



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

Société locale de Gestion du port de Bandol
(SOGEBA)
(Département du Var)

Exercices 2013 à 2017

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 10 juin 2020.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	3
RECOMMANDATIONS.....	5
INTRODUCTION.....	6
1 PRESENTATION DE LA SOGEBA.....	7
1.1 La commune de Bandol exerce un contrôle décisionnel et stratégique sur la SOGEBA.....	8
1.1.1 Le capital social de la SOGEBA est détenu majoritairement par la commune	8
1.1.2 La direction de la société est assurée par un président directeur général	9
1.1.3 Une gouvernance instable au cours de la période sous contrôle.....	9
1.2 L'objet social de la SOGEBA a été modifié en 2016	10
1.3 L'activité immobilière de la SOGEBA.....	12
1.3.1 Les actifs immobiliers de la SOGEBA	12
1.3.2 La gestion immobilière est déficitaire	14
1.3.3 Les conditions de cessation de l'activité immobilière	17
2 LA SITUATION FINANCIERE DU PORT DE PLAISANCE	21
2.1 La structure de l'exploitation	21
2.1.1 Le secteur d'activité.....	21
2.1.2 Une activité stable.....	22
2.1.3 Les charges	24
2.2 L'exploitation par activité.....	27
2.2.1 La location de postes d'amarrage	27
2.2.2 La vente de carburants est perturbée par des dysfonctionnements récurrents	29
2.2.3 L'exploitation déficitaire de l'activité carénage pèse sur le résultat net.....	30
2.3 L'état des installations fait peser un risque financier sur l'exploitation	31
3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	34
3.1 Des lacunes de gestion relevées par des audits successifs	34
3.2 Les employés du port de plaisance	35
3.2.1 Le statut des agents permanents.....	35
3.2.2 Le recours aux saisonniers.....	36
3.3 Le temps de travail des agents de la SOGEBA.....	37
3.3.1 L'utilisation de l'horloge pointeuse.....	37
3.3.2 Les heures complémentaires.....	38
3.3.3 Les heures supplémentaires	39
3.3.4 Le solde des congés payés	39
3.4 Le régime indemnitaire du personnel de la SOGEBA.....	40
3.4.1 La prime d'ancienneté	40
3.4.2 La prime de fin d'année.....	41
3.4.3 La rémunération du personnel détaché de la mairie de Bandol	41

4	LE PILOTAGE DE L'ACTIVITE PORTUAIRE.....	43
4.1	La gestion administrative.....	43
4.1.1	Les procédures de gestion manquent de rigueur.....	43
4.1.2	Des mises à disposition d'emplacements irrégulières	45
4.1.3	Le dispositif opaque d'attribution des emplacements.....	49
4.2	Le défaut d'indicateurs de suivi.....	51
4.2.1	Une information insuffisante sur les conditions d'exercice de la délégation de service public	51
4.2.2	Les outils de pilotage sont insuffisants	52
	ANNEXES	56

SYNTHÈSE

La SOGEBBA est une société d'économie mixte locale dont la commune de Bandol détient 74,5 % du capital et sur laquelle elle exerce un contrôle stratégique et décisionnel. La SOGEBBA, qui a été créée à cet effet, exerce par délégation la gestion de l'exploitation du port de plaisance depuis 1985. En dépit de cette expérience de longue durée, la gestion du service public par la SOGEBBA s'avère défailante sur de nombreux points. Le contrôle a porté sur les années 2013/2017, les comptes certifiés pour l'exercice 2018 n'ayant été disponibles qu'en toute fin de contrôle.

La SOGEBBA exerce une activité immobilière qui ne correspond pas véritablement à son objet social. Cette activité est déficitaire et pèse sur le résultat global de la société. Au regard de son changement de statuts en 2016, la SOGEBBA a vocation à se séparer de cette activité, dans des conditions qui demeurent toutefois indéterminées.

L'exploitation du port de plaisance est à première vue financièrement saine. La commercialisation des places de port, principale ressource de l'activité, constitue un revenu stable et pérenne. Toutefois, cet équilibre est menacé par les conséquences d'une gestion de long terme déficiente à plusieurs titres.

En premier lieu, les installations sont dans un état de vétusté appelant un effort important d'investissement. Si l'essentiel de cet effort doit être porté par la commune, la SOGEBBA, gérant historique des équipements, a un rôle important à jouer dans la définition des besoins, l'élaboration technique des projets et la planification des travaux. Faute de gestion prévisionnelle et de suivi rigoureux de l'état des installations, la SOGEBBA n'a pu exercer ce rôle de pilotage. La stratégie d'investissement de la SOGEBBA, chargée du renouvellement et de l'entretien de certains équipements, demeure confuse pour la période sous contrôle. Les dépenses d'entretien sont dictées par les incidents affectant les installations (ruptures, dysfonctionnements, pannes), et non programmées dans le cadre d'une gestion prévisionnelle. En outre, le financement de dépenses lourdes à la charge de la SOGEBBA, telles que le dragage du port, n'est pas totalement assuré.

En second lieu, la gestion opérationnelle du service présente de nombreuses lacunes. Les insuffisances dans la définition des procédures de gestion courante, le suivi de l'activité et l'organisation administrative de la SOGEBBA sont à l'origine de dysfonctionnements graves. Certaines pratiques de gestion sont opaques et irrégulières.

La chambre a relevé plusieurs manquements sérieux aux règles régissant l'occupation privative du domaine public et à l'obligation de transparence à laquelle est tenue contractuellement la SOGEBBA.

Ainsi, la société met des places de port à disposition de diverses entités (associations, sociétés commerciales), gratuitement et sans titre d'occupation. Ces attributions de postes sont accordées de gré à gré, en dehors de tout cadre légal, sans aucune information ni aucun contrôle de la collectivité. Les avantages financiers octroyés aux bénéficiaires de ces mises à disposition sont conséquents et dénués de toute contrepartie explicitement définie dans des conventions. La SOGEBBA a entamé en cours de contrôle des démarches visant à régulariser ces situations. La chambre recommande à la SOGEBBA de mettre fin à l'ensemble des situations irrégulières relevées dans le rapport.

Par ailleurs, un manque de transparence a également été constaté dans l'attribution des places de port. La SOGEBEA est tenue contractuellement de mettre en place un système d'attribution équitable des anneaux de port, pour des contrats annuels. Le système de liste d'attente mis en place par le gestionnaire n'est pas respecté et de nombreuses attributions ont lieu en méconnaissance de l'ordre défini par la liste. Le principe d'égalité d'accès a été profondément méconnu et le contournement systématique de la liste d'attente a pu ouvrir la voie à l'arbitraire et au clientélisme. Si une plus grande transparence a été instaurée récemment par la mise en place d'une commission d'attribution, la gestion a sur ce point été opaque pendant une grande partie de la période sous contrôle.

L'examen de la gestion de l'exploitation du port de plaisance a également révélé de nombreuses lacunes dans la gestion administrative et opérationnelle de l'activité. La SOGEBEA a fait l'objet de trois rapports d'audit successifs en 2008, 2013 et 2016, dont un audit social très approfondi. Ces audits ont mis en valeur l'existence et la persistance de dysfonctionnements et de graves irrégularités de gestion. Le déficit d'encadrement administratif au cours de la période contrôlée (2013-2017) n'a pas permis de corriger des lacunes pourtant clairement identifiées dans ces trois rapports d'audit. Ainsi, en matière de gestion de RH (ressources humaines), plusieurs dysfonctionnements importants révélés par les audits (primes, gestion des congés payés, gestion de la pointeuse) n'ont pas fait l'objet de mesures correctives. L'examen conduit par la chambre a également révélé le manque de rigueur de la gestion administrative de la SOGEBEA. Les procédures de fonctionnement internes, par exemple le suivi des factures, l'entretien des équipements ou le suivi des marchés, sont insuffisantes ou inexistantes.

En outre, la SOGEBEA ne dispose pas d'outils de pilotage lui permettant de mesurer quantitativement et qualitativement le service rendu. Elle n'a pas d'instruments de suivi efficace de l'état et de l'entretien des installations. Elle ne mesure pas le degré de satisfaction ou les attentes des plaisanciers. Elle n'a pas d'indicateurs de gestion lui permettant de piloter de façon efficiente et prévisionnelle l'activité. Plusieurs incidents d'exploitation (pannes de la station carburant, ruptures de pannes, etc.) traduisent le manque d'anticipation et de professionnalisation de la gestion portuaire. Dans ces conditions, il apparaît difficile pour la SOGEBEA de mettre en œuvre la stratégie de « montée en gamme » du port de plaisance voulue par la collectivité. La politique de renouvellement des installations apparaît comme un défi majeur pour la SOGEBEA, qui doit élever son niveau de compétence et engager une profonde réforme de ses modes de fonctionnement.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : Revoir et fiabiliser les procédures de facturation de l'activité de carénage et procéder à une évaluation du coût réel du service en vue d'un ajustement de la politique tarifaire par la ville de Bandol.

Recommandation n° 2 : Développer la prospective financière, élaborer et mettre en œuvre un plan pluriannuel d'investissement.

Recommandation n° 3 : Généraliser l'utilisation de l'horloge pointeuse pour l'ensemble des agents non cadres, conformément aux dispositions du règlement intérieur.

Recommandation n° 4 : Mettre à jour le régime indemnitaire des agents de la SOGEBBA. Supprimer la prime de fin d'année pour le personnel saisonnier afin de se mettre en conformité avec la convention collective, supprimer la prime technique versée aux agents détachés.

Recommandation n° 5 : Régulariser l'ensemble des mises à disposition gratuites d'emplacements.

Recommandation n° 6 : Mettre en œuvre des outils de pilotage de l'activité : suivi des installations, indicateurs d'activité, qualité du service.

INTRODUCTION

Par lettre en date du 14 mars 2019, le président de la chambre a informé M. Philippe Rocheteau président de la SOGEBEA et ses prédécesseurs, de l'ouverture du contrôle et de l'examen de la gestion de la SOGEBEA

L'entretien de fin de contrôle prévu à l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 29 juillet 2019 avec M Philippe Rocheteau, président en fonctions et les 19 août, 23 août, 27 août, 28 août 2019 avec ses prédécesseurs (M. Joseph, M. Cermolacce, M. Palix, M. Kaufmann).

Les observations provisoires arrêtées par la chambre, dans sa séance du 1^{er} octobre 2019, ont été transmises dans leur intégralité, à M. Rocheteau, dirigeant en fonctions, et pour les parties concernant leur gestion à M. Joseph, M. Cermolacce et M. Palix. Des extraits ont également été adressés à des personnes explicitement mises en cause.

Après examiné les réponses écrites qui lui sont parvenues, la chambre a, dans sa séance du 10 juin 2020, arrêté ses observations et recommandations reproduites ci-après.

1 PRESENTATION DE LA SOGEBEBA

La SOGEBEBA est une société d'économie mixte locale créée en 1985 pour l'exploitation du port de plaisance de Bandol. La commune de Bandol détient 74,5 % des parts de la société et exerce sur elle un contrôle décisionnel et stratégique. La SOGEBEBA intervient dans deux secteurs d'activité nettement distincts, l'exploitation du port de plaisance de Bandol et la gestion immobilière.

Les activités immobilières de la SEM concernent la gestion de deux ensembles immobiliers. Le « Val d'Aran » est constitué de deux bâtiments construits en 1985, comprenant quarante-et-un lots destinés à des activités commerciales et de bureau. La gestion en a été confiée par la commune de Bandol à la SOGEBEBA en 2006, sous forme de bail emphytéotique. La « Maison des Vins », construite et gérée par la SOGEBEBA en vertu d'un bail à construction conclu en 2007, est un bâtiment comprenant huit lots, situé en centre-ville, composé de bureaux et de deux locaux commerciaux, dont une œnothèque. La SOGEBEBA a modifié ses statuts en 2016, en vue de recentrer son activité sur la gestion portuaire et d'abandonner son activité immobilière. Près de trois ans après la modification de l'objet social de la SOGEBEBA, les modalités de cessation de l'activité immobilière demeurent incertaines.

La gestion portuaire est le cœur d'activité de la SOGEBEBA. Elle représente plus de 90 % de son chiffre d'affaires au cours de la période contrôlée. La SOGEBEBA exploite le port de plaisance de Bandol, neuvième port de plaisance de Méditerranée en termes de capacités (1 650 anneaux). Le port, situé en centre-ville, est un enjeu important pour le développement économique et touristique de la ville. Le contrôle des comptes et de la gestion de la SOGEBEBA s'inscrit en parallèle de celui de la commune de Bandol, dont un des axes est l'examen de la gestion du port de plaisance.

La SOGEBEBA a été chargée de l'exploitation du port en vertu d'une convention de délégation de service public, couvrant la période 2003-2015. La durée de la convention a été prolongée d'un an par avenant. La SOGEBEBA a de nouveau été désignée délégitaire du service par convention de quasi-régie, pour la période 2017-2028. L'activité du port de plaisance représente un chiffre d'affaires d'environ 3,5 millions d'euros par an sur la période 2013-2017. La délégation de service s'apparente à un affermage dès lors que commune supporte l'essentiel des dépenses d'investissement, de gros travaux, de renouvellement et de réparation des installations. La SOGEBEBA a en charge l'exploitation et certaines dépenses d'entretien courant.

La SOGEBEBA fait face à des défis importants. L'état de vétusté des équipements portuaires affecte significativement les conditions d'exploitation de l'activité. La SOGEBEBA, gérant historique du port, a un rôle important à jouer dans le programme de renouvellement des installations. Par ailleurs, l'examen des modes de fonctionnement de la SOGEBEBA révèle de nombreuses lacunes et défaillances. La SOGEBEBA, qui a fait l'objet de rapports d'audits successifs mettant en valeur certains problèmes de gestion, doit réformer profondément sa gestion administrative et opérationnelle, en vue d'en améliorer l'efficacité et la transparence.

1.1 La commune de Bandol exerce un contrôle décisionnel et stratégique sur la SOGEBA

1.1.1 Le capital social de la SOGEBA est détenu majoritairement par la commune

Le capital social de la SOGEBA est fixé à 712 500 euros. Il est divisé en 7 500 actions de 95 euros chacune. La commune de Bandol détient actuellement 74,5 % du capital de la SOGEBA. La répartition du capital de la société en 2017 est la suivante :

Tableau n° 1 : Répartition du capital de la SOGEBA

Souscripteur	Nombre d'actions	% d'actions
Ville de Bandol	5 587	74,49%
Caisse des dépôts et consignations	1 126	15,01%
CCI du Var	374	4,98%
Caisse d'épargne de la côte d'azur	336	4,48%
Caisse régionale de crédit agricole mutuel Provence Côte d'Azur	74	0,98%
Personne privée	1	0,01%
Personne privée	1	0,01%
Personne privée	1	0,01%

Source : SOGEBA

Selon l'article 39 des statuts, l'assemblée générale ordinaire des actionnaires doit être réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de l'exercice, « *pour statuer sur les questions relatives aux comptes de l'exercice* ». L'assemblée générale a été réunie au moins une fois par an au cours de la période contrôlée. La SOGEBA a versé, pour chaque exercice contrôlé, le procès-verbal de réunion et le rapport présenté par le président du conseil d'administration devant l'assemblée générale, prévu à l'article L. 225-102 du code de commerce. Ces rapports comportent les informations requises par les textes¹. Une assemblée générale extraordinaire a été convoquée le 16 décembre 2016, en vue de modifier les statuts.

Le conseil d'administration compte treize membres, dont huit sont conseillers municipaux de Bandol. Ce ratio est conforme à l'article L. 1524-5 du CGCT. Il ressort des procès-verbaux versés par la SOGEBA à la demande de la chambre que le conseil d'administration a été réuni au moins une fois par an au cours de la période contrôlée. Le quorum était à chaque fois atteint.

¹ Article L225-102-1 du Code de commerce : « *Le rapport visé à l'article L. 225-102 rend compte de la rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social, y compris sous forme d'attribution de titres de capital, de titres de créances ou de titres donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la société ou des sociétés mentionnées aux articles L. 228-13 et L. 228-93 [...]. Il comprend également la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice. [...].* ».

1.1.2 La direction de la société est assurée par un président directeur général

La direction générale de la société est confiée à un président directeur général. La présidence de l'organisme est actuellement exercée par M. Rocheteau, adjoint au maire de la ville de Bandol. Onze présidents se sont succédés à la tête de la société depuis 1985, dont cinq au cours de la période sous contrôle :

Tableau n° 2 : Liste des présidents de la SOGEBBA

Périodes	Liste des présidents
2009-2014	Christian Palix
2014-2015	Dominique Cermolacce
janvier 2016 / 12 juillet 2016	Jacques Kauffmann
12 juillet 2016 / 8 février 2017	Jean-Paul Joseph
Depuis le 8 février 2017	Philippe Rocheteau

Les fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration n'ont été dissociées qu'au cours de la période allant du 7 janvier 2016 au 24 novembre 2016, pendant laquelle M. Cermolacce a exercé les fonctions de directeur général.

Les pouvoirs du PDG sont étendus. Il exerce au nom du conseil d'administration des prérogatives larges (article 23 des statuts). En 2013, la société comptait deux vice-présidents et, jusqu'au 15 mai 2013, une directrice générale déléguée. A compter du 6 juin 2014, les fonctions de direction ont été exercées par le PDG et un vice-président. Les fonctions de vice-président ont été supprimées en 2015, puis réinstaurées en 2017. La SOGEBBA a fonctionné pour l'essentiel de la période avec un encadrement administratif réduit, constitué par le maître de port, son adjoint, et le chef comptable².

1.1.3 Une gouvernance instable au cours de la période sous contrôle

Le changement de majorité municipale à l'issue des élections de 2014 a donné lieu à un renouvellement du conseil d'administration³. Entre avril 2014 et février 2017, trois présidents du conseil d'administration se sont succédés. La relative instabilité de la fonction au cours de cette période illustre le manque paradoxal de fluidité des relations entre la commune et la SOGEBBA, les difficultés de renouvellement de la DSP et l'incertitude qui a entouré le nouveau schéma que la commune entendait adopter pour la gestion du port.

Le 12 juillet 2016, M. Kauffmann a été révoqué de sa fonction de président du conseil d'administration et remplacé par M. Jean-Paul Joseph, maire de la ville. Par un courrier en date du 18 octobre 2016, ce dernier a adressé au directeur général en exercice différents griefs relatifs à la gestion de la société. Ces griefs résultaient d'un audit réalisé en mai 2013 et actualisé en septembre 2016⁴.

² Un directeur administratif et financier a été nommé en 2019.

³ Procès-verbal du conseil d'administration en date du 25 avril 2014.

⁴ Audit social 2013 réalisé par un cabinet d'expertise comptable.

Depuis lors, les fonctions de directeur général sont de nouveau assumées par le président du conseil d'administration.

Comme mentionné dans le rapport de la chambre sur la gestion de la ville de Bandol, le contrôle exercé par la collectivité sur l'exécution du contrat de délégation de service public est demeuré insuffisant au cours de l'exécution de la convention de concession. Ce défaut de contrôle a mis en difficulté la commune au moment du renouvellement de la concession en 2015-2016.

