction de leur participation) ou de pondérer les voix (cf. article 19 octies, alinéa 3) en fonction soit de l'importance des effectifs, soit de la qualité des engagements.

La société coopérative d'intérêt collectif est tenue de communiquer, à la demande du préfet ou à celle de l'autorité administrative dont relèvent les agréments, habilitations et conventions ou les aides et avantages financiers directs ou indirects accordés, tous documents et renseignements relatifs à son activité, à son fonctionnement et à sa situation financière.

« Il y a une implication des élus qui n'est pas trop pesante, pas comme dans une SEM ou une SPL... »
- Strasbourg Eurométropole (Source : Etude de marché 6T, réseau d'autopartage)

Les SCIC ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif présentant un caractère d'utilité sociale. Elles possèdent le statut de sociétés anonymes. Elles ne sont donc pas soumises au Code des marchés publics, lequel ne s'applique qu'à certaines personnes publiques et à leurs mandataires.

Elles ne constituent pas davantage des pouvoirs adjudicateurs, et notamment des « organismes de droit public » au sens des directives communautaires marchés publics car, sauf exception (concernant, par exemple, les SCIC-HLM), elles ne répondent pas aux critères permettant d'identifier ces organismes (financement majoritaire par une personne publique ou organe dirigeant composé majoritairement de représentants d'une telle personne).

4. MODELES ECONOMIQUES DES SERVICES D'AUTOPARTAGE | COVOITURAGE

4.1. Modèle économique des services d'autopartage

Matrice Osterwalder – autopartage en boucle

Partenaires clés Partenaires publics Opérateurs de transport public	Activités clés Affectation des véhicules Entretien – Maintenance Marketing	Proposition de valeur Véhicule rendu dans la station de départ Possible de le réserver plusieurs heures à l'avance Préciser le temps de la location	Relation client Self-service	Segment de clientèle Entreprise, collectivités (dans une logique B2B), Citadins
	Ressources clés SI Véhicules Equipes de maintenance		Canaux prescriptif : <input type="checkbox"/> Station public <input type="checkbox"/> Délégation de service public <input type="checkbox"/> Libre libre : <input type="checkbox"/> Autorisation d'occupation <input type="checkbox"/> Absence d'intervention publique	
Structure de coûts Maintenance			Flux de revenus Recettes commerciales	

Matrice Osterwalder – autopartage en trace directe avec stations

Partenaires clés Partenaires publics	Activités clés Affectation des véhicules Entretien – Maintenance Marketing	Proposition de valeur Véhicule rendu dans une autre station que la station de départ Pas possible de le réserver à l'avance Temps de location pas à préciser	Relation client Self-service	Segment de clientèle Usagers Citadins dans une logique B2C
	Ressources clés Stations SI Véhicules électriques Equipes de maintenance		Canaux prescriptif : <input type="checkbox"/> Station public <input type="checkbox"/> Délégation de service public <input type="checkbox"/> Libre libre : <input type="checkbox"/> Autorisation d'occupation <input type="checkbox"/> Absence d'intervention publique	
Structure de coûts Investissements initiaux Maintenance			Flux de revenus Recettes commerciales Subvention forfaitaire de la personne publique (si commande publique)	

Matrice Osterwalder – autopartage en trace directe avec free floating

Partenaires clés Partenaires publics	Activités clés Affectation des véhicules Entretien – Maintenance Marketing	Proposition de valeur Véhicule rendu dans une autre station que la station de départ Pas possible de le réserver à l'avance Temps de location pas à préciser	Relation client Self-service	Segment de clientèle Entreprise, collectivités (dans une logique B2B), Citadins
	Ressources clés SI Véhicules électriques Equipes de maintenance		Canaux prescripteur : <input type="checkbox"/> Etanche public <input type="checkbox"/> Délégation de service public <input type="checkbox"/> Libre Abonnement d'occupation Absence d'intervention publique libre	
Structure de coûts Maintenance			Flux de revenus Recettes commerciales Subvention forfaitaire de la personne publique (si commande publique)	

- Proposition de valeur :

La proposition de valeur recouvre une diversité de solutions techniques, regroupées notamment en trois catégories :

Autopartage en boucle Le véhicule est rendu dans la station de départ. Il est possible de le réserver plusieurs heures à l'avance et il faut préciser le temps de la location	Autopartage en trace directe	
	Avec station	Sans station
	Le véhicule peut être rendu dans une autre station que la station de départ. Il n'est pas possible de le réserver plusieurs heures à l'avance et il ne faut pas préciser le temps de la location	Le véhicule doit être restitué dans un périmètre géographique donné. Il n'est pas possible de le réserver plusieurs heures à l'avance et il ne faut pas préciser le temps de la location

S'agissant de la motorisation des véhicules concernés, les services d'autopartage ne concernent pas exclusivement des services d'autopartage électrique puisque certaines collectivités, par exemple, ont développé un service d'autopartage de véhicules thermiques. Les véhicules peuvent concerner des véhicules particuliers, voire des petits utilitaires.

La nécessité d'envisager ou non des infrastructures lourdes est notamment fonction du type de motorisation. Si nous prenons l'exemple d'Autolib, la motorisation électrique a induit la mise en œuvre d'une infrastructure lourde qui, pèse sensiblement dans le modèle économique.

Néanmoins, d'autres solutions coexistent, ne nécessitant pas d'infrastructure aussi lourde.

- Segment de clientèle :

- Autopartage en boucle

Le service est principalement orienté vers les entreprises (dans une logique B2B)

- Autopartage en trace directe

Le service est principalement orienté vers les usagers (dans une logique B2C).

Plus précisément, ce service vise un public exclusivement citadin, ne disposant pas de véhicule personnel ou ne souhaitant pas y recourir exclusivement.

Par ailleurs, les Collectivités territoriales, lorsqu'elles sont à l'initiative du projet, constituent un autre segment de clientèle.

- Canaux de communication
 - Commande publique

Il s'agit du modèle classique où les Collectivités, constatant un besoin, organisent le service, en sélectionnant, après publicité et mise en concurrence, l'opérateur qui est, plus ou moins responsabilisé selon le mode contractuel retenu.

- Label

La Collectivité en définissant un label, limite le déploiement du service, aux seuls détenteurs du label.

- Autorisation d'occupation

Dans cette hypothèse, la Collectivité intervient uniquement pour autoriser l'opérateur à occuper le domaine public (stationnement sur voirie, installation de bornes).

- Publicité, internet et applications mobiles

Dans ce schéma, le service est généré par la seule rencontre de l'offre et de la demande selon des canaux traditionnels de vente.

- Relation client :

La relation client repose sur une logique de self-service avec une assistance à distance.

- Flux de revenus

Les flux de revenus comprennent naturellement les recettes générées par le service (recettes commerciales) et, dans l'hypothèse d'un service organisé par les Collectivités, le cas échéant une subvention pour combler le différentiel entre les recettes commerciales et le coût du service.

- Ressources clés

Les ressources clés du service sont naturellement les véhicules, leurs modalités de mise à disposition (SI/boitier), les infrastructures de stationnement et le personnel astreint à l'entretien maintenance.

- Activités clés

Les activités clés du service reposent sur l'affectation des véhicules, l'entretien-maintenance (disponibilité du service) et le marketing.

- Partenaires clés

Les partenaires clés sont les collectivités territoriales.

4.2. Modèle économique des services de covoiturage

Matrice Osterwalder – covoiturage

Partenaires clés Partenaires publics Particuliers Entreprises	Activités clés Plateforme site web Marketing Information et communication	Proposition de valeur Tiers de confiance mettant en relation, via une plateforme dématérialisée, les covoitureurs	Relation client Self-service	Segment de clientèle Propriétaires de voitures dans l'urbain et périurbain Actifs et particuliers non propriétaires de voitures
	Ressources clés SI Communauté d'utilisateurs		Canaux Application smartphone Site internet	
Structure de coûts Marketing Maintenance			Flux de revenus Commissions Subventions	

- Proposition de valeur :

La proposition de valeur des services de covoiturage repose sur un tiers de confiance, qui met à disposition, via une plateforme dématérialisée, les covoitureurs.

- Segment de clientèle :

La clientèle vise à la fois les propriétaires de véhicules et ceux n'en disposant pas.

