



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE LA CIOTAT SHIPYARDS (Département des Bouches-du-Rhône)

Exercices 2016 à 2022

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
SYNTHÈSE.....	6
RECOMMANDATIONS.....	7
INTRODUCTION.....	8
1 UNE SOCIÉTÉ LIÉE AU DÉPARTEMENT PAR CONTRAT DE CONCESSION DEPUIS 1996.....	8
1.1 Un contrat de concession établi en 1996.....	8
1.2 L’activité de la société se limite au périmètre du contrat de concession	9
1.3 La réalisation de deux activités à titre principal.....	11
1.3.1 Des activités de réparation et rénovation de navires sur le site industriel.....	11
1.3.2 L’exploitation du site du Port-Vieux.....	12
2 L’ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ.....	14
2.1 Les quatre actionnaires sont engagés dans la vie de la société	14
2.1.1 L’exercice du contrôle analogue	14
2.1.2 Une évolution du capital social portée par la métropole et la commune de La Ciotat entre 2016 et 2022	15
2.1.3 Un financement public des infrastructures portuaires discutables.....	15
2.1.3.1 Les possibilités de subventionnement sont encadrées par les règles de l’Union européenne.	15
2.1.3.2 Le subventionnement des travaux de la grande forme de radoub.....	18
2.2 Deux autorités concédantes : le département et la métropole	21
2.2.1 Le département, autorité concédante malgré son absence de compétence en matière de développement économique	21
2.2.2 La métropole, autorité concédante de la filiale de La Ciotat Shipyards.....	22
3 UNE RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DANS UN SECTEUR ÉVOLUTIF ET CONCURRENTIEL	24
3.1 Une stratégie qui doit être complétée	24
3.1.1 Une stratégie réorientée en 2017	24
3.1.2 Une absence d’objectif précis en matière de création d’emplois	26
3.1.3 Une absence de volet relatif à l’organisation interne de la société au sein de la stratégie	26
3.2 Une concentration du chiffre d’affaires réalisé avec un opérateur privé	27

4 LE SITE INDUSTRIEL : UNE ORIENTATION DE L'ACTIVITÉ VERS LA RÉPARATION DES MÉGA-YACHTS.....	29
4.1 La moyenne plaisance fait l'objet d'une concurrence importante	29
4.2 La grande plaisance se maintient, mais le nombre de navires diminue	30
4.3 Les postes à quai (hors grande forme de radoub) sont en perte d'activité	31
4.4 La grande forme de radoub et les méga-yachts sont attendus comme un relais de croissance	31
4.5 Les manutentions réalisées par la société La Ciotat Shipyards sont en baisse	32
5 LE VILLAGE D'ENTREPRISES : UNE GESTION PAR LA SOCIÉTÉ POUR LE COMPTE DE SA FILIALE.....	33
5.1 Une filiale dépourvue d'activité et de moyens.....	33
5.2 La poursuite du projet de village toujours en cours d'élaboration	34
6 LA PLATEFORME POUR MÉGA-YACHTS : UNE CONDUITE DE PROJET DÉFICIENTE.....	35
6.1 Des assistances multiples et des modalités de conduite du projet modifiées à plusieurs reprises.....	36
6.1.1 De multiples changements dans l'organisation interne sur fond de tensions importantes	36
6.1.2 Une vingtaine d'assistants à maîtrise d'ouvrage ont été recrutés.....	36
6.1.2.1 Les marchés avec un cabinet d'assistance à maîtrise d'ouvrage sont marqués par une situation de conflit d'intérêt.....	37
6.1.2.2 Le marché avec la société Z est également entaché de conflit d'intérêt.....	38
6.1.2.3 Les marchés avec le cabinet W	39
6.1.3 Des dépassements importants de contrats de prestations	39
6.2 Une transaction a été nécessaire pour achever la plateforme à temps.....	40
6.2.1 Un projet lancé par voie de maîtrise d'œuvre avant d'opter pour la conception-réalisation	40
6.2.2 Un protocole transactionnel d'un montant de 5 M€ pour terminer le chantier à temps.....	41
6.3 L'ascenseur à bateaux, en service depuis septembre 2022, faisait toujours l'objet de réserves fin 2023	42
6.4 Des dépassements de prix importants sur le marché de voirie et réseaux divers	43
6.4.1 Le maître d'œuvre a changé en cours de réalisation	43
6.4.2 Un dépassement de près de 20 % du marché de travaux	43
6.4.3 Des travaux similaires contestables pour deux opérations connexes.....	44
6.4.3.1 L'entrée du site de la société La Ciotat Shipyards ne correspond pas à une prestation similaire à la plateforme pour méga-yachts	45
6.4.3.2 Le port à sec ou zone de stockage n'est pas non plus une prestation similaire	46
7 LE PORT-VIEUX : UNE ACTIVITÉ SECONDAIRE	47
7.1 Des travaux tardifs en soutien de l'activité industrielle	47
7.1.1 Des travaux réalisés partiellement en plus de 10 ans après le diagnostic	47
7.1.2 Des pannes supprimées	47

7.1.3 Des modifications de localisation du port à sec	48
7.2 Une activité en diminution	49
8 DES TARIFS AVANTAGEUX DONT L'ÉLABORATION NE REPOSE PAS SUR UNE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE	50
8.1 La détermination des tarifs ne repose pas sur une identification analytique des coûts.....	51
8.2 Le Port-Vieux : des tarifs historiques dont les règles d'évolution ne sont pas objectivées.....	53
8.2.1 Les tarifs du port à sec et du port à flot.....	53
8.2.2 Les tarifs d'occupation du domaine public à caractère économique	54
8.3 Le site industriel : des tarifs favorables.....	54
8.3.1 Des tarifs d'occupation favorables pour deux des principaux occupants	54
8.3.1.1 L'autorisation d'occupation attribuée à la société Monaco Marine pour la grande plaisance	55
8.3.1.2 L'autorisation d'occupation attribuée à la société MB92 pour la moyenne plaisance	56
8.3.2 Une facturation d'énergie et de services sans lien avec les charges supportées par la société.....	56
8.4 Le village d'entreprises : des financements croisés avec la délégation de service public du département, des redevances d'occupation décorréliées des avantages consentis	57
8.4.1 Le dérapage des coûts de la première tranche a été <i>de facto</i> financé par la délégation de service public du département	57
8.4.2 Des redevances d'occupation qui ne retracent pas les avantages consentis	57
9 LA SOCIÉTÉ NE PEUT FAIRE FACE AUX INVESTISSEMENTS LOURDS SANS LE CONCOURS DE SES ACTIONNAIRES	59
9.1 La société dégage des bénéfices chaque année, notamment grâce au Port-Vieux	59
9.2 Des produits essentiellement issus de l'activité du site industriel.....	59
9.2.1 Le site industriel	60
9.2.2 Le Port-Vieux	61
9.2.3 Des abandons de créances pour des montants importants.....	62
9.3 Les charges ont crû sous l'effet de la masse salariale et des amortissements	62
9.4 Une phase d'investissement massive dans la plateforme pour méga-yachts.....	63
9.5 Un financement de la croissance par des augmentations de capital, l'emprunt et des fonds privés importants	65
10 UNE GESTION ADMINISTRATIVE LARGEMENT EXTERNALISÉE, DES RÉMUNÉRATIONS ÉLEVÉES	67
10.1 Une évolution forte des effectifs	67
10.2 Des missions administratives largement externalisées.....	68

10.3	Une gestion des ressources humaines non formalisée	69
10.3.1	Une absence de lettre de mission pour le directeur général et de fiche de poste pour les salariés	69
10.3.2	Une absence d'entretiens professionnels.....	69
10.3.3	Une absence de contrôle automatisé du temps de travail, un nombre significatif d'heures supplémentaires au-delà du contingent annuel	70
10.4	Une politique salariale avantageuse	70
10.4.1	Une augmentation significative de certaines rémunérations.....	71
10.4.2	Une épargne salariale significative et sans caractère aléatoire.....	71
10.5	La non réintégration de l'ancien directeur général par son administration d'origine a causé un préjudice financier à la société.....	73
10.5.1	L'éviction du directeur général en 2021 et son remplacement par l'ancien directeur général des services de la commune de la Ciotat.	73
10.5.2	Un maintien de rémunération de l'ancien directeur général pendant plus d'un an faute d'une réintégration par le ministère des finances.....	73
10.5.3	Une solution qui a abouti à léser la société La Ciotat Shipyards	74

SYNTHÈSE

La société publique locale (SPL) La Ciotat Shipyards a remplacé en 2010 l'ancienne société d'économie mixte Semidep-Ciotat, créée en 1995. Son capital est détenu par quatre actionnaires : la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, la métropole Aix-Marseille-Provence, le département des Bouches-du-Rhône et la commune de La Ciotat.

L'activité de la société consiste à exécuter le contrat de concession qui lui a été attribué par le département en 1996. La convention a pour objet principal la reconversion et le développement économique du site industriel des chantiers navals ainsi que la création d'emplois sur le territoire de La Ciotat. Le contrat comprend également la gestion du Port-Vieux, qui n'apparaît toutefois pas comme prioritaire dans la stratégie de la société. Les actionnaires interviennent en faveur de la société par des apports en capital et l'octroi de subventions. La compatibilité de ces financements avec le droit européen n'est pas assurée. La région et la commune de La Ciotat ne sont parties à aucun autre contrat avec la société.

La réparation et la rénovation de yachts (*refit*, en anglais) sont devenues la spécialité du site. La société n'intervient pas directement sur les navires mais loue des emplacements et des locaux à des sociétés privées et leur fournit des services de manutention. Elle se rémunère par les redevances qu'elle encaisse en contrepartie de ces prestations.

Pour se maintenir ou se développer dans ce secteur hautement concurrentiel, la société doit réaliser des investissements de plus en plus importants. L'apport financier des actionnaires a été notable depuis 2016, complété par une forte participation du secteur privé, notamment celle d'une filiale du leader mondial du secteur du *refit*, installée sur le site depuis 2017.

La société a vu son effectif augmenter depuis 2016, qui reste de taille modeste, avec un effectif de 44 salariés pour un chiffre d'affaires de 11 millions d'euros en 2022. La dynamique salariale importante ne repose pas sur des bases clairement définies. La gestion administrative, très externalisée, doit être améliorée.

La société ne dispose pas d'une comptabilité analytique lui permettant de s'assurer que les tarifs pratiqués couvrent les charges de chaque activité et qu'il n'existe pas de financements croisés entre le site industriel et le Port-Vieux, ou au sein des activités du site industriel. Les tarifs appliqués évoluent sans règles objectives, ils reposent sur des dispositifs historiques non précisés.

La société n'apparaît pas structurée pour conduire des projets lourds. La réalisation de la plateforme pour les méga-yachts, qui a été livrée dans les délais prévus en 2022, a été marquée par une conduite de projet déficiente, des contentieux, des protocoles transactionnels multiples et un dérapage des coûts.

L'intervention de collectivités locales au travers d'une société publique locale est atypique dans le domaine maritime. Si elle se justifiait dans les années 2000 pour engager la réindustrialisation du site, la situation économique actuelle est différente. Au regard de l'importante croissance économique du site, de la présence d'une société, leader mondial du *refit* détenant les principales autorisations d'occupation pour des durées particulièrement longues, la pertinence du maintien d'une société publique locale n'apparaît plus évidente.

RECOMMANDATIONS

La chambre formule cinq recommandations :

Recommandation n° 1. : Vérifier la conformité de l'ensemble des financements des actionnaires au regard du droit européen de la concurrence (régime des aides d'État).

Recommandation n° 2. : Définir un objectif précis en matière d'emploi et évaluer le niveau de son atteinte.

Recommandation n° 3. : Intégrer dans le projet stratégique de la société, un volet relatif aux moyens humains et à l'organisation interne.

Recommandation n° 4. : Fusionner les sociétés mère et filiale, La Ciotat Shipyards et LCS Yachting Village.

Recommandation n° 5. : Mettre en place une comptabilité analytique qui permette d'identifier les coûts et de déterminer les résultats de chaque équipement ou activité.

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de la société publique locale La Ciotat Shipyards porte sur les exercices 2016 à 2022. Il a été ouvert par lettres du 6 juillet 2023 de la présidente de la chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur adressées au directeur général, Monsieur Philippe Vincensini, représentant légal alors en fonction, ainsi qu'à son prédécesseur, Monsieur Jean-Yves Saussol.

Le rapport d'observations provisoires a été adressé au directeur général de la société qui en a accusé réception le 16 mars 2024. Des extraits du rapport ont été adressés, à l'ancien directeur pour la partie concernant sa gestion, ainsi qu'aux administrations, sociétés et personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

Après avoir examiné les réponses dont elle a été destinataire et entendu, à leur demande, le directeur général de la société et plusieurs tiers mis en cause, la chambre a arrêté le 25 juin 2024, les observations définitives ci-après qui portent principalement sur l'actionnariat de la société, la stratégie, l'activité, la situation financière, la construction de la plateforme pour méga-yachts ainsi que sur la gestion des ressources humaines.

1 UNE SOCIÉTÉ LIÉE AU DÉPARTEMENT PAR CONTRAT DE CONCESSION DEPUIS 1996

1.1 Un contrat de concession établi en 1996

Le premier alinéa de l'article 6 de la loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 complétant la loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État¹ dispose que « *le département est compétent pour créer, aménager et exploiter les ports maritimes de commerce et de pêche, dans le respect des dispositions prévues par le code des ports maritimes et des prescriptions des schémas de mise en valeur de la mer.* ». Ce même article précise que le département peut concéder l'aménagement et l'exploitation des ports pour lesquels il est compétent à des personnes privées, notamment des sociétés d'économie mixte (SEM).

¹ Avant les lois de décentralisation de 1983, les ports maritimes étaient placés sous la tutelle de l'État.

Par un arrêté du préfet de région du 6 février 1984 portant transfert des ports maritimes au département et communes des Bouches-du-Rhône, le département s'est vu transférer le port maritime de pêche et de commerce de La Ciotat².

Par une délibération du 20 décembre 1996, le conseil départemental a confié les activités suivantes à la société d'économie mixte de développement économique et portuaire (Semidep-Ciotat), dans le cadre d'un contrat de délégation de service public :

- l'aménagement général du site, la réhabilitation, l'entretien et l'exploitation des équipements et bâtiments des chantiers navals, ainsi que ;
- l'équipement, l'aménagement et l'exploitation du port de La Ciotat.

En 2010, la société a changé de statut juridique pour devenir une société publique locale³ dont l'actionnariat se compose de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, la métropole Aix-Marseille-Provence, le département des Bouches-du-Rhône et la commune de La Ciotat.

Le principe d'unicité de gestion mentionné dans le préambule du contrat a conduit à placer sous la même autorité et à inclure dans le périmètre de la concession :

- le domaine industriel et d'activités maritimes dédié à la construction, à la maintenance et à la rénovation de navires de moyenne et grande plaisance constitué d'un plan d'eau et de terre-pleins avec quais, ouvrages, outillages et bâtiments qui s'étend sur 35 hectares environ. Le foncier industriel est inclus dans le domaine public maritime, à l'exception de 5 hectares situés à l'est du site ;
- le Port-Vieux, constitué d'un plan d'eau et de terre-pleins avec quais, qui accueille, en plus de quelques bateaux de pêche, des petits navires à l'année et des navires de plaisance de passage. La gestion de cet espace comprend également une aire de stockage de navires à sec et une aire de carénage.

1.2 L'activité de la société se limite au périmètre du contrat de concession

Le contrat attribué par le département et l'objet social de la société se superposent, comme l'illustre le tableau ci-après.

² Trois autres ports sis sur le territoire de La Ciotat sont exploités par la métropole Aix-Marseille-Provence : le port de plaisance (port nouveau) ; le port Saint-Jean ; le port des Capucins.

³ L'article L. 1531-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT) prévoit que les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent créer, des sociétés publiques locales, dans le cadre des compétences qui leur sont attribuées par la loi. Depuis la loi n° 2019-463 du 17 mai 2019 tendant à sécuriser l'actionnariat des entreprises publiques locales, l'objet de la SPL doit concourir à l'exercice d'au moins une compétence de chacun des actionnaires. Ces sociétés anonymes à capital 100 % public exercent leurs activités exclusivement pour le compte de leurs actionnaires et sur le territoire de ceux-ci.

Tableau n° 1 : Objet des statuts et du contrat de concession

Statuts	Contrat de concession		
Objet de la société (article 2 des statuts)	1996 (contrat initial)	2013 (avenant n° 8)	2019 (avenant n° 16)
<p>La société a pour objet le développement économique, industriel et maritime de La Ciotat, en particulier en ce qui concerne le site des ex-chantiers navals et le Port-Vieux de La Ciotat.</p> <p>La société exercera à cet effet des missions de développement intégré, notamment dans les espaces de redéploiement industriel commercial et urbain.</p> <p>Elle pourra dans ce cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mener toutes actions d'aménagement, et pour ce faire, procéder à toute acquisition, location, vente, concession d'usage ou mise à disposition des terrains et immeubles réaménagés ou construits par elle ; - réaliser la construction d'immeubles et équipements publics ; - exercer toutes activités de gestion déléguée de services industriels et commerciaux, particulièrement s'agissant d'espaces, équipements et activités portuaires ; - créer et exploiter des parcs immobiliers d'entreprises. 	<p>Le contrat rappelle en préambule que l'opérateur en charge du contrat devra intégrer à sa mission une logique de promotion, de développement et d'animation du site industrialo-portuaire permettant en particulier la création d'emplois.</p> <p>Le concessionnaire doit notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - réaliser divers travaux d'aménagement nécessaire au bon fonctionnement du site ; - entretenir, développer et exploiter les ouvrages et outillages publics de toute natures, remis par le concédant ou réalisés par lui dans le cadre de la concession ; - veiller à ce que soient assurés les services d'escales des navires ; - assurer la gestion des plans d'eau, des terre-pleins et bâtiments existants, réhabilités ou construits par lui ; - assurer s'il y a lieu les services connexes (lamanage, remorquage...). 	<p>Le concessionnaire est chargé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'assurer la gestion, l'exploitation, la maintenance et l'aménagement du port maritime de commerce et de pêche de La Ciotat ; - de conduire <u>l'action économique</u> nécessaire à <u>l'implantation des entreprises et à la création des emplois</u> recherchés dans le cadre du projet de reconversion du site des anciens chantiers navals ; - de mettre en œuvre le plan de développement à long terme - d'assurer l'exploitation et la maintenance de l'élévateur à bateaux. 	<p>Le concessionnaire est chargé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'assurer la gestion, l'exploitation, la maintenance et l'aménagement du port maritime de commerce et de pêche de La Ciotat ; - de conduire l'action nécessaire au développement de l'activité portuaire et à la reconversion du site des anciens chantiers navals ; - de mettre en œuvre le plan de développement à long terme en réalisant notamment les divers investissements dans les infrastructures portuaires qui lui incombent au titre de ce plan ; - d'assurer l'exploitation et la maintenance des élévateurs à bateaux et des autres outillages portuaires qui présentent <u>un intérêt économique</u> pour l'exploitation à la date d'entrée en vigueur de l'avenant n° 16.

Source : statuts, contrat de DSP et avenants.

Dix-huit avenants ont été signés dont sept durant la période examinée (2016-2022). Sept des dix-huit avenants concernent les tarifs ou des mesures tarifaires prises lors de la crise sanitaire Covid. Deux avenants ont modifié le périmètre de la concession.

Plusieurs avenants ont permis de coordonner les interventions sur une zone déterminée avec la communauté urbaine Marseille-Provence-Métropole, puis la métropole Aix-Marseille-Provence depuis le 1^{er} janvier 2016, telle que les quais du Port-Vieux. D'autres avenants ont validé l'évolution de la stratégie de la société avec, par exemple, la création d'une réparation et de maintenance dédiée aux yachts de 20 à 40 mètres (m), puis la création d'une nouvelle plateforme de levage de yachts jusqu'à 4 300 tonnes et 105 m de longueur.

Le terme initial de la concession (2016) a été prolongé de 40 ans. Il a d'abord été repoussé au 31 décembre 2036, pour la mise en œuvre du plan de développement à long terme approuvé en 2010, puis au 31 décembre 2057 pour coïncider avec l'échéance de l'emprunt souscrit par la société et destiné à financer le projet de plateforme pour navires de 4 300 tonnes.

Le contrat, qui date aujourd'hui de 27 ans, n'a pas fait l'objet d'une version consolidée favorisant sa lisibilité.

1.3 La réalisation de deux activités à titre principal

1.3.1 Des activités de réparation et rénovation de navires sur le site industriel

Les réparations et rénovations des navires sur le site industriel sont effectuées par des entreprises privées (donneurs d'ordre et sous-traitants). La société n'a d'ailleurs pas de contact direct avec les propriétaires de yachts qui recourent aux chantiers navals de La Ciotat. Son activité consiste à :

- louer des emplacements aux entreprises qui vont procéder à la réparation des navires ;
- louer des locaux aux sociétés privées intervenant sur le chantier et à leurs sous-traitants ;
- approvisionner en énergie les entreprises privées pour la réalisation de leurs travaux ;
- manœuvrer les installations portuaires (grues, ascenseurs).

En fonction du type de réparation et de la taille du navire, l'activité se présente comme suit :

- les réparations ne nécessitant pas de sortir le navire de l'eau sont réalisées au niveau des postes à quai, lesquels se situent principalement au sein de la grande darse (bassin destiné à l'accostage des navires en vue de les réparer) ;
- les réparations nécessitant de sortir le bateau de l'eau sont réalisées sur les terre-pleins. La sortie de l'eau est assurée au moyen d'un élévateur à sangles pouvant supporter 300 tonnes (moyenne plaisance), d'un ascenseur à bateaux pouvant supporter les yachts de 2 000 tonnes (grande plaisance) ou d'un ascenseur pouvant supporter des méga-yachts de 4 300 tonnes. Les terre-pleins sont divisés en places publiques d'une part, et privées d'autre part. Les places publiques accueillent les bateaux pour des durées courtes correspondant à l'exécution des réparations. Les places privées sont attribuées pour plusieurs dizaines d'années ;
- lorsque les réparations nécessitent de sortir le bateau de l'eau mais que sa dimension, son poids ne permettent pas l'utilisation d'un ascenseur à bateaux, le bateau est placé dans la grande forme de radoub. Cet espace permet d'accueillir le bateau à flot avant d'être fermé et vidé mettant ainsi le bateau à sec pour permettre les réparations nécessaires.

Depuis les années 2000, l'activité du site s'est réorientée vers le yachting (réparation, entretien et maintenance des yachts). La haute plaisance se faisant à 80 % en Méditerranée, l'objectif était alors de faire de La Ciotat le site de référence de la rénovation des yachts ou « *refit* » dans cette zone. En 2018, la société a été renommée La Ciotat Shipyards pour favoriser son positionnement international.

Cette orientation s'inscrit dans l'objectif de reconversion d'un site ancré dans l'histoire de La Ciotat et intégré dans le tissu économique local. La création des premiers ateliers de construction maritime remonte au XV^{ème} siècle. Au milieu du XIX^{ème} la première forme de radoub⁴ a été construite. À partir de 1925, les chantiers navals de La Ciotat ont connu plusieurs extensions jusqu'à leur configuration finale en 1976.

Fragilisés par les chocs pétroliers des années 70, les chantiers navals de La Ciotat ont été regroupés avec ceux de Dunkerque et de La Seyne-sur-Mer au sein d'une société unique, la société du chantier du Nord et de la Méditerranée (Normed). En 1986, la société a été mise en cessation de paiement puis liquidée en 1989.

En 1988, les chantiers navals de La Ciotat ont fermé. Cette fermeture a été suivie d'une période de tensions politiques et syndicales de six ans, marquée notamment par l'occupation du site. Le 17 août 1994, un protocole a été signé entre l'État, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, le département des Bouches-du-Rhône, la commune de La Ciotat et le représentant des salariés, prévoyant la reconversion industrielle du site et la création de 1 000 emplois pérennes.