La ville de Bandol, prenant acte des lacunes de la gestion de la SOGEBEA, a alors engagé un processus de réforme « de l'intérieur », selon les termes de l'ordonnateur de la collectivité. La volonté de la collectivité de conserver la gestion du port de plaisance « dans le giron communal » l'a en effet conduite à éviter une mise en concurrence de la DSP ouvrant la voie à une délégation de l'exploitation à un tiers étranger à la commune. Celle-ci a préféré la dévolution du service en vertu d'une convention de quasi-régie, la quasi-régie caractérisant selon elle la relation contractuelle entre les deux entités. La nomination d'un PDG membre de la majorité municipale et la mise en œuvre d'un comité de contrôle (article 33 de la convention de quasi-régie), ont contribué à renforcer le contrôle décisionnel de la commune sur la SOGEBEA et son droit de regard sur le pilotage de la gestion du port de plaisance.

La mise en œuvre de la nouvelle convention de délégation à compter de 2017 marque ainsi un virage dans le pilotage et la gestion du service. La commune y a affirmé sa volonté de réorganiser les modes de fonctionnement de la SOGEBEA en affichant l'objectif d'une gestion plus rigoureuse et transparente.

1.2 L'objet social de la SOGEBEA a été modifié en 2016

En vertu de l'article L. 1521-1 du code général des collectivités territoriales, le champ d'intervention des SEML est délimité. En premier lieu, l'objet social d'une SEML ne peut s'inscrire que dans l'ensemble des compétences exercées par ses collectivités actionnaires⁵. En second lieu, lorsqu'une SEML exerce plusieurs activités, celles-ci doivent être complémentaires.

D'après les statuts en vigueur jusqu'en 2016, la SOGEBEA avait un triple objet (article 3) :

- Réaliser ou apporter son concours à la réalisation de toute étude économique ou technique relative à l'aménagement urbain ;
- Procéder à la réalisation d'opérations d'aménagement, économique et touristique et de construction ;
- Assurer l'acquisition la construction et la gestion de biens immobiliers, la gestion et la promotion de tous équipements publics communaux économiques, touristiques, portuaires, sociaux, culturels, sportifs notamment par voie d'affermage.

⁵ Voir sur ce point CE, 14 novembre 2018, *SMADC*, n° 405628 et CE, 31 mai 2006, *Ordre des avocats du barreau de Paris*, n° 275531 sur les interventions des personnes publiques sur les marchés concurrentiels. Les collectivités publiques, lorsqu'elles entendent prendre en charge des activités économiques indépendantes de leurs missions de service public, doivent justifier d'un intérêt public qui ne se réduit pas aux seules situations où l'on constate une carence des initiatives privées. Voir également CE, *Syndicat national des agences de voyage*, n° 308564, 5 juillet 2010.

La gestion des ports de plaisance est un service public industriel et commercial entrant dans le champ de compétence de la commune⁶. Toutefois, la question du transfert de compétence de la gestion portuaire à la communauté d'agglomération pourrait être posée à court terme⁷. Un tel transfert obligerait la commune de Bandol à céder plus de deux tiers de ses actions dans la SOGEBBA à la CASBB⁸.

La gestion portuaire est demeurée l'activité centrale de la SOGEBBA, qui n'a jamais développé de compétence spécifique pour porter des opérations d'aménagement urbain. D'après les éléments recueillis auprès de la SOGEBBA, la gestion immobilière occupait un agent à temps plein et un autre à hauteur de 20 % de son activité. La subdélégation de l'activité de gestion en 2017 n'a pas entraîné de modification des effectifs⁹. La prise en charge d'une activité de construction et de gestion de biens immobiliers à compter de 2007 a été décidée sous l'impulsion de la commune, sans que la SOGEBBA n'ait de compétences internes pour cette activité.

Pour la Maison des vins, la gestion locative s'inscrit dans le cadre d'une opération globale d'aménagement, qui est au nombre des activités qu'une SEM peut légalement exercer¹⁰. En revanche, en ce qui concerne le Val d'Aran, le bail stipule explicitement que la SOGEBBA est déchargée de toute obligation d'aménagement ou d'amélioration. L'objet de son activité est donc la seule gestion locative. Or la gestion locative de bureaux et de locaux commerciaux est une activité concurrentielle, étrangère aux compétences et aux missions de service public de la commune. L'intervention de la SOGEBBA dans une activité économique concurrentielle devait en tout état de cause être justifiée par un intérêt public local¹¹. En l'absence de tout élément de justification, la prise en charge par la SOGEBBA d'une telle activité est donc irrégulière. A supposer que l'intérêt public local soit le développement économique, une telle compétence a été transférée de plein droit aux EPCI depuis la loi Notré du 7 août 2015.

Par ailleurs, l'article L. 1521-1 du code général des collectivités territoriales dispose que « *lorsque l'objet d'une SEML inclut plusieurs activités, celles-ci doivent être complémentaires* ». En l'espèce, ainsi que la commune l'a relevé en 2016 au moment du renouvellement de la concession de DSP, la gestion du port de plaisance et l'activité immobilière de la SOGEBBA sont sans aucun rapport l'une avec l'autre.

⁶ Article L. 5314-4 du code des transports : « *Les communes ou, le cas échéant, les communautés de communes, les communautés urbaines, les métropoles ou les communautés d'agglomération, sont compétentes pour créer, aménager et exploiter les ports maritimes dont l'activité principale est la plaisance.* ».

⁷ Par une décision du 25 mai 2018 n° 407640, *Commune de Cannes et autres*, le Conseil d'Etat a annulé l'instruction ministérielle du 8 décembre 2016 portant définition des zones d'activité portuaire et compétences des communes et établissements publics de coopération intercommunale pour la gestion des ports. En l'absence de définition des zones d'activité portuaire, la question du transfert de droit de la gestion de ports de plaisance situés dans ces zones aux communautés d'agglomération, en vertu de l'article L. 5216-5 du CGCT dans sa version issue de la loi Notre du 7 août 2015, demeure suspendue.

⁸ Article L. 1521-1 du CGCT dernier alinéa : « *La commune actionnaire d'une société d'économie mixte locale dont l'objet social s'inscrit dans le cadre d'une compétence qu'elle a intégralement transférée à un établissement public de coopération intercommunale ou que la loi attribue à la métropole de Lyon peut continuer à participer au capital de cette société à condition qu'elle cède à l'établissement public de coopération intercommunale ou à la métropole de Lyon plus des deux tiers des actions qu'elle détenait antérieurement au transfert de compétences.* ».

⁹ Cela pose un problème de transparence et de fiabilité sur l'affectation de charges liées à la gestion immobilière dans les comptes de la SOGEBBA. Voir *infra* point 1.3.2.

¹⁰ En vertu de l'article L. 300-1 du code de l'urbanisme, les collectivités territoriales compétentes en matière d'urbanisme sont compétentes en matière d'actions ou opérations d'aménagement, notamment pour l'accueil ou l'extension des activités économiques. En vertu de l'article L. 1511-3 du CGCT, les communes sont compétentes pour l'immobilier d'entreprise.

¹¹ CE, 21 mai 2006, *Ordre des avocats du barreau de Paris*, n° 275531 et CE, 5 juillet 2010, *Syndicat national des agences de voyage*, n° 308564.

En 2016, dans la perspective de la conclusion d'un contrat de quasi-régie pour la délégation de la gestion du port de plaisance, la commune, actionnaire majoritaire, a décidé de modifier les statuts de la SOGEBA, afin de restreindre son objet social à la gestion du port de plaisance. Cette modification a été votée par le conseil d'administration, réuni en assemblée générale extraordinaire le 16 décembre 2016.

La cessation de l'activité immobilière n'est toutefois toujours pas effective en 2019. Le changement d'objet social a ainsi été réalisé sans solution établie pour le transfert des biens immobiliers. A compter de l'exercice 2017, la SOGEBA a délégué la gestion locative des immeubles à un cabinet immobilier et a engagé avec la commune une réflexion pour la résiliation des baux et la cession des immeubles. En 2017, la commune et la SOGEBA ont sollicité auprès du tribunal de grande instance de Toulon la désignation d'un expert en vue d'estimer la valeur de leurs droits respectifs et de déterminer le montant de l'indemnité de résiliation. Les deux rapports d'expertise ont été remis en avril 2018. Le projet de vente de la Maison des vins a fait l'objet d'une délibération du conseil municipal le 25 avril 2019. Concernant le Val d'Aran, un projet de transformation en immeuble d'habitation a été un temps envisagé, mais les services de l'Etat ont émis un avis défavorable concernant ce projet. Ainsi, près de deux ans et demi après la modification de ses statuts, la SOGEBA n'a toujours pas liquidé son patrimoine immobilier, dont elle tire encore des revenus, bien qu'elle n'en exerce plus la gestion opérationnelle.

L'activité complémentaire de gestion immobilière de la SOGEBA, qui n'était pas justifiée par un intérêt public local, ne correspond désormais plus à son objet social, et la société est dès lors dans une situation de fragilité juridique redoublée.

1.3 L'activité immobilière de la SOGEBA

L'activité immobilière de la SOGEBA est déficitaire et pèse sur le résultat global de la société. Au regard de son changement de statuts en 2016, la SOGEBA a vocation à se séparer de cette activité, dans des conditions qui demeurent toutefois indéterminées.

1.3.1 Les actifs immobiliers de la SOGEBA

La SOGEBA a dans son patrimoine les bâtiments du centre d'entreprises du Val d'Aran et la Maison des Vins, dont l'achat a été financé par deux emprunts qui représentent la totalité de la dette inscrite au bilan.

Concernant le centre d'entreprises du Val d'Aran, la SOGEBBA est titulaire d'un bail intitulé « bail emphytéotique »¹² d'une durée de trente ans conclu avec la commune et entré en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2006. Les bâtiments ont été construits sur un terrain propriété de la ville de Bandol. Un bail emphytéotique avait été conclu avec le département du Var, courant à compter du 1^{er} janvier 1988 pour une échéance fixée au 31 décembre 2053. Le bail a été résilié le 30 novembre 2005.

Les deux bâtiments qui composent ce centre d'entreprises font en tout 2 350 m² et comportent quarante-et-un lots. L'objet du bail est de confier la gestion locative à la SOGEBBA, laquelle n'a contractuellement aucune obligation d'amélioration du bien. L'exploitation commerciale de ces bâtiments est extrêmement difficile. D'après le rapport d'audit réalisé à la demande de la ville en 2016, seulement la moitié des lots étaient loués. L'auteur du rapport relevait qu'au regard du marché local, ces bureaux n'étaient plus attractifs. Le rapport recommandait l'élaboration d'une « stratégie en vue de réorienter l'exploitation de ces locaux, éventuellement d'y loger une autre activité ».

Le bail à construction relatif à la construction de la « Maison des vins » a été conclu le 1^{er} mars 2007 pour une période de 50 ans. La SOGEBBA, propriétaire du bâtiment pour la durée du bail, a financé la construction de l'immeuble sur la parcelle de la commune, située en entrée de centre-ville, en face du casino. Cet immeuble comprend deux lots commerciaux et six lots à usage de bureaux.

L'activité immobilière, par son chiffre d'affaires, occupe une place marginale dans l'activité de la SOGEBBA¹³.

Tableau n° 3 : Les soldes intermédiaires de gestion de la SOGEBBA

En €	2013	2014	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires	3 948 465	3 847 857	3 971 980	4 010 830	3 518 843
dont produit des locations immobilières	286 081	326 724	331 809	328 554	-
charges d'exploitation	3 946 432	3 889 784	3 983 806	3 889 025	3 732 378
EBE	917556	934 568	942 383	993 736	612 940
Résultat net	49 467	102 342	70 278	160 060	2 818
Résultat/CA (en %)	1,25%	2,65%	1,76%	2,28%	0,80%

Source : CRC d'après les comptes d'exploitation

Malgré la faible part des recettes induites par l'activité de gestion immobilière, les déficits d'exploitation liés à cette activité ont pesé de façon significative sur les résultats de la société.

¹² Le caractère emphytéotique du bail, qui ne comporte aucun projet de construction ou d'aménagement, est douteux. Le contrat comporte en effet une clause interdisant le changement d'affectation. Une autre clause limite la cession du bail en la subordonnant à l'autorisation unilatérale du propriétaire. Le juge écarte la qualification de bail emphytéotique lorsqu'il constate l'existence de telles clauses : Cass.civ. 3^e 29 avril 2009, Société Corse Provence c/Mme Orabona, n° 8-10.944, Bull. 2009 III n° 92.

¹³ Pour 2017, l'activité de gestion immobilière a été déléguée à une agence immobilière. Le produit des locations, sur lequel l'agence prélève une commission, a été comptabilisé dans sous la mention « autres produits », et non plus « production de l'exercice ». Dès lors il n'entre pas dans la comptabilisation du chiffre d'affaires. Les ratios figurant au tableau pour l'exercice 2017 sont donc difficilement comparables à ceux des exercices antérieurs.

1.3.2 La gestion immobilière est déficitaire

1.3.2.1 Une exploitation durablement déficitaire

Le résultat net cumulé de l'activité immobilière est resté largement déficitaire jusqu'en 2017 :

Tableau n° 4 : Soldes intermédiaires de gestion de l'activité immobilière

En €	2013	2014	2015	2016	2017
Produit	286 081	326 724	331 809	328 554	215 791
Excédent brut d'exploitation	112 751	83 923	85 173	150 006	-
Résultat d'exploitation	-10 696	-33 133	-67 285	34 676	- 3 571
Résultat net	-55 756	-85 910	-92 532	-1 249	- 17 067
<i>Pertes cumulées 2013-2017</i>	252 514 €				

Source : Comptes d'exploitation de la SOGEBBA

Les pertes cumulées sur l'ensemble des exercices 2013-2017 s'élèvent à 252 514 euros.

L'amélioration du résultat net en 2016 participe en partie de modifications relatives à la comptabilisation des charges de personnel. La répartition des charges de personnel a en effet eu un caractère erratique au cours de la période contrôlée : pour l'activité immobilière, elles ont augmenté de 110 % entre 2013 et 2014, puis baissé de plus de 55 % entre 2015 et 2016 (- 14 000 euros pour la Maison de vins et - 32 000 euros pour le Val d'Aran). Cette variation explique près de 75 % de l'amélioration de l'EBE entre 2015 et 2016.

La SOGEBBA, interrogée sur ce point, a indiqué qu'un agent était affecté à temps plein sur l'activité immobilière, plus un autre à hauteur de 20 %. Elle a également comptabilisé pour 2014 un agent grutier, affecté de façon temporaire au Val d'Aran suite à des comportements inappropriés sur la zone de carénage. La baisse des charges en 2016 s'expliquerait par le congé maladie de l'agent affecté à temps plein, qui n'aurait donc pas été remplacé sur cette fonction.

Plus aucune charge de personnel n'est comptabilisée en 2017 en raison de la sous-délégation de l'activité. Ce changement de mode de gestion n'a pas eu d'incidence décisive sur le résultat net : pour cet exercice, les produits encaissés ne permettent pas de couvrir les charges d'investissement, et le résultat net est déficitaire pour le Val d'Aran (- 13 465 euros) comme pour la Maison des Vins (- 3 602 euros).

En dépit des incertitudes pesant sur le mode de calcul des charges, il résulte de ce qui précède que l'exploitation des immeubles n'est pas rentable. Le solde brut dégagé par l'exploitation (EBE) ne permet pas de couvrir les charges engagées pour l'investissement (dotations aux amortissements et charges de financement). Le défaut de rentabilité trouve en partie son origine dans une insuffisance de chiffre d'affaires par rapport aux recettes potentielles. Une partie de cet écart s'explique directement par des choix de gestion.

1.3.2.2 Une insuffisance de chiffre d'affaires

La faiblesse relative des produits d'exploitation a été mise en valeur par l'audit de gestion réalisé en 2016. L'auteur du rapport soulignait d'une part que le taux d'occupation des bureaux du Val d'Aran était de seulement 50 %, d'autre part que les loyers des baux commerciaux de la Maison des vins étaient inférieurs aux prix du marché.

Il apparaît assez clairement qu'au regard du vieillissement des bâtiments et de l'évolution du marché local de location de bureaux, le modèle économique du Val d'Aran n'est plus viable. Ce constat fait dans le rapport d'audit en 2016 a été confirmé par l'expert immobilier en avril 2017. Cette situation devrait logiquement conduire la commune à redéfinir un projet d'aménagement, comme l'a recommandé l'auteur du rapport d'audit. La SOGEBBA n'a pas les compétences internes pour définir les contours d'un nouveau projet et investir dans un projet de réaménagement.

Concernant la Maison des vins, les déficits d'exploitation sont beaucoup plus surprenants, au regard du caractère récent de l'immeuble et de son emplacement favorable en entrée de centre-ville. L'expert immobilier mandaté par le TGI de Toulon¹⁴ a relevé en 2017 que la valeur moyenne des loyers de bureau pratiqués pour la Maison des vins était de 170 euros HT/ an/ m², dans la fourchette des valeurs locatives des bureaux sur le marché local, comprises entre 160 et 200 euros HT/ an /m². En revanche, les loyers consentis aux deux sociétés preneuses des baux commerciaux sont inexplicablement bas et sous-évalués par rapport à la valeur du marché. D'après l'expert, les locaux commerciaux sont estimés sur le marché local à une valeur moyenne de 247 € HT/an/ m². En 2008, l'expert-comptable de la SOGEBBA avait évalué le prix de revient des locaux commerciaux à 200 euros HT/an/m² et recommandé l'application de loyers à hauteur de 210 euros HT/an/m², correspondant à une marge commerciale de 5 %¹⁵. Les tarifs consentis aux deux sociétés commerciales sont donc largement en deçà de la moyenne établie par l'expert immobilier tout comme du seuil de rentabilité défini par l'expert-comptable.

Le premier bail a été pris par l'association des Vins de Bandol, devenue en 2010 une société privée, l'EURL « Œnothèque de Bandol », dont l'objet est la promotion des vins de Bandol. Le local de 154 m² est loué pour 9 ans, du 1^{er} décembre 2008 au 30 novembre 2017, pour un montant annuel de 25 557 euros HT, soit 166 euros HT/ an/ m². Aucun motif d'intérêt général ne justifie l'octroi d'un loyer à un tarif aussi favorable, en deçà du prix de revient et du seuil de rentabilité fixés par l'expert-comptable de la SOGEBBA en 2008. En réponse au rapport d'observations provisoire de la chambre, la SOGEBBA a indiqué que le renouvellement du bail était en cours et que dans ce cadre elle avait proposé au preneur une réévaluation du loyer à hauteur de 230 euros/m². En réponse au rapport d'observations provisoires, l'Œnothèque de Bandol a contesté le caractère avantageux du loyer en faisant valoir que l'expertise judiciaire n'avait pas pris en compte certaines spécificités du local et du bail. La Chambre rappelle que l'expert immobilier était mandaté par le TGI et qu'en tout état de cause le loyer consenti par la SOGEBBA était sous le seuil de rentabilité défini par l'expert-comptable.

¹⁴ Expertise immobilière mandatée par ordonnance du le Tribunal de Grande instance de Toulon en date du 13 mars 2017.

¹⁵ Source : Rapport d'audit ponctuel, avril 2008.