- Canaux de communication

Les canaux de communication comprennent exclusivement des outils internet et smartphone.

- Relation client :

La relation client repose sur une logique de self-service avec une assistance à distance.

- Flux de revenus

Les flux de revenus comprennent une commission sur la course et des subventions le cas échéant.

- Ressources clés

Les ressources-clés reposent sur les systèmes d'information et les communautés d'utilisateurs.

- Activités clés

Les systèmes d'information constituent une activité clé, de même que le marketing et plus largement les actions d'information et communication.

- Partenaires clés

Les partenaires clés comprennent naturellement les partenaires publics pouvant relayer l'existence de ces sites, faciliter le déploiement d'aires de covoiturage etc. mais également les entreprises, qui peuvent encourager de telles pratiques et enfin, les particuliers.

5. STRUCTURATION D'UN MODELE FACILITANT LEUR DEPLOIEMENT

5.1. Contraintes posées par un déploiement sous initiative publique

5.1.1. Contraintes liées à l'intervention des collectivités territoriales dans le champ économique

Comme évoqué précédemment (cf. 3.4.1), l'action des collectivités territoriales est encadrée. Seules la carence ou l'inexistence d'une offre privée peuvent permettre la création d'un service public.

5.1.2. Contraintes liées à la nécessité de recourir à la commande publique

Le fonctionnement de la commande publique, que ce soit via les marchés publics ou les délégations de service public, se fonde sur l'identification d'un besoin à couvrir, propre aux collectivités concernées, circonscrit territorialement et obéissant à des objectifs calendaires spécifiques.

Et, les procédures de dévolution nécessitent que les opérateurs concernés réalisent une veille sur le marché et répondent à des procédures de mise en concurrence.

5.1.3. Contraintes liées aux moyens financiers

Le modèle économique entourant ces services n'étant pas consolidé, les Autorités organisatrices peuvent être amenées à intervenir économiquement en subventionnant le service (directement ou via par exemple les contrats de DSP de transport public), ce qui peut constituer un frein au développement de ces services innovants, eu égard à la situation parfois tendue des comptes publics des collectivités territoriales. S'agissant du réseau Citiz, seuls 3 opérateurs parviennent à équilibrer leurs comptes, sans subventionnement. S'agissant de Citiz Angers, la subvention tend à baisser année après année.

La situation économique de ces services explique également l'intérêt relatif des opérateurs de transport urbain pour l'autopartage et le covoiturage.

5.2. Faciliter la rencontre entre le public et le privé [hors commande publique traditionnelle]

5.2.1. Montage 1 : la SCIC

5.2.1.1. Principe

Ce schéma consiste soit, à adhérer à une SCIC existante (notamment Citiz) soit, à créer une SCIC pour opérer un service innovant.

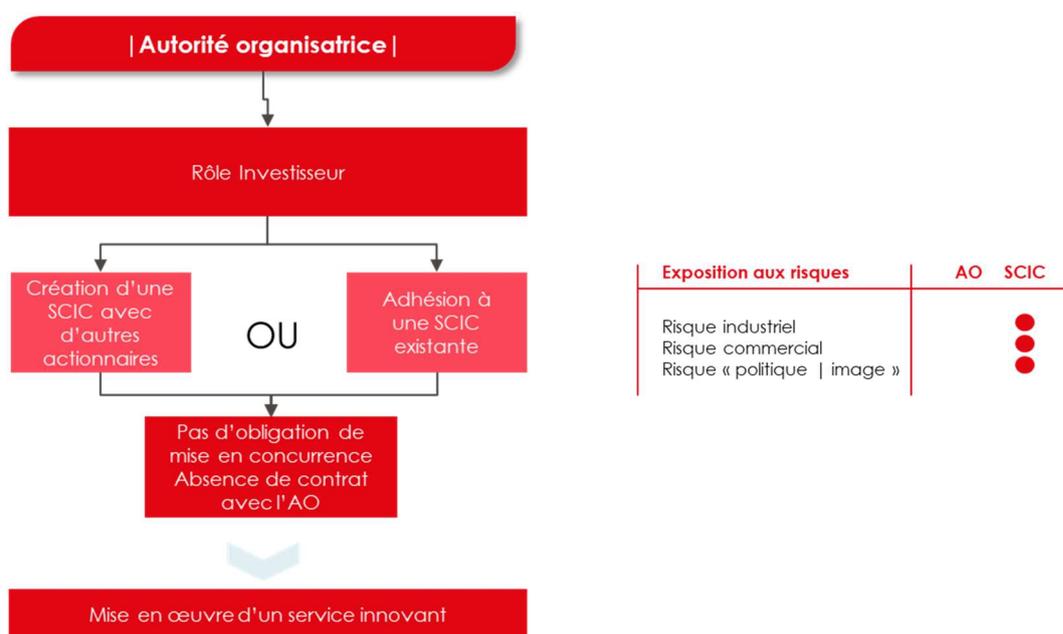


Figure 6 - Montage 1 – SCIC

5.2.1.2. Avantages inconvénients

Avantages	Inconvénients
Absence de procédures de publicité et mise en concurrence	Nécessité de composer avec les intérêts des autres actionnaires
Pas d'impératif de contracter avec l'AO	Exposition financière liée au déploiement
Contrôle du service et transparence	
Interopérabilité liée au réseau Citiz	
Effets de mutualisation possibles de compétences	
Réplicabilité du dispositif	

5.2.2. Montage 2 : Appel à projet + Label/charte

5.2.2.1. Principe

Ce schéma s'inscrit pleinement dans les mutations du rôle des Autorités organisatrices tendant à n'intervenir qu'en tant que régulateur. Il vise à adosser au lancement d'un appel à projet (défini ci-après) un label autopartage (cf. 3.2.1) ou pour le covoiturage, une charte (le label de covoiturage n'existant pas à ce stade).

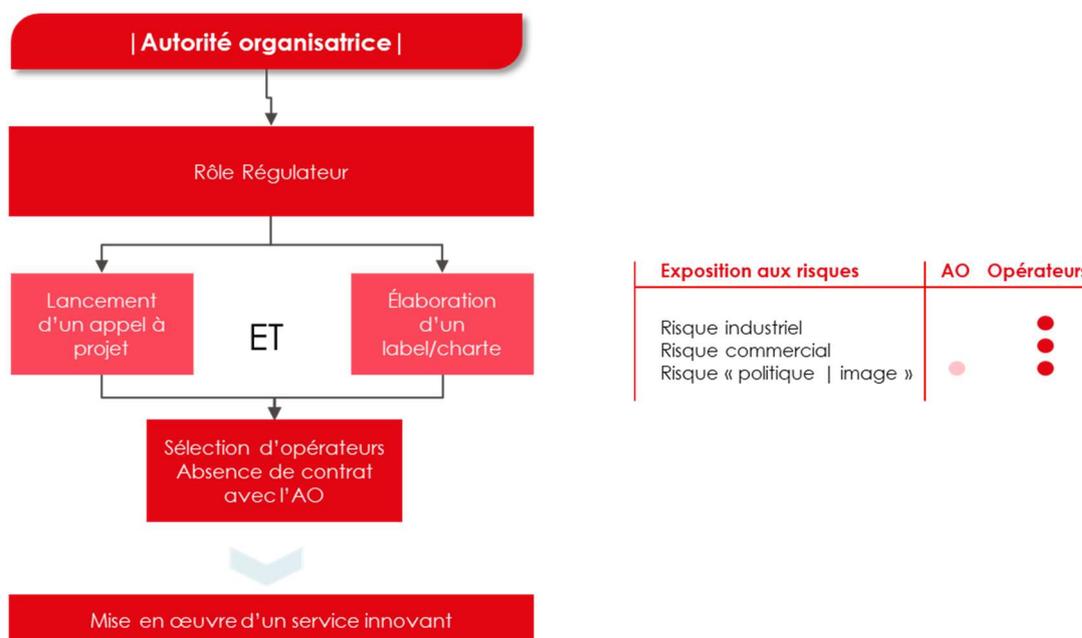


Figure 7 - Montage 2 Appel à projet et Label/Charte

5.2.2.2. Notion d'appel à projets

➔ DEFINITION DE L'APPEL A PROJETS

L'appel à projets ne possède pas de définition juridique. Il est difficile d'en apprécier les contours et sa qualification juridique. L'appel à projets peut se définir comme un procédé contractuel consistant pour une personne publique à mettre en concurrence des opérateurs publics ou privés sur la base d'un document contenant des objectifs à atteindre tout en leur laissant une importante marge d'initiative et de créativité quant à la détermination de leur contenu et leur mise en œuvre.