1.3.2 L'exploitation du site du Port-Vieux

La société La Ciotat Shipyards compte parmi ses services une capitainerie chargée des relations avec les usagers du Port-Vieux et de plusieurs autres missions :

- l'exploitation et la maintenance du port à flot et du port à sec. La gestion du port à flot recouvre la gestion des contrats annuels de plaisanciers, pêcheurs et de navires de commerce et la gestion des nuitées de bateaux en escale. Le port à sec est un service dédié aux plaisanciers locaux réservé aux petites unités de 4 à 7 m (310 places) ;
- la gestion des terrasses des cafés et restaurants autorisées sur les quais ;
- la gestion de l'événementiel sur le port ;
- la réfection de différents équipements et les aménagements légers (pannes, pontons, notamment) ;
- la vérification de l'état des amarres de bateaux ;
- la gestion du contrôle d'accès du site ;
- la surveillance générale de la propreté du plan d'eau et de la qualité de l'eau du port.

⁴ Bassin permettant l'accueil des navires et leur mise à sec pour leur entretien, carénage, construction.

Carte n° 1 : Emprise des activités de la société La Ciotat Shipyards



Source : société La Ciotat Shipyards, Rapport de gestion 2022.

 Domaine public maritime.

2 L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ

Les collectivités actionnaires d'une société publique locale peuvent attribuer librement et sans mise en concurrence des contrats à leur société sous réserve d'exercer sur elle un contrôle analogue à celui qu'elles exercent sur leurs propres services.

2.1 Les quatre actionnaires sont engagés dans la vie de la société

2.1.1 L'exercice du contrôle analogue

Deux critères permettent d'apprécier ce contrôle analogue :

- la détention de la totalité du capital, ce qui est le cas en l'espèce (par définition) ;
- l'absence d'autonomie de la société qui doit se traduire par la mise en œuvre d'un contrôle décisionnel et organique des actionnaires.

Selon la direction des affaires juridiques du ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, les statuts doivent permettre aux collectivités actionnaires d'exercer un contrôle étroit et réel sur les activités des sociétés et les décisions principales doivent être prises par le conseil d'administration.

En outre, la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) a exigé que chaque pouvoir adjudicateur soit directement représenté au sein des organes décisionnels de l'entité contrôlée, en censurant un contrôle indirect conjoint.

Au sein de la société, un comité technique du contrôle analogue examine les orientations stratégiques et les projets de développement, les évolutions statutaires, les budgets, comptes et bilans ainsi que les projets de décisions à soumettre au conseil d'administration. Il se compose du directeur général des services de chacune des collectivités ou groupement actionnaires ou son représentant, avec voix délibérative, du directeur général de la société ou son représentant avec voix consultative.

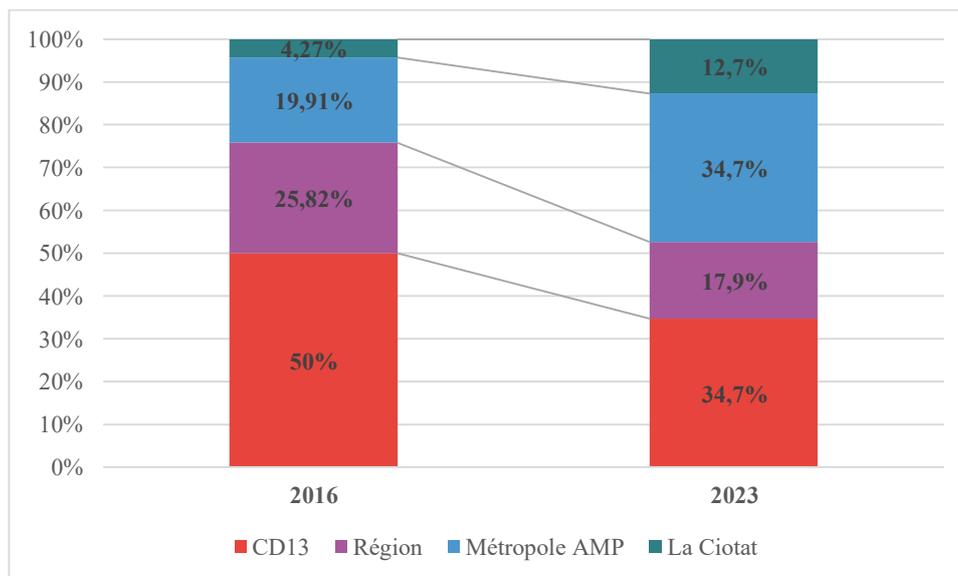
Le comité se réunit entre deux et cinq fois par an et traite effectivement des sujets inclus dans son périmètre d'intervention. Deux points appellent cependant des observations :

- la commune de La Ciotat a été absente à plus de la moitié des réunions du comité ;
- le contrôle analogue doit s'exercer au sein du conseil d'administration, lequel n'a pas été amené à se prononcer sur des sujets de premiers plans tels que le changement d'actionariat de l'opérateur titulaire de l'autorisation d'occupation de la grande forme de radoub en 2017, et a été informé tardivement d'un projet de protocole transactionnel en 2021 d'un montant de cinq millions d'euros, relatif à la plateforme pour méga-yachts.

2.1.2 Une évolution du capital social portée par la métropole et la commune de La Ciotat entre 2016 et 2022

Le capital social, qui s'élevait à 20 millions d'euros (M€) en 2016, a atteint 28 M€ en 2022 puis 28,8 M€ en décembre 2023. Le département, qui détenait 50 % des actions de la société en 2016, n'en détenait plus que 34,7 % en décembre 2023.

Graphique n° 1 : Répartition du capital social entre les actionnaires



Source : rapports de gestion.

La part de la région a diminué (17,9 % en 2023) du fait de la montée au capital des autres actionnaires. Elle a toutefois participé au financement des projets de la société par des subventions (en 2019 : 1,25 M€ au titre de la plateforme de réparation navale pour méga-yachts, 270 963 € pour des travaux de réparation des quais du Port-Vieux).

2.1.3 Un financement public des infrastructures portuaires discutable

2.1.3.1 Les possibilités de subventionnement sont encadrées par les règles de l'Union européenne.

L'article 107 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne stipule que sont incompatibles avec le marché intérieur, dans la mesure où elles affectent les échanges entre États membres, les aides accordées par les collectivités territoriales, sous quelque forme que ce soit (subventions, apports en capital notamment), qui faussent ou menacent de fausser la concurrence en favorisant certaines entreprises.

La notion d'entreprise recouvre toute entité, y compris totalement publique, exerçant une activité économique, indépendamment de son statut juridique et de son mode de financement tandis que constitue une activité économique toute activité consistant à offrir des biens ou des services sur un marché donné.

Une aide peut toutefois être jugée compatible avec le traité lorsqu'elle remplit des critères précisément définis.

Tel est le cas d'une aide qui viserait à compenser une charge financière exorbitante, en raison de décisions de la puissance publique extérieures à l'entreprise, que celle-ci n'aurait pas à supporter.

De même, une activité exercée en vertu de prérogatives de puissance publique ne présenterait pas un caractère économique et serait donc exclue de l'application des règles en matière d'aides d'Etat. Ces prérogatives de puissance publique s'entendent comme des pouvoirs exorbitants au regard des règles applicables dans les relations entre les particuliers.

Ou encore, lorsqu'un actionnaire public prend la décision de procéder, sur des fonds publics, à un investissement et que, dans des circonstances similaires, cet investissement aurait pu être réalisé par un investisseur privé, d'une taille comparable et opérant dans des conditions normales de marché, il satisfait au critère dit de « l'investisseur privé », qui exclut la qualification d'aide d'Etat. Cet argument ne peut, par définition, se cumuler avec celui relatif à l'exercice de prérogatives de puissance publique. La CJUE a ainsi jugé qu'il convenait de distinguer les obligations que l'Etat doit assumer en tant qu'actionnaire, et celles qui peuvent lui incomber en tant que puissance publique.

Lorsqu'une entreprise bénéficiaire d'une aide est chargée d'une mission de service d'intérêt économique général⁵ (SIEG), une compensation d'obligations de service public peut échapper à la qualification d'aide publique d'Etat si quatre conditions cumulatives sont remplies :

- l'entreprise bénéficiaire doit être chargée de l'exécution d'obligations de service public clairement définies ;
- les paramètres sur la base desquels la compensation est calculée doivent avoir été établis de manière préalable, objective et transparente ;
- le montant de la compensation ne doit pas excéder ce qui est strictement nécessaire pour couvrir les coûts occasionnés par la prise en charge des obligations de service public ;
- si le choix de l'opérateur économique gestionnaire du service d'intérêt général n'a pas été effectué dans le cadre d'une procédure de marché public, le montant de la compensation nécessaire doit avoir été déterminé sur la base d'une analyse des coûts qu'une entreprise moyenne, bien gérée et adéquatement équipée aurait supportés pour satisfaire aux obligations en cause en tenant compte des recettes éventuelles ainsi que d'un bénéfice raisonnable pour le gestionnaire desdites obligations.

⁵ C'est-à-dire une activité économique revêtant un caractère d'intérêt général et qui a été confiée à l'entreprise par un pacte exprès de la puissance publique par la loi, un règlement ou par voie conventionnelle, dit mandat de SIEG.

À défaut de remplir ces conditions, les aides publiques peuvent toutefois bénéficier d'un régime dit *de minimis* dès lors qu'elles sont versées à une entreprise gestionnaire d'un service d'intérêt général et n'excèdent pas un montant⁶ défini sur une période de trois exercices fiscaux.

De même, sont compatibles avec le droit européen les aides d'un montant annuel moyen de 15 M€ sur l'ensemble de la durée du mandat confié par l'autorité publique à l'entreprise chargée du service d'intérêt économique général dès lors que ce mandat définit précisément les obligations de service public pesant sur le délégataire et détaille les mécanismes de détermination du montant de la compensation du coût de ces obligations, de telle sorte que ces versements se limitent à une simple compensation, sans aucune surcompensation de ces coûts.

Par ailleurs, le règlement n° 2017/1084 de la Commission européenne a intégré les infrastructures portuaires dans le champ d'application du règlement n° 651/2014 qui exempte certaines catégories d'aides de l'obligation de notification à la Commission préalablement à leur octroi. Sa période d'application initiale, du 1^{er} janvier 2018 jusqu'au 31 décembre 2020, a été prolongée jusqu'à fin 2023.

Ce régime d'aides concerne les infrastructures portuaires définies comme étant les infrastructures et installations destinées à la fourniture de services portuaires liés au transport⁷ et les infrastructures d'accès définies comme tout type d'infrastructures nécessaires pour garantir l'accès et l'entrée aux utilisateurs du port ou la circulation à l'intérieur du port.

Le règlement n° 2017/1084 précise que « (...) *le fonctionnement efficace des ports dans toutes les régions maritimes de l'Union requiert des investissements publics et privés efficaces. Des investissements sont nécessaires, en particulier, pour l'adaptation des infrastructures d'accès aux ports et des infrastructures portuaires à la taille et à la complexité accrues de la flotte, à l'utilisation d'infrastructures pour carburants alternatifs et aux exigences plus strictes en matière de performance environnementale. Le manque d'infrastructures portuaires de qualité est source de congestion et engendre des surcoûts pour les chargeurs, les transporteurs et les consommateurs.* ».

Le même règlement dispose que les coûts afférents aux activités non liées aux transports, notamment à des installations de production industrielle⁸ actives dans un port, à des bureaux ou à des commerces, ainsi qu'à des superstructures portuaires⁹, ne sont pas admissibles au bénéfice de l'exemption de notification préalable à leur octroi.

⁶ Durant la période examinée, ce montant s'élevait à 500 000 € pour les entreprises fournissant des services d'intérêt économique général et de 200 000 € pour les autres entreprises (hors secteur de la production primaire agricole et du secteur de la pêche et aquaculture).

⁷ Par exemple, les quais d'amarrage des bateaux, les murs de quai, les jetées, les rampes et pontons flottants dans les zones de marée, les bassins intérieurs, les remblais et assèchements de terres, les infrastructures pour carburants de substitution et les infrastructures pour la collecte des déchets d'exploitation des navires et des résidus de cargaison.

⁸ Les zones portuaires accueillent des installations destinées au raffinage, à la production d'acier, d'électricité ainsi que d'autres filières de production industrielle telles que la construction et réparation navales.

⁹ Les superstructures portuaires sont les installations de surface (notamment de stockage), les équipements fixes (comme les entrepôts et les bâtiments de terminaux), ainsi que les équipements mobiles (comme les grues), situées dans un port pour la fourniture de services portuaires liés aux transports.

C'est sur la base de ce régime d'aides que la construction de la plateforme pour méga-yachts a été subventionnée par les actionnaires qui ont estimé que les investissements au titre des installations portuaires de base pour la reconstruction des terre-pleins, supports de la plateforme, et la création de 260 m environ de quais publics, pour lesquels, pas ou peu de recettes commerciales seraient produites, nécessitait le recours à des financements publics.

Si la possibilité d'accorder des aides à la société existe, la vigilance sur leur compatibilité avec les règles européennes est donc de mise dans la mesure où des subventions irrégulières pourraient conférer à la société La Ciotat Shipyards un avantage par rapport aux autres ports français ou européens qui exercent la même activité, en lui permettant de réclamer aux entreprises privées utilisatrices des terre-pleins et des équipements, des tarifs d'autorisations d'occupation temporaire (AOT) ou de manutentions de moindres montants que si la société La Ciotat Shipyards devait financer, sur ses seules ressources, la totalité de ses équipements et investissements.

Dans une décision du 20 décembre 2004, la Commission européenne a autorisé le versement de subventions à des ports belges, au vu de circonstances particulières, en estimant que la construction, l'entretien et l'exploitation des routes d'accès maritimes - considérées comme l'extension des routes d'accès naturelles - ainsi que l'entretien et l'exploitation d'écluses maritimes, n'étaient pas des activités économiques, mais relevaient de l'exercice de tâches publiques d'intérêt général. Seule l'infrastructure accessible à tous les utilisateurs potentiels, sur une base égalitaire et non discriminatoire était éligible à l'aide. La Commission a, en revanche, estimé que la mise à disposition d'installations portuaires à des tiers contre une rémunération constituait une activité économique concurrentielle au niveau européen.

Elle a également rappelé, dans une décision du 19 août 2016, que les ports français étaient en concurrence avec les ports des autres États membres et, au cas d'espèce, qu'une exonération fiscale dont ils bénéficiaient constituait une aide d'État irrégulière.

Ce principe de respect des règles européennes s'applique manifestement au port de La Ciotat, en concurrence avec d'autres ports français et méditerranéens pour accueillir des entreprises de chantiers navals puis des navires.

Au vu du risque juridique existant, les motivations conduisant à l'octroi de financements de toutes natures doivent donc être étayées afin de s'assurer du respect des règles européennes en matière de concurrence. Il est également nécessaire que la société effectue une analyse de la conformité au droit européen des subventions reçues de ses actionnaires.

2.1.3.2 Le subventionnement des travaux de la grande forme de radoub

L'avenant n° 8 au contrat de délégation de service public, signé en 2013, a prévu la remise en état de la grande forme de radoub et le confortement des soubassements des quais du Port-Vieux. Ces infrastructures bénéficiant, selon la société, à toute la communauté maritime, ont été considérées comme totalement finançables sur fonds publics en référence à la décision de la Commission européenne du 20 décembre 2004 précitée.

L'avenant a par ailleurs prévu la possibilité d'une participation des collectivités actionnaires à des investissements qui seraient rattachables à une obligation de service public et devant être compensés. La création et la gestion de nouveaux postes à flot publics ont ainsi été considérées comme des obligations de service public, ouvrant droit à une compensation de 3,87 M€ pour la société. Des modalités de calcul de la compensation de ces obligations ainsi que le dispositif de contrôle¹⁰ ont été prévues dans l'avenant.

La chambre observe le caractère extensif de l'interprétation qui est faite de la décision de la Commission européenne de 2004.

La compensation d'obligations de service public nécessite tout d'abord la définition claire de ces obligations, ce qui n'a pas été le cas. L'article 3 du contrat de concession qui traite des missions du concessionnaire a ainsi été modifié par les avenants n° 4, 5, 8, 13, 15 et 16 sans faire apparaître d'obligations de service public précisément définies. Ces documents ne peuvent donc pas être considérés comme des mandats de SIEG.

Ensuite, les modalités de calcul de la compensation, qui doivent être définies préalablement à leur mise en œuvre, et être vérifiées par la suite, ont été modifiées au moment de la première évaluation triennale. L'avenant n° 13 signé en 2016 précisait ainsi que la surcompensation serait désormais constatée après prise en compte d'un intéressement résultant de « *l'optimisation de l'exploitation de la grande forme* ». Sans définir cette notion d'optimisation des conditions d'exploitation (des indicateurs permettant de conclure à l'effectivité de cette optimisation, ou l'existence d'un seuil de déclenchement de l'intéressement), l'article 35 du contrat modifié a prévu un intéressement forfaitaire de 200 000 € HT¹¹ pour chaque exercice à compter de 2017, et ce, pour le bénéfice du seul département, alors que tous les actionnaires avaient participé au financement.

Au-delà de ce changement de méthode, la société n'a jamais procédé au calcul d'une éventuelle surcompensation des obligations de service public à l'issue de la période triennale, comme cela était prévu et devait être réalisé.

En ne vérifiant pas ces conditions, en outre modifiées, la société et ses actionnaires s'exposent au risque de voir les aides qu'ils ont versées qualifiées d'irrégulières.

¹⁰ Le dispositif de contrôle de cette compensation comporte deux volets portant sur le montant des investissements réalisés pour respecter les obligations de service public et le suivi annuel d'exploitation de la grande forme de radoub et des nouveaux postes de stationnement à flot qui en dépendent. Le suivi des compensations est alors prévu sur la base de périodes triennales. En cas de surcompensation constatée au terme d'une période triennale, celle-ci devra être récupérée par les financeurs publics au prorata de leur subvention si le montant de la surcompensation annuelle moyenne dépasse de 10 % ou plus le montant de la compensation annuelle accordée. En deçà de 10 %, le montant de la surcompensation pourra être reporté sur la période suivante. Dans le cas où le délégataire établirait qu'une part de la surcompensation résulte d'un gain d'efficacité dans l'accomplissement de sa mission, tout ou partie de cette surcompensation pourra être admise, par le délégant, comme un bénéfice raisonnable supplémentaire ne donnant pas lieu à reversement.

¹¹ Le montant de 200 000 € correspond à la différence estimée entre l'estimation du montant des recettes commerciales figurant dans la note produite en 2013 lors du lancement de l'opération et les conditions économiques constatées à l'issue de l'appel à projets pour l'exploitation de la grande forme de radoub.

Enfin, l'avenant n° 8 précisait que le montant des financements publics était strictement limité à la valeur réelle de la partie infrastructure de base de ces deux opérations, constatée après achèvement des travaux, dans la limite d'un montant total de 7,46 M€. Or, ce montant de référence correspondant à 6,81 M€ pour la grande forme et 0,65 M€ pour le Port-Vieux n'a pas été respecté pour ce dernier (0,9 M€).

En 2016, dans la perspective de la conclusion d'une convention d'occupation temporaire du domaine public avec un unique opérateur privé pour l'exploitation de la grande forme de radoub, le département et la société ont commandé plusieurs études relatives au subventionnement pour le financement d'infrastructures portuaires de base, d'une part, et la réalisation de missions d'obligations de service public, d'autre part.

Une première étude en février 2016, a alors « *émis l'hypothèse que la Semidep procède à la restitution volontaire de tout ou partie des financements susceptibles d'être requalifiés d'aide d'État.* ». Cette étude a fait l'objet d'un complément, en mars 2016, qui a tempéré les conclusions de l'étude initiale, la restitution volontaire ne constituant plus une obligation préalable mais une possibilité :

- les subventions relatives aux infrastructures portuaires de base pourraient ne pas être restituées dès lors que l'opérateur *in fine* bénéficiaire serait choisi au terme d'une procédure publique, transparente et non discriminatoire et que le prix des redevances dont il devait s'acquitter auprès du gestionnaire du port correspondrait au prix de marché ;
- les subventions relatives aux investissements visant à améliorer les installations ne seraient susceptibles de reversement que dès lors qu'il existerait une surcompensation d'obligations de service public. Des modalités de calcul de la surcompensation et un dispositif de contrôle ayant été prévus, le risque de requalification d'aide d'État serait écarté. Il était alors considéré opportun d'attendre les résultats de la mise en œuvre de ce dispositif de contrôle jusqu'à l'issue de la prochaine période triennale pour déterminer s'il y avait lieu ou non de procéder à la restitution de tout ou partie de la subvention considérée.

En mai 2016, l'étude commandée par le département à un autre cabinet, sur la base des conclusions de l'étude préalablement rendue, développait les modalités de récupération des subventions perçues par la société. En juin 2016, le premier cabinet critiquait l'analyse de leurs travaux faite par le second.

Quatre études ont donc été rendues. *In fine*, les actionnaires ont choisi de poursuivre le subventionnement des investissements et de ne pas récupérer les subventions.

Les dispositions de l'avenant n° 8 n'ont pas été remises en cause et l'avenant n° 16, signé en 2019 a prévu que la société pouvait percevoir des subventions affectées aux investissements qu'elle consacre aux infrastructures portuaires de base tels que les quais publics du site industriel ou la reconstruction des terre-pleins dudit site, dans la mesure où les investissements réalisés ne lui permettraient pas de dégager une rentabilité suffisante.

Recommandation n° 1. : Vérifier la conformité de l'ensemble des financements des actionnaires au regard du droit européen de la concurrence (régime des aides d'État).

2.2 Deux autorités concédantes : le département et la métropole

2.2.1 Le département, autorité concédante malgré son absence de compétence en matière de développement économique

En attribuant le contrat de concession le 23 décembre 1996, le département des Bouches-du-Rhône intervenait alors sur la base de la clause dite de compétence générale.

La loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRé) a supprimé la clause de compétence générale pour les départements et les régions en leur attribuant des compétences précises et définies. Ainsi, l'article L. 4251-12 du code général des collectivités territoriales (CGCT), issu de la loi précitée, attribue la responsabilité de la définition des orientations en matière de développement économique à la région. Les départements pouvaient toutefois maintenir les financements accordés aux organismes qu'ils avaient créés antérieurement, ou auxquels ils participaient, pour concourir au développement économique jusqu'au 31 décembre 2016.

Le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation 2022-2028 qui définit les orientations de développement économique, rappelle l'absence de compétence du département en matière d'interventions économiques de droit commun et les différentes actions qu'il peut conduire dans différents domaines de l'économie régionale¹².

La loi NOTRé a en outre rendu possible le transfert de la propriété, l'aménagement, l'entretien et la gestion des ports relevant du département, au plus tard au 1^{er} janvier 2017, aux autres collectivités territoriales ou à leurs groupements dans le ressort géographique desquels sont situées ces infrastructures¹³. Aucune autre collectivité n'a souhaité obtenir le transfert du port de La Ciotat qui est donc resté de compétence départementale.

Le département n'est plus compétent en matière de développement économique, mais a conservé la compétence portuaire qui relève du périmètre d'activité de la société La Ciotat Shipyards, même si l'activité du Port-Vieux représente une part minoritaire du chiffre d'affaires total.

¹² Les politiques de valorisation touristique des territoires, en lien avec des politiques d'attractivité territoriale, de déploiement du très haut débit et des usages numérique, d'aides en faveur des organisations de producteurs des filières agricoles et forestières, de retour à l'emploi des bénéficiaires du RSA, d'accompagnement des personnes en perte d'autonomie, d'efficacité énergétique et de recours aux énergies renouvelables, notamment.

¹³ Le département, ou le groupement dont il était membre, pouvait demander le maintien de sa compétence. L'article L. 5314-2 du code des transports, non modifié par la loi NOTRé, dispose que le département est compétent pour aménager et exploiter les ports maritimes de commerce qui lui sont transférés.

