



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

Société d'économie mixte « centre d'études
et de valorisation des algues »
(Département des Côtes-d'Armor)

Exercices 2013 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 27 mars 2018.

TABLE DES MATIERES

SYNTHÈSE	5
RECOMMANDATIONS	7
INTRODUCTION.....	8
1 un acteur historique de la recherche sur les algues.....	9
1.1 La création du CEVA.....	9
1.2 L'objet social et la répartition du capital	9
1.3 Les missions.....	10
1.3.1 Le cadre général d'interventions du CEVA	10
1.3.2 L'assistance aux collectivités publiques sur les marées vertes	11
1.3.3 La recherche collaborative	12
1.3.4 Le soutien au développement des projets économiques utilisant les algues	13
1.3.5 Les « missions d'intérêt général » (MIG).....	13
1.4 Les instances statutaires	14
1.4.1 Les instances collégiales.....	14
1.4.2 La présidence et la direction générale	15
1.4.3 La gestion du risque de conflit d'intérêt.....	16
1.5 L'organisation et les moyens du CEVA	17
1.5.1 L'organisation en pôles spécialisés	17
1.5.2 Les moyens techniques.....	17
1.5.3 Les modalités d'occupation des locaux du département des Côtes d'Armor.....	17
2 des disequilibres durables aboutissant À une procedure de sauvegarde.....	19
2.1 Dix années de difficultés financières	19
2.1.1 Une dégradation continue des résultats	19
2.1.2 Une trésorerie en forte diminution	20
2.1.3 Des capitaux propres inférieurs à la moitié du capital social pendant dix ans	20
2.2 La procédure de sauvegarde.....	22
2.2.1 L'ouverture d'une procédure de sauvegarde en 2016	22
2.2.2 Le plan de sauvegarde arrêté par le tribunal de commerce en 2017	23
3 Des difficultés causées et aggravées par de multiples facteurs	25
3.1 Un suivi défaillant des financements européens source d'un contentieux coûteux	25
3.1.1 L'origine du contentieux	25
3.1.2 Les enquêtes de l'OLAF.....	25
3.1.3 L'enquête pénale sur les aides directes et ses suites judiciaires.....	26
3.1.4 La procédure administrative relative aux fonds FEDER.....	27
3.1.5 Des conséquences financières lourdes.....	27
3.2 Une évolution défavorable de l'activité accentuant les déséquilibres	28
3.2.1 L'évolution du chiffre d'affaires par activité	28
3.2.2 L'évolution des résultats par activité.....	29
3.2.3 L'évolution défavorable des coûts réels horaires	31
3.2.4 Des tarifs facturés de moins en moins cohérents avec les coûts réels.....	31
3.2.5 Le risque de dérive des coûts sur certains projets	32

3.3	Une politique commerciale inadaptée face à une concurrence accrue.....	32
3.4	Une gouvernance défaillante et totalement inadaptée aux enjeux	33
3.4.1	De nombreuses alertes adressées au conseil d'administration et au président....	33
3.4.2	Des réponses inexistantes ou inadaptées aux enjeux.....	34
3.5	Une solution tardive pour une crise aux multiples effets négatifs	35
3.5.1	Une solution tardive qui pouvait être anticipée	35
3.5.2	Des effets négatifs directs et indirects	36
4	Des perspectives néanmoins favorables	38
4.1	Des atouts réels pour le développement de l'activité.....	38
4.1.1	Le soutien renouvelé des collectivités locales.....	38
4.1.2	Un secteur d'activité avec un potentiel de croissance	40
4.1.3	Une compétence reconnue par le label « centre technique agro-industriel » ITAI	41
4.1.4	Des projets ambitieux à l'étude	41
4.1.5	Une activité stabilisée en 2017 malgré la procédure de sauvegarde	42
4.2	Des axes de progrès réalistes	43
4.2.1	L'amélioration de la gouvernance	43
4.2.2	Une stratégie et une politique commerciales à définir	44
4.3	La nécessité d'élaborer une stratégie globale de développement	46
	ANNEXES	47

SYNTHÈSE

La société d'économie mixte « centre d'études et de valorisation des algues » (CEVA), créée en 1986, est en Bretagne un acteur historique de la recherche sur les algues, en particulier sur le phénomène des marées vertes. Outre l'assistance aux collectivités publiques dans ce domaine, ses interventions sont axées sur la recherche appliquée, l'innovation et le transfert de technologies pour favoriser le développement d'une économie autour de l'algue.

Son capital est aujourd'hui détenu à près de 85 % par les collectivités locales (département des Côtes d'Armor pour 47,8 %, région pour 26,8 %, Lannion Trégor communauté pour 10 %), à 10 % par l'établissement public IFREMER, et à moins de 5 % par sept entreprises privées. Elle a réalisé 1,9 M€ de chiffre d'affaires en 2016 et employé 25 salariés.

Le CEVA a connu une décennie particulièrement difficile, avec une accumulation de pertes entraînant des capitaux propres constamment inférieurs à la moitié du capital social, qui s'est conclue par l'ouverture par le tribunal de commerce le 22 juin 2016 d'une procédure de sauvegarde et la nomination d'un administrateur judiciaire, puis en juillet 2017, par l'approbation d'un plan permettant la poursuite de l'activité.

Plusieurs facteurs ont concouru à cette dégradation de la situation.

D'abord, des dysfonctionnements dans le suivi des projets sur financements communautaires ont conduit, en 2006, à un coûteux contentieux de plus de 10 ans avec la Commission européenne (plus de 1,4 M€ d'aides remboursées et de frais de procédure).

Parallèlement, l'activité du CEVA, qui subit une concurrence accrue y compris de la part de structures auparavant centrées sur la seule recherche fondamentale, a connu une évolution défavorable, dans son volume global (-17 % entre 2015 et 2016) et dans sa répartition (la part privée a chuté de 30 à 25 % entre 2013 et 2016, alors que la dépendance aux financements publics devenait plus forte). La diminution de l'activité, alors que les charges fixes restent importantes, a produit une hausse des coûts complets horaires, qui n'a pu être intégralement répercutée sur les tarifs facturés.

Enfin, sa gouvernance, défaillante et totalement inadaptée aux enjeux, n'a pas permis une issue rapide à la crise traversée par le CEVA. Malgré les nombreuses alertes sur la situation financière critique, ni le conseil d'administration, ni le président directeur général, ni les actionnaires n'ont apporté une réponse rapide, concrète et réaliste au besoin de reconstitution des fonds propres. La solution finalement retenue par le plan approuvé par le tribunal plus d'un an après l'ouverture de la procédure de sauvegarde – à savoir une recapitalisation par les seuls actionnaires publics déjà présents – aurait pu être actée plus tôt, et minimiser les effets négatifs, directs et indirects, de cet épisode.

En effet, outre le coût de la procédure elle-même (pas moins de 100 000 €), les conséquences pour le CEVA ont été multiples : impossibilité de fait de souscrire des emprunts, freinant ses investissements ; non éligibilité à certains types de subventions en raison de la procédure collective, y compris le non versement pour des projets déjà en cours (Agence nationale de la recherche, par exemple) ; dégradation de l'image du CEVA et de son attractivité commerciale ; climat social tendu et difficultés de gestion...

Après l'apport de fonds propres par les collectivités, il reste au CEVA à travailler au redressement de son activité, conformément au plan de sauvegarde.

L'indispensable amélioration de la gouvernance, entamée en septembre 2017 avec la dissociation des fonctions de président et de directeur général, doit être poursuivie en veillant au plein exercice de ses prérogatives par le conseil d'administration. Compte tenu de la nature de ses activités, la chambre invite, par ailleurs, le CEVA à une vigilance particulière sur l'application des dispositions de la loi du 11 octobre 2013, en matière de prévention des conflits d'intérêt.

En prenant appui sur ses atouts, qui sont indéniables (soutien renouvelé des collectivités, compétence scientifique reconnue et labellisée « institut technique agro-industriel », secteur d'activité ayant un potentiel de croissance, projets ambitieux à l'étude), le CEVA doit définir une politique commerciale appropriée, davantage tournée vers les besoins des entreprises. A défaut, les objectifs de redressement fixés par le plan de sauvegarde risqueraient de rester hors de portée (d'ici 2019, hausse de 25 % du chiffre d'affaires des activités, en particulier celles à caractère « économique »).

Plus globalement, le CEVA doit se doter d'une réelle stratégie de développement, et formaliser ses orientations, missions, et objectifs dans un plan stratégique, élaboré après une concertation des actionnaires permettant d'établir un cadre commun qui puisse satisfaire les intérêts des collectivités publiques comme ceux des entreprises privées, et valant engagement de leur part pour la réussite du projet de redressement.

RECOMMANDATIONS

1 – Respecter rigoureusement les règles de quorum fixées par le code de commerce (§ 1.4.1.1).

2 – Veiller à ce que le conseil d'administration s'implique dans la détermination des orientations de la société en votant des délibérations à cet effet (cf. § 4.2.1.3).

3 – Etablir un plan stratégique pour la SEM dans un document cadre qui engage les actionnaires publics et privés (§ 4.3).

INTRODUCTION

La chambre régionale des comptes de Bretagne a procédé, dans le cadre de son programme de travail, à l'examen des comptes et de la gestion de la société d'économie mixte (SEM) « centre d'étude et de valorisation des algues » à compter de l'exercice 2013. Ce contrôle a été ouvert par lettre du 12 janvier 2017.

L'entretien préalable prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 29 août 2017 avec Monsieur Jean-Yves de Chaisemartin, président directeur général de la SEM, accompagné de Monsieur Marc Danjon, directeur général adjoint, et le 4 septembre 2017 avec Monsieur Denis Mer, son prédécesseur. Un entretien téléphonique a eu lieu avec Madame Stéphanie Pédron, nommée directrice générale le 4 septembre 2017.

La chambre, lors de sa séance du 14 septembre 2017, a arrêté ses observations provisoires qui, conformément à l'article R. 243-5 du code des juridictions financières, ont été adressées le 6 décembre 2017 à la directrice générale de la SEM. Des extraits ont été adressés au président du conseil d'administration, au précédent président du conseil d'administration, au président du conseil départemental des Côtes d'Armor, et au président du conseil régional. Sur décision de la formation délibérante une communication a été adressée au préfet de la région Bretagne et du département d'Ille-et-Vilaine;

Après avoir examiné les réponses reçues, et entendu à sa demande, le 27 mars 2018, Monsieur de Chaisemartin, accompagné de Madame Pédron, la chambre, lors de sa séance tenue le même jour, a arrêté ses observations définitives.

1 UN ACTEUR HISTORIQUE DE LA RECHERCHE SUR LES ALGUES

1.1 La création du CEVA

Une première association avait été créée en 1982 sous l'impulsion de collectivités territoriales bretonnes et d'industriels de la filière algues pour répondre aux besoins des collectivités confrontées aux algues indésirables.

Depuis le début des années 1970, certaines baies bretonnes connaissaient en effet une prolifération saisonnière d'algues vertes qui en s'échouant massivement sur les plages constituaient une gêne visuelle et olfactive très importante, une contrainte pour les riverains, une entrave au développement du tourisme, et un coût élevé¹ de ramassage et de traitement pour les communes affectées. En outre, la gravité du risque sanitaire a été progressivement reconnue, l'inhalation de l'hydrogène sulfuré produit par la décomposition des algues pouvant entraîner, selon les niveaux de concentrations, une irritation des muqueuses, une perte de connaissance, et même le décès².

Ayant acquis une expertise scientifique importante de ces phénomènes, l'association s'est transformée en 1986 en une société d'économie mixte (SEM), dénommée centre d'études et de valorisation des algues (CEVA). Devenue un véritable centre technique avec la création de laboratoires spécialisés dans l'étude des algues, elle a élargi ses interventions vers leur valorisation et notamment le développement de produits industriels à base d'ingrédients marins.

1.2 L'objet social et la répartition du capital

L'objet social statutaire du CEVA est de « *mettre en œuvre une recherche appliquée portant sur les algues, leur mode de développement et de production, leurs utilisations économiques et industrielles, d'assurer le transfert des connaissances dans le domaine industriel afin de favoriser le développement économique, de développer en partenariat avec les personnes morales de droit public, toutes activités scientifiques et techniques en rapport avec la protection de l'environnement, l'estimation des ressources végétales marines, leur gestion et leur production.* »

Son capital social, de 800 000 €, est aujourd'hui détenu à près de 85 % par les collectivités locales (département des Côtes d'Armor pour 47,8 %, région pour 26,8 %, Lannion Tregor communauté pour 10 %), à 10 % par l'établissement public IFREMER, et à moins de 5 % par sept entreprises privées³.

¹ Le coût du ramassage et du traitement, variable selon le volume d'algues ramassé, peut atteindre certaines années plusieurs millions d'euros pour l'ensemble des sites concernés dont seulement une partie est prise en charge par l'Etat.

² Cf. par exemple : dès mai 2007 rapport DDASS Côtes d'Armor ; rapport Institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris), 6 septembre 2011 et rapport Agence de sécurité sanitaire de l'environnement (ANSE), 7 septembre 2011.

³ Avant la recapitalisation intervenue en 2017, le capital, de 560 000 €, était détenu à 65% par des collectivités territoriales (dont 47,87% pour le département des Côtes d'Armor, 5,71% chacun par le département du Finistère, la commune de Pleubian, et la région Bretagne), à 25% par l'institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (IFREMER) et à 10% par un ensemble d'entreprises privées du secteur et de banques.

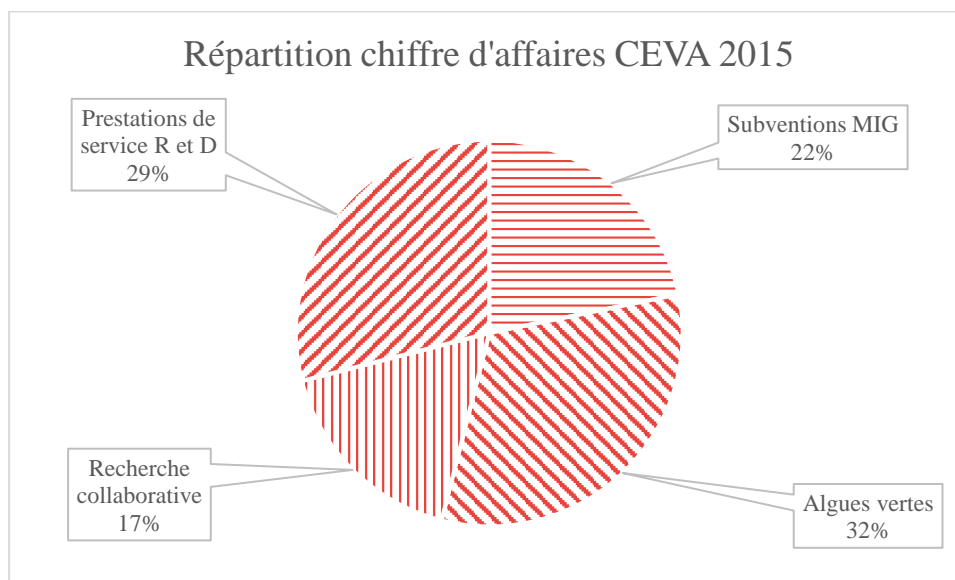
La composition du capital n'appelle pas d'observations, notamment au regard de la loi NOTRÉ. Celle-ci prévoit en effet qu'un département actionnaire d'une société d'économie mixte dont l'objet social s'inscrit dans une compétence transférée à un autre niveau de collectivité territoriale doit céder à ce dernier au moins les deux tiers de ses actions dans l'année qui suit l'entrée en vigueur de la loi. En l'espèce, la majeure partie de l'activité de la SEM – recherche liée à l'environnement et diffusion technologique – correspond à une compétence conservée par les départements.

1.3 Les missions

1.3.1 Le cadre général d'interventions du CEVA

Centre technique dédié à l'étude et à la valorisation des végétaux marins, le CEVA a quatre missions essentielles :

- assister les collectivités locales et l'Etat sur la question des marées vertes ;
- participer à des projets de recherche et d'innovation de type collaboratif public ;
- favoriser le développement d'une économie autour de l'algue par le biais de la réalisation de prestations d'assistance technique ou de recherche & développement à façon pour les industriels ;
- diffuser une information générale ainsi que des conseils sur les potentialités des algues, notamment dans le domaine de l'industrie et de la production (« missions d'intérêt général » - MIG -).



1.3.2 L'assistance aux collectivités publiques sur les marées vertes

1.3.2.1 Une implication de longue date

Le phénomène de prolifération des algues vertes - ou ulves - dans les eaux littorales bretonnes existe depuis plus de 40 ans. D'abord irrégulier, il s'est ensuite largement amplifié pour affecter toujours davantage de sites, sur de plus grandes surfaces et de plus longues périodes, d'abord en Bretagne puis, depuis quelques années en Normandie et dans les Pays de la Loire. Les années 2008 et 2009 ont connu les échouages d'ulves les plus importants de ces dix dernières années.

Dès ses débuts, le CEVA a mené une enquête annuelle sur ces échouages, à la demande des collectivités territoriales, mais aussi dans le cadre de plans nationaux et régionaux. Il a ainsi développé des outils de diagnostic et de suivi des marées vertes, qui permettent d'identifier le phénomène sur de nouveaux sites ou de contrôler son évolution pluriannuelle. Ses travaux sont reconnus par l'ensemble des acteurs du secteur et en particulier les autorités publiques. Les observations, analyses, illustrations, publications du CEVA sont reprises dans un grand nombre de rapports. Son expertise et son expérience en font un acteur incontournable au plan national.

