



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

Société publique locale  
« BAIE D'ARMOR TRANSPORTS »  
Département des Côtes-d'Armor

Exercices 2015 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la chambre le 30 juin 2021.

## TABLE DES MATIERES

1	Le contexte institutionnel .....	4
1.1	Les conditions de création de la société publique locale .....	4
1.2	Le regime juridique encadrant l'activité de la SPL .....	5
2	La gouvernance.....	5
2.1	Le conseil d'administration.....	6
2.2	L'assemblée générale des actionnaires .....	7
2.3	Le directeur général .....	7
2.4	Le dialogue de gestion entre BAT et l'autorité organisatrice des transports .....	7
3	Le contrat d'obligation de service public .....	8
3.1	Les principales caractéristiques du contrat .....	8
3.2	La rémunération de Baie d'Armor Transports.....	10
3.3	Un pilotage du contrat qui manque de rigueur.....	12
4	L'exploitation du service de transports en commun.....	16
4.1	Les caractéristiques du territoire .....	16
4.2	Les caractéristiques du réseau.....	16
4.3	L'évolution de l'offre kilométrique .....	17
4.4	L'évolution de la fréquentation du réseau .....	18
4.5	L'évolution des recettes et les modalités de tarification.....	20
4.6	La sous-traitance .....	22
4.7	La gestion de la fraude .....	23
5	La gestion financière .....	25
5.1	La qualité de l'information financière et budgétaire.....	25
5.2	La procédure budgétaire .....	26
5.3	La fiabilité de l'information comptable .....	27
5.4	L'analyse financière.....	30
6	la gestion des Ressources humaines .....	34
6.1	L'évolution des effectifs et de la masse salariale.....	34
6.2	Le licenciement du directeur financier .....	35
6.3	L'absentéisme .....	36
6.4	La politique de reclassement professionnel .....	36
7	La commande publique .....	37
7.1	L'organisation de la commande publique.....	37
7.2	Les modalités de passation des principaux marchés.....	38

## SYNTHÈSE

Le territoire de Saint-Brieuc Armor Agglomération (SBAA) apparaît contrasté, avec des impacts notables sur l'organisation des déplacements. La concentration des emplois au sein de la ville centre et des quatre communes limitrophes, l'important étalement urbain ainsi que l'implantation d'une quarantaine d'établissements d'enseignement, déterminent pour une large part le développement du transport public urbain et scolaire.

La société publique locale (SPL) Baie d'Armor Transports (BAT) a été mise en place par l'agglomération briochine fin 2012, afin d'assurer l'exploitation de son réseau de transport en commun. Concernant sa gouvernance, la chambre fait le constat d'une faible implication des représentants des actionnaires minoritaires dans les réunions du conseil d'administration et de l'assemblée générale.

Un contrat d'obligation de service public a été conclu entre BAT et SBAA pour une durée de 10 ans ; le pilotage de ce contrat manque de lisibilité et de rigueur.

BAT met en œuvre la politique de transport définie par SBAA. Elle exploite 17 lignes « TUB » de bus régulières, une trentaine de services spéciaux à vocation essentiellement scolaire, ainsi qu'une douzaine de lignes spécifiques. Le service « Proxitub », accessible sur réservation, couvre les zones non desservies par des lignes régulières. Un service de transport à la demande pour les personnes à mobilité réduite- « Mobitub » - et pour les personnes âgées- « Domitub » - est également mis en place. BAT a enfin en charge, depuis 2019, la gestion du service de location de vélos.

L'offre de transport est couplée avec celle du réseau régional « Breizh go » pénétrant sur le territoire de SBAA ; une intermodalité avec le réseau TER est mise en place. Si l'intercommunalité a augmenté sa superficie de 336 km<sup>2</sup> en 2017, l'évolution kilométrique de son réseau de transport a été contenue du fait d'une rationalisation de l'offre. L'évolution des recettes d'exploitation apparaît continue sur toute la période. La tarification est unifiée sur le périmètre des 32 communes de l'agglomération, quel que soit le service sollicité par l'utilisateur.

La sous-traitance représente près de 40 % de l'offre kilométrique. L'importance de ce pourcentage justifie la conduite d'une étude comparative de son coût par rapport à celui d'une gestion internalisée des prestations de transport, dans la perspective du renouvellement des différents contrats d'exploitation à l'horizon 2022.

La rémunération annuelle de BAT, qui oscille entre 14 et 15 M€, est basée sur un prix kilométrique forfaitaire évoluant chaque année en fonction de l'offre, des coûts d'exploitation et de la qualité de service ; s'y ajoutent des prestations complémentaires relatives aux services de transport à la demande.

S'agissant de la gestion budgétaire et comptable, la qualité de l'information apparaît perfectible en termes de transparence et de traçabilité des opérations.

La présentation budgétaire gagnerait à être plus rigoureuse afin d'assurer une information claire et exhaustive des membres du conseil d'administration ; l'intérêt pour BAT de se doter d'un règlement financier consolidé et de moyens informatiques adaptés à un pilotage financier efficace et sécurisé est souligné.

La fiabilité de l'information comptable devra être améliorée : toute modification des relations financières entre les partenaires au contrat doit être retracée dans un avenant et traduite dans les comptes conformément aux dispositions du plan comptable général.

En matière de gestion financière, le caractère contrasté de la situation est relevé, avec un résultat négatif en 2015, qui se redresse les années suivantes, jusqu'en 2018. La rémunération et les versements attribués par SBAA représentent près de 96 % des produits d'exploitation de BAT. Concernant les charges, la chambre constate notamment l'importance du financement de la sous-traitance sur toute la période.

La gestion des ressources humaines n'appelle pas d'observations majeures. BAT employait lors du contrôle 175 personnes en équivalent temps plein, dont 70 % d'agents de conduite ; l'évolution des charges de personnel a été importante en 2019, conséquence de la mise en œuvre d'un accord de revalorisation salariale, d'une part, et de dispositions fiscales et sociales, d'autre part. Des mesures ont été prises pour réduire le taux d'absentéisme des agents. Face aux licenciements pour inaptitude, des difficultés de reclassement professionnel sont constatées.

La gestion de la commande publique n'appelle pas d'observations majeures.

## INTRODUCTION

La chambre régionale des comptes Bretagne a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et de la gestion de la société publique locale Baie d'Armor Transports à compter de l'exercice 2015. Ce contrôle a été ouvert par lettre du 27 novembre 2019.

L'entretien prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 29 juin 2020 en présence du directeur général et du président.

La chambre, lors de sa séance du 4 novembre 2020, a arrêté ses observations provisoires, qui ont été adressées le 11 février 2021 au directeur général, représentant légal de la société. Des extraits ont été également adressés aux tiers mis en cause.

Après avoir examiné les réponses reçues, la chambre, lors de sa séance du 30 juin 2021, a arrêté ses observations définitives.

## 1 LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

### 1.1 Les conditions de création de la société publique locale

Par délibération du 29 mars 2012, Saint-Brieuc agglomération (SBA) a initié, conjointement avec le département, le processus de création d'une société publique locale (SPL) de transports pour une durée de 99 ans. La SPL « Baie d'Armor transport » (BAT) a été officiellement créée le 10 décembre 2012, date de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés.

Son objet est d'accompagner ses actionnaires dans la mise en œuvre de leurs politiques de transport public de voyageurs dans le cadre de conventions. À ce titre elle peut notamment procéder aux études et à tous actes nécessaires à la création, l'extension, l'adaptation et l'exploitation des services de transports publics.

Par délibération du 8 novembre 2012, SBA a confié à cette SPL dans le cadre d'un contrat d'obligation de service public « *la gestion et l'exploitation des services de transports et leur développement dans le cadre des compétences attribuées aux collectivités locales actionnaires ainsi que l'exploitation et la gestion des services et outils liés à la mobilité* ». Prenant effet le 1<sup>er</sup> janvier 2013, pour une durée de 10 ans, ce contrat couvrait à cette date le territoire de 14 communes.

## 1.2 Le regime juridique encadrant l'activité de la SPL

Le règlement CE n° 1370/2007 du 23 octobre 2007 relatif aux services publics de transport de voyageurs permet le libre choix, par les collectivités et leurs groupements, du mode de gestion de leur réseau de transport public ; il autorise l'attribution directe et sans mise en concurrence de l'exploitation de ces services sous forme d'une régie ou d'une société publique locale ; la conclusion d'un contrat de service public constitue dans ce dernier cadre une obligation.

La SPL est encadrée par un double corpus juridique : le code de commerce et le code général des collectivités territoriales (CGCT)<sup>1</sup>. Une circulaire du 29 avril 2011 est venue apporter des précisions sur le régime juridique applicable.

L'article L. 1531-1 du CGCT précise que « *les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent créer, dans le cadre des compétences qui leur sont attribuées par la loi, des sociétés publiques locales dont ils détiennent la totalité du capital. Ces sociétés sont compétentes [...] pour exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial ou toutes autres activités d'intérêt général [...]. Elles revêtent la forme de société anonyme régie par le livre II du code de commerce.* »

Fondée par un minimum de deux actionnaires, la SPL constitue un outil mis à la disposition des collectivités territoriales leur permettant de recourir à une société commerciale sans publicité ni mise en concurrence préalables, dès lors que :

- la SPL, dotée d'un actionnariat public, exerce son activité pour le compte exclusif et sur le territoire de ses actionnaires ;
- les collectivités actionnaires exercent sur son fonctionnement un contrôle comparable à celui qu'elles exercent sur leurs propres services.

## 2 LA GOUVERNANCE

BAT est constituée en société anonyme dotée d'un actionnariat exclusivement public. Le capital social, composé de 305 actions de 1 000 €, est partagé entre deux actionnaires : l'agglomération briochine (300 actions) et la région (5 actions) à qui le département a transféré ses actions le 1<sup>er</sup> juillet 2017, compte-tenu du transfert de la compétence « transport » institué par la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (loi Notre).

Elle est dotée d'un conseil d'administration ; conformément à l'article L. 1524-5 du CGCT, les sièges sont attribués en proportion du capital respectivement détenu par chaque collectivité.

---

<sup>1</sup> Art. L. 225-1 du code de commerce et L. 1521-1, L. 1525-3 et L. 1531-1 du CGCT.

Gérée par du personnel de droit privé, son activité est retracée en comptabilité privée, soumise au contrôle d'un commissaire aux comptes<sup>2</sup>.

## 2.1 Le conseil d'administration

L'article L. 225-17 du code de commerce précise qu'une société anonyme est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins. Ses statuts doivent fixer le nombre maximum des membres du conseil, qui ne peut dépasser dix-huit.

Conformément à l'article L. 1524-5 du CGCT, « *toute collectivité territoriale ou groupement de collectivités actionnaires a droit au moins à un représentant au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, désigné en son sein par l'assemblée délibérante concernée* ».

L'article 14 des statuts d'origine de BAT précisait que « *la société est administrée par le Conseil d'administration qui se compose de trois membres au moins et de 18 membres au plus. Chaque administrateur doit détenir au moins une action.* »

Le nombre des administrateurs est fixé à 13 dans le pacte d'actionnaires signé entre le président du département des Côtes-d'Armor et la vice-présidente de Saint-Brieuc Agglomération le 10 octobre 2012 ; un mandat est attribué à la collectivité départementale et douze à l'agglomération briochine.

En tant que personnes physiques, ces administrateurs ne peuvent détenir d'actions, sous peine de faire perdre à BAT son statut de SPL, dont l'un des fondements est le caractère public de son actionnariat. L'assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2020 a corrigé les termes de l'article 14 sur ce point.

Le conseil était présidé par le vice-président aux transports de SBAA, au cours de toute la période sous revue. Se réunissant au moins trois fois par an, il arrête les états de situation, les inventaires et les comptes qui doivent être soumis aux assemblées générales ; il définit les orientations stratégiques de la société, nomme son président ainsi que son directeur général. Il vote les budgets, approuve les avenants à la convention d'obligation de service public (OSP) et valide les décisions de la commission d'appel d'offres qu'il a mise en place.

Si l'article 22 des statuts prévoit la possibilité, pour l'assemblée générale, d'allouer aux administrateurs des indemnités de présence, cette faculté n'est pas exercée au sein de BAT.

---

<sup>2</sup> Art. L. 225-218 du code de commerce.

Le conseil d'administration doit représenter les deux actionnaires ; dans les faits, au premier janvier 2020, les représentants du département puis de la région<sup>3</sup> n'y avaient siégé qu'une seule fois chacun depuis la création de BAT. La chambre fait donc le constat d'une très faible implication formelle des représentants successifs des actionnaires minoritaires dans les réunions du CA.

## 2.2 L'assemblée générale des actionnaires

L'article 34 des statuts précise que l'assemblée générale ordinaire « *se réunit au moins une fois par an dans les six mois de la clôture de l'exercice social, pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. [...] elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires, présents ou représentés.* »

Au 31 décembre 2019, toutes les assemblées d'actionnaires ordinaires qui se sont tenues depuis la création de BAT, à l'exception de deux<sup>4</sup>, l'ont été avec un seul représentant des actionnaires, le vice-président aux transports de SBAA. La très faible implication formelle des représentants successifs des actionnaires minoritaires est, ici encore, relevée.

## 2.3 Le directeur général

Le conseil d'administration du 17 décembre 2014 a nommé M. Le Chanu au poste de directeur général, mandataire social, et l'investit « *des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société.* ». Il bénéficie par ailleurs d'un contrat de travail en tant que directeur technique<sup>5</sup> « *dans le cadre des orientations définies par le président* ».

## 2.4 Le dialogue de gestion entre BAT et l'autorité organisatrice des transports

SBAA et BAT ont mis en place un dialogue de gestion régulier formalisé par l'avenant n° 9 au contrat d'OSP, qui spécifie que le contrôle des conditions d'exploitation du réseau de transport briochin est exercé notamment par deux instances, les comités stratégique et de suivi.

Le comité stratégique est composé d'élus, des membres du comité de direction de la SPL et du directeur général de SBAA ; il se réunit au moins trois fois par an.

---

<sup>3</sup> L'assemblée générale du 15 mai 2018 ratifie la nomination du représentant de la collectivité régionale « *réalisée au sein du conseil d'administration du 10 octobre 2017 suite à la désignation d'un administrateur par la région Bretagne qui se substitue au conseil départemental des Côtes-d'Armor* ».

<sup>4</sup> Celles des 5 juin 2014 et 8 novembre 2019.

<sup>5</sup> Il est notamment chargé de concevoir une offre de transports, d'organiser et de contrôler la production kilométrique du réseau et des services ; il est responsable de la gestion technique et humaine.