Le préfet des Bouches-du-Rhône a demandé en 2018 une modification de la rédaction des statuts de façon à déterminer clairement l'activité de la société et établir sans ambiguïté la correspondance entre celle-ci et les compétences des collectivités actionnaires. Le préfet attirait notamment l'attention du président du conseil d'administration sur le fait que l'activité de gestion déléguée d'équipements et activités portuaires apparaissait dans l'objet social comme intégrée aux actions de développement économique. Il soulignait la nécessité de modifier la rédaction de l'objet social de la société de manière à dissocier la compétence portuaire relative à l'aménagement, l'entretien et la gestion du port ainsi que du site des ex-chantiers navals de la compétence développement économique. Le conseil d'administration, lors de sa séance du 18 septembre 2018, a évoqué l'opportunité et la portée de la modification des statuts de la société demandée par le préfet. Une proposition de modification des statuts devait être faite lors d'un prochain conseil, sans y donner de suite.

La participation du département à l'actionnariat de la société repose donc sur la gestion et l'exploitation du Port-Vieux. Cette activité est abordée dans les statuts sous l'angle de la recherche de développement économique, qui n'est plus dans le périmètre de compétence du département.

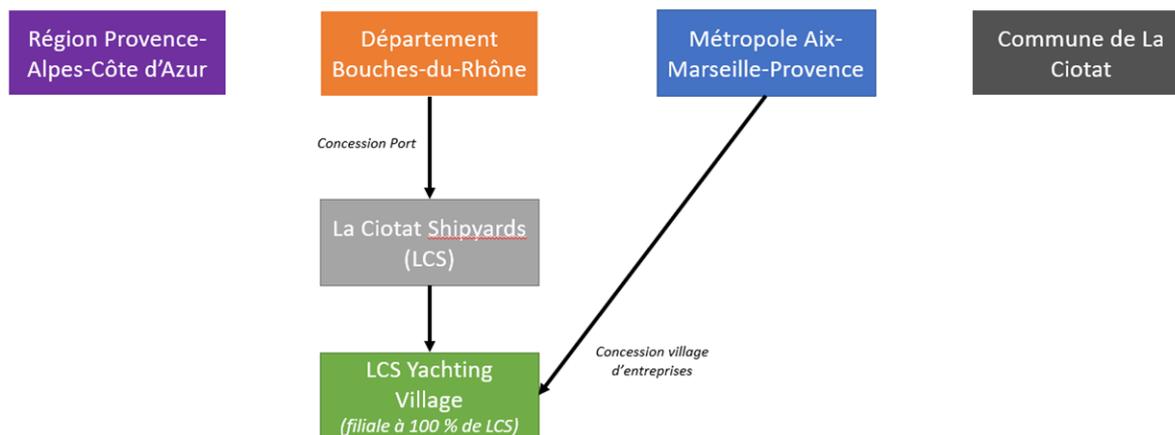
Les statuts de la société n'ont pas été modifiés. Une modification de l'objet du contrat de concession a été effectuée sans toutefois traiter le sujet au fond. La délibération du conseil départemental précise ainsi que l'objet du contrat « *est légèrement modifié pour écarter toute référence à la compétence économique que le département ne peut plus exercer ni, a fortiori, déléguer.* ».

2.2.2 La métropole, autorité concédante de la filiale de La Ciotat Shipyards

Afin d'accueillir un plus grand nombre d'entreprises sous-traitantes dans le domaine du *refit*, il a été décidé de développer les capacités d'accueil d'un terrain de 31 725 m² situé au nord-ouest du site industriel. La métropole Aix-Marseille-Provence, propriétaire du terrain, situé hors du domaine public maritime, et compétente en matière de développement et d'aménagement économique, a décidé la création d'un service public dédié à l'exploitation d'un ensemble industriel tourné vers le yachting.

Par une délibération du 22 mars 2018, le conseil métropolitain a validé le recours à un contrat de concession de travaux et service public d'une durée de 30 ans, confié à la société LCS Yachting Village, filiale à 100 % de la société La Ciotat Shipyards, sans mise en concurrence, en application de l'article 16 de l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concessions. La société LCS Yachting Village devait engager et financer un programme d'investissement, comprenant les travaux d'aménagements et de construction, en se rémunérant par les loyers des occupants.

Schéma n° 1 : Relations contractuelles entre la société La Ciotat Shipyards et ses actionnaires



Source : CRC.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Créée en 1995, la société d'économie mixte Semidep-La Ciotat, devenue société publique locale La Ciotat Shipyards, a pour objet la reconversion industrielle du site et la création d'emplois, au travers de deux délégations de service public.

La société est administrée par quatre actionnaires qui participent au financement des activités par des augmentations du capital social et l'octroi de subventions. La chambre observe que la régularité de ces financements n'est pas assurée au regard du droit européen, compte tenu de la nature commerciale de l'activité de la société bénéficiaire des fonds publics.

3 UNE RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DANS UN SECTEUR ÉVOLUTIF ET CONCURRENTIEL

3.1 Une stratégie qui doit être complétée

3.1.1 Une stratégie réorientée en 2017

Le contrat de délégation de service public signé en 1996 était peu disert sur la définition d'une stratégie. Il prévoyait que dans un délai de six mois après l'attribution de la concession, la Semidep présenterait au département un plan de développement de l'ensemble du site concédé pour les quatre années à venir. Ce plan, comprenant un échéancier prévisionnel des investissements portuaires, devait être mis à jour à l'occasion de la présentation du projet de budget annuel.

À la fin des années 2000, plusieurs investissements significatifs ont été réalisés portant principalement sur les outils de levage et les terre-pleins d'exploitation. La présence de ces équipements, de sociétés de *refit* reconnues sur le site, d'un tissu de sous-traitance, la localisation de la société entre deux zones de navigation de premier plan (la Riviera et les Baléares), ont permis à la société La Ciotat Shipyards de se positionner comme un opérateur de premier plan dans un environnement concurrentiel et soumis à des évolutions rapides.

En 2010, la société a élaboré un plan long terme (PLT) couvrant les années 2010-2036, soit au-delà du terme du contrat, alors fixé en 2016. En septembre 2010, l'un des principaux arguments mis en avant pour transformer la société d'économie mixte en société publique locale était la possibilité d'attribuer un nouveau contrat « *in house* » couvrant la période 2011-2036 pour répondre « *aux problèmes posés par le plan long terme* », à savoir son financement, son délai et son amortissement fiscal. Aucun nouveau contrat n'a cependant été signé et ce n'est qu'en 2013 qu'un avenant a repoussé le terme de la convention à 2036.

Six ans après, en 2016, le lancement du PLT, le directeur général arrivé en 2015 a estimé que la stratégie ne correspondait plus à l'évolution du marché et aux nouveaux acteurs qui le constituent et a annoncé le lancement d'une étude stratégique devant aboutir à un nouveau schéma directeur du site.

Selon l'étude rendue en 2017, le site présentait de nombreux atouts qui lui avaient permis d'accéder à sa position sur le marché du *refit*, mais également des faiblesses, notamment l'état dégradé des espaces communs et des bâtiments, le manque de locaux adaptés à l'activité des sous-traitants, l'offre limitée en mètres linéaires de quais, l'activité en baisse constante sur la plateforme de moyenne plaisance, la fragilité économique de plusieurs sous-traitants et l'absence de certaines activités.

L'étude constatait également que grâce à ses équipements actuels, le site était en capacité de traiter tous les types de yachts mais qu'il était moins compétitif dans certains domaines. Le site de La Ciotat apparaissait ainsi bien positionné sur le segment des navires de 55/80 m grâce à l'ascenseur à bateaux de 2 000 tonnes et sa capacité d'accueil importante. Il apparaissait plus en retrait sur le segment des navires de 30/45 m au regard de la concurrence, mieux située à proximité des zones de stationnement des yachts à l'est de la Méditerranée. Le segment des navires de 80/105 m pouvait être traité au sein de la grande forme de radoub, mais avec une limite de capacité en nombre simultané de bateaux.

L'étude relevait par ailleurs que le marché mondial de la grande plaisance était de plus en plus orienté vers des yachts plus grands, des super-yachts (yachts de 50 à 80 m linéaires et 2 000 tonnes) et des méga-yachts (yachts de 80 à 180 m linéaires). Cette évolution ouvrait des perspectives importantes en termes de *refit* (notamment lors des reventes) et d'entretiens futurs (les yachts doivent régulièrement subir des visites de contrôle et d'entretien).

Le 7 avril 2017, le conseil d'administration adoptait en conséquence de nouvelles orientations stratégiques pour le développement du site industriel pour la période 2018-2028, avec trois projets prioritaires :

- l'extension, finalement abandonnée, des capacités de la plateforme « *super-yachts* » desservie par l'ascenseur à bateaux de 2000 tonnes ;
- le développement au niveau du terre-plein nord d'une nouvelle plateforme « *méga-yachts* » desservie par un ascenseur pour les navires de 4 300 tonnes ;
- le développement d'une offre d'immobilier d'entreprises principalement destinée à répondre aux besoins des entreprises sous-traitantes opérant sur le site naval.

Les travaux concernant le Port-Vieux mentionnés dans le plan stratégique visaient avant tout à permettre la réalisation des projets définis pour le site industriel en libérant des espaces et en modifiant l'éventail des bateaux accueillis : relocalisation du port à sec situé dans l'emprise de la future plateforme méga-yachts, suppression de pannes¹⁴ de plaisance pour libérer de la place dans l'avant-port et permettre les manœuvres des méga-yachts, adaptation du quai Mitterrand et de la digue est pour accueillir des yachts de 20 à 40 m.

Le bilan de l'étude stratégique et le plan de financement global prévisionnel de la société ont été présentés lors du conseil d'administration du 24 janvier 2018. Sur 20 ans, le montant total du plan d'investissements prévisionnel s'élevait à 93,5 M€.

Fin 2023, un projet de plan d'aménagement 2022-2030 devait prendre le relais du plan adopté en 2018 pour un montant estimé de 64 M€. En avril 2024, le plan n'avait toutefois pas été adopté par le conseil d'administration.

¹⁴ Appontement léger servant de ligne d'amarrage ou de mouillage pour des bateaux de petit tonnage.

3.1.2 Une absence d'objectif précis en matière de création d'emplois

Le contrat de concession précise que la société doit mettre en œuvre une logique de promotion, de développement et d'animation du site permettant la création d'emplois.

En 2016, parmi les enjeux identifiés par l'étude stratégique préalable à la révision du schéma d'aménagement, figurait également la création de la valeur locale par l'emploi.

Lors de la séance du conseil d'administration du 7 avril 2017, 524 emplois étaient comptabilisés sur le site tout en précisant qu'il s'agissait de données déclaratives non vérifiables. Un plafond semblait alors atteint du fait de l'absence de surface disponible pour les entreprises. La nécessité du programme immobilier s'en trouvait donc renforcée.

Le plan stratégique présente des objectifs pour les aménagements, il n'évoque plus toutefois d'objectif précis en matière d'emplois. L'objectif est mentionné dans les appels à concurrence et les conventions d'occupation temporaires du domaine public les plus récentes sans que la société ne soit à même de s'assurer dans quelle mesure il est atteint.

S'agissant de l'objectif majeur, et affiché comme tel, de la reconversion du site, il conviendrait que la société et ses actionnaires définissent un objectif précis en matière de création d'emplois et se donnent les moyens d'évaluer son atteinte.

Recommandation n° 2. : Définir un objectif précis en matière d'emploi et évaluer le niveau de son atteinte.

3.1.3 Une absence de volet relatif à l'organisation interne de la société au sein de la stratégie

La stratégie portant sur l'évolution de l'activité n'intègre aucun élément sur les moyens dont la société dispose pour mener à bien des projets, tels que les effectifs à mobiliser, les compétences nécessaires, les éventuelles évolutions d'organisation à mettre en œuvre.

La réalisation du projet de la plateforme pour méga-yachts a pourtant mis en évidence des difficultés importantes pour la conduite du projet. Au vu de l'évolution rapide du secteur, de son caractère hautement concurrentiel, il est nécessaire que la société intègre dans son projet stratégique un volet sur les moyens humains et l'organisation interne.

Recommandation n° 3. : Intégrer dans le projet stratégique de la société, un volet relatif aux moyens humains et à l'organisation interne.

3.2 Une concentration du chiffre d'affaires réalisé avec un opérateur privé

Le 10 mars 2016, la Semidep a lancé un appel à projets pour recueillir les propositions des opérateurs de réparation ou de conversion de yachts de plus de 80 mètres en vue de la conclusion d'un accord de partenariat stratégique. Cet accord reposait à titre principal sur l'attribution d'une convention portant sur le droit d'occuper de façon privative une grande forme de radoub de 200 m X 60 m, pour une durée maximale de 35 mois. L'utilisation de 10 000 m² de surface autour de la grande forme de radoub est également prévue.

À l'issue de la procédure, la grande forme de radoub a été attribuée à une société allemande¹⁵. Toutefois, dès après l'attribution de la grande forme de radoub, cette société a été rachetée par un concurrent, peu intéressé par le site de La Ciotat. Une association d'entreprises (*joint-venture*) a alors été créée avec le leader mondial du secteur, la société espagnole MB92, qui, en quelque mois, est finalement devenue l'actionnaire unique de la *joint-venture*.

Ce sujet n'a pas été abordé lors des conseils d'administration, ni des comités techniques de contrôle analogue. Le rachat de l'entreprise titulaire de la convention d'occupation, puis l'arrivée du leader mondial sur le site relevait pourtant des compétences du conseil d'administration chargé des questions stratégiques.

En 2019, la grande forme de radoub a de nouveau été attribuée à la société MB92, seul candidat, pour une durée de 35 mois.

En 2019, MB92 a racheté la société Composite Works, son principal concurrent, également implanté jusqu'alors sur le site et titulaire notamment d'un terre-plein destiné au *refit* de la moyenne plaisance.

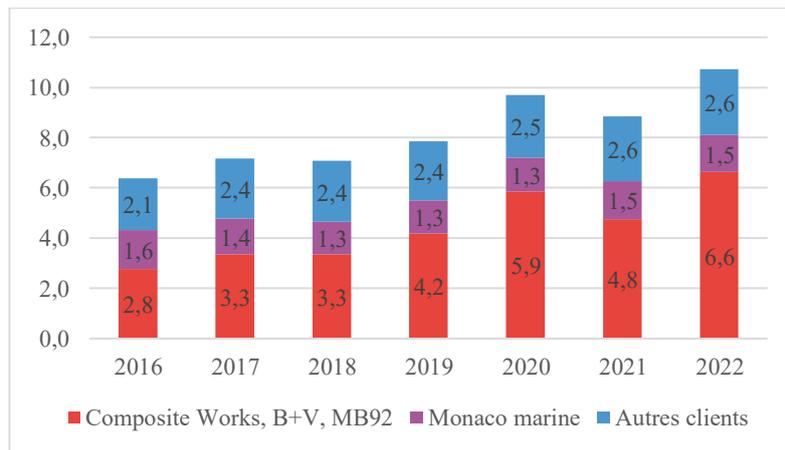
Le 22 juin 2022, la société MB92 a été à nouveau désignée en tant que bénéficiaire de la grande forme de radoub, pour une durée de 20 ans à compter du 1^{er} septembre 2022. Deux équipements majeurs ont ainsi été confiés au même opérateur, la société MB92, pour de longues durées (20 ans pour la grande forme de radoub, 30 ans pour la plateforme des méga-yachts). Ainsi, la société MB92, arrivée sur le site en 2017, est désormais l'occupant des principaux emplacements (moyenne plaisance, grande forme de radoub, plateforme pour méga-yachts) pour de longues durées, ce qui a profondément modifié les équilibres qui prévalaient jusqu'alors.

Alors que les deux principaux acteurs, les sociétés Composite Works et Monaco marine, représentaient 66 % du chiffre d'affaires de la société La Ciotat Shipyards (dont 42 % pour Composite Works), les sociétés MB92 et Monaco Marine représentent 75 % du chiffre d'affaires en 2022, dont 62 % pour la société MB92.

¹⁵ Plusieurs membres du conseil d'administration se félicitaient alors de cette diversification des opérateurs du site et faisaient part de leur réticence sur « *le modèle de l'opérateur unique* », cette logique « *ayant laissé de mauvais souvenir à La Ciotat* » selon le président du conseil d'administration, faisant manifestement référence à la Normed. Pour une administratrice, « *l'avenir [était] à la diversification, il [fallait] un maximum d'opérateurs pour sécuriser l'avenir* ». Pour le directeur général, « *la présence de plusieurs donneurs d'ordre permet[tait] de créer une dynamique concurrentielle globale sur le site et ainsi une relation plus équilibrée pour les sous-traitants qui verr[ai]ent leurs débouchés se diversifier* ».

En 2022, la société MB92 représentait un chiffre d'affaires supérieur à la totalité de l'activité industrielle du site en 2016 (6,6 M€ contre 6,4 M€). Les conditions de marché et de croissance externe des entreprises par rachats ont concentré le chiffre d'affaires de la société La Ciotat Shipyards sur quelques opérateurs, dont l'un d'eux, la société MB92, y contribue pour presque les deux tiers.

Tableau n° 2 : Chiffre d'affaires de l'activité industrielle par client (en M€)



Source : Société La Ciotat Shipyards.

L'intervention de collectivités locales au travers d'une société publique locale est atypique dans le domaine maritime. Si elle se justifiait dans les années 2000 pour engager la réindustrialisation du site, la situation économique actuelle est différente. Au regard de l'importante croissance économique du site, de la présence d'une société, leader mondial du refit détenant les principales autorisations d'occupation pour des durées particulièrement longues, la pertinence du maintien d'une société publique locale n'apparaît plus évidente.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La société publique locale La Ciotat Shipyards intervient sur un secteur d'activités hautement concurrentiel et aux évolutions rapides. Elle s'est dotée d'une stratégie centrée sur le développement des infrastructures et de l'immobilier d'entreprises qui s'inscrit dans la logique de développement économique du port dans un périmètre limité au territoire de La Ciotat.

Deux volets devraient compléter les axes stratégiques existants : l'objectif en matière de création d'emplois et les impacts des projets définis sur l'organisation interne de la société.

La stratégie a connu une évolution significative depuis 2017 sur deux plans : un développement prioritairement axé sur les super et méga-yachts et une concentration du chiffre d'affaires sur un opérateur principal, leader mondial du refit de yachts.

Au vu du niveau de développement actuel du site, la pertinence de l'intervention d'une société publique, qui se justifiait dans les années 2000 pour engager la réindustrialisation des chantiers navals, n'est plus aujourd'hui évidente.

4 LE SITE INDUSTRIEL : UNE ORIENTATION DE L'ACTIVITÉ VERS LA RÉPARATION DES MÉGA-YACHTS

4.1 La moyenne plaisance fait l'objet d'une concurrence importante

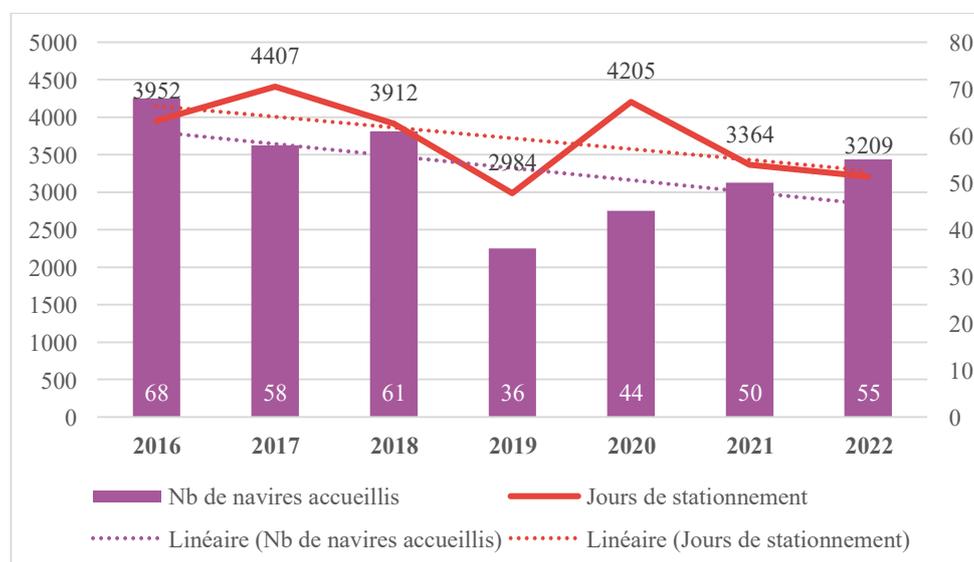
L'activité sur le secteur de la moyenne plaisance (navires d'une trentaine de mètres en moyenne) est tendanciellement en diminution.

Sur l'autorisation d'occupation de longue durée bénéficiant à la société MB92¹⁶, le taux d'occupation¹⁷ était de 41 % seulement en 2022 contre 49 % en 2016 et 60 % en 2010. Sur les 11 autres places publiques (places attribuées pour une courte période de travaux à l'opérateur privé qui en fait la demande sous réserve de disponibilité), l'occupation n'était que de 28 % en 2022, contre 36 % en 2016.

Le nombre de navires accueillis a diminué depuis 2016, même si une reprise, déjà perceptible avant la crise sanitaire, s'est confirmée depuis la fin de celle-ci. Le site de La Ciotat est concurrencé sur ce segment par des pays proposant des travaux à moindres coûts (Italie, Grèce, Espagne), voire par des chantiers régionaux plus petits, tel que celui de La Seyne-sur-Mer (Var).

Selon la société, l'ascenseur qui dessert ces emplacements ne permet que la réception de navires d'au plus 300 tonnes et un projet d'ascenseur de 500 tonnes est envisagé.

Tableau n° 3 : Navires et jours de stationnement sur les aires de moyenne plaisance



Source : rapports de gestion.

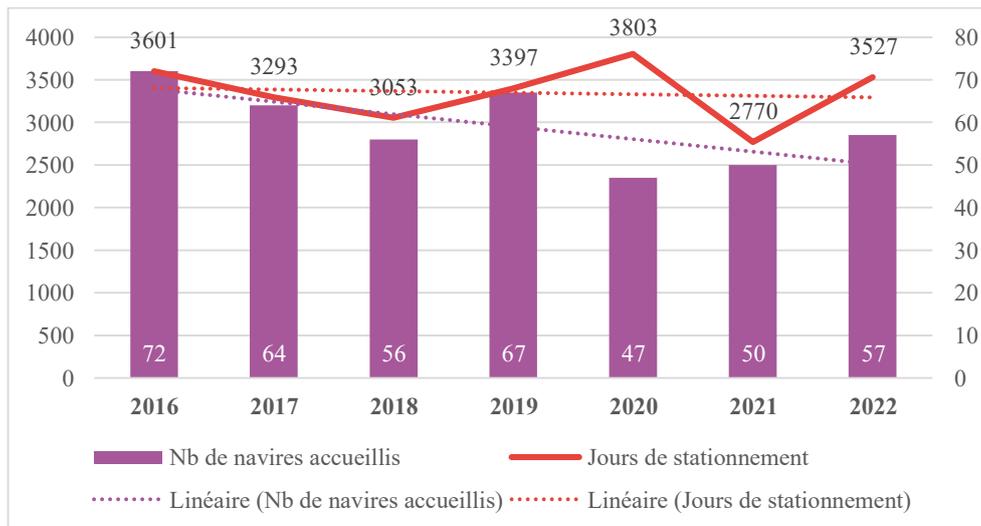
¹⁶ Initialement l'AOT a été attribuée en 2009 à la société Composite Works, rachetée par MB92 en 2017.

¹⁷ Nombre de jours occupés par an et par place.