1.3.2.2 Le cadre général des politiques territoriales de lutte contre les marées vertes

La stratégie régionale de lutte contre les marées vertes s'inscrit depuis les années 2000 dans le cadre des politiques de l'eau, elles-mêmes définies dans un contexte juridique qui dépasse les limites du territoire national. Les politiques communautaires, reposant notamment sur la directive cadre sur l'eau (DCE) du 23 octobre 2000 transposée en droit français par la loi n°2004-338 du 21 avril 2004, se sont concrétisées, pour la Bretagne, par l'élaboration du schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux (SDAGE) 2010-2015 pour le bassin hydrographique Loire-Bretagne. L'un des objectifs était de réduire les taux de nitrate dans les eaux de rivière et ainsi tenter de diminuer la prolifération d'algues vertes sur le littoral.

Toutefois, dès le milieu des années 90, la Bretagne avait structuré sa politique partenariale de l'eau, à la faveur de trois programmes successifs : Bretagne eau pure (BEP), Prolittoral et un grand projet (GP5) inscrit dans le contrat de projet Etat-région 2007-2013.

La région, les quatre départements et l'agence de l'eau Loire-Bretagne ont cosigné en 2002 une charte de lutte contre les marées vertes afin de coordonner leurs politiques et mutualiser les financements pendant cinq ans. Le programme Prolittoral 2002-2006, issu de cette charte, comprenait trois volets. Le premier, préventif, visait à diminuer les apports azotés en baie afin de réduire les marées vertes. Le second, curatif, était destiné au ramassage et au traitement des algues vertes. Le troisième, transversal, dont le CEVA, désigné par la charte comme « centre de ressources du programme », était directement en charge, consistait à effectuer un suivi des échouages ainsi que des expérimentations sur plusieurs bassins versants bretons (quatre inventaires annuels exhaustifs des sites touchés, trois survols partiels des sites principaux, mesure des niveaux d'eutrophisation sur 25 sites et prospections en biomasse sur 8 grands secteurs).

Dans le prolongement du programme Prolittoral, le CEVA a proposé en 2008 de conduire, en maîtrise d'ouvrage, un nouveau projet en faveur de la reconquête de la qualité des masses d'eaux littorales dégradées par les marées vertes, les collectivités bretonnes et l'agence de l'eau étant sollicitées comme partenaires financiers. Conduites par la « cellule d'intervention sur les marées vertes » (CIMAV) du CEVA, les actions concernent le suivi des proliférations d'algues et l'expertise scientifique sur les origines du phénomène et les moyens de le prévenir.

Le grand projet 5 (GP5) du contrat de projet Etat-région 2007-2013 avait plus généralement pour objectif le bon état des eaux et des écosystèmes aquatiques, tel que défini dans la directive européenne. Il s'est traduit par une contractualisation entre l'État, la région, l'agence de l'eau, les quatre départements et les structures de coordination de bassin versant, visant notamment la diminution des taux de pollution des eaux de rivière.

Enfin, le « plan gouvernemental de lutte contre les algues vertes (2010-2015) » annoncé en février 2010 à la suite des événements survenus au cours de l'été 2009⁴, a impliqué l'État, l'agence de l'eau Loire-Bretagne (AELB), l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) et les collectivités. Ce plan devrait être poursuivi et accentué pour la période 2017-2021.

1.3.2.3 Les actions actuelles du CEVA pour la surveillance des marées vertes

En 2017, le CEVA assure des missions de suivi des marées vertes dans le cadre des réseaux de contrôle de surveillance (RCS) et de contrôle opérationnel (RCO) imposés par la directive cadre sur l'eau (DCE). Le CEVA a remporté les appels d'offres lancés à cet effet par différentes agences de l'eau. Il poursuit par ailleurs des missions d'intérêt général depuis plusieurs années dans le cadre du CIMAV. Le CEVA a également signé des contrats de recherche sur les algues vertes, comme avec l'ONEMA fin 2014

1.3.3 La recherche collaborative

Le CEVA participe à des projets de recherche et d'innovation de type collaboratif public au niveau national, européen et mondial, développés notamment dans le cadre de pôles de compétitivité. Ces projets concernent par exemple le développement de biotechnologies à partir des macro-algues ou les technologies durables pour permettre la production de biomasse algale. Ils sont partiellement financés par des fonds publics, mais une partie de leur coût demeure à la charge du CEVA.

⁴ Les côtes bretonnes ont connu en 2009 une prolifération, d'une ampleur inégalée au préalable, des algues vertes. Un chauffeur de camion de 48 ans est décédé dans les Côtes-d'Armor après avoir déchargé des algues vertes en décomposition dans une unité de compostage (affaire pendante devant le tribunal des affaires de sécurité sociale pour une reconnaissance d'accident du travail). Dans le même département, mort d'un cheval enlisé dans la vase et perte de connaissance de son cavalier qui a tenté de l'aider (responsabilité de l'Etat reconnue par le juge administratif en raison de sa carence à mettre en œuvre des mesures efficaces de protection des eaux contre la pollution d'origine agricole).

1.3.4 Le soutien au développement des projets économiques utilisant les algues

Le littoral breton abrite environ 700 variétés différentes d'algues, ce qui en fait l'un des territoires les plus riches en algues sauvages de la planète. Or, les algues intéressent aujourd'hui les industriels pour des applications dans les secteurs de la cosmétologie, de la chimie et de la fabrication de matériaux innovants. Des entreprises fabriquent ainsi des produits de beauté et des peintures à base d'algues, ont mis au point des bioplastiques pour produire des montures de lunettes ou de la vaisselle, ou utilisent les algues comme compléments nutritionnels dédiés à l'alimentation animale. Les débouchés vers l'alimentation humaine sont encore peu nombreux mais se développent rapidement. De plus en plus d'algues sont ainsi utilisées dans la fabrication de plats préparés.

Au total, une quarantaine d'entreprises bretonnes utilisent et transforment des algues. À côté des jeunes sociétés innovantes qui s'engagent dans des applications de rupture technologique mais créent encore peu d'emplois, des industries plus matures continuent d'utiliser ce produit naturel pour ses vertus nutritives et en cosmétologie.

Il existe ainsi une forte demande des entreprises pour être accompagnées sur un plan technologique. Cette demande représente un potentiel de développement pour le CEVA. Pour la seule année 2016, ce dernier travaillait ainsi sur une quarantaine de projets au profit d'entreprises privées, soit dans le domaine de la recherche appliquée, soit sur des produits pour lesquels il détient des brevets.

1.3.5 Les « missions d'intérêt général » (MIG)

Une partie de l'activité du CEVA s'inscrit dans le cadre d'une « mission d'intérêt général » (MIG) définie dans un contrat d'objectifs signé avec la région et le département des Côtes d'Armor. Le CEVA est ainsi tenu de développer des actions spécifiques comme le conseil technologique aux entreprises ou l'information et la promotion sur les potentialités des algues, notamment par sa présence à des manifestations nationales et internationales, l'organisation de journées de formation, la participation à différents réseaux de développement technologique régionaux et nationaux et des actions communes avec d'autres centres de transfert et structures de recherche. Le CEVA a perçu à ce titre 432 000 € par an de 2013 à 2015 et 412 000 € en 2016. Sur la période de contrôle, ces financements ont représenté entre 18 et 22 % des produits de la SEM.

Chaque année, le CEVA produit un rapport annuel, qu'il transmet au conseil régional et au conseil départemental. Il y détaille précisément l'ensemble de ses activités. Les résultats atteints sont comparés aux objectifs. En revanche, les éventuels écarts ne sont pas analysés. Par exemple, l'objectif de deux projets d'innovation en faveur de PME à impulser par le CEVA en 2015 n'a pas été atteint sans qu'il y ait d'explications. De même, le nombre d'animations (colloques, tables rondes, etc.) est inférieur en 2015 et 2016 aux objectifs annuels (respectivement 1 et 0 au lieu de 5) sans que cela soit justifié.

1.4 Les instances statutaires

1.4.1 Les instances collégiales

1.4.1.1 Le conseil d'administration

Le CEVA est administré comme une société anonyme, conformément au code de commerce, avec quelques particularités propres aux sociétés d'économie mixte.

L'article 17 des statuts de la société prévoit que le conseil d'administration est composé de 16 membres, dont 9 représentent les collectivités territoriales. Il précise aussi que la proportion des représentants des collectivités territoriales est au plus égale à la part de capital qu'elles détiennent et peut être arrondie au chiffre supérieur⁵.

Ces dernières détenaient jusqu'à l'été 2017 65% du capital de la SEM, ce qui correspond à un nombre maximal de 10 ou 11 sièges. Elles avaient donc fait le choix, qui n'est pas irrégulier, de renoncer à au moins un siège sur le total auquel elles pouvaient prétendre. Sur la période 2013-2017, six administrateurs représentaient le conseil départemental des Côtes d'Armor ; le conseil régional, la commune de Pleubian et le conseil départemental du Finistère étaient représentés par un administrateur chacun.

Sur les sept autres postes d'administrateurs, l'un était vacant depuis la démission en 2015 du représentant d'une des banques actionnaires.

L'article 21 des statuts prévoit que le CA se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. De fait, il s'est réuni au moins trois fois chaque année.

Conformément au code de commerce, le conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente physiquement, soit au moins huit membres. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents et représentés, chaque administrateur ne pouvant disposer que d'un seul pouvoir.

Sur la période 2013-2016, cinq CA sur treize se sont tenus avec moins de huit administrateurs présents et n'ont donc pas atteint le quorum⁶. Pourtant, le président a débuté quatre des séances en déclarant « avoir constaté que le quorum de la moitié au moins des administrateurs était atteint », ce qui n'était manifestement pas le cas. Seul le CA du 24 octobre 2013 a été officiellement considéré comme ne réunissant pas le quorum, ce qui n'a toutefois pas empêché la séance de se dérouler ensuite, sans adoption de délibération.

<p>La chambre recommande au CEVA de respecter rigoureusement les règles de quorum fixées par le code de commerce.</p>
--

⁵ Cette disposition est conforme à l'article L. 1524-5 du code général des collectivités territoriales, qui précise que : « dans une proportion au plus égale à celle du capital détenu par l'ensemble des collectivités territoriales ou de leurs groupements actionnaires par rapport au capital de la société, les statuts fixent le nombre de sièges dont ils disposent au conseil d'administration ou de surveillance, ce nombre étant éventuellement arrondi à l'unité supérieure ».

⁶ CA des 19/06/2013, 24/10/2013, 20/06/2014, 18/11/2014, 15/02/2016

1.4.1.2 L'assemblée générale

Conformément à l'article 39 des statuts, l'assemblée générale (AG) ordinaire se réunit au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de l'exercice, pour statuer sur toutes les questions relatives aux comptes de l'exercice. La chambre n'a pas d'observations sur son déroulement, qui respecte les statuts.

1.4.2 La présidence et la direction générale

1.4.2.1 Les pouvoirs du président directeur général

L'article L. 225-51-1 du code de commerce prévoit que la direction générale d'une société anonyme est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général.

Depuis la création de la SEM et jusqu'en août 2017, les administrateurs avaient décidé de ne pas dissocier les deux fonctions. Les présidents de la SEM, Monsieur Denis Mer jusqu'en mai 2015 puis Monsieur Jean-Yves de Chaisemartin, étaient donc également directeurs généraux. A ce titre, ils étaient investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société et pour représenter celle-ci dans ses rapports avec les tiers. Dans une délibération du 28 novembre 1996, le CA avait rappelé les pouvoirs accordés au PDG, en matière de gestion sociale (recrutement et révocation des employés), d'engagement des dépenses et de passation des marchés dans la limite du budget prévisionnel voté, d'ouverture de comptes bancaires et d'une manière générale, d'administration générale de l'entreprise dans le cadre des décisions prises par le conseil d'administration.

1.4.2.2 Le manque de rigueur des délégations au directeur adjoint

Lors du CA du 28 novembre 1996, les administrateurs avaient autorisé le président directeur général (PDG) à déléguer une partie de ses responsabilités à un directeur général adjoint, qui, dans les faits assurerait la direction de l'entreprise. Il était ainsi stipulé que ce dernier « *pourra par délégation* » assurer la majeure partie des actes de gestion courante de la société, avec quelques restrictions néanmoins, comme en matière de recrutement des agents en contrat à durée indéterminée, qui relevait exclusivement du PDG.

Au cours de la période de contrôle, aucun PDG n'a formellement et expressément octroyé de délégation. Seuls deux avenants au contrat de travail du directeur général adjoint, signés par ce dernier et le PDG en fonctions jusqu'en 2015, faisaient précisément référence à la délibération du CA portant sur les compétences pouvant être déléguées.

L'absence d'un document signé des deux parties donnant expressément délégation, précisant sa nature et énumérant les actes concernés, constitue un risque juridique, en raison notamment de l'incertitude sur l'existence même d'une délégation après l'entrée en fonction du nouveau PDG et donc sur la validité des actes du directeur général adjoint.

1.4.3 La gestion du risque de conflit d'intérêt

L'article 2 de la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique définit le « conflit d'intérêts » comme « *toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction* ».

Monsieur de Chaisemartin, cofondateur en 2006 d'une entreprise de production d'algues et de prestations de recherche et développement en matière d'algoculture, située à Lézardrieux à quelques kilomètres seulement du CEVA, en a été le directeur général avant de démissionner en juillet 2015, après son élection comme conseiller départemental et sa nomination, en tant que représentant du département, comme administrateur puis PDG du CEVA. S'il n'a plus aucun rôle opérationnel dans cette société, il en demeure à ce jour un actionnaire important, détenteur de 27,47 % du capital, valorisés à 249 000 €, selon les informations obtenues au cours de l'instruction en avril 2017.

Siégeant au CEVA en qualité de représentant d'une collectivité publique, président son conseil d'administration depuis 2015 et ayant été simultanément son directeur général de 2015 à 2017, tout en détenant parallèlement des intérêts privés dans une entreprise du même secteur potentiellement concurrente pour une part de ses activités, Monsieur de Chaisemartin se trouve dans une situation relevant potentiellement de l'article 2 de la loi précitée.

Dans sa réponse, M de Chaisemartin déclare que s'il reste, en effet, propriétaire d'une fraction de cette entreprise, il est dans une démarche de cession de ses actions depuis l'année 2015. Il indique que depuis cette date, « en pleine conscience de l'éventuel risque que sa position aurait pu générer », il n'est plus administrateur de la société et ne joue plus aucun rôle dans sa gestion, ce que la chambre ne conteste pas. Il précise par ailleurs que, dans les faits, la direction et la politique commerciale du CEVA étaient assurées par le directeur général adjoint, et que, « entre juin 2015 et novembre 2017, seuls deux contrats ont été signés entre les entreprises, pour des montants d'environ 500 € », sans qu'il en ait été informé ou ait participé aux échanges commerciaux concernés. Il rappelle, enfin, que les deux sociétés sont amenées à collaborer sur des projets précompétitifs ou européens.

La chambre souligne, à cet égard, que l'objectif de la loi est précisément de prévenir les conflits d'intérêts, ou plus largement, toute situation qui pourrait simplement en donner l'apparence, en posant des principes d'abstention et de déport, dont la mise en œuvre formelle doit être lisible pour tous. Elle invite le CEVA à sensibiliser les membres de ses instances et ses personnels à la question de la prévention des conflits d'intérêts et aux comportements appropriés face à ce risque, compte-tenu de la nature de son activité, qui l'amène à conclure des contrats de prestations ou à coopérer sur des projets avec des entreprises ou organismes du secteur.

Selon l'article 11-III-5 de la loi du 11 octobre 2013, les obligations de déclaration de situation patrimoniale et d'intérêts sont applicables aux présidents et aux directeurs généraux des sociétés et autres personnes morales, quel que soit leur statut juridique, dont le chiffre d'affaires au titre du dernier exercice clos avant leur date de nomination dépasse 750 000 €, et dans lesquelles les collectivités ou leurs groupements détiennent, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social, ce qui est le cas du CEVA. Son président directeur général y était donc soumis lors de sa nomination en 2015, et l'est toujours en tant que président. La chambre a pu constater que cette obligation avait été remplie, en mai 2017. La nouvelle directrice générale nommée en 2017 s'y est également pliée, en février 2018.

1.5 L'organisation et les moyens du CEVA

1.5.1 L'organisation en pôles spécialisés

Au 13 septembre 2017, le CEVA comptait 25 salariés, dont 2 CDD et 19 chercheurs, ingénieurs et techniciens. Il est organisé en trois pôles spécialisés.

Le pôle « Algues et qualité du milieu » (AQM) est spécialisé dans les études sur le milieu naturel et notamment dans la lutte contre les algues vertes. Ses clients sont essentiellement les collectivités territoriales et les gestionnaires de l'eau et du patrimoine naturel.

Le pôle « Algues matière première » (AMP) conseille les producteurs d'algues et les récoltants sur gisements naturels. Ses missions portent notamment sur le soutien à l'utilisation industrielle et durable des champs et biomasses d'algues sauvages, le développement pour les algues de culture de techniques de production plus efficaces ou encore la connaissance des cycles biologiques des algues pour orienter les cultures en vue d'optimiser la production d'actifs intéressants.

Le pôle « Algues produits » (AP) est spécialisé dans les différentes applications possibles des algues, dans l'agriculture, l'agro-alimentaire, la chimie, l'énergie, l'environnement, les matériaux, la pharmacie ou la bio-industrie. Ce pôle peut être confronté à la concurrence d'autres laboratoires de recherche publics ou privés. Ses missions portent notamment sur la mise au point de produits et procédés dans tous les domaines d'utilisation des algues, le passage du laboratoire à l'échelle industrielle et l'accompagnement du transfert dans l'entreprise.