A noter que l'appel à projets doit se distinguer de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI). Défini à l'article 37 du décret du 25 mars 2016, il s'agit d'un mode de pré sélection de candidats dans le cadre de procédures du type appel d'offres restreint ou procédure concurrentielle avec négociation. Il faut également préciser que le fait d'avoir mis en œuvre, depuis l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015, un AMI, au sens d'appel à projets, n'emporte pas application de l'ordonnance précitée.

➔ AVANTAGES DE L'APPEL A PROJETS

Les avantages du recours à l'appel à projets sont nombreux. Il implique d'abord de définir préalablement une politique en matière d'octroi des aides publiques dans un secteur déterminé. Il permet ensuite d'atténuer le caractère discrétionnaire de l'octroi de subvention en assurant une plus grande transparence quant au choix du projet financé, tout en stimulant l'initiative des opérateurs. En effet, en vertu de la circulaire du 18 janvier 2010¹³ relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations, l'appel à projets est une des solutions permettant d'éviter une requalification en marché public d'une convention de subventionnement. Elle se présente en réalité comme une alternative à ce type de convention, une forme spécifique permettant de mettre en concurrence

¹³ Circulaire du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations : conventions d'objectifs et simplification des démarches relatives aux procédures d'agrément, NOR:PRMX1001610C

des modalités de soutiens financiers publics qui y échappaient jusque-là dès lors qu'ils étaient le plus souvent attribués discrétionnairement.

➔ RISQUES DE L'APPEL A PROJETS

Ce procédé n'est pas sans danger, puisque plane sur lui un risque de requalification en marché public ou en délégation de service public, et par conséquent, l'application des règles de publicité et de mise en concurrence.

➔ CADRAGE JURIDIQUE DE L'APPEL A PROJETS

Sur le plan juridique, la question alors posée est celle de la frontière entre les marchés/délégations de services publics et les appels à projets. L'examen de la jurisprudence permet de mettre en lumière les deux critères permettant de tracer cette ligne de

- L'initiative du projet (A) ;
- Le versement d'un prix (B) ;

En outre, il convient de rappeler les règles générales qui s'appliquent à l'appel à projets (C).

Le juge pour opérer cette distinction utilise la technique du faisceau d'indices.

- L'initiative du projet

Issu de la jurisprudence¹⁴, le critère de l'initiative est en principe regardé comme le critère prépondérant de la distinction entre marché public et appel à projets.

Ainsi que le souligne la circulaire du 18 janvier 2010 (précitée), le marché public se distingue de l'appel à projets en ce que « *l'initiative n'appartient pas à l'association, mais à la collectivité, qui cherche ainsi à répondre à un de ses besoins : l'association est alors un prestataire de la collectivité* ».

Le juge administratif n'hésite pas à opérer des requalifications en faveur des marchés publics dès lors que l'influence de la personne publique sur la conception et/ou la réalisation du projet lui semble évidente ; le risque de requalification en marché public étant d'autant plus important en cas de travaux devant être réalisés par le titulaire du contrat. Depuis les derniers textes relatifs aux marchés publics, le critère de la maîtrise d'ouvrage classiquement utilisé pour identifier les marchés publics de travaux a en effet cédé la place à celui de l'influence déterminante sur sa nature ou sa conception¹⁵.

Dans le cadre d'un appel à projets, l'identification même de l'initiative s'avère souvent délicate. En effet, il convient de distinguer l'initiative de l'appel à projets – laquelle émane nécessairement de la collectivité – de l'initiative du projet en tant que tel. Pour le dire autrement, la mise en œuvre du critère de l'initiative suppose d'identifier la personne à l'origine de la suggestion du projet mais aussi de sa conception et de son élaboration.

Pour échapper à la requalification¹⁶, la collectivité doit se borner à définir, à travers l'appel à projets, une thématique générale pour laquelle il incombe au seul prestataire de formuler une proposition. À l'inverse, si la collectivité qui met en œuvre l'appel à projets détermine elle-même précisément les traits du futur projet qu'il appartiendra au prestataire de réaliser, l'initiative sera regardée comme émanant de la collectivité.

Néanmoins le critère de l'initiative est loin d'être univoque. En effet, le lancement d'une procédure, quelle qu'elle soit, témoigne d'une initiative. Il doit se lire en liaison avec la définition des besoins. À l'inverse on le sait, lorsque le prestataire revêt les traits d'une association transparente ou para-administrative, le seul fait que l'initiative appartienne à l'association contractante n'exclut plus nécessairement la qualification d'un contrat en marché public ou en délégation de service public¹⁷.

¹⁴ CE, avis, 18 mai 2004, n° 370169, Cinémathèque française

¹⁵ CAA Lyon, 4 juillet 2013, Sté APSYS, à propos d'un contrat prévoyant la cession d'une partie d'un marché couvert à l'issue d'une procédure d'appel à projets en vue d'une opération commerciale

¹⁶ CE, 23 mai 2011, Commune de Six-Fours-Les-Plages, n°342520 : "qu'il ressort des pièces du dossier que la convention du 28 mars 2007, signée sans procédure de publicité et mise en concurrence, a été conclue à l'initiative la COMMUNE DE SIX-FOURS-LES-PLAGES, en vue de confier à un professionnel du spectacle des prestations d'exploitation de la billetterie et de promotion du festival des Voix du Gaou;..."

¹⁷ CE, sect., 6 avr. 2007, n° 284736, Commune d'Aix-en-Provence : JurisData n° 2011-009530

- Le versement d'un prix en contrepartie de la satisfaction d'un besoin propre

Le second critère du faisceau d'indices consiste à rechercher si la collectivité a entendu répondre à l'un de ses propres besoins, en rémunérant son cocontractant par un prix.

En effet, le juge administratif procède à la requalification de l'appel à projets dès lors que le projet mis en œuvre par l'organisme cocontractant s'inscrit dans le cadre des compétences de la collectivité, ou entend satisfaire les besoins des administrés¹⁸. Dans la même logique, le projet peut implicitement être regardé comme une prestation répondant aux besoins du pouvoir adjudicateur à la charge des organismes au stade de l'appel à projets.

Enfin, l'appel à projets pourra se voir requalifier en marché public en présence d'un lien direct entre la subvention et le service rendu. Ce dernier critère tend à identifier une corrélation entre la valeur économique de la prestation réalisée et le montant de l'aide financière accordée par la collectivité. À la différence des deux précédents critères, le juge administratif ne se place pas en amont du lancement de l'appel à projets, mais au stade de l'octroi de la subvention accordée. L'intérêt de ce dernier critère consiste à distinguer la notion de subvention – laquelle se borne à concourir au financement du projet – de la notion de rémunération qui suppose pour sa part le versement d'un prix au prestataire, en adéquation avec le service rendu.

- Les règles générales applicables à l'appel à projets

La procédure de l'appel à projets s'inscrit dans les objectifs fondamentaux applicables à toute gestion publique que sont l'efficacité et la bonne gestion des deniers publics.