4.2 La grande plaisance se maintient, mais le nombre de navires diminue

La grande plaisance concerne des navires de 60 mètres environ en moyenne. Le taux d'occupation des espaces confiés à Monaco Marine a régressé depuis 2016, passant de 61 % à 56 % en 2022 (avec un point bas à 40 % en 2021). Cette diminution est, pour partie, compensée par la croissance du taux d'occupation des places publiques (61 % en 2022 contre 47 % en 2016).

Tableau n° 4 : Navires et jours de stationnement sur les aires des yachts de grande plaisance



Source : rapports de gestion.

La situation diffère de la moyenne plaisance. Dans le cadre de la grande plaisance, le marché semble exister, ainsi que l'atteste la croissance de l'activité sur les places publiques, mais le principal opérateur du site, la société Monaco Marine, ne profite pas de la dynamique et le nombre de navires accueillis a diminué alors qu'ils bénéficient de conditions tarifaires particulièrement favorables.

Tableau n° 5 : Navires accueillis en zone grande plaisance par opérateur



Source : rapports de gestion.

4.3 Les postes à quai (hors grande forme de radoub) sont en perte d'activité

Le nombre de navires accueillis sur les postes à quai a fortement diminué (190 en 2022 contre 281 en 2017), tandis que les durées moyennes de travaux se sont accrues (22 jours en 2017, 29 jours en 2022) et que la taille moyenne a augmenté (42 m en 2018, 51 m en 2022). Globalement, le taux d'occupation a toutefois diminué.

Tableau n° 6 : Navires à quai accueillis

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol.
<i>Postes à quai (navires accueillis)</i>	337	337	315	284	200	258	225	-33%
<i>Postes à quai hors grande forme de radoub (navires accueillis)</i>	337	281	273	252	166	218	190	-43%
<i>Postes à quai grande forme de radoub (navires accueillis)</i>	0	56	42	32	34	40	35	ns

Source : rapports de gestion.

4.4 La grande forme de radoub et les méga-yachts sont attendus comme un relais de croissance

La grande forme de radoub a été rouverte en 2017 après des années de travaux. Elle permet d'accueillir des navires de 80 à plus de 100 m. L'activité a été importante et a dépassé celle qui prévalait avant les travaux, tant en nombre de navires que de longueur moyenne et de durée moyenne de séjour.

Tableau n° 7 : Activité de la grande forme de radoub depuis sa réouverture en 2017

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Navires accueillis</i>	10	10	9	6	10	9
<i>Nombre de jours navires</i>	181	336	524	467	618	521

Source : Société La Ciotat Shipyards.

La plateforme destinée aux méga-yachts, desservie par un nouvel ascenseur à bateaux permettant d'élever des navires de 4 300 tonnes, est entrée en service en septembre 2022. Neuf navires de 66 mètres en moyenne ont été accueillis sur la fin d'année.

Ces deux équipements, confiés à un même opérateur, la société MB92, pour des durées longues constituent les relais de croissance du site attendus pour les années à venir.

4.5 Les manutentions réalisées par la société La Ciotat Shipyards sont en baisse

Les manutentions liées aux navires sont opérées par les salariés de la société La Ciotat Shipyards et facturées aux opérateurs privés. La diminution du nombre de navires accueillis a pour conséquence la baisse du nombre de manœuvres opérées sur les ascenseurs et grues du site.

Tableau n° 8 : Nombre de manutentions

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol.
<i>Roulev (élevateur) moyenne plaisance</i>	115	96	103	66	71	79	88	-23%
<i>Ascenseur grande plaisance</i>	120	107	97	115	75	87	80	-33%
<i>Ascenseur méga-yachts</i>							9	ns
<i>Grue 250 t</i>	28	42	77	64	45	21	1*	ns
<i>Grue 16/40 t (disparue en 2018)</i>	48	17						ns
<i>Portique 660 t</i>	8	4	22	26	10	34	28	350 %
Total	319	266	299	271	201	221	206	-35 %

Source : rapports de gestion (* en rénovation en 2022).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La société a développé l'activité industrielle sur le secteur des méga-yachts avec la rénovation de la grande forme de radoub et la construction d'un ascenseur à bateaux pour les navires de 4 300 tonnes qui est attendu comme un fort relais de croissance pour le site.

Les segments inférieurs (moyenne et grande plaisance) ont connu un tassement de l'activité et les opérations de manutention réalisées par la société concessionnaire sont en diminution.

5 LE VILLAGE D'ENTREPRISES : UNE GESTION PAR LA SOCIÉTÉ POUR LE COMPTE DE SA FILIALE

La réalisation du nouveau village d'entreprises, lancée en 2018, comprenait quatre phases, selon le contrat de délégation attribué par la métropole. Les phases concomitantes 1 et 2 prévoyaient la démolition de l'ancienne école de soudure et la reconstruction de 2 000 m² (principalement dédiés au relogement d'entreprises du site) ainsi que la construction au niveau de l'îlot central (entre les anciennes nefs) de 6 000 m² dédiés principalement à l'extension des entreprises industrielles du site, à l'accueil de nouvelles entreprises et à des services collectifs liés à l'activité industrielle. Les phases 3 et 4, venant par la suite, devaient voir la construction de 4 000 m² principalement dédiés à des activités tertiaires en lien avec l'activité du site.

5.1 Une filiale dépourvue d'activité et de moyens

Alors que la société accueillait déjà des entreprises dans des ateliers et bureaux, la société La Ciotat Shipyards et ses actionnaires ont décidé la création d'une filiale détenue à 100 %, dénommée LCS Yachting Village, avec pour objet de gérer le projet du village d'entreprises. Celui-ci est situé sur un terrain de la métropole, tandis que les autres bâtiments sont sur le domaine public maritime appartenant au département.

Au plan juridique, rien n'empêchait la société de gérer deux délégations de service public distinctes, dès lors que les comptes étaient individualisés. Lors du conseil d'administration du 24 janvier 2018, le directeur général mentionnait la nécessité de circonscrire le risque du projet en l'isolant du reste de l'activité de la société. Si tel était l'objectif, il n'a pas été atteint.

Depuis la création de la filiale, les sujets portant sur le village d'entreprises sont uniquement débattus en conseil d'administration de la société mère ou lors des séances du comité technique du contrôle analogue de celle-ci. La filiale n'est en réalité qu'une « coquille » juridique, qui ne dispose d'aucun personnel et dont toutes les activités sont assurées par la société La Ciotat Shipyards, dans le cadre de conventions :

- un contrat de promotion immobilière (CPI), par lequel la filiale confie à la société mère la réalisation des prestations de conception et construction ;
- une convention d'assistance qui a fait de la société mère le prestataire en matière de gestion comptable, financière, fiscale, administrative étendue à la gestion locative du village d'entreprises (gestion des locaux, sélection et accueil des entreprises, fourniture des services communs, animation et promotion du village).

La filiale ne disposant pas de ressources financières, puisque le village n'était pas encore construit, les charges incompressibles (assurances, honoraires commissaire aux comptes et expert-comptable, frais divers, notamment) ont généré des pertes à la clôture des quatre premiers exercices (2018-2021) de sorte que les fonds propres sont devenus inférieurs à la moitié du capital social. Conformément aux dispositions du code de commerce, l'actionnaire unique, la société La Ciotat Shipyards, a donc dû se prononcer formellement sur la poursuite de l'activité de la société filiale qu'elle venait de créer.

Une convention d'avance en compte courant d'associé a été signée entre la société mère et sa filiale le 5 juin 2019. Elle prévoyait une avance de 150 000 €, versée en novembre 2019, pour couvrir les dépenses courantes (l'avance a été transformée en augmentation de capital en octobre 2020) et une avance de 2,4 M€ maximum, versée en mai 2021, pour le financement d'une partie des deux premières tranches de travaux. Ce montant était nécessaire pour rémunérer la société mère, en charge des travaux dans le cadre du contrat de promotion immobilière. Fin 2022, l'avance s'élevait à 1,6 M€, montant restant dû par la filiale à la société mère.

La chambre observe que la société filiale, dépourvue d'utilité, génère de la complexité administrative pour la société mère, La Ciotat Shipyards par la double approbation des comptes, la mise en œuvre de conventions multiples et la gestion des avances d'actionnaires notamment. Il conviendrait en conséquence que les actionnaires envisagent une fusion entre la société La Ciotat Shipyards et sa filiale.

Recommandation n° 4. : Fusionner les sociétés mère et filiale, La Ciotat Shipyards et LCS Yachting Village.

5.2 La poursuite du projet de village toujours en cours d'élaboration

Un appel à projets pour réhabiliter les anciennes nef, lancés en 2019 n'a toutefois pas recueilli d'offres et le projet a été abandonné.

Lors de l'étude du nouveau plan d'aménagement 2022-2030, le programme restant à réaliser a été modifié compte tenu des évolutions des besoins (besoins faibles en bureaux compte tenu des difficultés à les louer sur le site, besoins en ateliers, manque important de stationnements et nécessité de construire un parc de stationnement en entrée de site).

La société et les actionnaires se sont alors orientés vers la construction d'un parc de stationnement aérien de 350 places environ sur deux niveaux en entrée de site sur une emprise de 4 500 m² pour cinq millions d'euros, la construction de deux bâtiments supplémentaires d'ateliers sur environ 2 400 m² pour deux millions d'euros, la démolition de la nef transit et la réhabilitation de la nef préfabrication. Le conseil d'administration n'a toutefois pas validé définitivement le projet.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

En 2018, la société La Ciotat Shipyards a lancé le projet de réalisation d'un nouveau village d'entreprises via une filiale dédiée, LCS Yachting Village, entièrement filialisée.

La nouvelle société n'est en réalité qu'une « coquille » juridique qui ne dispose d'aucun personnel et dont toutes les activités sont assurées par la société La Ciotat Shipyards, dans le cadre de plusieurs conventions. La filiale, dépourvue d'activité et de moyens, est source de lourdeurs administratives inutiles. La poursuite du projet de village n'était pas engagée fin 2023.

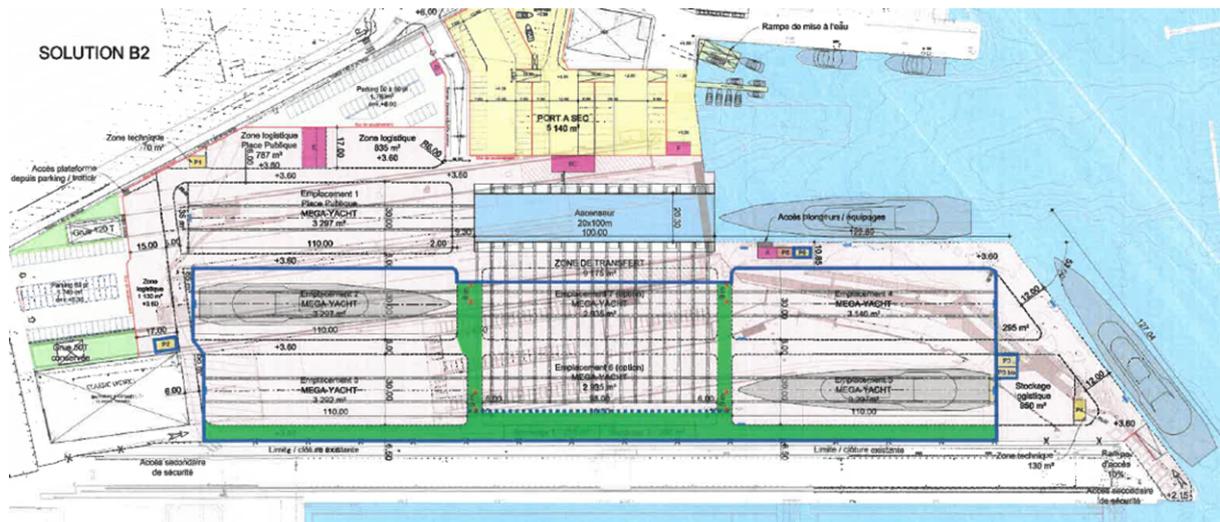
6 LA PLATEFORME POUR MÉGA-YACHTS : UNE CONDUITE DE PROJET DÉFICIENTE

Le projet de la plateforme pour méga-yachts lancé en 2017 a consisté à construire un ascenseur qui permet de sortir de l'eau les navires pesant jusqu'à 4 300 tonnes, et de les amener, par un système de chariots sur rails, jusqu'à l'emplacement où seront réalisés les travaux. Pour ce projet complexe, plusieurs marchés concomitants ont été nécessaires pour réaliser des travaux de terrassement et déblaiement préalables au gros œuvre de la plateforme, des travaux de revêtements, voiries, rails et de réseaux sur la plateforme, de conception/construction de l'ascenseur à bateau et de construction du poste de commande.

La plateforme pour méga-yachts a fait l'objet d'une estimation de 63,5 M€ lors du conseil d'administration du 24 janvier 2018. Fin 2018, l'avant-projet élaboré par les maîtres d'œuvre l'avait réévalué à 69,1 M€. Fin 2022, le budget de l'opération présenté au conseil d'administration était passé à 77,14 M€. Compte tenu de deux marchés similaires de travaux conclus sur un lot pour un montant de 1,95 M€, le coût total approchait en réalité 80 M€ (soit un montant supérieur de 25 % à l'estimation initiale, dont 5,5 M€ de révisions de prix, montant porté à la connaissance du conseil d'administration). Un précontentieux était encore en cours sur le marché de l'ascenseur à bateaux.

Le projet a rencontré de nombreuses difficultés entraînant d'importants surcoûts pour permettre sa mise en service en septembre 2022, comme prévu, malgré la crise de la Covid-19 intervenue durant la réalisation du chantier, qui a nécessairement perturbé son déroulé.

Schéma n° 2 : Plan d'aménagement de la plateforme suite aux études d'avant-projet



Source : société La Ciotat Shipyards (Convention d'occupation temporaire avec MB92).

6.1 Des assistances multiples et des modalités de conduite du projet modifiées à plusieurs reprises

6.1.1 De multiples changements dans l'organisation interne sur fond de tensions importantes

Comme les autres opérations de la société, le projet a tout d'abord été confié, fin 2017, au service « aménagement » composé d'un responsable et d'une chargée d'opération, tous deux ingénieurs, appuyés par d'autres agents pour l'expertise de certains points précis.

Début 2019, le responsable du projet a été écarté et le service aménagement dissous. Le 3 janvier 2019, le directeur général a annoncé l'arrivée d'un chargé de mission sur un poste nouvellement créé. En juin 2021, ce chargé de projet a toutefois quitté la société alors que le projet était en phase de réalisation et en contentieux sur l'un des principaux lots.

Après la révocation du directeur général à l'été 2021, le service aménagement a été recréé et le projet lui a de nouveau été confié.

La chambre observe qu'en amont de la réalisation du projet en 2019 et au cours de celle-ci, la conduite de projet a été marquée par une grande instabilité.

6.1.2 Une vingtaine d'assistants à maîtrise d'ouvrage ont été recrutés

La société a eu recours classiquement à des cabinets extérieurs pour l'accompagner dans le montage et le suivi du projet. Cette externalisation a toutefois donné lieu à de nombreuses difficultés et dérives. Au final, 17 assistants à maîtrise d'ouvrage (AMO) sont intervenus pour des missions plus ou moins importantes.

6.1.2.1 Les marchés avec un cabinet d'assistance à maîtrise d'ouvrage sont marqués par une situation de conflit d'intérêt

Le cabinet X, principal AMO pour la réalisation de l'ascenseur à bateaux et du système de transfert sur la plateforme, a remporté un marché public le 27 février 2018 d'un montant de 343 800 € HT. Par deux avenants conclus en décembre 2019 et en février 2021, le marché a été porté à 440 590 € HT (soit une augmentation de 28 %).

En avril 2020, la société La Ciotat Shipyards a également confié à ce même cabinet une mission portant sur les documents d'exécution des ouvrages de génie civil établis par l'entreprise chargée des travaux, par une lettre de commande de 98 750 € HT. Le montant estimatif de la mission était de 100 000 € HT, seuil maximal qui permettait d'éviter la publication d'un appel à concurrence, selon les règles de la société.

Seules trois sociétés ont été contactées afin d'obtenir un devis. Les deux offres non retenues s'élevaient à 124 000 € HT et 132 000 € HT. Le cabinet X, déjà présent dans la société au moment de la procédure sur ce même projet, et en relation permanente avec le chargé de projet, a obtenu le marché sur la base d'un rapport d'analyse des offres laconique.

À compter de mi-2021, le cabinet X a cessé d'assurer sa mission, ne donnant plus aucune nouvelle à la société La Ciotat Shipyards, malgré les mises en demeure qui lui ont été adressées.

La personne en charge du suivi du dossier de l'ascenseur à bateaux au sein du cabinet X, Monsieur A, signataire du contrat en tant que directeur, a quitté le cabinet au début de l'année 2021 pour s'engager avec la société Y, titulaire du marché de conception-réalisation de l'ascenseur à bateaux. En tant qu'AMO, Monsieur A était intervenu dans la procédure ayant conduit à retenir la société Y.

Au début du projet, Monsieur A apparaît donc en tant qu'AMO aux côtés de la société La Ciotat Shipyards dans les réunions de chantier, avant d'intervenir en tant que représentant de la société Y dans ces réunions.

En outre, Monsieur A a, dans le même temps, travaillé pour une filiale de son nouvel employeur à laquelle la société La Ciotat Shipyards, suite à la défaillance de la société X, a confié un contrat d'AMO pour le suivi du marché confié au groupement.

Le départ de Monsieur A soulève des questions importantes en termes déontologiques et de confidentialité. Le cahier des clauses administratives générales (CCAG) prestations de services pose ainsi des obligations de confidentialité qui peuvent amener à la résiliation du contrat pour faute si elles ne sont pas respectées. Or, Monsieur A a emporté avec lui ses connaissances et des informations concernant la société La Ciotat Shipyards chez le titulaire du contrat de l'ascenseur à bateaux, la société Y, qui, de plus, est en situation de précontentieux avec La Ciotat Shipyards. Dans un courrier tardif du 9 mai 2022, soit plus d'un an après le changement de fonctions de Monsieur A, le directeur général de la société La Ciotat Shipyards dénonçait auprès de la société Y une situation qu'il qualifiait de « *conflit d'intérêt manifeste* » dès lors que Monsieur A « *a contribué à la rédaction du programme fonctionnel technique ainsi qu'au choix du candidat le mieux-disant* ». En réponse, la société Y a modifié son organigramme, tout en continuant d'associer Monsieur A au projet.

La chambre observe que la réponse apportée par la société Y, d'ordre administratif, n'était pas à la hauteur de la qualification retenue par le représentant légal de la société La Ciotat Shipyards, dans son courrier précité.

Les marchés avec le cabinet X ont finalement été résiliés et ont donné lieu à un protocole transactionnel, la société La Ciotat Shipyards n'ayant pas retenu la voie contentieuse. Cette défaillance a conduit la société à recruter plusieurs autres AMO pour réaliser les missions confiées au cabinet X.

6.1.2.2 Le marché avec la société Z est également entaché de conflit d'intérêt

Le 28 janvier 2020, un avis pour un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage de 28 mois a été publié en vue de l'assistance générale du maître d'ouvrage pour les questions environnementales, l'assistance, le suivi et le contrôle en phase travaux et le contrôle et l'assistance générale en phase réception. Ce marché de 493 114 € HT a été attribué aux cabinets Z et T, le 2 avril 2020 et a été augmenté de 29 % par avenants pour être porté à 633 674 € HT à compter de la fin de l'année 2021.

Selon la société La Ciotat Shipyards, le rapport d'analyse des offres pour l'attribution de ce marché a été réalisé sous la supervision du directeur du projet, qui a participé à la réunion de la commission d'appel d'offres. Or le directeur de projet était employé par la société Z, juste avant de rejoindre la société La Ciotat Shipyards, et en connaissait des employés. Il avait ainsi représenté la société Z pour les réunions de négociation lors de sa candidature au marché de maîtrise d'œuvre (remporté par une autre société), aux côtés de Madame B. Or, cette dernière est devenue directrice du projet chez la société Z pour le marché de la plateforme pour méga-yachts, une fois que le cabinet Z a été retenu.

Ayant eu des relations d'affaires avec la société Z juste avant son arrivée chez la société La Ciotat Shipyards, le chargé du projet aurait dû se déporter de ce dossier dès lors que la société Z était soumissionnaire.

Au nombre des principes généraux du droit qui s'imposent au pouvoir adjudicateur comme à toute autorité administrative figure en effet le principe d'impartialité¹⁸, qui implique l'absence de situation de conflit d'intérêts au cours de la procédure de sélection du titulaire du contrat. Aux termes de l'article 48 de l'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics alors applicable (désormais codifié à l'article L. 2141-10 du code de la commande publique), « *constitue une situation de conflit d'intérêts toute situation dans laquelle une personne qui participe au déroulement de la procédure de passation du marché public ou est susceptible d'en influencer l'issue a, directement ou indirectement, un intérêt financier, économique ou tout autre intérêt personnel qui pourrait compromettre son impartialité ou son indépendance dans le cadre de la procédure de passation du marché public.* ».

En l'espèce, l'existence d'une situation de conflit d'intérêts au cours de la procédure d'attribution du marché est constitutive d'un manquement aux obligations de publicité et de mise en concurrence susceptible d'entacher la validité du contrat.

Le Conseil d'État a eu l'occasion d'annuler un marché dans un cas comparable, y compris en l'absence d'intention de favoriser un candidat¹⁹.

¹⁸ CE, 14 octobre 2015, Société Applicam, n° 390968.

¹⁹ CE, 25 novembre 2021, Corsica Networks a c/ Collectivité de Corse et NXO France, n° 454466.

6.1.2.3 Les marchés avec le cabinet W

En 2019, deux lettres de commande de 10 000 € et 15 000 € HT ont été notifiées au cabinet W pour, respectivement, une mission relative aux risques et une assistance au directeur du projet.

Le 11 février 2020, une nouvelle lettre de commande de 88 200 € HT a été notifiée au cabinet, pour une mission de 24 mois de conseil en gestion des risques. Trois cabinets avaient été consultés par courriels, sans que la société puisse expliquer cette présélection. Deux offres ont été déposées et le cabinet W, légèrement moins-disant, a été retenu, au terme d'un rapport d'analyse des offres laconique alors que la notice technique du candidat était une simple répétition du cahier des charges.

L'AMO devait conseiller la société La Ciotat Shipyards dans l'identification des grands enjeux, anticiper les dérives éventuelles, l'assister dans le processus de gestion des modifications du projet, participer en tant que de besoin aux réunions d'avancement des travaux.

Cette succession de contrats témoigne d'une définition défailante du besoin initial. En un peu plus de six mois, le cabinet a donc obtenu pour 113 200 € HT de commande, sur la base d'une consultation simple de trois prestataires. Or, le règlement intérieur de la société alors en vigueur (version de 2018) prévoyait la publication d'un avis de marché et d'un passage en commission d'appel d'offres pour les achats de services supérieurs à 100 000 € HT.

Le 22 septembre 2020, un avis a été publié pour un accord-cadre de 48 mois en vue de la désignation d'un titulaire en charge de la mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage générale à expertise technique. Les missions consistaient notamment dans l'assistance pour mise à jour du programme général et l'approbation technique des différents sous-dossiers du programme (génie civil, ascenseur, voirie et réseaux divers, rails, bâtiments), l'assistance à la réalisation en phase de travaux, l'assistance à la réception des travaux notamment. Le cabinet W a été retenu en obtenant une note de 100/100.

Le fractionnement des missions d'assistance depuis 2019 conduisait à avantager ce cabinet, déjà présent au sein de la société depuis un an et demi, suivant le projet et ayant assisté le directeur de projet qui supervisait les analyses des offres et était présent aux réunions de la commission d'analyse des offres.

6.1.3 Des dépassements importants de contrats de prestations

Alors qu'il est interdit, sauf dans certaines circonstances limitées et particulières, de modifier substantiellement les clauses d'un contrat et notamment son prix, les contrats des assistants à maîtrise d'ouvrage et des maîtres d'œuvre ont subi d'importantes évolutions au cours du projet, en raison des difficultés de son déroulement.