1.5.2 Les moyens techniques

Le CEVA dispose de plusieurs installations techniques :

- un laboratoire pour la mise au point de procédés et la caractérisation physico-chimique des produits testés ;
- un hall de transfert technologique qui permet le passage de la mise au point en laboratoire à une production industrielle ;
- une ferme marine située dans l'embouchure du Trieux en face de ses bâtiments pour la culture de macro-algues sur longues lignes ;
- une plateforme constituée de bassins extérieurs et d'une éclosierie intérieure où la culture de micro-algues est possible dans des conditions maîtrisées.

1.5.3 Les modalités d'occupation des locaux du département des Côtes d'Armor

1.5.3.1 L'imprécision des contrats de baux

Le CEVA loue les locaux qu'il occupe au département des Côtes d'Armor. Les baux successifs signés à cet effet présentent des incohérences qui traduisent une insuffisance du suivi administratif.

Ainsi, le bail signé le 16 avril 2003 mentionne deux sites à Pleubian, dont l'un, au lieu-dit de Ker Vian abriterait, selon ce document, une station de pompage. Or, aux dires du directeur général adjoint du CEVA, cette station n'existait pas. Par ailleurs, les numéros de parcelle indiqués étaient erronés.

Un avenant n°1 a été signé en 2007 à la suite de la construction du nouveau bâtiment abritant le hall de transfert industriel. Le document évoque, outre le site principal de Pleubian, un autre site situé dans la commune voisine de Lézardrieux, mais avec des références qui n'existent pas au cadastre de la commune et qui est inconnu du directeur général adjoint du CEVA. Par ailleurs, la date mentionnée pour le bail principal est erronée (1^{er} juin 2002 au lieu du 16 avril 2003). Enfin, cet avenant comporte une ambiguïté quant à sa durée. L'article II évoque en effet une durée de quatre ans et cinq mois (du 1^{er} janvier 2007 au 31 mai 2011) alors que l'article III justifie le loyer complémentaire mis en place par une quote-part de 25 % de l'amortissement du coût de la construction sur quinze ans.

Un autre avenant, signé le 30 janvier 2014, ne fait pas référence au bail de 2003 mais à un bail qui aurait été signé en 1984. Les références cadastrales mentionnées concernent notamment des terrains agricoles situés près du bourg mais qui ne sont pas occupés par le CEVA. En revanche, le site principal effectivement loué au CEVA n'est pas mentionné.

Par ailleurs, deux maisons situées dans l'enceinte du CEVA et qui étaient sous-louées à des personnels de la SEM ont été vendues en 2013 par le conseil départemental pour 427 000 €. Le loyer payé par le CEVA n'a toutefois pas été révisé à la baisse, alors même qu'il perdait l'usage de ces deux bâtiments et les revenus afférents.

1.5.3.2 Le litige sur les loyers

Jusqu'en 2016, le loyer annuel dû par le CEVA s'élevait à environ 77 000 €. Ce montant comprenait le loyer du bâtiment historique pour 45 000 € et un surloyer de 32 000 € correspondant au hall de transfert industriel construit en 2007. En 2016, le département a décidé de revaloriser rétrospectivement le loyer du bâtiment historique en appliquant les indices du coût de la construction depuis 2004, ce qui le portait à 58 000 €. Il a donc émis un titre de recettes de 235 112 € correspondant, d'une part, à la différence entre les titres émis depuis 2013 et la valeur recalculée en 2016 des loyers depuis la même date, soit un montant de 42 271 €, et d'autre part, aux loyers dus que le CEVA n'a pas payés ces dernières années en raison de ses difficultés financières.

Toutefois, le CEVA a contesté ce calcul. Il a notamment estimé ne plus devoir le surloyer correspondant au hall de transfert industriel, car l'avenant au bail ne l'instaurait que jusqu'au 31 mai 2011. Finalement, après négociations, le surloyer a été abandonné. Le CEVA et le département ont donc convenu que les sommes réellement dues par le CEVA ne s'élevaient plus qu'à 91 000 €.

Le département a finalement proposé la signature d'un bail emphytéotique en lieu et place du bail actuel, afin que la charge des travaux futurs soit transférée au CEVA. En contrepartie, le loyer a été ramené à 1 € par an. Un tel bail permet désormais au CEVA de maîtriser les investissements qu'il déciderait de réaliser sur le site et notamment ceux concernant les travaux de rénovation qui n'ont pas été mis en œuvre depuis la construction des bâtiments il y a 30 ans.

2 DES DESEQUILIBRES DURABLES ABOUTISSANT À UNE PROCEDURE DE SAUVEGARDE

2.1 Dix années de difficultés financières

En 2008, la chambre régionale des comptes soulignait déjà une situation financière « inquiétante ». Elle pointait notamment une augmentation du déficit d'exploitation liée à la fois à un gel des fonds européens et à une diminution du chiffre d'affaires réalisé avec les clients privés. Elle soulignait surtout l'importance de la provision pour risques constituée en 2006, à hauteur de 565 000 €, pour faire face à des contentieux avec la Commission européenne. Sur la période 2013-2016, la situation est restée particulièrement tendue.

2.1.1 Une dégradation continue des résultats

Tableau n° 1 : Evolution des résultats

	2013	2014	2015	2016	2016/2013
Produits d'exploitation	2 317 619	2 386 133	2 310 203	1 962 969	-15%
Charges d'exploitation	2 290 081	2 433 980	2 516 425	2 191 085	-4%
Résultat d'exploitation	27 538	-47 847	-206 222	-228 116	-928%
Résultat financier	1 657	1 261	-927	1 278	-23%
Résultat exceptionnel	-128 882	121 126	265 186	-38 020	-71%
IS - Produit crédits impôts	-24 910	-53 491	-68 693	-35 121	41%
Résultat	-74 777	128 031	126 730	-229 737	207%

Source : comptes annuels

La situation financière du CEVA (cf. tableaux détaillés en annexe 1) est extrêmement tendue sur la période de contrôle.

Les produits d'exploitation ont diminué de 15 % entre 2013 et 2016, alors que les charges d'exploitation n'ont reculé que de 4 %. Les charges salariales (cf. annexe 2) ont baissé de seulement 9 % alors que les effectifs sont passés de 31 à 23 (-26 %). Surtout, les autres charges externes ont augmenté de 5 %. L'excédent brut d'exploitation est négatif chaque année. Le déficit d'exploitation s'est creusé, et est particulièrement important en 2016, représentant une marge négative de 12 %.

Les résultats nets ont certes été positifs en 2014 et 2015 mais seulement grâce à des produits exceptionnels ou des reprises sur provisions. En 2014, deux avances remboursables ont notamment été soldées et ont constitué un produit exceptionnel (63 049 €), de même qu'un versement du conseil général du Morbihan (46 600 €). Des reprises sur provision ont été comptabilisées en 2014 (77 500 €) et 2015 (303 731€ liés à un litige sur contrats européens).

La capacité d'autofinancement (CAF) est négative chaque année, sauf en 2014 grâce aux produits exceptionnels.

Tableau n° 2 : Capacité d'autofinancement

	2013	2014	2015	2016
<i>Résultat net comptable</i>	- 74 777	128 031	126 730	- 229 737
<i>Dotations amortissements</i>	38 801	44 084	198 226	110 669
<i>Reprises sur provisions</i>	- 265 374	- 77 546	- 332 631	
CAF	- 301 350	94 569	- 7 675	- 119 068

Source : comptes CEVA

2.1.2 Une trésorerie en forte diminution

Tableau n° 3 : Trésorerie

	2013	2014	2015	2016
Trésorerie (au 31 décembre)	654 174	410 006	177 559	193 434

Source : comptes CEVA

La trésorerie a diminué fortement sur la période pour atteindre un niveau très faible, qui a conduit le CEVA à demander l'ouverture d'une procédure de sauvegarde en juin 2016. Elle a chuté de 0,244 M€ en 2014 dont 0,114 M€ au titre du cycle d'exploitation et 0,130 M€ liés à des investissements autofinancés, des remboursements des comptes courants d'associés et de crédits européens. Elle a encore diminué en 2015, de 0,232 M€, dont 0,203 M€ au titre de l'exploitation. Elle s'est stabilisée en 2016 en raison de la procédure de sauvegarde qui a permis de différer le paiement des dettes⁷. Mais au 31 décembre 2016, son montant couvrait à peine un mois de salaires, contre 4 mois fin 2013.

2.1.3 Des capitaux propres inférieurs à la moitié du capital social pendant dix ans

L'article L. 225-248 du code de commerce prévoit que lorsque les capitaux propres d'une entreprise « *deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le conseil d'administration [ou le directoire] est tenu dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, de convoquer l'assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider s'il y a lieu à dissolution anticipée de la société. Si la dissolution n'est pas prononcée, la société est tenue, au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui au cours duquel la constatation des pertes est intervenue [...] de réduire son capital d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pu être imputées sur les réserves, si, dans ce délai, les capitaux propres n'ont pas été reconstitués à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social. [...] A défaut de réunion de l'assemblée générale [...], tout intéressé peut demander en justice la dissolution de la société* ».

⁷ L'une des principales conséquences de la procédure de sauvegarde est l'interdiction pour l'entreprise de payer toute créance née antérieurement ou postérieurement au jugement d'ouverture. Toutefois, celles nées régulièrement après le jugement pour les besoins du déroulement de la procédure ou en contrepartie d'une prestation fournie à l'entreprise pour son activité professionnelle sont payées à leur échéance. Le mandataire judiciaire désigné par le tribunal reçoit les déclarations de créance, en établit la liste et la transmet au juge-commissaire pour décision, avec ses propositions d'admission, de rejet ou de renvoi devant la juridiction compétente.

Or, le bilan de la SEM sur la période 2007-2014 a présenté chaque année des capitaux propres inférieurs à la moitié du capital social.

Tableau n° 4 : Ratio capitaux propres/capital social

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres (1)	180 000	- 238 418	- 514 751	- 393 575	- 377 172	- 197 463	- 272 237	- 144 208
Capital social (2)	560 000	560 000	560 000	560 000	560 000	560 000	560 000	560 000
Ratio 1/2	32,1%	-42,6%	-91,9%	-70,3%	-67,4%	-35,3%	-48,6%	-25,8%

Source : CRC/CEVA – note de situation à l'attention des administrateurs 10 septembre 2015

Conformément au code de commerce, le 8 octobre 2008, dans les quatre mois qui ont suivi l'approbation des comptes 2007, une assemblée générale extraordinaire a pris acte que les capitaux propres représentaient moins de la moitié du capital social, et a décidé qu'il n'y avait pas lieu de dissoudre la société.

Normalement, la situation doit être régularisée au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui au cours duquel les pertes ont été constatées. Cette régularisation peut prendre différentes formes. La société aura pu par exemple dégager des bénéfices suffisants pour permettre aux capitaux propres de revenir à un niveau au moins égal au capital social. Elle peut également procéder à une réduction de capital d'un montant au moins équivalent à celui des pertes constatées, suivie éventuellement d'une augmentation (« coup d'accordéon »). Elle peut aussi apurer ses pertes par une augmentation de capital.

La SEM n'a toutefois régularisé la situation ni en 2010, ni au cours des exercices suivants. Chaque année, l'assemblée générale a simplement acté l'insuffisance des capitaux propres, alors que la SEM restait soumise au risque d'une liquidation à la demande de toute personne y ayant intérêt. Par ailleurs, la mention spéciale sur le niveau de ses fonds propres figurant sur son extrait Kbis⁸ plaçait de fait la SEM dans l'incapacité de souscrire de nouveaux emprunts.

2.1.3.1 Un retour transitoire à des capitaux propres positifs en 2015

Deux opérations ont permis au CEVA de redresser en 2015 son ratio de capitaux propres, mais de manière très transitoire.

D'une part, son résultat a été positif grâce à la reprise d'une provision pour contentieux (cf. § 2.1.1.1).

D'autre part, une opération de réévaluation de l'actif a permis une augmentation sensible des capitaux propres. Une valeur de poursuite d'usage de l'actif a ainsi été calculée par un cabinet spécialisé. Notamment, les équipements du hall de transfert industriel étaient relativement peu utilisés, à hauteur de 40 % seulement de leur capacité, et faisaient en conséquence l'objet d'un amortissement trop important dans les comptes. La valeur nette du matériel industriel à l'actif a ainsi été revalorisée de 351 286 €, avec l'inscription au passif, au compte « écarts de réévaluation libre », du même montant.

⁸ Lorsque les actionnaires décident de poursuivre l'activité malgré les pertes, un dossier complet doit être déposé au greffe du tribunal de commerce, afin que les tiers soient informés par une mention des difficultés de la société sur son extrait K-bis.

Les capitaux propres sont ainsi passés de -144 208 € à 333 808 € en 2015 (voir annexe 3) et le ratio capitaux propres/capital social a dépassé 50%.

Tableau n° 5 : Ratio capitaux propres sur capital social

	2013	2014	2015
Capital social (2)	560 000	560 000	560 000
Capitaux propres (1)	- 272 237	-144 208	333 808
Ratio (1)/(2)	-48,6%	-25,8%	59,6%

Source : CRC

Pour autant, il s'agissait surtout d'une opération comptable, qui a permis de présenter un bilan 2015 moins dégradé à d'éventuels financeurs. Cette réévaluation de l'actif n'a, en effet, pas gommé les difficultés structurelles de l'entreprise, illustrées par un résultat d'exploitation toujours négatif. L'exercice 2016 a d'ailleurs été largement déficitaire, avec un résultat net de - 259 500 €, et les capitaux propres sont passés à nouveau très en dessous du seuil de 50 %, étant retombés au 31 décembre 2016 à 74 300 €, soit 13,26 % du capital social (cf. annexe 4).

2.2 La procédure de sauvegarde

2.2.1 L'ouverture d'une procédure de sauvegarde en 2016

Compte tenu de la situation financière, et notamment de la trésorerie de l'entreprise, le PDG a déposé une demande de procédure de sauvegarde devant le tribunal de commerce le 10 juin 2016.

Cette procédure est définie par l'article L. 620-1 du code de commerce : « *il est institué une procédure de sauvegarde ouverte sur demande d'un débiteur mentionné à l'article L. 620-2 qui, sans être en cessation des paiements, justifie de difficultés qu'il n'est pas en mesure de surmonter. Cette procédure est destinée à faciliter la réorganisation de l'entreprise afin de permettre la poursuite de l'activité économique, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif. La procédure de sauvegarde donne lieu à un plan arrêté par jugement à l'issue d'une période d'observation [...]* ».

Conformément à l'article L. 622-1 du code de commerce, l'administration de l'entreprise demeure assurée par son dirigeant. Toutefois, le tribunal de commerce peut désigner un administrateur judiciaire, celui-ci étant chargé de surveiller l'entreprise dans sa gestion ou de l'assister pour tous les actes de gestion ou pour certains d'entre eux. L'administrateur est notamment chargé de dresser, dans un rapport, le bilan économique et social de l'entreprise.

Le tribunal de commerce de Saint-Brieuc s'est ainsi prononcé pour l'ouverture de la procédure de sauvegarde du CEVA le 22 juin 2016, avec nomination d'un administrateur judiciaire.

Celui-ci a présenté un bilan économique et social le 18 août 2016. Son rapport concluait à la poursuite de la période d'observation, notamment au regard de la trésorerie prévisionnelle. La période d'observation a ainsi été reconduite deux fois par le tribunal, fin 2016 et en mai 2017.

2.2.2 Le plan de sauvegarde arrêté par le tribunal de commerce en 2017

Lorsqu'il existe une possibilité sérieuse pour l'entreprise d'être sauvegardée, le tribunal peut arrêter un plan qui met fin à la période d'observation (article L 626-1 du code de commerce). Ce plan est proposé par l'entreprise avec le concours de l'administrateur judiciaire. Il détermine les perspectives de redressement en fonction de l'état du marché et définit les modalités de règlement du passif. Lorsque le projet prévoit une modification du capital, l'assemblée générale extraordinaire est convoquée. Le jugement qui arrête le plan en rend les dispositions opposables à tous.

Par un jugement en date du 21 juillet 2017, le tribunal de commerce de Saint-Brieuc a ainsi validé le plan de sauvegarde présenté par l'administrateur judiciaire et donc autorisé la continuation de la société. Ce plan détermine le montant du passif à apurer, valide un programme d'actions visant à retrouver une situation financière saine et pérenne, ainsi qu'un plan de reconstitution des fonds propres.

2.2.2.1 Le montant du passif à apurer

Le tribunal a validé le montant du passif à apurer proposé par le plan de sauvegarde. Celui-ci s'élève à 0,553 M€ contre 1,665 M€ déclarés initialement. Les créances rejetées ou annulées représentent 0,986 M€, dont 0,431 M€ réclamés par la Commission européenne.

Le passif validé devra être apuré, au choix du créancier, totalement sur six ans, ou partiellement (25%) en une seule fois. Près de 99 % des créanciers ont préféré la première option.

2.2.2.2 Le plan de sauvegarde

Le plan de sauvegarde a été construit sur la base d'un « plan de retournement » élaboré par un cabinet spécialisé. Il liste une série de mesures qui devraient permettre à la société d'améliorer sa situation :

- accroissement des activités à marge libre grâce à une action commerciale plus dynamique et à l'appartenance à une structure labellisée « tremplin Carnot »⁹ (cf. § 4.1.4.3) ;
- plan d'économies (diminution des charges de loyers et, pour la première année, de personnel) ;
- recrutement d'un nouveau directeur ;
- plan d'investissements à trois ans.

