

**RÉPONSE DE MONSIEUR PHILIPPE ROCHETEAU,
PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SOGEB**

**CONCERNANT LE RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES
RELATIVES AU CONTRÔLE DES COMPTES
ET DE LA GESTION
DE LA SOCIÉTÉ D'ÉCONOMIE MIXTE LOCALE DE GESTION
DU PORT DE BANDOL (SOGEB)**



**PORT DE
BANDOL**

SEML Sogeba (+33)4 94 29 42 64
6 quai du port accueil@portbandol.fr
83 150 BANDOL <http://portbandol.fr>
Capital : 712500€ RCS Toulon 333006138

URR n° 2016 984 7050 8

Bandol, le jeudi 20 août 2020

Objet : Rapport d'observations définitives

Monsieur le président,

Vous trouverez ci-jointe la réponse au rapport d'observations définitives de la Sogeba.

Je remercie la Chambre et en particulier M. Point pour les échanges constructifs que nous avons eus durant ce contrôle.

Ce contrôle présente pour la Sogeba un double intérêt : il permet de bénéficier d'un regard technique et extérieur sur sa gestion, mettant en lumière certains aspects qui appellent à des corrections.

Il constitue également une bonne synthèse des problématiques auxquelles la Sogeba était confrontée lorsque j'en ai pris la présidence et la direction générale en 2017 et j'aurais aimé à l'époque bénéficier d'un tel document, qui m'aurait fait gagner quelques mois.

C'est toutefois aussi la limite de ce rapport : en se concentrant sur la période de 2013 à 2017 uniquement, soit une période de contrôle se terminant il y a plus de 2 ans et demi, un certain nombre de critiques émises dans le rapport et formulées au présent me paraissent aujourd'hui sans objet, car déjà corrigées.

Dès ma prise de fonctions en février 2017, des mesures fortes furent prises, notamment en matière de respect de la liste d'attente et d'attribution de postes. D'autres mesures ont suivi par la suite et même si le rapport souligne à différentes reprises les améliorations, cette trajectoire, enclenchée très nettement dès 2017, aurait pu ressortir davantage.

Je la détaille bien sûr dans la réponse ci-jointe, qui aura la particularité de parler davantage de l'après période de contrôle que du pendant, sur lequel je suis globalement en accord à quelques exceptions près détaillées également dans cette réponse. Il sera ainsi intéressant que votre chambre puisse à nouveau contrôler la Sogeba dans les années à venir, afin de mesurer le chemin accompli.

Je vous prie d'agréer, monsieur le Président, l'expression de mes salutations distinguées.

Philippe Rocheteau
Président directeur général

Chambre Régionale des Comptes
Provence - Alpes - Côte d'Azur

du 25 AOUT 2020

N° *623*
Courrier Arrivée

Chambre Régionale des comptes PACA
17 traverse de Pomègues

13 295 MARSEILLE CEDEX 08



**PORT DE
BANDOL**

SEML Sogeba
6 quai du port
83 150 BANDOL
Capital : 712500€

(+33)4 94 29 42 64
accueil@portbandol.fr
<http://portbandol.fr>
RCS Toulon 333006138

Réponse de la Sogeba au rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des comptes Provence-Alpes-Cote d'Azur sur les exercices 2013 à 2017

Auteurs du document : Philippe Rocheteau (président directeur général), Xavier Gautier (directeur administratif et financier)

Table des matières

Réponse à la synthèse	3
À titre préliminaire.....	3
Sur l'immobilier.....	3
Sur la gestion de long terme	4
État des installations.....	4
Manque de transparence.....	4
Lacunes dans la gestion administrative et opérationnelle.....	4
Outils de pilotage.....	5
Réponse aux recommandations	6
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.....	6
Recommandation n° 2 : Développer la prospective financière, élaborer et mettre en oeuvre un plan pluriannuel d'investissement.	6
Recommandation n° 3 : Généraliser l'utilisation de l'horloge pointeuse pour l'ensemble des agents non-cadres, conformément aux dispositions du règlement intérieur.	7
Recommandation n° 4 : Mettre à jour le régime indemnitaire des agents de la Sogeba. 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.....	7
Recommandation n° 5 : Régulariser l'ensemble des mises à disposition gratuites d'emplacements.	7
Recommandation n° 6 : Mettre en oeuvre des outils de pilotage de l'activité : suivi des installations, indicateurs d'activité, qualité du service.	8
Réponse au rapport complet.....	9

Réponse à la synthèse

À titre préliminaire

Ce rapport d'observations analyse la situation de la Sogeba sur la période de 2013 à 2017. Deux exercices et demi sont passés depuis et de nombreux points relevés dans le rapport ont été corrigés durant cette période.

Nous notons d'ailleurs que le rapport semble prendre acte de ces nombreuses améliorations puisque s'il parle de « *gestion du service défaillante sur de nombreux points* » pour la période analysée (2013-2017), les recommandations faites à la direction actuelle, au nombre de 6, sont finalement peu nombreuses.