Le deuxième lot commercial a été loué à la SARL « Rendez-vous en Provence », qui exerce une activité de commerce d'alimentation générale. Le montant des loyers perçus par la SOGEBA au cours de la période sous contrôle résulte de plusieurs renégociations. Le local de 101,98 m² a été loué initialement pour un montant annuel de 24 985,10 euros (bail du 9 janvier 2009). Par un premier avenant du 1^{er} janvier 2011, le loyer a été revu à la baisse, à hauteur de 20 803 euros HT par an. Par avenant du 5 juillet 2012, le loyer annuel a été de nouveau baissé à 17 178 euros HT, soit 170 euros HT/ an/ m². Cela signifie que la société a obtenu une baisse de 25 % de son loyer entre 2009 et 2012. Le loyer pratiqué est donc très en-deçà du seuil de rentabilité estimé par l'expert-comptable en 2008.

En outre, la SOGEBA, en la personne de M. Palix, a signé le 13 janvier 2013 un avenant n° 3 au contrat dont les stipulations, très avantageuses pour le preneur, conduisent à priver la SEML de marges de manœuvres pour la gestion du bien. Cet avenant stipule en premier lieu que le bailleur renonce par avance « à tout déplaçonnement du loyer au terme du présent bail ». La révision des loyers des baux commerciaux est déjà très encadrée et protectrice des intérêts du preneur. La SOGEBA, qui avait consenti d'importantes baisses de loyers, s'est volontairement privée de la possibilité d'actualiser le montant du loyer au moment du renouvellement et dès lors de rétablir ce loyer à un niveau correspondant à la valeur locative réelle du bien. Cette condition extrêmement avantageuse pour le preneur a été consentie par la SOGEBA alors même que l'exploitation de l'immeuble était déficitaire. En outre, l'avenant garantit au preneur une indemnisation de son préjudice en cas de non-renouvellement du bail, à hauteur d'un an de chiffre d'affaires¹⁶. La valeur du fonds de commerce exploité est traditionnellement prise comme référence¹⁷. Le montant du chiffre d'affaires, sans diagnostic financier, ne représente pas la valeur du fonds de commerce, et cette modalité d'indemnisation paraît particulièrement favorable au preneur. Les modalités de cet avenant ont évidemment posé problème aux nouveaux dirigeants de la SOGEBA au moment du renouvellement du bail, sollicité par le preneur le 22 mai 2017. La société « Rendez-vous en Provence » et la SOGEBA sont en litige devant le TGI de Toulon, la procédure contentieuse est en cours.

Ainsi, les baux commerciaux, normalement plus rémunérateurs que ceux des bureaux, sont-ils consentis à des prix inférieurs au marché, sans qu'aucun élément ne permette de justifier une telle libéralité, aucune des deux sociétés ne contribuant à une activité d'intérêt public. Le niveau très bas des loyers pratiqués est à l'origine d'un manque à gagner qui explique en grande partie le déficit d'exploitation de la Maison des vins.

Au cours de la période 2013-2016, les déficits de l'activité immobilière ont été couverts par les bénéfices générés par l'activité portuaire. La viabilité de l'activité immobilière n'était donc pas garantie à long terme, et la perpétuation de cette double activité aurait conduit au financement par la DSP d'une exploitation immobilière déficitaire.

¹⁶ D'après les données recueillies sur Infogreffe, le chiffre d'affaires de la société était d'environ 350 000 euros en 2013 et 2014.

¹⁷ Code du commerce article L145-14 : « Le bailleur peut refuser le renouvellement du bail. Toutefois, le bailleur doit, sauf exceptions prévues aux articles L. 145-17 et suivants, payer au locataire évincé une indemnité dite d'éviction égale au préjudice causé par le défaut de renouvellement. / Cette indemnité comprend notamment la valeur marchande du fonds de commerce, déterminée suivant les usages de la profession, augmentée éventuellement des frais normaux de déménagement et de réinstallation, ainsi que des frais et droits de mutation à payer pour un fonds de même valeur, sauf dans le cas où le propriétaire fait la preuve que le préjudice est moindre. ».

1.3.3 Les conditions de cessation de l'activité immobilière

La SOGEBBA et la commune, prenant acte du défaut de complémentarité entre les deux activités de la SEML, ont décidé de mettre fin à l'activité immobilière de la SOGEBBA. Les conditions de cessation de l'activité et les modalités de transfert des biens immobiliers demeurent toutefois confuses.

1.3.3.1 L'incertitude entourant l'abandon de l'activité immobilière

La cessation de l'activité immobilière implique l'abandon par la SOGEBBA de son activité de gestion locative et la sortie des immeubles de son patrimoine. LA SOGEBBA est liée à la commune par deux contrats de bail, dont les droits peuvent être cédés. La nature des relations entre la commune et la SOGEBBA ouvre également la possibilité d'une résiliation à l'amiable de ces contrats. En tout état de cause, quelle que soit la solution retenue, le contrôle stratégique et décisionnel exercé par la commune sur la SOGEBBA devrait faciliter une prise de décision concertée et respectueuse des intérêts des deux parties.

Alors qu'un plan de cession d'activité aurait dû être établi dès 2016, en amont du changement d'objet de la SOGEBBA, les conditions de transfert des immeubles ne sont pas claires, près de trois ans après la modification des statuts de la SOGEBBA. La chambre constate en effet qu'aucun projet concret n'a été élaboré pour la Val d'Aran, et que les modalités de cession de la Maison des vins, présentées au début de l'année 2019, sont sur plusieurs points critiquables.

Concernant le Val d'Aran, l'absence de projet de restructuration de l'activité semble faire obstacle à toute avancée. Toutefois, cette question relève de la responsabilité de la commune, et non de la SOGEBBA. L'activité de gestion locative, qui est purement commerciale, peut sans difficulté être transférée à un organisme de gestion privé, ce qu'a d'ailleurs fait la SOGEBBA en 2017. Rien ne s'oppose donc en l'état soit à une cession des droits de la SOGEBBA à un tiers, soit à la résiliation du bail emphytéotique et au transfert des biens dans le patrimoine de la commune.

Concernant la Maison des vins, la ville et la SOGEBBA ont défini de façon plus spécifique un plan de cession. Ce projet a été présenté devant l'assemblée délibérante de la commune le 25 avril 2019, et devant le conseil d'administration de la SOGEBBA le 8 février 2019. Toutefois, l'appel d'offre lancé dans ce cadre a été infructueux. En réponse au rapport d'observations provisoire, la commune de Bandol et la SOGEBBA ont indiqué qu'elles s'acheminaient vers une résiliation du bail à construction.

En théorie, la SOGEBBA et la commune disposent de trois solutions. En premier lieu, la SOGEBBA, titulaire des droits réels sur les constructions, peut céder ses droits à bail, sans l'agrément du bailleur. Selon la SOGEBBA, cette option n'était pas envisageable en raison du caractère déficitaire de la gestion¹⁸, qui serait dissuasive pour tout preneur.

¹⁸ Note « compl immobilier » point 1 : « Il est également apparu peu probable que le seul droit au bail de la SOGEBBA intéresse un tiers, notamment en l'absence de rentabilité du bien. ».

En second lieu, la SOGEBEA et la commune peuvent s'entendre pour résilier de façon anticipée et à l'amiable le bail à construction, moyennant une indemnité correspondant au préjudice subi par la SOGEBEA. La résiliation entraînerait le retour des constructions dans le patrimoine de la commune, charge à cette dernière de retrouver un preneur ou d'exploiter directement l'immeuble. Il résulte de l'instruction que la commune a un temps envisagé cette option, mais y a renoncé en raison du montant de l'indemnité à verser, évaluée en avril 2017 par l'expert immobilier désigné par la TGI à hauteur de 2 247 754,77 euros au 1^{er} janvier 2018. La valeur vénale de l'actif (montant qui pourrait être obtenue de la vente de l'ensemble du bien à une date donnée), a été estimée par l'expert à 2,718 M€.

Une troisième solution est la vente concomitante, à un même tiers, des droits du preneur et des droits du bailleur, la confusion des droits sous une même personne entraînant *de facto* la dissolution du bail à construction¹⁹.

1.3.3.2 Les difficultés d'évaluation de la valeur des droits respectifs des parties

L'évaluation de la valeur vénale de l'ensemble immobilier (terrain + constructions) ne pose pas de difficulté spécifique. Le nœud du problème est l'évaluation respective des droits du bailleur et des droits du preneur, particulièrement délicate pour un bail à construction dont l'échéance est de 39 ans, et alors que l'exploitation est déficitaire.

L'expert immobilier sollicité par les parties a construit une estimation de la valeur vénale du bien²⁰ selon la méthode dite « par le revenu », prenant en compte les revenus des loyers potentiels, auquel il a appliqué un taux de rendement (défini par le rapport entre le revenu obtenu et la mise de fond)²¹, puis un coefficient de 1,069. La valeur vénale de l'immeuble a ainsi été établie à hauteur de 2 718 475 euros.

L'estimation des droits respectifs du bailleur et du preneur issu de la même expertise est plus discutable. En effet, la chambre estime que dans cette évaluation, le droit d'accession sur les constructions du bailleur n'a pas été pris en compte. L'expert a en effet établi les droits du preneur (la SOGEBEA) à partir de l'ensemble des recettes potentielles qu'elle pouvait espérer sur la durée restante du bail (39 ans), déduction faite de la part reversée à la commune sous forme de redevance. Les droits du bailleur (la commune de Bandol) correspondent selon l'expert à la différence entre la valeur vénale du bien et les droits du bailleur, fixée à 470 720 euros dans le rapport. Toutefois, ni le prix du terrain, qui n'est pas équivalent au montant cumulé des redevances, ni le droit de retour des constructions ne sont pris en compte dans ce calcul. Les droits du bailleur sont donc nécessairement supérieurs à la seule valeur actualisée des redevances restant à percevoir sur 39 ans.

L'avis des domaines, sans préciser les modalités de son calcul, a d'ailleurs fourni en février 2018 une appréciation différente de celle de l'expert, établissant les droits du bailleur à hauteur de 614 000 euros. Suite à une modification cadastrale, un nouvel avis émis en juin 2019 a estimé la valeur vénale des droits du bailleur à 650 000 euros.

¹⁹ Voir Cass. Chambre civile, 27 juin 2018, 17-21989 : lorsque le terrain et la construction sont transmis à un tiers, cela opère extinction du bail par confusion (article 1300 du code civil). <https://www.doctrine.fr/d/CASS/2018/JURITEXT000037196499>.

²⁰ La valeur vénale du bien correspond au montant qui pourrait être obtenu d'un vendeur unique par voie d'échange pour l'ensemble de l'actif (terrain + construction).

²¹ Le rendement locatif brut de 4,75 % retenu par l'expert immobilier correspond à des chiffres identifiés dans des documents de la profession et n'appelle pas de commentaire.

L'appréciation des droits respectifs du bailleur et du preneur en cas d'interruption du bail à construction, qui implique notamment l'évaluation de la valeur du droit de devenir propriétaire de l'immeuble (ou d'un terrain à bâtir s'il s'avère plus avantageux de démolir la construction) à l'issue du bail (en l'espèce dans 39 ans), est très délicate. L'expert immobilier n'a pas fait cette évaluation, l'avis des domaines ne fournit pas d'explications sur la sienne. La chambre n'est pas en mesure d'effectuer une telle estimation, mais relève toutefois qu'une évaluation des droits respectifs des parties est envisageable sur un fondement indemnitaire, pour lequel les parties possèdent des données comptables objectives. En cas de résiliation amiable, il y a lieu d'évaluer les droits respectifs de la commune et de la SOGEBBA sur la base du préjudice subi par la SOGEBBA du fait de la résiliation anticipée du bail à construction.

Classiquement, l'indemnisation du préjudice résultant de la résiliation anticipée d'un contrat est calculée à raison de la perte d'actif (sortie des biens du patrimoine du preneur), et du manque à gagner résultant de la perte de bénéfice net que la société aurait tiré de l'exploitation de cet immeuble²². Or, d'après les éléments d'information comptable de la SOGEBBA, la Maison des Vins a été immobilisée pour une valeur brute de 1 833 552 euros et amortie de façon linéaire pendant dix années d'exploitation (2008-2018), sur la base d'une durée d'amortissement totale correspondant à la durée du bail (50 ans). La valeur nette comptable de la construction au 31 décembre 2018 est de 1 159 871 euros. C'est la valeur de l'actif pour la SOGEBBA, et cette valeur peut servir de référence pour estimer le préjudice résultant du retour du bien dans le patrimoine du bailleur au 31 décembre 2018.

L'autre volet du préjudice est le manque à gagner subi par la SOGEBBA. Au regard des comptes de la société, l'exploitation de la Maison des Vins est structurellement déficitaire²³. La SOGEBBA a elle-même reconnu que la vente de ses droits à bail serait rendue difficile par ce défaut de rentabilité. La jurisprudence du Conseil d'Etat, comme l'a rappelé une décision récente concernant la commune de Bandol²⁴, précise qu'en cas de résiliation anticipée, seules les pertes d'exploitation ayant un caractère certain sont susceptibles d'être prises en compte. Tout bénéfice futur est donc incertain et le manque à gagner subi par la SOGEBBA, au regard des déficits constatés pendant les dix premières années d'exploitation, serait dès lors en l'état proche de zéro. A cet égard, les « droits du preneur » calculés par l'expert immobilier correspondent à un produit brut, sans prise en compte des charges de gestion (frais financiers, frais d'entretien, frais de gestion administrative, etc.), et ne peuvent correspondre au manque à gagner de la SOGEBBA. Ce sont les bénéfices nets qui doivent être pris en compte.

²² Voir par exemple pour les contrats administratifs CE, *OPHLM de la ville de Toulon*, n° 77862, 28 janvier 1991 et CE, *Commune de Bandol*, n° 387769, 10 février 2016, sur le caractère certain du préjudice subi.

²³ Le résultat net est demeuré largement déficitaire entre 2013 et 2015 (- 24 609 € en 2014) et tout juste bénéficiaire en 2016 (+ 2 704 €). D'après les éléments recueillis au cours de l'instruction, notamment le rapport d'audit, l'exploitation de la Maison des Vins n'a jamais dégagé de bénéfice net entre 2009 et 2015.

²⁴ CE, Commune de Bandol, n° 387769, 10 février 2016.

La chambre estime donc, étant donné le caractère incertain des bénéfices futurs qui pourraient être tirés de l'exploitation de l'immeuble, qu'une juste appréciation du préjudice subi par la SOGEBEA devrait correspondre à la valeur nette comptable de l'immeuble à la date de sa sortie du patrimoine de la société, sous réserve d'éventuels frais de remise en état. Par suite, l'indemnité qui serait à verser en cas de résiliation du contrat de bail à construction, serait proche de la valeur non amortie des biens, soit aux alentours de 1,150 M€. Le montant de 2,1 M€ pris en compte par la commune et la SOGEBEA sur la base de l'expertise immobilière semble ainsi disproportionné par rapport au préjudice réel subi par la SOGEBEA. Ce montant est près de deux fois supérieur à la valeur nette comptable du bien et même supérieur à sa valeur brute d'immobilisation de la Maison des vins.

Sur la base de la valeur vénale estimée par l'expert immobilier, soit 2,7 millions d'euros, la chambre estime ainsi que la valeur des droits de la SOGEBEA serait de 1,150 million d'euros et ceux de la commune de 1,6 millions d'euros.

2 LA SITUATION FINANCIERE DU PORT DE PLAISANCE

Les produits de l'exploitation du port de plaisance proviennent de la location des emplacements, de la vente de carburant et des services de levage de la zone de carénage. Le chiffre d'affaires de l'exploitation est constitué pour l'essentiel du produit de la location d'emplacements. Cette activité, peu exposée aux risques commerciaux, permet au délégataire de bénéficier d'une grande stabilité de ses recettes.

La société a produit des tableaux comptables permettant de distinguer les soldes intermédiaires de gestion spécifiques à chacune des trois activités du port de plaisance, ce qui donne une lecture claire des grands équilibres financiers. Sur l'ensemble de la période contrôlée, le commissaire aux comptes a certifié sans réserve les comptes de la SOGEBBA, mise à part une réserve émise en 2017 concernant la prise en compte des frais de dragage du port.

2.1 La structure de l'exploitation

Le périmètre et le volume de l'activité sont demeurés stable au cours de la période contrôlée. Ni la SOGEBBA ni la commune n'ont fait état de projets d'extension des capacités d'accueil du port de plaisance.

2.1.1 Le secteur d'activité

Le rapport 2015 de l'observatoire des ports de plaisance, publié par la direction des affaires maritimes du Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer en 2015²⁵, fournit quelques points de repères sur l'économie des ports de plaisance en France. Le rapport distingue quatre catégories de ports de plaisance selon leurs capacités d'accueil. Le port de Bandol, d'une capacité de 1 650 places, entre dans la dernière catégorie des « *très grands ports de plaisance* ». Les principales caractéristiques du port (nombre d'emplacements, chiffre d'affaires, équipements et services fournis, nombre d'emplois), placent le port de Bandol dans la moyenne des ports de cette catégorie.

L'activité de plaisance est très dynamique en méditerranée. La région PACA, en 2013, représentait à elle-seule 35 % des capacités d'accueil nationales et 30 % de la flotte de plaisance. Les ports de plaisance en région PACA ont une capacité moyenne de 586 places, et quatorze d'entre eux ont plus de 1 000 places d'accueil.

²⁵ Observatoire des ports de plaisance de la direction des affaires maritimes, rapport 2015, p. 7. Les « *très grands ports de plaisance* » correspondent à un nombre d'emplacements supérieur à mille. La taille moyenne des ports de cette catégorie est de 1 616 places. Ils représentent 10 % des ports maritimes en France. Les « ports de grande capacité » vont de 500 à 999 emplacements, les « ports de capacité moyenne » de 200 à 499 emplacements, et les « ports de petite capacité » de 20 à 199 emplacements.

Plusieurs ports d'envergure sont situés à proximité de Bandol, notamment Marseille (six ports pour une capacité globale de 6 900 places) et La Ciotat (deux ports pour 1 400 places). Les ports des deux communes qui entourent Bandol ont des capacités moindres : Sanary-sur-Mer (650 places) et Saint-Cyr-sur-Mer (600 places). Le port de Bandol, qui appartient à la catégorie des « très grands ports », fait donc figure de port important, notamment au regard de la taille de la collectivité (Bandol compte environ deux fois moins d'habitants que Sanary-sur-Mer).

2.1.2 Une activité stable

2.1.2.1 Description de l'activité

Plus des deux tiers des revenus issus de l'exploitation du port de plaisance proviennent des redevances d'occupation des places. L'exploitation inclut des services complémentaires de vente de carburants et de carénage. Comme, le montre le tableau suivant, la structure du chiffre d'affaires a peu évolué :

Tableau n° 5 : Evolution du chiffre d'affaires par activité

en €	Compte d'exploitation prévisionnel (annexe 2003)	2013	2014	2015	2016	2017
CA Global	2 705 000	3 662 384	3 521 133	3 640 172	3 682 276	3 518 843
Places	1 900 000	2 425 468	2 502 624	2 476 041	2 480 974	2 494 992
<i>En % du CA global</i>	70%	66%	71%	68%	67,3%	70,8%
Carénage	235 000	245 416	289 863	288 295	307 686	294 550
<i>En % du CA global</i>	8,6%	6,7%	8,2%	7,9%	8,3%	8,3%
Vente de carburant	530 000	991 482	728 646	875 837	893 616	729 301
<i>En % du CA global</i>	19,5%	27%	20,7%	24%	24,2%	20,7%

Source : CRC d'après les comptes d'exploitation

Ces activités accessoires sont des services indissociables de l'activité de plaisance, notamment pour un port de grande capacité comme celui de Bandol²⁶.