5.2.2.3. Avantages inconvénients

Avantages	Inconvénients
Pas d'impératif de contracter avec l'AO	Contrôle faible sur l'organisation du service
Pas d'exposition financière si ce n'est le subventionnement de l'appel à projet	Absence de visibilité, de transparence
Possibilité de sélectionner plusieurs opérateurs	
Visibilité donnée aux opérateurs	

¹⁸ Les juges en ont ainsi décidé, à titre d'illustration, dans le cas de la Région de la Réunion, laquelle "a décidé, dans le cadre de ses compétences et après avoir défini ses propres besoins, de faire réaliser des prestations de formation afin de contribuer à la mise en œuvre du plan régional de formation professionnelle des jeunes qu'elle avait arrêté en application des dispositions des articles 82 et 83, alors en vigueur, de la loi du 7 janvier 1983 relative à la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat ; que les conventions signées (...) avaient pour objet de confier à cette dernière une partie de ces prestations de formation, et que les aides financières qu'elles prévoyaient prenaient en compte l'intégralité des frais exposés par la société pour organiser ces formations ainsi que la rémunération des stagiaires ; qu'en relevant que la contribution financière versée par la région en application des conventions était la contrepartie du service rendu par la société pour l'exécution de ces contrats et en en déduisant que les sommes en cause, quelle que soit la dénomination qui leur avait été donnée, devaient être regardées non comme une subvention mais comme la rémunération d'une prestation effectuée pour le compte de la région relevant des règles fixées par le code des marchés publics" (CE 26 mars 2008, Région de la Réunion, n°284412)

5.2.3. Montage 3 : Groupement de commandes

5.2.3.1. Principe

Ce montage vise, par effet de seuil, à rendre attractif le déploiement de services innovants, en permettant à des acheteurs publics de se grouper, et potentiellement, en associant des opérateurs privés (ex : opérateur de transport urbain quand l'autopartage est dans son périmètre).

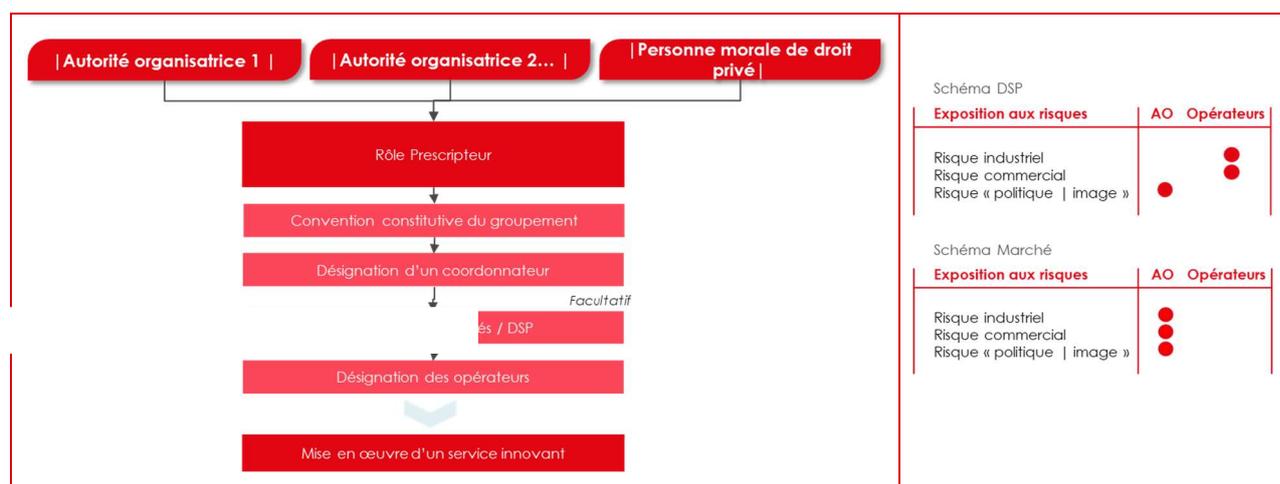


Figure 8 - Montage 3 - Groupement de commandes

DEFINITION

L'article 28 de l'ordonnance n° 2015-99 du 23 juillet 2015 apporte une définition du groupement de commandes :

I. – Des groupements de commandes peuvent être constitués entre des acheteurs afin de passer conjointement un ou plusieurs marchés publics.

Un groupement de commandes peut également être constitué, aux mêmes fins, entre un ou plusieurs acheteurs et une ou plusieurs personnes morales de droit privé qui ne sont pas des acheteurs soumis à la présente ordonnance, à condition que chacun des membres du groupement applique, pour les achats réalisés dans le cadre du groupement, les règles prévues par la présente ordonnance.

II. – La convention constitutive du groupement, signée par ses membres, définit les règles de fonctionnement du groupement. Elle peut confier à l'un ou plusieurs de ses membres la charge de mener tout ou partie de la procédure de passation ou de l'exécution du marché public au nom et pour le compte des autres membres.

III. – Lorsque la passation et l'exécution d'un marché public sont menées conjointement dans leur intégralité au nom et pour le compte de tous les acheteurs concernés, ceux-ci sont solidairement responsables de l'exécution des obligations qui leur incombent en vertu de la présente ordonnance.

Lorsque la passation et l'exécution d'un marché public ne sont pas menées dans leur intégralité au nom et pour le compte des acheteurs concernés, ceux-ci ne sont solidairement responsables que des opérations de passation ou d'exécution du marché public qui sont menées conjointement. Chaque acheteur est seul responsable de l'exécution des obligations qui lui incombent en vertu de la convention constitutive pour les opérations dont il se charge en son nom propre et pour son propre compte.

IV. – Un groupement de commandes peut être constitué avec des pouvoirs adjudicateurs ou des entités adjudicatrices d'autres États-membres de l'Union européenne, à condition que ce choix n'ait pas été fait dans le but de se soustraire à l'application de dispositions nationales qui intéressent l'ordre public.

Nonobstant le III, et sous réserve des stipulations d'accords internationaux, y compris d'arrangements administratifs, entre les États-membres dont ils relèvent, les membres du groupement s'accordent sur la répartition des responsabilités ainsi que sur le droit applicable au marché public, choisi parmi les droits des États-membres dont ils relèvent.

➔ CARACTERISTIQUES

Jusqu'à présent, les acheteurs publics avaient la possibilité de recourir à des groupements d'achats personnalisés ou non. Ce choix subsiste. Mais lorsque le choix porte sur un groupement ne disposant pas de la personnalité morale, cette institution est formalisée par une convention constitutive.

Une convention constitutive est signée par les membres du groupement. La liberté d'organisation des acheteurs est assez grande. La convention constitutive détermine les modalités de fonctionnement du groupement, son objet et les engagements des signataires.

La convention constitutive doit impérativement désigner l'un des membres signataires en qualité de coordonnateur.

5.2.3.2. Avantages inconvénients

Avantages	Inconvénients
Possibilité que le groupement porte sur un marché public ou une DSP	Exposition financière (le groupement de commandes payant le prix de mise en œuvre du service)
Effet de seuil	Mise en œuvre et pilotage du groupement de commande
Possibilité d'associer des acteurs privés (exemple : Délégués)	

Focus sur le groupement de commandes

Le regroupement de projets similaires permet de densifier la commande projetée pour accroître l'intérêt des constructeurs et tendre vers un rééquilibrage des négociations. Ces démarches groupées sont encore innovantes en France par rapport à d'autres pays européens (Allemagne notamment).

Le groupement de commandes donne à la conclusion d'un contrat unique, nécessitant un consensus sur la solution technique tout en conservant des marges de manœuvre pour les deux AOM impliquées.

Quatre offres ont ainsi été reçues, ce qui dénote de l'intérêt des constructeurs. La mise en concurrence a enfin permis des substantielles économies, dues au volume de commandes.

5.2.4. Montages exclus

5.2.4.1. Subvention

Le contrat public se différencie de la subvention qui constitue une contribution financière de la personne publique à une opération justifiée par l'intérêt général, mais qui est initiée et menée par un tiers. Il s'agira d'une subvention si l'initiative du projet vient de l'organisme bénéficiaire et si aucune contrepartie directe n'est attendue par la personne publique du versement de la contribution financière.

Ce montage est exclu car il est peu probable qu'une subvention suffise pour accélérer le déploiement de services innovants. Et, la subvention pourrait être requalifiée en marché public.

5.2.4.2. Centrale d'achats

➔ DEFINITION

L'article 26 de l'ordonnance n° 2015-99 du 23 juillet 2015 apporte une définition de la centrale d'achat :

I. – Une centrale d'achat est un acheteur soumis à la présente ordonnance qui a pour objet d'exercer des activités d'achat centralisées qui sont :

1° L'acquisition de fournitures ou de services destinés à des acheteurs ;

2° La passation des marchés publics de travaux, de fournitures ou de services destinés à des acheteurs.

II. – Les acheteurs qui recourent à une centrale d'achat pour la réalisation de travaux ou l'acquisition de fournitures ou de services sont considérés comme ayant respecté leurs obligations de publicité et de mise en concurrence.