⁹ Créé en 2006 le label Carnot est attribué à des structures de recherche publique, les instituts Carnot, qui mènent simultanément des activités de recherche amont, et une politique volontariste en matière de recherche partenariale au profit du monde socio-économique. Le ministère chargé de la recherche attribue le label à l'issue d'un appel à candidatures très sélectif. Dans un premier temps, les candidats retenus sont labellisés « tremplin Carnot » puis après une période probatoire de trois ans, ils peuvent être labellisés « Institut Carnot » pour une période de six ans. En juillet 2016, AgriFood Transition regroupant les cinq centres techniques d'Act FOOD Bretagne pour la seule partie R&D, ainsi que deux autres centres techniques et huit unités mixtes de recherche publiques, a obtenu le label « tremplin Carnot ».

Le plan prévoit un chiffre d'affaires en hausse de 24 % sur la période 2016-2019. Une partie de l'activité est d'ores et déjà garantie dans les prochaines années par des commandes pluriannuelles en cours, comme par exemple les marchés passés avec l'agence de l'eau, qui s'étendent jusqu'en 2020. Toutefois, ce volant d'activité va diminuer avec l'achèvement des contrats et devra être compensé par un effort commercial croissant. Celui-ci devra être orienté vers des activités de recherche appliquée menées pour le compte d'entreprises mais aussi vers des projets collaboratifs, comme ceux apportés par le « tremplin Carnot » à partir de 2017. Ces derniers devraient apporter une activité supplémentaire de l'ordre de 0,155 M€ en 2019.

Tableau n° 6 : Projection du chiffre d'affaires jusqu'en 2019

Chiffre d'affaires (hors subventions) en M€	2016	prév 2017	prév 2018	prév 2019
Total chiffre d'affaires	1,355	1,353	1,535	1,675
<i>dont effort commercial</i>		<i>0,502</i>	<i>1,000</i>	<i>1,318</i>
<i>dont activité assurée par le carnet de commandes au 01/01/2017</i>		<i>0,851</i>	<i>0,535</i>	<i>0,357</i>

Source : projet de plan de retournement proposé par l'administrateur judiciaire

2.2.2.3 L'augmentation des fonds propres

Le plan de sauvegarde comprend une augmentation des fonds propres de 550 000 €, jugée indispensable pour assurer la viabilité de l'entreprise et permettre à celle-ci d'investir. Il prévoit, en effet, que le CEVA puisse dans les trois ans investir 300 000 € dans des matériels, dont 205 000 € en acquisitions nouvelles (évaporateur, réacteur, séchoir, navire) et 95 000 € en renouvellements.

Cette augmentation des fonds propres provient principalement d'une augmentation de capital assurée par les seules collectivités territoriales et également d'un apport en compte courant d'actionnaires.

Dans un premier temps, la SEM ayant été évaluée à 350 000 € par un cabinet indépendant, la valeur unitaire des actions est passée de 16 à 10 €, soit une baisse de 37,5 %. Dans un deuxième temps, une augmentation de capital de 450 000 € a été souscrite par le département des Côtes d'Armor (215 360 €), la région Bretagne (194 640 €) et Lannion Trégor Communauté (40 000 €), par émission de 45 000 nouvelles actions à 10 €. Ce montant supplémentaire de 450 000 € permet ainsi aux collectivités d'atteindre la part maximale de 85 % de capitaux publics autorisés dans une société d'économie mixte (cf. en annexe 5 les évolutions dans la répartition du capital).

Un apport en compte courant de 100 000 € doit permettre d'atteindre le total de 550 000 € de fonds propres supplémentaires mentionné dans le plan de redressement.

Le plan de sauvegarde ainsi que les augmentations de capital ont été validées par chacune des collectivités territoriales concernées par des délibérations de juin et juillet 2017. Avec ces apports en capital et en comptes courants, sur la base du bilan de l'exercice 2016, les fonds propres remonteraient à 624 277 € soit 78 % du nouveau capital social (cf. annexe 6). Leur niveau effectif à la fin 2017 dépendra du résultat de cet exercice.

En conclusion, la décision du tribunal de commerce du 21 juillet 2017 permet au CEVA de retrouver des marges de manœuvre. Il devrait donc pouvoir à nouveau solliciter des subventions publiques et notamment européennes, sans crainte d'un rejet. Par ailleurs, il sera de nouveau à même de souscrire des emprunts bancaires.

3 DES DIFFICULTES CAUSEES ET AGGRAVEES PAR DE MULTIPLES FACTEURS

3.1 Un suivi défaillant des financements européens source d'un contentieux coûteux

3.1.1 L'origine du contentieux

Un contentieux a pesé fortement sur l'activité du CEVA depuis 2006. Il a pour origine la dénonciation en 2005 par un ancien salarié de fraudes et faux en écriture qui auraient été commis au détriment de la Commission européenne. Sur la base de ces déclarations, une entreprise concurrente a transmis, en mars 2006, à l'office européen de lutte contre la fraude (OLAF), un signalement concernant des irrégularités qui auraient été commises par le CEVA dans le cadre de projets financés sur un programme cadre de recherche et de développement technologique ainsi que sur les fonds structurels (FEDER et FSE).

3.1.2 Les enquêtes de l'OLAF

3.1.2.1 L'enquête sur les aides directes de l'Union européenne

Le 28 avril 2006, une enquête administrative sur les dépenses du programme de recherche financées directement par la commission européenne était ouverte par l'OLAF¹⁰. Ce dernier a pointé la falsification des fiches horaires des personnels du CEVA, avec une surévaluation des heures imputées aux projets européens. Il a relevé notamment une anormale complexité de la gestion du temps, avec par exemple huit modalités différentes pour un même employé sur un même projet sur une année, des états produits en autant de versions différentes que nécessaire pour satisfaire à des contrôles divers, ou réalisés uniquement pour les projets pour lesquels existait une obligation de justification des coûts de personnel. Par ailleurs, l'OLAF a estimé que le CEVA avait présenté certains de ses travaux comme le résultat de recherches spécifiques alors qu'il s'agissait de la reprise de travaux déjà réalisés pour d'autres clients. Dans un rapport définitif du 11 décembre 2007, il a conclu au remboursement de diverses sommes par le CEVA.

3.1.2.2 L'enquête concernant les crédits FEDER

Une seconde enquête administrative a été ouverte par l'OLAF le 30 août 2006 sur les fonds structurels européens (FEDER). Ont de nouveau été pointées des déclarations de temps de travail entachées d'irrégularités (coûts salariaux d'agents affectés à des projets pour lesquels ils n'avaient pas travaillé, fiches de temps différentes selon les financeurs ou fausses...). L'enquête a conduit la Commission européenne, par un courrier du 10 décembre 2008, à demander à la préfecture de région d'annuler toutes les aides octroyées et déjà payées, soit au total 294 375 € à rembourser par le CEVA.

¹⁰ Parmi les projets concernés partiellement financés par l'Union européenne, le programme SEAHEALTH avait pour objectif de développer des algues comme ingrédient alimentaire antioxydant et démontrer leurs effets bénéfiques pour la santé humaine. Le projet BIOPAL visait quant à lui le développement d'algues comme matériel pour la production de bio-plastiques et de bio-composites contribuant au développement durable des régions côtières européennes. Les projets PROTOP (production de tensio-actifs à partir d'algues), SEAPURA (étude sur la capacité de certaines algues à épurer les rejets de la pisciculture), LIFE-ZOSTERE (valorisation de l'algue zostere) sur lesquels s'était engagé le CEVA étaient également financés par l'Union européenne.

3.1.3 L'enquête pénale sur les aides directes et ses suites judiciaires

Parallèlement, à la suite d'un courrier de l'ancien salarié du CEVA à l'origine de l'enquête de l'OLAF, le procureur de la république a ouvert une enquête préliminaire en août 2006, qui a abouti à un réquisitoire contre le CEVA et son ancien directeur pour escroquerie et détournement de fonds publics sur la période 2003-2006, et à la désignation par le premier vice-président du TGI de Rennes de trois magistrats instructeurs.

Le CEVA et son ancien directeur ont été mis en examen en avril et mai 2008, avec pour le second un contrôle judiciaire et un cautionnement de 20 000 €, et renvoyés devant le tribunal correctionnel par une ordonnance du juge d'instruction le 7 mai 2010.

Par un jugement correctionnel rendu le 26 avril 2011, le tribunal de grande instance de Rennes a, d'une part, sur l'action publique, déclaré le CEVA et son ancien directeur coupables des faits d'escroquerie et de détournements de fonds publics, et infligé une amende de 80 000 € au premier et une peine de 18 mois de prison avec sursis au second, et d'autre part, sur l'action civile, condamné les intéressés à rembourser à la Commission européenne 303 631 € en réparation du préjudice matériel correspondant aux projets PROTOP et SEAPURA, et à lui verser 4 000 € au titre des frais exposés (article 475-1 du code de procédure pénale). Ils ont aussitôt interjeté appel.

La Cour d'appel de Rennes, par un arrêt du 1^{er} avril 2014, a relaxé le CEVA et son ancien directeur de tous les chefs d'accusation. Si elle constate effectivement l'absence au sein du CEVA, jusqu'en 2007, de tout procédé fiable de comptabilisation et de ventilation des heures de travail entre les différents projets de recherche, elle considère que la preuve n'est pas apportée qu'un système frauduleux de gonflement artificiel des dépenses sur les projets ait été institutionnalisé. Elle relève notamment que les rapports d'étape ont été produits et que les projets de recherche ont été exécutés, sans aucune réserve sur le plan scientifique de la part des instances européennes, que les états de coûts contestés consistant en de simples déclarations d'heures consacrées à un moment donné à un projet ne caractérisent pas, fussent-ils approximatifs, des manœuvres frauduleuses au sens de l'article 313-1 du code pénal et qu'enfin, il n'est pas démontré, autrement que par des allégations qui n'ont fait l'objet d'aucune vérification, que les prévenus auraient détourné une partie des subventions publiques qui leur ont été consenties. Le parquet a introduit un pourvoi en cassation.

La cour de cassation a, le 12 novembre 2015, cassé et annulé l'arrêt d'appel mais en « *ses seules dispositions ayant relaxé [l'ancien directeur] et le CEVA du chef de détournement de fonds publics, toutes autres dispositions étant expressément maintenues* » et renvoyé l'affaire devant la cour d'appel de Caen. Les dispositions civiles, et notamment la relaxe concernant la condamnation au reversement de 303 631 € à l'Union européenne sont donc maintenues.

Par un arrêt du 23 août 2017, la Cour d'appel de Caen a finalement déclaré non coupable le CEVA en qualité de personne morale, tout en condamnant son ancien directeur à un an de prison avec sursis et 20 000 € d'amende. Elle a en effet estimé que si des fonds avaient été effectivement affectés, dans le cadre d'une mauvaise gestion imputable à l'ancien directeur, à d'autres activités que celles pour lesquelles ils avaient été attribués, aucune preuve n'avait été apportée que le CEVA ait été au courant de ces agissements. Aucun appel n'ayant été interjeté, la relaxe du CEVA est donc définitive.

3.1.4 La procédure administrative relative aux fonds FEDER

Par un courrier du 7 avril 2009, le préfet de région, qui était alors l'autorité de gestion des fonds européens en cause, informait le CEVA que l'OLAF, lors des contrôles effectués en octobre 2006 avait constaté des irrégularités portant sur six projets financés par les crédits FEDER, et lui demandait en conséquence, à la requête de la Commission européenne, de transmettre « *tout élément nouveau permettant de remettre en cause les constats d'irrégularités des agents de l'OLAF* », avant le 26 avril 2009, ou à défaut, de rembourser la somme de 294 374 €.

Dans sa réponse, le 24 avril 2009, le CEVA mettait en avant le fait qu'une enquête pénale était en cours, que la demande de remboursement reposait simplement sur un rapport préliminaire de l'OLAF, qui n'avait fait l'objet d'aucune contradiction, et soutenait que toute demande de la préfecture devait être suspendue dans l'attente de la clôture de l'enquête pénale afin de vérifier que la demande de remboursement était réellement justifiée. Par un courrier du 12 novembre 2009, le préfet a rappelé que l'affaire pénale ne concernait pas les fonds FEDER, et qu'en conséquence, « *à la demande de la Commission exprimée à la suite des préconisations de l'OLAF* », faute d'éléments nouveaux transmis par le CEVA et sans notamment de contestation sérieuse des faits évoqués, il faisait procéder à l'émission d'ordres de reversement pour 294 374,86 €, ce qui fut fait le 30 décembre 2009.

Le CEVA a formulé un recours gracieux le 26 février 2010, qui a été rejeté le 29 juillet suivant. Il avait donc deux mois à compter de la notification du refus pour introduire un recours contentieux. Or, sa requête devant le tribunal administratif de Rennes a été trop tardive, étant datée du 16 décembre 2010. Elle a donc été rejetée par une décision du 5 avril 2013, confirmée par la cour d'appel de Nantes le 15 novembre 2013. Ainsi, le recours a échoué pour un simple motif de forme sans avoir pu être examiné sur le fond.

Compte tenu de la relaxe définitive devant la Cour d'appel de Caen le 23 août 2017 dans le volet concernant les aides directes, le CEVA a l'intention de solliciter une remise gracieuse du versement des 130 000 € de crédits FEDER non encore remboursés. Il considère qu'il s'agit, certes, de procédures différentes, mais que sur le principe, les faits qui ont justifié la demande de remboursement des crédits FEDER sont similaires à ceux pour lesquels, en tant que personne morale, il a été relaxé devant les juridictions françaises.

3.1.5 Des conséquences financières lourdes

Les conséquences financières des différents contentieux avec la Commission européenne ont été importantes. Elles dépassent 1,4 M€, comprenant des remboursements et des pertes de subventions européennes, mais aussi d'autres charges directes ou indirectes liées à ces contentieux.

Le licenciement par le CEVA de son ancien directeur début 2007 était une conséquence de l'enquête de l'OLAF. Ce dernier ayant contesté cette décision devant les Prud'hommes, le CEVA a été condamné à lui verser 197 318 €.

Le CEVA a fait appel successivement à deux cabinets d'avocats parisiens pour un coût total minimum de 292 000 € (point établi au 30 mai 2015).

Le CEVA avait décidé dans un premier temps d'obtempérer aux demandes de la Commission européenne. Il a ainsi, dès 2007, remboursé 395 000 € et abandonné 169 000 € de créances¹¹. Pour deux autres projets¹², le CEVA a en revanche refusé de rembourser, préférant la voie judiciaire. Toutefois, arguant de ce refus, la Commission européenne a décidé de ne pas verser un solde de 59 100 € qui lui était dû dans le cadre d'un autre projet, pourtant non litigieux¹³.

Concernant les fonds FEDER, le recours tardif du CEVA ayant été rejeté, le remboursement des 294 375 € est devenu immédiatement exigible. Le CEVA a obtenu un échéancier de règlement de la direction générale des finances publiques. A la date de l'ouverture de la procédure de sauvegarde, qui a suspendu les créances sur le CEVA, ce dernier avait déjà reversé 164 454 €. Il lui restait donc 129 920 € à rembourser.

Au total, le contentieux européen, en ne tenant pas compte d'éventuelles nouvelles charges d'avocat, représente un coût de 1,43 M€.

Surtout, sans le coût du contentieux européen, les capitaux propres ne seraient pas devenus inférieurs à 50 % du capital social. Or, le fait que ce ratio n'ait pas été atteint pendant la période 2007-2014 a, de fait, interdit à la SEM d'emprunter et a conduit à ouvrir la procédure de sauvegarde.

3.2 Une évolution défavorable de l'activité accentuant les déséquilibres

3.2.1 L'évolution du chiffre d'affaires par activité

Le chiffre d'affaires (cf. annexe 5) a diminué de 5 % de 2013 à 2016 (et même de 17 % entre 2015 et 2016).

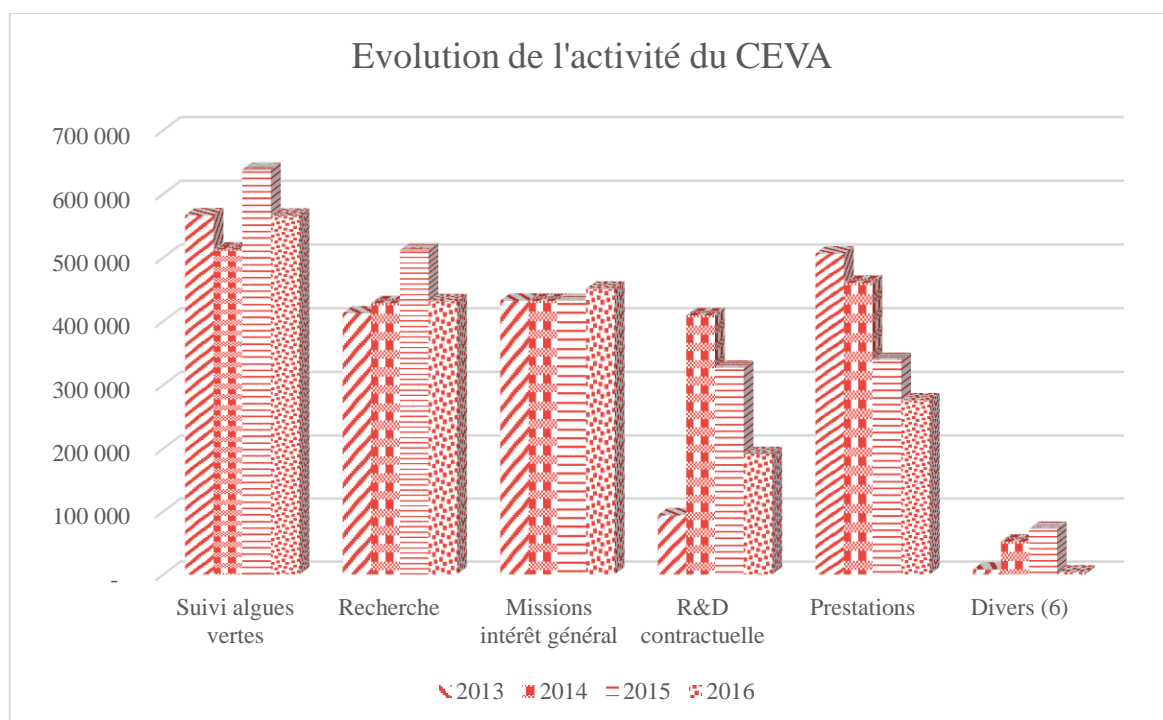
Alors que l'activité « environnement » est restée stable et que celle liée à la « recherche » a très légèrement augmenté, une diminution de 22,7 % de l'activité « économique » a été constatée. La « recherche & développement » contractuelle a certes progressé de 103 %, mais à partir d'un niveau extrêmement bas en 2013, et diminue d'ailleurs de 41,6 % entre 2015 et 2016. Les prestations de services ou liées aux produits pour lesquels le CEVA détient des brevets diminuent de 45 %.