À ce sujet, si nous rejoignons le rapport sur un certain nombre d'entre elles, qui seront corrigées à court terme, d'autres recommandations paraissent sans objet, car déjà corrigées. Il apparaît ainsi que seulement 4 recommandations sont toujours d'actualité.

La direction actuelle, arrivée en février 2017 a mené un audit lors de son arrivée, avant de commencer à mettre en place de nombreuses mesures correctrices.

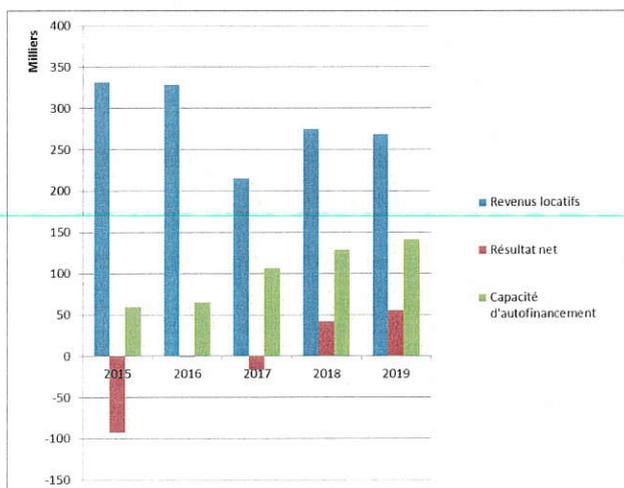
Un certain nombre de ces mesures ont pu être appliquées rapidement, notamment concernant l'attribution des postes d'amarrage et la transparence, d'autres ont nécessité davantage de temps et une partie importante s'est déroulée en 2018 et dans une moindre mesure en 2019.

À ce titre, la Sogeba espère qu'elle fera l'objet d'un nouveau contrôle dans les années à venir, portant sur la période suivante commençant en 2018, qui traduira de manière plus complète les avancées importantes intervenues depuis.

Nous reviendrons dans la suite de nos réponses sur ces avancées, qui si elles ne portent pour la plupart pas sur la période de contrôle, nous paraissent importantes dans le cadre d'un rapport visant à donner une feuille de route correctrice.

Sur l'immobilier

Tout d'abord, si l'activité immobilière était déficitaire sur la période de contrôle, ce n'est plus le cas depuis 2018. Le recours à une agence immobilière et la modification de la politique de gestion ont ainsi porté leurs fruits et les principaux indicateurs financiers sont largement positifs et en progression, comme en atteste ce graphique :



La sortie de l'activité immobilière va s'opérer dans les mois à venir, la commune ayant manifesté sa volonté de résilier les baux de la Maison des Vins d'ici la fin de l'année 2020 et du Val d'Aran d'ici l'année prochaine.

Sur la gestion de long terme

État des installations

Si la Sogeba a effectivement un rôle à jouer dans la définition des besoins, elle n'est pas maître d'ouvrage sur la plupart des travaux d'importance à mener au port. On ne peut donc parler sur la période concernée de pilotage des investissements, mais seulement de rôle d'alerte ou de conseil, même si cette remarque est atténuée lorsque, comme c'était le cas en 2013, la présidence est assurée par le maire en personne.

Le fait qu'un élu soit PDG de la Sogeba depuis 2017 renforce la fluidité de collaboration entre la commune et la Sogeba, et celle-ci participe aujourd'hui très activement à la définition des besoins et au suivi des chantiers pour lesquels la commune est maître d'ouvrage (pannes A et B, capitainerie).

Concernant le dragage du port, la Sogeba a provisionné pour la première fois 80 000 euros à cet effet en 2019. Des discussions vont avoir lieu avec la commune sur le périmètre de la quasi-régie et sur cette question du dragage, qui paraît trop lourde à porter pour la Sogeba.

Manque de transparence

Comme le relève le rapport, une plus grande transparence a été instaurée dès 2017 sur la question de l'attribution des places de port et de manière plus générale dans le fonctionnement de la Sogeba :

- Mise en place d'une commission d'attribution des postes, seule compétente pour attribuer les contrats annuels et saisonniers plaisanciers. (2017)
- Création d'une page transparence sur le site du port avec la publication de nombreux documents (liste d'attente sur plusieurs années, comptes du port et de la Sogeba, rapport du délégataire, PV de la commission d'attribution des postes, documents relatifs à la quasi-régie, à la rémunération des dirigeants, etc.) (2019)
- Mise en place d'un formulaire avec horodatage automatique pour les demandes de places saisonnières, en escale, et pour le carénage. (2018)
- Informatisation de la liste d'attente. (2019)
- Mise en place d'une liste d'attente pour les postes plus grands. (2018)
- Réunion effective du CLUPP chaque année. (2017)
- Mise en conformité des différents contrats plaisanciers atypiques avec le règlement portuaire. (2017)
- Suppression de la procédure de vente du bateau avec transfert de poste. (2018)
- Suppression des régularisations des 49/51. (2017)

La mise à disposition de postes gratuits est en cours de régularisation et l'intégralité des cas sera réglée d'ici la fin de l'année, certains étant déjà régularisés.