Toutefois, ils demeurent responsables du respect des dispositions de la présente ordonnance pour les opérations de passation ou d'exécution du marché public dont ils se chargent eux-mêmes.

III. – Les acheteurs qui recourent à une centrale d'achat pour une activité d'achat centralisée peuvent également lui confier, sans appliquer les procédures de passation prévues par la présente ordonnance, des activités d'achat auxiliaires.

Les activités d'achat auxiliaires consistent à fournir une assistance à la passation des marchés publics, notamment sous les formes suivantes :

1° Mise à disposition d'infrastructures techniques permettant aux acheteurs de conclure des marchés publics de travaux, de fournitures ou de services ;

2° Conseil sur le déroulement ou la conception des procédures de passation de marchés publics ;

3° Préparation et gestion des procédures de passation de marchés publics au nom de l'acheteur concerné et pour son compte.

IV. – Les acheteurs peuvent recourir à une centrale d'achat située dans un autre État membre de l'Union européenne, à condition que ce choix n'ait pas été fait dans le but de se soustraire à l'application de dispositions nationales qui intéressent l'ordre public.

La loi alors applicable au marché public est la loi de l'État membre dans lequel est située la centrale d'achat.

➔ CARACTERISTIQUES

Jusqu'au début des années 2000, l'Union des groupements d'achats publics (UGAP) créée en 1968 et l'Économat des armées, créée en 1926, constituaient les deux seules institutions de ce type.

L'État, les collectivités locales ou les établissements publics peuvent le cas échéant être qualifiés de centrale d'achats dès l'instant où ils exercent les activités décrites ci-avant.

En définitive, une centrale d'achats doit réunir trois qualités :

- être un pouvoir adjudicateur au sens de la directive marchés de 2004 ;
- avoir pour objet l'achat/cession et/ou la passation de marchés ;
- détenir la capacité juridique à exercer ces missions ; capacité admise par la loi, le règlement et/ou le statut.

L'obligation de la centrale d'achats publics de respecter les dispositions de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 pour l'ensemble de ses achats auprès de ses fournisseurs devait suffire à justifier au plan juridique l'absence de mise en concurrence des centrales d'achats par les personnes publiques souhaitant acquérir auprès d'elles fournitures, services ou travaux.

Ce montage est exclu a priori, en raison de l'impossibilité à ce jour de créer une centrale d'achat, sans acte réglementaire.

5.3. Organisation des opérateurs de services innovants

5.3.1. Présentation du parcours client pour un service d'autopartage

Le parcours client des services d'autopartage est matérialisé ci-dessous :



5.3.2. Montage juridique dans une logique franchiseur | franchisé

5.3.2.1. Franchise

DEFINITION D'UNE FRANCHISE

La franchise est un contrat entre deux personnes juridiquement indépendantes : le franchiseur et le franchisé. Il est défini à l'article 1 du Code de déontologie européen de la franchise :

*Les accords de franchise comportent **des licences de droits de propriété intellectuelle** relatifs notamment à des marques ou à des signes distinctifs et à un savoir-faire* pour l'utilisation et la distribution de biens ou services. Outre une licence de droits de propriété intellectuelle, le franchiseur fournit normalement au franchisé, pendant la période d'application de l'accord, **une assistance commerciale ou technique**. La licence et cette assistance font partie intégrante de la méthode commerciale franchisée. Le franchiseur perçoit en règle générale, **une redevance du franchisé** pour l'utilisation de cette méthode commerciale. La franchise peut permettre au franchiseur de mettre en place, moyennant des investissements limités, un réseau uniforme pour la distribution de ses produits. Outre la concession de la méthode commerciale, les accords de franchise contiennent généralement **une combinaison de restrictions verticales portant sur les produits distribués**, en particulier la distribution sélective et/ou une obligation de non-concurrence et/ou la distribution exclusive ou des formes adoucies de ces deux restrictions.*

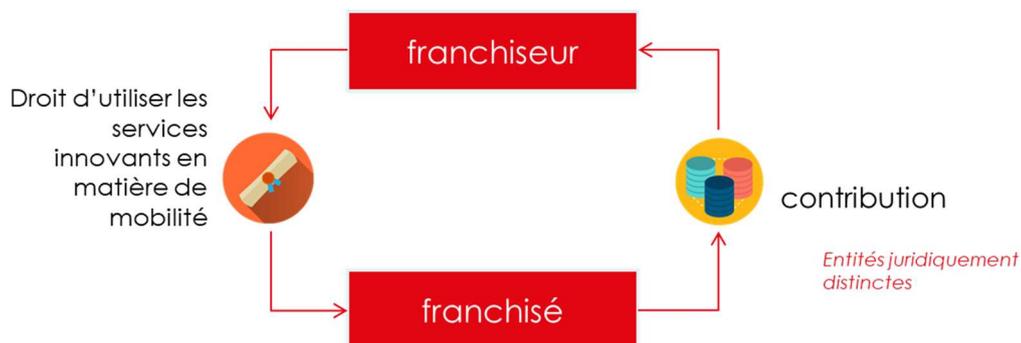


Figure 9 - Modèle franchiseur – franchisé

Le savoir-faire doit se distinguer des règles de l'art que le franchisé est à même de développer par ses propres moyens. Il peut toutefois être un savoir-faire banal consistant en une organisation ou gestion particulière, une charte graphique, etc.

Les relations mises en place par le contrat de franchise sont représentées par le logigramme suivant :

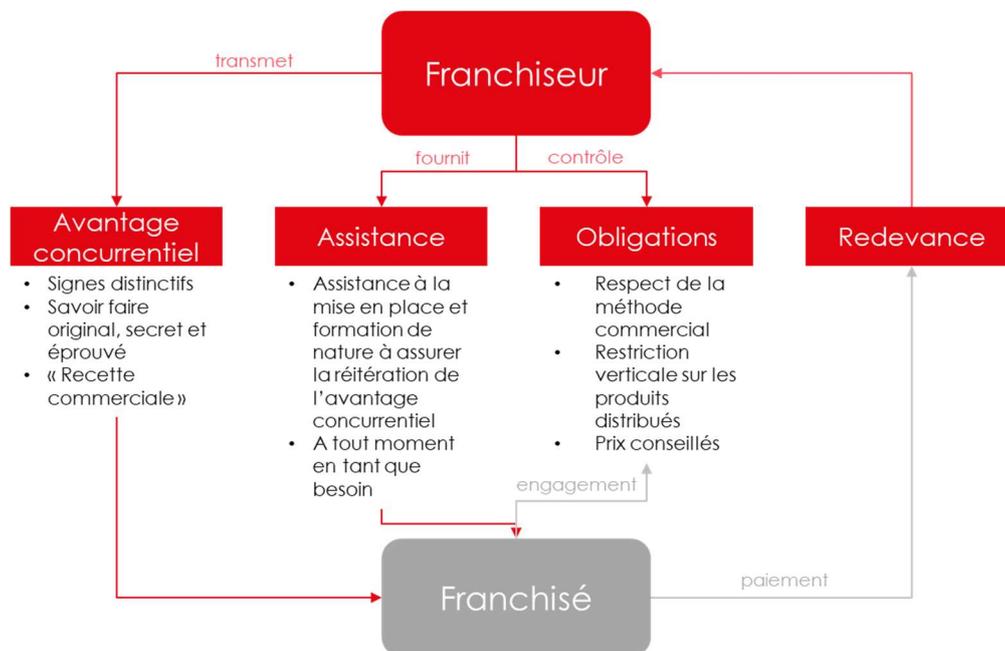


Figure 10 - Présentation détaillée d'un modèle franchiseur – franchisé

➔ AVANTAGES

On peut en déduire les avantages suivants :

Pour le franchiseur	Pour le franchisé
<ul style="list-style-type: none"> • Effet de levier en termes de répliquabilité : diffusion de son modèle commercial rapidement à moindre coût d'investissement et à moindre risque • Intéressement aux chiffres d'affaires du franchisé • Adapter la recette commerciale à un contexte local différent en bénéficiant du savoir local du franchisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmission de signes de ralliement de la clientèle (réputation) • Transmission d'un savoir-faire, d'une stratégie commerciale éprouvée (avantage concurrentiel) • Maintien d'une collaboration et d'une assistance du franchiseur

Le tout avec **un niveau limité d'investissements** (en marketing, recherche et développement, formation, etc.). Plus encore, la franchise est compatible avec la **location-gérance**, permettant au franchisé d'éviter à supporter des investissements trop lourds pour lui en termes de constitution d'un fonds de commerce.