Ainsi, la part de l'activité en lien avec des partenaires privés est passée de 30 à 24,6 % entre 2013 et 2016. En revanche, la dépendance du CEVA à des financements publics s'est accrue sur la période, passant de 70 % à 75,5 %.

¹¹ Projets SEAHEALTH et BIOPAL

¹² PROTOP et SEAPURA

¹³ SEABIOPLAS



3.2.2 L'évolution des résultats par activité

Les résultats varient sensiblement en fonction des types d'activités (cf. annexe 8). Certaines sont structurellement déficitaires tandis que d'autres sont plutôt excédentaires.

3.2.2.1 L'activité « recherche »

L'activité « recherche » est classée dans la catégorie « non économique » car non totalement financée par des subventions extérieures et donc en partie couverte par le CEVA. Globalement, l'activité recherche publique ou semi-publique est autofinancée à hauteur de 16 à 30 % de son coût total chaque année¹⁴. Cette activité est néanmoins indispensable pour maintenir le niveau d'excellence des équipes du CEVA et justifier de son statut de centre technique¹⁵.

3.2.2.2 L'activité de suivi des marées vertes

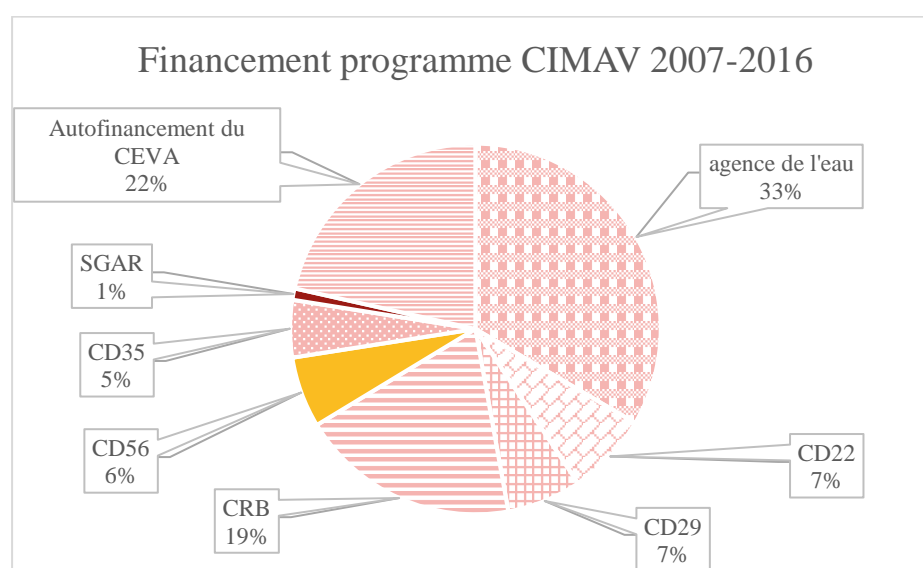
Le suivi des marées vertes est l'activité emblématique du CEVA. Longtemps déficitaire, elle est depuis trois ans redevenue excédentaire. Globalement, elle a dégagé une marge de 4,6 % en 2016. Elle comprend des dépenses en partie autofinancées (programme CIMAV), mais aussi des marchés publics signés avec l'IFREMER ou avec les agences de l'eau, qui compensent le déficit.

¹⁴ L'autofinancement a ainsi été de 19 % en 2013, 18 % en 2014, 16 % en 2015 et 30 % en 2016.

¹⁵ En 2015 et 2016, le CEVA a travaillé sur différents projets de recherche collaboratifs réunissant des partenaires publics (universités, IFREMER, CNRS, ...) et privés, français et étrangers. L'un des projets (EN Algae) vise par exemple à développer des technologies durables pour la production de biomasse algale, la bioénergie et l'atténuation des gaz à effet de serre, allant des installations pilotes aux produits et services du marché. Le CEVA était également présent dans le projet IDEALG qui a pour objet de développer les biotechnologies auprès de la filière des macro-algues, de diversifier le potentiel valorisable des algues locales et promouvoir l'accès à la ressource (récolte et culture).

En effet, alors que les dépenses liées aux marées vertes étaient jusqu'en 2007 totalement financées par des subventions, le contentieux européen a incité le CEVA à réexaminer le financement de ses actions. Or, le décret n°99-1060 du 16 décembre 1999 qui régit les subventions d'investissement de l'Etat indique que « *le montant de la subvention de l'Etat ne peut avoir pour effet de porter le montant des aides publiques directes à plus de 80 % du montant prévisionnel de la dépense subventionnable engagée par le demandeur, sauf dispositions particulières fixées par décret ...* ».

Les administrateurs ont décidé en conséquence que le programme CIMAV devait être en partie autofinancé. Le CEVA assure ainsi un financement de 20 % depuis 2007. Sur la période 2007-2016, sur un total de 3,4 M€ de dépenses, le CEVA a reçu 2,7 M€ de subventions. Il a donc supporté 734 901 € de dépenses, ce qui fait de lui le second financeur du programme après l'agence de l'eau, mais devant la région Bretagne et les conseils départementaux.



Source : CEVA

3.2.2.3 L'activité « missions d'intérêt général »

L'activité « missions d'intérêt général » (MIG) devrait être équilibrée. Il s'agit en effet de missions confiées et financées par la région et le département. Les coûts directs sont de fait couverts par les subventions, mais pas forcément la totalité des coûts complets, qui incluent des coûts partagés et des coûts indirects. L'autofinancement était ainsi de 5,8 % en 2016.

3.2.2.4 L'activité R&D contractuelle

Cette activité est supposée s'équilibrer et même dégager une marge. Les devis sont en général établis avec une marge de 20 %, mais les coûts réels dépassent parfois les prévisions et les marges deviennent négatives sur certains projets. Globalement, l'activité est proche de l'équilibre, sauf en 2015 où le déficit a atteint 35 % à la suite d'un « accident industriel » sur un projet dont les coûts n'ont pas été maîtrisés.

3.2.2.5 L'activité prestations de service

Cette activité est plutôt rentable, les coûts complets étant inférieurs au chiffre d'affaires, sauf en 2016. Les coûts directs sont bien maîtrisés puisqu'ils diminuent plus rapidement que le chiffre d'affaires. En revanche, les coûts complets, qui intègrent des charges d'amortissement en augmentation à la suite de la revalorisation de l'actif en 2015, demeurent élevés.

3.2.3 L'évolution défavorable des coûts réels horaires

Les coûts horaires complets par activité peuvent varier très sensiblement d'une année sur l'autre.

L'augmentation des coûts horaires s'explique d'abord par la diminution de l'activité, qui a été plus ou moins marquée selon les secteurs.

Les charges fixes sont réparties sur un nombre inférieur d'heures réellement affectables à un projet ou à un contrat, ce qui augmente mécaniquement le coût complet horaire.

Ainsi, le nombre d'heures travaillées au hall de transfert industriel est passé de 1542 en 2015 à 951 en 2016, soit une baisse de 38,3 %, alors que les charges fixes affectées ont diminué de seulement 9,6 %. La conséquence est une augmentation mécanique du coût horaire, passé de 113,99 € à 196,07 € (contre 78,74 € en 2013). De même, le nombre d'heures travaillées au laboratoire est passé de 2 347 en 2015 à 1 791 en 2016, soit une diminution de 23,7 % alors que les coûts fixes ont baissé de seulement 6,2 %. Les coûts horaires sont ainsi passés de 49,57 à 62,5 € de l'heure. Ils étaient de 31 € en 2013.

En outre, les coûts salariaux directs ont eux aussi augmenté, de 18,5 % sur la période, passant de 30,18 € à 35,77 € de l'heure. En effet, si les charges salariales globales du CEVA ont diminué de 13,9 % entre 2013 et 2016, le nombre d'heures travaillées directement imputables sur des projets a diminué encore plus rapidement (- 27,4 %).

3.2.4 Des tarifs facturés de moins en moins cohérents avec les coûts réels

Il y a quelques années encore, les tarifs pratiqués par le CEVA pour les activités réalisées pour le compte du secteur privé étaient cohérents avec ses coûts horaires réels. Toutefois, l'augmentation rapide de ces derniers, liée à la diminution de l'activité, ne pouvait être répercutée totalement sur les tarifs facturés, qui couvrent de moins en moins les coûts réels correspondants (cf. annexe 12).

Ainsi, dès 2015, les coûts facturés pour le hall de transfert technologique, la culture ou le laboratoire étaient inférieurs de 25 à 35 % aux coûts réels, alors qu'en 2013, ils les couvraient globalement. Le tarif horaire pour une activité au laboratoire (hors main d'œuvre directe) a progressé de 31 à 32,7 € de l'heure entre 2013 et 2015, soit une hausse de 5,4 %, alors que le coût horaire a cru de 51,3 %

Ainsi, le CEVA, lorsque l'activité est faible, est conduit à établir des devis à perte, le montant facturé étant inférieur au coût estimé du projet.

Compte tenu des infrastructures actuelles du CEVA, il importe qu'une activité minimale y soit maintenue pour couvrir les charges fixes, tout en appliquant une tarification acceptable pour les donneurs d'ordre.

3.2.5 Le risque de dérive des coûts sur certains projets

En outre, en raison d'une maîtrise insuffisante, le temps passé est parfois supérieur à celui estimé lors de l'élaboration du devis, parce que des difficultés de réalisation sont apparues ou que dès le départ, les projets ont été sous-évalués. Un projet de mise place d'un cahier de laboratoire électronique, qui aurait permis d'avoir une vision rapide et synthétique de chaque projet, n'a pas abouti pour le moment.

Cette dérive peut concerner des projets de recherche publics ou semi-publics, mais également contractuels, qui sont normalement prévus pour dégager un excédent. Cela a été le cas en 2014 et 2015 du projet DOUARMOR, signé avec l'Union des coopératives de Paimpol et Tréguier¹⁶. Le montant du devis établi par le CEVA s'élevait à 183 162 € HT, alors que le coût complet réel s'est finalement établi à 384 710 €, ramenés à 316 016 € en prenant en compte le crédit-impôt-recherche, soit un dépassement de 72 %. Ce projet, initialement évalué avec une marge, a au contraire, été une source de déficit pour le CEVA.

3.3 Une politique commerciale inadaptée face à une concurrence accrue

Un audit réalisé en début d'année 2017 sur la base d'entretiens avec les administrateurs privés du CEVA a souligné les insuffisances de sa politique commerciale et de son positionnement.

Les personnes interrogées reconnaissent l'expertise du CEVA dans le domaine de la recherche sur les algues vertes mais étaient également unanimes pour affirmer que la culture de l'entreprise était un frein au développement des activités à destination du secteur privé. Ses méthodes marketing étaient ainsi qualifiées de « déconnectées » du monde d'aujourd'hui. Le CEVA était jugé insuffisamment ouvert sur l'extérieur et peu à l'écoute des besoins des entreprises.

Par ailleurs, son positionnement économique ne paraît plus aussi clair qu'auparavant, avec notamment l'apparition d'une concurrence, non seulement de la part des établissements de recherche fondamentale désormais présents sur le marché de la recherche appliquée, mais aussi de la part de structures privées qui proposent une expertise scientifique de haut niveau tout en pratiquant des prix plus compétitifs.

¹⁶ Il avait pour objectif la sélection et la mise au point de la culture à l'échelle pré-pilote sur 100 m² d'une micro algue utilisée dans la fabrication de l'astaxanthine, un antioxydant utilisé dans l'industrie agro-alimentaire.

De nombreux projets sur les algues échappent de fait au CEVA aujourd'hui. Certains projets européens sont portés par des centres de recherche bretons qui ne font pas directement appel à lui. C'est le cas du projet GENIALG, de 11 M€ sur 4 ans, associant des laboratoires privés et publics et des industriels pour développer la production d'algues, qui a été lancé en janvier 2017 avec 19 partenaires bretons, mais sans le CEVA. Ce projet assure le transfert vers les entreprises des connaissances acquises au cours du programme IDEALG, sur lequel ce dernier avait pourtant travaillé. En outre, d'autres centres de recherche appliquée, qui apportent la même expertise que le CEVA, sont présents sur le secteur. Une entreprise pourtant actionnaire du CEVA et qui souhaitait mettre au point des procédés d'extraction de composants actifs d'origine algale a ainsi été accompagnée par CBB Capbiotek, un organisme financé par la région Bretagne et qui met en relation des entreprises et des laboratoires.

Le CEVA paraît donc aujourd'hui éprouver une difficulté à être reconnu comme un interlocuteur incontournable par l'ensemble des acteurs bretons de la filière algale.

3.4 Une gouvernance défaillante et totalement inadaptée aux enjeux

3.4.1 De nombreuses alertes adressées au conseil d'administration et au président

La fragilité de la situation financière et la nécessité d'une reconstitution des fonds propres a été évoquée par le directeur général adjoint de manière récurrente, comme en témoignent les comptes rendus des conseils d'administration (CA).

Il a ainsi alerté le conseil sur : l'affaiblissement des fonds propres lié au financement d'une partie du programme algues vertes (CA du 19 juin 2013) ; l'état inquiétant de la trésorerie (CA du 15 avril 2015) et la situation financière « délicate » de la SEM liée notamment au remboursement des aides FEDER (CA du 28 mai 2015) ; le résultat d'exploitation négatif prévisible pour 2015 comme en 2014, 2013 et 2012, et le risque d'une trésorerie à court terme rapidement négative sans apport de fonds supplémentaires (CA du 13 octobre 2015) ; les difficultés de trésorerie, le CEVA s'étant vu refuser par sa banque des facilités de caisse, un emprunt de 500 000 € pourtant cautionné par le département et un recours à l'affacturage (CA du 15 février 2016).

Il a en conséquence souhaité à plusieurs reprises que le conseil étudie des projets de recapitalisation ou d'apports en comptes courants d'associés (CA du 19 juin 2013 et du 15 février 2016 ; notes aux administrateurs en 2015 et 2016).

Par ailleurs, face à la dégradation continue de la situation, le commissaire aux comptes du CEVA a enclenché une procédure d'alerte, conformément à l'article L. 234-1 du code de commerce¹⁷. Il a ainsi informé officiellement le PDG par un courrier du 15 octobre 2015, « *de faits de nature à compromettre l'exploitation* » de la société. Il soulignait notamment un excédent brut d'exploitation négatif en 2014 et probablement en 2015, la perspective à court terme de remboursements de sommes importantes à l'Union européenne et au FEDER, qui impliquerait le risque d'une trésorerie négative, le caractère structurellement non rentable d'une partie de l'activité (CIMAV) et enfin des capitaux propres inférieurs à la moitié du capital social.

Le 22 février 2016, faute d'élément nouveau, le commissaire aux comptes a constaté que la continuité de l'exploitation demeurerait compromise et il en a informé le président du tribunal de commerce. La phase 2 de la procédure d'alerte était ainsi lancée.

3.4.2 Des réponses inexistantes ou inadaptées aux enjeux

Sur la période 2013-2016, ni le conseil d'administration ni le PDG ni les actionnaires n'ont apporté de réponse formelle et concrète au besoin de reconstitution des fonds propres.

Certes, lors de séances en 2014 et 2015¹⁸, l'étude d'une augmentation de capital est évoquée et un projet de reconstitution des fonds propres par une diminution de la valeur des actions puis une augmentation du capital par souscription de nouvelles actions est présentée, les actionnaires de l'époque étant invités à se positionner. Il est alors précisé que la région serait d'accord pour participer à une augmentation de capital. En revanche, en raison de l'imminence des élections départementales, aucune réponse du département des Côtes d'Armor n'a pu être apportée. A la suite des élections de mars 2015, de nouveaux élus représentant le département ont été nommés au sein du conseil d'administration du CEVA, mais le projet n'a pas été relancé.

De nombreux débats ont eu lieu, au cours des réunions du CA, sur la situation financière délicate et l'avenir incertain du CEVA, mais sans donner lieu à aucune décision, même après l'alerte déclenchée par le commissaire aux comptes. La réévaluation des actifs, qui a permis, de manière très transitoire en 2015 de faire remonter les capitaux propres, ne constituait pas, à cet égard, une réponse durable aux difficultés de financement (cf. § 2.1.3.1). Les réflexions et débats, certes essentiels, sur le modèle économique de la SEM et sa viabilité, et la nécessité de revoir sa structure, ont, sans d'ailleurs aboutir eux-mêmes à la définition d'une stratégie, été mis en avant, notamment par le PDG, pour différer la prise de décision sur la restructuration financière du CEVA, pourtant devenue très urgente.