Lacunes dans la gestion administrative et opérationnelle

La plupart des points relevés sont aujourd'hui corrigés :

- Déficit d'encadrement administratif : recrutement d'un directeur administratif et financier en 2019.

- Gestion des congés payés : la situation a été régularisée en 2018 et 2019 avec notamment les soldes importants reportés d'année en année qui ont été apurés.
- Suivi des factures : la procédure sur la zone de carénage a été entièrement repensée.
- Suivi des marchés : une cellule marchés publics a été créée, avec également la création d'une commission d'appel d'offres.
- La procédure de sélection préalable des AOT professionnelles issue de l'ordonnance de 2017 a été mise en place fin 2019.

Outils de pilotage

La chambre indique que « *La politique de renouvellement des installations apparait comme un défi majeur pour la SOGEBE, qui doit élever son niveau de compétence et engager une profonde réforme de ses modes de fonctionnement.* »

Le niveau de compétence a justement été considérablement relevé, avec le recrutement :

- D'un maître de port principal ayant une grande expérience de la gestion portuaire (2017).
- D'un directeur administratif et financier rompu à la production de documents financiers et de prospectives (2019).
- L'équipe d'encadrement est ainsi passée de 3 personnes en 2017 à 5 personnes en 2019, sans compter le PDG.
- D'un agent technique polyvalent, électricien de formation (2019).

La réforme des modes de fonctionnement a été engagée dès 2017 et porte sur de nombreux sujets :

- Positionnement d'un maître de port dédié aux installations (2017) et d'un autre dédié à la zone de carénage (2019).
- Constitution d'une cellule marchés publics (2018).
- Informatisation de différents pans de l'activité : liste d'attente (2019), suivi du courrier (2018).
- Systèmes de suivi de l'activité : interface de support client (2018), service de gestion des tâches (2019), formulaires pour diverses demandes : escales, carénage, postes saisonniers (2018).
- Archivage numérique des documents via un système de Cloud (2017).
- Mise en place d'un suivi de l'utilisation du véhicule Sogeba (2018).
- Pointage des postes vides par tablettes et smartphone (2017, 2020).
- Procédure concernant les avoirs (2017).
- Réduction importante du nombre d'heures supplémentaires.
- Audit puis mise en conformité de la Sogeba avec le RGPD (2019).
- Etc.

Réponse aux 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.

La procédure de facturation de la zone de carénage a été revue en 2018 et 2019, avec la mise en place d'un formulaire de pré-réservation sur internet. Les plaisanciers et professionnels reçoivent suite à cette demande un bon de manutention qu'ils doivent présenter à l'agent du carénage lors du rendez-vous fixé.

À noter que cette nouvelle procédure a permis de proposer des rendez-vous à heures précises, rompant avec la tradition précédente où tout le monde venait à la même heure et était traité dans l'ordre d'arrivée.

L'évaluation du coût réel du service a été menée. Pour atteindre l'équilibre, le port devrait quasiment doubler ses tarifs, afin d'atteindre un chiffre d'affaires proche des 550 000 euros (310 000 euros actuellement) qui permettrait d'atteindre le point mort.

Cette recommandation « d'ajustement de la politique tarifaire » paraît bien théorique car la zone de carénage intervient dans un contexte concurrentiel et une hausse si importante des tarifs ne serait pas sans effet sur sa fréquentation, produisant un effet contraire à celui voulu.

La logique menée par la Sogeba est que la zone de carénage est un service proposé aux plaisanciers du port. Si elle est analytiquement séparée du port public, elle en fait pourtant bien partie et doit être regardée financièrement de manière globale avec l'activité portuaire.

S'il faut être très vigilant sur ses charges notamment, il paraît irréaliste de viser un équilibre au vu de ses caractéristiques, notamment géographiques (accès compliqué, espace limité, limitation sur la dimension des bateaux accueillis) mais aussi d'exploitation (personnel expérimenté requis, matériel mis en œuvre).

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

S'il paraît utile effectivement pour la Sogeba de se doter d'une prospective financière et d'un plan pluriannuel d'investissement, il ne faut pas en surestimer les avantages pour deux raisons :

1. L'essentiel des investissements lourds (pannes, quais, etc.) repose sur le budget municipal du port, distinct de celui de la Sogeba, seul le dragage du port revenant actuellement dans le périmètre de la Sogeba selon la convention de quasi-régie.
2. La Sogeba est fortement impactée par le contexte municipal. La majorité du conseil d'administration et la présidence dépendent directement de la commune. Aussi, un plan pluriannuel d'investissement pour la Sogeba s'entend dans un cadre aligné sur le projet de mairie de la liste de la majorité municipale.
C'est pourquoi la construction d'un tel plan n'avait pas paru prioritaire en fin de mandat au vu des échéances électorales proches. Ces échéances étant passées, ce plan est en cours d'élaboration. L'horizon d'investissement de la Sogeba est également contraint par la durée de la convention de quasi-régie (fin en 2028).