Le niveau d'équipements du port correspond au niveau moyen de cette catégorie²⁷. Ainsi, le Port de Bandol propose douze équipements ou services parmi les treize possibles listés dans le rapport de l'observatoire.

Si la gestion des locations de place est une activité concurrentielle, elle s'exerce dans un contexte spécifique où la demande excède l'offre. Ainsi, environ 1320 places du Port de Bandol font l'objet de contrats annuels ou amodiés, et la liste d'attente pour bénéficier d'un contrat annuel compte près de 500 demandes. L'activité portuaire du Port de Bandol se caractérise donc par un chiffre d'affaire pérenne, et une pression concurrentielle réduite. Cette situation permet à la SOGEBEA de limiter son risque d'exploitation et est de nature à favoriser la gestion prévisionnelle. L'exploitation est néanmoins soumise à un risque lié à la vétusté et au manque d'entretien des équipements. Seule l'activité de carénage est durablement déficitaire.

²⁶ Le rapport de l'observatoire des ports maritimes relève qu'en 2015, 94 % des très grands ports maritimes disposaient d'une station de carburant, et 97 % d'une aire de carénage aux normes.

²⁷ Rapport 2015, p. 29.

2.1.2.2 Le chiffre d'affaires global évolue peu

Le chiffre d'affaires généré par le port de plaisance de Bandol est dans la moyenne de ce qui est observé pour les très grands ports de plaisance. Le chiffre d'affaires moyen des ports de plaisance maritimes de plus de 1 000 places était en 2013 de 3 508 000 euros²⁸ :

Tableau n° 6 : Evolution du chiffre d'affaire de l'activité port

	Annexe 2003	2013	2014	2015	2016	2017
CA prévisionnel (avec un rythme de croissance de 2,5%)	2 705 000	3 440 000	3 520 000	3 610 000	3 700 000	3 694 768
CA réalisé	-	3 662 384	3 521 133	3 640 172	3 682 276	3 518 842
Résultat (bénéfice net)	950	59 713	188 253	162 890	161 309	19 884

Source : Comptes d'exploitation

En l'absence de détermination d'un rythme de progression annuel du chiffre d'affaires, l'équation financière de la DSP de 2003 était relativement confuse. Le rapport du délégataire mentionne, sans que ce chiffre ait de valeur contractuelle, un taux d'actualisation théorique de 2,5 % par an²⁹. Si au vu du volume d'activité constaté sur la période 2013-2017 ce rythme de croissance prévisionnel peut paraître réaliste, on constate néanmoins que le chiffre d'affaire de la DSP n'a pas suivi un rythme de croissance linéaire et que l'activité connaît depuis 2013 une stagnation aux alentours de 3,6 millions d'euros.

Une partie de l'explication de cette stagnation réside dans la politique tarifaire du port de plaisance. La collectivité a gelé les prix depuis plusieurs exercices. Une autre partie de l'explication réside dans les pertes de chiffres d'affaire résultant de dysfonctionnements des installations, notamment de la station carburant. La stabilité de l'exploitation des places de port a permis à la SOGEBA de garantir l'équilibre des comptes de la DSP, et de couvrir les pertes liées à l'exploitation de la zone carénage.

On constate par ailleurs que le bénéfice net tiré de l'exploitation du port de plaisance est en fin de contrat très supérieur à ce qui était prévu dans le compte prévisionnel. Sur l'ensemble de la période, il n'y a pas eu de versement de dividendes et les bénéfices des exercices précédents ont été mis en réserve. La SOGEBA a ainsi accumulé des réserves importantes :

Tableau n° 7 : Réserves inscrites au bilan de la SOGEBA

en €	2013	2014	2015	2016	2017
Affectation du résultat N-1	18 012	49 467	102 342	70 278	160 060
Autres réserves au 31/12 (apports à nouveau)	1 117 462	1 067 994	1 117 462	1 187 740	1 347 800

Source : bilans 2013-2017

²⁸ Ibid. p. 34.

²⁹ Pour le contrat courant sur la période 2016-2027, le taux d'actualisation retenu est de 1,5 % par an.

Il est difficile de porter une appréciation sur cette accumulation de réserves, étant donnée l'absence de gestion prévisionnelle par la SOGEBEA de ses investissements et de ses dépenses d'entretien. Elle indique néanmoins que la SOGEBEA disposait des ressources lui permettant de mener une politique cohérente d'entretien et de renouvellement des équipements dont elle avait la charge. Une partie de la baisse du résultat net constaté en 2017 s'explique par la révision de la politique de provisionnement (revalorisation de près de 60 000 euros de la dotation pour le renouvellement des équipements de la concession).

2.1.3 Les charges

2.1.3.1 Le poids des charges de personnel

Le concessionnaire s'est engagé à maintenir un niveau de charges équilibré. L'article 32 du contrat de délégation prévoit ainsi que : « *Il est expressément stipulé que le compte d'exploitation prévisionnel représente l'engagement du délégataire sur la structure et le niveau des charges qu'il consacre à l'exécution du service public* ».

Tableau n° 8 : Les charges d'exploitation

	Compte d'exploitation prévisionnel	2013	2014	2015	2016	2017	Progression 2017/2013
Charges d'exploitation	2 703 575	3 639 264	3 332 880	3 477 281	3 459 114	3 477 417	-4,4%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	99,9%	100,6%	94,6%	95,5%	93,9%	98,8%	
Personnel	777 000	963 657	1 008 846	1 053 944	1 080 855	1 082 589	+12,34%
<i>En % des charges globales</i>	28,7%	26,4%	30,3%	30,3%	31,2%	31,1%	
Achats et charges externes	1 130 000	1 526 291	1 294 344	1 455 606	1 477 843	1 318 522	-13,61%
Autres charges de gestion courante (redevance)	-	628 773	680 327	693 113	611 601	615 467	-2,1%
Dotation aux amortissements	130 000	152 912	120 513	116 149	85 173	150 029	
Charges exceptionnelles	-	96 530	2 649	3 196	68 380	35 998	

Source : comptes d'exploitation SOGEBEA

Le niveau des charges d'exploitation est supérieur à la moyenne constatée sur les ports de plaisance de même dimension : pour les ports de très grande taille, le rapport de l'Observatoire des ports de plaisance de la direction des affaires maritimes indique un niveau moyen de charges d'exploitation de 3,1 M €³⁰.

Les fluctuations du poste « achats et charges externes » entre 2014 et 2017 s'expliquent en grande partie par les perturbations rencontrées dans l'activité de livraison de carburant, qui ont induit des achats de marchandises en baisse de près de 150 000 euros, sans incidence directe sur la marge commerciale.

³⁰ Rapport 2015, p. 36.

La principale évolution constatable sur la période considérée est la hausse des charges de personnel. Elles ont augmenté en volume et en proportion. La croissance des charges de personnel semble s'être stabilisée en 2017. Les charges de personnel devraient toutefois poursuivre leur croissance, à raison du renforcement des compétences prévues par le conseil d'administration, renforcement sans doute justifié par l'insuffisance de l'encadrement administratif de la SOGEBBA au cours de la période contrôlée et les dysfonctionnements qui en ont résulté (voir *infra*) :

Tableau n° 9 : Les charges de personnel de la DSP

En €	CEP	2013	2014	2015	2016	2017
Charges de personnel	777 000	963 657	1 008 846	1 053 944	1 080 855	1 082 589
Effectifs	17	18	18	18	16	20

Source : comptes d'exploitation et rapport du délégataire

Selon les données recueillies, le nombre de salariés correspond à un port de grande importance comme celui de Bandol : la moyenne constatée est de 21,7, correspondant à 19,8 salariés temps plein et 1,9 salariés saisonniers³¹.

La comptabilisation des charges de personnel relative à l'activité portuaire est au demeurant perturbée par le caractère erratique et incertain de la comptabilisation des charges de l'activité immobilière (voir *supra*) :

IMMOBILIER					
Année	2013	2014	2015	2016	2017
Charges de personnel	46 636	113 413	96 628	60 150	-
Variation N-1		66 777	- 16 785	- 36 478	- 60 150
		143,2%	-14,8%	-37,8%	-100,0%
Variation total Période					- 46 636
					-100,0%
TOTAL SOGEBBA					
Année	2013	2014	2015	2016	2017
Charges de personnel	1 010 292	1 122 259	1 160 572	1 141 005	1 082 589
Variation N-1		111 967	38 313	- 19 567	- 58 416
		11,1%	3,4%	-1,7%	-5,1%
Variation total Période					72 297
					7,2%

Source : SOGEBBA Réponse 6.14

On constate entre 2013 et 2014, à effectifs constants³², une hausse importante de 112 000 euros des charges de personnels, soit une variation de plus de 10 %. La masse salariale a diminué à compter de 2016. L'augmentation des charges sur l'ensemble de la période est de 72 000 euros.

³¹ Rapport Observatoire MEDEM, p. 31.

³² Tableau détaillé en annexe.

L'augmentation tendancielle des charges de personnel ne s'explique qu'en partie par l'augmentation de la valeur du point d'indice. En effet, sur les 7,2 % d'augmentation de la masse salariale entre 2013 et 2017, 3,3 % proviennent de l'augmentation mécanique de la valeur du point d'indice³³. La hausse procède essentiellement de revalorisations indiciaires (de 10 à 50 points d'indice) décidées par la direction³⁴ en 2013-2014 pour huit agents.

2.1.3.2 L'augmentation des charges liées à l'entretien et au renouvellement des équipements

Tableau n° 10 : Charges de renouvellement et d'entretien

En €	CEP	2013	2014	2015	2016	2017
Dotations aux amortissements et dépréciations	-	152 912	120 513	116 149	85 073	148 364
Charges exceptionnelles	-	96 530	2 649	6 196	5 540	35 998

Source : comptes d'exploitation

La vétusté des équipements expose la SOGEBÀ à des charges supplémentaires qui pèsent sur son résultat.

Elle est notamment contrainte de comptabiliser des charges exceptionnelles liées aux incidents survenus sur les installations dont elle assure l'entretien. Ainsi, le niveau élevé des charges exceptionnelles en 2013 et 2017 résulte pour l'essentiel de pannes affectant la station carburant. Pour les désordres intervenus en 2017, le montant global des réparations qui devront être engagées à la charge de la SOGEBÀ, n'a pas encore été chiffré avec précision. Dans sa réponse au rapport d'observations provisoires, la SOGEBÀ fait valoir que le montant des réparations réalisé en 2018 s'élève à 47 911 € HT et que le budget prévisionnel des travaux de modernisation et de mise en conformité de la station de carburant s'élève à 130 000 euros HT.

³³ Valeur du point d'indice au 1^{er} janvier 2013= 9,341 € ; valeur du point au 1^{er} janvier 2017 = 9,653 €.

³⁴ Note à l'attention du service comptable signé le 4 février 2014 par M Gérard Pujol.

Par ailleurs, la SOGEBBA doit prendre en compte les charges futures liées au renouvellement des équipements confiés dans le cadre de la DSP. Parallèlement à sa politique d'amortissement, la SOGEBBA a mis en œuvre une politique de provisionnement pour le remplacement des équipements qui sont considérés comme biens de retour, et dont elle doit contractuellement assurer l'entretien et le renouvellement :

Tableau n° 11 : Dotations aux amortissements

	TOTAL 2016		TOTAL 2017		Evol €	Evol %
	Réalisé		Réalisé			
	TOTAL SOGEBBA		TOTAL SOGEBBA		2016/2017	
- DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	(158 887)	-3,96%	(227 785)	-6,47%	(68 898)	43,36%
681X - DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	(163 157)	-18,21%	(162 077)	-22,16%	1 081	-0,66%
6559 - DOT RENOUV IMMO CONCESSION	4 270	0,48%	(65 708)	-8,98%	(69 978)	-1638,83%

Source : SOGEBBA

Une partie de ces équipements, dont la durée de vie excédait la durée de délégation, n'a pas fait l'objet de provisions avant 2016. La SOGEBBA a actualisé la liste des équipements renouvelables en 2016 pour la nouvelle convention. Le montant de la dotation au renouvellement des équipements de la concession est ainsi passé de 4 270 euros en 2016 à 65 708 euros en 2017.

2.2 L'exploitation par activité

2.2.1 La location de postes d'amarrage

L'activité de gestion des places, qui constitue environ 70 % des recettes d'exploitation, est très stable. Les revenus tirés de l'amodiation (près de 500 places) et des contrats annuels (environ 900 places) constituent la part prépondérante de l'activité. 160 places sont consacrées aux visiteurs. La répartition de l'activité est la suivante :

Tableau n° 12 : L'activité de location de places

	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
Annuels (postes)	890	909	905	900	909
Mensuels (contrats)	219	240	235	130	76
Saisonniers (contrats)	-	-	-	186	214
Passage (nuitées)	8 066	9 330	8 251	7 990	9 113
Amodiés (postes)	498	498	498	498	498

Source : rapports annuels du délégataire

Au regard de la stabilité des tarifs et du caractère fixe de la redevance, les grands équilibres financiers de cette activité ont peu évolué au cours de la période contrôlée. L'EBE ne connaît pas de fluctuation importante. Le tableau suivant retrace l'évolution de l'excédent brut d'exploitation, qui constitue un indicateur de la performance économique de l'activité :

Tableau n° 13 : Les soldes intermédiaires de gestion de l'activité de location de places

En €	2013	2014	2015	2016	2017	moyenne
CA	2 425 468	2 502 624	2 476 041	2 480 974	2 494 991	2 475 400
EBE	773 578	841 627	847 516	828 132	719 476	802 065
Résultat net	194 612	283 772	240 195	225 866	195 015	227 892

Source : Comptes d'exploitation de la Sogeba

Le fléchissement de l'EBE en 2017 s'explique essentiellement par l'augmentation significative des impôts et taxes (+ 100 000 €), du fait de la suppression de l'exonération de taxe foncière sur les anneaux publics³⁵ et de l'abattement sur la CFE³⁶.

Le risque d'exploitation principal pesant sur cette activité est la gestion des installations (renouvellement des panes, dragage), dont la SOGEBEA n'est qu'en partie responsable. Pour information, la rupture de la panne A en 2018 a conduit la SOGEBEA à fermer deux panes (A et B) à repositionner un certain nombre de bateaux sur d'autres emplacements. Ces incidents induisent des problèmes de réservation (pour l'été 2019) et un manque à gagner, toutefois difficile à chiffrer.

A cet égard, la question du renouvellement de la panne centrale (panne amodiée, près de 500 places) constitue un défi important pour la SOGEBEA. Le compte prévisionnel de la convention de quasi-régie chiffre à environ 500 000 euros par an les revenus tirés de la redevance amodiataire. Toutefois, l'expiration des contrats d'amodiation aura lieu le 31 décembre 2021. A compter de cette date, les usagers titulaires d'un poste d'amarrage en vertu d'un contrat d'amodiation n'auront plus de droit d'occupation. Parallèlement, la panne centrale devra être entièrement rénovée, à brève échéance.

La commune et la SOGEBEA seront ainsi contraints de repenser l'équilibre économique de l'exploitation. Les modalités financières et juridiques de ce virage important dans l'exploitation du port de plaisance n'étaient pas encore précisément définies au cours de l'instruction. Dans sa réponse au rapport d'observations provisoire, la SOGEBEA fait valoir que la commune a opté fin 2019 pour l'adoption de garanties d'usage³⁷.

³⁵ Article 1501 du CGI, L. 2122-6 du CG3P et L. 5314-4 du code des transports.

³⁶ Article 1449-2° du CGI.

³⁷ Les garanties d'usage sont prévues par les dispositions de l'article R. 53914-31 du code des transports. Les garanties d'usages permettent d'accorder des droits d'occupation pour une durée de 35 ans, en contrepartie de la participation du plaisancier au financement d'ouvrages portuaires nouveaux.

2.2.2 La vente de carburants est perturbée par des dysfonctionnements récurrents

La station d'avitaillement est dotée de quatre cuves. Avant 2017, les tarifs étaient déterminés par la SOGEBBA sur la base d'un coefficient de marge de 18 à 22 % sur les prix d'achat de carburant. Depuis 2017, la SOGEBBA applique en théorie une marge fixe de 20 % sur la vente de carburants en station d'avitaillement et de 10 % sur les livraisons à quai³⁸.

Les installations ont été rénovées en 2007. Toutefois l'activité est perturbée par les avaries affectant des cuves, qui ont durablement perturbé l'exploitation

Tableau n° 14 : La vente de carburant

En €	2013	2014	2015	2016	2017	moyenne
CA	991 500	728 646	875 836	893 616	729 301	
EBE	133 700	75 570	56 919	88 628	78 588	
Résultat net	61 875	46 381	48 904	34 444	11 833	40 687

Source : Comptes d'exploitation Sogeba

En 2014, la vente de carburant a connu une baisse de plus de 26 % par rapport à l'exercice 2013. Un incident technique (pompe défectueuse et inadaptée) est à l'origine de cette diminution des ventes, d'après les informations recueillies auprès de la SOGEBBA. Le rapport du délégataire pour l'année 2014 ne fournit aucune explication sur cette baisse d'activité, dont l'ampleur et l'origine sont occultés. Cet infléchissement de l'activité carburant a significativement pesé sur le chiffre d'affaires global de la société (de l'ordre de 3,85 %).

En 2017, une panne de la station carburant explique également une baisse des recettes de près de 10 % par rapport à l'exercice antérieur. L'origine de l'incident se trouve dans la rupture, du fait de la corrosion, d'un coude de canalisation immergée, ayant entraîné l'intrusion de 2 000 litres d'eau dans la cuve.

En 2017, ces incidents se sont traduits par une perte de chiffre d'affaires significative (- 18,3 %). Ils ont également engendré des charges exceptionnelles à hauteur de 27 780,71 euros, correspondant aux frais d'intervention (pompage, indemnisation des dommages, franchise d'assurance, etc.) et de pertes sur stock. La perte en termes de résultat net est ainsi de près de 65 % par rapport à l'exercice précédent. Pour information, selon la SOGEBBA, l'impact de ces incidents s'est poursuivi sur l'exercice 2018 avec une nouvelle perte de chiffre d'affaires de 116 107 euros HT et de nouveaux frais d'intervention, estimés par la SOGEBBA à hauteur de 7 349 euros hors taxes. Cela devrait se traduire par un résultat net déficitaire de l'ordre de 18 000 euros pour l'activité carburant en 2018³⁹. La rénovation et la mise en conformité de la station carburant sont prévues pour la fin de l'année 2020.

³⁸ La SOGEBBA a indiqué qu'un contrôle interne avait révélé une erreur de tarification des services, qui appliquaient un taux de marge sur le prix TTC. Voir note 3.6.

³⁹ Voir le tableau des soldes intermédiaires de gestion pour l'exercice 2018 versé par la SOGEBBA. Le résultat net de l'exercice pour l'activité carburant est de 18 736 euros.

2.2.3 L'exploitation déficitaire de l'activité carénage pèse sur le résultat net

Contrairement aux deux autres activités, l'activité carénage est durablement déficitaire et pèse assez lourdement sur les résultats de la DSP.