Tableau n° 9 : Évolution des contrats de maîtrise d'œuvre et d'assistance à maîtrise d'ouvrage (en euros HT)

<i>Mission</i>	Montant initial	Montants après avenants	Évolution
<i>AMO général</i>	343 800	440 590	28 %
<i>AMO environnement</i>	493 114	633 674	29 %
<i>Maitre d'œuvre général</i>	230 320	279 261	21 %
<i>Maitre d'œuvre général</i>	98 686	154 976	57 %
<i>Maitre d'œuvre VRD</i>	419 995	563 090	34 %
<i>Maitre d'œuvre architecture</i>	53 364	71 480	34 %

Source : Société La Ciotat Shipyards.

L'article 139, 6° du décret n° 2016-360 alors en vigueur prévoyait que n'est pas substantielle, la modification qui n'excède pas 10 % du montant initial des marchés de services. Au-delà de ce seuil, certaines conditions doivent être remplies tels que l'imprévisibilité, même si celle-ci est restrictive et suppose des circonstances extérieures que la société La Ciotat Shipyards n'aurait pu prévoir, bien qu'ayant fait preuve d'une diligence raisonnable lors de la préparation du contrat initial. Au cas d'espèce, les contrats ont été largement modifiés, rajoutant des missions au gré du déroulement du projet, qui ont modifié les conditions de passation initiale.

6.2 Une transaction a été nécessaire pour achever la plateforme à temps

6.2.1 Un projet lancé par voie de maîtrise d'œuvre avant d'opter pour la conception-réalisation

Le 8 septembre 2017, un avis d'appel à concurrence a été publié pour un accord-cadre de maîtrise d'œuvre de 84 mois pour la réalisation de la plateforme (hors ascenseur²⁰). Sans que les missions soient encore clairement définies, il était envisagé, à titre indicatif, plusieurs marchés subséquents, dont une mission d'avant-projet, des missions projets « *de tout ou partie* » de la plateforme, des missions dossiers de consultation des entreprises jusqu'à l'assistance aux opérations de réception des travaux.

Le 3 avril 2018, le choix de la commission d'appel d'offre s'est porté sur un groupement mené par la société R. Trois marchés subséquents ont ensuite été signés par le directeur général, les 28 mai 2018, 6 juin 2018 et 16 décembre 2019. La commission d'appel d'offres ne s'est pas prononcée sur les deux premiers marchés alors qu'elle aurait dû le faire²¹. Le directeur a ainsi outrepassé ses pouvoirs et n'a pas respecté les règles fixées par la société.

²⁰ Il a été envisagé dès le départ de réaliser l'ascenseur lui-même par voie de conception-réalisation.

²¹ Le conseil d'administration n'a approuvé que le 18 septembre 2018 le fait que la commission d'appel d'offres ne traiterai plus des marchés subséquents.

Le 26 février 2019, un avenant n° 1 à l'accord-cadre a été conclu pour pouvoir lancer une procédure de conception-réalisation pour la plateforme.

Alors que le marché courait jusqu'en 2025, la société La Ciotat Shipyards informait la société R de sa volonté de résilier le marché sans faute, à l'issue du marché subséquent n° 3 le 9 janvier 2020 (lui-même attribué trois semaines plus tôt). La situation a conduit la société La Ciotat Shipyards à recruter un nouveau maître d'œuvre pour la réalisation du poste de commande.

Les raisons de la rupture de contrat ne sont pas identifiées. Ainsi, un avenant au marché d'un assistant à maîtrise d'ouvrage présente ce même avenant comme une adaptation pour faire face « à la défaillance du maître d'œuvre de l'opération ». Or, la résiliation du marché avec la société R ne fait pas état de manquement et la société La Ciotat Shipyards n'a pas été en mesure d'indiquer quelle était la nature des manquements allégués.

6.2.2 Un protocole transactionnel d'un montant de 5 M€ pour terminer le chantier à temps

Le 22 mars 2019, un avis a été publié pour un marché public de 42 mois de conception-réalisation pour la plateforme de réparation navale, pour des travaux de dragage, génie civil maritime, travaux spéciaux géotechniques, terrassement, structure de la plateforme de quatre hectares. Le 30 avril 2019, quatre groupements étaient admis à concourir et le 13 novembre 2019, la commission d'appel d'offres choisissait comme attributaire un groupement d'entreprises pour un montant de 29,63 M€ HT. Le marché a été notifié le 16 décembre 2019.

Le marché s'est déroulé dans des conditions difficiles et lors du comité technique du contrôle analogue du 14 janvier 2021, le directeur général alors en fonctions indiquait que le titulaire du marché avait formulé une demande de rémunération complémentaire de 8 à 10 M€ arguant de divers aléas et qu'une négociation s'imposait. Ce point n'a cependant pas été abordé lors du conseil d'administration du 29 janvier 2021.

Le 24 mars 2021, le groupement a officialisé une demande de 8,8 M€ HT auprès de la société La Ciotat Shipyards.

En juillet 2021, la révocation du directeur général a été prise en compte par le conseil d'administration et cette demande de rémunération complémentaire n'était toujours pas abordée. Il avait cependant demandé à plusieurs reprises au président du conseil d'administration, avant sa révocation, cette inscription à l'ordre du jour du conseil.

En octobre 2021, le nouveau directeur général indiquait que le titulaire réclamait 9,4 M€ depuis mars 2021 et que les AMO techniques de la société conseillaient l'élaboration d'un protocole transactionnel de 5 M€, montant composé des travaux supplémentaires demandés par la société La Ciotat Shipyards (1,7 M€), de la couverture des difficultés et aléas (2,6 M€) et de l'incidence de la crise sanitaire Covid (0,7 M€). Le montant du protocole transactionnel représentait ainsi 16,8 % du montant du marché.

Les transactions doivent respecter les règles applicables à la conclusion des avenants. La volonté de résoudre un litige par la voie transactionnelle n'affranchit pas des obligations de respecter les règles de la commande publique. La transaction est ainsi possible dès lors que le montant sur lequel elle porte est inférieure à 15 % du montant du contrat initial pour les marchés de travaux.

La société La Ciotat Shipyards était alors soumise aux exigences du groupement car si le chantier n'était pas livré comme prévu en septembre 2022, les engagements contractuels envers la société MB92, futur occupant de la plateforme, ne pouvaient pas être tenus et la société La Ciotat Shipyards s'exposait alors à un contentieux indemnitaire en raison de la perte d'activité subie.

Le 11 octobre 2021, le conseil d'administration validait le principe d'un protocole de 5 M€ et d'une prolongation du chantier de cinq semaines ; le département conditionnait toutefois la signature du protocole au visa préalable de la direction des affaires juridiques de la collectivité. Tout en regrettant l'absence de communication et d'information concernant ce contentieux, le département des Bouches-du-Rhône validait le protocole le 14 décembre 2021 moyennant des demandes de précision et l'ajout de certains compléments.

Le nombre d'AMO recrutés pour pallier les problèmes d'organisation interne, les situations de conflit d'intérêt, les dépassements importants des montants prévisionnels et la nécessité d'un protocole transactionnel pour terminer l'opération dans les délais impartis illustrent la difficulté rencontrée par la société La Ciotat Shipyards pour conduire un projet complexe.

6.3 L'ascenseur à bateaux, en service depuis septembre 2022, faisait toujours l'objet de réserves fin 2023

Le 29 octobre 2019, un marché a été attribué à un autre groupement, pour un montant de 16,27 M€ HT pour la conception-réalisation d'un ascenseur à bateaux et d'un système de transfert au sein de la plateforme. Le système de transfert permet le déplacement du bateau sur le réseau de rails du terre-plein, qui est réalisé dans le cadre du marché voirie et réseaux divers. Des ordres de services successifs ont commandé des prestations supplémentaires pour un montant total de 0,59 M€ HT.

La société La Ciotat Shipyards indique avoir constaté de nombreux problèmes lors de la réalisation du marché tels que la qualité des prestations de soudure et de peinture, des problèmes de déplacement, de rotation des bogies²², ou de transmission de documents attendus.

²² Chariot sur lequel est articulé le châssis d'un véhicule ferroviaire pour lui permettre de prendre les courbes.

Les prestations n'étaient pas correctement achevées à la date contractuelle de fin des travaux. Toutefois, sous la pression des gestionnaires des bateaux qui avaient réservé des travaux auprès de la société MB92 et afin d'éviter des pertes d'exploitation importantes pour cette société, la société La Ciotat Shipyards a procédé à une réception des prestations afin de pouvoir mettre en service la plateforme. La réception des travaux a donc eu lieu avec de nombreuses réserves mais également avec des problèmes de fonctionnement impliquant de fortes contraintes et des surcoûts pour le service exploitation (notamment du personnel supplémentaire pour procéder aux manœuvres).

Selon la société La Ciotat Shipyards certaines réserves de réception, contestées par le titulaire du marché, entraînent des difficultés et des pertes d'exploitation potentielles²³ pour la société elle-même et l'exploitant, la société MB92.

En mars 2023, le titulaire du marché a formulé une demande d'indemnisation de 3,3 M€, contestée par la société La Ciotat Shipyards. Le précontentieux était toujours pendant en octobre 2023 et l'ensemble des réserves relatives à la réception, intervenue en 2022, n'étaient pas encore levées.

6.4 Des dépassements de prix importants sur le marché de voirie et réseaux divers

6.4.1 Le maître d'œuvre a changé en cours de réalisation

La résiliation du contrat signé avec le maître d'œuvre général du projet, début 2020 a conduit la société La Ciotat Shipyards à recruter un nouveau maître d'œuvre pour le suivi de la mission de voirie et réseaux, par un avis d'appel à concurrence du 30 janvier 2020. Le marché a été attribué par la commission d'appel d'offres du 12 mars 2020, pour un montant de 419 995 € HT. Le nouveau titulaire se trouvait donc dans la situation inconfortable de devoir assurer la conduite du projet avec des entreprises de travaux qu'il n'avait pas contribué à choisir. Le marché a fait l'objet de deux avenants, le portant à 563 090 € HT, soit une augmentation de 34 %.

6.4.2 Un dépassement de près de 20 % du marché de travaux

La commission d'appel d'offres du 27 février 2020 a attribué le marché de travaux de voiries et réseaux, électricité, rails et équipements de la plateforme à un groupement pour un montant de 12,24 M€ HT. Cinq avenants ont ensuite été conclus pour un montant total de 1 823 498 €.

²³ Notamment la synchronisation du chariot pour les déplacements à vide, la conception qui ne permet pas d'accueillir tous les bateaux cibles du projet (longueur 105 m / largeur 18 m/ poids 4 300 tonnes) ou le refus du titulaire de fournir les flexibles permettant au chariot d'être exceptionnellement immergeable.

Un protocole transactionnel de 499 318 € a en outre été signé. Celui-ci rappelle que les avenants ont été de 14,89 %, soit un niveau « conforme à la limite de 15 % fixée à l'article R. 2194-8 du code de la commande publique ».

L'objet du protocole, classique dans son ensemble (aléas, délais, incidences de la crise sanitaire Covid), auraient en principe dû être traités dans un avenant, ce qui n'était plus possible puisque le seuil réglementaire était déjà atteint. Or, la volonté de résoudre par voie transactionnelle un litige n'affranchit pas les parties de leurs obligations de respecter les règles de la commande publique, notamment le volume de dépassement du marché initial. Au final, la société La Ciotat Shipyards a payé au titulaire du marché 19 % de plus que le prix initialement prévu, soit davantage que la limite légale autorisée.

6.4.3 Des travaux similaires contestables pour deux opérations connexes

La société La Ciotat Shipyards a également conclu avec le groupement deux marchés dits de « prestations similaires » pour des opérations non prévues initialement et qui ne relèvent pas formellement ni budgétairement du projet de plateforme tel qu'approuvé par le conseil d'administration.

Les marchés de prestations similaires, prévus à l'article R. 2122-7 du code de la commande publique, sont des marchés dérogatoires, sans publicité, ni mise en concurrence, qui permettent à l'acheteur ayant conclu un premier marché, d'acquiescer les mêmes prestations dans le cadre d'un autre marché qui prolonge en quelque sorte le premier. Compte tenu de cette dérogation importante aux règles de mise en concurrence, ils sont donc encadrés par la réglementation et notamment :

- le premier marché doit avoir prévu la possibilité de conclure un marché similaire. L'avis de publicité, le règlement de la consultation ou le cahier des charges doivent comporter une telle mention. Si les formulaires européens sont obligatoires, ce qui était le cas ici, l'avis de publicité doit indiquer la possibilité du recours à un tel marché négocié, à la rubrique relative aux options²⁴. Ainsi, les opérateurs économiques en sont informés dès le lancement de la consultation initiale. Dans le cas présent, si le cahier des clauses administratives particulières (CCAP) du marché initial et le règlement de consultation mentionnait bien la possibilité de recourir à des prestations similaires, le formulaire d'avis d'appel à concurrence (« rubrique II-2.11 information sur les options »), indiquait « Options : non » ;

²⁴ Les marchés de prestations similaires, sont des options au sens du droit de l'Union européenne. Les options constituent des prestations susceptibles de s'ajouter, sans remise en concurrence, aux prestations commandées de manière ferme dans le cadre du marché. Cf. Fiche DAJ ministère des finances « utiliser les formulaires européens », 1^{er} avril 2019.

- les prestations du marché négocié doivent constituer la stricte répétition des prestations du marché initial, dans le respect des éléments annoncés lors de la consultation initiale, en application des seules spécifications techniques du premier marché. Selon la direction des affaires juridiques du ministère des finances, les nouveaux travaux doivent être conformes au projet de base ayant fait l'objet du contrat initial et la prestation ne pas se rapporter à une opération de travaux différente de celle prévue par le premier marché, qui correspond aux dispositions de l'article 32-5 de la directive 2014/24/UE du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics qui dispose qu' « *il est possible de recourir à la procédure négociée sans publication préalable pour de nouveaux travaux ou services consistant dans la répétition de travaux (...) similaires confiés à l'opérateur économique adjudicataire du marché initial par les mêmes pouvoirs adjudicateurs, à condition que ces travaux ou ces services soient conformes à un projet de base (...) Le projet de base précise l'étendue des travaux (...) supplémentaires possibles, et les conditions de leur attribution.* ».

Selon le CCAP, les prestations du marché initial concernaient :

- la réalisation des revêtements définitif des couches de la plateforme ;
- la réalisation des réseaux d'alimentation de la plateforme et des quais de l'aménagement ;
- la réalisation de travaux d'alimentation électrique de la plateforme ;
- la fourniture et la pose des équipements complémentaires de la plateforme ;
- les essais.

Si le CCAP prévoyait la possibilité de réaliser des prestations similaires, il ne prévoyait pas l'étendue de celles-ci, contrairement à ce que prévoit la directive.

6.4.3.1 L'entrée du site de la société La Ciotat Shipyards ne correspond pas à une prestation similaire à la plateforme pour méga-yachts

Le marché du 15 juin 2022, d'une durée de quatre mois, a été conclu pour un montant de 889 926 € HT, porté à 929 993 € HT par avenant du 13 décembre 2022, puis 942 900 € par avenant du 28 juillet 2023 (soit une augmentation de 6 %).

Le marché avait pour but de requalifier l'entrée du site par la réalisation de terrassements, de revêtements définitifs de surfaces, de réseaux d'alimentation d'eau et d'alimentation électrique du nouveau poste de garde (qui faisait lui-même l'objet d'un marché distinct avec un autre opérateur), du réseau d'eau pluviale. Bien que non prévues dans le projet initial et réalisé sur une zone attenante à la plateforme pour navires de 4 300 tonnes, les prestations étaient possiblement d'une nature pour partie similaire à celles prévues dans le marché initial, encore que la réalisation d'un giratoire soit différente de l'aménagement d'une plateforme de yachts.

Toutefois, d'autres prestations étaient incluses dans le marché supplémentaire sans lien avec les prestations initiales. Le bordereau des prix unitaires a ainsi prévu la création de vingt-six prix nouveaux, c'est-à-dire les prix de prestations qui n'étaient pas présents dans le bordereau des prix unitaires du marché initial ou de ses avenants. Au total, ces prix nouveaux ont représenté 46 % du montant du marché.

6.4.3.2 Le port à sec ou zone de stockage n'est pas non plus une prestation similaire

Le marché du 15 juin 2022, d'une durée de 3,5 mois, a été conclu pour un montant de 1 013 074 € HT, porté à 1 021 574 € HT par un avenant du 13 décembre 2022. L'ancien espace de port à sec se trouvant sur l'emprise du projet de plateforme, les bateaux avaient provisoirement été mis en stockage sur des espaces de stationnements de la société La Ciotat Shipyards. Le programme a été revu en 2022 pour finalement prévoir un espace pouvant accueillir, soit le port à sec, soit une zone de stockage logistique pour les besoins d'exploitation de la plateforme du fait de manque d'espace.

Comme dans la situation précédente, si une partie des prestations étaient bien similaires, de nombreux prix nouveaux ont été introduits pour des missions qui n'étaient donc pas prévues dans le marché initial, représentant 40 % du montant du marché.

Il apparaît que ces marchés ne relevaient pas de prestations similaires et auraient dû faire l'objet de mesures de publicité *ad hoc*.

Au total, le groupement d'entreprises a bénéficié de 16,5 M€ de commandes diverses par voie d'avenants, de prestations similaires ou de transactions, sur la base du marché attribué pour un montant de 12,2 M€, soit une majoration de 35 %.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La livraison dans les délais prévus de la plateforme pour méga-yachts et de son ascenseur à bateaux a été réalisée au prix d'un dérapage du coût du projet, dans un contexte de confrontation et de précontentieux soldés par des protocoles transactionnels à hauteur de 5,5 M€ avec les différentes entreprises et de contentieux dont la conclusion est incertaine.

La conduite du projet a été déficiente, tant en interne avec des changements multiples d'organisation, un suivi insuffisant des marchés, qu'en externe où les nombreux assistants à maîtrise d'ouvrage et les maîtres d'œuvre se sont succédés, dans des conditions, pour certaines d'entre elles, susceptibles d'exposer la société La Ciotat Shipyards à des conséquences juridiques et financières d'ampleur.

7 LE PORT-VIEUX : UNE ACTIVITÉ SECONDAIRE

7.1 Des travaux tardifs en soutien de l'activité industrielle

7.1.1 Des travaux réalisés partiellement en plus de 10 ans après le diagnostic

Alors que les quais du Port-Vieux, de constructions hétérogènes, présentent de nombreux désordres dans les structures (blocs disjoints, effondrements, cavités, notamment) identifiés lors du diagnostic réalisé en 2005-2006, aucun travaux n'a été réalisé pendant plus de 10 ans pour des raisons budgétaires et un faible niveau de priorité.

Compte tenu de problèmes également constatés sur le site industriel, la société La Ciotat Shipyards a choisi, fin 2015, d'étendre le diagnostic subaquatique et le chiffrage au stade avant-projet à la totalité des réparations à prévoir sur l'ensemble des quais gérés par la société y compris le Port-Vieux. Les travaux n'ont finalement concerné que ce dernier à partir de 2018.

Des travaux étaient par ailleurs attendus sous maîtrise d'ouvrage du département sur les pannes²⁵ qui n'ont pas eu lieu.

7.1.2 Des pannes supprimées

Entre 2016 et 2022, trois pannes ont été supprimées pour permettre l'accueil de yachts de plus grande taille: la panne n° 100 (40 places) qui se trouvait sur le rayon de giration des yachts accédant à la plateforme pour navires de 4 300 tonnes, la panne n° 101 (30 places) et la panne n° 300 (38 places). Les places annuelles de la panne n° 300 et des pannes n° 100-101 ont été replacées sur le Port-Vieux et les places d'accueil de passage sur ces pannes ont été supprimées. Cette perte des places n'a été que partiellement compensée. Le quai Armement qui accueille des yachts est ainsi utilisé en été en accueil de passagers (une quarantaine de places), des places de passage ont été créées sur le Môle Bérourard (une quinzaine de places). Cinq places sur la digue est permettent d'accueillir des yachts jusqu'à 40 m.

²⁵ Dans un port, appontement léger servant de ligne d'amarrage ou de mouillage pour des bateaux de petit tonnage.

7.1.3 Des modifications de localisation du port à sec

Situé dans l'emprise de la plateforme méga-yachts, le port à sec (310 places) générait une circulation des plaisanciers sur le site industriel. Pour des raisons tenant à l'optimisation du fonctionnement et à la sécurité, l'objectif était de le relocaliser au niveau d'une zone foncière issue de l'ancienne cale n° 2 démolie au milieu des années 1990. Un nouvel aménagement était par ailleurs prévu conduisant à une réduction de la capacité d'accueil à 200-250 unités. Les travaux correspondants devaient être réalisés préalablement à l'aménagement de la plateforme de façon à assurer la permanence du service et libérer le foncier nécessaire à la réalisation du projet industriel.

Une consultation de maîtrise d'œuvre pour les travaux de déplacement du port à sec a été lancée le 18 juillet 2017. Le 10 janvier 2018, la société La Ciotat Shipyards informait le soumissionnaire du classement sans suite de la consultation en raison de la redéfinition du schéma d'aménagement global et des interfaces du projet port à sec avec les projets périphériques (création d'une plateforme pour yachts de 4 300 tonnes).

Le 11 avril 2018, une nouvelle consultation a été lancée sur le même objet en parallèle du démarrage des études de maîtrise d'œuvre du « projet 4 300 tonnes » avec l'objectif d'un déplacement avant le démarrage des travaux. La procédure a de nouveau été déclarée sans suite en septembre 2018. Les premiers éléments d'étude ont fait apparaître la nécessité du dévoiement du canal de la Bucelle dans l'emprise prévue et conduit à l'arrêt de la consultation.

Le rapport de gestion 2019 indiquait que le port à sec serait finalement déplacé et fonctionnerait en mode « *quelque peu dégradé* » pendant au moins deux ans. En 2020, les bateaux ont été mis en stockage sur des espaces de stationnement de la société. Le programme concernait alors l'aménagement d'une zone pour environ 150 places entre la plateforme et le bâtiment entretien.

Le programme a encore été revu en 2022 pour prévoir un espace pouvant accueillir, soit le port à sec, soit une zone de stockage. L'espace créé dans le cadre du projet de plateforme pour navires de 4 300 tonnes (plateforme Atlas), sert aujourd'hui de zone logistique et pourra être utilisé pour un port à sec lorsque les équipements essentiels à son fonctionnement seront construits (quai, rampe de mise à l'eau notamment).

7.2 Une activité en diminution

L'activité du Port-Vieux est en baisse dans tous les domaines d'activité.

Tableau n° 10 : Principales activités sur le Port-Vieux

<i>Activité</i>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol. 2022/2016
<u>Port à flot</u>								
<i>Nombre de contrats annuels plaisance</i>	506	494	446	421	408	402	429	- 15 %
<i>Nombre de contrats annuels pêche</i>	18	18	14	12	12	13	12	- 33 %
<i>Nombre de contrats annuels commerce²⁶</i>	10	10	10	7	7	7	6	- 40 %
<i>Nombre de nuitées de bateaux en escale</i>	17 051	19 561	17 837	13 077	12 546	13 854	11 932	- 30 %
<u>Port à sec</u>								
<i>Nombre de contrats annuels plaisance</i>	333	320	304	279	250	236	222	- 33 %
<i>Nombre d'autorisations d'occupation temporaire (AOT) des terrasses sur les quais</i>	46	46	41	41	37	41	37	- 20%

Source : Rapports de gestion 2016-2022.