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

Le rapport constate au sujet des décomptes d'heures supplémentaires que les relevés de pointage et les relevés d'heures payées semblent conformes sur l'échantillon étudié. Il semblerait donc que l'utilisation actuelle de l'horloge pointeuse soit satisfaisante sur cette question.

La pointeuse est conçue par la direction actuelle de la Sogeba comme un outil de suivi de présence quotidienne et non comme un outil de suivi à la minute près de la présence et des retards.

Le management moderne requiert une alchimie entre confiance et contrôle et un suivi à la minute près de la pointeuse ne nous paraît pas pertinent pour faire adhérer les agents au projet d'entreprise. Les cadres assurent le contrôle et il n'existe à l'heure actuelle aucun sujet à la Sogeba sur un ou des agents qui n'effectueraient pas les heures pour lesquelles ils sont rémunérés. L'utilisation de la pointeuse pour les heures d'embauche et de sortie répondait lors de sa mise en place à une difficulté qui n'existe plus aujourd'hui. Le règlement intérieur devrait évoluer dans les prochains mois sur cette question.

Les éventuelles heures supplémentaires font l'objet d'une fiche spéciale, validée par un cadre et contresignée par le PDG.

Recommandation n° 4 : Mettre à jour le régime indemnitaire des agents de la Sogeba. 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.

La prime de fin d'année prévue dans l'accord d'entreprise est une prime de « présence » directement corrélée à la durée des arrêts de travail des salariés et visait donc à répondre à une problématique d'absentéisme. C'est un outil de management de cette problématique particulière. La problématique de l'absentéisme ne semble plus d'actualité et fera l'objet d'une remise à plat dans le cadre d'une renégociation de l'accord d'entreprise fin 2020.

La prime issue de la convention collective ne vise pas le même but et n'est conditionnée qu'à une « ancienneté » d'au moins 6 mois, et ne s'applique donc effectivement pas aux agents saisonniers. Ce dernier point sera corrigé dès 2020 suite aux recommandations de la Chambre.

Concernant les agents détachés, la volonté de la Sogeba est d'uniformiser le statut de l'ensemble de ces agents par souci de simplification et d'égalité de traitement. À ce jour, la Sogeba ne gère plus que 2 agents détachés de la mairie de Bandol. L'étude de l'intégration de l'un d'eux aux effectifs de droit privé de la Sogeba est actuellement en cours d'étude. Le deuxième agent est proche de la liquidation de ses droits à retraite et il semble peu opportun de chercher à modifier sa situation qui s'éteindra de fait à son départ en retraite.

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

Ce point est en cours de traitement et sera régularisé au quatrième trimestre 2020 par la validation préalable en conseil municipal et la signature de conventions avec les bénéficiaires. Il faut préciser que la commune avait d'ores et déjà connaissance des gratuités historiques concernant un nombre limité d'acteurs n'ayant pas d'activité économique. Ces acteurs ont tous une activité associative, étatique ou de secours en mer : SNSM, Maîtres-Chiens Sauveteurs Aquatiques Terre-Neuve 83, douanes, SNB.

En ce qui concerne les acteurs économiques, il a déjà été procédé à la régularisation fin 2019 pour la société Paul Ricard avec l'application de l'ordonnance 2017-562 et l'attribution d'une AOT régulièrement accordée dans ce cadre à compter du 1er janvier 2020.

La société ATSM dispose de deux postes d'amarrage, au demeurant impossibles à commercialiser pour des plaisanciers compte tenu de leur configuration très peu accessible, ce qui explique pourquoi cette gratuité avait été accordée il y a de nombreuses années. Elle allait également de pair avec la location (payante) par cette société d'un local sur la zone de carénage.

Le lancement d'un appel à candidatures par application de l'ordonnance 2017-562 sera lancé au quatrième trimestre sur les postes concernés.

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

Si ces outils de pilotage n'existaient pas en 2017, un certain nombre existe aujourd'hui :

- Tableau mensuel avec mise en perspective sur plusieurs années des chiffres d'affaires et volumes concernant les escales, le carburant et l'activité de la zone de carénage.
- Différents tableaux de suivi de l'activité portuaire : facturations par type de bateaux, m2 facturés, etc.
- Mise en œuvre en 2018 d'une interface de service client, permettant de connaître les temps moyens de réponse aux demandes. Cette interface nous a ainsi permis de voir une nette amélioration de ces temps de réponse depuis sa mise en place.
- Création de formulaires pour les réservations d'escales et de carénage, générant automatiquement des statistiques

Cela dit, il reste effectivement du chemin à parcourir sur les questions de suivi des installations et de la qualité du service.

C'est pourquoi, à la demande de la Sogeba, un marché de « diagnostic des installations et de gestion préventive des installations portuaires » a été lancé par la commune au printemps et attribué en juillet 2020. Ce marché inclut la fourniture d'un logiciel de suivi des infrastructures que la Sogeba pourra alimenter et exploiter.