Le comité de suivi, à caractère technique, réunit les services des deux parties au contrat. Si l'avenant n° 9 prévoit une fréquence mensuelle à ces réunions, celle-ci ne semble plus être respectée :

**Tableau n° 1 : Réunions du comité de suivi**

2016	2017	2018	2019
3-févr.	6-févr.	21-fev.	28-févr.
12-mai.	6-juin.	1-juin	17-oct.
14-oct.	17-oct.	17-oct.	

*Source : réponse de BAT au ROP*

### **3 LE CONTRAT D'OBLIGATION DE SERVICE PUBLIC**

#### **3.1 Les principales caractéristiques du contrat**

##### **3.1.1 Un contrat de quasi-régie**

Le contrat d'obligation de service public (OSP) est un de contrat de quasi-régie puisqu'il remplit les trois critères prévus aux articles L. 3211-1 à L. 3211-5 du code de la commande publique : SBAA exerce sur BAT un contrôle comparable à celui qu'elle exerce sur ses propres services ; BAT ne comporte pas de participation privée à son capital et réalise plus de 80 % de son activité dans le cadre des missions qui lui sont confiées par l'agglomération. La qualification juridique d'un tel contrat a permis de dispenser sa conclusion de toute formalité de publicité et de mise en concurrence préalables.

##### **3.1.2 Des dispositions contractuelles évolutives**

Les modalités d'exploitation du réseau des transports briochins sont définies dans le contrat d'OSP signé le 23 novembre 2012. Conformément à la réglementation européenne<sup>6</sup>, ce contrat encadre le périmètre géographique de l'exploitation du réseau de transport urbain briochin et définit les obligations de chacune des parties ainsi que les modalités de rémunération de BAT.

SBAA exerce la compétence « transports urbains », en tant qu'autorité organisatrice à l'échelle du périmètre des transports urbains, d'une superficie de 602 km<sup>2</sup>, répartis sur 32 communes depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Elle définit les services qu'elle souhaite apporter à la population ainsi que la politique tarifaire.

<sup>6</sup> Règlement CE n° 1370/2007 du 23 octobre 2007 relatif aux services publics de transport de voyageurs.

BAT met en œuvre cette politique. Elle assure l'exploitation du réseau de transport collectif ainsi que la gestion des relations avec les usagers et les institutions. Elle fait à l'agglomération des propositions en termes d'adaptation des services et identifie les besoins d'investissements. Il lui revient d'assurer la maintenance des véhicules, des biens nécessaires à l'exploitation<sup>7</sup>, ainsi que celle du mobilier urbain implanté sur les quelques 1 200 points d'arrêts du réseau de transport public. Elle fournit et gère à cet effet l'ensemble des moyens humains et matériels nécessaires à l'exploitation, à l'exception des biens mis à sa disposition par l'agglomération. Elle coordonne les services de sous-traitance et exerce, à la demande de SBAA, des fonctions de conseil en lien avec la gestion du service public de transports. BAT perçoit auprès des usagers, pour le compte de l'agglomération, les recettes calculées sur la base des tarifs définis par cette dernière. Elle reçoit en contrepartie une rémunération dont les modalités sont détaillées ci-après.

Le contrat initial a fait l'objet de très nombreux avenants (19) ; il a ainsi été modifié en moyenne tous les cinq mois. Un tiers de ces avenants correspond, selon le directeur, « à *un nécessaire calage de la relation contractuelle du fait de la nouveauté du mode de gestion et d'une adaptation régulière de l'offre de transports.* » ; un autre tiers concerne la rémunération de la SPL, ainsi que l'illustre le tableau figurant en annexe 3.

**Une version consolidée du contrat, annexée à chaque avenant, permettrait d'améliorer la lisibilité des relations entre les deux partenaires.** Le directeur en convient dans sa réponse.

### 3.1.3 Un périmètre de gestion élargi<sup>8</sup>

Le contrat d'OSP prévoyait initialement une exploitation du réseau des transports briochins sur le territoire des 14 communes intégrées à Saint-Brieuc Agglomération. Le service comprenait alors le réseau des transports urbains briochins « TUB », le transport sur réservation « Taxitub » qui allait devenir « Proxitub » en 2017, l'entretien du mobilier urbain dévolu au transport collectif ainsi qu'une mission de conseil en matière de mobilité. Par avenant n°7 du 21 juillet 2015, SBA transfère à BAT la gestion de son service de transport de personnes à mobilité réduite « Mobitub » jusqu'au 31 décembre 2022. L'avenant n 12 du 27 juin 2017 tient compte du nouveau périmètre géographique de l'intercommunalité.

L'offre de services a été modifiée pour s'adapter aux besoins des usagers (évolution de l'offre le week-end et pendant les vacances scolaires, bus de nuit, notamment). SBAA s'est vu transférer la gestion de 29 circuits scolaires sur son ressort territorial à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2018, gestion qu'elle a confiée à BAT par l'avenant n° 14 du 5 juin 2018. BAT assure également, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et conformément aux termes de l'avenant n° 15 du 26 décembre 2018, la gestion du service de location de vélos pour le compte de SBAA. Son activité s'étend à la gestion de la maison du vélo construite sur le parvis de la gare et à celle de deux « Velo parks ».

<sup>7</sup> Elle a notamment pour mission d'assurer la maintenance des véhicules, le bon fonctionnement du SAEIV – système d'aide à l'exploitation et à l'information des voyageurs- et du système de signalisation routière propre aux bus.

<sup>8</sup> Un historique détaillé et une synthèse des évolutions consécutives à la loi Notre figurent en annexe 1.

### 3.1.4 Un financement des investissements par l'intercommunalité

SBAA met à la disposition de BAT<sup>9</sup> les biens nécessaires à l'exploitation du réseau de transport, soit, en 2019, une flotte de 69 véhicules, un parc de vélos et des locaux (dépôt de bus et bureaux).

Elle s'engage sur un âge moyen du parc de bus de huit ans sur la période contractuelle. Cette ancienneté est diminuée de quatre années lorsque BAT se voit confier, contre remboursement des frais engagés, la réalisation d'opérations de « grand levage » (remplacement des éléments essentiels du moteur et de l'aménagement intérieur).

En cas de dépassement de six mois de cette durée moyenne, l'article 20-1 du contrat initial prévoit l'attribution d'une indemnité compensatrice à l'opérateur. L'avenant n°6 du 24 octobre 2014, fait état d'un âge moyen du parc de 8,79 ans, justifiant le versement à BAT d'une indemnité de 39 271 €. Les deux parties ont toutefois convenu de ne pas faire application de cette clause, du fait, notamment, de la livraison tardive de trois véhicules neufs qui n'ont pas pu être intégrés dans le calcul de cet âge moyen.

## 3.2 La rémunération de Baie d'Armor Transports

Prévue à l'article 24 du contrat d'OSP, elle comprend un montant forfaitaire auquel vient s'ajouter une rémunération pour les services complémentaires rendus ; la qualité du service est également prise en compte.

Tableau n° 2 : Évolution de la rémunération de BAT, en €

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Prestation forfaitaire contractualisée après actualisation</b>	12 718 104	12 756 266	13 054 480	13 136 754	13 648 965
<b>Services complémentaires contractualisés</b>	1 504 178	1 816 246	1 368 136	1 200 488	1 325 701
<b>Total</b>	14 224 297	14 574 528	14 424 633	14 339 260	14 976 685

Source : *balances des comptes soldes créditeurs.*

<sup>9</sup> Ces biens sont amortis comptablement dans les comptes de SBAA.

### 3.2.1 Un montant forfaitaire annuel

L'article 24 du contrat d'OSP prévoyait le versement « *d'un montant forfaitaire annuel [...] correspondant au prix kilométrique forfaitaire [3,74 € HT valeur juin 2012] par le nombre total de kilomètres parcourus* ». Les modalités de rémunération ont été revues lors de la signature en novembre 2016 de l'avenant n°10, qui précise que toute modification de l'offre sera désormais valorisée sur une base prenant en compte les kilomètres parcourus par les différents types de véhicules et les caractéristiques des heures de conduite :

Tableau n° 3 : Calcul du montant forfaitaire annuel de rémunération, en €

Km	Prix unitaire	Heure	Prix unitaire
Standard	0,777	Heures conduite productive	34,890
Articulé	1,151	Heure conduite nuit, dimanche et jours férié	52,335
Midibus	0,710	Heure d'agent maîtrise	44,360
Minibus	0,456	Heure d'agent maîtrise, nuit, dimanche et jour férié	66,540

Source : avenant n° 10.

La prestation forfaitaire de services a oscillé autour de 13 M€ par an au cours de la période sous revue. Elle correspond à la rémunération de l'exploitation du réseau des lignes régulières et intègre la part fixe de l'indemnisation des sujétions résultant de la gestion des services « Taxitub », « Mobilier urbain » puis « Mobitub », « Domitub » et « Roue libre ».

Plusieurs avenants ont modifié le périmètre d'exploitation du service et donc le montant du forfait annuel, comme en atteste le tableau ci-dessous :

Tableau n° 4 : Contribution forfaitaire inscrite au compte d'exploitation prévisionnel, en €

Avnt	Date	Nature (hors refacturations)	2015	2016	2017	2018	2019
Base	01/2013	Contrat OSP	13 271 931	13 271 931	13 271 931	13 271 931	13 271 931
8	11/2015	Intégration Mobitub + modif Taxitub et GMU	-310 880	-310 880	-310 880	-310 880	-310 880
10	11/2016	Modif Art 26 Prix km + modif offre Noctub		138 978	138 978	138 978	138 978
11	12/2016	Différentiel offre sur 2016		<b>360 802</b>			
12	06/2017	baisse offre proxitub			-90 649	-364 677	-364 677
13	01/2018	Réglage budget 2017 : <b>360 801,78 € jamais appelé</b>					
14	05/2018	Modif offre + gestion scolaires 19 nelles communes				56 143	-20 051
15	12/2018	Intégration Rou Libre au 1/1/2019					59 044
16	04/2019	Modif circ scolaire + modif formul actualisation				10 665	67 598
17	06/2019	Offre été+rentrée 2019 + intégration scolaire Plaintel					59 923
18	12/2019	Création Domitub, adaptation marginale offre					132 409
19		Offre nv collègè Hillion + Amélioration ligne B					
		<b>Valeur CEP de chaque exercice avant actualisation</b>	<b>12 961 051</b>	<b>13 460 831</b>	<b>13 009 380</b>	<b>12 802 160</b>	<b>13 034 275</b>

Source : BAT - tableau de suivi du contrat.

Aux valeurs ainsi calculées est appliquée une actualisation des montants pour déterminer la rémunération effectivement versée à BAT ; cette actualisation était négative en 2015 et 2016, du fait, notamment, de la diminution du prix du pétrole et des effets du dispositif de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi qui a réduit les charges sociales ; elle était positive les autres années.

### 3.2.2 Des prestations complémentaires

Ces prestations sont de deux natures :

- la part variable de la rémunération des services « Taxitub », « gestion du mobilier urbain », « Mobitub », « Domitub »<sup>10</sup> et « Rou'libre ».
- la prise en compte d'une démarche « qualité » qui donne lieu à intéressement dans la limite de 80 000 € HT (valeur juin 2012).

La qualité est suivie par une série d'indicateurs tels que la fiabilité et la propreté des véhicules, l'attitude du personnel et le taux de ponctualité. Ce dernier était, en moyenne annuelle, de 85/100 en 2016 et de 81/100 en 2018. La baisse observée est liée aux travaux de mise en site propre des couloirs de bus ; les déviations mises en place ont rallongé les temps de parcours sur les lignes impactées. Au vu des résultats, l'intéressement a été versé à un taux proche de son maximum, actualisé par rapport à la valeur « juin 2012 ».

Tableau n° 5 : Détail des prestations complémentaires contractualisées, en €

<i>Montants actualisés</i>	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Part variable de la rémunération des services complémentaires</b>	1 424 266	1 737 510	1 288 127	1 117 993	1 242 468
<b>Prime « Qualité »</b>	79 912	78 736	80 008	82 494	83 234
<b>Total</b>	<b>1 504 178</b>	<b>1 816 246</b>	<b>1 368 136</b>	<b>1 200 488</b>	<b>1 325 701</b>

Source : balances des comptes, montants actualisés effectivement versés.

## 3.3 Un pilotage du contrat qui manque de rigueur

### 3.3.1 Une insuffisante justification de la rémunération forfaitaire perçue par BAT

Le contrat d'OSP initial prévoyait dans son article 26-1 relatif aux « ajustements de la rémunération de l'opérateur en fonction des modifications de service » de tenir compte des kilomètres effectivement réalisés, seulement si ces derniers dépassaient le seuil de  $\pm 2\%$ .

Ce seuil a été supprimé par l'avenant n°10 du 10 octobre 2016 qui précise que désormais, « au-delà des kilomètres correspondants aux aléas<sup>11</sup>, les kilomètres modifiés par rapport aux kilométrages de référence [feront l'objet d'un ajustement de] la rémunération [...] » en tenant compte des kilomètres et des heures de conduites supplémentaires.

<sup>10</sup> Cette part variable inclut la rémunération des sous-traitants.

<sup>11</sup> Travaux imprévus, dégradation des conditions météorologiques, par exemple.

Signé le 29 décembre de la même année, l'avenant n° 11 est ainsi rédigé : « *au vu de la situation économique de la SPL, il est proposé d'assurer, pour l'année 2016, la rémunération de l'offre comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et celle du 1<sup>er</sup> janvier 2016, soit 2 % du kilométrage du contrat OSP de 2013* ». Si cet avenant, peu compréhensible, acte un écart d'offre de 71 000 km<sup>12</sup> correspondant à une rémunération exceptionnelle de 360 802 € HT (valeur juin 2012), il ne la justifie pas. Cette rémunération, qui a été payée par SBAA, pose problème à deux égards :

- L'offre kilométrique supplémentaire prise en compte concerne la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2013 au 1<sup>er</sup> janvier 2016, au cours de laquelle le seuil de 2 % de kilomètres supplémentaires n'a pas été atteint sur le réseau TUB, ainsi que l'illustre le tableau ci-dessous :

**Tableau n° 6 : Ecart entre km contractuels et km réalisés**

Nature (hors refacturations)	2013	2014	2015
Valeur CEP de chaque exercice	3 549 438	3 549 438	3 549 438
Base comparaison agrégat contractuel / REEL	3 602 326	3 607 810	3 611 269
<i>Écarts entre Km Contractuels et Km Réels</i>	<i>52 888</i>	<i>58 372</i>	<i>61 831</i>
<b>Écarts en %</b>	<b>1,49%</b>	<b>1,64%</b>	<b>1,74%</b>

*Source : extrait d'un tableau de bord de BAT.*

- La motivation adoptée dans l'avenant, ainsi que le caractère forfaitaire de la rémunération supplémentaire laissent à penser qu'il s'agit d'une variable d'ajustement économique. Si les parties estimaient que des kilomètres supplémentaires par rapport à la base contractuelle devaient être rémunérés, elles auraient dû se baser sur un décompte précis de ceux effectivement réalisés.