Cette diminution d'activité, à compter de 2018, s'explique principalement par :

- la réalisation de travaux a nécessité des remplacements de bateaux annuels, de bateaux de tradition ;
- la mise à disposition de places dans le Port-Vieux pour les clients du port à sec a limité les places disponibles pour les navires en escale ;
- la démission de certains titulaires de contrats annuels sur le port à flot et le port à sec pour diverses raisons, telles que le vieillissement de certains usagers qui ne peuvent plus naviguer, la non transmission de la place aux héritiers ou copropriétaires, l'accroissement des contraintes d'accès, l'évolution des tarifs ;
- de façon plus circonscrite, la crise sanitaire a limité les déplacements durant une partie de l'année 2020.

²⁶ AOT des professionnels assurant le transport maritime de passagers.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'exploitation du Port-Vieux apparaît comme une activité non prioritaire dans la stratégie de la société. Les actions mises en œuvre le concernant sont souvent destinées à permettre le développement du site industriel. Les travaux réalisés sur le périmètre du Port-Vieux ont ainsi eu lieu plus de dix ans après que le diagnostic a fait état de désordres réels dans les différentes structures.

Durant la période examinée, l'activité du Port-Vieux a diminué principalement en raison des travaux réalisés, de la crise sanitaire et de la démission de certains titulaires de contrats annuels.

8 DES TARIFS AVANTAGEUX DONT L'ÉLABORATION NE REPOSE PAS SUR UNE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE

La grille tarifaire appliquée par la société La Ciotat Shipyards comprend des tarifs de location d'espaces mais également des tarifs de prestations (location horaire des outillages de la plateforme grande plaisance, location de matériels divers (palonniers, sangles, barres, pantoire, par exemple), d'une remorque automotrice, d'outillages tels qu'un élévateur à sangles, tarifs de mobilisation du personnel de la société et, s'agissant plus spécifiquement du secteur de la plaisance, tarifs de location de berceaux, de réalisation de travaux sous-marins pour réparation d'amarrages de la chaîne fille, de création de badges d'accès aux sanitaires de la capitainerie notamment).

Ces tarifs sont arrêtés par le département après avis du conseil portuaire. Ils font l'objet d'une révision annuelle par indexation sur des indices de l'Insee qui varient selon la nature du tarif (indice des loyers commerciaux pour les locations d'espaces, indice des frais divers pour l'utilisation d'équipements, les contrats du port à flot, port à sec notamment, indice des salaires mensuels de base métallurgie pour la mobilisation du personnel de la société La Ciotat Shipyards).

Le conseil portuaire

Le conseil portuaire est une instance consultative créée dans chaque port et compétente pour émettre un avis, dans les conditions prévues au code des transports, sur les affaires du port qui intéressent les personnes morales et physiques concernées par son administration et notamment les usagers.

L'article R. 5314-21 du code des transports précise ainsi qu'il est obligatoirement consulté sur :

- 1° la délimitation administrative du port et ses modifications ;
- 2° le budget prévisionnel du port, les décisions de fonds de concours du concessionnaire ;
- 3° les tarifs et conditions d'usage des outillages, les droits de port ;
- 4° les avenants aux contrats de concession et les nouveaux contrats de concession ;
- 5° les projets d'opérations de travaux neufs ;
- 6° les sous-traités d'exploitation ;
- 7° les règlements particuliers de police.

Le conseil portuaire examine la situation du port et son évolution sur les plans économique, financier, social, technique et administratif. Il reçoit toutes observations jugées utiles par le gestionnaire du port ainsi que les comptes rendus d'exécution des budgets de l'exercice précédent et de l'exercice en cours. Les statistiques disponibles portant notamment sur le trafic du port lui sont régulièrement communiquées.

La chambre relève que les tarifs 2018 ont été fixés par le conseil départemental sans consultation préalable du conseil portuaire, ce qui était irrégulier.

8.1 La détermination des tarifs ne repose pas sur une identification analytique des coûts

Les tarifs ont vocation à couvrir les charges supportées par la société. L'article 31 du contrat de délégation de service public prévoit que la société La Ciotat Shipyards doit assurer l'équilibre des comptes de sa concession et doit rechercher la couverture de ses charges prioritairement à l'aide des produits perçus sur les usagers par une tarification appropriée des services rendus et par les revenus tirés du domaine concédé.

L'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques (CG3P) dispose que toute occupation ou utilisation du domaine public d'une personne publique donne lieu à paiement d'une redevance domaniale, dont le montant doit tenir compte des avantages de toute nature, procurés au bénéficiaire (article L. 2125-3 du même code).

Selon les comptes approuvés par le conseil d'administration, le Port-Vieux est le principal contributeur au résultat de la société, malgré une taille modeste. Les redevances dont s'acquittent les propriétaires de bateaux locaux ou de passage et les usagers des terrasses (1,2 M€ en 2022) dépassent largement les charges afférentes (cinq personnes à la capitainerie, des investissements et des charges de fonctionnement limités).

Tableau n° 11 : Résultat net par activité

<i>En M€</i>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Site industriel</i>	0,78	0,75	-0,25	0,46	1,52	nd	nd
<i>Port-Vieux</i>	0,76	0,69	0,96	0,77	0,83	nd	nd
<i>Aménagement</i>	-0,46	-	-	-	-	nd	nd
<i>Yachting village</i>	-	-	-	-0,91	0,07	nd	nd
Total	1,08	1,44	0,71	0,33	2,42	nd	nd
<i>Part du Port-vieux</i>	70 %	48 %	136 %	234 %	34 %		

Source : la société La Ciotat Shipyards (nd : non disponible).

En contradiction avec la comptabilité de la société, les éléments budgétaires présentés en conseil portuaire, non détaillés, soulignent une situation du Port-Vieux qui serait déficitaire.

Les éléments communiqués à la chambre, lesquels n'intègrent pas les recettes des terrasses (plus de 70 000 € par an, hors période de travaux et Covid), ne sont pas concordants. À titre d'exemples, selon le compte-rendu du conseil portuaire du 16 décembre 2021, le Port-Vieux accuserait un déficit de 44 000 € en 2021, or selon les éléments transmis à la chambre, le déficit serait de 36 000 €. De même, l'exercice 2022 accuserait un déficit de 54 000 € selon le compte-rendu du conseil portuaire du 18 octobre 2022 mais se traduirait en réalité par un excédent de 44 000 €, selon les éléments remis à la chambre.

La chambre observe que les résultats présentés diffèrent selon les instances devant lesquelles ils sont produits. Les charges de structure sont ainsi ventilées au prorata du chiffre d'affaires pour le calcul du résultat et font l'objet d'une ventilation « plus fine » avec l'imputation de quotités de temps de travail (30 % pour le juriste, 10 % pour le personnel administratif et de direction, par exemple) pour l'élaboration du bilan du Port-Vieux présenté au conseil portuaire. La pertinence de ces clés de répartition n'est cependant pas avérée en l'absence de logiciel de suivi des temps passés.

Au-delà des écarts relevés, le tableau transmis à la chambre et mettant en évidence des comptes à peine équilibrés pour le Port-Vieux, appelle deux observations :

- les charges de personnel se situent entre 0,4 M€ et 0,55 M€ entre 2016 et 2022, au-delà de la masse salariale correspondant à la capitainerie. En 2021, la capitainerie représente une masse salariale de 0,31 M€ et les frais de personnel mentionnés dans le tableau est de 0,51 M€. Alors que la société indique ne pas disposer d'un logiciel de suivi des temps passés par chaque agent sur les différentes opérations ou secteur, 0,2 M€ ont été affectés au Port-Vieux. D'après le niveau de rémunération des salariés de l'exploitation, plus de quatre équivalents temps plein auraient donc travaillé pour le Port-Vieux sur un effectif de 19 salariés ;
- les charges de structure (hors énergie, service aménagement, taxes, amortissements qui sont imputées directement) représentent entre 0,29 M€ et 0,34 M€ sans aucune précision sur les charges concernées et les modalités de calcul du coût.

Au regard de ces éléments non stabilisés et non étayés, il convient que la société engage un travail d'identification exhaustive des coûts de ses différentes activités. La fiabilisation de l'information lui permettra de connaître les centres de coûts et de profits de la société mais aussi de s'assurer que les équipements et les manutentions sont facturés au juste prix à chaque entreprise ou si des financements croisés entre équipements existent.

Par ailleurs, aux termes de l'article 256 B du code général des impôts, les personnes morales de droit public qui offrent des prestations de services portuaires sont assujetties à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). Les activités exercées par la société La Ciotat Shipyards n'entrent pas dans les exonérations prévues à l'article 262 du même code²⁷. Ainsi, la sous-tarifcation des services proposés par la société minore le volume collecté de TVA auprès de ses clients.

8.2 Le Port-Vieux : des tarifs historiques dont les règles d'évolution ne sont pas objectivées

Durant la période examinée, les tarifs du Port-Vieux, dont les modalités de fixation initiales ne sont pas connues, ont fluctué pour des raisons diverses tenant, alternativement, à la mise en regard de l'offre et de la demande, une comparaison avec d'autres ports, le souhait de maintenir un certain écart entre les tarifs du port à sec et du port à flot.

8.2.1 Les tarifs du port à sec et du port à flot

Lors de l'entrée en vigueur de la grille tarifaire du 1^{er} novembre 2016, il était indiqué lors du conseil portuaire que les tarifs de plaisance étaient plus élevés que ceux concernant les activités de commerce pour favoriser les activités économiques et donc les emplois.

En 2018, les tarifs appliqués aux petites unités, à flot comme à sec, ont toutefois été considérés comme manifestement sous évalués au regard des ports comparables. Lors du conseil d'administration du 24 janvier 2018, le directeur précisait qu'un bateau au port à sec de La Ciotat avec un nombre de mises à l'eau et mises à sec illimité durant l'année, était facturé moins cher que la location à l'année d'une place de parking pour une voiture dans le centre-ville. Il ajoutait que dans un premier temps, il conviendrait de procéder à un rattrapage au moins pour tenir compte du coût du service « mise en eau-mise à sec ».

Les tarifs annuels de stationnement du port à sec ont alors été augmentés, selon la longueur des bateaux, de 18 à 36 % pour les bateaux sans cabine et de 16 à 25 % pour les bateaux avec cabine, sans qu'un détail des calculs justifiant cette augmentation soit présenté. Les tarifs du port à flot applicables à la plaisance ont également été augmentés, pour maintenir un écart entre les deux types d'emplacement.

Par ailleurs, les tarifs des escales ont été réévalués en 2018 après avoir diminué en 2016 pour être alignés sur ceux du port de Nice.

²⁷ Aux termes de l'article 262, 2^o du CGI, sont exonérés de la taxe sur la valeur ajoutée, les opérations de livraison, de réparation, de transformation, d'entretien, d'affrètement et de location portant sur les navires de commerce maritime affectés à la navigation en haute mer ; les bateaux utilisés pour l'exercice d'une activité industrielle en haute mer ; les bateaux affectés à la pêche professionnelle maritime, les bateaux de sauvetage et d'assistance en mer.

8.2.2 Les tarifs d'occupation du domaine public à caractère économique

Les tarifs d'occupation du domaine public à caractère économique ont connu des évolutions différenciées pour les bateaux et les terrasses des cafés et restaurants.

Pour les bateaux ayant une activité commerciale, une mise en concurrence des opérateurs est intervenue en 2019 avec une évolution significative des tarifs de leurs redevances d'amarrage. La société La Ciotat Shipyards a souhaité aligner les tarifs des redevances d'amarrage des bateaux ayant une activité commerciale sur ceux de la plaisance. Le forfait annuel hors taxes des bateaux armés de commerce en stationnement dans le port dans le cadre de leur activité professionnelle a alors augmenté de 16 % pour les bateaux les plus longs jusqu'à 64 % pour les bateaux d'une longueur inférieure à 5 m.

Les tarifs des terrasses des cafés et restaurants situés sur le port n'ont, pour leur part, pas été revalorisés, hormis l'indexation annuelle.

En 2022, les tarifs annuels hors taxes des terrasses étaient compris entre 33 € et 47 € par m². Ces tarifs sont très inférieurs à ceux pratiqués par la commune de La Ciotat dans le reste de la ville (86 € par m², soit près du double), alors même que le Port-Vieux est le principal centre d'attractivité. La métropole, gestionnaire du port de plaisance de La Ciotat, retient une classification différente avec des terrasses permanentes simples (88 € HT par m² en 2022) et des terrasses enclavées (125 € HT par m²). Toutefois ces deux tarifs sont aussi deux à trois fois supérieurs à ceux appliqués sur le Port-Vieux.

En comparaison des tarifs pratiqués par la métropole et la commune de La Ciotat sur le même territoire, les tarifs appliqués aux terrasses des cafés et restaurants par la société La Ciotat Shipyards sont manifestement sous-évalués.

La société la Ciotat Shipyards a indiqué avoir demandé au département un transfert de la gestion des terrasses à la commune de La Ciotat dans la recherche d'une unicité de tarifs et de gestion.

8.3 Le site industriel : des tarifs favorables

8.3.1 Des tarifs d'occupation favorables pour deux des principaux occupants

L'activité des entreprises de chantiers navals se déroule notamment sur des terre-pleins aménagés. Les conditions de locations sont différentes selon les occupants.

**Tableau n° 12 : Occupation et tarifs des terre-pleins en 2022
(hors méga-yachts et grande forme de radoub)**

<i>Titulaire</i>	<i>Objet</i>	<i>Durée</i>	<i>Surface</i>	<i>Tarif m²/HT</i>	<i>Total</i>
<i>Monaco marine</i>	Grande plaisance	53 ans	33 150 m ²	10,96 €	363 299 €
<i>MB92 (ex Composite Works)</i>	Moyenne plaisance	30 ans	9 185 m ²	13,50 €	123 998 €
<i>Divers²⁸</i>	Autres terre-pleins	35 mois	environ 4700 m ²	15,50 €	68 753 €

Source : société La Ciotat Shipyards.

Le nombre de places publiques disponibles par plateforme est différent selon le type de navires. Plus les navires sont grands et plus les places sont privatisées dans le cadre d'autorisation d'occupation (AOT) de longue durée. La nouvelle plateforme pour méga-yachts ne comporte ainsi qu'une place publique sur sept places au total (14 %), la grande plaisance quatre places sur dix-sept (24 %) quand la moyenne plaisance en compte onze sur vingt-quatre (46 %).

8.3.1.1 L'autorisation d'occupation attribuée à la société Monaco Marine pour la grande plaisance

Pour la grande plaisance, la société dispose, en plus d'une plateforme publique de quatre places, (principalement utilisées par la société MB92), d'une surface de 13 places, accordée sous forme d'AOT de longue durée, à la société Monaco Marine, par convention du 24 février 2004, modifiée par un avenant du 3 décembre 2008. Elle porte sur une surface totale de 33 150 m², pour une durée de 53 ans, soit jusqu'en 2057, pouvant être portée à 70 ans, soit le maximum de la durée prévue par l'article L. 1311-5 du CGCT.

Ainsi, Monaco Marine, l'un des premiers arrivants sur le site a pu bénéficier de surfaces importantes, pour des durées particulièrement longues à un tarif modique. En application des stipulations contractuelles, la société Monaco Marine a réalisé pour son propre compte divers aménagements²⁹.

La redevance d'occupation, indexée sur le coût de la construction, s'élevait à 8,58 € HT du m² en 2007 et 10,96 € en 2022 (soit une augmentation de 28 %). Elle ne comporte pas de part variable contrairement aux nouvelles autorisations d'occupation délivrées sur le site (grande forme de radoub et méga-yachts).

Si cette attribution de longue durée et ces tarifs pouvaient se justifier lors des premières années de réindustrialisation du site et en l'absence de dynamique commerciale, ils constituent aujourd'hui un soutien économique à l'entreprise.

²⁸ De 27 m² à 1 477 m². Hors terre-pleins grande-forme et Yachting Village.

²⁹ L'article VIII.2 de la convention prévoit ainsi que le concessionnaire met à disposition du bénéficiaire un terre-plein sur lequel le bénéficiaire s'engage à réaliser des aménagements de voirie et réseaux (chaussées et revêtement), un système de récupération et de traitement des eaux de carénage et pluviales, la mise à disposition des fluides principaux et les ouvrages nécessaires à son exploitation (rails, cabine de peintures notamment). L'article XIII précise qu'à l'expiration de la convention, les ouvrages et installations de caractère immobilier doivent en principe être démolis.

En 2023, MB92 s'est d'ailleurs vue attribuer une autorisation temporaire de 35 mois sur trois des quatre places publiques, pour une redevance de 625 000 € par an et une part variable sur le chiffre d'affaires, soit presque le double de ce dont s'acquitte Monaco Marine pour treize places.

8.3.1.2 L'autorisation d'occupation attribuée à la société MB92 pour la moyenne plaisance

Pour la moyenne plaisance, la société La Ciotat Shipyards dispose d'une plateforme comprenant 11 places publiques. Elle dispose également d'une surface de 9 185 m² (13 places plus une cabine de peinture) attribuée sous forme d'autorisation d'occupation de longue durée, accordée à la société Composite Works, rachetée par la société MB92 en 2017, pour une durée de 20 ans par une convention du 23 février 2009, portée à 30 ans par un avenant non daté, mais postérieur à février 2010³⁰.

L'investissement prévisionnel de la société Composite Works était de 8,7 M€ entre 2008 et 2011 pour la construction d'une cabine de peinture et d'une salle blanche, ainsi que divers équipements de production.

La redevance d'occupation, indexée sur le coût de la construction, s'élevait à 11,11 € HT par m² en 2009 et 13,50 € en 2022 (soit une augmentation de 22 %). Si le tarif est moins avantageux que celui des surfaces attribuées à la société Monaco Marine, il reste près de 15 % inférieur à celui dont s'acquittent les autres occupants de terre-pleins, avec une durée permettant largement d'amortir les investissements réalisés.

8.3.2 Une facturation d'énergie et de services sans lien avec les charges supportées par la société

La société La Ciotat Shipyards facture l'électricité fournie aux chantiers navals installés sur le site au prix d'achat majoré d'un taux de marge de 30 %, devant permettre de rémunérer les services fournis³¹ (équipements et personnel). Lors du conseil portuaire du 20 juillet 2020, le directeur précisait qu'il avait été constaté lors du bilan de fin d'année 2019 que le poste électricité était déficitaire et que les tarifs n'avaient pas été réévalués depuis 2016. La société ne répercutait pas la hausse des tarifs de l'électricité sur les entreprises des chantiers. Le directeur précisait que la hausse des coûts d'achat était de 36 % pour les horaires d'été et de 70 % pour les horaires d'hiver.

La société a alors étudié une solution pour modérer les effets de cette augmentation sur les entreprises des chantiers et proposé de ramener le taux de marge de 30 à 25 %. En conséquence, les augmentations sur le prix payé par les entreprises seraient limitées à 45 % au lieu de 70 % en période d'hiver et à 28 % au lieu de 36 % en période d'été.

³⁰ Un premier avenant portant sur les surfaces a été signé le 25 février 2010.

³¹ Conseil portuaire du 20 juillet 2020.

Ainsi, la société La Ciotat Shipyards a omis de répercuter les hausses de prix pendant quatre ans et a fait le choix de minorer sa marge, pourtant censée couvrir les coûts de services associés qu'elle fournit.

À l'inverse, les tarifs d'occupation des postes à quai ont fortement augmenté. Le tarif du mètre linéaire de bateau par jour est ainsi passé de 2,02 € en 2017 à 3 € en septembre 2018 au motif du raccordement internet par fibre optique puis 4,164 € en 2022, soit un doublement du tarif (106 %). Compte tenu des charges limitées de cet investissement et de son entretien, la fibre ne peut justifier à elle seule une telle augmentation, qui doit être considérée comme un réajustement des tarifs, mais celle-ci ne repose sur aucune analyse et justification précise.

8.4 Le village d'entreprises : des financements croisés avec la délégation de service public du département, des redevances d'occupation décorréliées des avantages consentis

8.4.1 Le dérapage des coûts de la première tranche a été *de facto* financé par la délégation de service public du département

Le contrat de promotion immobilière correspondait à un prix global et forfaitaire de 15,7 M€ HT, dont 9,9 M€ HT pour la première tranche du projet (les phases 1 et 2) de construction du village d'entreprise.

Les montants des marchés attribués au titre de la maîtrise d'œuvre, des travaux et des autres dépenses liées au projet (archéologie préventive, études géotechniques, contrôle technique, ordonnancement, pilotage et coordination (OPC), assistance à maîtrise d'ouvrage, assurance notamment) ont été nettement supérieurs à l'estimation initiale de 9,9 M€ et se sont élevés à 11 M€. La société La Ciotat Shipyards a ainsi enregistré dans ses comptes une perte de 1,1 M€ sur cette première tranche de travaux. La délégation de service public de la métropole a donc été *in fine* financée pour partie par celle du département, seule autre source de revenus de la société.

8.4.2 Des redevances d'occupation qui ne retracent pas les avantages consentis

Lors du conseil d'administration du 24 janvier 2018, le directeur général indiquait qu'il fallait envisager une réévaluation progressive des tarifs des locaux sur le site, les prix étant alors considérés comme nettement inférieurs au marché, et qu'il fallait envisager une convergence vers les prix du marché à l'occasion de la création du village d'entreprises.

Les loyers d'occupation ont été fixés par la convention de délégation de service public en 2018 et évoluent selon l'indice des loyers commerciaux publié par l'Insee. Ils s'élevaient alors pour les locaux à usage de stockage à 36 €/m²/an (3 € par mois), pour les ateliers à 90 €/m²/an (7,5 € par mois), pour les bureaux à 160 €/m²/an (13,3 € par mois). Le montant des loyers a fait l'objet d'échanges avec la métropole. Bien que cela soit pourtant prévu dans les conventions d'occupation, les charges communes ne sont pas facturées aux entreprises (espaces verts, éclairage collectif, par exemple).

Le montant des loyers est dans la tranche basse des prix constatés dans les zones d'activité de La Ciotat et ceux relevés dans les données transmises par la métropole (100 €/m²/an pour des locaux d'activité neufs, 175 €/m²/an pour des bureaux, plus 15 €/m² pour les charges et impôts fonciers).

Or, la redevance due pour l'occupation ou l'utilisation du domaine public doit tenir compte des avantages de toutes natures procurés au titulaire de l'autorisation et doit être calculée en fonction non seulement de la valeur locative d'une propriété privée comparable à la dépendance du domaine public pour laquelle la permission est délivrée, mais aussi de l'avantage spécifique que constitue le fait d'être autorisé à jouir d'une façon privative du domaine public. Le montant peut ainsi être supérieur à la valeur locative d'une propriété privée comparable.

Au cas d'espèce, la situation sur le domaine portuaire à proximité immédiate des donneurs d'ordre et la possibilité de stocker matériels, outillages et fournitures dans une zone sécurisée est particulièrement avantageuse sans être toutefois valorisée selon la règle d'équivalence entre le tarif et la valeur de la prestation, au sens de l'article L. 2125-3 du CG3P.

La métropole a indiqué que les tarifs ont été revus à la hausse depuis et qu'une nouvelle grille tarifaire a été approuvée en décembre 2023. Les loyers correspondent désormais aux valeurs de marché et de référence sur le secteur de La Ciotat.

La société La Ciotat Shipyards a précisé qu'une part variable a été introduite à compter de 2023 dans l'ensemble des contrats, y compris de courte durée (35 mois), et que le catalogue des tarifs publics du site naval et le contrat de délégation de service public du yachting Village ont été modifiés pour intégrer la mise en œuvre de la part variable qui tient compte des avantages consentis.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Qu'il s'agisse de l'activité du Port-Vieux ou de celle du site industriel, les tarifs de fourniture d'énergie, de prestation, d'occupation du domaine public sont décorrélés des charges supportées par la société.

Les occupants des principaux terre-pleins bénéficient d'autorisations d'occupation de longue durée à des conditions financières, aujourd'hui particulièrement favorables.

Un financement croisé est avéré entre la société La Ciotat Shipyards et sa filiale Yachting Village, la délégation de service public de la métropole ayant in fine été financée par celle du département à hauteur de plus d'un million d'euros lors de la première tranche du projet.