Parallèlement, la Sogeba a étoffé ses équipes fin 2019 d'un agent technique en charge de l'entretien courant des installations (notamment électriques) qui est un maillon essentiel du dispositif de gestion et de planification des travaux d'entretien à venir.

En ce qui concerne la mesure de la qualité du service, la Sogeba lancera dans les prochaines semaines des enquêtes de satisfaction auprès de ses clients, sous forme de sondages.

Nous étudions également la mise en place d'outils de retour sur la qualité du service fourni, en matière de qualité de réponse du « service client » ou sur l'état d'entretien des sanitaires, avec des services de type Feedbacknow.

Réponse au rapport complet

1. Présentation de la Sogeba

1.3 L'activité immobilière de la Sogeba

1.3.1 Les actifs immobiliers de la Sogeba

Même si les produits des locations immobilières n'entrent plus dans la constitution du chiffre d'affaires depuis 2017 suite à l'externalisation de la gestion des actifs immobiliers, il est à noter qu'ils sont comptabilisés à hauteur de 215.791 € dans les autres produits et pourraient faire l'objet d'un retraitement pour rendre les données « comparables » dans le tableau n° 3 sur les soldes intermédiaires de gestion de la Sogeba présenté en page 14 du rapport.

En effet, les honoraires et autres charges d'entretien des locaux sont comptabilisés en autres achats et charges externes et impactent donc l'EBE tel que calculé dans le tableau du rapport.

On obtiendrait pour 2017 un EBE « retraité » de 828 731 euros à mettre en rapport avec les 947.060 € observés en moyenne sur les 4 années 2013-2016 (la seule « approximation » vient du fait que les autres produits constatent les loyers au moment où ils sont encaissés par l'agence et non au moment où ils sont facturés, ce qui peut provoquer des glissements d'exercice).

La présentation du tableau n°3 laisse penser que la Sogeba ne tire plus de revenus de son patrimoine immobilier et que cela pèse sur ses performances économiques quand la situation réelle est à l'opposé.

1.3.2 La gestion immobilière est déficitaire

Dans ce chapitre en page 16 du rapport, vous notez que le renouvellement du bail était en cours. Pour être complet, vous noterez qu'en date du 3 décembre 2019, et faisant suite à une demande de renouvellement du bail aux mêmes conditions émanant de l'Œnothèque, la Sogeba a fait connaître son refus et a établi simultanément une proposition de renouvellement avec un loyer de 230 € / m² sur ce lot, plus en adéquation avec les éléments que vous relevez. Cette proposition expirait le 3 février 2020 et est devenue caduque sans réponse de l'Œnothèque à cette date.

Concernant le bail de la société Rendez-Vous en Provence, dont la gérante a été conseillère municipale de 2014 à 2017, vous noterez qu'en date du 11/10/2019, une décision du TGI de Toulon a annulé l'avenant n° 3 du 13 janvier 2013 avec pour motivation : « *Le tribunal considère que le bailleur a accordé à la partie co-contractante, en l'espèce la société Rendez-vous en Provence un avantage considérable sans contrepartie et qu'il y a donc obligation sans cause qui rend la stipulation critiquée sans effet.* »

La société Rendez-Vous en Provence a formé appel de la décision du TGI.

Vous concluez, page 17 que « la perpétuation de l'activité immobilière aurait conduit au financement par la DSP d'une exploitation immobilière déficitaire ».

Les décisions qui ont été prises courant 2017 de confier la gestion à une agence immobilière professionnelle portent leurs fruits et dès 2018 la Maison des Vins a généré un résultat net de 27.407 € malgré la faiblesse anormale des loyers relevée précédemment et le Val d'Aran a généré un résultat net de 15.018 € malgré le taux d'occupation limité.

La tendance pour 2019 s'est accentuée avec des résultats nets de 36.297 € pour la Maison des Vins et 19.441 € pour le Val d'Aran.

A défaut d'avoir été définitivement sortie des comptes de la Sogeba, les mesures prises par la direction dès 2017 permettent que cette activité ne perturbe plus la lecture des comptes analytiques des autres activités et génère des résultats positifs permettant de valoriser les actifs et donc le patrimoine de la société.

1.3.3 Les conditions de cessation de l'activité immobilière

Le choix a été fait par les deux parties de recourir à un expert spécialisé désigné par le TGI de Toulon afin que cette évaluation soit faite de la manière la plus objective possible en respectant les règles classiques du secteur. Le lien entre les deux entités, l'une étant contrôlée par l'autre, aurait en effet pu créer des difficultés sur le fait que l'une ou l'autre aurait été avantagée par le choix discrétionnaire d'une méthode d'évaluation.

Il nous paraît difficile aujourd'hui de contester cette évaluation, ce qui équivaldrait à désavouer un expert auprès des tribunaux, spécialisé sur ces questions et désigné par la présidente du tribunal. Le rapport indique lui-même la difficulté de fixer cette indemnité.