L'année suivante, un avenant n° 13 est venu « *prendre en compte, au titre de l'exercice 2017, le différentiel d'offre non rémunéré du fait de l'article 26.1 du contrat d'OSP dans les conditions de rémunération de l'avenant n°10* ». Au-delà du caractère abscons de cette rédaction, il s'agit là encore de rémunérer BAT de 71 000 kilomètres supplémentaires au titre de 2017, à hauteur de 360 802 €. Le fait que ce nombre de kilomètres soit strictement identique à celui de l'année précédente laisse penser qu'il s'agit, ici encore, d'un forfait d'ajustement économique. Ce montant n'a toutefois jamais fait l'objet d'un paiement.

Ainsi, les modalités d'évolution de la rémunération de BAT paraissent peu lisibles et peu transparentes : par une succession d'avenants, les parties ont procédé, y compris de manière rétroactive, à des modifications octroyant des suppléments de rémunération, non justifiés par les kilométrages supplémentaires invoqués, mais par une préoccupation d'équilibre financier de la SPL. Le directeur précise à cet égard que les clauses du contrat initial « *n'avaient pas été mises en corrélation avec la réalité économique et les kilomètres effectivement parcourus.* »

<sup>12</sup> (3 549 438 \*2 % = 70 989 km).

### 3.3.2 Le non-respect des clauses contractuelles d'actualisation

L'article 25-1 du contrat initial prévoit une actualisation de la rémunération de BAT au titre de l'année N à partir de la moyenne des indices de l'année N-1.

L'usage en vigueur jusqu'en 2015 a été de prendre la moyenne des indices de l'année N, contrairement à ce qui est contractuellement prévu. Sur cette base, l'actualisation du montant de la rémunération de BAT a été positive en 2013 et négative les deux années suivantes, pour un montant total de -116 484 €. Cela impliquait une diminution de la rémunération de BAT à cette hauteur.

À l'arrivée d'une nouvelle responsable financière, une régularisation a été opérée en 2015, pour rendre le calcul de l'actualisation conforme aux dispositions contractuelles ; sur cette nouvelle base, l'actualisation du montant de la rémunération est devenue positive, soit un total de 138 370 € pour les trois années. la malaise

**Tableau n° 7 : Calcul de liquidation de la somme de 240 000 € prévue à l'avenant n°11 en €**

Actualisation de la rémunération de BAT	Avec indices de l'année N	Avec indices de l'année N-1	Écart d'actualisation
2013	76 977	75 650	
2014	-14 599	76 977	
2015	-178 862	-14 257	
<b>Total</b>	<b>-116 484</b>	<b>138 370</b>	<b>254 854</b>
<b>Total après régularisation sur facturations</b>			<b>240 000</b>

Source : CRC d'après les données fournies par BAT.

Si l'on ajoute les régularisations de facturation, conformément au tableau ci-dessus, le total des écarts d'actualisation sur trois ans s'élève à 240 000 €. Pour autant, SBAA a considéré que ce montant n'était pas justifié, l'usage devant selon elle prévaloir sur les dispositions contractuelles.

Un avenant n° 11 du 29 décembre 2016 acte cette position et précise que : « sur l'année 2015 l'actualisation de la rémunération de la SPL a fait l'objet d'une interprétation différente à l'usage. Afin d'éviter toute interprétation, il est convenu de préciser l'article 25-1 pour renforcer le principe d'une actualisation de l'exercice n réalisé par la moyenne des indices de l'année n (et non n-1) ». La délibération DB-310-2016 du 22 décembre 2016 précise que cet avenant « a pour objectif [...] de ne pas appliquer l'actualisation négative de 2015, soit un montant de 240 000 € non facturé à la SPL en 2016, afin de réduire le déficit de la SPL ».

Cette formulation revient à dire que SBAA vient en aide à BAT en ne lui facturant pas un montant de 240 000 €, alors que ce montant correspond en réalité à un écart de facturation en faveur de BAT.

SBAA a finalement remis à BAT la seule actualisation négative de 2015, calculée rétroactivement sur la base contractuelle introduite en décembre 2016 par l'avenant n° 11, soit un montant de -178 862 €.

### 3.3.3 Une formule d'indexation qui tend à lisser la rémunération de BAT

Le contrat prévoit une actualisation de la rémunération tenant compte de l'évolution des charges salariales, du prix du gazole, des prix à la consommation et de frais et services divers au travers de la formule suivante<sup>13</sup> :

$$\equiv PF_n = PF_0 \times \left( 0,03 + 0,6596 \frac{S_n(1 + CH_n)}{S_0(1 + CH_0)} + 0,1358 \frac{G_n}{G_0} + 0,0776 \frac{RV_n}{RV_0} + 0,097 \frac{FSD3_n}{FSD3_0} \right)$$

Le tableau ci-dessous fait ressortir le fait que le poids accordé aux charges de personnel dans cette formule ne correspond pas à la structure de coûts de BAT ; ces charges sont surreprésentées à hauteur de 7 points en 2018 :

**Tableau n° 8 : Poids des deux principaux postes de charge (en % du total<sup>14</sup>)**

	Formule		Réalisé			
	Contrat	Avenant 16	2015	2016	2017	2018
Personnel	<b>66%</b>	<b>66%</b>	61%	61%	60%	<b>59%</b>
Kilométrique	14%	11%	11%	10%	10%	<b>11%</b>

*Source : contrats, avenants et rapport d'activité 2018.*

La répartition des charges de personnel entre salaires et charges sociales a évolué à travers la rédaction de l'avenant n° 16 mais leur part totale dans la formule d'indexation est restée identique.

Si cette surreprésentation du poste de « charges de personnel » ne correspond pas à la réalité de la structure des coûts, elle tend toutefois à lisser la rémunération de BAT et à en assurer une certaine stabilité.

\*\*\*

En conclusion, la chambre constate que les termes du contrat d'OSP manquent de transparence. Les modalités d'évolution de la rémunération de BAT paraissent peu lisibles : par une succession d'avenants, les parties ont procédé, y compris de manière rétroactive, à des modifications octroyant des suppléments de rémunération, non justifiés par les kilométrages supplémentaires invoqués, mais par une préoccupation d'équilibre financier de BAT. Une remise à plat des termes du contrat et de ses avenants apparaît donc nécessaire au regard de son équilibre économique. En outre, pour assurer la lisibilité des relations contractuelles, les parties gagneraient à réaliser une consolidation du contrat et de la vingtaine d'avenants successifs, à actualiser et annexer à chaque nouvel avenant signé.

<sup>13</sup> Dans laquelle le prix forfaitaire de l'année n  $PF_n$  est fonction de l'évolution de la moyenne arithmétique des indices trimestriels du salaire horaire de base des ouvriers  $S_n$ , de la moyenne arithmétique des indices trimestriels du taux de charges patronales  $CH_n$ , de la moyenne des indices mensuels des prix à la consommation pour le gazole  $G_n$ , de la moyenne des indices des prix à la consommation de réparation des véhicules personnels  $RV_n$  et la moyenne des frais et services divers  $FSD3$ .

<sup>14</sup> Hors services Taxitub, Mobitub, GMU et rénovation de bus.

## 4 L'EXPLOITATION DU SERVICE DE TRANSPORTS EN COMMUN

### 4.1 Les caractéristiques du territoire

Le territoire de SBAA, d'une superficie de 600 km<sup>2</sup> au 1<sup>er</sup> janvier 2017, apparaît contrasté au regard de la densité de sa population, avec une concentration au sein de la ville centre et des quatre communes limitrophes, mais également un important étalement urbain depuis une quinzaine d'années. Si la démographie de la ville-centre diminue, celle des communes périphériques, à vocation résidentielle, augmente. Cette situation génère de nombreux déplacements « domicile-travail ».

Par ailleurs, une quarantaine d'établissements d'enseignement est implantée sur le territoire intercommunal. L'impact est important sur les transports en commun, SBAA exerçant, par l'intermédiaire de « Baie d'Armor Transports », la compétence « transport scolaire » sur son territoire.

### 4.2 Les caractéristiques du réseau

BAT gère des lignes régulières de transport en commun, un service de taxi sur les communes à faible densité de population, ainsi qu'une offre adaptée aux personnes à mobilité réduite et aux personnes âgées. Elle sous-traite près du tiers des transports qu'elle organise.

BAT exploite le réseau de transports urbains briochins « TUB » de 17 lignes de bus régulières, une trentaine de services spéciaux à vocation essentiellement scolaire, ainsi qu'une douzaine de lignes spécifiques le matin, le soir, les jours fériés et durant la période estivale. Elle assure également 11 circuits mixtes avec la région, ainsi que des offres ponctuelles à caractère « évènementiel » : manifestation « Art Rock » ou festival « Folies en baie », par exemple.

Mis en place en 2017, le service « Proxitub », accessible sur réservation, couvre les zones non desservies par des lignes régulières, compte tenu « *d'une demande erratique et non continue sur des territoires peu denses* », selon les termes du directeur<sup>15</sup>. Il est assuré par une vingtaine de taxis, au bénéfice de 800 adhérents. BAT passe avec chacun des artisans retenus un marché d'affrètement par commune ou secteur ; leur rémunération est calculée à partir de l'arrêté préfectoral réglementant les tarifs des courses de taxi dans le département des Côtes-d'Armor. Une offre complémentaire « Domitub », à destination des seniors, a été mise en place fin 2019, sur les mêmes bases. « Mobitub », un service de transport à la demande pour les personnes à mobilité réduite<sup>16</sup> a été intégré aux missions de BAT en janvier 2015. Selon le directeur, le service est confié à un sous-traitant au regard des spécificités qu'il comporte : « *très grande flexibilité puisqu'il fonctionne sur réservation et formation spécifique des chauffeurs.* ». Ce sous-traitant emploie une douzaine de personnes et assume l'investissement pour les 11 véhicules adaptés. Six artisans-taxis interviennent également de façon ponctuelle.

<sup>15</sup> Par exemple sur les communes de Lanfains, Le Vieux-Bourg, Saint Carreuc ou Hillion.

<sup>16</sup> Ce service « *est réservé aux personnes handicapées et à mobilité réduite qui, au regard de leurs difficultés de mobilité, ne peuvent employer les lignes régulières du réseau urbain.* »

### 4.3 L'évolution de l'offre kilométrique

Au premier janvier 2017, l'intercommunalité a augmenté sa superficie de 336 km<sup>2</sup> ; 33 800 habitants l'ont rejoint. Pour autant, l'offre kilométrique de BAT a diminué de 3 % entre 2016 et 2017 puis de 5 % entre 2017 et 2018 ; elle remonte en 2019.

Tableau n° 9 : Offre kilométrique de BAT

Offre kilométrique	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Total TUB</i>	3 611 269	3 689 164	3 642 958	3 512 066	3 591 927
Dont scolaires	117 862	127 822	133 785	132 253	151 068
Dont Noctub		128 223	144 408	127 455	97 017
<i>Proxitub</i>	467 655	495 605	446 284	318 880	361 183
<i>Mobitub</i>	281 501	332 747	307 378	363 874	418 177
<i>Domitub</i>					5 714
<b>Total</b>	<b>4 360 425</b>	<b>4 517 516</b>	<b>4 396 620</b>	<b>4 194 820</b>	<b>4 377 001</b>

Source : BAT

Le plan de restructuration pluriannuel mis en place début 2017 explique pour une large part cette évolution à la baisse.

Concernant les lignes régulières, il s'appuie notamment sur des diminutions des fréquences sur certaines lignes et sur une modification des itinéraires de quatre de ces lignes.

Le réseau « Noctub » a fait l'objet de mesures de rationalisation avec une adaptation des fréquences aux besoins réels des usagers et la mise en place conjointe de lignes régulières et de trajets « en pétale de fleur » sur une zone géographique donnée ; ces trajets circulaires sont plus longs pour les usagers mais économiquement plus rentables.

Le dispositif « Proxitub » a également fait l'objet d'une restructuration complète, accompagnée d'une diminution de l'offre kilométrique qui, selon le directeur présentait deux défauts : un déclenchement possible de service toutes les 30 minutes, qui ne favorisait pas le regroupement des passagers ; l'existence de lignes parallèles pour irriguer un quartier. Un nouveau service a été lancé en septembre 2017, avec une desserte par zone géographique -et non plus par lignes- ; les fréquences ont été adaptées aux territoires desservis et aux heures de la journée, et plus élevées le matin et le soir, notamment.

En 2019, sur les 3,6 millions d'offre kilométrique du réseau des lignes régulières, seuls 3 % sont à imputer à l'extension du périmètre géographique de l'agglomération. Parmi les 19 communes nouvellement intégrées en 2017, sept continuent d'être desservies par les lignes pénétrantes du réseau régional interurbain BreizhGo<sup>17</sup> et deux seulement font l'objet d'une desserte par les lignes régulières de BAT (Ploeuc-L'Hermitage et Saint-Carreuc). Les autres communes sont desservies par le réseau à la demande « Proxitub. »

<sup>17</sup> Quintin, Lanfais, Saint-Brandan, Plaintel, Binic-Etables, Saint-Quay-Portrieux et Tréveneuc.

#### 4.4 L'évolution de la fréquentation du réseau

Tableau n° 10 : Fréquentation du réseau TUB en nombre de voyages

	2015	2016	2017	2018	2019	Evol°
<b>Nbre total de voyages TUB</b>	<b>5 752 940</b>	<b>5 957 280</b>	<b>5 969 840</b>	<b>5 857 394</b>	<b>5 915 110</b>	<b>3%</b>
<i>Dont participation CCAS</i>	<i>1 743 546</i>	<i>1 899 367</i>	<i>1 898 793</i>	<i>1 747 286</i>	<i>1 712 420</i>	<i>-2%</i>
<i>Dont Navettes</i>	-	-	18 532	82 966	97 887	
<i>Dont Billet gratuit</i>	73 524	85 772	106 056	104 790	103 026	40%
<i>Dont scolaires (Estimation)</i>	-	-	-	64 115	98 452	
<i>Dont scolaires (Validation Korrigo)</i>	1 176 097	2 183 906	2 266 477	2 278 074	2 381 485	102%
<b>Nbre de clients Proxitub</b>	<b>60 257</b>	<b>74 221</b>	<b>67 862</b>	<b>52 679</b>	<b>59 963</b>	<b>-0,5 %-</b>
<b>Nbre de clients Mobitub</b>	<b>31 527</b>	<b>32 203</b>	<b>31 095</b>	<b>31 749</b>	<b>33 654</b>	<b>7 %</b>

Source : rapport annuel 2018, p.54 et réponse questionnaire n° 5.