Pour qu'une franchise fonctionne, elle doit veiller à l'équilibre des intérêts en présence.

La franchise est un mode de distribution intégré, c'est-à-dire que le franchisé doit se conformer aux instructions du franchiseur en termes de politique commerciale. Toutefois, le franchisé est **un acteur indépendant**.

Il existe différents types de franchises :

- **Franchise de distribution**, ayant pour objet la distribution par le franchisé d'un bien produit par le franchiseur

- **Franchise de services**, ayant pour objet la production/distribution d'un service dont le savoir-faire et le processus de production a été élaboré par le franchiseur
- **Franchise de production**, où le franchiseur produit des biens sous les instructions du franchiseur, qu'il vend sous la marque de celui-ci

5.3.2.2. Licence de marque

➔ DEFINITION DE LA LICENCE DE MARQUE

Le contrat de licence de marque repose sur la mise en place d'un contrat de bail par lequel le titulaire d'une marque (cédant ou concédant) autorise un tiers (licencié) à utiliser cette marque contre versement d'une redevance à l'exploitation.

La durée du contrat, le territoire sur lequel la licence est concédée et le prix sont précisés dans le contrat de licence de marque.

Le contrat de licence de marque est notamment conclu en application de l'article L. 714-7 du Code de la propriété intellectuelle.

Le contrat de licence de marque se distingue de la franchise par l'absence d'assistance ainsi que de mise à disposition d'un savoir-faire, ce dernier élément étant une caractéristique de la franchise. En ce sens, un contrat de franchise comprend plus d'obligations qu'un contrat de licence de marque.

➔ AVANTAGES

On peut en déduire les avantages suivants :

Pour le franchiseur	Pour le franchisé
<ul style="list-style-type: none"> ● Absence d'engagement de transmettre un savoir-faire ● Absence d'obligation d'assistance auprès du franchisé ● Moindre exposition à l'échec/réussite que la franchise 	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilisation de la maque

Le contrat de licence de marque est le contrat retenu pour le développement d'un des opérateurs d'autopartage rencontrés dans le cadre de cette étude:

« Nous avons travaillé sur des contrats de licence qui nous permettent de nous déployer sur d'autres territoires avec des dispositifs assez légers à mettre en place ».

5.3.2.3. Etablissements secondaires

L'article R. 123-40 du Code de commerce dispose :

Est un établissement secondaire au sens de la présente section tout établissement permanent, distinct du siège social ou de l'établissement principal et dirigé par la personne tenue à l'immatriculation, un préposé ou une personne ayant le pouvoir de lier des rapports juridiques avec les tiers.

La création d'un établissement secondaire n'entraîne pas la création d'une personne morale distincte.

5.3.2.4. Holding

Une holding est une société ayant pour vocation de regrouper en son sein des associés, des actionnaires désireux d'avoir une influence dans les sociétés détenues par celle-ci.

Cette structure permet à la fois d'isoler certaines fonctions supports tout en mutualisant certains services.

5.3.2.5. Focus sur les prises de participation de SEM/SPL dans des sociétés commerciales

Les SEM et SPL peuvent, en application de l'article L. 1524-5 du CGCT, prendre des participations dans le capital d'une société commerciale, sous réserve de l'accord exprès de la ou des collectivités, groupements actionnaires et de ne pas constituer un détournement du principe d'interdiction de prise de participation d'une collectivité dans le capital d'une société commerciale ou d'un organisme à but lucratif :

Article L1524-5

« (...) Les organes délibérants des collectivités territoriales et de leurs groupements actionnaires se prononcent sur le rapport écrit qui leur est soumis au moins une fois par an par leurs représentants au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, et qui porte notamment sur les modifications des statuts qui ont pu être apportées à la société d'économie mixte. Lorsque ce rapport est présenté à l'assemblée spéciale, celle-ci assure la communication immédiate aux mêmes fins aux organes délibérants des collectivités et groupements qui en sont membres.

Toute prise de participation d'une société d'économie mixte locale dans le capital d'une société commerciale fait préalablement l'objet d'un accord exprès de la ou des collectivités territoriales et de leurs groupements actionnaires disposant d'un siège au conseil d'administration, en application du premier alinéa du présent article.

Un décret en Conseil d'Etat fixe les modalités d'application du présent article. Les sociétés d'économie mixte locales mentionnées à l'article L. 1522-6¹⁹ ne sont pas autorisées à prendre de participation dans le capital d'une société commerciale. »

5.3.3. Positionnement du franchiseur et du franchisé

5.3.3.1. Présentation du positionnement du franchiseur et du franchisé

i-dessous :

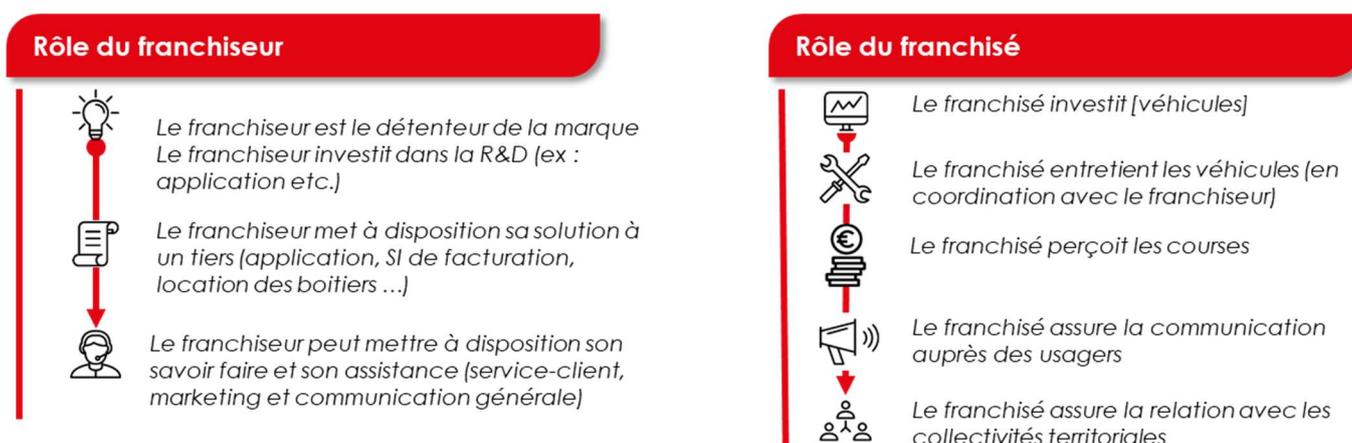


Figure 11 - Positionnement du franchiseur et du franchisé

¹⁹ « Les établissements de santé, les établissements sociaux ou médico-sociaux et les groupements de coopération sanitaire peuvent participer au capital et aux modifications de capital des sociétés d'économie mixte locales ayant pour objet exclusif la conception, la réalisation, l'entretien ou la maintenance ainsi que, le cas échéant, le financement d'équipements hospitaliers ou médico-sociaux. » L. 1522-6 CGCT

5.3.3.2. *Présentation détaillée du positionnement du franchiseur*

Le positionnement du franchiseur est le suivant :

- Le franchiseur est le détenteur de la marque du service innovant. Il concède au franchisé le droit d'utiliser cette marque, contre le paiement d'un prix. En développant des franchises, il peut acquérir une notoriété de masse,
- Le franchiseur investit en R&D pour concevoir et améliorer le service innovant,
- Le franchiseur met à disposition sa solution au franchisé. Il peut ainsi par exemple fournir un logiciel, louer les boîtiers installés dans les véhicules d'autopartage, mettre à disposition des outils marketing, sa régie publicitaire,
- En fonction du type de franchise, le franchiseur peut s'engager sur la mise à disposition d'un savoir-faire, d'une assistance.