Tableau n° 15 : L'activité de carénage

En €	2013	2014	2015	2016	2017	moyenne
Chiffre d'affaires	245 416	289 863	288 295	307 686	294 550	
Excédent brut d'exploitation	-102 472	-66 552	-78 721	-71 030	-84 252	
Résultat net	-250 199	-141 901	-126 209	-99 002	-186 964	- 160 855

Source : comptes d'exploitation Sogeba

Alors qu'elle ne représente que 8 % du chiffre d'affaires, le résultat net est déficitaire en moyenne de 160 000 euros par an sur la période analysée. Sur ces cinq années d'exploitation, les déficits de l'activité carénage correspondent à près de 60 % des bénéfices dégagés par les deux autres activités :

Tableau n° 16 : Poids relatif des pertes de l'activité carénage

	Moyenne 2013/2017
Bénéfices nets places +carburant	268 579 €
Déficit activité carénage	160 855 €
Rapport déficit carénage / bénéfice des deux autres activités	60%

Source : CRC d'après les comptes d'exploitation de la Sogeba

Plusieurs éléments permettent d'expliquer le caractère structurellement déficitaire de l'activité.

En premier lieu, les charges de personnel représentent à elles-seules plus de 100 % des produits d'exploitation. Trois agents techniques sont affectés aux activités de levage. Par nature l'activité requiert du personnel qualifié, du fait de la technicité et de la délicatesse des opérations de levage. La SOGEBBA indique également que l'exploitation est contrainte par un environnement urbain empêchant l'extension de la zone. La SEM déplore en outre le fait que la commune perçoive directement les loyers acquittés par des sociétés professionnelles qui occupent des locaux sur la zone de carénage. Toutefois, la chambre relève que la commune a financé la construction de ces locaux, que les loyers permettant de couvrir ces investissements sont sans lien direct avec les prestations de levage facturées aux intervenants ou aux plaisanciers, et que la SOGEBBA a signé en 2013 un avenant n° 6 au contrat par lequel elle a consenti à la modification du périmètre de la concession excluant les locaux en cause. Aux termes de ce même avenant, la SOGEBBA a renoncé à toute indemnisation. Telle qu'elle est configurée, l'activité est en tout état de cause structurellement et lourdement déficitaire. Cet état de fait indique qu'il y a sans aucun doute un problème de tarification des prestations. La politique tarifaire est fixée par la commune de Bandol.

Les modalités de gestion de l'activité sont également à l'origine des mauvais résultats. L'audit de gestion réalisé en 2016 a mis en valeur la persistance des problèmes de facturation des opérations sur la zone de carénage, engendrant très probablement un déficit de chiffre d'affaires. En 2008, un premier rapport avait mis en évidence le fait que « *pour ce qui concerne les activités de manutention (montée, descente et calage), les informations sont manuelles, il n'y a pas de contrôle indépendant ou de second niveau sur la nature et la quantité des prestations de service rendues* ». Selon l'expert, certaines prestations n'étaient pas du tout ou pas correctement facturées. Cette absence de contrôle était aggravée par le manque de sécurisation du logiciel de gestion (ALIZEE), qui permettait la modification de comptes tant qu'aucune facture n'avait été éditée. Le rapport d'audit de 2016 relève ainsi que « *les commentaires contenus dans le rapport d'audit ponctuel en date du mois d'avril 2008 sont toujours d'actualité* ». Le rapport 2016 recommande la mise en œuvre de moyens de contrôle automatisés. Ce serait seulement fin 2018 que la SOGEBBA aurait mis en œuvre une procédure permettant d'améliorer la traçabilité des opérations sur la zone de carénage⁴⁰.

Par ailleurs, la chambre souligne que, pour la période sous contrôle, le gestionnaire ne disposait pas d'indicateurs précis sur les caractéristiques de l'activité. Il était par exemple impossible de connaître l'origine des clients ayant utilisé l'aire de carénage, notamment la proportion de prestations délivrées à des bateaux stationnés dans le port de plaisance de Bandol. D'après les éléments recueillis par la SOGEBBA en 2018, près d'un tiers des usagers de la zone carénage viendrait de l'extérieur du port de Bandol⁴¹. Or le service a vocation à être financé par l'utilisateur de l'aire de carénage et non par les redevances des locataires de places.

La politique tarifaire pourrait également être ajustée afin d'optimiser l'occupation de l'aire de carénage. A titre d'information, la SOGEBBA a indiqué avoir entrepris une telle démarche en 2018, en pratiquant un système de tarif progressif en fonction de la durée d'occupation. Selon la SOGEBBA, ce nouveau mode de facturation serait à l'origine de l'augmentation de chiffre d'affaires de plus de 7 % constatée entre 2017 (294 550 euros) et 2018 (316 208 euros).

Recommandation n° 1 : Revoir et fiabiliser les procédures de facturation de l'activité de carénage et procéder à une évaluation du coût réel du service en vue d'un ajustement de la politique tarifaire par la ville de Bandol.

2.3 L'état des installations fait peser un risque financier sur l'exploitation

La vétusté des installations, déjà évoquée plus haut, est susceptible de peser sur l'exploitation du port de plaisance. Les dysfonctionnements des équipements, résultant d'un défaut d'entretien ou de renouvellement, perturbent la continuité de l'exploitation, entraînent des pertes de recettes et contribuent à dégrader l'image de marque du port de plaisance. Jusqu'ici la SOGEBBA a été en mesure d'absorber les conséquences financières des dommages ayant touché les équipements. Toutefois, elle maîtrise mal ce risque et la récurrence des incidents pourrait à l'avenir affecter l'équilibre financier de l'exploitation.

⁴⁰ Voir *infra* point 4.1.1.2.

⁴¹ Voir les diagrammes figurant à la fin de la note 7.3.

Plusieurs exemples récents permettent d'illustrer les conséquences directes de problèmes d'entretien des installations sur la gestion quotidienne.

La station carburant, pourtant entièrement rénovée en 2012, connaît de nombreux problèmes de fiabilité des cuves et des pompes. Les problèmes rencontrés en 2014 et 2017 ont conduit à une dégradation significative du chiffre d'affaires au cours de ces exercices, et devraient engendrer un résultat déficitaire en 2018. Les coûts de la rénovation de la station carburant ne sont pas connus exactement, mais pourraient selon la SOGEBEA dépasser 100 000 euros.

L'activité de location de places n'est pas à l'abri d'aléas de gestion importants. Pour information, la fermeture de deux pannes (A et B) du fait de leur état de vétusté a eu un impact sur la gestion des places en 2018-2019 : les bateaux amarrés ont dû être déplacés, réduisant les capacités d'accueil. La gestion des réservations pour la saison estivale a été perturbée⁴². La rénovation des pannes centrales et touristique, de plus grande ampleur, aura dans les années à venir un impact probable sur l'activité et les recettes de la SOGEBEA.

La question du dragage fait également peser un risque d'exploitation sur la SOGEBEA. Ce risque a été identifié de longue date, et a fait l'objet d'un diagnostic technique et financier en 2012⁴³. Le problème est double. D'une part, l'envasement pourrait à moyen terme rendre difficile l'accès au port, notamment pour les gros navires. D'autre part, le montant des travaux pourrait peser durablement sur l'équilibre financier de l'exploitation. Le budget prévisionnel établi dans le rapport de mai 2012 chiffrait les travaux à 1,7 million d'euros sur dix ans, hors valorisation des déchets. Cette évaluation, qui devrait être mise à jour, indique l'effort financier important que devra réaliser la SOGEBEA, qui a contractuellement la charge du nettoyage des fonds. La commune de Bandol a indiqué qu'elle envisageait de participer au financement des travaux. Toutefois, les modalités de cette participation demeurent incertaines et en l'état la prise en charge des travaux de dragage revient intégralement à la SOGEBEA. En réponse au rapport d'observations provisoire, la SOGEBEA fait valoir que depuis 2019, sur recommandation de l'expert-comptable, elle passe une provision de 80 000 euros HT par an pour faire face à cette charge probable.

Le programme de modernisation des installations et de « montée en gamme » engagé par la commune de Bandol va également conduire la SOGEBEA à engager certaines dépenses de rénovation et d'amélioration.

Le budget de la SOGEBEA a ainsi vocation à supporter à compter de 2018 plusieurs investissements d'importance. La SOGEBEA a ainsi défini un programme d'investissement ambitieux, dont le financement demeure toutefois incertain :

- Mise en place d'un Wi-Fi haut de gamme ;
- Renouvellement de la grue portuaire électrique ;
- Rénovation de deux blocs sanitaires ;
- Remplacement de 190 bornes d'alimentation ;
- Rénovation intégrale de la station carburant ;
- Aménagement de la nouvelle capitainerie (mobilier et divers équipements).

⁴² <https://www.portbandol.fr/contrats-estivants-2019-et-renovation-des-pannes-a-et-b/>.

⁴³ Le rapport remis en 2012 à la commune de Bandol fait état d'un envasement des chenaux d'accès rendant « délicat le maintien des bonnes conditions d'usage (passage de voiliers et grosses unités motorisées, accès à l'aire de carénage) ». Rapport Lema, mai 2012, p. 10.

La SOGEBBA dispose de réserves financières de 1,3 million d'euros et n'est pas endettée. Toutefois, il est probable que ces réserves seront insuffisantes pour supporter les investissements nécessaires à moyen terme. La SOGEBBA n'a pas d'outils de prospective financière lui permettant d'établir un plan de financement correspondant à son programme de dépenses. L'ensemble de ces éléments, auxquels il faut ajouter les dépenses des travaux de dragage, fait peser une relative incertitude sur l'équilibre financier de la SOGEBBA.

La réflexion engagée avec la commune sur la politique tarifaire doit être l'occasion de redéfinir un juste équilibre. Il convient toutefois pour la SOGEBBA de développer sa prospective financière, de façon à chiffrer l'effort d'investissement requis par son programme de modernisation. En réponse au rapport d'observations provisoire, la SOGEBBA a indiqué qu'elle disposerait prochainement d'un diagnostic complet sur l'état des infrastructures portuaires.

Recommandation n° 2 : Développer la prospective financière, élaborer et mettre en œuvre un plan pluriannuel d'investissement.

3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La SOGEBEA a fait réaliser trois audits en 2008, 2013 et 2016⁴⁴. Les rapports comportent de nombreuses recommandations en matière de gestion des ressources humaines. La SOGEBEA a tardé à mettre en place une organisation des ressources humaines cohérente et n'a recruté un directeur administratif et financier qu'en avril 2019. Bien que plusieurs améliorations aient été apportées au cours de la période sous contrôle, notamment un meilleur contrôle du temps de travail effectif, certaines irrégularités perdurent dans la gestion des ressources humaines.

3.1 Des lacunes de gestion relevées par des audits successifs

Le rapport d'audit 2008 comprenait un court panorama social, relevant plusieurs problèmes liés au décompte des heures de présence, au défaut de mise à jour du règlement intérieur, et à diverses lacunes (défaut d'organigramme, de fiches de poste, d'évaluation des salariés). En 2013, un audit social plus complet a permis de mettre en valeur certains manquements. Le rapport comprend notamment des recommandations concernant le règlement intérieur, l'utilisation de la pointeuse, la rédaction des contrats, le versement de primes, le paiement des heures complémentaires, l'utilisation des jetons de présence.

Concernant le règlement intérieur, le rapport de 2013 relevait de nombreuses insuffisances, relatives aux dispositions sur le harcèlement sexuel et moral, la discipline, la sécurité et l'hygiène. La SOGEBEA a adopté à compter du 1^{er} septembre 2013 un nouveau règlement intérieur, prenant en compte les préconisations de l'audit. Toutefois, la mise à jour du rapport en 2016 pointait la persistance de lacunes concernant la gestion des heures supplémentaires, la gestion des congés payés, la sécurité sur la zone de carénage, et l'absence de sécurisation du chiffre d'affaires de la zone de carénage.

Le rapport de mai 2013 révélait notamment une situation particulièrement difficile sur la zone de carénage. Les règles de sécurité des salariés n'y étaient pas respectées (défaut de port des équipements réglementaires). Le fonctionnement du service était affecté par le comportement problématique de deux agents, ayant fait l'objet de nombreux signalements. Les prestations réalisées étaient mal contrôlées, engendrant de probables pertes de recettes. L'auteur du rapport caractérisait ainsi la zone de carénage comme « *une zone de non droit où les salariés font ce qu'ils veulent* ». La chambre relève que cette situation problématique a en partie été corrigée en 2017. Un agent a été écarté en 2016. En 2017, un maître de port spécialement en charge de la zone de carénage a été nommé. Le respect des normes de sécurité est désormais assuré et les procédures de contrôle des prestations ont été révisées.

⁴⁴ Les rapports d'audit ont été rédigés par un cabinet d'expertise comptable et l'expert-comptable de la SOGEBEA.

Les trois audits ont ainsi révélé d'importantes déficiences dans la gestion des ressources humaines, qui appelaient manifestement une action réformatrice énergique. La persistance des dysfonctionnements mis en valeur par les rapports successifs marque le manque de réactivité de la SOGEBBA et d'une façon générale le manque d'encadrement de la fonction RH au sein de la structure. L'organigramme des services montre en effet que le niveau d'encadrement administratif de la société était insuffisant au regard des difficultés de gestion rencontrées. La SOGEBBA n'a procédé à la nomination d'un directeur administratif et financier qu'en avril 2019, soit plus de 10 ans après le premier audit.

3.2 Les employés du port de plaisance

Les employés de la SOGEBBA sont des agents de droit privé, dont les conditions d'emploi et de travail sont encadrés par la convention collective nationale des personnels des ports de plaisance du 16 mars 1982 (modifiée par avenant du 8 mars 2012). Les rapports entre la SOGEBBA et ses salariés sont spécifiés par un accord d'entreprise conclu en 2010.

3.2.1 Le statut des agents permanents

Les effectifs de la SOGEBBA ont peu évolué quantitativement au cours de la période contrôlée. En 2017, la SOGEBBA comptait vingt agents permanents, selon le tableau des effectifs fournis par la société :

Tableau n° 17 : Les agents permanents de la SOGEBBA

Fonctions	2013	2014	2015	2016	2017
Agent d'accueil carénage	1	1	1	1	1
Agents d'accueil portuaires	2	2	2	2	4
Agents de maintenance et sécurité	2	3	3	2	2
Agents portuaires	4	4	4	3	3
Assistante comptable	1	1	1	1	1
Assistante de direction	1	1	1	1	1
Chef comptable	1	1	1	1	1
Grutiers	4	3	3	3	3
Maître de port	1	1	1	1	1
Maître de port adjoint	1	1	1	1	1
Maître de port principal					1
Total général	18	18	18	16	20

Source : données SOGEBBA

Sur vingt agents en poste en 2017, seize ont été recrutés avant 2013 (date d'entrée en vigueur de l'avenant à la convention initiale) avec un contrat de travail formalisé.

Tableau n° 18 : Les effectifs permanents par statut 2013 et 2017

Statut des agents permanents	Nombre d'agents en 2013	Nombre d'agents en 2017
CDI	15	14
Détachement de longue durée de la Mairie de Bandol	3	5

Source : données SOGEB A

L'auteur du rapport d'audit social de 2008 avait relevé une absence de fiche de fonction et n'avait pas réussi à obtenir les objectifs par salarié ni les comptes rendu d'entretien annuel d'activité par salarié⁴⁵. La synthèse du rapport 2013 relevait également des irrégularités dans les contrats à durée indéterminé à temps partiel, dès lors que les clauses obligatoires du temps partiel n'étaient pas indiquées. Le rapport 2016 note sur ce point des améliorations, relevant notamment que les fiches de fonction sont correctement rédigées et que des entretiens annuels font l'objet de comptes rendus formalisés.

L'examen des contrats de travail et des fiches de poste versées par la SOGEB A dans le cadre du contrôle a permis de confirmer ces améliorations. Les contrats comportent les éléments d'information suivants : la nature du contrat, la qualification de l'agent, la durée du contrat, la période d'essai, la durée de travail, les attributions, le montant brut de la rémunération, la convention collective applicable. Les contrats des agents recrutés après 2013 n'appellent pas d'observations.

3.2.2 Le recours aux saisonniers

Conformément à la convention collective nationale des personnels des ports de plaisance du 16 mars 1982⁴⁶, la SOGEB A fait appel à des saisonniers pour la période estivale (juillet et août):

Tableau n° 19 : Les effectifs saisonniers

Les saisonniers	Nombre d'agents en 2013	Nombre d'agents en 2017
Juillet - août	12	14

Les saisonniers sont régis par la convention collective nationale des personnels des ports de plaisance du 16 mars 1982 (modifiée par avenant du 8 mars 2012).

La synthèse du rapport d'audit social de 2013 constatait des irrégularités dans la rédaction des contrats, notamment des erreurs dans les périodes d'essais, dans la durée du contrat, la caisse de retraite et de prévoyance et préconisait d'utiliser le même formalisme pour tous les contrats.

⁴⁵ L'article 9 de la convention collective stipule que « tout recrutement donne lieu à l'établissement d'un contrat de travail écrit. / ... / Le contrat de travail doit mentionner obligatoirement la nature du contrat (CDD / CDI), la référence aux dispositions de la convention collective et aux accords d'entreprise éventuels, la date d'embauche, la durée de la période d'essai, les fonctions de l'intéressé, le lieu de travail, la durée et les horaires de travail, la rémunération et ses éléments constitutifs ».

⁴⁶ Article 12 de la convention collective.

La chambre a procédé aux vérifications des contrats de travail pour les quatorze agents embauchés en saisonnier au cours de l'année 2017. La SOGEBEA a suivi les recommandations du rapport d'audit de 2013 : les contrats de travail reprennent le même formalisme, les périodes d'essai sont régulières pour tous les agents dont le contrat le précise.

3.3 Le temps de travail des agents de la SOGEBEA

L'accord d'entreprise relatif à la réduction du temps de travail est entré en vigueur le 8 avril 2010. La durée du temps de travail hebdomadaire a été maintenue à 33 heures soit 1 463 heures annuelles théoriques. Cette durée s'applique à l'ensemble des salariés de la SOGEBEA à l'exception des salariés en contrat de travail à durée déterminée conclu pour la saison. La durée légale du temps de travail fixée par l'accord d'entreprise est plus favorable que celle de la convention collective des personnels des ports de plaisance, qui prévoit un temps de travail annuel de 1 594 heures.

La SOGEBEA n'a pas mis en œuvre la journée de solidarité, prévue par la loi n° 2004-626 du 30 juin 2004 relative à la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées⁴⁷.

3.3.1 L'utilisation de l'horloge pointeuse

Selon le règlement intérieur applicable au cours de la période contrôlée, l'utilisation de l'horloge pointeuse est obligatoire pour l'ensemble du personnel. Les salariés doivent pointer en début et fin de périodes travaillées et à chaque sortie et retour du lieu de travail, pour motif personnel ou professionnel. L'audit social réalisé en 2013 a mis en valeur des dysfonctionnements dans le contrôle automatisé du temps de travail, en particulier des refus de pointer de certains salariés. C'est le cas notamment pour les agents évoluant dans la zone de carénage, qui voient leurs horaires validés par le maître de port adjoint. Le rapport a également souligné l'existence de contradictions entre les heures relevées par l'horloge pointeuse et les heures déclarées, ou encore d'heures déclarés alors que l'agent était en congés.

Le rapport d'audit 2013 souligne par ailleurs des irrégularités dans la mise en place du système automatisé d'horloge pointeuse, notamment l'absence de déclaration à la CNIL, d'information préalable des salariés, et de consultation des délégués du personnel. Dans ces conditions et à défaut de mise en conformité de la procédure, le refus de pointer n'engendre pas de sanction.