Recommandation n° 5. : Mettre en place une comptabilité analytique qui permette d'identifier les coûts et de déterminer les résultats de chaque équipement ou activité.

9 LA SOCIÉTÉ NE PEUT FAIRE FACE AUX INVESTISSEMENTS LOURDS SANS LE CONCOURS DE SES ACTIONNAIRES

9.1 La société dégage des bénéfices chaque année, notamment grâce au Port-Vieux

Les comptes de la société sont certifiés chaque année par un commissaire aux comptes. Le cabinet en charge de ce contrôle est le même depuis l'origine de la société en 1995, soit presque 30 ans.

Le résultat de la société a été constamment positif entre 2016 et 2022.

Tableau n° 13 : Résultats de la société en M€

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Chiffre d'affaires (a)</i>	7,59	8,39	8,40	9,12	10,89	19,80	12,01
<i>Autres produits d'exploitation (b)</i>	0,08	0,78	1,07	0,86	6,19	-4,32	0,53
<i>Charges d'exploitation (c)</i>	7,09	7,79	9,07	9,91	14,52	14,41	10,59
<i>Résultat d'exploitation (a+b-c)</i>	0,58	1,39	0,40	0,07	2,55	1,07	1,95
<i>Résultat financier</i>	0,17	0,07	-0,03	- 0,00	- 0,01	- 0,04	-0,25
<i>Résultat courant avant impôt</i>	0,75	1,46	0,37	0,07	2,54	1,03	1,70
<i>Résultat exceptionnel</i>	0,85	0,69	0,63	0,77	0,63	0,67	0,69
<i>Impôts sur les bénéfices</i>	- 0,53	- 0,71	-0,30	- 0,52	- 0,75	- 0,30	- 0,60
<i>Résultat (bénéfice ou perte)</i>	1,08	1,44	0,71	0,33	2,42	1,41	1,78

Source : comptes annuels.

9.2 Des produits essentiellement issus de l'activité du site industriel

Les produits de la société (13,3 M€ en 2022) sont majoritairement liés à la délégation de service public concédée par le département³².

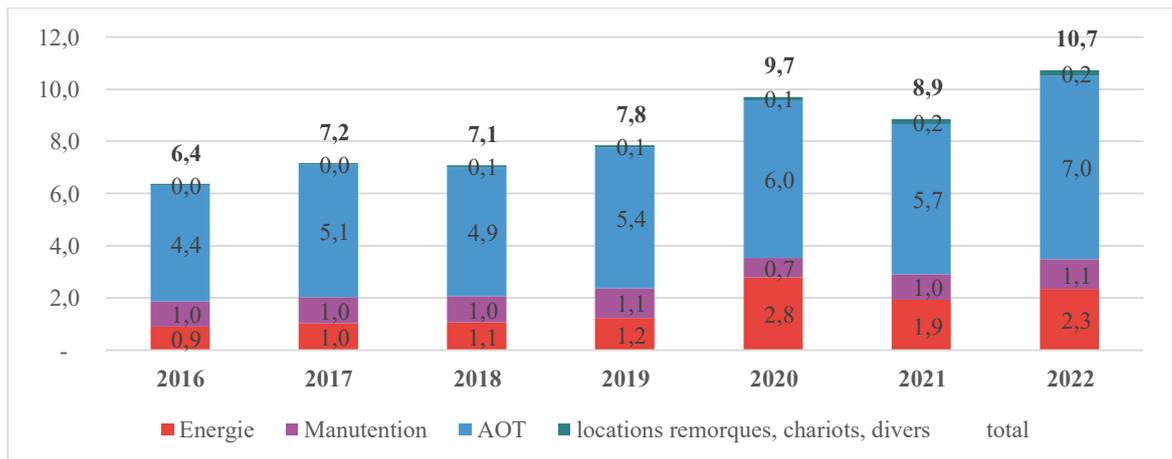
Le site industriel génère la grande majorité des recettes d'activité (10,7 M€ en 2022), tandis que le Port-Vieux dégage des recettes plus marginales (1,2 M€ en 2022).

³² A l'exception de quelques produits provenant de la gestion locative du village d'entreprises pour le compte de la filiale LCS yachting village.

9.2.1 Le site industriel

Les produits du site industriel sont essentiellement constitués de redevances liées à l'occupation du domaine public³³ (7,0 M€ en 2022), à la refacturation d'énergie aux entreprises du site (2,3 M€ en 2022) et à la manutention des engins de levage (1,1 M€ en 2022).

Graphique n° 2 : Produits du site industriel (en M€)



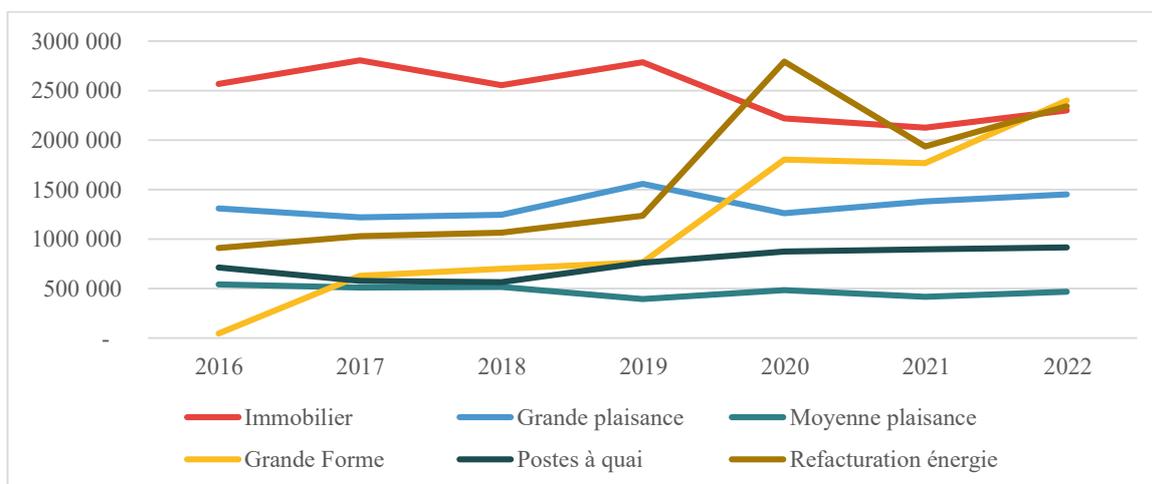
Source : CRC d'après les rapports de gestion.

Les produits issus des autorisations d'occupation ont nettement crû à la suite de la remise en service de la grande forme de radoub en 2017 et la création de la plateforme pour méga-yachts, utilisée à compter de mi-2022.

Le chiffre d'affaires des postes à quai a connu un recul en 2017 et 2018, lié à l'affiliation obligatoire à l'Établissement national des invalides de la marine (ENIM) (régime de sécurité sociale spécial des marins), depuis le 1^{er} juillet 2017, des marins des équipages de yachts battant pavillon étranger si la durée du séjour en France dépasse 90 jours (dans un port ou au sein d'un chantier naval). L'abandon mi-2018 de cette mesure, qui conduisait les équipages à renoncer à un séjour long en France, a permis d'enrayer ce phénomène.

³³ Bureaux, ateliers, terre-pleins, postes à quai.

Graphique n° 3 : Produits par type d'activité industrielle (en euros)



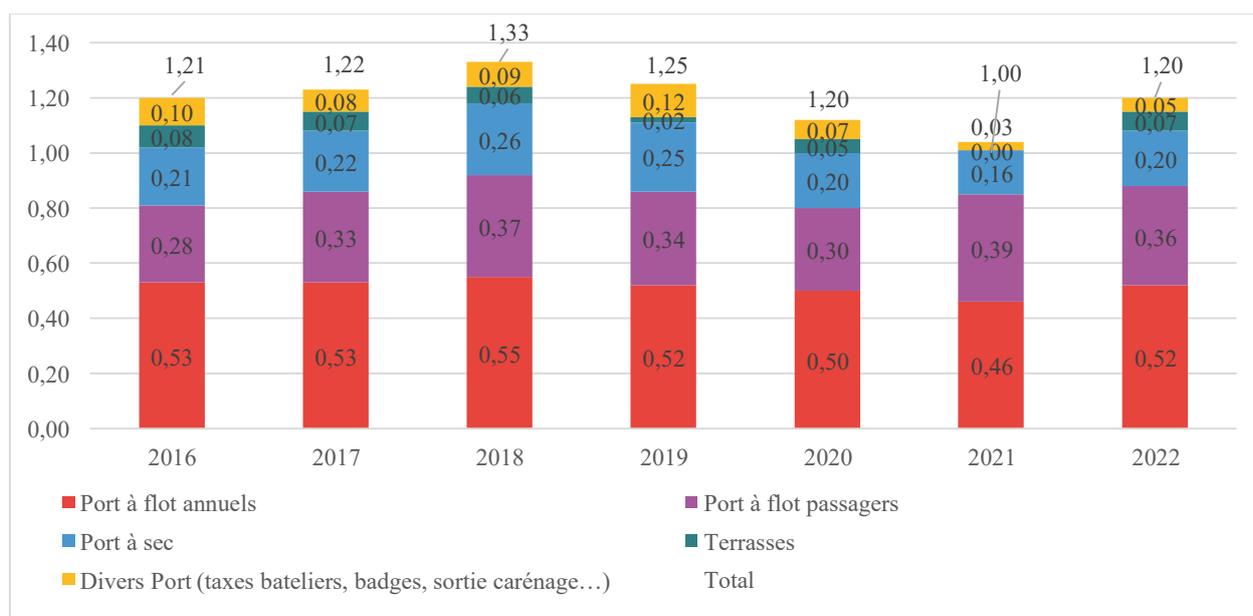
Source : comptes annuels.

Les reprises (amortissements) de subventions d'investissement reçues les années précédentes (0,6 M€ en 2022) ou de provisions (0,2 M€ en 2022) complètent les recettes.

9.2.2 Le Port-Vieux

Le chiffre d'affaires du Port-Vieux a varié entre 1 M€ et 1,3 M€. Les évolutions tarifaires ont permis de contenir la diminution du chiffre d'affaires à 1,2 %.

Tableau n° 14 : Chiffre d'affaires Port-Vieux 2016 – 2022 (en M€)



Source : rapports de gestion 2016 – 2022 et société La Ciotat Shipyard.

En 2018, la métropole a assuré la maîtrise d'ouvrage des travaux sur la promenade qui borde le Port-Vieux. Du fait de ces travaux, les terrasses ont été facturées du 28 septembre au 31 décembre 2019. Le délégant a compensé la perte de recettes en réduisant à due concurrence le montant de la redevance que verse la société La Ciotat Shipyards.

Durant la crise sanitaire, les terrasses ont bénéficié d'un abattement de 100 % entre le 16 mars et le 1^{er} juin 2020 et de 50 % du 2 juin au 10 juillet 2020. La gratuité a par ailleurs été prolongée du 30 octobre 2020 au 31 décembre 2021 par décision du conseil départemental pour pallier les effets de la crise sanitaire. La remise, s'est élevée à 18 290 €.

9.2.3 Des abandons de créances pour des montants importants

La société a procédé à un apurement de créances, notamment depuis 2021. Près d'un million d'euros de créances ont ainsi été abandonnés sur le Port-Vieux et le site industriel, dont une grande partie avait fait l'objet de dotations aux provisions.

Ces apurements ont concerné principalement des entreprises ayant été liquidées et qui avaient accumulé d'importantes dettes envers la société La Ciotat Shipyards. En dépit de la déclaration de ces créances dans le cadre des liquidations, la société n'a pu récupérer les sommes, faute d'actif suffisant de ces sociétés.

Fin 2022, la situation semblait résolue sur le site industriel puisque selon les données de la société, ne restaient à recouvrer que des factures émises durant le même exercice. Sur le Port-Vieux, quelques factures datant de plusieurs années restaient encore à recouvrer.

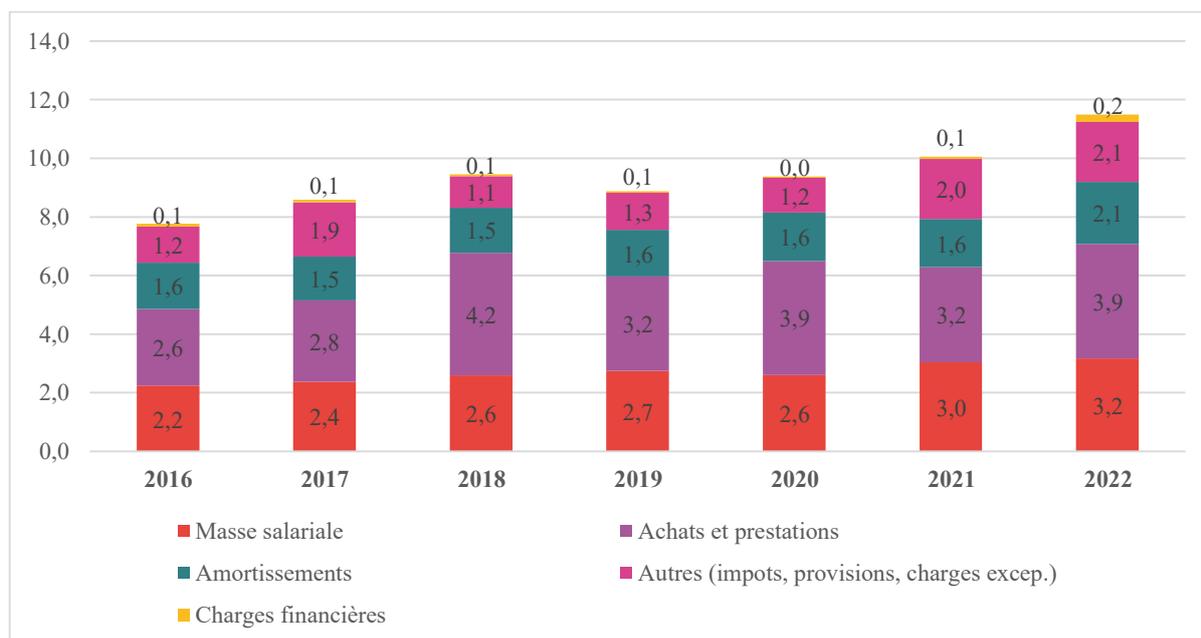
9.3 Les charges ont crû sous l'effet de la masse salariale et des amortissements

Les charges (10,9 M€ en 2022 avant l'impôt sur les sociétés) sont principalement liées à l'exploitation des activités (10,6 M€ en 2022, soit 97 %). En 2022, les charges financières (0,2 M€) ont commencé à croître du fait des emprunts souscrits pour la plateforme pour navires de 4 300 tonnes. Elles restent toutefois faibles.

La masse salariale chargée (3,2 M€) représente environ 30 % des dépenses et les amortissements (2,1 M€) 20 %. Les achats et prestations externes (3,9 M€) composent le reste des charges, notamment les achats d'eau et d'électricité (1,6 M€) ensuite revendues aux entreprises du site³⁴.

³⁴ En 2018, la nette augmentation provient du gros entretien de l'ascenseur 2000 tonnes.

Tableau n° 15 : Évolution des charges³⁵ (en M€)



Source : comptes annuels.

9.4 Une phase d'investissement massive dans la plateforme pour méga-yachts

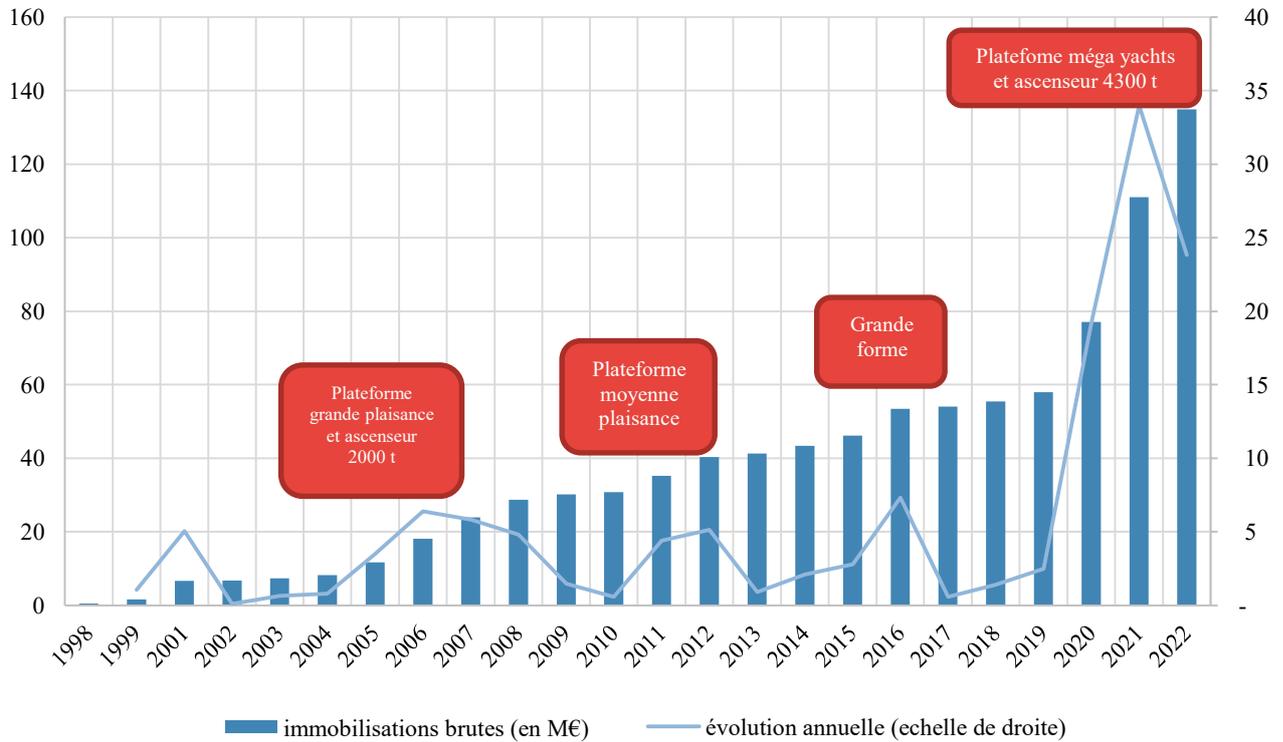
Les biens remis à la société par le département lors de l'attribution de la concession n'ont fait l'objet d'aucune valorisation et ne sont donc pas retracés au bilan. Seul un descriptif succinct de ces biens et de leur état général est annexé à la concession.

Depuis sa création, la société a connu quatre phases importantes de développement : dans les années 2000 avec la réalisation de la plateforme grande plaisance, de l'ascenseur à bateaux de 2 000 tonnes et l'aménagement de la plateforme moyenne plaisance (près de 25 M€ d'investissement au total), en 2015-2016, avec la rénovation de la grande forme de radoub (environ 15 M€ d'investissement) et à compter de 2019, avec la création de la plateforme pour méga-yachts et de l'ascenseur pour bateaux de 4 300 tonnes (75 M€ fin 2022) qui ont multiplié l'actif brut de la société par 2,3 en trois ans pour le porter à plus de 135 M€. Pour être exhaustif, il conviendrait également d'y ajouter les 10 M€ d'actifs du yachting village, porté par la filiale.

La société est donc entrée dans une phase de croissance inédite avec un investissement massif au regard de son activité de l'ordre de 10 M€ de chiffre d'affaires annuel (y compris le port de plaisance).

³⁵ Hors construction du village d'entreprises pour le compte de la filiale LCS Yachting Village.

Graphique n° 4 : Évolution de l'actif brut depuis la création de la société et phases de grands investissements



Source : comptes annuels.

Depuis 2016, l'investissement de la société a presque exclusivement porté sur le projet de plateforme pour méga-yachts et la finalisation de la rénovation de la grande forme de radoub. Les autres secteurs (moyenne et grande plaisance, grues, postes à quai) n'ont bénéficié d'aucun investissement important. L'immobilier n'a pas bénéficié d'investissements substantiels, ce qui devrait être le cas dans le plan de développement 2022-2030.

Compte tenu de l'usure et de la vétusté (amortissements), une forme de désinvestissement apparaît sur la plupart des domaines du site, pour lesquels des besoins sont pourtant identifiés dans l'étude stratégique conduite en 2018 (par exemple les quais ou les bâtiments désaffectés et amiantés).

Tableau n° 16 : Évolution de l'actif entre 2016 et 2022

En M€	Actif brut			Actif net		
	2016	2022	Evol.	2016	2022	Evol.
Structure	1,42	1,91	0,49	0,76	0,94	0,19
Grande plaisance	17,65	17,86	0,21	12,59	9,83	-2,75
Moyenne plaisance	5,80	5,81	0,01	4,49	3,50	-0,99
Grande forme de radoub	14,99	16,57	1,58	14,03	12,89	-1,14
Cale 1	0,21	0,02	-0,20	0,01	0,00	- 0,01
Postes à quai	1,34	1,34	-	0,54	0,33	-0,21
Immobilier	6,71	6,65	-0,05	3,53	2,58	-0,95
logistique	2,67	6,13	3,45	1,44	4,37	2,93
Port vieux	2,22	3,14	0,92	0,45	2,43	1,98
Aménagement	0,00	0,12	0,12		0,11	0,11
Plateforme méga-yachts	0,00	74,90	74,90		74,46	74,46
Total actif	53,45	134,92	81,47	37,83	111,44	73,61

Source : rapports de gestion. (nota : l'actif net, correspond à l'actif brut duquel sont déduits les amortissements).

9.5 Un financement de la croissance par des augmentations de capital, l'emprunt et des fonds privés importants

Le financement de l'investissement a été réalisé par les fonds propres pour une trentaine de millions d'euros, au travers des ressources tirées de l'activité de la société (résultats cumulés de 8 M€) et d'apports des actionnaires, via des augmentations de capital (8 M€) et des subventions d'investissement (11 M€ dont une partie a déjà été amortie) ou des avances temporaires des actionnaires. Début 2023, une nouvelle augmentation de capital, une subvention et avances étaient prévues pour faire face au dérapage de la plateforme pour méga-yachts. Fin 2023 ou début 2024, une autre augmentation de capital devrait intervenir pour accompagner le schéma de développement 2022-2030.

Au total, plus de 25 M€ ont été injectés sous différentes formes par les collectivités depuis 2019.

Le surcoût des projets est en effet généralement absorbé par les actionnaires. La société ne peut pas augmenter la plupart de ses tarifs, fixés contractuellement et dans une préoccupation concurrentielle, ni dégager d'économies de fonctionnement importantes compte tenu de sa petite taille. Elle n'est donc pas à même d'absorber les dérapages (par exemple les 5 M€ pour la transaction relative à la plateforme pour méga-yachts).

Tableau n° 17 : Apports des associés de 2016 à 2023

<i>En M€</i>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
<i>Augmentations de capital</i>				2,0	6,0			0,8	8,8
<i>Subventions d'investissement</i>				9,9	0,03	0,4	0,9	0,9	12,1
<i>Apports d'associés</i>							3,6		3,6

Source : comptes financiers, rapports de gestion.

Le recours à l'emprunt a été modéré (15 M€ sur une durée de 25 ans). Les offres bancaires ont été peu nombreuses et peu favorables. Les emprunts ont dû être garantis par la commune de La Ciotat et la métropole.

Les apports de fonds privés ont été essentiels au développement puisque la société MB92 a versé 35 M€ au cours de la période au titre d'avances sur les redevances futures d'occupation de la plateforme méga-yachts. Ces versements, qui ont couvert environ la moitié des coûts de l'investissement, ont largement permis le financement des travaux, sans recours à des financements bancaires (la société MB92 s'endettant ainsi à la place de la société La Ciotat Shipyards).