5.3.3.3. *Présentation détaillée du positionnement du franchisé*

Le positionnement du franchisé est le suivant :

- Le franchisé procède à l'investissement nécessaire pour disposer d'une flotte. En ce sens, il calibre l'offre nécessaire, son échelonnement dans le temps, les implantations sur la voirie,
- Le franchisé entretient les véhicules et en assure la maintenance,
- Le franchisé réalise les campagnes de communication localement pour mettre en avant le service,
- La facturation de la course et les opérations d'encaissement sont réalisées par le franchisé,
- Le franchisé assure les relations avec les Collectivités pour demander les autorisations nécessaires à l'installation des bornes de recharges, pour solliciter le label le cas échéant, pour disposer de places de stationnement sur voirie.

Le franchiseur va chercher à minimiser son exposition au risque. C'est la raison pour laquelle certains opérateurs privilégient le recours à des contrats de licence de marque, s'exonérant ainsi des obligations de transmission de savoir-faire et d'assistance, quitte à conclure par ailleurs des prestations de service pour réaliser des prestations complémentaires pour le franchisé.

Des acteurs de la mobilité vont jusqu'à anticiper une réorientation du positionnement des opérateurs de services innovants sur la seule partie Système d'Information, au profit des opérateurs traditionnels (transport urbain, stationnement) de la mobilité.

6. TABLE ET BIBLIOGRAPHIE

6.1. Table

Figure 1 - Cartes représentant les services d'autopartage	4
Figure 2 - Cartes représentant les plateformes de covoiturage	5
Figure 3 - Positionnements de l'Autorité organisatrice.....	6
Figure 4 - Stations labellisées par la Ville de Paris.....	7
Figure 5 - Montage 1 - SCIC.....	20
Figure 6 - Montage 2 Appel à projet et Label/Charte.....	21
Figure 7 - Montage 3 - Groupement de commandes.....	24
Figure 9 - Modèle franchiseur - franchisé	27
Figure 10 - Présentation détaillée d'un modèle franchiseur - franchisé	28
Figure 10 - Positionnement du franchiseur et du franchisé.....	30

6.2. Bibliographie

Intitulé	Date	Auteur
Enquête nationale sur l'autopartage	avr-17	ADEME
L'autopartage en quête de modèle économique	2011	Environnement magazine
Sites internet des opérateurs	2018	
L'autopartage et autres modes alternatifs à la possession de la voiture particulière	2008	APUR
Autopartage : du développement à la concurrence [article Ville, Rail & Transports]	2012	Agnès Boudin, avocate
Etude de marché réseau d'autopartage CITIZ	2016	6T

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DES SERVICES D'AUTOPARTAGE EN FRANCE

Intitulé	Gouvernance			Caractéristiques du service						Caractéristiques de l'opérateur			
	Montage Gouvernance	Autorité organisatrice (le cas échéant)	Opérateur privé	Localisation	Modèle	Nombre d'usagers/an adhérents	Nombre de véhicules	Nombre de stations	Nombre de communes	Forme de l'opérateur	Nombre d'employés	Actionnaires	Chiffre d'affaires
Auto bleue	Contrat AO privé [MP, DSP etc.]	Métropole Nice Côte d'Azur	VENAP	Nice	En trace directe	9600 adhérents	200,00	68,00	10,00	Société par actions simplifiées [SAS]	<50	EDF TRANSDEV	1,4M€
Autolib' Métropole	Contrat AO privé [MP, DSP etc.]	Syndicat mixte Autolib' Métropole	BOLLORE	Paris	En trace directe	70 000,00	4 000,00	900,00	80,00	Société par actions simplifiées [SAS]	200-300	BOLLORE	49M€
Yélo	Contrat AO privé [MP, DSP etc.]	CA de La Rochelle	PROXIWAY	La Rochelle	En trace directe	20 160,00	28,00	13,00	2,00	Société anonyme [SA]	<50	TRANSDEV AUTOCOOL	2,4M€
City Roui'	Contrat AO privé [MP, DSP etc.]	Rennes Métropole	Citédia services	Rennes	En boucle	670,00	50,00	37,00	1,00	Société d'économie mixte [SEM]	100-200	Rennes, Rennes Métropole, CDC, Crédit agricole, CCI Rennes, Chambre des métiers Ile et	13 M€
Autocité + [Citiz]	Contrat AO privé [MP, DSP etc.]	Angers Loire Métropole	Autocités +	Angers	En boucle	316 abonnés	18,00	10,00	1,00	Société publique locale [SPL]	NC	NC	NC
Bluecub Bordeaux	Absence de contrat avec AO	Sans objet	BOLLORE	Bordeaux	En trace directe	NC	NC	81,00	12,00	Société par actions simplifiées [SAS]	200-300	BOLLORE	49M€
Blueely	Absence de contrat avec AO	Sans objet	BOLLORE	Lyon, Villeurbanne et agglomération	En trace directe	1400 abonnés	250,00	101,00	17,00	Société par actions simplifiées [SAS]	200-300	BOLLORE	49M€
Citelib [Citiz]	Absence de contrat avec AO	Sans objet	Citiz	Trentaine de villes en Rhône Alpes	En boucle	7 379,00	144,00	158,00	30,00	Société coopérative d'intérêt collectif [SCIC]	NC	NC	NC
Citiz Alsace	Absence de contrat avec AO	Sans objet	Citiz	Strasbourg, Mulhouse, Colmar, Sélestat	En boucle	5186 abonnés	180,00	80,00	4,00	Société coopérative d'intérêt collectif [SCIC]	NC	NC	NC
Citiz Besançon	Absence de contrat avec AO	Sans objet	Citiz	Besançon	En boucle	509 abonnés	17,00	12,00	1,00	Société coopérative d'intérêt collectif [SCIC]	NC	NC	NC
Citiz Bordeaux	Absence de contrat avec AO	Sans objet	Citiz	Bordeaux, Bègles, Mérignac, Pessac, Talence	En boucle	1504 abonnés	57,00	30,00	5,00	Société coopérative d'intérêt collectif [SCIC]	NC	NC	NC
Citiz Dijon	Absence de contrat avec AO	Sans objet	Citiz	Dijon	En boucle	439 abonnés	17,00	8,00	1,00	Société coopérative d'intérêt collectif [SCIC]	NC	NC	NC
Citiz IDF Ouest	Absence de contrat avec AO	Sans objet	Citiz	Cergy Pantaise, Vauréal, Jouy-le-Moutier, Eragny, Conflans Sainte Honorine, Eaubonne, Saint Gratien	En boucle	620 abonnés	15,00	11,00	7,00	Société coopérative d'intérêt collectif [SCIC]	NC	NC	NC
Citiz Lille	Adossé à un cocontractant d'une AO	Lille Métropole	Citiz	Métropole de Lille	En boucle	2000 abonnés	87,00	34,00	11,00	Société coopérative d'intérêt collectif [SCIC]	NC	NC	NC
Citiz Lorraine	Absence de contrat avec AO	Sans objet	Citiz	Metz, Nancy	En boucle	547 abonnés	14,00	12,00	2,00	Société coopérative d'intérêt collectif [SCIC]	NC	NC	NC
Citiz LPA	Contrat AO privé [MP, DSP etc.]	Grand Lyon	Citiz LPA	Lyon, Bron, Tassin la Demi Lune, Villefranche sur Saône, Villeurbanne	En boucle	1857 abonnés	102,00	41,00	5,00	Société d'économie mixte [SEM]	100-200	Grand Lyon, CR	59M€
Citiz Provence	Absence de contrat avec AO	Sans objet	Citiz	Marseille, Avignon	En boucle	2042 abonnés	116,00	33,00	2,00	Société coopérative d'intérêt collectif [SCIC]	NC	NC	NC
Citiz Toulouse	Absence de contrat avec AO	Sans objet	Citiz	Toulouse, Ramonville, Saint Agne	En boucle	1369 abonnés	34,00	22,00	3,00	Société coopérative d'intérêt collectif [SCIC]	NC	NC	NC
Citiz Tours	Absence de contrat avec AO	Sans objet	Citiz	Tours	En boucle	422 abonnés	6,00	10,00	1,00	Société coopérative d'intérêt collectif [SCIC]	NC	NC	NC
Communauto	Absence de contrat avec AO	Sans objet	Communauto	Paris et première couronne	En free-floating	4975 abonnés	120,00	70,00	Grand Paris	Société par actions simplifiées [SAS]	<50	Dont PSA et RATP	1M€
Hertz on demand	Absence de contrat avec AO	Sans objet	Hertz	34 villes	En free-floating	NC	500,00	28,00	34,00	Société par actions simplifiées [SAS]	>300	HERTZ CORPORATION	406M€
Marguerite	Adossé à un cocontractant d'une AO	Sans objet	SEPAMAT	Nantes	En trace directe	900 abonnés	42,00	36,00	1,00	Société par actions simplifiées [SAS]	<50	NC	2,6M€
Matcha	Absence de contrat avec AO	Sans objet	Europcar	Paris	En free-floating	NC	NC	25,00	1,00	Société par actions simplifiées [SAS]	>300	NC	360M€
Modulauto	Absence de contrat avec AO	Sans objet	NC	Montpellier, Narbonne, Nîmes, Perpignan	En boucle	1200 abonnés	67,00	60,00	4,00	NC	NC	NC	NC
OPTIMO	Régie	SMTC Belfort	Sans objet	Belfort	En boucle	2354 inscrits	100,00	NC	1,00	Régie	NC	NC	NC
OTOLS [Citiz]	Régie	Poitiers CA	Vitalis	Poitiers	En boucle	265 abonnés	13,00	7,00	1,00	Régie	NC	NC	NC
REGIONLUB [Citiz]	Absence de contrat avec AO	Sans objet	Citiz	Niort, Saintes et Châtelleraut	En boucle	374 abonnés	33,00	7,00	3,00	Société coopérative d'intérêt collectif [SCIC]	NC	NC	NC
Zipcar	Absence de contrat avec AO	Sans objet	Zipcar	Paris, gares TGV	En free-floating	NC	NC	48,00	42,00	Société par actions simplifiées [SAS]	<50	ZIPCAR INC	NC