La chambre a procédé à des vérifications à partir d'un échantillon d'édition des pointages des agents pour les mois de janvier, juin, août et décembre 2017. De nombreuses anomalies perdurent (absence de pointage ou deux pointages au lieu de quatre).

⁴⁷ Les modalités d'accomplissement de la journée de solidarité doivent être fixées par convention, par accord d'entreprise (ou d'établissement) ou par accord de branche. À défaut d'accord collectif, elles sont définies par l'employeur après consultation de l'instance de représentation du personnel.

Interrogée sur ce point, la SOGEBEA a indiqué que la pointeuse permettait de contrôler la présence des agents, mais n'était pas utilisée comme instrument de décompte des heures travaillées. Pour information, en 2018 le règlement intérieur a été modifié afin d'obliger les agents non cadres à pointer quatre fois par jour. Toutefois, selon la SOGEBEA, de nombreuses irrégularités perdurent (absence de pointage au moment de la pause méridienne notamment). Cette situation a conduit la direction à renoncer à l'utilisation normale de la pointeuse, et le pointage sert uniquement au contrôle de présence.

Recommandation n° 3 : Généraliser l'utilisation de l'horloge pointeuse pour l'ensemble des agents non cadres, conformément aux dispositions du règlement intérieur.

3.3.2 Les heures complémentaires

La SOGEBEA rémunère ses salariés en heures complémentaires⁴⁸ pour les heures effectuées au-delà de la 33^e heure, correspondant à la durée légale du temps de travail hebdomadaire fixée par l'accord d'entreprise jusqu'à la 35^{ème} heure de travail hebdomadaire. Ces heures complémentaires représentent un volume horaire de 277,5 heures pour l'année 2017 et 6 000 euros de rémunérations pour le personnel permanent. Elles représentent également 158 heures et 1 880 euros de rémunérations pour le personnel saisonnier. Onze agents permanents et l'ensemble du personnel saisonnier réalisent des heures complémentaires⁴⁹.

La chambre estime que ces heures doivent être regardées comme des heures supplémentaires, et non comme des heures complémentaires, lesquelles ne concernent que les salariés employés à temps partiel.

En effet, les heures complémentaires correspondent aux heures effectuées au-delà du temps partiel du salarié et dans la limite du temps de travail conventionnel⁵⁰. Or tous les agents de la SOGEBEA occupent des postes à temps plein, dont le volume horaire est fixé à 33 heures par l'accord d'entreprise. Le temps de travail légal pour les agents de la SOGEBEA est donc de 33 heures hebdomadaires. Selon la réglementation en vigueur, les heures effectuées au-delà de la 33^e heure par les salariés à temps plein de la SOGEBEA⁵¹ doivent ainsi être rémunérées au titre des heures supplémentaires, au taux majoré de 25 %⁵².

⁴⁸ Selon l'article L. 3121-22 du code du travail, les heures supplémentaires accomplies au-delà de la durée légale hebdomadaire fixée par l'article L 3121-10 ou de la durée considérée comme équivalente donnent lieu à la majoration de salaire. Les heures complémentaires sont rémunérées à un taux majoré de 10 %. Les heures supplémentaires sont rémunérées à un taux majoré de 25 %.

⁴⁹ Le détail des heures réalisées figure en annexe 1.

⁵⁰ Le régime des heures complémentaires est fixé à l'article 23 de la convention collective. Les heures complémentaires peuvent être effectuées dans la limite de 1/10^{ème} de la durée hebdomadaire ou mensuelle de travail prévue dans le contrat. Par exemple, si le contrat prévoit une durée de travail de 30 heures hebdomadaires, le salarié peut effectuer 3 heures complémentaires au maximum. Toutefois, elle peut être portée à 1/3 de la durée hebdomadaire ou mensuelle par accord d'entreprise ou d'établissement. Les heures complémentaires ne doivent pas porter la durée de travail du salarié au niveau de la durée légale.

⁵¹ Sous réserve des spécificités liées aux horaires de basse et haute saison et des permanences du dimanche en basse saison.

⁵² Afin de s'assurer un conseil sur la manière de traiter le paiement des heures comprises entre la 34^{ème} et la 35^{ème} heure, la SOGEBEA s'est rapprochée en avril 2013 du conseil juridique de l'UPV (Union Patronale du Var) pour obtenir un avis. L'avis était le suivant : « conventionnellement les heures de 34 à 35 ne sont pas payées en heures supplémentaires, les heures supplémentaires sont déclenchées au-delà des 35 heures sauf si votre convention collective prévoit une majoration au-delà de 33 heures ». Dans le cadre de l'audit social réalisé en mai 2013, le cabinet EFIDEX a fait une interprétation de la réglementation analogue à celle de la chambre. Selon le cabinet, les heures effectuées au-delà de 33 heures par semaine doivent être considérées comme des heures supplémentaires et doivent être majorées de 25 %.

3.3.3 Les heures supplémentaires

L'audit social réalisé en 2016 comprend une analyse des heures complémentaires et les heures supplémentaires pour la période du 1^{er} janvier au 31 août 2016 (432 heures complémentaires, 404 heures supplémentaires, dont 134 heures pour les saisonniers). Selon le rapport, il n'existe pas de planning sur plusieurs mois et le recours aux heures supplémentaires est systématique. L'auteur du rapport recommandait à la SOGEBBA de mettre en place une gestion annuelle des congés payés et d'avoir un saisonnier de plus afin d'éviter le paiement des heures majorées aux personnels permanents.

Pour l'année 2017⁵³, le décompte des heures supplémentaires pour le personnel permanent et le personnel saisonnier s'élève à 480 heures dont 133,5 pour les saisonniers (pour la période du 1^{er} janvier au 31 août 2017, le nombre d'IHTS est égal à 348 heures dont 110,5 heures pour les saisonniers⁵⁴). On observe donc une légère baisse par rapport à 2016.

La chambre a procédé à une vérification par échantillon sur le mois de juin 2017 entre les éditions de pointage et les heures supplémentaires déclarées et validées. Les états sont conformes aux heures de pointage.

Interrogée sur ce point, la SOGEBBA a indiqué qu'elle avait mis en place au cours de l'année 2017, donc de façon très tardive, des procédures permettant un meilleur contrôle des IHTS. Ainsi, jusqu'au début de l'année 2017, un état récapitulatif mensuel des heures supplémentaires réalisées par les agents sur le mois M était établi par le service comptable et contresigné par les agents concernés. Le paiement de ces heures apparaissait sur les bulletins de salaires M+1. Depuis mi-2017, chaque salarié souhaitant effectuer des heures supplémentaires doit en rendre compte par l'établissement d'une fiche individuelle, portant mention de la période concernée et des causes nécessitant l'accomplissement des heures supplémentaires. Cette fiche est systématiquement validée par un des maîtres de port ou par la direction. L'ensemble des fiches est compilé par le service comptabilité et le récapitulatif mensuel est contresigné par les salariés concernés.

La chambre encourage la SOGEBBA à poursuivre ses efforts de contrôle des heures supplémentaires. Le retour à 1 594 heures prévu par la convention collective (hors journée de solidarité) permettrait également de faire baisser le nombre d'heures supplémentaires.

3.3.4 Le solde des congés payés

Le rapport d'audit social de 2013 relève plusieurs anomalies concernant la gestion des congés payés. Ainsi, l'accord d'entreprise prévoit que le solde de congés payés pour l'année n-1 est de dix jours au plus et que les jours de récupération de l'année n-1 doivent être soldés. Ces règles ne sont pas appliquées. En outre, le rapport relève que la SOGEBBA accepte de façon irrégulière le versement d'une indemnité compensatrice en lieu et place de la prise effective de congés payés par le salarié.

⁵³ Détail des heures réalisées par agent en annexe 2.

⁵⁴ Le détail des heures supplémentaires réalisées par l'ensemble du personnel figure en annexe

Le rapport d'audit 2016 réitère l'alerte sur le non-respect des règles relatives au solde de congés payés et aux jours de récupération. Le rapport souligne par ailleurs que l'obligation faite aux salariés par l'accord d'entreprise de prendre des congés payés de deux semaines consécutives entre le 1^{er} mai et le 31 octobre n'est pas respecté.

Pour l'année 2017, les anomalies relevées dans les rapports d'audit perdurent (non prise de deux semaines consécutives entre le 1^{er} mai et le 31 octobre et solde de congés payés de l'année n-1 supérieur à 10 jours). La vérification des jours de récupération pour l'année 2017 fait également apparaître des reports de jours de récupération des années antérieures.

Interrogée sur ce point, la SOGEBEA justifie le solde important des congés au 1^{er} juin 2017 par un solde cumulé des années précédentes très élevé. A titre exemple, un agent dont le détachement a pris fin en septembre 2017 s'est vu rémunérer ses jours de congés non pris pour un montant égal à 10 083,41 euros. Pour information, afin de régulariser la situation, la direction a pris une note de service début 2018 en rappelant les règles et les limites de report des congés non pris et fixant une période transitoire se terminant le 31 mai 2019 pour apurer les situations antérieures.

La chambre encourage la SOGEBEA à poursuivre son effort de régularisation des congés payés afin de ne pas devoir payer des reliquats de congés élevés au départ des agents.

3.4 Le régime indemnitaire du personnel de la SOGEBEA

Selon l'auteur du rapport 2013, certaines primes versées à des agents détachés de la mairie (notamment les matricules 008 et 009) ne « *semblent pas* » avoir de justification (prime de résidence, prime de fonction, prime technique). La chambre a vérifié les éléments de rémunération des agents de la SOGEBEA pour l'année 2017.

3.4.1 La prime d'ancienneté

Le versement de la prime d'ancienneté est prévue dans la convention collective⁵⁵ qui régit le personnel des ports de plaisance. L'accord d'entreprise signé le 8 avril 2010 prévoit le versement de cette prime⁵⁶ selon la convention collective applicable avec un taux maximum porté à 22 % en lieu et place de 18 %.

⁵⁵ Article 40 fixe le cadre du versement d'une prime d'ancienneté calculée à partir de leur salaire mensuel brut de base. La prime d'ancienneté est calculée dans les conditions suivantes : 1,5 % après 2 années de présence, plus 1,5 % toutes les 2 années supplémentaires, avec un maximum de 21 %.

⁵⁶ Article 5.

Après vérification des bulletins de paie 2017, des anomalies sont apparues dans les modalités de calcul. La SOGEBBA, interrogée sur ce point a indiqué que certains salariés avaient acquis un taux de prime selon les anciennes grilles de calcul, plus favorables (avant 2010). Au moment de la mise en œuvre de la nouvelle grille, il a été décidé qu'ils conserveraient les bénéfices acquis. Les écarts constatés lors des contrôles s'expliquent par cette double modalité de calcul⁵⁷.

3.4.2 La prime de fin d'année

Le versement de la prime de fin d'année est prévu à l'article 5 de la convention collective. Les montants perçus en 2017 sont conformes à la réglementation pour le personnel permanent sauf pour un agent. Néanmoins, la SOGEBBA, contrairement aux stipulations de la convention collective, verse cette prime sans condition d'ancienneté. Ainsi, le personnel saisonnier perçoit irrégulièrement la prime.

3.4.3 La rémunération du personnel détaché de la mairie de Bandol

Le rapport d'audit social de 2013 relevait « *le versement de primes aux détachés « mairie » notamment M...et Mme.... Ces primes ne semblent pas avoir de justification (prime de résidence, prime de fonction, prime technique...). Ces primes sont attribuées pour compenser des augmentations de salaire puisque les détachés « mairie » doivent en principe percevoir la même rémunération que s'ils travaillaient en mairie* ».

La chambre rappelle qu'en cas de détachement dans une SEM, le fonctionnaire perçoit la rémunération de son emploi d'accueil et, dès lors qu'il n'est pas détaché d'office, ne dispose d'aucune garantie du maintien de son niveau de traitement dans la fonction publique.

3.4.3.1 La prime technique

Il s'agit d'une prime fixée à 20 % du salaire de base de l'agent détaché. Elle est versée à tous les agents détachés, sans fondement juridique. Elle n'est prévue ni par la convention collective nationale ni par l'accord d'entreprise. Seuls les contrats des agents embauchés à partir de 2017 mentionnent le versement de cette prime pour trois agents.

Tableau n° 20 : Tableau récapitulatif de la prime technique versée en 2017

en €	Janv.	Fév.	Mars	Av.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total perçu
Matricule 024	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	311	311	622
Matricule 009	319	319	321	321	321	321	321	321	321	321	321	324	3 846
Matricule 023	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	337	337	675
Matricule 010	415	415	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5 000
Matricule 008	459	459	462	462	462	462	462	462	462	-	-	-	4 153

Source : CRC d'après les bulletins de paie versés par la SOGEBBA

⁵⁷ Par exemple, un salarié entré en 2000 à la SOGEBBA, aurait cumulé 10 % de prime d'ancienneté sur la période 2000-2010. En 2017, il aurait acquis $3 \times 1.5 \% = 4.5 \%$ supplémentaires provenant des nouvelles modalités, soit un total de 14.5 %. Si cette nouvelle grille lui avait été appliquée depuis 2000, il n'aurait cumulé que 12 % de prime.

3.4.3.2 L'indemnité de résidence versée à un agent détaché

La SOGEBÀ justifie le versement de cette indemnité en raison du statut de détaché de cet agent. Seul l'intéressé a perçu cette indemnité. Le décret n° 85-1148 du 24 octobre 1985 relatif à la rémunération des personnels de la fonction publique détermine les conditions d'octroi de l'indemnité de résidence. Il résulte clairement des dispositions de l'article 1 du décret que ce texte n'est pas applicable à un agent détaché dans une entreprise privée⁵⁸.

La chambre invite la SOGEBÀ à se mettre en conformité avec la réglementation.

Recommandation n° 4 : Mettre à jour le régime indemnitaire des agents de la SOGEBÀ. Supprimer la prime de fin d'année pour le personnel saisonnier afin de se mettre en conformité avec la convention collective, supprimer la prime technique versée aux agents détachés.

⁵⁸ Article 1 du décret n°85-1148 du 24 octobre 1985 : « Les dispositions du présent décret sont applicables aux magistrats, militaires, fonctionnaires et agents de la fonction publique de l'Etat, de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière, à l'exclusion du personnel rétribué sur la base des salaires pratiqués dans le commerce et l'industrie. »

4 LE PILOTAGE DE L'ACTIVITE PORTUAIRE

L'examen de l'organisation administrative de la SOGEBBA révèle de nombreuses lacunes qui pèsent lourdement sur la gestion de l'activité. Les audits réalisés en 2008, 2013 et 2016 ont mis en valeur des dysfonctionnements graves. Malgré ces alertes, la SOGEBBA n'a engagé que tardivement la réforme de son fonctionnement et de ses procédures de contrôle.

La SOGEBBA doit moderniser sa gestion en développant des outils de pilotage lui permettant de suivre plus rigoureusement son activité et de mesurer de façon plus objective la qualité du service. Le recrutement d'un directeur administratif et financier en avril 2019 devrait permettre de renforcer le processus de réorganisation interne engagé depuis deux ans. La chambre relève toutefois le caractère très tardif de ce recrutement.

4.1 La gestion administrative

La gestion de l'activité et des services connaît de nombreuses défaillances. Le manque de rigueur dans la définition et le suivi de procédures engendre des irrégularités et un manque de transparence.

4.1.1 Les procédures de gestion manquent de rigueur

En 2008, le rapport d'audit réalisé par le commissaire aux comptes avait mis en avant le manque de rigueur dans la gestion administrative de la SOGEBBA et les dysfonctionnements qui en découlaient. Le rapport relevait l'absence de sécurisation des procédures internes, notamment concernant le suivi des factures, le respect des règles de sécurité dans la zone de carénage, la comptabilisation des prestations dans la zone de carénage, et les procédures d'avoir. Les constats effectués au cours des audits réalisés en mai 2013 puis septembre 2016, ont confirmé ces lacunes.

4.1.1.1 Le suivi administratif des dossiers

La chambre a procédé à un examen par sondage des dossiers de plaisanciers. Une vingtaine de dossiers a été contrôlée (contrats annuels et contrats d'amodiataires). Les fichiers sont disponibles en partie sous format papier, en partie sous format dématérialisé dans le logiciel de gestion (« Alizée »).

La chambre a sollicité auprès de la SOGEBBA la production des dossiers pour la période 2013-2017. Toutefois la SOGEBBA ne dispose pas d'un historique précis de ses dossiers de plaisanciers et n'a pas été en mesure de fournir les contrats des plaisanciers pour la période 2013-2016. Ainsi, pour les contrats annuels, ne figure dans les fichiers examinés aucun contrat antérieur à 2017, alors que la consultation du logiciel de gestion a permis de constater que les plaisanciers concernés bénéficiaient pour la plupart d'un poste au moins depuis 2010 (date de mise en place du logiciel de gestion).

La rédaction et la présentation des contrats a été modifiée à compter de 2018. Les contrats portent notamment la mention du poste d'amarrage, les caractéristiques du bateau, et la détermination du tarif. Les vérifications opérées sur le calcul du montant des redevances n'ont pas révélé d'anomalie.

Les stipulations des contrats d'amodiation comme celles des contrats annuels prévoient la production par le titulaire de certaines pièces justificatives. Les plaisanciers doivent notamment fournir le certificat de francisation du bateau et une attestation d'assurance à jour. Les dossiers consultés sont pour la plupart incomplets⁵⁹. Si tous contiennent le certificat de francisation, le plus souvent les attestations d'assurance ne sont pas à jour. Dans un dossier, il a pu être constaté qu'il n'y avait aucune copie du contrat pour l'année 2018 et 2019, ni dans le dossier papier, ni dans le dossier dématérialisé. Le dossier en cause concerne au surplus un membre du conseil d'administration.

L'article 14 de la convention charge le concessionnaire de vérifier le respect par les usagers de l'obligation de présenter une attestation valide. Cette obligation n'est pas remplie par la SOGEBEA. Le suivi administratif et la mise à jour des dossiers doivent être faits avec plus de rigueur.

La centralisation des informations dans un fichier informatique, dès lors que nombre d'échanges se font désormais par courriel, devrait également être envisagée. Pour information, la SOGEBEA indique avoir entamé en 2018 un processus de modernisation de sa gestion client par la mise en place d'un système de numérisation du support client, sous forme de logiciel de suivi (Komidoc/ Zendesk).

4.1.1.2 La mise en place tardive d'un contrôle des prestations sur la zone de carénage

Le rapport d'audit de 2016 a mis en valeur la persistance du problème de contrôle des opérations sur l'aire de carénage, déjà relevé en 2008 et 2013. Ces rapports mentionnaient d'une part l'absence de contrôle de la quantité de prestations effectuées, qui induisait une perte de recettes probable pour la SOGEBEA, d'autre part l'absence de dispositif de contrôle du logiciel informatique, dont le paramétrage permettait à tout agent de modifier un compte, même après l'émission d'une facture.

La SOGEBEA indique avoir mis en place depuis 2018 un processus permettant d'assurer une meilleure traçabilité des prestations réalisées. Toute intervention serait désormais soumise à une prise de rendez-vous obligatoire, par téléphone ou via le système de réservation en ligne, et inscrite dans le logiciel de gestion Alizée, qui émet un « ordre d'intervention » devant être présenté le jour de la réalisation de la prestation. Cette procédure permettrait dorénavant de conserver une trace de toutes les demandes relatives à la zone de carénage. La configuration du logiciel de gestion a quant à elle été modifiée afin de limiter les possibilités de modification des comptes. Selon la SOGEBEA, cette réforme, combinée à une modification des conditions de tarification, aurait déjà permis une augmentation significative du chiffre d'affaires de la zone carénage⁶⁰.