Sans rentrer dans le détail, nous faisons seulement observer que la valeur nette comptable d'un bien peut grandement différer de sa valeur vénale ou de sa valeur d'usage. La valeur nette comptable ne nous paraît pas être une valeur sur laquelle peut se baser l'évaluation de l'indemnité de résiliation puisqu'elle élude complètement les bénéfices attendus dans le temps de l'immeuble. La situation financière de l'immeuble pourrait grandement évoluer dans les années à venir en raison des bénéfices à tirer des décisions de bonne gestion prises par la direction de la Sogeba en 2017 et de l'évolution attendue du montant des loyers des deux locaux commerciaux du rez-de-chaussée.

2. La situation financière du port de plaisance

2.1 La structure de l'exploitation

2.1.2 Une activité stable

Page 22 de votre rapport, vous indiquez que « la gestion des locations de place est une activité concurrentielle » qui « s'exerce dans un contexte spécifique où la demande excède l'offre. ».

Il existe un fort attachement au port ciblé par les plaisanciers lors de leur inscription (proximité géographique de leur lieu de résidence, attachement sentimental, etc..) et les conditions économiques qui y sont pratiquées n'entrent que peu en ligne de compte. La situation des plaisanciers bénéficiant d'une autorisation d'amarrage est bien plus significative car très rares sont ceux qui quittent le port pour aller bénéficier de conditions concurrentielles plus favorables dans des ports voisins.

2.1.3 Les charges

2.1.3.1 Le poids grandissant des charges de personnel

En 2018, hors indemnités de licenciement (65.8 K€), les frais de personnel se sont élevés à 1.071.583 € pour un effectif de 17 personnes revenant à un niveau de 30,7% des charges d'exploitation. En 2019, l'effectif de salariés permanents sera remonté à 18 personnes pour une charge totale de 1.027.594 €. Soit une augmentation de 6.6% de la masse salariale en 7 ans.

2.2 L'exploitation par activité

2.2.1.2 La vente de carburants est perturbée par des dysfonctionnements récurrents

Vous indiquez page 29 de votre rapport que « *la réparation de la station-carburant est prévue pour la fin de l'année 2020* ».

Par souci de précision, il convient d'indiquer qu'il ne s'agit pas de réparation puisque les dysfonctionnements ont tous été réglés par les travaux engagés en 2018. Le marché public qui a été attribué début 2020 porte sur la modernisation et la mise en conformité de l'aire de stockage (cuves enterrées) de la station d'avitaillement du port de Bandol.

La première partie des travaux a été réalisée au 1^{er} trimestre 2020 (création d'une aire de dépotage aux normes) et s'achèveront fin 2020, en coordination avec les travaux de la capitainerie (mur coupe-feu, travaux électriques).

Toutefois, nous pouvons constater que sur l'année 2019, la distribution de carburant n'aura connu aucun incident, permettant une exploitation sur l'année entière et un niveau de CA de plus de 800.000 € en net redressement par rapport au niveau de 2017 (729.301€) et 2018 (613.194 €).

L'année 2020 suit le même rythme, et malgré la crise sanitaire en cours qui a fortement impacté mars, avril et mai, les résultats 2020 s'annoncent en progression par rapport à 2019, le volume de ventes du mois de juillet, second mois le plus important de l'année, étant en progression de +35% par rapport à 2019.

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

En complément de vos indications émises en page 30 sur les locaux professionnels de l'aire de carénage, nous vous précisons que la gestion de ces locaux a vocation à intégrer prochainement le périmètre de la quasi-régie. En effet, compte tenu des fortes interactions pouvant exister entre l'activité des artisans locataires desdits locaux et celle de l'aire de carénage de la Sogeba, l'intérêt est d'avoir une sélection judicieuse des artisans présents sur l'aire de carénage. Ainsi, en dehors de l'intérêt économique, il serait bien plus pertinent que la Sogeba soit l'autorité compétente pour attribuer ces locaux plutôt que la commune.

Ensuite, sur l'ajustement nécessaire de la politique tarifaire de la zone de carénage, vous noterez que contrairement à la gestion des anneaux, le carénage est une activité subissant une contrainte concurrentielle assez forte. Les tarifs ne peuvent pas être indéfiniment augmentés pour équilibrer l'exploitation sans tenir compte de la concurrence sur le marché « régional ».

Certains clients (dont certains gèrent des flottes substantielles de navires) arbitrent déjà leurs coûts entre plusieurs zones de carénage du bassin régional au sens large (jusqu'à Port Saint Louis pour un d'entre eux !). Si la politique tarifaire devenait « hors marché » le risque de voir bon nombre de plaisanciers sortir leur bateau dans des ports situés à plusieurs dizaines de kilomètres de Bandol serait assez fort.

Comme vous le notez dans votre rapport, l'aire de carénage est un service accessoire indissociable de l'activité de plaisance pour un port de grande capacité comme celui de Bandol.

Des remises à plat ont déjà été faites sur la progressivité du tarif de stationnement à terre. Des réflexions sont en cours pour favoriser des stationnements à flots dédiés au carénage, libérant des places à terre et permettant une augmentation des rotations. Toutefois, la facturation du stationnement ne représente qu'environ 30% du CA de l'activité carénage. 70% sont portés par les opérations de manutention. C'est donc bien sur la rotation et le nombre de manœuvres qu'il faut agir en priorité.