¹⁷ « Lorsque le commissaire aux comptes d'une société anonyme relève, à l'occasion de l'exercice de sa mission, des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation, il en informe le président du conseil d'administration ou du directoire dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat. A défaut de réponse sous quinze jours ou si celle-ci ne permet pas d'être assuré de la continuité de l'exploitation, le commissaire aux comptes invite, par un écrit dont copie est transmise au président du tribunal de commerce, le président du conseil d'administration ou le directoire à faire délibérer le conseil d'administration ou le conseil de surveillance sur les faits relevés. [...] Lorsque le conseil d'administration ou le conseil de surveillance n'a pas été réuni pour délibérer sur les faits relevés ou lorsque le commissaire aux comptes n'a pas été convoqué à cette séance ou si le commissaire aux comptes constate qu'en dépit des décisions prises la continuité de l'exploitation demeure compromise, une assemblée générale est convoquée [...]. Si, à l'issue de la réunion de l'assemblée générale, le commissaire aux comptes constate que les décisions prises ne permettent pas d'assurer la continuité de l'exploitation, il informe de ses démarches le président du tribunal de commerce et lui en communique les résultats. [...] »

¹⁸ 20 juin 2014, 18 novembre 2014, 17 mars 2014.

Même après la demande d'ouverture d'une procédure de sauvegarde, des solutions inadaptées aux enjeux ou irréalistes ont été mises en avant, retardant encore l'issue de la crise.

Ainsi, lors des conseils d'administration qui ont suivi la demande par le PDG au tribunal de commerce d'ouverture d'une procédure¹⁹, ce dernier a présenté une solution de simple redéploiement du capital sans apport de fonds supplémentaires. La participation des collectivités territoriales aurait été ramenée de 65 à 51 % du capital²⁰, les entreprises privées augmentant leur participation par un rachat de 14 % des actions. Aucune mesure n'est annoncée sur la question de la trésorerie et donc des avances en compte courant d'associé ou de l'augmentation de capital. Ce projet de simple cession entre actionnaires, qui paraît au demeurant irréaliste en ce qu'il escompte une volonté de participation accrue de la part des actionnaires privés alors que la société est en grande difficulté, n'apportait aucune réponse au besoin urgent de fonds propres. Il n'a d'ailleurs pas été pris en considération par le tribunal de commerce lors d'un point intermédiaire réalisé le 8 mars 2017, ce dernier confirmant, en revanche, la nécessité d'apports en trésorerie.

Par la suite, le tribunal de commerce ayant autorisé la poursuite de l'activité du CEVA sur la base d'un plan de sauvegarde prévoyant une augmentation des fonds propres de 550 000 €, qui impliquait des apports sur lesquels les partenaires de la société devaient s'engager fermement, le PDG et le département des Côtes d'Armor ont élaboré et présenté à l'administrateur judiciaire un projet de recapitalisation. Le montage proposé impliquait une entrée dans le capital du CEVA d'un groupe agro-alimentaire breton à hauteur de 22 %, dont le principe a été négocié directement par le président du conseil départemental. Or, en réponse à la demande de l'administrateur judiciaire de confirmer sa prise de participation, l'entreprise, dans une réponse du 9 mai 2017, a conditionné celle-ci au retrait de tous les autres actionnaires privés concurrents de ses propres activités. Cette exigence était inacceptable pour les actionnaires publics et a conduit à l'échec de ce premier plan de recapitalisation, mais elle n'était pas nouvelle. En effet, elle avait été clairement exposée par l'entreprise dès le 7 mars 2016, dans un courrier adressé au président du conseil départemental. L'impréparation de la négociation et le manque de coordination entre l'actionnaire principal et les autres actionnaires, et avec le CEVA, alors que la recapitalisation devait s'inscrire dans le cadre du plan de sauvegarde élaboré par la société avec l'appui de l'administrateur judiciaire, ont retardé la mise en œuvre d'une solution réaliste.

3.5 Une solution tardive pour une crise aux multiples effets négatifs

3.5.1 Une solution tardive qui pouvait être anticipée

La décision du tribunal de commerce est plutôt favorable en ce qu'elle permet la continuité et un redressement du CEVA. Pour autant, elle clôt une période mouvementée, qui aurait pu être abrégée et qui aura représenté un coût direct et indirect non négligeable.

¹⁹ 16 juin 2016, 15 septembre 2016.

²⁰ Participation du département des Côtes d'Armor passant de 47 à 21 %, celle de la région de 6 à 20 %, celle de la communauté d'agglomération de Lannion de 6 à 10 %, le CD29 cédant toutes ses parts.

La procédure de sauvegarde aurait pu, en effet, être évitée, ayant été déclenchée après le refus des actionnaires, et notamment du département des Côtes d'Armor, d'apporter des fonds en comptes courants. Finalement, ce dernier apporte 215 000 € pour l'augmentation de capital, et participe à l'apport en compte courant d'un total de 100 000 €, ce qui équivaut probablement aux montants restés en débat pendant plusieurs années.

La solution finalement retenue par le plan de sauvegarde – à savoir une recapitalisation uniquement par les actionnaires publics déjà présents – aurait pu être actée depuis 2016, voire 2015. A cette époque, le conseil régional était en effet déjà d'accord pour participer à une recapitalisation et de son côté, le département des Côtes d'Armor avait depuis 2011 comptabilisé une provision de 560 000 € pour une telle éventualité.

L'absence d'un réel rôle moteur joué par la direction générale, la coordination insuffisante entre les actionnaires, l'inertie des échanges entre les actionnaires et la direction, dans le cadre d'une gouvernance ne dissociant pas les fonctions de présidence et de direction générale, expliquent pour partie les difficultés du CEVA, ou à tout le moins, les ont aggravées.

3.5.2 Des effets négatifs directs et indirects

3.5.2.1 Le coût financier direct et indirect de la procédure

Le coût direct total de la procédure de sauvegarde ne devrait pas être inférieur à 100 000 € pour le CEVA pour les seules années 2016 et 2017, incluant la rémunération de l'administrateur judiciaire²¹ au titre des différentes phases de la procédure de sauvegarde, à hauteur de 29 600 € de frais fixes plus des remboursements de frais directs, auxquels s'ajouteront 1 900 € par an pour la mission de surveillance de l'exécution du plan ; l'élaboration du plan de sortie de la procédure de sauvegarde ainsi que l'évaluation du capital du CEVA établis par un cabinet extérieur pour un total de 51 400 € HT ; un droit fixe de 2 500 € versé au mandataire judiciaire ; 4 800 € HT pour l'inventaire dressé par le commissaire-priseur ; 4 000 à 5 000 € pour les frais de justice devant le tribunal de commerce.

Par ailleurs, la procédure de sauvegarde aura de fait empêché le CEVA de souscrire de nouveaux emprunts ou d'obtenir des crédits de trésorerie, freinant ses investissements même pour le maintien en état de ses actifs, et compliquant sa gestion quotidienne.

Enfin, la procédure de sauvegarde interdit notamment l'obtention de nouvelles subventions de l'Agence nationale de la recherche (ANR), qui agit dans le cadre d'un régime d'aides notifié à la Commission européenne. Il est en outre précisé dans le règlement des aides de l'ANR que dans le cas de la mise en œuvre d'une procédure collective prévue par le code de commerce, l'ANR peut, après examen, demander le remboursement des sommes déjà versées. De fait, au printemps 2017, le CEVA ne recevait plus de fonds sur des projets réalisés ou en cours de réalisation (Idealg, Greenalcohol, Carnot Tremplin, etc.), soit une perte potentielle, jusqu'au mois de juin 2017, de 71 000 €.

²¹ Rémunération calculée en fonction du nombre de salariés ou du chiffre d'affaires, conformément aux articles R663-4 à R 663-13-1 du code de commerce.

3.5.2.2 Les risques de dégradation de l'image et du positionnement du CEVA

La procédure de sauvegarde a eu des conséquences négatives sur l'image du CEVA et donc sur son attractivité commerciale. L'absence de visibilité sur sa pérennité a pu en effet dissuader d'éventuels clients. Les fournisseurs qui n'ont pas été payés en 2016 risquent d'être réticents à travailler à nouveau avec le CEVA.

Par ailleurs, la procédure de sauvegarde a entraîné le risque que le dossier relatif au renouvellement du label ITAI, ne puisse être pris en considération, alors qu'il est un facteur important de l'image de qualité et d'excellence scientifique du CEVA, ainsi que de sa compétitivité, en permettant un crédit-impôt-recherche (CIR) de 200 % pour ses clients (cf. § 4.1.3). Il s'accompagne en outre d'une dotation qui s'est élevée à 91 160 € en 2016, soit 4,76 % de son chiffre d'affaires annuel.

3.5.2.3 Les répercussions en matière de gestion des ressources humaines

Les incertitudes sur le devenir du CEVA, liées notamment à ses difficultés financières récurrentes et aux affaires judiciaires ont eu des conséquences directes sur le climat social de l'entreprise et la gestion de ses ressources humaines.

3.5.2.3.1. Un climat social tendu

Les difficultés financières du CEVA ont exacerbé les tensions, qui transparaissent dans les débats des instances représentatives du personnel, et se sont notamment manifestées par une démission des délégués du comité du personnel en janvier 2016²². En effet, les incertitudes récurrentes sur la pérennité de l'entreprise ont suscité une inquiétude forte chez les agents, qui ont pu craindre certains mois que les salaires ne soient pas versés et qui s'est traduite par une dégradation des relations avec la direction²³.

Le climat social a pâti également d'une communication externe pas toujours cohérente avec l'information des salariés en interne, s'agissant par exemple d'articles de presse parus à la fin 2016 sur la situation financière de l'entreprise et annonçant les stratégies de sauvetage échafaudées en particulier par le département, avec la perspective d'une entrée de capitaux privés.

3.5.2.3.2. Une dégradation des conditions matérielles de travail

Les conditions matérielles de travail se sont détériorées depuis une dizaine d'années. L'état général des bâtiments s'est notamment sensiblement dégradé. Les difficultés financières ont conduit le CEVA à réduire les travaux d'entretien locatif, en même temps que les incertitudes sur sa pérennité conduisaient le département, propriétaire des locaux, à différer pendant plusieurs années des travaux pourtant nécessaires.

²² En mettant en avant, dans un courrier adressé à la direction « *de grandes difficultés à faire fonctionner normalement l'instance représentative du personnel face au comportement de la direction de l'entreprise* ».

²³ Notamment après la mise à pied d'un technicien en octobre 2014 pour faute professionnelle dans des conditions qui ont conduit une partie importante du personnel à s'opposer à la direction.

Les comptes rendus du comité d'hygiène et de sécurité (CHSCT) depuis 2013 évoquent ainsi systématiquement des dégradations de l'état général des infrastructures²⁴ pour lesquelles aucune réponse satisfaisante n'est apportée, notamment de la part du propriétaire. La vétusté du laboratoire, qui est le centre névralgique de la structure, est également soulignée. Enfin, certaines installations ne sont plus conformes aux règles de sécurité, comme par exemple des issues de secours parfois entravées ou des locaux de stockage de produits dangereux non sécurisés.

3.5.2.3.3. Une rotation importante des effectifs

Ces tensions sur la gestion des ressources humaines sont venues renforcer une fragilité préexistante, le CEVA étant confronté, en raison de ses spécificités, à des difficultés de recrutement. En effet, le haut niveau de qualification et de formation requis implique un recrutement national alors que sa situation géographique, excentrée par rapport à des aires urbaines même moyennes, demeure un frein pour la fidélisation des effectifs. De fait, peu d'agents ont un lieu de résidence proche du CEVA. En outre, l'offre de travail à proximité pour les conjoints reste faible. Deux responsables de pôles ont ainsi quitté le CEVA depuis 2013, ce qui a pu déstabiliser son activité, notamment pour le pôle « algues produits » qui a connu depuis une diminution importante de son activité. Au total, sur 10 ans, le CEVA a connu le départ pour des raisons personnelles de 5 techniciens et de 4 cadres, sur un total d'environ 25-30 agents sur la période.

4 DES PERSPECTIVES NEANMOINS FAVORABLES

4.1 Des atouts réels pour le développement de l'activité

4.1.1 Le soutien renouvelé des collectivités locales

4.1.1.1 Le département des Côtes d'Armor

Le CEVA a été créé à l'initiative du département des Côtes d'Armor. Depuis, son soutien ne s'est jamais démenti, malgré le changement de majorité intervenu en 2015 et la mise en œuvre de la procédure de sauvegarde en 2016. Dans un courrier du 16 décembre 2016 adressé à l'administrateur judiciaire, son président rappelait le soutien sans faille du département au CEVA, et affirmait notamment que « *le département, en tant qu'actionnaire, entend soutenir pleinement le CEVA pour lui permettre de surmonter cette situation complexe. Le CEVA se positionne en effet comme un acteur incontournable de par son expertise de la filière algues, ses activités de recherche appliquées à destination des entreprises et sa mission d'observation des algues* ».

Le département déboursa ainsi près de 460 000 € en 2017 au profit du CEVA.

²⁴ Sont régulièrement évoqués « des menuiseries non étanches », « des morceaux de toiture arrachés », « des sanitaires en mauvais état », « l'humidité des murs », la « peinture écaillée et qui se détache », « un carrelage mural qui se décroche », « des paillasses en plastique poreuses et dégradées » ou encore « des canalisations bouchées et nauséabondes ».

Il continue d'accorder chaque année une subvention de 232 000 € au titre des « missions d'intérêt général » (cf. § 1.3.5). Il participe également au financement du programme CIMAV (algues vertes) et a apporté à ce titre 80 500 € sur la période 2013-2016 et 12 300 € en 2017. En complément de la région, le département participe également au financement de plusieurs programmes de recherche, par exemple, entre 2014 et 2016, à hauteur de 50 000 €, le programme SENSALG²⁵.

Les sommes investies dans le cadre du plan de recapitalisation mis en œuvre à l'été 2017 témoignent également de l'intérêt du département pour la sauvegarde de la SEM. Il a en effet décidé de ne pas céder sa part majoritaire et d'apporter 215 400 € de fonds supplémentaires.

Enfin, le soutien du département s'est illustré par un abandon de créances sur les loyers et la transformation du contrat de location en bail emphytéotique à 1 € (cf. § 1.5.3.2).

4.1.1.2 La région Bretagne

4.1.1.2.1 La place du CEVA dans la politique régionale de soutien à la recherche appliquée

Pour stimuler l'économie locale, la région affiche une politique volontariste de soutien à l'innovation et notamment aux projets de recherche et développement en faveur de la filière algue, en s'appuyant sur les acteurs locaux comme le CEVA.

Elle considère en effet le CEVA comme le seul opérateur breton du transfert de technologie opérant sur les différents segments applicatifs des algues, qu'il s'agisse des micro ou des macro algues, pour l'alimentation humaine et animale ou la cosmétique, dans un contexte où l'économie et les filières de ce secteur sont en très forte croissance au niveau mondial. Le CEVA doit ainsi s'inscrire comme un maillon intermédiaire dans une « chaîne bretonne » allant de la recherche académique (CNRS, Agrocampus, universités...) aux industriels (alimentation, nutrition animale, et cosmétique en premiers lieux).

En 2015, la région a œuvré pour la création d'une fédération de cinq centres techniques bretons dont fait partie le CEVA, dénommée « Act Food Bretagne ».

Le CEVA est par ailleurs inscrit dans différents documents de planification régionale. Le pacte d'avenir pour la Bretagne élaboré pour apporter des mesures d'urgence face aux difficultés rencontrées en 2013 notamment dans le secteur agro-industriel, mentionne ainsi, parmi les objectifs affichés, le développement d'une filière algues en Bretagne avec le soutien de centres techniques, dont le CEVA. Le contrat de plan Etat-Région (CPER) 2015-2020 place également le CEVA parmi les 9 centres de ressources technologiques soutenus par la Région. La stratégie régionale de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) votée par la région en décembre 2013 place enfin le CEVA au cœur du système d'innovation en biotechnologie.

Deux courriers envoyés par la collectivité au président du CEVA en 2016 et à l'administrateur judiciaire en 2017 confirment le soutien de la région à « cet outil d'intérêt collectif au service des filières bretonnes », qui s'est traduit par un apport financier conséquent en 2017.

²⁵ Destiné à développer la production d'algues à destination du marché agro-alimentaire.

4.1.1.2.2. Les financements apportés au CEVA par la région

La région a accordé chaque année une subvention de 200 000 € sur la période 2013-2016, ramenée à 180 000 € en 2017, pour les « missions d'intérêt général » (cf. § 1.3.5). Elle participe également au financement du programme CIMAV (algues vertes), à hauteur de 264 665 € sur la période 2013-2016, et de 24 600 € en 2017. Elle participe enfin au financement de programmes de recherche, comme par exemple le programme SENSALG, entre 2014 et 2016, à hauteur de 157 346 €.

La région apportera donc au CEVA en 2017 au minimum 204 570 € de recettes. A ce montant, il convient d'ajouter 194 640 € pour l'opération de recapitalisation. Au total, la région déboursera donc environ 400 000 € pour le CEVA en 2017.

4.1.2 Un secteur d'activité avec un potentiel de croissance

De 2000 à 2010, la production mondiale d'algues a plus que doublé. D'après un article du quotidien *Le Monde*²⁶, « sur les 15 millions de tonnes d'algues produites chaque année dans le monde, 75 % se retrouvent dans les assiettes, principalement asiatiques ». Il s'agit essentiellement d'algues cultivées dans des fermes aquacoles asiatiques.

La France, qui se situe au 10^{ème} rang mondial et au premier rang européen, a une production d'algues qui stagne autour de 70 000 tonnes, soit moins de 1 % du total mondial, quasiment entièrement fléchée vers des applications industrielles comme la fabrication d'alginate. Ceux-ci sont utilisés pour leurs propriétés gélifiantes et épaississantes, dans des applications aussi variées que les crèmes glacées, les empreintes dentaires ou les baguettes de soudure. Depuis quelques années, de nouveaux débouchés apparaissent en cosmétologie, dans l'industrie chimique et dans le secteur de la santé. Les propriétés texturantes et la valeur nutritionnelle des algues intéressent, également de manière croissante, les industriels de l'agroalimentaire. La consommation d'algues alimentaires est toutefois encore peu répandue en Europe contrairement à l'Asie²⁷. Toutefois, l'algue inspire de plus en plus le secteur de la restauration et de la gastronomie française, des grands chefs lui portant un intérêt croissant.