##### 4.4.1 La fréquentation sur le réseau « Tub » des lignes régulières

La mise en place d'une nouvelle billettique en 2015 permet d'établir chaque année un bilan de fréquentation sur des bases réelles, à l'exception des services scolaires, pour lesquels les véhicules ne sont pas équipés de valideurs. À partir de 2016, les élèves sont décomptés sur la base de contrôles ; les données recueillies sont extrapolées sur toute l'année scolaire<sup>18</sup>. Le directeur général de la SPL dit constater également « *les effets années pleine de la montée en attractivité du réseau grâce à la mise en œuvre du projet de transports en site propre.* »<sup>19</sup>

La diminution du nombre de voyageurs en 2018 s'explique par une pluralité de facteurs ; 50 % de la baisse est consécutive aux perturbations liées aux travaux d'installation de la ligne de bus en site propre. 35 % de cette baisse tient, selon le directeur de BAT, « *à la structure calendaire de 2018 avec un nombre important de jours fériés et de ponts* ». Le solde s'explique par les perturbations liées aux conditions climatiques (neige) et aux manifestations sociales.

##### 4.4.2 Les utilisateurs du service « Proxitub »

La rationalisation de l'offre en 2017, précédemment évoquée, s'est accompagnée dans un premier temps d'une baisse de fréquentation, malgré l'extension du service aux 19 nouvelles communes ; cette dernière a repris en 2019 avec l'accès à ce dispositif des scolaires.

Tableau n° 11 : Données statistiques Proxitub

	2015	2016	2017	2018	2019
Prestations HT versées aux taxis en €	683 889	749 805	657 447	450 617	534 299
Nbre voyages (clients transportés)	60 257	74 221	67 862	52 679	59 963
Coût/client en €	11,3	10,1	9,7	8,6	8,9

Source : BAT et CRC.

<sup>18</sup> Soit +85 572 validation en 2016.

<sup>19</sup> Avec notamment 188 000 validations supplémentaires sur les lignes A, B et D.

#### 4.4.3 La fréquentation du service « Mobitub »

Tableau n° 12 : Données statistiques Mobitub

MOBITUB	2015	2016	2017	2018	2019
Coût du service Montant €HT	415 448	482 484	444 737	532 275	565 489
Nombre de clients transportés	31 527	32 203	31 095	31 749	33 654
Coût/client en €	13,2	15,0	14,3	16,8	16,8
<b>Taux d'annulation des réservations</b>	<b>33%</b>	<b>34%</b>	<b>49%</b>	<b>42%</b>	<b>32%</b>

Source : BAT.

Si la fréquentation est relativement stable jusqu'en 2017 avant d'augmenter ensuite, le taux d'annulation des réservations est important, autour de 40 % au cours de la période sous revue. Il s'agit, pour le directeur d'un problème récurrent pour ce type de service. Les aléas médicaux en sont la première cause, compte-tenu de la fragilité du public concerné. Mais ce sont les réservations de précaution qui posent problème ; elles induisent une saturation du service qui renforce le phénomène de réservation anticipées puis annulées, parfois au dernier moment.

Afin de pallier cette difficulté, des bulletins d'informations annuels sont diffusés auprès des adhérents du service, rappelant la réglementation en vigueur : « toute annulation doit être effectuée au plus tard 24 heures avant le départ ; pour toute course annulée dans un délai inférieur à 1 heure, sauf circonstances justifiant ce manquement, une pénalité financière sera appliquée selon les étapes suivantes » :

	1 <sup>er</sup> courrier	2 <sup>ème</sup> courrier	3 <sup>ème</sup> courrier	> 3 réservations non honorées
Sanctions	Valeur 2 tickets unité		Forfait de 15 €	Suspension de 15 jours

Source : BAT bulletin d'information voyageurs.

#### 4.4.4 Les conséquences de la gestion de la pandémie « Covid 19 » sur l'organisation du service de transport

La mise en sécurité des agents et des usagers a suivi les protocoles élaborés par l'État (direction générale des transports, des infrastructures et de la mer)<sup>20</sup>, avec notamment :

- des masques chirurgicaux distribués à tous les agents et à des publics ciblés : scolaires et personnes à mobilité réduite, notamment ;
- un nettoyage renforcé des véhicules et la sécurisation des postes de conduite ;
- une limitation de la capacité des bus jusqu'au 2 juin et au moins jusqu'à fin juin pour les scolaires ;
- un masque imposé à tous les voyageurs, avec un contrôle conjoint des agents de BAT et de policiers ;
- une communication adaptée dans les bus, par voie d'affichage et sur les réseaux sociaux.

<sup>20</sup> Trois fiches techniques (TC, Taxi VTC TAD, Transports Scolaires).

Un service minimum a été instauré. La loi n°2007-1224<sup>21</sup> prévoit notamment, dans son article 4, que « *l'entreprise de transport élabore un plan de transport adapté aux priorités de desserte et aux niveaux de service définis par l'autorité organisatrice de transport, qui précise, pour chaque niveau de service, les plages horaires et les fréquences à assurer* ». BAT s'est conformée à cette obligation en mettant en place un plan de transport adapté, assurant 30 % de l'offre, avec un taux de remplissage à hauteur de 6 % de la fréquentation habituelle. À compter de la mi-juin, l'offre est revenue à 100% avec 30 % de fréquentation seulement, compte-tenu de l'absence du public scolaire et étudiant.

L'impact de cette pandémie sur la fréquentation du réseau est estimé à -95 % pendant le premier confinement (du 16 mars au 7 juin 2020) et à -13 % à la rentrée scolaire 2020. Le bilan fait état d'un volume de 386 500 km non réalisés, soit 30 % du kilométrage prévu avant la crise.

## 4.5 L'évolution des recettes et les modalités de tarification

### 4.5.1 Des recettes d'exploitation en croissance

Tableau n° 13 : Recettes générées par l'activité de BAT<sup>22</sup>

Recettes en €	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2019
<b>Total</b>	<b>2 874 735</b>	<b>2 884 204</b>	<b>3 057 445</b>	<b>3 280 457</b>	<b>3 517 958</b>	<b>+ 22%</b>

Source: BAT

L'évolution des recettes de billetterie, soit près de 99 % des recettes d'exploitation, apparaît continue sur toute la période, conséquence de l'augmentation tarifaire en 2016, de l'évolution de la fréquentation due à l'extension territoriale, de l'intégration tarifaire des lignes interurbaines régionales pénétrantes<sup>23</sup> et des recettes relatives au transport scolaire.

En 2018, l'évolution contradictoire entre la diminution de la fréquentation et l'augmentation des recettes d'exploitation provient de deux facteurs.

En premier lieu, l'extension du territoire de SBAA a conduit à une prise en compétence du transport scolaire sur 19 nouvelles communes ; suite à un accord passé avec la région Bretagne, ce transport est principalement assuré par la collectivité régionale, les recettes commerciales étant perçues par BAT pour le compte de l'agglomération. Les cars régionaux BreizhGo ne disposant pas d'outils de billetterie en 2018, le nombre d'usagers transportés n'a pas été pris en compte, ce qui explique une partie du décalage entre les recettes commerciales et la fréquentation correspondante.

<sup>21</sup> Loi du 21 août 2007 sur le dialogue social et la continuité du service public dans les transports terrestres réguliers de voyageurs.

<sup>22</sup> Recettes commerciales (99 %) et publicitaires (1 %).

<sup>23</sup> Les clients qui empruntent les lignes pénétrantes interurbaines (Breizh Go 1 à 8) paient un ticket « Tub » au lieu d'un ticket « BreizhGo ».

En second lieu, suite à un retard dans l'édition de la facturation, consécutif à des absences du personnel, une régularisation au titre de 2017 a été réalisée en février 2018.

Une attractivité du réseau en site propre est ensuite constatée en 2019, avec une augmentation de la fréquentation et des recettes.

La recette moyenne par voyage augmente de façon continue à compter de 2017, compte notamment tenu de l'évolution des tarifs votée en 2016 ; par ailleurs, l'intégration tarifaire des lignes pénétrantes régionales assure une augmentation des recettes sans que les voyages correspondants soient décomptés puisqu'ils ne sont pas effectués sur le réseau « TUB »<sup>24</sup>.

L'évolution du nombre de voyages entre 2015 et 2019 est de 3 % et celle des recettes de 22 %. La restructuration du réseau en 2017 a réduit le nombre de correspondances pour effectuer un trajet, et donc le nombre de voyages, étant entendu que la notion de « voyage » correspond à celle de « montée dans un bus »<sup>25</sup>. Cette situation explique l'évolution différenciée du nombre de voyages par rapport à celle du montant des recettes ; elle contribue mathématiquement à l'évolution du ratio « recettes par voyage ».

**Tableau n° 14 : Évolution du montant des recettes d'exploitation par voyage sur tout le réseau TUB**

	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution
<b>Nombre total de voyages</b>	5 752 940	5 957 280	5 969 840	5 857 394	5 915 110	3%
<b>Total des recettes</b>	2 874 735	2 884 204	3 057 445	3 280 457	3 517 958	22%
<b>Recettes / voyage</b>	<b>0,50</b>	<b>0,48</b>	<b>0,51</b>	<b>0,56</b>	<b>0,59</b>	

Source : BAT.

À titre de comparaison, la recette tarifaire moyenne par voyage était de 0,56 € en 2017 sur le réseau Keolis de transport en commun de Rennes Métropole.

#### 4.5.2 Une tarification unifiée

En 2019, les tarifs s'échelonnaient entre 1,20 € (tickets unitaires virtuels) et 12 € (coupon hebdomadaire). Le coût des formules d'abonnement mensuel varie entre 23 € et 28 € en fonction de l'âge du voyageur. Le prix d'un abonnement annuel commence à 135 € pour les moins de 16 ans et va jusqu'à 400 € pour les familles et 420 € pour un « Pass entreprise »<sup>26</sup>. Une tarification sociale est également mise en place, dans le cadre d'un partenariat avec les CCAS ; elle s'applique à 30 % des voyages.

La tarification est unifiée sur le périmètre des 32 communes de l'agglomération, quel que soit le service sollicité par l'utilisateur. Elle s'applique également sur les lignes interurbaines « pénétrantes » gérées par la Région lorsqu'elles circulent dans l'agglomération. Des titres combinés ont par ailleurs été mis en place avec les cars régionaux interurbains et les TER, sur une carte Korrigo unique.

<sup>24</sup> Ces données sont à prendre avec précaution pour les années 2017 et 2018, compte-tenu du retard de facturation évoqué ci-dessus.

<sup>25</sup> Un usager qui fait un trajet avec une correspondance effectuée deux voyages.

<sup>26</sup> Valable pour toute une entreprise mais pour un seul voyageur à la fois.

### 4.5.3 Une gratuité encadrée

La gratuité est accordée à des publics spécifiques : les agents de la SPL et leurs ayants-droits ainsi que les jeunes se déplaçant dans le cadre d'activités scolaires. Des offres « découverte » sont par ailleurs proposées aux salariés d'entreprises et aux enfants scolarisés en classe de CM2. Des navettes gratuites desservent le centre-ville de Saint-Brieuc ainsi que le lycée Rabelais et des actions commerciales ponctuelles sont mises en œuvre, notamment pendant la période de Noël. Le nombre de voyages gratuits a évolué comme suit au cours des trois dernières années ; il a représenté 3 % des voyages sur le réseau Tub, en 2019.

Tableau n° 15 : Évolution du nombre de voyages gratuits

<i>Nombre de voyages</i>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<i>Ayant droit SPL</i>	19 292	16 777	14 633
<i>Coupon scolaire gratuit</i>	75 710	86 560	87 120
<i>Pass'Liberté et Pass' découverte</i>	858	620	441
<i>Navette Cœur de Ville</i>	15 731	70 680	83 793
<i>Navette Lyc Rabelais</i>	2 615	11 470	12 814
<i>Gratuité Noël</i>	0	71 817	0
<b>Totaux</b>	<b>114 206</b>	<b>263 524</b>	<b>198 801</b>

Source : BAT.

### 4.6 La sous-traitance

En vertu de l'art 19 du contrat d'OSP, BAT est autorisée à sous-traiter partiellement les services faisant l'objet du contrat, tout en demeurant entièrement responsable de leur exécution.

Cette sous-traitance représente 37 % de l'offre kilométrique en 2018<sup>27</sup> ; elle génère près du quart du total des charges d'exploitation, ainsi que l'illustre le tableau ci-dessous :

Tableau n° 16 : Évolution des charges de sous-traitance des prestations de transport (hors charges liées à la sécurité, au transport de fonds et au nettoyage)

<b>Montants de sous-traitance, en €</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019<sup>28</sup></b>
MOBITUB	444 225	490 235	471 595	541 368	574 534
PROXITUB	683 889	749 805	657 447	450 617	534 299
LIGNES TUB	2 433 883	2 497 611	2 540 062	2 579 162	2 847 666
DOMITUB					6 715
<b>Total</b>	<b>3 564 012</b>	<b>3 739 667</b>	<b>3 671 121</b>	<b>3 573 165</b>	<b>3 965 233</b>
Total charges d'exploitation	14 743 823	14 863 604	14 856 766	15 228 491	15 859 392
<b>Part sous-traitance / charges</b>	<b>24%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>23%</b>	<b>25%</b>

Source : balance des comptes.

<sup>27</sup> Dont 15 % à la société ROUILLARD et 5% à la compagnie armoricaine des transports concernant le réseau « TUB », 9% à la société « Titifloris » dans le cadre du service « Mobitub » et 8% à des artisans taxis dans le cadre de « Proxitub ».

<sup>28</sup> La hausse des charges de sous-traitance des lignes TUB en 2019 résulte notamment d'un nouvel appel d'offres avec une hausse tarifaire de l'ordre de 166 000 € sur 2019 (250 000 € en année pleine), d'une actualisation tarifaire favorable aux sous-traitants et de l'intégration de l'activité de transport scolaire sur Plaintel.

La stratégie de BAT à cet égard est double.

#### Une stratégie économique

La convention collective des transports urbains, qui régit la situation des agents de BAT, leur est financièrement favorable, tenant compte du stress lié à la conduite en milieu très urbanisé ; elle permet de gérer des services continus avec peu de coupures. Quant à la convention collective interurbaine, elle s'applique à des services de transport sur de longues distances, avec des temps de pause plus fréquents. Les services « en dentelle » - une ou deux heures le matin, puis sur le temps de midi et le soir- sont ainsi plus facilement confiés à des sous-traitants.