⁵⁹ Voir tableau de synthèse en annexe 3.

⁶⁰ Les comptes d'exploitation 2018 versés par la SOGEBEA indiquent un chiffre d'affaires de 316 208 euros pour la zone carénage en 2018, soit une augmentation de 7,3 % par rapport à 2017. Le déficit de l'activité carénage a été légèrement réduit (- 7 %), mais reste important, à hauteur de 173 589 €.

La chambre relève toutefois que la SOGEBBA, en dépit d'une situation particulièrement problématique et d'alertes répétées, a attendu plusieurs années avant de sécuriser ces procédures.

4.1.1.3 Le suivi des factures et le recouvrement des créances

Pour la période sous revue, la SOGEBBA ne disposait pas de procédure de contrôle standardisée concernant le suivi des factures et le recouvrement des créances. Jusqu'à une date récente, le suivi des factures des plaisanciers ne faisait pas l'objet d'un contrôle rigoureux. L'agent enregistrant la prestation s'occupait du suivi de « ses » factures et d'éventuelles relances en cas d'impayés. Aucune procédure systématisée de contrôle n'avait été mise en place et certains retards de paiement n'ont pu faire l'objet d'un recouvrement avant l'expiration des délais de prescription. D'après la SOGEBBA, il en est résulté un volume important d'admissions en non-valeur :

Tableau n° 21 : Créances impayées

En €	Nombre de créances impayées	Montant total TTC en €
2015	102	162 409
2016	82	120 508
2017	102	78 125

Source : SOGEBBA

Le contrôle des procédures de recouvrement est désormais assuré par le directeur administratif et financier.

Cette déficience dans les procédures élémentaires d'encaissement et de recouvrement de créances illustre une carence globale de la SOGEBBA dans la gestion administrative et financière de l'activité. Le fonctionnement de la société a été durablement perturbé par l'absence de procédures clairement définies et d'une façon générale par l'absence d'encadrement administratif susceptible de mettre en œuvre des méthodes de gestion rigoureuses.

4.1.2 Des mises à disposition d'emplacements irrégulières

4.1.2.1 Une absence totale de cadre juridique

La SOGEBBA met à disposition de certains usagers des emplacements, gratuitement et en dehors de tout cadre juridique. Ces mises à disposition constituent des occupations privatives du domaine public, normalement soumises à la délivrance formelle d'une autorisation, sous forme de décision ou de contrat.

Dans sa version applicable jusqu'au 21 avril 2017, l'article L. 2122-1 du code général de la propriété des personnes publiques disposait que « *Nul ne peut, sans disposer d'un titre l'y habilitant, occuper une dépendance du domaine public d'une personne publique mentionnée à l'article L. 1 ou l'utiliser dans des limites dépassant le droit d'usage qui appartient à tous.* ». L'article R. 2122-1 du même code précise que « *L'autorisation d'occupation ou d'utilisation du domaine public peut être consentie, à titre précaire et révocable, par la voie d'une décision unilatérale ou d'une convention.* », et son article R. 2122-6 dispose que « *Le titre fixe la durée de l'autorisation et les conditions juridiques et financières de l'occupation ou de l'utilisation du domaine public.* ».

En outre, la chambre rappelle qu'aux termes de l'article L. 2125-1 du même code, « *toute occupation ou utilisation du domaine public d'une personne publique donne lieu au paiement d'une redevance* ». Les dérogations au principe de non-gratuité sont spécifiquement définies à l'article L. 2125-1 du code. Contractuellement, la SOGEBEA est tenue de solliciter l'accord de la commune pour toute mise à disposition d'un emplacement⁶¹.

La SOGEBEA a fourni à la chambre une liste des bénéficiaires d'emplacements gratuits :

Tableau n° 22 : Liste des emplacements mis à disposition gratuitement par la SOGEBEA

Institution	Poste occupé	Bateau	Dimensions	Observations
SNSM Bandol	QCA13	Vedette SN164 – ST ELME II	14.85 x 4.60	Invité
SNSM Bandol	QCA12	Pneumatique	5.00 x 2.00	Invité
Ville de Bandol (Police Municipale)	QCA10	Pneumatique	5.50 x 2.03	Invité
Douanes	QCA08	Vedette ARENC	15.00 x 4.50	Invité
SNB	PCA13	Marie Joseph	8.50 x 2.80	Invité
Ville de Bandol (SNB)	SNB1	-	5.00 x 2.00	Invité
Ville de Bandol (SNB)	SNB2	-	5.00 x 2.00	Invité
Ville de Bandol (SNB)	SNB3	-	5.00 x 2.00	Invité
Ville de Bandol (SNB)	SNB4	-	5.00 x 2.00	Invité
Ville de Bandol (SNB)	SNB5	-	5.00 x 2.00	Invité
ATSM	PCA14	BCBG	5.90 x 2.20	Invité
ATSM	PCA12	Barge	6.00 x 3.00	Invité
Ville de Bandol (Brigade de l'Environnement)	PCA06	Environnement 1	5.50 x 2.30	Invité
Paul Ricard	QH13	Navette Bendor	10.00 x 2.80	Invité
Paul Ricard	QH14	Embarcadère Bendor	20.00 x 3.00	Invité
Paul Ricard	QH15	Ile de Bendor	25.00 x 7.00	Invité
Mcsa Terre Neuve 83	QS05	Terre Neuve 83	5.05 x 1.95	Invité
<i>Total des surfaces occupées</i>			597 m ²	

⁶¹ Article 8 de la convention de délégation.

Ces emplacements sont octroyés par la SOGEBBA sans délivrance de titre et en dehors de tout cadre légal⁶². Ni la durée, ni les conditions juridiques et financières de l'occupation privative du domaine public ne sont inscrites dans un document écrit. La SOGEBBA n'a pas été en mesure d'indiquer depuis combien de temps dureraient ces mises à disposition. La société n'a pu justifier qu'elle disposait de documents ou d'informations précises sur les bateaux occupant ces emplacements (certificats de francisation, certificats d'assurance, notamment).

Ni le conseil d'administration de la SOGEBBA, ni la collectivité ne sont informées de l'existence de ces mises à disposition gratuites, de l'identité des bénéficiaires, de la durée et des conditions d'occupation. Cette absence totale de cadre juridique, de formalité, de justification et d'information pose de graves problèmes de régularité et de transparence.

4.1.2.2 Des avantages octroyés sans aucune justification

Plusieurs associations (Société Nautique de Bandol, MCSA Terre Neuve 83, SNSM Bandol) et au moins deux sociétés commerciales (ATSM⁶³ et Paul Ricard⁶⁴) bénéficient de ces mises à disposition sans conventionnement. Elles bénéficient par suite d'avantages en nature sans aucune contrepartie clairement définie.

Par exemple, la SOGEBBA fournit gratuitement à la SNB cinq postes à quai, plus cinq postes facturés à un tarif réduit, ce qui représente un avantage qui peut être évalué à environ 20 000 euros par an⁶⁵. Certes, les textes légaux prévoient qu'une AOT peut être délivrée gratuitement aux associations à but non lucratif qui concourent à la satisfaction d'un intérêt général⁶⁶. Si la Société nautique de Bandol, par son activité, participe sans doute au rayonnement et à l'animation du port de plaisance, il faudrait au minimum qu'une définition de cette contrepartie figure dans une convention. La commune, qui octroie par ailleurs une subvention annuelle de 80 000 euros à la SNB, n'est pas informée de cette libéralité.

⁶² L'article L. 1311-5 du code général des collectivités territoriales dispose que : « I. – Les collectivités territoriales peuvent délivrer sur leur domaine public des autorisations d'occupation temporaire constitutives de droits réels en vue de la réalisation d'une opération d'intérêt général relevant de leur compétence. Le titulaire de ce titre possède un droit réel sur les ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier qu'il réalise pour l'exercice de cette activité./ II. – Dans les ports et les aéroports, sont considérées comme satisfaisant à la condition d'intérêt public local mentionnée au premier alinéa du I les activités ayant trait à l'exploitation du port ou de l'aéroport ou qui sont de nature à contribuer à leur animation ou à leur développement. ». L'article R. 5314-31 du code des transports dispose que : « La disposition privative de postes à quai destinés à des navires de plaisance ne peut être consentie pour une durée supérieure à un an, renouvelable chaque année dans les conditions définies par l'autorité compétente. /La collectivité compétente fixe par délibération la proportion de postes à quai réservés à des navires de passage. /Lorsque la disposition privative de postes à quai est consentie à des entreprises exerçant des activités de commerce et de réparation nautiques ou à des associations sportives et de loisirs, la durée fixée au premier alinéa est portée à cinq ans. (...) ».

⁶³ Pour le cas d'ATSM, qui est une société de travaux sous-marins louant un local sur la zone de carénage, la SOGEBBA met à disposition un emplacement en bout de quai, qui selon elle n'est pas commercialisable. La société ATSM y amarre une barge utilisée pour ses activités.

⁶⁴ La société Paul Ricard exerce une activité de location de terrain et d'autres biens immobiliers. Elle est propriétaire de l'île de Bendor et gère la liaison maritime qui dessert cette île.

⁶⁵ Source : SOGEBBA. La SOGEBBA indique dans sa note que la valeur de location des cinq postes mis à disposition gratuitement est de 10 694 euros à l'année. Les cinq autres postes sont facturés à la dimension 5 mètres * 2 mètres, alors que les bateaux qui sont sur ces postes sont bien plus grands. La différence par rapport à une facturation classique est de 10 749 euros.

⁶⁶ CG3P article L. 2125-1.

De même, la SOGEBBA met à disposition gratuite de la société Paul Ricard trois emplacements, représentant une surface d'occupation de 260 m², ce qui correspond pour la SOGEBBA à une perte de recettes de l'ordre de 10 000 euros par an. Ces emplacements sont utilisés par la société Paul Ricard pour exercer une activité commerciale de transport de passagers vers les îles de Bendor, dont elle est propriétaire. La mise à disposition de trois emplacements pour une exploitation commerciale est anormale. Ces attributions sont consenties en dehors de toute convention, sans publicité ni mise en concurrence. Les règles fondamentales de la domanialité publique sont gravement méconnues par la SOGEBBA. Si la société Paul Ricard fait valoir dans sa réponse au rapport d'observations provisoires que la présence de ses navires dans le port se justifie historiquement, au regard des nécessités de desserte de l'île, et eu égard à ses besoins de propriétaire de l'île, de telles circonstances sont sans incidence sur l'obligation de détenir un titre d'occupation du domaine public. En outre, l'île étant un domaine privé, il n'existe aucune exigence de continuité territoriale qui s'imposerait en l'espèce aux pouvoirs publics. Il n'est pas établi que l'exploitation commerciale et touristique de l'île et de la liaison maritime correspondraient à la poursuite d'un intérêt général. Rien, dès lors, ne justifie la gratuité de la mise à disposition des emplacements, qui ne saurait être établie par les seuls besoins et intérêts commerciaux de la SA Paul Ricard.

Suite aux observations provisoires de la chambre, la situation a toutefois été régularisée par la signature d'une convention le 8 janvier 2020 [voir *infra* point suivant].

La chambre ne peut qu'encourager la SOGEBBA à procéder à ces régularisations car pour la période sous contrôle force est de constater qu'en l'absence de tout document écrit, il était impossible de déterminer quel était l'intérêt de la SOGEBBA justifiant l'octroi de tels avantages et la renonciation aux recettes correspondantes. En l'état, ces actes de gestion commerciale n'étaient pas conformes à l'intérêt social de la SOGEBBA. La perte de recette potentielle pour la SOGEBBA, s'élevait au total à plus de 40 000 euros par an⁶⁷.

4.1.2.3 Une régularisation impérative qui est en cours

A supposer que ces mises à disposition soient consenties dans un but d'intérêt général, il conviendrait de définir, avec la collectivité, la nature de cet intérêt. L'article 8 de la convention de quasi-régie stipule expressément que « *lorsque des considérations liées à l'intérêt général le justifient, des postes d'amarrage ou de mouillage peuvent être réservés à certaines catégories d'usagers selon des contrats agréés par la collectivité.* ». Faute de considération d'intérêt général explicite et d'agrément de la collectivité, l'octroi de places gratuites est directement contraire aux obligations contractuelles de la SOGEBBA. Par ailleurs, la SOGEBBA est tenue contractuellement à une obligation de « *strict respect de l'égalité des usagers* »⁶⁸, qui est gravement méconnue par l'octroi d'avantages spécifiques à certaines sociétés commerciales.

⁶⁷ Estimation construite sur la base d'un tarif de 70 euros le m², par référence à la grille tarifaire du port de plaisance.

⁶⁸ Article 3 de la convention.

Il est dès lors recommandé à la SOGEBA de mettre fin dans les meilleurs délais aux mises à dispositions gratuites d'emplacements sans délivrance de titre d'occupation et de régulariser l'ensemble de ces situations⁶⁹.-Les évolutions récentes du cadre légal obligent la SOGEBA à mettre en œuvre les procédures adéquates de mise en concurrence et de publicité, pour l'ensemble des autorisations d'occupation qu'elle délivre pour l'exercice d'une activité économique⁷⁰.

A la suite des observations formulées par la chambre dans son rapport d'observations provisoires, la SOGEBA et la SA Paul Ricard ont conclu le 8 janvier 2020 une convention valant autorisation d'occupation temporaire, définissant la durée et les conditions d'occupation des emplacements en cause, ainsi que le montant de la redevance d'occupation. La convention, qui expose dans son préambule que l'autorisation d'occupation temporaire est accordée « *en vue d'une exploitation économique* », fait application du régime dérogatoire prévu à l'article L. 2122-1-3 du code de la propriété des personnes publiques, permettant de faire exception aux règles de mise en concurrence. La chambre rappelle que conformément au dernier alinéa dudit article, les considérations de droit et de fait justifiant l'absence de mise en œuvre des procédures de mise en concurrence doivent être rendues publiques.

Recommandation n° 5 : Régulariser l'ensemble des mises à disposition gratuites d'emplacements.

4.1.3 Le dispositif opaque d'attribution des emplacements

Les demandes d'attribution de places à l'année (contrats annuels renouvelables) dépassent très largement les capacités d'accueil du port.

Conformément à ses obligations contractuelles, la SOGEBA a mis en place un système de liste d'attente. Les demandes sont classées en catégories selon la dimension du bateau. Les demandeurs reçoivent un numéro d'ordre correspondant à leur numéro de dossier, et un numéro de catégorie évoluant chaque année en fonction de leur place dans la liste d'attente par catégorie. Le logiciel de gestion des places a été mis en place en 2010. Depuis 2017, l'inscription sur la liste d'attente est facturée par la SOGEBA à hauteur de 30 euros. La liste d'attente comprend environ 500 demandes. Il résulte de l'instruction qu'environ une cinquantaine de places est attribuée chaque année.

⁶⁹ La SOGEBA a indiqué au cours de l'instruction qu'elle était en cours de négociation avec la société Paul Ricard pour définir un régime juridique à l'occupation de fait, sous forme d'autorisation d'occupation du domaine public. La SOGEBA a également indiqué au cours du contrôle qu'elle allait établir une convention avec la SNB, afin de régulariser la situation.

⁷⁰ En vertu de l'ordonnance n° 2017-562 du 19 avril 2017, les titres d'occupation conclus à compter du 1^{er} juillet 2017 en vue d'une exploitation économique sont soumis à l'obligation de mise en concurrence et de publicité. Ces dispositions ont été codifiées à l'article L. 2122-1-1 du CG3P. Jusqu'alors aucun texte n'imposait qu'une autorisation d'occupation du domaine public soit soumise à une procédure de publicité et de mise en concurrence : voir CE, *Ville de Paris et association PJB*, 3 décembre 2012, n° 338272.

La chambre a constaté de graves dysfonctionnements de ce système de liste d'attente au cours de la période sous revue. Les pratiques d'attribution des places constatées au cours de la période 2013-2016 méconnaissent totalement les principes de transparence et d'égalité entre usagers auxquels est tenue la SOGEBEA en vertu du contrat de concession⁷¹. Jusqu'en 2017, la procédure d'attribution n'a jamais été formalisée dans un document interne ou publié à l'attention des usagers. L'examen des conditions d'attribution des places, effectué à partir des données fournies par la SOGEBEA, montre des pratiques d'attribution opaques et inéquitables.

La SOGEBEA a communiqué à la chambre un tableau retraçant l'historique des attributions de place depuis 2010. L'examen de ces données révèle de très nombreuses entorses au principe d'attribution par ordre d'inscription. Selon la SOGEBEA, bien que les décisions d'attribution mentionnent une commission d'attribution, aucune commission n'a été réunie entre 2013 et 2017.

Ainsi, d'après les données du tableau, pour l'année 2013, seules cinq attributions de places sur cinquante-six apparaissent régulières. Dix-sept places ont été attribuées alors que le demandeur n'était pas prioritaire sur la liste d'attente. Plus d'une trentaine de postes a été attribuée à des personnes n'étant pas inscrites sur la liste d'attente. Parmi elles figurent des employés de la SOGEBEA.

En 2014, sur soixante-quinze attributions, plus de vingt personnes n'étaient pas prioritaires sur la liste d'attente et quarante-cinq n'étaient pas inscrites.

Les données ne sont pas complètes pour les années 2015 et 2016, mais il ressort du tableau que certaines irrégularités perdurent, notamment du fait de l'attribution de postes à des personnes non inscrites sur la liste d'attente. En 2015, sur près de cent-vingt attributions, au moins vingt-cinq postes ont été attribués à des plaisanciers non-inscrits sur la liste d'attente. En 2016, sur soixante-quatre attributions, une trentaine sont des attributions par vente avec transfert de poste, et une quinzaine pour des personnes non inscrites sur la liste. Les données recueillies indiquent que les postes sont « cédés » avec la vente du bateau. Cette pratique est irrégulière dès lors qu'elle permet à l'acquéreur d'obtenir une place de port sans être inscrit sur la liste d'attente. En outre, elle permet aux vendeurs titulaires d'une AOT de négocier leur droit de place concomitamment à la vente du bateau, et ainsi de « revendre » irrégulièrement leurs droits d'occupation du domaine public.

L'institution d'une commission d'attribution en 2017 et la modification du règlement du port en 2018⁷² devraient contribuer à une régularisation de la situation et permettre une plus grande transparence. La commission s'est réunie pour la première fois le 20 avril 2017, pour l'attribution de dix-huit postes. Elle se réunit également pour l'attribution des contrats « estivants » et trancher des cas particuliers. Les compte-rendu et les listes d'attente anonymisées sont désormais disponibles sur le site internet de la SOGEBEA.

La chambre invite la SOGEBEA à poursuivre cet effort de transparence.

⁷¹ Article 9 de la convention : « les demandes sont inscrites dans des registres tenus par les soins du délégataire qui sont systématiquement communiquées à la collectivité. / Ces registres peuvent être consultés au bureau du port où ils sont conservés ». La convention de 2016 ajoute que les registres anonymisés sont publiés sur le site internet du port.

⁷² Pour information, l'article 2.1.1 du nouveau règlement mis en œuvre en 2018 affirme le caractère personnel et incessible des autorisations d'amarrage.