Une étude de marché réalisée dans le cadre du programme Breizh'alg évoque le développement de la restauration japonaise et la lente et constante augmentation de la consommation française et européenne. Une autre enquête, réalisée²⁸ en septembre 2014, conclut également qu'il existe un potentiel de croissance important. Si la consommation d'algue n'est pas encore ancrée dans les traditions culinaires françaises, les habitudes évoluent progressivement et des perspectives de développement s'ouvrent.

²⁶ Article en ligne intitulé « *Les bienfaits méconnus des algues* » LE MONDE | 20.07.2012.

²⁷ L'organisation mondiale de la santé (OMS) et la Food and Agriculture Organisation (FAO) encouragent la consommation d'algues alimentaires en finançant des projets pour lutter contre la malnutrition utilisant par exemple la spiruline comme complément alimentaire.

²⁸ Etude réalisée dans le cadre du projet IDEALG avec le soutien des pôles de compétitivité Valorial et Pôle Mer Bretagne.

4.1.3 Une compétence reconnue par le label « centre technique agro-industriel » ITAI

Le CEVA est un organisme de recherche privé et un centre technique, labellisé « institut technique agro-industriel » (ITAI) par le ministère de l'agriculture et de la pêche depuis 2007. Cette qualification ITAI est définie par l'article D823-2 du code rural et de la pêche maritime. Elle concerne les structures exerçant des missions d'intérêt général²⁹ et qui répondent à un cahier des charges. Ce label n'a été accordé qu'à 15 centres techniques en France, dont deux en Bretagne (CEVA et ADRIA à Quimper). Sa sélectivité donne à ceux qui le possèdent une image de qualité et d'excellence aux yeux des clients et des financeurs.

Depuis 2008, le label ITAI rend également le CEVA éligible au crédit impôt recherche (CIR). Ses factures de recherche et développement sont donc comprises dans l'assiette du CIR du donneur d'ordre. La loi de finances de 2016 a porté de 100 à 200 % le taux de prise en compte pour les entreprises qui font un appel à un ITAI. Ce label représente donc désormais un avantage compétitif important, qui permet au CEVA de se situer au même niveau que les laboratoires publics de recherche.

Le cahier des charges du label ITAI impose un certain nombre de règles, qui pour la plupart sont respectées par le CEVA. La chambre appelle toutefois l'attention de la société sur la nécessité de réunir annuellement son comité d'orientations scientifiques et industrielles (COSI)³⁰.

4.1.4 Des projets ambitieux à l'étude

4.1.4.1 Le projet d'aquaculture intégrée

Le CEVA étudie un projet de développement de l'algoculture en association avec des élevages de poisson et de coquillages. Il s'agit un projet d'IMTA³¹ (integrated multi-trophic aquaculture), solution déjà testée sur d'autres continents mais pas encore en Bretagne. Le CEVA a l'ambition d'expérimenter cette nouvelle approche à partir de sa propre concession, qui est habilitée à produire des algues mais aussi des poissons et des coquillages. L'objectif serait de devenir une structure pionnière en France de l'IMTA en mer ouverte, de faire en sorte que son développement ait lieu en priorité en Bretagne et enfin, d'être en mesure de proposer aux tiers des infrastructures de qualité pour les besoins de cette activité.

Pour l'instant, ce projet se heurte à des difficultés de financement. Mais la sortie de la procédure de sauvegarde, et les modalités d'octroi fixées pour les aides du Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP) pourraient toutefois ouvrir des perspectives au CEVA.

²⁹ Tel qu'énumérées à l'article D. 823-2 du code rural et de la pêche maritime.

³⁰ L'article D. 823-2 du Code rural indique en effet que les ITAI doivent être dotés « d'un conseil scientifique, présidé par un chercheur ou enseignant-chercheur. Ce conseil est consulté sur la politique de recherche de l'organisme, son programme de travail et les procédures d'évaluation de ses activités ».

³¹ C'est la combinaison, dans des proportions appropriées, de la production d'espèces dites de «nourrissage» (poissons/crevettes) en association avec l'élevage d'organismes filtreurs de particules organiques (coquillages) et la production d'organismes filtreurs de molécules inorganiques (algues) afin de créer un système équilibré et durable pour l'environnement (biomitigation), avec une stabilité économique plus sûre (diversification et réduction du risque) et plus favorable pour l'acceptabilité sociale.» (FAO, 2009).

4.1.4.2 La création du réseau Act Food Bretagne

Sous l'impulsion de la région, cinq centres techniques du secteur agro-alimentaire breton – CEVA, ADRIA, Zoopôle, VEGENOV et ID Mer – se sont regroupés en 2015 au sein d'une fédération dénommée Act Food Bretagne.

L'objectif affiché est de faire de la Bretagne, un leader européen de l'innovation et de la valeur ajoutée dans l'agro-alimentaire. Act Food Bretagne doit permettre, par exemple, de proposer aux entreprises agricoles et agro-alimentaires une offre de services plus complète, lisible et cohérente. Cette fédération doit également susciter une mutualisation de certains moyens, notamment pour la recherche de financements, comme en 2016, avec une réponse commune à un appel à projets national pour la création d'un institut Carnot en Bretagne.

Ce nouveau réseau est encore peu opérationnel mais devrait se développer dans les prochaines années et conforter l'activité du CEVA.

4.1.4.3 Le tremplin Carnot

Sous l'impulsion d'ACT Food Bretagne, sept centres techniques³² et huit unités de recherche académique³³ se sont associés pour répondre à l'appel à projet national 2016 « Institut Carnot ». Leur projet, intitulé « Agrifood Transition », a été sélectionné par l'Etat le 6 juillet 2016 au titre de « tremplin Carnot »³⁴. Ce dernier a pour objectif de fédérer et organiser des établissements afin qu'ils renforcent leurs services de recherche et développement à destination des entreprises. Un soutien de l'Etat leur est apporté pour maintenir une veille sur les connaissances et acquérir de nouvelles compétences, renforcer leur prospection et leurs interactions avec les entreprises et enfin améliorer en continu leurs processus (management par la qualité...). Le tremplin Carnot devrait notamment financer quatre projets portés par le CEVA, pour un total de 84 350 € dont 70 % pourront être facturés dès 2017.

4.1.5 Une activité stabilisée en 2017 malgré la procédure de sauvegarde

À la mi-juillet 2017, soit un an après l'ouverture de la procédure de sauvegarde, il apparaît que l'activité s'est maintenue, voire a progressé. Un montant de 1,14 M€ avait d'ores et déjà été facturé, soit 1,19 % de plus que l'année précédente à la même date. Surtout, par rapport aux contrats en cours, les sommes encore à facturer marquaient une progression de 43 %. Il restait 2,53 M€ de dépenses à facturer à ce titre, dont 0,655 M€ avant la fin de l'année. Au total, les recettes certaines pour 2017 s'élevaient à 1,8 M€, atteignant quasiment le chiffre d'affaires total de 2016 plus de cinq mois avant la fin de l'année.

³² CEVA, ADRIA, VEGENOV, ID MER, ZOOPOLE, POLE CHRISTAL, Tecaliman.

³³ ANSES – Ploufragan Plouzané ; INSERM UMR991 ; IRDL (UBS, UBO, CNRS) ; IRSET (Rennes 1, EHESP) ; LBCM (UBS, UBO) ; LUBEM (UBO) ; UMR-SAS (INRA, Agrocampus) ; ISCR (ENSCR/CNRS).

³⁴ Les tremplins Carnot sont des structures de recherche qui ont candidaté à l'AAC Carnot. Le comité Carnot a estimé que ces structures avaient « un fort potentiel pour devenir institut Carnot, même s'ils ne remplissent pas encore l'ensemble des critères ». L'objectif des tremplins Carnot est d'obtenir le label Carnot à un horizon de 3 ans. A ce titre, « ils reçoivent un soutien financier spécifique du programme d'investissements d'avenir pour réaliser les actions de progrès nécessaires à l'atteinte de cet objectif ».

Toutefois, la répartition du carnet de commandes par secteur d'activité évolue de manière différenciée, et l'objectif de développement des activités dites « à marge » est loin d'être atteint, ces dernières étant plutôt en diminution (cf. § 4.2.2.2). A moins d'un infléchissement rapide de cette tendance, le chiffre d'affaires global du CEVA risque de diminuer en 2018.

4.2 Des axes de progrès réalistes

4.2.1 L'amélioration de la gouvernance

4.2.1.1 Les limites d'une gouvernance reposant principalement sur un élu local

Le mode de gouvernance choisi, sans dissociation des fonctions de président et de directeur général, a montré ses limites dans une structure comme la SEM CEVA où le poste de PDG a été attribué à un élu local. La charge de président directeur général implique en effet une disponibilité importante, ou une totale unité de vues avec l'adjoint qui, au quotidien, assure de fait la gestion de la société. Au CEVA, le PDG souhaitait prendre une part active dans la gestion de l'entreprise, mais avait des divergences stratégiques avec le directeur général adjoint, qui se sont manifestées lors des conseils d'administration sans avoir été anticipées. L'absence de concertation régulière entre le PDG et son adjoint a été en effet l'une des raisons du manque de préparation des conseils d'administration et de l'absence de décisions opérationnelles.

Le PDG a par ailleurs pris conscience des responsabilités qui pesaient sur sa seule personne, en l'absence de directeur général, notamment lors du conseil d'administration du 15 avril 2016, quand a été évoquée la possibilité du déclenchement à l'encontre du CEVA d'une procédure pénale pour harcèlement moral envers un salarié. Il a dès lors souhaité remettre en cause la structure et l'organisation existante.

4.2.1.2 La dissociation entre les postes de directeur général et de PDG

Dans le cadre des réflexions pour améliorer la gouvernance, l'idée d'une dissociation des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration s'est peu à peu imposée. Une autre option évoquée, la transformation en société anonyme avec directoire et conseil de surveillance, qui aurait impliqué de nommer plusieurs directeurs, a été écartée pour un motif financier.

Une directrice générale, recrutée à cet effet, a été nommée le 5 septembre 2017 par le conseil d'administration de la CEVA, l'ancien PDG demeurant président du conseil d'administration.

4.2.1.3 L'indispensable amélioration du fonctionnement du conseil d'administration

L'article L. 225-35 du code de commerce précise que le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et qu'il peut se saisir de toute question intéressant sa bonne marche.

Or, l'examen des comptes rendus des séances entre 2015 et 2017 met en évidence un fonctionnement totalement déficient du conseil d'administration du CEVA et une gouvernance inadaptée aux enjeux, qui n'a pas permis de gérer au mieux la crise traversée par l'établissement. Si les débats sur les difficultés financières de la société ont été récurrents, le conseil d'administration n'a jamais pu se prononcer sur les solutions possibles et décider de la stratégie de redressement de la société, aucune délibération n'étant de fait préparée pour lui être soumise.

La chambre recommande au CEVA de respecter les prérogatives du conseil d'administration et de veiller à ce qu'il s'implique dans la détermination des orientations de la société en votant des délibérations à cet effet.

4.2.2 Une stratégie et une politique commerciales à définir

4.2.2.1 La nécessité de couvrir les coûts réels par une activité minimale

4.2.2.1.1. La connaissance des coûts complets

Pour déterminer le coût réel de chacune de ses missions, le CEVA a mis en place en 2007 une comptabilité analytique, en réponse notamment aux critiques émises par l'OLAF qui avait estimé qu'il était incapable d'évaluer précisément les coûts de chaque projet.

Le CEVA a adopté la méthode des coûts complets, fondée sur le principe d'une prise en compte complète des coûts directs, partagés et indirects de la société, par le biais d'une répartition de l'ensemble des charges d'exploitation entre des « centres d'analyse ». Pour les coûts directs et partagés, il a mis en place respectivement cinq et dix centres d'analyse³⁵. Chaque année, les charges d'exploitation sont ainsi réparties entre des centres d'analyse directs (par exemple, des frais d'analyse affectés à un projet en particulier), des centres d'analyse mutualisés (consommables pour le laboratoire par exemple qui ne peuvent être dissociés entre les différents projets) et des coûts indirects (heures consacrées à la gouvernance, à la tenue de la comptabilité légale et fiscale, etc.). Ces coûts sont ensuite rapportés au nombre d'heures qui ont été affectés à chaque centre d'analyse, pour déterminer des taux horaires pour les activités directes, partagées et indirectes (cf. annexe 11).

4.2.2.1.2. La diminution des travaux autofinancés

Une amélioration de la structure de financement des travaux liés aux algues vertes peut être relevée, la direction du CEVA ayant cherché depuis plusieurs années à en diminuer l'autofinancement. Pour rappel, le CEVA a pris en charge 22 % des dépenses liées au programme CIMAV sur la période 2006-2016, soit un total de 734 000 €. Ce coût résiduel devrait toutefois disparaître à terme avec la passation de plusieurs marchés publics, avec l'Etat en 2013 et avec l'agence de l'eau Loire-Bretagne en 2014, puis à nouveau avec cette dernière pour les années 2017 à 2021. Ce dernier marché est de 1,3 M€ HT sur 4 ans, et devrait dégager une marge positive. D'après le plan d'affaires, l'activité sans marges du pôle AQM passerait ainsi de 267 000€ en 2016 à 150 000 € en 2017. Parallèlement, l'activité avec marge passerait de 446 000 à 542 000 € entre 2016 et 2017.

³⁵ Coûts directs : bureau, laboratoire, hall de transfert industriel, culture, mer. Coûts partagés : logistique bureau, logistique mission, logistique mer, logistique laboratoire, logistique hall de transfert, logistique culture, logistique commune, pilotage, finances des projets, cycle de vie des projets.

En revanche, les évolutions restent défavorables sur d'autres types d'activités (cf. § 3.2), avec des résultats déficitaires, y compris pour des prestations dont le coût devrait être intégralement couvert par le donneur d'ordre.

4.2.2.2 Une action commerciale à développer impérativement

Les actionnaires privés interrogés en janvier 2017 dans le cadre d'un audit étaient fort critiques sur l'accomplissement de la mission de recherche contractuelle et de transfert industriel, considérée comme déficiente (cf. § 3.3.), mais jugeaient que le CEVA « avait un avenir », étant sur un marché porteur, avec de nombreux besoins en recherche appliquée exprimés par les entreprises privées. En revanche, le CEVA devra revoir sa politique commerciale, qui paraît totalement inadaptée.

Le plan de retournement présenté par la direction dans le cadre du plan de sauvegarde met l'accent sur des mesures d'économie (réduction du loyer...), une réorganisation au sein de la direction, et la réalisation d'investissements, mais aussi sur la nécessité de développer l'action commerciale et notamment les activités à « marge libre ».

Il prévoit ainsi une augmentation du chiffre d'affaires de 431 000 € entre 2016 et 2017, dont 347 000 € liés à l'activité des trois pôles.

Tableau n° 7 : Prévisions d'activité selon le plan de sauvegarde

En milliers d'euros	2016	Part %	2017	Part %	2018	Part %	2019	Part %
AQM	713	53 %	648	48 %	743	49 %	816	48 %
AMP	118	9 %	189	14 %	183	12 %	241	14 %
AP+ VALO	525	39 %	515	38 %	604	39 %	646	38 %
CA 3 pôles	1356	100 %	1352	100 %	1530	100 %	1703	100 %

Source : plan de sauvegarde établi par l'administrateur judiciaire en juillet 2017

Le plan intègre une augmentation forte du pôle « algues matière première » (AMP), axé essentiellement sur l'activité dite à marge et peu sur la recherche et l'environnement, dès 2017, et des deux autres pôles à partir de 2018.

Or, les prévisions pour l'année, actualisées au 31 juillet 2017, étaient plus pessimistes.

Ainsi, le pôle AMP, qui devait représenter 14 % du chiffre d'affaire de l'année 2017, ne représentait fin juillet 2017 que 4 % de l'activité déjà assurée et prévue jusqu'à la fin de l'année. Alors que le plan prévoit une augmentation de 60 % de son chiffre d'affaires en 2017 par rapport à 2016, il n'avait atteint que 40 % du niveau de 2016 et 25 % de l'objectif 2017 (48 581 € sur un objectif de 189 000 €). Il ne représentait que 3 % du carnet de commandes.

A la même date, les pôles « algues et qualité du milieu » (AQM) et « algues produits » (AP) avaient déjà atteint respectivement 114 et 89 % de leurs objectifs.

L'activité AQM est stabilisée grâce aux nouveaux contrats pluri annuels signés avec les agences de l'eau notamment, et représentait 74 % du carnet de commandes. Elle est ainsi assurée jusqu'en 2019.

L'activité AP a diminué depuis 2015, passant de 23 % du chiffre d'affaire à 16 % mais s'est également stabilisée en 2017. Elle ne représentait toutefois que 1,6 % du carnet de commandes.

Les secteurs AMP et AP ont donc peu de visibilité sur leur activité même à court terme. Alors qu'ils représentaient 20 % du chiffre d'affaires en 2013, leur part est tombée à 7,5 % en 2017.

A défaut d'une politique commerciale active, qui permettrait d'obtenir de nouvelles commandes pour ces secteurs, les objectifs de redressement risquent de ne pas être atteints.

4.3 La nécessité d'élaborer une stratégie globale de développement

En conclusion, la chambre constate qu'après l'étape de recapitalisation, il reste à bâtir pour le CEVA une vision stratégique cohérente et unique, qui permette de mener à bien le redressement de la société.