Pour le directeur, ce choix est d'ordre économique, les coûts salariaux étant inférieurs dans cette dernière configuration ; il permet également aux sous-traitants de rentabiliser leur investissement en matériel roulant et à BAT de limiter les coûts d'usure de son parc de véhicules.

#### Une optimisation de l'organisation

La sous-traitance est vue comme une variable d'ajustement sur des parcours spécifiques (lignes estivales, ramassage scolaire) et des créneaux horaires moins fréquentés, notamment la nuit, le dimanche et les jours fériés. Développée sur les services complémentaires instaurés pendant la période estivale, elle permet aux agents de BAT de prendre leurs congés d'été et aux sous-traitants de disposer de contrats répartis sur toute l'année.

Un marché d'affrètement de services réguliers et de services scolaires sur le réseau briochin de transports en commun a été passé avec plusieurs entreprises en septembre 2018 et en septembre 2019 ; les contrats arriveront à échéance au 31 août 2022. Concernant les services de transport à la demande, des contrats ont été passés en septembre 2017, avec une vingtaine d'artisans, taxis ou ambulances. Les prestations « Mobitub » sont également sous-traitées, sur la période 2019 à 2022.

**BAT gagnerait à dresser un bilan et à mener une étude comparative du coût de la sous-traitance par rapport à une gestion en interne des prestations confiées, prenant en considération les coûts de personnel, les charges d'investissement, ainsi que la souplesse d'organisation.** La réflexion préalable au choix d'un mode de gestion au-delà de 2022 pourra alors s'amorcer sur des bases chiffrées et objectives. Le directeur s'est engagé à mener cette étude.

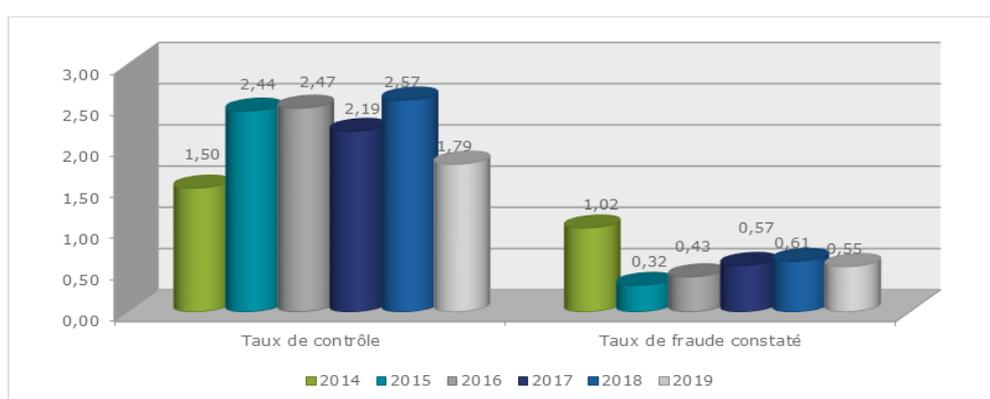
## 4.7 La gestion de la fraude

Le service de lutte contre la fraude est composé de 13 vérificateurs recrutés parmi les conducteurs.

Un décret du 3 mai 2016 permet aux autorités organisatrices de transport de décider elles-mêmes du montant des amendes, dans la limite d'un plafond ; le montant fixé par l'agglomération est de 34,50 € ou 51,50 €, selon la situation de la personne en infraction, avec des majorations possibles allant jusqu'à 30 € par amende. L'acquisition d'un logiciel de gestion des contraventions, permettant de retracer les récidives de fraude et de renforcer les actions pénales, est en cours.

Le taux de contrôle est estimé à 1,8 % de la fréquentation sur les réseaux TUB et Proxitub, en 2019. Le taux de fraude constaté, rapporté au nombre total de voyages, tourne autour d'une moyenne de 0,6 % depuis 2017.

**Graphique n° 1 : Evolution des taux de contrôle et taux de fraude constaté**



Source : BAT.

La Cour des comptes, dans son rapport public annuel 2016<sup>29</sup>, fait état, d'une manière générale, de taux de fraude réels quatre fois supérieurs aux taux de fraude apparents, sur la base des estimations faites par le CEREMA.<sup>30</sup> À partir de son expérience professionnelle, le directeur général de BAT confirme ce constat.

Le taux de recouvrement des amendes est en diminution au cours de la période sous revue<sup>31</sup> :

**Tableau n° 17 : La gestion de la fraude sur le réseau TUB et Proxitub**

	2015	2016	2017	2018	2019
PV émis	454	636	732	895	563
Montant émis en €	14 687	19 470	24 496	28 667	17 629
Taux de recouvrement en %	42%	37%	42%	36%	37 %

Source : Rapport d'activité 2018, BAT.

Il apparaît particulièrement faible par rapport à celui constaté par exemple sur le réseau Keolis de Rennes Métropole, soit 54 % en 2018 ; il est également inférieur à celui observé par les gestionnaires de transport en commun à Lille et à Tours, soit 44 % sur la même année.<sup>32</sup>

<sup>29</sup> Rapport public annuel 2016 : « La lutte contre la fraude dans les transports en Ile de France ».

<sup>30</sup> Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement.

<sup>31</sup> Le délai de paiement est de 2 mois au terme desquels les contraventions sont transmises au ministère public.

<sup>32</sup> Source : ROD Keolis 2019 CRC Bretagne.

Les principaux problèmes rencontrés sont liés à la difficulté de retrouver l'adresse des contrevenants et au fait que ces derniers sont souvent insolvables. L'article 18 de la loi du 22 mars 2016<sup>33</sup> prévoit l'établissement d'un droit à communication, au profit des exploitants de transport public de voyageurs, «*des données relatives à l'identité et à l'adresse du contrevenant*» auprès des administrations publiques, afin de fiabiliser les renseignements communiqués. Des négociations sont en cours au niveau national afin que ces exploitants puissent avoir accès à de telles informations au moment de la verbalisation.

**Sans méconnaître les difficultés rencontrées par BAT, la chambre demande que des améliorations soient apportées à la procédure de mise en recouvrement des amendes pour fraude.**

## 5 LA GESTION FINANCIERE

Elle est assurée par la responsable du service « ressources humaines et gestion financière », assistée de deux comptables. Les comptes sont établis par un expert-comptable et validés par un commissaire aux comptes.

### 5.1 La qualité de l'information financière et budgétaire

Le règlement financier se présente comme une succession de notes d'information diffusées tout au long de la période sous revue : il ne comporte qu'une procédure relative aux délégations de pouvoir et de signature et une autre concernant les déplacements des agents. Les différentes étapes de la procédure budgétaire et financière ne sont pas référencées dans un guide mais validées chaque année dans le cadre du comité stratégique, sous forme d'un programme d'action.

**Ces éléments gagneraient à être complétés par une description écrite et consolidée des procédures à suivre.**

BAT produit chaque année, conformément aux dispositions contractuelles, un rapport d'activité retraçant l'exécution du service et comprenant sur une trentaine de pages des éléments d'ordre comptable et financier : comptes annuels, état des biens et immobilisations, liste des marchés passés et engagements sociaux, notamment.

---

<sup>33</sup> Loi n° 2016-339 du 22 mars 2016 relative à la prévention et à la lutte contre les incivilités, contre les atteintes à la sécurité publique et contre les actes terroristes dans les transports collectifs de voyageurs.

## 5.2 La procédure budgétaire

### 5.2.1 La présentation budgétaire

Une présentation à vocation économique, sous forme de « *compte d'exploitation prévisionnel du contrat d'OSP* » a été privilégiée. Le tableau suivant est présenté au vote du conseil d'administration :

**Tableau n° 18 : Présentation budgétaire analytique (réalisé en €)**

	2015	2016	2017	2018	2019
Personnel	-8 187 306	-8 061 444	-7 893 083	-7 945 062	-8 157 049
Coût kilométrique	-1 452 053	-1 321 330	-1 364 640	-1 498 197	-1 508 355
Sous-traitance	-2 433 883	-2 497 611	-2 540 062	-2 579 162	-2 847 666
Autres charges	-1 198 616	-1 316 580	-1 335 870	-1 473 464	-1 386 500
Coût véhicule	-361 237	-375 778	-377 647	-371 900	-378 700
Charges de structure	-1 035 363	-1 017 535	-1 119 106	-1 051 021	-1 267 575
<b>[Subvention et Rbt frais</b>	<b>14 316 405</b>	<b>14 575 738</b>	<b>14 496 808</b>	<b>14 404 474</b>	<b>15 253 202]</b>
<i>Subvention et Rbt frais</i>	<i>12 896 258</i>	<i>13 258 701</i>	<i>13 265 334</i>	<i>13 336 965</i>	<i>14 046 828</i>
<b>Produits services compl.</b>	<b>1 420 147</b>	<b>1 317 037</b>	<b>1 231 474</b>	<b>1 067 509</b>	<b>1 206 374</b>
Autres produits	164 414	29 209	65 508	73 506	59 014
Rénovation bus			98 136	494 252	218 114
Total général	-187 639	14 670	30 044	53 426	-15 515

Source : balance des comptes et nomenclature de reclassement (jointure réalisée sur le champ compte).

#### 5.2.1.1 Une présentation qui pourrait gagner en lisibilité

Les recettes des services complémentaires (hors rénovation de bus), n'y apparaissent pas de façon distincte alors que ces services sont refacturés à l'euro près et font l'objet d'une analyse économique spécifique.

**Elles mériteraient d'être présentées séparément et rapprochées des charges correspondantes, ce dont convient le directeur.**

Par ailleurs, le rappel du budget primitif de l'année N-1 à l'occasion de la présentation du budget de l'année N est parfois différent du montant voté :

**Tableau n° 19 : Budgets présentés au conseil d'administration (en €)**

Conseil d'administration	Déc. 2015	Nov. 2016		Déc. 2017		Déc. 2018		Déc. 2019
	BP 2016	BP2016	BP2017	BP2017	BP2018	BP 2018	BP 2019	BP2019
Rubrique								
Coût personnel	8 194 045	8 081 044	8 093 112	8 092 612	8 020 493	7 927 606	8 160 421	8 160 421
Coût kilométrique	1 674 836	1 674 836	1 543 477	1 515 290	1 493 115	1 432 822	1 848 327	1 848 327
Sous-traitance	2 552 470	2 406 625	2 523 103	2 523 103	2 551 000	2 508 000	2 699 269	2 699 269
Coût véhicule	343 915	343 915	347 160	363 107	415 364	377 480	398 812	398 812
Charges de structure	1 016 394	965 365	1 040 655	1 052 895	1 044 784	1 077 930	1 410 380	1 410 380
Coût total	13 781 660	13 471 785	13 547 507	13 547 007	13 524 756	13 323 838	14 517 209	14 517 209
Autres charges hors annexe 9	1 214 400	1 214 400	1 423 000	1 423 500	1 720 500	1 587 968	1 391 158	1 391 158
Produits	14 696 645	14 686 520	14 679 608	14 679 608	14 876 821	14 914 342	15 502 760	15 502 760
<b>Équilibre contrat</b>	<b>-299 415</b>	<b>335</b>	<b>-290 899</b>	<b>-290 899</b>	<b>-368 435</b>	<b>2 536</b>	<b>-405 607</b>	<b>-405 607</b>

Source : budgets présentés au CA.

Les montants modifiés ne sont accompagnés d'aucune justification dans la présentation ainsi faite.

**La traçabilité des opérations budgétaires devra être améliorée afin d'assurer aux membres du conseil d'administration une information fiable et étayée.**

#### 5.2.1.2 Des moyens de gestion perfectibles

Le logiciel comptable ne permet pas d'établir une comptabilité budgétaire ; les budgets sont préparés et suivis sous Excel. Quant au logiciel de paie, il n'intègre pas de dimension prospective ; c'est pourtant une variable sensible dans une construction budgétaire. Enfin, les logiciels de gestion financière de BAT ne sont pas interfacés avec ceux dédiés à la gestion des régies pour le compte de SBAA, fragilisant tout le système de suivi et de contrôle financier.

**La nécessité pour la société de se doter de moyens informatiques adaptés à un pilotage financier efficace et sécurisé est donc relevée.**

### 5.3 La fiabilité de l'information comptable

#### 5.3.1 Sur le bilan

##### 5.3.1.1 Concernant la fiabilité de l'actif

L'intégralité des immobilisations est répertoriée dans une liste détaillant pour chacune la valeur d'acquisition, la durée et le montant de l'amortissement, ainsi que la valeur nette comptable. Il y a exacte concordance entre cette liste et le bilan, en valeur brute comme en valeur nette.

L'actif immobilisé est amorti aux trois quarts. Les agencements sont amortis sur une durée de cinq ans, le matériel informatique sur trois (ordinateurs) ou cinq ans (serveurs, borne Wi-Fi) et le mobilier sur dix ans ; ces durées sont en concordance avec les taux usuels admis par l'administration fiscale. Concernant les logiciels, BAT utilise les durées de trois, cinq (logiciels techniques) et dix ans (administration générale). Cette durée de dix ans étant supérieure à celle résultant des taux usuels admis par l'administration fiscale, un amortissement dérogatoire est enregistré.

S'agissant de l'actif circulant, BAT a changé de méthode d'enregistrement sur le compte de « créances clients ». L'impact de ce changement sur le besoin en fonds de roulement sera examiné au chapitre relatif aux agrégats bilanciaux.

Il ne demeure pas dans les comptes d'anciennes créances non recouvrées.

### 5.3.1.2 Concernant le passif

La prise en compte du résultat n'appelle pas d'observation particulière. L'importante perte sur l'exercice 2015 (187 639 €) a été couverte en partie par une diminution du poste « 1068 Autres réserves », le solde négatif ayant été affecté au compte de report à nouveau par décision de l'assemblée générale du 31 mars 2016.

Conformément à l'article L. 232-10 du code de commerce applicable, « ...il est fait sur le bénéfice de l'exercice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, un prélèvement d'un vingtième au moins affecté à la formation d'un fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire, lorsque la réserve atteint le dixième du capital social. ». Cette obligation est respectée, ainsi que l'illustre le tableau ci-dessous :

**Tableau n° 20 : Le résultat et son affectation (en €)**

	Résultat	Affectation			Solde réserve légale	Solde compte 10
		Réserve légale	Autres réserves	Report à nouveau		
2015	-187 639		-108 835	-78 804	10 945	424 780
2016	14 671			14 671	10 945	315 945
2017	30 045			30 045	10 945	315 945
2018	53 425	2 672	16 665	34 089	10 945	315 945
2019	-15 515			- 15 515	13 617	335 282

Source : balance des comptes et résolutions AG.