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DES SERVICES DE COVOITURAGE COURTE-DISTANCE

Intitulé	Gouvernance			Type de soutien	Caractéristiques du service		Caractéristiques de l'opérateur			
	Montage Gouvernance	Autorité organisatrice [le cas échéant]	Opérateur privé		Localisation	Modèle	Forme de l'opérateur	Nombre d'employés	Actionnaires	Chiffre d'affaires
KAROS TERRITOIRES	Absence de contrat avec AO	Ile-de-France Mobilités	Karos	Subvention	Ile-de-France	Libre	Société par actions simplifiées	<50	Aster; Aglaé Ve	- €
KAROS TERRITOIRES		Région Normandie	Karos	Subvention	CC Roumois-Seine	Libre	Société par actions simplifiées	<50	Aster; Aglaé Ve	- €
KAROS TERRITOIRES	Absence de contrat avec AO	Département Essone	Karos	Subvention	Essone	Libre	Société par actions simplifiées	<50	Aster; Aglaé Ve	- €
KAROS TERRITOIRES	Contrat AO privé [MP, DSP]	Région Réunion	Karos	Non dispo	Réunion	Libre	Société par actions simplifiées	<50	Aster; Aglaé Ve	- €
COVOIT'ICI Vexin	Contrat AO privé [MP, DSP]	Département Val d'Oise, Parc régional du Vexin, Région Ile-de-France	Ecov	Stations de service	Bouafle, Breuil-en-Vexin, Commeny	Stations	Société par actions simplifiées	<50	Mobiliz (Renault)	247 500,00 €
COVOIT'ICI Ouest Rhodanie	Contrat AO privé [MP, DSP]	CA de l'Ouest Rhodanien	Ecov	Stations de service	CA de l'Ouest Rhodanien	Stations	Société par actions simplifiées	<50	Mobiliz (Renault)	247 500,00 €
COVOIT'ICI Salon-Sénas	Adossé à un cocontractant	Agglopolé Provence	Ecov	Stations de service	Ligne de bus périurbaine Salon-Sénas	Fixe	Société par actions simplifiées	<50	Mobiliz (Renault)	247 500,00 €
LANE	Contrat AO privé [MP, DSP]	CA Porte de l'Isère, Grand Lyon	Ecov/Instant System	Stations de service	4 lignes entre Bourgoin-Jallieu et LANE	Fixe	Société par actions simplifiées	<50	Mobiliz (Renault)	247 500,00 €
COVOIT'GO Chambéry	Contrat AO privé [MP, DSP]	Grand Chambéry Agglomération	Ecov			Stations	Société par actions simplifiées	<50	Mobiliz (Renault)	247 500,00 €
Citygoo Ile de France	Absence de contrat avec AO	Ile-de-France Mobilités	CityGoo	Subvention + Intégration Appli	Ile-de-France	Libre	NC	<50	Day One Entrec	NC
Klaxit	Absence de contrat avec AO	Ile-de-France Mobilités	Klaxit	Subvention + Intégration Appli	France	Libre		<50	Groupe RATP, Norauto (Drivy, Xee, Smooove)	NC
iDVROOM	Absence de contrat avec AO	Ile-de-France Mobilités	iDVROOM	Subvention + Intégration Appli	France	Libre		<50	SNCF	NC
iDVROOM POP&VROOM	Absence de contrat avec AO		iDVROOM		Autour de Roissy, Lille, Rennes, Lyon, Grenoble	Fixe		<50	SNCF	NC
Microstop	Absence de contrat avec AO	Hauts de Seine	Microstop	Subvention	Hauts de Seine	Libre	Association 1901	<50	NA	NA
Microstop Lille	Absence de contrat avec AO	Métropole Européenne de Lille, Université de Lille	Microstop	Promotion + subvention	Métropole Européenne de Lille	Libre	Association 1901	<50	NA	NA
Trajet à la carte	Absence de contrat avec AO				France	Libre	Association 1901	<50	NA	NA
Blablalines	Absence de contrat avec AO			Blablacar	Toulouse-Montauban/ Reims-Chalons	Fixe	Société par actions simplifiées [SAS]	50-100	Comuto	800 000 000,00 €
Ridygo	Absence de contrat avec AO				France	Libre	Société coopérative (SCOP)	<50		
Fleetme	Adossé à un cocontractant d'une AO	CA de l'Auxerrois	Fleetme	Financement	Auxerre	Fixe	Société par actions simplifiées [SAS]	<50	Cityway, La Roue Verte	0
Popcar	Adossé à un cocontractant d'une AO	CA du Grand Avignon	Fleetme	Financement	Avignon	Fixe	Société par actions simplifiées [SAS]	<50	Cityway, La Roue Verte	
Oscar	Adossé à un cocontractant d'une AO	CA Beavais	Fleetme	Financement	Beauvais	Fixe	Société par actions simplifiées [SAS]	<50	Cityway, La Roue Verte	

Cette étude a été réalisée en partenariat avec les cabinets Espelia et Capgemini.



Créé en 1995, Espelia conseille les décideurs publics sur :

- L'organisation territoriale des services publics,
- La gouvernance des services et projets publics,
- La performance opérationnelle des services et projets publics.

Depuis sa création, Espelia a réalisé plus de **5 000 missions pour des collectivités publiques françaises** de toutes tailles :

- **L'Etat central** : Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer, Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
- **Des Etablissements publics de l'Etat** dont la Caisse des Dépôts et Consignation, l'Agence Française de Développement, Voies Navigables de France, SNCF Réseau (ex. Réseau Ferré de France), l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, etc.
- **De nombreuses Régions** dont l'Île de France, la Bretagne, la Nouvelle Aquitaine, les Hauts-de-France, la Nouvelle Occitanie, Provence-Alpes-Côte-D'azur, Centre
- **La plupart des Métropoles, Communautés Urbaines et d'Agglomération** dont Paris, Lyon, Bordeaux, Nantes, Toulouse, Strasbourg, Nice, Marseille, Montpellier.
- **Le cabinet est également intervenu à l'international** en Europe (Luxembourg, Balkans, Russie), en Afrique (Maroc, Mali, Sénégal, République Démocratique du Congo, Ethiopie, etc.) ou en Asie (Inde, Vietnam), le plus souvent pour le compte de bailleurs de fonds internationaux (AFD, Banque Européenne d'Investissement, Banque Mondiale, Banque Interaméricaine de Développement, etc.)



banquedesterritoires.fr



@BanqueDesTerr