4.2 Le défaut d'indicateurs de suivi

Les indicateurs de gestion, sous forme de bases de données ou de tableaux de bords, constituent un outil d'information, d'évaluation, d'alerte, de gestion des risques, d'aide à la décision, d'anticipation et de prospective. La SOGEBEBA, qui exerce son activité de gestion portuaire depuis plusieurs dizaines d'années, dispose de peu d'informations objectivables sur la structure de son activité et sur son évolution.

Si la SOGEBEBA a des indicateurs financiers relativement précis, elle n'a pas développé d'indicateurs de gestion permettant de mettre en œuvre une politique commerciale, des objectifs de qualité de service, une stratégie raisonnée de développement des services aux usagers.

4.2.1 Une information insuffisante sur les conditions d'exercice de la délégation de service public

Au titre du contrôle de la délégation de service public, la SOGEBEBA est tenue de rendre compte à l'autorité délégante de sa gestion. Les stipulations contractuelles, notamment celles relatives au rapport du délégataire, sont assez précises sur ce point et auraient dû conduire la SOGEBEBA à développer un certain nombre d'indicateurs permettant de rendre compte de sa gestion à la commune. La chambre a relevé dans son rapport d'observation sur la gestion de la commune les déficiences de cette dernière dans le suivi de l'exécution du contrat. Parallèlement, la SOGEBEBA n'a pas mis en place les outils élémentaires permettant de donner une information objective sur son activité.

L'article 7 de la convention de 2003, repris à l'article 7 de la convention de 2016, établit la liste des services que le concessionnaire est tenu de mettre en place et de faire fonctionner. S'il n'est pas contesté que la SOGEBEBA fournit bien aux plaisanciers l'ensemble des services prévus au contrat, la société n'est pas en mesure de donner une image complète et évolutive de son activité.

En effet, si les rapports du délégataire contiennent quelques tableaux, l'information en termes de pilotage de l'activité est très pauvre. Il n'y a pas d'indicateurs précis (sur le renouvellement des contrats, la fréquentation, les pratiques des plaisanciers, les incidents techniques, la sécurité, les opérations d'entretien, la gestion des déchets, etc.) qui permettraient d'informer sur l'ensemble des paramètres de l'activité et de leur évolution dans la durée. La SOGEBEBA elle-même ne dispose pas de cette information, faute d'avoir mis en place les outils adéquats. La commune n'a jamais adressé de demande directe à la SOGEBEBA afin d'obtenir une information plus complète.

A titre d'exemple, dans les rapports du délégataire, les incidents d'exploitation (notamment ceux de la station carburant en 2014 et 2017) ne font pas l'objet d'un exposé détaillé. Il n'y a aucun développement précis sur les causes techniques de l'incident, sur les réparations, ou sur les conséquences pourtant significatives des dysfonctionnements sur les conditions d'exploitation et les résultats.

Par ailleurs, certaines missions du délégataire, telles que le développement de l'image de marque du service public, ne font l'objet d'aucun suivi. Les termes de l'article 3 de la convention définissent pourtant une série d'objectifs devant contribuer à l'image de marque du service public, au nombre desquels figurent :

- Lancer des campagnes de recherche de satisfaction des usagers ;
- Développer des actions d'animation ;
- Programme de promotion du port de plaisance ;
- Animation et promotion du port de plaisance.

Il résulte de l'examen des rapports du délégataire, que la SOGEBEA ne fournit aucune information à la commune sur les missions liées à l'image de marque du port de plaisance. Il n'y a aucune trace d'une action ou d'un programme d'action de la SOGEBEA. Il n'y a pas davantage d'indicateurs permettant d'identifier les efforts de la SOGEBEA dans ce domaine.

La nature même de ces missions, qui engagent pour certaines d'entre elles un suivi qualitatif des prestations rendues, aurait dû conduire la SOGEBEA à élaborer des outils de suivi et d'évaluation.

4.2.2 Les outils de pilotage sont insuffisants

4.2.2.1 La SOGEBEA n'a pas développé d'outils de suivi des installations

Les installations et équipements ne font pas l'objet d'un suivi permettant de gérer de façon prévisionnelle leur entretien. Interrogée sur ce point, la SOGEBEA a indiqué qu'elle n'avait qu'une connaissance approximative de l'état des installations, qu'elle ne possédait que « *très peu d'historique technique* » sur les équipements qu'elle utilise, et que les outils de suivi étaient jusqu'à récemment quasi-inexistants.

Ainsi, la SOGEBEA n'a pas de logiciel de suivi des installations (entretien, alerte, traçabilité des opérations, état de des équipements, sécurité, etc.). Il en résulte plusieurs difficultés, concernant la gestion quotidienne des équipements, la gestion prévisionnelle pour leur renouvellement, la mise en œuvre de cahiers des charges pour les marchés, et la sécurité.

A titre d'exemple, le défaut de suivi et d'entretien est à l'origine d'un vieillissement précoce d'une grue de levage, qui a dû être remplacée de façon anticipée en 2017.

Concernant les mouillages (chaines mères et chaines filles permettant d'amarrer les bateaux aux quais), il n'existe pas de plan de programmation de renouvellement de ces équipements. Alors que la durée de vie des mouillages est bien déterminée (de 3 à 5 ans), la SOGEBEA ne procède à leur remplacement que lorsqu'il y a rupture, et non en vertu d'un plan de maintenance préventif. Elle multiplie ainsi les risques de dommages sur les bateaux, susceptibles d'engager sa responsabilité.

A cet égard, la SOGEBEA ne dispose pas pour la période sous contrôle d'un tableau de suivi des incidents survenus du fait des ruptures de mouillages⁷³. Le rapport du délégataire de 2017 fait état de rupture de mouillages ayant entraîné des dommages « légers » sur des bateaux à quai, et des dommages « un peu plus conséquents » sur les quais de la capitainerie. En 2016 le rapport fait également état de ruptures de mouillages, sans précisions. Aucun recensement systématique des ruptures de chaîne, et plus généralement des incidents impliquant des bateaux survenus dans l'enceinte du port n'était réalisé avant 2018.

⁷³ La SOGEBEA a fourni un tableau recensant les incidents survenus en 2018 et 2019. Pour 2018, ce tableau fait état d'une dizaine d'incidents, dont six liés à des ruptures de chaîne ou de taquet du port.

L'entretien des chaînes correspond à un marché annuel à bon de commandes d'un montant d'environ 75 000 euros par an. Le rapport d'audit réalisé en 2016 indique que la SOGEBBA a recours à un prestataire unique (ATSM) sans appel d'offre, et ne procède à aucun contrôle des prestations achetées (point 4.3 p. 11).

Concernant les bornes électriques, le même type de remarques peut être formulé sur le défaut de gestion prévisionnelle. Un effort d'inventaire a été réalisé par la SOGEBBA récemment. La SOGEBBA a recensé 191 bornes à changer. Dans son inventaire, 131 bornes étaient amorties depuis 1997, sur 313 bornes mises à disposition dans le cadre de la concession. L'information concernant l'état de ces bornes, leur entretien, la politique d'amortissement, leur comptabilisation à l'inventaire, demeure confuse.

4.2.2.2 L'absence d'indicateurs de suivi d'activité

L'information qualitative sur l'activité est insuffisante. Ainsi, en dehors des données de facturation, la SOGEBBA ne dispose pas de statistiques précises sur son activité de location de places : elle ne collecte pas d'informations sur les durées de séjour, les types de bateau, la taille des bateaux, leur ancienneté dans le port, leur renouvellement. Ce type d'information faciliterait la gestion prévisionnelle de l'activité, notamment pour l'attribution des emplacements.

Pour l'activité carénage, ce n'est qu'à l'issue de la mise en place, en 2019, de la réservation en ligne pour les activités de levage que la SOGEBBA a pu avoir une information précise sur l'origine des bateaux utilisant l'aire de carénage. Or cette information a une pertinence pour la détermination des tarifs et le rééquilibrage financier de l'exploitation.

Tout un ensemble de données empiriques fait ainsi défaut pour appréhender le service rendu aux usagers. Quelques indicateurs fondamentaux pourraient être mis en place :

- Au niveau de services d'accueil : nombre de bateaux sollicitant une aide à la manœuvre, amplitude du service, identification à l'arrivée, etc.
- Au niveau des services techniques : fréquence de l'entretien des bateaux, recensement et suivi des incidents et des casses de matériels, recensement des vols et des problèmes de sécurité.
- Au niveau des services utilitaires : identification des problèmes de propreté et de protection de l'environnement (des « problèmes » sont évoqués dans les rapports, sans définition précise de leur nature, leur ampleur, etc.), données sur la gestion des déchets.

La SOGEBBA n'a pas non plus la mémoire des incidents qui perturbent la gestion et ne dispose pas dès lors de la réactivité lui permettant d'anticiper ou de résoudre les problèmes. En témoigne la mention vague et récurrente dans les rapports du gestionnaires d'incidents de mouillage, du mauvais état des sanitaires, les incidents sur la station de carburant. Elle est donc dans l'incapacité relative d'identifier rapidement des problèmes de gestion ou d'ajuster son offre de services sur la base d'informations précises.

4.2.2.3 L'absence de mesure de la qualité de service

La SOGEBBA ne dispose pas d'outil de gestion de la relation client. La qualité de l'accueil et du suivi des usagers ne font pas l'objet d'une évaluation régulière, et peu d'éléments permettent de mesurer objectivement la satisfaction des plaisanciers.

Interrogée sur ce point, la SOGEBBA indique qu'elle ne dispose pas d'indicateurs de suivi relatifs à la qualité de service, qui selon elle relève d'une appréciation subjective. Il existe seulement un registre des usagers, permettant de recueillir les observations des plaisanciers sur les points de dysfonctionnement récurrents. Il semble difficile à partir de ce simple registre d'avoir une représentation objective et opératoire de l'adéquation du service aux attentes du client. Alors que le contrat de concession l'obligeait à développer ce genre d'outils, elle ne les a pas mis en œuvre.

La SOGEBBA a entamé très récemment une démarche de modernisation de sa communication, qui devrait être la première étape d'une gestion active de la relation aux usagers, lui permettant d'avoir un « retour client » continu et satisfaisant.

Le site internet spécifique au port de plaisance n'a été ouvert qu'à compter du 1^{er} août 2017. Auparavant, les informations étaient délivrées sur le site de la ville de Bandol, qui pourtant n'exerce aucun rôle direct dans la gestion de l'exploitation. La SOGEBBA n'avait donc pas la maîtrise de son propre outil de communication. Le niveau d'information y apparaît aujourd'hui satisfaisant (actualités, newsletter, informations météo, conditions d'accueils, services, etc.). Les démarches en ligne ne sont opérationnelles que depuis 2017 pour les places de port, et depuis 2019 pour le carénage. La SOGEBBA indique qu'elle peut désormais, à partir des données tirées de ces démarches en ligne, construire des outils de gestion, par exemple identifier l'origine des bateaux utilisant l'aire de carénage. Cela montre à *contrario* que la société était totalement dépourvue d'instrument de mesure avant 2019.

Les indicateurs de qualité de service faisant défaut, la SOGEBBA n'a que peu de retour mesurable sur le niveau de satisfaction ou la perception par l'utilisateur du service. Dès lors, la SOGEBBA ne peut avoir au mieux qu'un « ressenti » sur les attentes des plaisanciers, l'évolution de leurs besoins et la pertinence de l'offre de services. L'absence d'indicateurs sélectifs ne permet pas non plus d'engager une démarche comparative avec les autres ports de plaisance. Or il ressort de plusieurs rapports issus des professionnels de la plaisance que les attentes de la clientèle de plaisance sont en mutation⁷⁴.

Il reste donc à faire un important travail d'ingénierie statistique pour professionnaliser la relation-client (construction des questionnaires, analyse et exploitation des données, stratégie de veille, etc.). La stratégie et les moyens de ce travail restent à définir. De tels outils de pilotage paraissent indispensables pour évaluer la pertinence des services fournis, mener une politique d'animation adaptée, et développer de nouvelles offres de service. Il apparaît ainsi hasardeux d'engager la stratégie de « montée en gamme » initiée par la commune sans avoir de mesure objective des attentes des plaisanciers et de leur perception de l'offre. L'offre de services dans l'activité portuaire est potentiellement segmentée, et le niveau d'attente des services dépend aussi de la disposition des plaisanciers à payer pour un service supplémentaire.

⁷⁴ Voir par exemple les publications de la Fédération française des Ports de plaisance, « Les nouvelles pratiques de la plaisance », décembre 2017. Une approche statistique de l'activité, visant à mieux connaître la clientèle et les usagers, pourrait concerner les pratiques de la plaisance (ancienneté de la pratique, nombre de sorties, intensité de l'activité, pratique hors saison, etc.), la nature des activités (voiliers/moteurs, excursion/professionnel / plaisance vacances, adultes/ enfants), les caractéristiques des bateaux (moteur / voile, ancienneté du parc), le profil sociologique des plaisanciers (catégorie socio-professionnelle, âge, pratiques, ancienneté dans le monde de la plaisance, etc.).

Si la stratégie de montée en gamme se limite pour le moment à une remise en état ou une remise à niveau des équipements, la SOGEBBA devra à moyen terme engager une démarche visant à identifier de façon plus objective les pratiques et les attentes de ses usagers, les points d'améliorations et les projets prioritaires. C'est une condition préalable à la définition d'une stratégie de développement.

La chambre invite la SOGEBBA à mettre en place ces outils de pilotage.

Recommandation n° 6 : Mettre en œuvre des outils de pilotage de l'activité : suivi des installations, indicateurs d'activité, qualité du service.

ANNEXES

Annexe n° 1. Les heures complémentaires réalisées en 2017.....	57
Annexe n° 2. Les heures supplémentaires réalisées en 2017.....	58
Annexe n° 3. Point 4.1.1. - Tenue administrative des dossiers de plaisanciers (contrats annuels et contrats d'amodiation)	59

Annexe n° 1. Les heures complémentaires réalisées en 2017

Personnels permanents :

Matricule	janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Octobre	Novembre	Décembre	Total
022			0,5								1		1,5
040	2	2	2,5	4,5	4,5	8	7,5	6	12	7,5	6	2	64,5
003	4	3	3,5	2,5	4	4	3	6	12	3	2,5	2	49,5
009								4					4
10							2	6	12	1,25	1		22,25
008	1,5	2	0,5		3,5	2	2	4,5	8,5				24,5
011	3	5	6	4	8,5	2	2						30,5
012				1,5	1				0,5				3
250	0,5	0,5	1,5	1	4					1,5	1		10
014	2,5	2	2,5	6,25	5	6	5	6	12	5,25	4,75	4,5	61,75
015					2			3,5	0,5				6
TOTAL													277,5

Source : données bulletins de paie

Le personnel saisonnier :

Matricule	Juin	Juillet	Août	Sept	Octobre	Total
246			1			1
218	4	10	6	12	4	36
247			2,5			2,5
240			17,5			17,5
219			1,75			1,75
235		5	17,5			22,5
248			3			3
236			17,5			17,5
233			1			1
249			17,25			17,25
230	2	7,5	6	9		24,5
243			11			11
250			1			1
244			1,5			1,5
TOTAL	6	22,5	104,5	21	4	158

Source : données bulletins de paie

Annexe n° 2. Les heures supplémentaires réalisées en 2017

Personnels permanents :

Matricule	janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Octobre	Novembre	Décembre	Total
040	6	5	5	6,5	6	10	13	3	7	13	6,5	6	87
003		6	5,5	5	11	7,5	7	7	7,5	5,5	7	5	74
009								1					1
010								4,25	7				11,25
008		2,5				1		2,5	2				8
011	6	6	8	7,5	15	5	5,5						53
012						1	0,5						1,5
250					10,5	2							12,5
014	5	2	5	6,25	13	13	6	5	7	7	17	11,5	97,75
015					0,5								0,5
Total	17	21,5	23,5	25,25	56	39,5	32	22,75	30,5	25,5	30,5	22,5	346,5

Source : données bulletins de paie

Le personnel saisonnier :

Matricule	Juin	Juillet	Août	Sept	Octobre	Total
218	10	26,5	5	6		47,5
240			10			10
235		12	7			19
248			2			2
236			10			10
249			2,5			2,5
230	8,5	17		17		42,5
TOTAL	18,5	55,5	36,5	23	0	133,5

Source : données bulletins de paie

**Annexe n° 3. Point 4.1.1. - Tenue administrative des dossiers de plaisanciers
(contrats annuels et contrats d'amodiation)**

N° d'emplacement	Type de contrat	Contrat	Certificat d'assurance	Certificat de francisation
C66	Annuel	Oui	Oui	oui
QH05	Annuel	Oui	Oui	oui
QP08	Annuel	Non	Non (2018- 2019)	oui
G21	Annuel	Oui	Oui	oui
K32	Annuel	Oui	Non (2019)	oui
C71	Annuel	Oui	Non (2018-2019)	oui
PCA01	Annuel	Oui	Non (2019)	oui
QS31	Annuel	Oui	Non (2019)	oui
GS038	Annuel	Oui	Non (2018-2019)	oui
106	Annuel	Oui	Oui	oui
13	Amodiataire	Oui	Non (2018-2019)	oui
194	Amodiataire	Oui	Non (2018-2019)	oui
195	Amodiataire	Oui	Non (2019)	oui
245	Amodiataire	Oui	Non (2018-2019)	oui
309	Amodiataire	Oui	Non (2018-2019)	oui
364	Amodiataire	Oui	Non (2019)	oui
373	Amodiataire	Oui	Non (2018-2019)	oui
407	Amodiataire	Oui	Non (2019)	oui
428	Amodiataire	Oui	Non	oui
428	Amodiataire	Oui	Non	oui



Les publications de la chambre régionale des comptes
de Provence-Alpes-Côte d'Azur
sont disponibles sur le site :

www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur

Chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur

17, traverse de Pomègues

13295 Marseille Cedex 08

pacagrefe@crtc.ccomptes.fr

www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur



Marseille, le 30 SEP. 2020

LE PRÉSIDENT

Dossier suivi par : Bertrand MARQUES, greffier
04 91 76 72 42
pacagrefe@crtc.ccomptes.fr

Réf. : GREFFE/BM/CP/n° 1380

Contrôle n° 2019-0148

Objet : observations définitives relatives au contrôle des comptes et de la gestion de la société d'économie mixte locale de gestion du port de Bandol (SOGEBEA)

P.J. : 1 rapport d'observations définitives

Recommandé avec accusé de réception
2C 131 943 4393 8

à

Monsieur Philippe ROCHETEAU
Président directeur général
de la société d'économie mixte locale de
gestion du port de Bandol (SOGEBEA)
Capitainerie du port
83150 BANDOL

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion de la société d'économie mixte locale de gestion du port de Bandol (SOGEBEA) pour les exercices 2013 à 2017 ainsi que les réponses qui y ont été apportées.

Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger.

J'ajoute qu'il vous est possible de communiquer le rapport d'observations définitives à votre conseil d'administration.

Ce document est également transmis à la commune de Bandol, détentrice d'une partie du capital de la SOGEBEA qui le présentera à son assemblée délibérante dès sa plus proche réunion.

Dès la tenue de l'une de ces réunions, ce document pourra être publié et communiqué aux tiers en faisant la demande, dans les conditions fixées par le code des relations entre le public et l'administration.

Enfin, je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 243-17 du code précité, le rapport d'observations et les réponses jointes sont transmis au préfet ainsi qu'au directeur départemental des finances publiques.

Nacer MEDDAH