L'examen des autres comptes n'appelle pas d'observations.

### 5.3.2 La fiabilité du compte de résultat

**Tableau n° 21 : Évolution du résultat de BAT (en €)**

Libellé	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-176 597</b>	<b>11 233</b>	<b>81 257</b>	<b>43 651</b>	<b>-32 219</b>
Résultat financier	13 145	-428	185	-365	0
Résultat exceptionnel	-24 188	3 866	-51 397	10 139	16 707
<b>Résultat net comptable</b>	<b>-187 639</b>	<b>14 671</b>	<b>30 045</b>	<b>53 425</b>	<b>-15 512</b>

Source : balance des comptes.

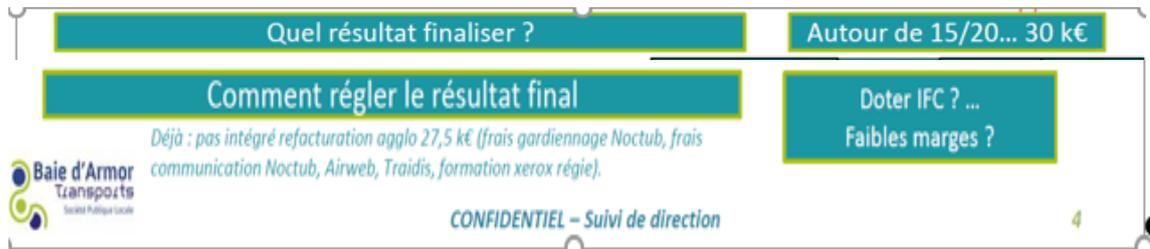
La présence de comptes de régularisation<sup>34</sup> témoigne de l'existence d'une procédure de rattachement à l'exercice. L'examen du fichier des factures reçues en 2019 n'appelle pas de remarque ; ces factures font, pour l'essentiel, référence à un service fait au titre du même exercice.

Selon SBAA, les bénéfiques de BAT doivent être « pilotés pour être à l'équilibre légèrement positif. » (Source : rapport annuel OSP 2017).

Le compte-rendu du comité stratégique du 20 février 2017 précise, s'agissant de l'arrêté des comptes 2016, que « l'objectif donné à BAT est d'arrêter les comptes à 15-20 K€. Le résultat final sera régulé par la refacturation aggro. Cela représente environ 100K€ à ne pas refacturer ».

<sup>34</sup> Comportant un 8 à la troisième position.

Tableau n° 22 : Extrait du document préparatoire au comité stratégique



Concrètement, BAT n'a pas refacturé des charges engagées au titre du SAEIV (système d'aide exploitation et information voyageurs), alors que celles-ci étaient dues au titre de l'avenant n° 3<sup>35</sup>.

Or, l'article 121-3 du plan comptable général applicable à la gestion de BAT rappelle que « *la comptabilité est conforme aux règles et procédures en vigueur qui sont appliquées avec sincérité afin de traduire la connaissance que les responsables de l'établissement des comptes ont de la réalité et de l'importance relative des événements enregistrés.* ».

Même si elle ne représente qu'un peu moins de 1 % du montant total facturé à l'agglomération, cette pratique apparaît, sur le fond, peu orthodoxe au regard de ces règles.

Interrogée à cet égard, l'agglomération répond que « *l'objectif pour la SPL comme pour l'Agglomération est de valoriser le coût du service public à son juste prix. La société publique locale doit être considérée comme un propre service de l'Agglomération, les moyens financiers qui lui sont alloués chaque année doivent s'approcher le plus près possible du besoin de financement réel.* »

Toutefois, l'omission de la facturation de recettes contractuellement dues dans un but de « régulation » chaque année du résultat sur la base d'un objectif économique nuit à la lisibilité des flux financiers et du coût du service.

**Si les deux parties au contrat souhaitent instaurer un mécanisme de pilotage des marges financières de BAT, celui-ci doit faire l'objet de clauses contractuelles retraçant, en toute transparence, les évolutions financières souhaitées.** Le directeur s'est engagé à entreprendre une telle démarche.

<sup>35</sup> L'article 24-3 de cet avenant prévoit que « *ces dépenses, engagées par l'opérateur interne, sont à prendre en charge par l'autorité organisatrice* ».

## 5.4 L'analyse financière

### 5.4.1 L'évolution du résultat

Les comptes de la société font ressortir une situation financière évolutive sur la période : le résultat d'exploitation comme le résultat net comptable sont négatifs en 2015 ; ils deviennent positifs jusqu'en 2018, notamment grâce à la signature des avenants n°10 et 11 au contrat d'OSP. Ces éléments sont toutefois à nuancer, compte tenu des pratiques de « pilotage » du résultat relevées ci-dessus (cf. § 5.3.2).

Tableau n° 23 : Évolution du résultat de BAT (en €)

Libellé	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>14 567 226</b>	<b>14 874 837</b>	<b>14 938 024</b>	<b>15 272 142</b>	<b>15 827 173</b>
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>14 743 823</b>	<b>14 863 604</b>	<b>14 856 766</b>	<b>15 228 491</b>	<b>15 859 392</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-176 597</b>	<b>11 233</b>	<b>81 257</b>	<b>43 651</b>	<b>-32 219</b>
Résultat financier	13 145	-428	185	-365	0
Résultat exceptionnel	-24 188	3 866	-51 397	10 139	16 707
<b>Résultat net comptable</b>	<b>-187 639</b>	<b>14 671</b>	<b>30 045</b>	<b>53 425</b>	<b>-15 512</b>

Source : balance des comptes.

### 5.4.2 L'évolution des produits d'exploitation

Les produits d'exploitation augmentent de 9 % entre 2015 et 2019. La rémunération et les reversements de SBAA en représentent en moyenne 96 % sur la période et même 99 % si l'on exclut du calcul les transferts de charges.

Tableau n° 24 : Évolution des produits d'exploitation (en €)

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Prestation forfaitaire contractualisée</b>	<b>12 718 104</b>	<b>12 756 266</b>	<b>13 054 480</b>	<b>13 136 754</b>	<b>13 648 965</b>
<b>Services complémentaires contractualisés</b>	<b>1 504 178</b>	<b>1 816 246</b>	<b>1 368 136</b>	<b>1 200 488</b>	<b>1 325 701</b>
Autres produits d'exploitation	61 733	11 452	96 665	499 198	234 717
Transferts de charges	283 211	290 873	418 743	435 702	617 790
<b>Total des produits</b>	<b>14 567 226</b>	<b>14 874 837</b>	<b>14 938 024</b>	<b>15 272 142</b>	<b>15 827 173</b>

Source : balances des comptes soldes créditeurs.

La procédure de transfert de charges permet de ne pas intégrer dans le chiffre d'affaires un produit compensant une charge à l'euro près, l'idée étant, selon l'expert-comptable, « *de ne pas polluer le taux de marge sur les produits issus de l'exploitation* ». BAT opère donc dans ce but un transfert de certaines de ses charges d'exploitation, conformément au tableau figurant en annexe 4.

Si cette pratique n'est pas irrégulière, l'article 833-14 du plan comptable général applicable aux personnes morales<sup>36</sup> prévoit que l'annexe aux comptes contienne des « *précisions sur la nature, le montant et le traitement [...] des transferts de charge* » ; or, tel n'est pas le cas.

**La SPL devra donc se conformer aux obligations liées à la procédure de transfert de charges.**

### 5.4.3 L'évolution des charges d'exploitation

Ces charges augmentent de 8 % au cours de la période sous revue. Un peu plus de la moitié concerne le personnel et un quart correspond aux coûts de sous-traitance des prestations de transport<sup>37</sup>. Les fluides (gazole, lubrifiants, etc.) en représentent 10 % et les charges de structure, le solde.

**Tableau n° 25 : Évolution des charges d'exploitation de BAT (en €)**

Libellé	2015	2016	2017	2018	2019
** Achats	1 560 024	1 517 880	1 745 893	1 916 732	1 880 846
Services extérieurs	4 877 865	5 078 531	4 987 155	5 138 857	5 599 969
<b>** Charges de personnel</b>	<b>7 882 653</b>	<b>7 719 499</b>	<b>7 641 530</b>	<b>7 680 356</b>	<b>7 938 124</b>
Autres charges	453 588	553 830	482 189	492 546	440 453
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>14 743 823</b>	<b>14 863 604</b>	<b>14 856 766</b>	<b>15 228 491</b>	<b>15 859 392</b>

Source : *balance des comptes.*

L'évolution du montant des achats est tributaire de celle des cours du pétrole.

Le déficit de 2015 est largement imputable à l'évolution des charges de personnel, avec notamment la création d'un nouveau service doté de deux postes, non prévue au budget ; le détail de ces charges figure en annexe 5 du présent rapport.

Entre 2018 et 2019, la hausse des charges d'exploitation résulte essentiellement de celle des services extérieurs, avec la conclusion de nouveaux contrats de sous-traitance (+ 0,4 M€) ; l'évolution de la masse salariale y contribue également (+0,24 M€).

### 5.4.4 Les conséquences de la gestion de la pandémie « Covid 19 »

La perte de recettes commerciales liée à cette pandémie était estimée fin août 2020 à 544 000 € H T. Quant aux économies réalisées par BAT, elles s'établissaient à 828 000 €, ainsi répartis :

<sup>36</sup> Personnes ne relevant ni de l'article L. 123-25 (commerçants placés sous le régime simplifié d'imposition) ni de l'article L. 123-16 (petites et moyennes entreprises) du code de commerce.

<sup>37</sup> Hors charges liées à la sécurité, au transport de fonds et au nettoyage.

Tableau n° 26 : Flux financiers liés à la pandémie

Au 31 août 2020	Valorisation en € courants	
	Économies	Dépenses supplémentaires
Gazole	173 932	
Usure des véhicules	9 784	
Salaires	328 920	
Sous-traitance	191 371	
Communication	49 650	
Gardiennage, comptage monnaie	5 200	
Mesure de protection		89 078
Transports sur réservation	158 199	
<b>Total</b>	<b>917 056</b>	<b>89 078</b>

Source : comptes annuels de BAT.

À terme, selon le directeur général, « les économies sur charges ne devraient pas compenser la perte de recettes ; l'effet sillage de la crise laisse penser à une perte autour d'1 million d'euros HT, sous réserve d'une récupération de 80 % des recettes pour la rentrée. »

#### 5.4.5 Les agrégats bilanciers

Tableau n° 27 : Évolution des agrégats bilanciers

	2015	2016	2017	2018	2019
Capitaux propres	338 074	341 386	356 208	395 039	364 931
Amortissements	160 878	226 322	298 009	366 342	405 666
Provisions risques et charges	21 821	14 141	14 141	14 141	14 141
Emprunts et dettes <sup>38</sup>	83 634	83 634	83 634	83 634	83 634
Actif immobilisé	-419 682	-465 656	-502 159	-533 432	-757 395
<b>Fonds de roulement</b>	<b>184 725</b>	<b>199 828</b>	<b>249 833</b>	<b>325 723</b>	<b>110 977</b>
Stocks et créances clients	4 034 619	2 727 840	2 246 068	3 011 454	3 261 611
Dettes court terme	-4 338 620	-3 851 945	-3 739 391	-2 749 636	-3 215 396
<b>Besoin FDR</b>	<b>-304 001</b>	<b>-1 124 105</b>	<b>-1 493 323</b>	<b>261 818</b>	<b>46 215</b>
Trésorerie	488 726	1 323 932	1 743 154	63 905	64 762

Source : comptes annuels de BAT.

L'essentiel des immobilisations nécessaires à l'activité de transport public est enregistré dans les comptes de l'agglomération, propriétaire des bus et des bâtiments<sup>39</sup>. Dans ces conditions, l'actif immobilisé figurant dans les comptes de BAT et détaillé en annexe 6 apparaît réduit : logiciels, matériel de bureau et véhicules de service pour l'essentiel.

Les comptes de la société font ressortir un fonds de roulement positif, qui oscille entre 0,1 et 0,3 M€.

Le besoin en fonds de roulement est beaucoup plus versatile : deux postes connaissent une évolution notable, expliquant largement son évolution.

<sup>38</sup> Compte 455 : Compte courant d'associés SBAA pour 83 634 €.

<sup>39</sup> L'état de l'actif comme les comptes de l'agglomération font état d'une valeur brute du matériel de transport pour 24,3 M€ et une valeur nette de 7,5 M€. S'agissant du nouveau dépôt, celui-ci figure sur l'état de l'actif 2018 au compte « 2313 Constructions en cours » du budget annexe transports de l'agglomération.

Tableau n° 28 : **Détail des chapitres constituant le besoin en fonds de roulement** (soldes débiteurs nets en €)

Chapitre	Libellé	2015	2016	2017	2018	2019
32	** Autres approvisionnements	105 927	87 909	117 463	125 857	155 067
40	** Fournisseurs et comptes rattaché	-1 090 044	-946 995	-1 045 586	-1 091 002	-1 638 079
41	<b>** Clients et comptes rattachés</b>	<b>2 349 073</b>	<b>-494 625</b>	<b>-861 265</b>	<b>987 136</b>	<b>1 380 192</b>
419	R.R.R. et avoirs établir	-383 929	-255 756	-35 466	-280 845	-281 232
418	Clients factures à établir	1 200 312	1 051 195	445 936	797 080	1 656 187
411	Clients	1 532 689	-1 290 064	-1 271 734	470 901	5 237
42	** Personnel & comptes rattachés	-328 473	-307 670	-365 277	-355 452	-338 556
43	** Sécurité Soc.& autres org.	-771 373	-684 716	-688 880	-651 264	-645 742
44	<b>** États &amp; autres collectivités</b>	<b>603 692</b>	<b>1 079 631</b>	<b>1 229 066</b>	<b>1 113 028</b>	<b>998 601</b>
46	** Débiteurs, créditeurs divers	121 548	103 277	97 258	88 931	84 970
48	** Comptes de régularisation	-1 294 350	39 085	23 899	44 585	49 763
487	Produits constatés d'avance	-1 366 849	-10 047	-3 120	-4 406	-4 823
486	Charges constatées d'avance	72 499	49 132	27 019	48 992	54 586
	<b>Besoin fonds de roulement</b>	<b>-304 001</b>	<b>-1 124 105</b>	<b>-1 493 322</b>	<b>261 818</b>	<b>46 215</b>

Source : balance des comptes.