Enfin, votre rapport indique toujours en page 30 que « ce serait seulement fin 2018 que la Sogeba aurait mis en œuvre une procédure permettant d'améliorer la traçabilité des opérations sur la zone de carénage ».

Comme nous l'avons fait pendant vos contrôles, nous vous confirmons formellement la mise en place de la procédure de bouclage, réservation-confirmer-bon de manutention-décompte-facturation en 2018 et son application sans discontinuer depuis lors.

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

Concernant cette partie du rapport et notamment sur la station-carburant, nous vous renvoyons aux commentaires précédemment émis (2.2.1.2).

Pour la problématique du dragage, si le risque est identifié de longue date, il n'est porté explicitement à la charge de la Sogeba qu'à partir de l'entrée en vigueur de la quasi-régie en janvier 2017, où il est intégré à l'article 17 – Régime des travaux de renouvellement, de gros entretien et/ou grosses réparations alors même qu'il ne figurait pas dans le contrat de délégation de service public qui couvre la majeure partie de la période contrôlée.

Par ailleurs, le dossier préalablement mené est très critiquable et ne correspond pas à notre sens aux besoins actuels du port. L'estimation financière est donc elle aussi purement théorique. Ce dossier du dragage doit être repris depuis le départ et va l'être dans le cadre des travaux importants à mener dans les années à venir sur les pannes.

Sur la problématique du financement des investissements nécessaires, le diagnostic qui sera livré en décembre 2020 sur l'état des infrastructures portuaires permettra d'avoir une vision complète des besoins pour pouvoir construire la prospective sur une base sérieuse.

En tout état de cause, et sur les « réserves financières » de la Sogeba, il est important de rappeler que malgré le résultat d'exploitation négatif, la capacité d'autofinancement de la Sogeba reste positive (168 K€ en 2017, 87 K€ en 2018, 177 K€ en 2019) et doit pouvoir être normalisée à environ 120 K€ annuel quelles que soient les variations à la marge.

Par ailleurs, la sortie des actifs immobiliers génèrera une importante trésorerie.

Enfin, la Sogeba rappelle que l'essentiel des investissements lourds (pannes, quais, etc.) repose sur le budget municipal du port, que le port dispose de marges de manœuvres importantes si besoin au vu de ses tarifs particulièrement bas en comparaison des ports alentours, et que la création de garanties d'usage permettra de lever également des fonds significatifs en appui de certains projets de développement.

Le risque financier paraît donc plus que limité, que cela soit sur le budget Sogeba ou communal.

3. La gestion des ressources humaines

3.2 Les employés du port de plaisance

Comme indiqué précédemment, le tableau n° 17 comporte une erreur matérielle. En 2017, le total des effectifs est de 19 et non de 20 comme indiqué dans le rapport.

3.3 Le temps de travail des agents de la Sogeba

3.3.1 Utilisation de l'horloge pointeuse

Le rapport constate au sujet des décomptes d'heures supplémentaires que les relevés de pointage et les relevés d'heures payées semblent conformes sur l'échantillon étudié. Il semblerait donc que l'utilisation actuelle de l'horloge pointeuse soit satisfaisante sur cette question.

Par ailleurs, la pointeuse est conçue par la direction de la Sogeba comme un outil de suivi de présence quotidienne et non comme un outil de suivi à la minute près de la présence et des retards.

Le management moderne requiert une alchimie entre confiance et contrôle et un suivi à la minute près de la pointeuse ne nous paraît pas pertinent pour faire adhérer les agents au projet d'entreprise. Les cadres assurent le contrôle et il n'existe à l'heure actuelle aucun sujet à la Sogeba sur un ou des agents qui n'effectueraient pas les heures pour lesquelles ils sont rémunérés. L'utilisation de la pointeuse pour les heures d'embauche et de sortie répondait lors de sa mise en place à une difficulté qui n'existe plus aujourd'hui. Le règlement intérieur évoluera dans les prochains mois sur cette question.

3.3.2 Les heures complémentaires

La Sogeba s'appuie sur la position du conseil juridique de l'Union Patronale du Var pour le traitement des heures comprises entre la 33^{ème} et la 35ème heure qui a été consulté en avril 2013 sur ce sujet.

Toutefois, l'accord d'entreprise sera dénoncé dans les prochains mois. La négociation de l'accord de remplacement portera notamment sur la durée de travail qui a vocation à repasser à 35 heures, ce qui emporterait solution à ce problème d'interprétation.

3.3.3 Les heures supplémentaires

Sur la gestion des heures supplémentaires, des plannings sur l'année sont établis systématiquement puis déclinés à la semaine. La mise en place des procédures, même tardive, a permis un meilleur contrôle.

Les heures supplémentaires étant contrôlées systématiquement par le N+1 de l'agent, il n'est plus question de salarié « souhaitant effectuer » des heures supplémentaires mais bien d'heures supplémentaires justifiées par des nécessités de service (arrivée tardive de navires nécessitant une assistance à l'amarrage, mission excédant la durée estimée, etc..).