Elle suppose d'abord une mise en cohérence des positionnements et des actions des différents acteurs.

La région met en avant sa politique de « soutien au seul opérateur de transfert de technologie breton qui opère dans le secteur des algues », manifestée par des apports financiers importants qui ont contribué à la survie du CEVA. En revanche, elle a régulièrement été absente aux conseils d'administration et aux assemblées générales et n'a pas joué de rôle moteur dans la recherche de solutions structurelles pour redresser et réorienter l'activité du CEVA. Par ailleurs, son soutien à des structures parfois concurrentes de ce dernier a pu troubler la cohérence de son discours en sa faveur.

Pour leur part, les actionnaires privés, souvent critiques sur la gestion du CEVA, n'ont pas toujours montré l'exemple d'un soutien ferme en sa faveur, en recourant notamment à des concurrents pour leurs propres besoins.

Enfin, le département des Côtes d'Armor a fait le choix de conserver sa participation dans le CEVA alors que la loi NOTRÉ lui permettait de transférer ses parts à la région qui a une compétence globale en matière de développement économique et donc une vision plus large des problématiques et des enjeux intéressant le CEVA.

Il est donc nécessaire que le CEVA se dote d'un véritable plan stratégique où seraient définis ses orientations, sa mission, et ses objectifs. Ce plan, qui aurait vocation à être réajusté régulièrement, doit être défini après une concertation des actionnaires et validé par eux, valant ainsi engagement de leur part pour la réussite du projet de redressement de la SEM.

La chambre recommande l'établissement d'un plan stratégique pour la SEM dans un document cadre qui engage les actionnaires publics et privés.

ANNEXES

Annexe 1 Evolution des résultats

	2013	2014	2015	2016	2016/2013
Vente algues		3 132		1 117	#DIV/0!
contrats de recherche publics	815 467	777 714	964 966	845 309	4 %
contrats de recherche industrielle	300 122	514 306	346 966	281 825	-6 %
Conseil technologique			343	343	#DIV/0!
Recherche publique UE	73 091	46 648	59 180	4 208	-94 %
CPER	600 728	587 324	547 533	599 962	0 %
Contrat recherche industrielle UE	3 069	859	50 342	325	-89 %
Export- contrat recherche publique	13 037	69 372	128 760	-	-100 %
Export - contrat recherche industrielle	5 258	114 217	14 731	80 738	1436 %
Export - analyse contrôle qualité				5 197	
Export mise à disposition plateforme	187 119	99 853	114 448	69 196	-63 %
Contrat privés DOM	4 881	71 467	68 573	10 055	106 %
Formation DOM			980		#DIV/0!
Produits accessoires	15 104	8 497	15 174	18 846	25 %
Chiffre d'affaires net	2 017 876	2 293 389	2 311 996	1 917 121	-5 %
Production stockée	12 140	- 2 109	- 2 891	- 2 480	-120 %
Production immobilisée	17 677				-100 %
Subventions d'exploitation		2 631			#DIV/0!
Reprises sur dépréciations	269 298	92 188	972	48 082	-82 %
Autres produits	628	34	126	246	-61 %
Produits d'exploitation	2 317 619	2 386 133	2 310 203	1 962 969	-15 %
Achat de matières premières	50 779	39 767	37 799	19 282	-62 %
Variation de stocks	3 058	4 117	541		-100 %
Autres achats et charges externes	561 513	708 109	735 847	586 968	5 %
Impôts&taxes	62 789	70 576	59 912	55 602	-11 %
dont CFE-CVAE	24 825	26 452	26 505	26 605	7 %
Salaires	1 071 523	1 069 359	1 024 569	994 700	-7 %
Charges sociales	470 644	472 255	450 485	410 428	-13 %
Dotations amortissements	38 840	42 925	112 132	106 638	175 %
Dotations dépréciation actif circulant			13 487		NS
Dotations provisions risques			46 906	-	NS
Autres charges	30 935	26 872	34 747	17 467	-44 %
Charges d'exploitation	2 290 081	2 433 980	2 516 425	2 191 085	-4 %
Résultat d'exploitation	27 538	- 47 847	- 206 222	- 228 116	-928 %
Produits financiers	1 734	1 266	198	1 318	-24%
Charges financières	77	5	1 125	40	-48%
Produits exceptionnels	137 026	123 538	333 408	4 981	-96%
Charges exceptionnelles	265 908	2 412	68 222	43 001	-84%
IS - Produit crédits impôts	- 24 910	- 53 491	- 68 693	- 35 121	41%
Total produits	2 456 379	2 510 937	2 643 809	1 969 268	-20%
Total charges	2 531 156	2 382 906	2 517 079	2 199 005	-13%
Bénéfice	- 74 777	128 031	126 730	- 229 737	- 207%

Annexe 2 : Masse salariale du CEVA

Masse salariale en €	2013	2014	2015	2016
Salaires	1 048 143	1 053 159	1 036 365	967 927
Primes et rappel	10 533	- 4 466	- 9 536	- 9 103
indemnités diverses		7 926		55 241
congés payés	12 847	12 740	- 2 260	-19 365
charges sociales	470 644	472 255	450 485	410 428
	1 542 167	1 541 614	1 475 054	1 405 128

Source : bilans et comptes de résultat et balance pour 2016

Annexe 3 : Opération de réévaluation de l'actif

ACTIF (Valeurs nettes)	2014	2015	PASSIF	2014	2015
Immobilisations incorporelles	874	1 044	Capital	560 000	560 000
Autres immobilisations corporelles	112 712	379 932	Ecarts de réévaluation	0	351 286
Immobilisations financières : participations	6 484	6 484	Réserves	25 838	25 838
			report à nouveau	- 858 075	- 730 046
			Résultat exercice	128 029	126 730
Actif immobilisé	120 070	387 460	Capitaux propres (1)	- 144 208	333 808
Stocks et en cours	10 572	7 140	Provisions pour risques (2)	412 631	118 384
Avances et acomptes versés sur commandes			Provisions pour charges (3)		46 906
Créances clients et comptes rattachés	749 451	588 265	Capitaux permanents (1)+(2)+(3)	268 423	452 192
			Avances sur commandes	989	989
Autres créances	211 428	334 249	Dettes fournisseurs	345 706	351 668
Disponibilités	401 225	174 778	Dettes fiscales et sociales	597 700	554 847
			Autres dettes	98 232	23 394
Charges constatées d'avance	28 910	22 623	Produits constatés d'avance	219 388	87 300
Actif circulant	1 410 367	1 129 836	Dettes court terme	1 262 015	1 018 198
TOTAL GENERAL	1 530 437	1 517 296		1 530 438	1 517 296

Source : comptes annuels

Annexe 4 : bilans 2013 et 2016

ACTIF (Valeurs nettes)	2013	2016	PASSIF	2013	2016
Immobilisations incorporelles	1 330	620	Capital	560 000	560 000
Immobilisations corporelles	120 527	270 716	Ecarts de réévaluation		351 286
Immobilisations financières : participations	6 484	6 499	Réserves	25 838	25 838
			report à nouveau	- 783 301	- 603 316
			Résultat exercice	- 74 774	- 259 531
Actif immobilisé	128 341	277 835	Capitaux propres	- 272 237	74 277
Stocks et en cours	16 799	4 660	Avances conditionnées	63 049	
Avances et acomptes versés sur commandes			Provisions pour risques	490 177	118 384
Créances clients et comptes rattachés	673 404	718 365	Capitaux permanents	280 989	192 661
Autres créances	89 469	142 088	Dettes financières +avances	32 181	989
Valeurs mobilières de placement	8 781	2 781	Dettes fournisseurs	233 870	590 328
Disponibilités	645 393	190 653	Dettes fiscales et sociales	631 063	522 440
			Autres dettes	45 380	23 001
Charges constatées d'avance	26 671	21 089	Produits constatés d'avance	365 376	28 052
Total bilan	1 588 858	1 357 471		1 588 859	1 357 471

Annexe 5 : Nouvelle répartition du capital après augmentation

Actionnaires	Capital Situation au 1/01/2017	Situation après réduction du capital à 350 000 €		Augmentation de capital de 450 000 €		Nouveau capital		
	Capital	Capital	Nombre d'actions	Capital	Nombre d'actions	Capital	Nombre d'actions	Pourcentage
Département des Côtes d'Armor	268 016	167 510	16 751	215 360	21 536	382 870	38 287	47,859 %
Région Bretagne	32 000	20 000	2 000	194 640	19 464	214 640	21 464	26,83 %
Département du Finistère	32 000	20 000	2 000	- 20 000	- 2 000	0	0	0 %
Commune de Pleubian	32 000	20 000	2 000	- 20 000	- 2 000	0	0	0 %
Lannion Trégor Communauté	0	0	0	80 000	8 000	80 000	8 000	10 %
Total actionnaires « publics »	364 016	227 510	22 751	450 000	45 000	677 510	67 751	84,689 %
IFREMER	139 968	87 480	8 748	0	0	87 480	8 748	10,94 %
CMM	8 000	5 000	500	0	0	5 000	500	0,63 %
GOEMAR	8 000	5 000	500	0	0	5 000	500	0,63 %
SELTAG France	4 800	3 000	300	0	0	3 000	300	0,38 %
CRCA	8 000	5 000	500	0	0	5 000	500	0,63 %
PHYTOMER	1 600	1 000	100	0	0	1 000	100	0,13 %
SECMA	22 400	14 000	1 400	0	0	14 000	1 400	1,75 %
GODEFFROY DIFFUSION	3 200	2 000	200	0	0	2 000	200	0,25 %
Denis Mer	16	10	1	0	0	10	1	0,00 %
Total actionnaire « privés »	195 984	122 490	12 249			122 490	12 249	15,31 %
TOTAL	560 000	350 000	35 000	450 000	45 000	800 000	80 000	100,00 %

Source : CEVA et CD22

Annexe 6 : Haut de bilan – passif après recapitalisation – simulation sur l'exercice 2016

Passif	2016	après réduction du capital	avec augmentation du capital
Capital	560 000	350 000	800 000
Ecarts de réévaluation	351 286	351 286	351 286
Réserves	25 838	25 838	25 838
Report à nouveau	- 603 316	- 393 316	- 393 316
Résultat de l'exercice	- 259 531	- 259 531	- 259 531
Capitaux propres	74 277	74 277	524 277
Apport en compte courant			100 000
Fonds propres	74 277	74 277	624 277

Source : calculs CRC confirmés par CEVA et par le CD22

Annexe 7 - Répartition analytique du chiffre d'affaires

Affaires	Non économique			Economique		Divers	CA HT 2016
	Suivi algues vertes	Recherche	Missions intérêt général	R&D contractuelle	Prestations		
2013	566 126	412 172	432 000	93 903	505 971	7 697	2 017 869
2014	512 439	428 183	432 000	409 113	460 197	52 118	2 294 050
2015	637 896	511 327	432 000	326 724	339 029	72 177	2 319 153
2016	565 505	431 168	451 036	190 854	275 512	3 045	1 917 120
Evol 2016/2013	-0,1 %	4,6 %	4,4 %	103,2 %	-45,5 %	-60,4 %	-5,0 %
Evol 2016/2015	-11,3 %	-15,7 %	4,4 %	-41,6 %	-18,7 %	-95,8 %	-17,3 %

Source : CEVA

Annexe 8 - Répartition du résultat par activités entre 2013 et 2016

Affaires	CA HT 2013	Non économique			Economique		Divers	Résultat sur coût complet
		DCE	Recherche	ACI	R&D contractuelle	Prestations		
TOTAUX	2 017 869	566 126	412 172	432 000	93 903	505 971	7 697	
Coûts complets		573 327	517 403	555 049	81 488	486 996	0	0
Résultat sur coût complet		-7 201	-105 231	-123 049	12 415	18 975	7 697	- 196 394

Affaires	CA HT 2014	Non économique			Economique		Divers	Résultat sur coût complet
		DCE	Recherche	ACI	R&D contractuelle	Prestations		
TOTAUX CA 2014	2 294 050	512 439	428 183	432 000	409 113	460 197	52 118	
Coûts complets		495 930	521 867	486 115	433 418	447 857	24 401	
Résultat sur coût complet		16 509	-93 684	-54 115	-24 305	12 340	27 717	- 115 537

Affaires	CA HT 2015	Non Economique			Economique		Divers	Résultat sur coût complet
		DCE	Recherche	ACI	R&D contractuelle	Prestations		
CA TOTAUX 2015	2 319 153	637 896	511 327	432 000	326 724	339 029	72 177	
Coûts complets		548 347	610 560	430 813	503 387	304 924	72 264	
Résultat sur coût complet		89 549	-99 233	1 187	-176 663	34 105	-87	-151 142

Affaires	CA HT 2016	Non économique			Economique		Divers	Résultat sur coût complet
		DCE (1)	Recherche	ACI (3)	R&D contractuelle (4)	Prestations		
CA TOTAUX 2016	1 917 119	565 505	431 168	451 036	190 854	275 512	3 045	
Coûts complets		539 352	621 213	478 710	199 788	328 786	1	0
Résultat sur coût complet		26 153	-190 045	-27 674	-8 934	-53 274	3 044	-250 730

Annexe 9 : Ventilation CA par pôles

	2013	2014	2015	2016	2017 (1)
AMP	7,57 %	11,86 %	6,83 %	6,37 %	3,80 %
AP	11,18 %	18,53 %	23,45 %	17,09 %	15,90 %
AQM	39,48 %	34,89 %	35,09 %	37,01 %	40,00 %
PAGC	2,35 %	2,85 %	1,65 %	0,90 %	1,10 %
ACI	25,16 %	21,98 %	21,79 %	28,28 %	30,00 %
VALO	13,44 %	9,33 %	10,61 %	9,51 %	9,20 %

Source : CEVA

(1) Facturations à la date du 17 juillet 2017 + facturations attendues avant le 31 décembre

Annexe 10 Financement du programme CIMAV

Libellé/CA	2007-2014	2015	2016 (estimation)	Total 2007-2016	Participation par bailleur
Dépenses budgétées	3 097 962	265 407	246 038	3 609 407	
Dépenses réelles au coût complet	2 933 147	256 170	236 245	3 425 562	
% dépenses réalisées	94,67 %	96,52 %	96,02 %	94,91 %	
Recettes dues	2 334 456	203 602	185 334	2 723 392	
Recettes perçues	2 301 726	203 602	185 334	2 690 662	78,5 %
<i>dont agence de l'eau</i>	987 072	86 964	72 469	1 146 505	33,5 %
<i>dont CD22</i>	218 084	18 141	11 716	247 941	7,2 %
<i>dont CD29</i>	206 689	13 710	3 191	223 590	6,5 %
<i>dont CRB</i>	555 039	52 936	48 962	656 937	19,2 %
<i>dont CD56</i>	185 056	17 632	8 525	211 213	6,2 %
<i>dont CD35</i>	149 787	14 219	6 382	170 388	5,0 %
SGAR			34 089	34 089	1,0 %
% financement externe				-	0,0 %
Autofinancement du CEVA	631 422	52 568	50 911	734 901	21,5 %
Part autofinancement %	21,52 %	20,52 %	21,55 %	21,45 %	
Montant total perçu	2 301 726	203 602	185 334	2 690 662	

Source : CEVA

Annexe 11: Evolution des coûts horaires complets de main d'œuvre

<i>Coût horaire réel</i>	2013	2014	2015	2016	<i>évol 16/13</i>	<i>évol 16/15</i>
MOD direction	61,38 €	53,91 €	55,69 €	60,59 €	-1,28 %	8,80 %
MOD ingénieurs	35,82 €	38,18 €	38,94 €	38,48 €	7,42 %	-1,17 %
MOD techniciens	22,79 €	23,60 €	24,70 €	25,91 €	13,70 %	4,91 %
Total Main d'œuvre directe (MOD)	30,18 €	33,24 €	34,45 €	35,77 €	18,54 %	3,84 %
Bureau	21,78 €	21,70 €	22,64 €	28,62 €	31,40 %	26,40 %
Mission	18,34 €	18,49 €	19,42 €	25,38 €	38,40 %	30,70 %
Laboratoire	32,76 €	40,24 €	49,57 €	62,50 €	90,80 %	26,10 %
Hall de transfert technologique	78,74 €	90,10 €	113,99 €	196,07 €	149,00 %	72,00 %
Culture	41,33 €	56,35 €	70,61 €	142,76 €	245,4 0%	102,20 %

Source : CEVA comparatif taux activités réels de 2007 à 2016

Annexe 12 : Comparatif entre taux réels et tarifs appliqués

	2013			2014			2015		
	Taux réel	Tarif	écart	Taux réel	Tarif	écart	Taux réel	Tarif	écart
MOD Techniciens	22,79	30	31,6 %	23,60	31	31,3 %	24,70	27	9,3 %
MOD Ingénieur	35,82	45	25,6 %	38,18	46	20,5 %	38,94	38	-2,4 %
Frais Support	6,37	6,5	2,0 %	5,55	6,5	17,1 %	6,08	6,5	6,9 %
Frais Généraux	9,53	7,7	-19,2 %	10,47	7,7	-26,5 %	10,78	7,7	-28,6 %
Au Bureau	21,78	15	-31,1 %	21,70	16	-26,3 %	22,64	16,4	-27,6 %
En Mission	18,34	31	69,0 %	18,49	32	73,1 %	19,42	32,7	68,4 %
Au Laboratoire	32,76	31	-5,4 %	40,24	32	-20,5 %	49,57	32,7	-34,0 %
Au Pilote	78,74	83	5,4 %	90,10	85	-5,7 %	113,99	86,8	-23,9 %
Culture	41,33	50	21,0 %	56,35	51	-9,5 %	70,61	52,6	-25,5 %

Source : CRC à partir données CEVA

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