S'agissant du poste « État et autres collectivités », l'essentiel provient du compte 4487 qui enregistre notamment les créances au titre du « crédit d'impôt compétitivité des entreprises », remboursable au terme d'un délai de trois ans. Ainsi le CICE 2013 n'a-t-il pu faire l'objet d'une demande de remboursement qu'en 2017. Ce décalage explique la forte hausse du solde de ce compte qui enregistre jusqu'à quatre années de CICE<sup>40</sup>.

Concernant l'évolution du poste « Clients et comptes rattachés », le premier acompte du forfait contractuel de l'exercice 2016 a été facturé à SBAA au mois de décembre 2015, mais les fonds n'ont été reçus par BAT qu'au mois de janvier 2016 ; le solde du compte 411 « Clients » comprend donc, en 2015, ce premier acompte mensuel de 1,5 M€<sup>41</sup>. Le premier acompte mensuel dû au titre de l'année 2017 a été facturé en janvier de cette année mais le virement correspondant a été reçu par BAT au mois de décembre 2016 ; la situation est identique pour le premier acompte 2018. À compter de 2019, le premier acompte de l'année N a été facturé et reçu par BAT en janvier la même année.

La trésorerie fait l'objet d'une gestion « active » auprès d'un opérateur bancaire, essentiellement via quatre comptes de disponibilités. Les soldes constatés en 2016 et 2017 sont à mettre en relation avec l'évolution du poste « clients et comptes rattachés ».

<sup>40</sup> Ce dispositif a été supprimé par la loi de finances pour 2019.

<sup>41</sup> Une écriture de produits constatés d'avance a été passée pour neutraliser l'impact sur le résultat. (débit 706 par crédit 487).

## 6 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### 6.1 L'évolution des effectifs et de la masse salariale

BAT est organisée en trois grandes directions : la direction de la stratégie et du développement ; la direction de la production et de la maintenance des véhicules ; la direction des ressources humaines et de la gestion financière.

Les effectifs diminuent légèrement au cours de la période sous revue ; cette diminution s'explique notamment, selon le directeur, « par le plan d'économie de 2017 sur l'offre de transport avec une rationalisation de l'offre TUB ». Par ailleurs, trois agents ont été licenciés en 2018, l'un pour faute et les deux autres pour inaptitude.

Tableau n° 29 : La situation des effectifs

<i>ETPT, moyenne annuelle</i>	2015	2016	2017	2018	2019
Maintenance	10,75	11,82	12,06	11,97	10,9
Agents de conduite	135,2	135,47	133,84	128,86	125,29
Personnel administratif	9,76	8,76	9	9,44	9,8
Personnel commercial	11,7	11,66	11,58	13,10	16,3
Exploitation	12,95	12,78	12	12	12
<b>TOTAL</b>	<b>180,36</b>	<b>180,48</b>	<b>178,48</b>	<b>175,36</b>	<b>174,29</b>

Source : CRC d'après les rapports annuels d'activité.

La pyramide des âges est décalée vers le haut par rapport aux entreprises du secteur, avec un âge moyen de 49 ans en 2018, et de 51 ans pour les conducteurs, et une ancienneté moyenne de 14 ans pour ces derniers. Les femmes représentent 35 % des agents de conduite. Dix agents sont en situation de handicap, soit 6 % des effectifs, en conformité avec les dispositions de l'article L. 5212-2 du code du travail, en vigueur au cours de la période sous revue. Paradoxe apparent, les charges de personnel augmentent entre 2017 et 2019 :

Tableau n° 30 : L'évolution des charges de personnel (en €)

2015	2016	2017	2018	2019
7 882 653	7 719 499	7 641 530	7 680 356	7 938 124

Source : balance des comptes.

Cette hausse tient principalement à trois facteurs : l'octroi en 2018 d'une prime exceptionnelle à la quasi-totalité des agents, liée aux travaux d'aménagement en site propre des couloirs de bus ; des revalorisations salariales dans le cadre d'un accord pluriannuel 2018-2020, combinées à une évolution du « glissement-vieillesse-technicité »<sup>42</sup> ; la fin du dispositif CICE au 31 décembre 2018, remplacé par un allègement de cotisations sociales moins avantageux pour BAT<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> Compte 641 : 5 374 187 en 2017, 5 372 332 en 2018 et 5 504 154 en 2019.

<sup>43</sup> Le montant du CICE (compte 649) est de - 300 000 € en 2018 ; les cotisations sociales (compte 645) passent de 2 314 7000 € en 2018 à 2 126 277 € en 2019 soit un gain de 188 423 €. Le différentiel est de 111 600 €.

## 6.2 Le licenciement du directeur financier

Le régisseur en poste pour le compte de SBAA, également directeur financier de BAT depuis décembre 2012, a détourné 47 687 € entre les mois de juillet 2014 et juin 2015, soit une moyenne de près de 4 000 € par mois. Le détournement a été mis en lumière suite aux difficultés que la régisseuse adjointe a eu à « *ajuster le relevé de compte du mois d'avril 2015* ». Après un audit de la direction générale des finances publiques (DGFIP) mettant en évidence le détournement, ce régisseur a été licencié pour faute grave le 6 novembre 2015, après avis du conseil de discipline du 23 octobre 2015. À cette date, l'ampleur du détournement n'avait pas encore été établie ; BAT souhaitait licencier rapidement cet agent eu égard à ses malversations mais également au vu de son attitude vis-à-vis de ses collaborateurs. Son licenciement s'est accompagné d'une indemnité de 12 051 €.

Il a été licencié pour faute grave au terme d'une procédure disciplinaire initiée sur le fondement des articles 49 à 54 de la Convention collective nationale des réseaux de transports publics urbains de voyageurs. L'article 5 de son annexe I dispose que : « *l'employeur qui rompt le contrat de travail verse au cadre licencié une indemnité de licenciement à raison d'un mois de traitement par année de présence dans l'entreprise. Toutefois, cette indemnité n'est pas due en cas de faute lourde, ayant entraîné la révocation de l'intéressé, après avis du conseil de discipline.* »

Si ce salarié a pu bénéficier d'une indemnité de licenciement, c'est parce que BAT s'est placée sur le terrain de la faute grave et non pas de la faute lourde. Pour qu'un comportement soit qualifié de faute grave, les faits doivent être en lien avec le travail et constituer une violation d'une obligation contractuelle ou un manquement aux règles de discipline de l'entreprise. Quant à la faute lourde, « *elle est caractérisée par l'intention de nuire à l'employeur, laquelle implique la volonté du salarié de lui porter préjudice dans la commission du fait fautif et ne résulte pas de la seule commission d'un acte préjudiciable à l'entreprise.* »<sup>44</sup>

S'il n'existe pas de liste exhaustive des faits pouvant être qualifiés de faute lourde, la Cour de cassation a, à plusieurs reprises, estimé que le détournement d'argent au sein d'une entreprise était constitutif d'une faute lourde.<sup>45</sup> Les malversations commises justifiaient donc une révocation pour faute lourde, sans indemnité.

Une plainte a par ailleurs été déposée par la communauté d'agglomération de Saint-Brieuc auprès du Procureur de la République, par courrier du 3 décembre 2015. L'instruction conjointe réalisée par la DGFIP et la gendarmerie a ensuite permis d'établir le montant total du détournement de fonds à hauteur de 47 687 €. Ce montant a fait l'objet d'un remboursement complet étalé entre le 11 juillet 2018 et le 3 février 2020.

<sup>44</sup> Cour de Cassation. Soc. 22 octobre 2015, n°14-11291 et n°14-11801.

<sup>45</sup> Exemples : Cass. Soc, 30 septembre 2013, n°12-15143 ou Cass. Soc, 27 septembre 2011, n°10-16721.

### 6.3 L'absentéisme

Tableau n° 31 : Évolution de l'absentéisme

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Absentéisme maladie rémunérée	2,71	4,58	3,48	4,20	4,82	2,73
Absentéisme longue maladie non rémunérée	1,51	1,73	1,86	2,18	2,10	2,16
Absentéisme AT et maladie professionnelle	0,21	0,71	0,77	1,40	0,68	1,47
Absentéisme maternité paternité	0,06	0,03	0,17	0,29	0,14	0,39
Absentéisme effectif présent	4,49	7,05	6,29	8,08	7,74	6,74

Source : rapport d'activité 2018.

Le tableau ci-dessus, exprimé en pourcentage par rapport à l'effectif présent et rémunéré, retrace l'évolution du taux d'absentéisme. Il est plus important en 2016 ainsi qu'en 2017 ; les membres du conseil d'administration qui s'est tenu en mars 2017 relèvent à cet égard un absentéisme de courte durée chez les agents les plus jeunes et des arrêts de travail longs générés par des accidents du travail ou des maladies professionnelles chez les plus âgés.

Suite à ces constats des mesures ont été prises, parmi lesquelles des formations « *gestes et postures, des adaptations des postes de conduite réalisés par un ergonome et l'amélioration de la voirie dans le cadre de l'aménagement des couloirs de bus en site propre*<sup>46</sup>. »

Les agents victimes d'agression ou ayant dû faire face à un accident de circulation se voient proposer une rencontre avec un psychologue.

Le pourcentage de la masse salariale consacré aux actions de formation était de 2 % en 2015 et 3,25 en 2018, soit un niveau plus élevé que le minimum exigible de 1 %. 92 agents ont bénéficié d'au moins une action de formation en 2015 ; ils étaient 89 en 2018. Tout le personnel a été formé aux procédures de mise en sécurité : « gestes et postures », « premiers secours » et « gestion du feu ».

### 6.4 La politique de reclassement professionnel

Au cours de la période sous revue, sept agents ont été licenciés pour inaptitude professionnelle. Le directeur fait part de la difficulté des reclassements en interne compte-tenu de la spécificité des métiers exercés et des problèmes de santé rencontrés par les agents concernés.

BAT analyse également les postes ouverts par SBAA au moment de la déclaration d'inaptitude ; les prérequis du poste sont comparés à l'état de santé de l'agent ainsi qu'aux recommandations de la médecine du travail. Les reclassements au sein de l'agglomération sont toutefois très rares.

<sup>46</sup> Avec la suppression des ralentisseurs dans les couloirs de bus, notamment.

## 7 LA COMMANDE PUBLIQUE

Si les relations entre les collectivités actionnaires et BAT s'inscrivent dans un cadre dérogatoire aux règles de la commande publique, ce n'est pas le cas de celles qu'entretient BAT avec ses propres prestataires. Cette dernière agit :

- en qualité d'entité adjudicatrice pour la réalisation des achats liés à l'exercice de son activité de transport public de personnes, conformément aux articles L. 1212-1 et L. 1212-3-4 du code de la commande publique ;
- en qualité de pouvoir adjudicateur pour les marchés de sous-traitance de certaines lignes de transport, en application de l'article L. 1211-1 de ce même code.

BAT était soumise, au cours de la période sous revue, aux dispositions de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et de son décret d'application du 25 mars 2016. Elle est désormais assujettie au nouveau code de la commande publique dont les dispositions sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2019.

### 7.1 L'organisation de la commande publique

Le conseil d'administration du 18 octobre 2012 a doté BAT d'un règlement intérieur des achats dont la dernière mise à jour a été approuvée le 17 décembre 2019. Ce règlement précise notamment les modalités de passation des marchés ainsi que le fonctionnement de la commission d'appel d'offres. Cette dernière est composée, conformément aux dispositions du règlement intérieur, de trois personnes : le président et deux administrateurs. Y sont conviés, avec une voix consultative, le directeur général de BAT ainsi qu'un représentant de SBAA.

Une synthèse des marchés passés par la SPL est intégrée au rapport annuel qu'elle adresse à Saint-Brieuc Armor Agglomération.

#### 7.1.1 La publication des avis d'attribution

La consultation du site internet du bulletin officiel des annonces des marchés publics (BOAMP) a mis en évidence l'absence d'une telle publication pour le marché de pièces détachées et de produits accessoires ; la raison invoquée par les services réside dans le fait que le marché « *compte 20 lots et des centaines de sous-lots pour lesquels nous avons plusieurs attributaires* ».

La situation est identique pour le marché de transport sur réservation « Proxitub ». BAT précise que cela résulte du fait qu'il s'agit « *d'un accord-cadre à bons de commande multi-attributaires. Tous les candidats ayant soumissionné ont été sélectionnés et classés par ordre de priorité dans le logiciel de réservation.* »

**Ces arguments n'étant pas recevables en droit, BAT est invitée à apporter davantage d'attention à la publication de l'avis d'attribution des marchés passés ; le directeur s'y engage.**

## **7.2 Les modalités de passation des principaux marchés**

### **7.2.1 Le marché de pièces détachées et de produits accessoires**

Un avis de marché a été publié au BOAMP du 30 mars 2016<sup>47</sup> pour ce marché de fournitures. C'est une procédure négociée qui a été retenue.

Ce marché à bons de commande, d'une durée d'un an reconductible trois fois, a été divisé en 20 lots et 176 sous-lots. Onze candidats ont remis une offre ; la commission des marchés du 7 juin 2016 a retenu les offres de neuf candidats.

Le règlement de consultation précise dans son article 2 qu'il s'agit d'un « *marché à bons de commande multi-attributaire, passé sans minimum ni maximum. [...] Chaque lot du marché est attribué à deux titulaires, dont les offres sont jugées les plus avantageuses au regard de critères déterminés à l'article 5* ». BAT a opté pour l'émission des bons de commande selon la méthode dite « en cascade » : elle fait appel au titulaire n°1, le titulaire n° 2 n'intervenant qu'en cas de défaillance du premier.

Le classement des offres s'est fait par l'application pondérée de critères de prix (50 %), de valeur technique (40 %) et de respect des délais (10 %). Si aucun seuil minimum ou maximum n'a été fixé, les consommations de l'année précédente figuraient dans le fichier de remise des offres, permettant de préciser l'étendue du besoin à satisfaire.

L'examen de la procédure de passation de ce marché, qui a pris effet le 15 juillet 2016, n'appelle pas d'observations.

### **7.2.2 Le marché d'approvisionnement en Gazole**

BAT a passé en 2015 un marché de fourniture et de livraison de carburant à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 et pour une année, renouvelable deux fois. L'avis de marché a été envoyé au BOAMP ainsi qu'au JOUE<sup>48</sup> le 22 septembre 2015. Ce marché à bons de commande ne comporte ni minimum ni maximum. L'avis précise, à titre indicatif, que la consommation de l'année précédente était de 1 152 000 litres.

---

<sup>47</sup> Ainsi qu'au JOUE sous la référence 2016/S 062-106816.

<sup>48</sup> Bulletin officiel des avis de marchés publics et journal officiel de l'Union européenne.