3.3.4 Le solde des congés payés

Les situations antérieures ont été apurées sur la période 2018-2019 et les reports de congés sont depuis 2019 conformes à l'accord d'entreprise.

Deux années ont été nécessaires pour apurer ces soldes afin de ne pas entraîner de trop fortes perturbations de service, car certains agents auraient alors eu jusqu'à 10 semaines de congés à prendre dans l'année de régularisation.

3.4.2 Prime de fin d'année

La Sogeba se conformera à la remarque de la Chambre et ne versera plus cette prime dès 2020 au personnel saisonnier.

4. Le pilotage de l'activité portuaire

4.1 La gestion administrative

4.1.2 Des mises à disposition d'emplacements irréguliers

Pour remplir les obligations de transparence et trouver un cadre légitime l'attribution à titre gracieux de certains emplacements, notamment à certains organismes d'état ou associatifs, l'avenant n° 2 au contrat de quasi-régie adopté par le Conseil Municipal du 10 octobre 2019 prévoit (article 23) que « le concessionnaire pourra accorder la gratuité des tarifs à des organismes exerçant une mission d'intérêt général, selon décision préalable du Conseil Municipal ».

Les emplacements ainsi accordés feront l'objet d'AOT formalisées et préciseront le motif de la gratuité. L'ensemble de ces dossiers devraient être régularisés au 4^{ème} trimestre 2020.

Pour les cas d'espèce relevés par le rapport, la situation de la société Paul Ricard a été régularisée avec l'application de l'ordonnance 2017-562 et l'attribution d'une AOT régulièrement accordée dans ce cadre à compter du 1er janvier 2020.

Pour les postes occupés par la société ATSM, ils sont impossibles à commercialiser pour des plaisanciers compte tenu de leur configuration peu accessible. En tout état de cause, ces places seront attribuées en fin d'année 2020 sur la base des dispositions de l'ordonnance 2017-562.

En complément, la Sogeba a organisé à l'automne 2019 un processus de consultation préalable pour l'attribution des AOT professionnelles à compter du 1^{er} janvier 2020 et se trouve donc aujourd'hui en conformité avec les dispositions de l'ordonnance 2017-562 et les dispositions du CG3P en la matière.

4.1.3 Le dispositif opaque d'attribution des emplacements

La commission d'attribution des autorisations d'amarrage instituée en 2017 garantit le bon fonctionnement de la liste d'attente et s'assure de la régularité des attributions des autorisations d'amarrage.

Elle se dotera d'ici fin 2020 d'un règlement intérieur de fonctionnement précisant l'ensemble des conditions dans lesquelles elle exerce sa mission et ses contrôles.

Le système de liste d'attente a été informatisé et l'ensemble des échanges avec les inscrits sont numérisés pour assurer une traçabilité complète.

Les délibérations de la commission (rendues anonymes en respect de la réglementation sur les données privées) sont publiées dans l'espace « Transparence » du site internet du port de Bandol ainsi que les listes d'attente annuelles permettant à chaque inscrit de vérifier l'état d'avancement de sa demande.

4.2 Le défaut d'indicateurs de suivi

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

Le rapport du délégataire était jusqu'à présent établi par l'Expert-Comptable de la Sogeba. A compter de 2019, il est établi en interne pour y apporter plus de détails.

4.2.2 Les outils de pilotage sont insuffisants

Le lancement du marché de diagnostic des installations et de gestion préventive des installations portuaires devrait permettre à terme d'avoir un outil très précis de pilotage de l'entretien des infrastructures, des besoins d'investissement et leurs planifications.

Parallèlement, la Sogeba a étoffé ses équipes fin 2019 d'un agent technique en charge de l'entretien courant des installations (notamment électriques) et qui sera un maillon essentiel du dispositif de gestion et de planification des travaux d'entretien à venir.

Ses interventions et sa connaissance des infrastructures permettront également de constituer une importante base documentaire technique des installations (schéma des réseaux, remontée de données d'observations etc...).

Différents outils ont été mis en place qui donnent des indications statistiques sur la qualité du service visant à améliorer la relation client : outil informatisé de gestion du courrier et des courriels, formulaires

de réservation permettant de traiter statistiquement le type de demandes et la provenance des clients, site internet avec statistiques de fréquentation par page.

Enfin sur la mesure de la qualité de service et sur la stratégie de montée en gamme, il ne faut pas perdre de vue qu'elle ne vise pas uniquement les usagers actuels (permanents ou non) du port mais doit aussi s'intéresser aux futurs usagers ou les cibles. Il faut prendre en compte l'évolution du marché de la plaisance (location vs propriété), la forte croissance de la demande sur les multicoques, la mutualisation des bateaux avec des sites comme Samboat ou Click&boat et autres pratiques en cours de développement.

En ce sens, la simple mesure statistique des attentes des plaisanciers et de leur perception de l'offre ne saurait suffire.