Si trois dossiers ont été retirés, une seule entreprise a finalement candidaté. La commission d'appel d'offres du 16 novembre 2015 et le conseil d'administration du 9 décembre 2015 lui ont attribué ce marché, signé le 10 décembre 2015. Le tarif, établi sur la base des cours du pétrole au 23 septembre 2015, s'établissait à 913,83 €/m<sup>3</sup>. Pour une consommation annuelle proche d'un million de litres, la marge de l'entreprise était de 29 000 €.

**Tableau n° 32 : Évolution des charges d'achats stockés de gasoil (en €)**

<b>Exercice</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>compte 60211</b>	1 057 883	1 156 875	1 260 892

*Source : comptes de charges courantes.*

En 2019, ce marché a été renouvelé via la Centrale d'Achats du Transport Public (CATP).

### 7.2.3 Les marchés de sous-traitance

Ainsi que cela a été vu, BAT sous-traite près de 40% de son offre kilométrique.

Les modalités de passation et les pièces de marché relatives aux services réguliers apparaissent conformes à la réglementation applicable.

L'examen des pièces et des conditions de passation des marchés de transport à la demande « Proxitub » et « Mobitub » n'appelle pas davantage d'observations.

Le transport de voyageurs dans le cadre du service « Proxitub » est confié à des artisans taxis ; BAT a passé en 2017 avec chacun de ceux qui ont été retenus un marché d'affrètement par commune ou secteur. L'appel d'offres a été constitué en précisant que les prestataires avaient la possibilité de proposer une réduction par rapport aux tarifs fixés par l'arrêté préfectoral réglementant les courses de taxi. La prise en compte de ce critère a permis d'établir un ordre de priorité entre les prestataires ; ceux qui proposent les tarifs les plus intéressants sont contactés en premier par BAT pour réaliser un transport à la demande.

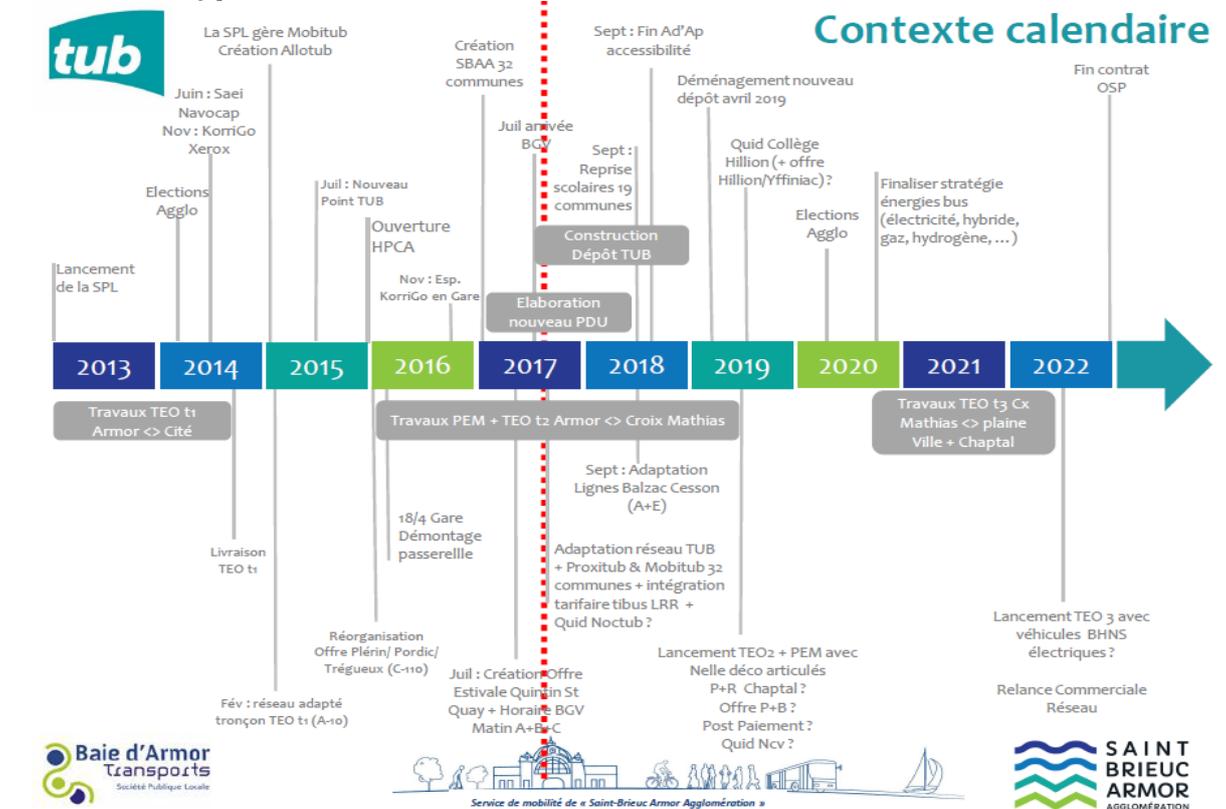
Concernant le service « Mobitub », un marché a été passé avec une société coopérative et participative en 2018, dans le cadre d'une procédure formalisée. Trois candidats ont déposé une offre ; le choix s'est fait sur la base du prix des prestations et de la valeur technique au regard des spécificités du transport des personnes à mobilité réduite. L'accord cadre a pris effet au premier janvier 2019 pour une période de quatre ans.

## TABLE DES ANNEXES

Annexe n° 1.	Contexte d'évolution des services de transport en commun .....	41
Annexe n° 2.	Synthèse des évolutions de services consécutives à la loi Notre .....	42
Annexe n° 3.	Synthèse des avenants au contrat d'OSP.....	43
Annexe n° 4.	Évolution des produits et charges de fonctionnement en €.....	44
Annexe n° 5.	L'évolution des transferts de charge (en €).....	45
Annexe n° 6.	L'origine de la hausse des charges de personnel en 2015.....	46
Annexe n° 7	L'évolution de l'actif immobilisé brut (en €) .....	47

## Annexe n° 1. Contexte d'évolution des services de transport en commun

Source : comité stratégique du 24 octobre 2017



**Annexe n° 2.Synthèse des évolutions de services consécutives à la loi Notre<sup>49</sup>**

		<b>Intégration tarifaire</b>					
	TUB + Scolaires	Lignes régulières (*) hors scolaires	Scolaires	Mobitub (TPMR)	DOMITUB + 70 ans	TAD	
2014 et avant	Sur 13 communes ex SBA	Sur 13 communes ex SBAA	Sur 13 communes ex SBAA	Mobitub contrat Agglo <> SYNERGIHP	N'existe pas	Taxitub sur 13 communes ex SBA	
Janvier 2015				Mobitub géré par BAT sur 13 communes			Taxitub 13 communes es SBA + 5 limitrophes
2016							
Janvier 2017		Sur ensemble SBAA	Sur ensemble SBAA	Mobitub ensemble SBAA		Proxitub sur ensemble SBAA	
Sept 2017							
Sept 2018				Sur communes CIAS Sud			
Janvier 2019							
Sept.2019							

Source : BAT

<sup>49</sup> (NB : territoire ex SBA on parle de 13 communes mais avant 2017 il y avait 14 communes avant fusion Pordic/Tréméloir).

(\*) Lignes Tibus devenues BreizhGo ainsi que ligne Régionale Lorient/Vannes Pontivy Loudéac St Brieuc.

### Annexe n° 3. Synthèse des avenants au contrat d'OSP

	Date	Objet
<b>Contrat</b>	23/11/2012	
<b>Avenant n°1</b>	22/03/2013	Régie de recettes
<b>Avenant n°2</b>	16/07/2013	Tarifification des services pour le personnel
<b>Avenant n°3</b>	20/02/2014	Système d'aide à l'exploitation et à l'information des voyageurs
<b>Avenant n°4</b>	25/03/2014	Prise en charge CET / Réalisation kilomètres occasionnels
<b>Avenant n°5</b>	30/07/2014	Régie de recettes
<b>Avenant n°6</b>	24/10/2014	Système d'aide à l'exploitation et à l'information des voyageurs
<b>Avenant n°7</b>	21/07/2015	Encaissement recettes Mobitub
<b>Avenant n°8</b>	22/12/2015	Modification rémunération opérateur interne
<b>Avenant n°9</b>	15/01/2016	Gouvernance et contrôle analogue
<b>Avenant n°10</b>	10/10/2016	Révision du volume kilométrique contractuel et modification rémunération opérateur interne
<b>Avenant n°11</b>	29/12/2016	Prise en charge différentiel d'offre non rémunéré. Actualisation rémunération
<b>Avenant n°12</b>	27/06/2017	Modification rémunération opérateur interne
<b>Avenant n°13</b>	25/01/2018	Prise en charge différentiel d'offre non rémunéré. Modification rémunération opérateur interne
<b>Avenant n°14</b>	05/06/2018	Modification rémunération opérateur interne
<b>Avenant n°15</b>	26/12/2018	Mission Roue Libre
<b>Avenant n°16</b>	30/04/2019	Modification rémunération opérateur interne
<b>Avenant n°17</b>	04/06/2019	Modification rémunération opérateur interne
<b>Avenant n°18</b>	30/12/2019	Création du service Domitub et adaptation de l'offre
<b>Avenant n°19</b>	10/03/2020	Nouvelle offre pour le collège d'Hillion et amélioration de la ligne B

Source : CRC d'après les avenants et les délibérations d'approbation.

## Annexe n° 4. Évolution des produits et charges de fonctionnement en €

Sens	Compte	Libellé	2015	2016	2017	2018	2019
+	70	** Ventes prod. fabr. serv. & march	14 225 510	14 574 565	14 519 275	14 836 437	15 194 784
+	75	** Autres produits gest. courante	24	1 718	5	3	5
+	78	** Rep. /amort. & provisions	71 204	22 106	15 224	14 594	14 594
-	787	Rep /amortissements dérogatoires	12 724	14 426	15 224	14 594	
+	79	** Transferts de charges	283 211	290 873	418 743	435 702	617 790
		<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>14 567 226</b>	<b>14 874 837</b>	<b>14 938 024</b>	<b>15 272 142</b>	<b>15 827 173</b>
-	60	** Achats	1 560 024	1 517 880	1 745 893	1 916 732	1 880 846
-	61	** Services extérieurs	4 452 093	4 624 533	4 645 618	4 804 220	5 162 768
-	62	** Autres services extérieurs	425 772	453 998	341 537	334 637	437 201
-	63	** Impôts, taxes, vers. assimilés	338 316	455 435	400 377	412 704	354 591
-	64	** Charges du personnel	7 882 653	7 719 499	7 641 530	7 680 356	7 938 124
-	65	** Autres charges de gestion	14 004	26 816	9 511	11 509	13 259
-	68	** Dotations aux amortis. & prov.	86 114	68 511	72 301	68 333	72 603
+	687	Dot /amortissements dérogatoires	15 154	3 068			
		<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>14 743 823</b>	<b>14 863 604</b>	<b>14 856 766</b>	<b>15 228 491</b>	<b>15 859 392</b>
		<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-176 597</b>	<b>11 233</b>	<b>81 257</b>	<b>43 651</b>	<b>-32 219</b>
+	76	** Produits financiers	13 145	2	185	12	
-	66	** Charges financières		430		377	
		<b>Résultat financier</b>	<b>13 145</b>	<b>-428</b>	<b>185</b>	<b>-365</b>	<b>0</b>
+	77	** Produits exceptionnels	143 896	14 567	4 528	15 863	20 912
+	787	Rep /amortissements dérogatoires	12 724	14 426	15 224	14 594	357%
-	67	** Charges exceptionnelles	165 654	22 060	71 149	20 317	4 208
-	687	Dot /amortissements dérogatoires	15 154	3 068			
		<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>-24 188</b>	<b>3 866</b>	<b>-51 397</b>	<b>10 139</b>	<b>16 707</b>
		<b>Résultat net comptable</b>	<b>-187 639</b>	<b>14 671</b>	<b>30 045</b>	<b>53 425</b>	<b>-15 512</b>

Source : CRC d'après les comptes de BAT

**Annexe n° 5. L'évolution des transferts de charge (en €)**

<b>Libellé</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Refacturation rénovation bus			6 600	2 200	
Refacturation SAEIV	98 242	14 096	129 860	116 931	306 695
TIPCE	101 816	137 709	174 191	233 064	233 407
Assurances	21 226	29 721	21 863	18 590	8 519
Formation professionnelle continue	23 676	72 951	38 786	32 399	32 373
Autres transferts	38 250	36 396	47 443	32 517	36 797
<b>Total</b>	<b>283 210</b>	<b>290 873</b>	<b>418 743</b>	<b>435 701</b>	<b>617 791</b>

*Source : comptes de BAT.*

**Annexe n° 6. L'origine de la hausse des charges de personnel en 2015**

<b>Postes de charges supplémentaires</b>	<b>Montant en milliers d'€</b>
<i>Diminution absentéisme</i>	-135
Hausse rémunération	41,5
Litiges salariés	94
Intéressement 2015	59
Internalisation ménage	55
Renouvellement compétences	72
<b>Création du service « Allotub »<sup>50</sup></b>	<b>131</b>
<b>Total</b>	<b>317</b>

*Source : extrait rapport annuel 2015.*

---

<sup>50</sup> Allotub est un service créé en 2015 et dont la recette a été intégrée dans celle de Mobitub à compter de 2016.

## Annexe n° 7. L'évolution de l'actif immobilisé brut (en €)

Compte	Libellé	2015	2016	2017	2018	2019
2080	Autres immob. incorporelles				18 075	47 675
2052	Logiciels acquis	166 600	178 600	188 785	190 673	191 268
2181	Install./Agct Divers	24 885	56 138	56 138	58 372	46 509
2182	Matériel de transport	58 483	58 483	58 483	59 979	139 174
2183	Mat de bureau et informatique	80 564	83 284	106 131	112 497	185 796
2184	Mobilier	35 349	35 349	37 930	37 930	84 669
2154	Matériel industriel	39 136	39 136	39 747	39 747	39 747
2155	Equipements mobiles	9 526	9 526	9 526	10 741	10 741
2157	Agencement, aménagements mat. outil					10 016
2135	Installations générales	2 480	2 480	2 480	2 480	
2750	Dépôts et cautionnements versés	2 659	2 659	2 938	2 938	1 800
<b>Total immobilisations</b>		<b>419 682</b>	<b>465 656</b>	<b>502 159</b>	<b>533 432</b>	<b>757 395</b>

Source : balance des comptes.

Les publications de la chambre régionale des comptes Bretagne  
sont disponibles sur le site :  
<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-bretagne>