Tableau n° 18 : Évolution du passif

<i>en M€</i>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Fonds propres</i>	46,0	46,8	46,8	58,3	66,1	67,2	69,3
<i>dont capital</i>	20,0	20,0	20,0	22,0	28,0	28,0	28,0
<i>dont report à nouveau et résultat de l'exercice</i>	7,7	9,1	9,7	10,0	12,4	13,7	15,4
<i>dont subventions d'investissement</i>	18,0	17,3	16,7	25,8	25,1	24,9	25,2
<i>Provisions</i>	1,2	1,3	0,5	1,3	0,8	0,7	1,4
<i>Dettes</i>	5,3	4,4	3,7	7,9	9,6	20,5	21,6
<i>dont dettes financières</i>	2,2	1,9	1,6	1,3	0,9	15,6	15,3
<i>Produits constatés d'avance</i>	1,1	-	0,2	16,8	27,2	30,5	40,8
<i>dont redevances MB 92</i>	-	-	-	0,8	11,2	24,0	34,8
<i>dont village d'entreprise</i>	-	-	-	15,7	15,7	5,9	5,9
<i>Passif</i>	53,6	52,4	52,3	94,3	103,7	118,9	133,0

Source : comptes annuels.

Les disponibilités, abondantes avant 2020, ont été fortement mobilisées pour le paiement des investissements. Malgré les différents apports reçus, le conseil d'administration du 29 janvier 2021, a ainsi dû autoriser le directeur à souscrire des lignes de trésorerie dans la limite de 5 M€.

Fin 2022, la métropole et le département ont également accordé des avances en compte courant d'associés, gratuites, de 3,57 M€ (1,78 M€ chacun) pour deux ans, renouvelables, pour, selon la convention d'avances, renforcer la trésorerie afin de permettre à la société de faire face à l'ensemble de ses échéances.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les résultats de la société sont bénéficiaires. Les produits d'exploitation ont augmenté depuis la remise en fonction de la grande forme de radoub et l'ouverture de la plateforme pour méga yachts.

La société ne dispose pas d'une comptabilité analytique fiable. Celle-ci est pourtant nécessaire pour connaître les centres de coûts et de profits et s'assurer de la correcte tarification des manœuvres réalisées par la société. Outre la minoration des produits encaissés par la société, la sous-tarification des services portuaires non exonérés entraîne de facto un amoindrissement du volume de la TVA collectée.

Les investissements importants réalisés depuis 2018 ont considérablement augmenté l'actif de la société. Ils ont été financés par des apports de fonds extérieurs importants des collectivités actionnaires et d'une entreprise privée.

10 UNE GESTION ADMINISTRATIVE LARGEMENT EXTERNALISÉE, DES RÉMUNÉRATIONS ÉLEVÉES

10.1 Une évolution forte des effectifs

Entre 2016 et 2022, les effectifs de la société ont augmenté de 13 salariés, soit 42 %. La plus grande partie des effectifs est en contrat à durée indéterminée (39 personnes sur 44 en 2022) et les salariés sont rattachés à la convention collective des ports et manutention depuis 2016³⁶.

Tableau n° 19 : Évolution des effectifs au 31 décembre

	2016	2017	2018	2019	2020 *	2021	2022 *	Evol. en nombre	Evol. en %
<i>Administration / Direction</i>	5	5	5	6	7	7	8	3	60%
<i>Aménagement</i>	4	5	4	4	6	5	5	1	25%
<i>Capitainerie</i>	5	6	6	8	7	7	7	2	40%
<i>Exploitation</i>	17	20	20	21	21	20	24	7	41%
TOTAL	31	36	35	39	41	39	44	13	42%

** dont 2020 : un apprenti en administration / direction, 2022 : deux apprentis en exploitation.*

Source : société La Ciotat Shipyards.

³⁶ Jusque là, la société appliquait un règlement de gestion sociale adopté en 1997.

Les quatre services de la société (direction/administration, aménagement, capitainerie et logistique) ont tous vu leur effectif progresser. La plus forte augmentation concerne l'administration/direction (60 %) à la suite de l'internalisation de la fonction communication en 2019 et comptabilité en 2022 et au maintien de l'affectation dans ce service de personnes ayant changé d'affectation. L'augmentation du secteur de la logistique en 2022 (passage de 20 à 24 salariés) résulte de la création de la plateforme pour méga-yachts. Pour la capitainerie, l'évolution du nombre de salariés résulte d'une volonté d'adapter l'effectif jugé insuffisant jusqu'alors.

Pour un effectif total d'une quarantaine de salariés, la société compte un directeur général, un chef des services qui supervise cinq responsables de service qui encadrent chacun entre deux et dix-neuf salariés.

10.2 Des missions administratives largement externalisées

En 2016, il n'existait pas de service en charge des finances et des ressources humaines mais un service des affaires générales comptant une cheffe de service, un assistant de gestion et un juriste. En 2022, le service identifié comme service des finances et des ressources humaines comptait quatre personnes .

Des missions très étendues sont confiées à des prestataires extérieurs. Tel est le cas pour la comptabilité, la gestion des ressources humaines et « *l'assistance technique générale* ».

En 2022, au titre de l'assistance technique générale, la société a recours à un prestataire pour :

- une prestation mensuelle de contrôle et de gestion administrative des marchés (recensement des pièces constitutives d'un marché, vérification et gestion administrative des marchés, vérification et gestion financière des marchés). Jusqu'en 2022, les contrôles portaient également sur les commandes hors marchés ;
- des prestations de conseil dans différents domaines :
 - conseil stratégique, juridique et social ;
 - appui au montage des projets et opérations ;
 - mise à disposition, au cas par cas, d'experts et audits appartenant au réseau.

Jusqu'en 2018³⁷ s'ajoutaient à ces prestations l'administration du personnel et la réalisation de la paye.

³⁷ Suite à la consultation réalisée en 2018, la paye a été confiée à un autre prestataire.

10.3 Une gestion des ressources humaines non formalisée

10.3.1 Une absence de lettre de mission pour le directeur général et de fiche de poste pour les salariés

Le document précisant l'organisation du contrôle interne de la société permet de connaître les missions des différents services. Il devrait être complété par des fiches de poste déclinant les activités à réaliser par chacun des salariés et leur niveau de responsabilité. La société n'en dispose pas et n'a pu produire que deux documents utilisés pour le recrutement récent du comptable et de la chargée de communication. Cette absence est problématique.

À titre d'exemple, le périmètre d'intervention du conseiller spécial, également chef des services depuis 2021, n'est décrit dans aucun document ni dans l'organisation du contrôle interne. Dans les tableaux de suivi des effectifs de la société, il ne relève pas de l'administration/direction, bien qu'il soit « *chef des services* », mais de l'activité logistique. Il ne bénéficie d'aucune délégation de pouvoirs si ce n'est ponctuellement lors des absences du directeur général. Aucune délégation de signature ne lui est accordée. Il n'a pas d'adresse courriel nominative, ne figure pas dans les comptes rendus des réunions du comité technique de contrôle analogue ou des réunions de chantier. Il n'apparaît que dans les réunions du conseil d'administration comme « *observateur permanent* », position qui n'est pas définie dans les statuts de la société.

Le directeur général ne dispose, quant à lui, d'aucune lettre de mission définissant les objectifs à atteindre.

10.3.2 Une absence d'entretiens professionnels

L'article L. 6315 du code du travail prévoit que le salarié doit bénéficier tous les deux ans d'un entretien professionnel avec son employeur consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Cet entretien donne lieu à la rédaction d'un document.

Tous les six ans, l'entretien professionnel fait par ailleurs un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié afin de vérifier qu'il a bénéficié au cours des six dernières années des entretiens professionnels et d'apprécier s'il a suivi au moins une action de formation, acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de son expérience, bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

La société n'a pas mis en place ces entretiens professionnels, pourtant obligatoires.

10.3.3 Une absence de contrôle automatisé du temps de travail, un nombre significatif d'heures supplémentaires au-delà du contingent annuel

Du fait d'une activité ponctuellement plus soutenue, les salariés peuvent être amenés à réaliser des heures supplémentaires. Celles-ci correspondent à des heures de travail effectuées au-delà de la durée légale du travail sans dépasser les durées maximales du travail prévues par les dispositions légales en vigueur. Elles donnent lieu à des majorations de salaires ou des repos compensateurs.

La convention collective ports et manutention prévoit que les heures supplémentaires effectuées au-delà de 42 heures par semaine donnent lieu à un repos compensateur de 50 %. Les heures supplémentaires effectuées au-delà du contingent de 160 heures ouvrent droit à une contrepartie obligatoire en repos correspondant à 100 % de chaque heure supplémentaire.

Au sein de la société, il n'existe pas de dispositif de contrôle automatisé³⁸ (pointage) permettant à l'employeur de connaître précisément le temps travaillé de chaque salarié. Un nombre important d'heures supplémentaires est cependant réalisé. Seize salariés ont ainsi effectué plus de 160 heures supplémentaires en 2022. Onze salariés relevant du secteur logistique, soit 45,8 % du secteur, étaient concernés. Au sein de la capitainerie, quatre salariés (57 % du service) étaient concernés.

Le nombre de salariés concernés et le volume d'heures a des conséquences en termes d'organisation et sur le plan financier pour les salariés et la société.

10.4 Une politique salariale avantageuse

Entre 2016 et 2022, le montant des salaires et charges sociales est passé de 2,2 M€ à 3,2 M€, soit une augmentation de 41,5 %. Au cours de cette période, l'effectif moyen annuel exprimé en équivalents temps plein est passé de 34,4 à 41,7, soit une progression de 21 %. Durant 10 mois, deux directeurs généraux ont été rémunérés.

Alors que les missions de la société n'ont pas changé et que l'externalisation des missions est importante, les rémunérations sont élevées et certaines d'entre elles ont fortement évolué durant la période sous revue.

³⁸ Les chefs d'équipes saisissent quotidiennement les relevés horaires et les transmettent chaque semaine à l'assistante du service exploitation et au chef des services pour un second contrôle de cohérence par rapport au planning de manutentions puis validation, avant saisie dans le logiciel de suivi des heures supplémentaires.

10.4.1 Une augmentation significative de certaines rémunérations

Le salaire moyen³⁹ est passé de 64 000 € en 2016 à 77 000 € en 2022. La rémunération mensuelle brute de la majorité de l'effectif présent en 2016 (22 salariés) a augmenté de plus de 20 % entre 2016 et 2022 avec des hausses parfois beaucoup plus importantes. Un des salariés, recruté en 2020 a, par exemple, vu son salaire brut mensuel augmenter de 62 % entre 2020 et 2022 (+ 1 522 €). La rémunération brute mensuelle d'un autre salarié a progressé de près 29 % entre 2016 et 2022 (+ 1 710 € par mois).

La rémunération du directeur général est passée, lors du changement de titulaire en août 2021, de 107 000 à 150 000 € nets (185 000 € bruts, soit un coût global de 263 000 €, incluant l'intéressement et un véhicule de fonction), ce qui correspond à une progression de 40 %. La rémunération ne comporte aucune part variable ou liée à des objectifs de performance. Cette augmentation ne peut se justifier par une évolution de l'activité ou des effectifs de la société.

La rémunération du directeur général apparaît particulièrement élevée au regard de l'effectif de la société et de son budget.

Une étude de la fédération des entreprises publiques locales de 2021 indiquait que l'agrégation des différentes rémunérations perçues par les dirigeants ayant la responsabilité exécutive de ces entreprises s'élevait en moyenne à 92 000 € bruts annuels et que la moitié des dirigeants percevaient une indemnité de mandat social qui s'élève en moyenne à 59 000 € annuels bruts.

10.4.2 Une épargne salariale significative et sans caractère aléatoire

Les accords d'entreprise négociés durant la période examinée portent sur l'intéressement des salariés. Ce dispositif, non obligatoire, consiste à associer les salariés aux objectifs et aux résultats de l'entreprise et à leur verser une prime en fonction de l'atteinte d'objectifs définis à partir de critères précis.

Quatre accords se sont appliqués entre 2016 et 2022. L'enveloppe globale plafonnée à 55 000 € en 2016 a été portée à 100 000 € conditionnée par l'obtention de tous les financements nécessaires à la réalisation de l'opération « *plateforme méga-yachts 4000 tonnes* » dans l'accord 2018-2020 et à ce même montant, sans condition dans l'accord 2021-2023.

³⁹ calculé sur la base de l'effectif moyen annuel.

La formule de calcul de l'intéressement doit, selon l'union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales (URSSAF), conférer à l'intéressement un caractère variable et incertain. La formule de calcul doit être basée sur des critères objectivement mesurables, quantifiables et vérifiables. Au cas présent, la formule consiste en un pourcentage du résultat net comptable, plafonné à 100 000 € en fin de période. Aucun objectif n'est défini et le caractère aléatoire de l'intéressement paraît inexistant au vu des modalités de financement de la société. Le risque financier y est extrêmement réduit dès lors qu'une grande partie des recettes est garantie par des autorisations d'occupation de longue durée et que les dépenses importantes imprévues donnent lieu à un financement des collectivités actionnaires (par exemple le dérapage du projet de la plateforme pour méga-yachts a été financé par les actionnaires et n'a pas d'impact sur le résultat de la société). Au cours des sept années examinées, le résultat net comptable n'a ainsi jamais été inférieur à 300 000 € et a dépassé 1 M€ durant cinq années⁴⁰.

Le montant net moyen par bénéficiaire a progressé de plus de 36 %.

En mars 2018, le directeur général a pris une décision unilatérale accordant un supplément d'intéressement de 35 000 €, « *en application de l'article L. 3314-10 du code du travail* »⁴¹. Ce dernier prévoit bien la possibilité de verser un supplément d'intéressement collectif, mais réserve cependant cette décision au conseil d'administration ou au directoire. Ce n'est que dans les entreprises où il n'existe ni conseil d'administration, ni directoire que l'employeur peut décider du versement du supplément. La décision du directeur général était donc irrégulière.

Les deux directeurs généraux en fonctions durant la période examinée ont bénéficié de l'intéressement en application des différents accords en vigueur. À compter de l'accord signé en 2018, l'article leur octroyant le bénéfice de ce dispositif reprend, en partie, les termes de l'article L. 3312-3 du code du travail concernant les entreprises de moins de 250 salariés. Si cet article du code du travail permet aux chefs de ces entreprises, à leurs présidents, directeurs généraux, gérants ou membres du directoire, de bénéficier de l'intéressement, il ne traite pas des modalités d'octroi.

La rémunération d'un mandataire social résulte de la seule volonté des actionnaires en application de l'article L. 225-53 du code de commerce. Le conseil d'administration a ainsi délibéré sur les éléments de rémunération des directeurs généraux, leurs avantages en nature, leur affiliation à la prévoyance et à la mutuelle dont bénéficient les salariés de la société sans prévoir qu'ils bénéficient de l'intéressement.

⁴⁰ 1,076 M€ en 2016 ; 1,44 M€ en 2017 ; 0,7 M€ en 2018 ; 0,3 M€ en 2019 ; 2,42 M€ en 2020 ; 1,41 M€ en 2021 ; 1,78 M€ en 2022.

⁴¹ Article L. 3314-10 du code du travail (version en vigueur en 2018) : « Le conseil d'administration ou le directoire peut décider de verser un supplément d'intéressement collectif au titre de l'exercice clos, dans le respect des plafonds mentionnés à l'article L. 3314-8 et selon les modalités de répartition prévues par l'accord d'intéressement ou par un accord spécifique conclu selon les modalités prévues à l'article L. 3312-5. Ces sommes peuvent notamment être affectées à la réalisation d'un plan d'épargne d'entreprise, d'un plan d'épargne interentreprises ou d'un plan d'épargne pour la retraite, collectif. Dans une entreprise où il n'existe ni conseil d'administration, ni directoire, l'employeur peut décider le versement d'un supplément d'intéressement, dans les conditions prévues au présent article. L'application au supplément d'intéressement des dispositions du premier alinéa de l'article L. 3312-4 ne donne pas lieu à application de l'article L. 131-7 du code de la sécurité sociale. ».

La chambre observe que les accords signés, et plus encore la décision unilatérale prise en 2018, ont consisté en l'attribution à soi-même de primes d'intéressement, de manière irrégulière. Le dernier directeur général a cependant procédé au remboursement des primes d'intéressement perçues.

10.5 La non réintégration de l'ancien directeur général par son administration d'origine a causé un préjudice financier à la société

10.5.1 L'éviction du directeur général en 2021 et son remplacement par l'ancien directeur général des services de la commune de la Ciotat.

Lors de la séance du 22 juillet 2015, le conseil d'administration a nommé un nouveau directeur général à compter du 1^{er} août 2015 pour une durée de cinq années. Lors du conseil d'administration du 16 décembre 2019, son mandat a été prolongé jusqu'au 30 juin 2023.

Cependant, le 30 juillet 2021, le président a soumis à l'approbation du conseil d'administration une révocation du directeur, avec effet le lendemain.

Cette révocation a été réalisée dans un contexte de tensions fortes au sein de la société. Les comptes rendus du comité technique et du conseil d'administration ne contiennent aucune motivation sur cette révocation. Les administrations des actionnaires rencontrées durant l'instruction de la chambre n'ont été en mesure de ne fournir aucun détail précis, certains ayant indiqué avoir découvert le sujet uniquement au moment du comité technique. L'ancien directeur et la société sont en contentieux.

Lors de la même séance du 30 juillet 2021, le conseil d'administration a nommé un nouveau directeur général, mandataire social, à compter du 1^{er} août 2021. Ce choix a été jugé propice à la poursuite de l'activité, selon le président du conseil d'administration, eu égard à son ancien poste de directeur général des services de la commune de La Ciotat et à sa connaissance des liens établis entre la commune et le chantier naval.

Les actionnaires n'ont toutefois fourni aucune information sur les conditions de cette nomination.

10.5.2 Un maintien de rémunération de l'ancien directeur général pendant plus d'un an faute d'une réintégration par le ministère des finances

Le directeur général, fonctionnaire de l'État relevant d'un corps d'ingénieurs affecté au conseil général de l'économie de l'industrie, de l'énergie et des technologies du ministère de l'économie et des finances, a été placé en position de détachement auprès de la société La Ciotat Shipyards en qualité de mandataire social exerçant les fonctions de directeur général dans les conditions posées par le b) du 4^o de l'article 14 (détachement auprès d'une entreprise publique ou d'un groupement d'intérêt public) du décret n° 85-986 du 16 septembre 1985.

Le 3 juin 2021, le Conseil général de l'Économie (CGE), gestionnaire du corps des ingénieurs concernés au sein du ministère de l'économie et des finances, a écrit à la société pour préciser qu'il était informé de l'intention de la société de se séparer du directeur général et lui indiquer qu'il ne pourrait pas procéder à sa réintégration et qu'il appartiendrait dès lors à la société de continuer à le rémunérer, éventuellement jusqu'au 30 juin 2023.

Par un courrier du 6 août 2021 adressé au ministère de l'économie, des finances et de la relance, la société a fait part de la décision du conseil d'administration de mettre fin au détachement du directeur général et sollicité sa réintégration auprès de son administration d'origine. Le CGE n'a pas donné suite à cette demande.

Le 19 novembre 2021, le nouveau directeur général en poste a réitéré la demande de réintégration auprès du CGE.

La réintégration du directeur général révoqué a finalement eu lieu le 10 octobre 2022. Il s'agissait de fait d'une réintégration pour ordre puisque celui-ci était affecté dans un autre poste.

Du 1^{er} août 2021 au 9 octobre 2022, période durant laquelle le directeur général révoqué n'a pas été réintégré dans son administration d'origine, il a été rémunéré comme directeur général et a perçu une rémunération nette de la part de société La Ciotat Shipyards de 134 140 €, soit un montant total brut chargé de 269 657 €.

10.5.3 Une solution qui a abouti à léser la société La Ciotat Shipyards

Le CGE a considéré que le directeur général révoqué ne pouvait être réintégré dans son administration d'origine, que sur un poste qui lui aurait convenu, en dépit de ce que prévoient les textes applicables.

L'article 24 du décret n° 85-986 du 16 septembre 1985 relatif au régime particulier de certaines positions des fonctionnaires de l'État dispose en effet qu'« *il peut être mis fin au détachement avant le terme fixé par l'arrêté le prononçant (...) à la demande de l'administration ou de l'organisme d'accueil (...). Lorsqu'il est mis fin au détachement à la demande de l'administration ou de l'organisme d'accueil, le fonctionnaire continue, si son administration d'origine ne peut le réintégrer immédiatement, à être rémunéré par l'administration ou l'organisme d'accueil jusqu'à ce qu'il soit réintégré, à la première vacance, dans son administration d'origine.* ».

Ainsi, c'est à la « *première vacance* » que l'administration d'origine doit réintégrer l'agent, et non lorsque celui-ci a trouvé un poste à sa convenance. L'administration d'origine du fonctionnaire est son ministère d'affectation.

Si le Conseil d'État a précisé⁴² que l'administration d'origine, en tant qu'autorité investie du pouvoir de nomination, était seule compétente pour mettre fin au détachement avant le terme fixé. Le rapporteur public soulignait que l'administration d'origine était tenue de faire droit à la demande de l'organisme d'accueil, faisant état d'une « *compétence liée* ».

⁴² CE, 21 octobre 2016, n° 380433.

C'est seulement en l'absence d'emploi vacant correspondant au grade de l'agent que l'administration peut légalement refuser temporairement la réintégration de l'agent. Celle-ci doit être en mesure de justifier de l'absence d'emploi vacant en produisant, par exemple, la liste des postes budgétaires, en indiquant si ces postes étaient ou non occupés par des agents titulaires.

Durant une période de plus de 14 mois, le ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique a donc estimé ne pas être en mesure de réintégrer l'agent, en ne disposant pas de vacances d'emplois.

Le ministère disposait cependant, selon son bilan social 2021, d'un plafond d'emplois autorisé de 130 539 équivalents temps plein annuels travaillés (ETPT). Hors direction générale des finances publiques (DGFIP), 505 postes de catégorie A+ (encadrement supérieur) ont été publiés comme vacants ou susceptibles d'être vacants au cours de l'année 2021, 210 d'entre eux ont été pourvus par des candidats en interne et 60 par des candidats externes. 32 postes de catégorie A+ n'ont fait l'objet d'aucune candidature.

Le programme budgétaire n° 134 qui recouvre les services d'administration centrale⁴³ ou régionaux⁴⁴ affichait un plafond d'emplois sous exécuté. En 2021, le rapport annuel de performance du programme annexé à la loi de règlement du budget de l'État indique d'ailleurs que « *le taux de consommation du plafond d'emplois par rapport à la loi de finances initiale (LFI) 2021 se situe à 98,4 %. L'écart de -72 ETPT entre la réalisation 2021 et la LFI traduit l'allongement du délai moyen de recrutement suite à la crise sanitaire et des départs plus nombreux et précoces que prévus, générant des vacances frictionnelles importantes.* ».

En outre, les rapports d'activités 2021 et 2022 du CGE font état de postes non pourvus dans l'organigramme même de ce service. Enfin, la chambre a pu noter que sont parus au *Journal Officiel*, les départs en retraite en août 2021 et janvier 2022, d'au moins cinq ingénieurs général des mines affectés, selon le rapport d'activité 2020 du CGE au 1^{er} juin 2021. De même entre les agents mentionnés dans les rapports d'activités 2020 et 2021, plusieurs agents nouveaux sont apparus, preuve que des vacances de postes ont existé.

Dans ces conditions, il est donc impossible que le ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique ne soit pas en mesure de réintégrer l'agent sur le premier poste vacant, entre les mois d'août 2021 et octobre 2022.

L'intéressé aurait donc dû être réintégré avec une rémunération assurée par son ministère de rattachement. En faisant échec à cette réintégration, le ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique a fait subir un préjudice financier à la société La Ciotat Shipyards.

⁴³ dont notamment la direction générale des entreprises ou le Conseil général de l'économie où servent les ingénieurs des mines, sachant que ceux-ci exercent également dans d'autres directions, telle que la direction du budget ou du Trésor par exemple.

⁴⁴ dont les directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La société, qui compte moins de 50 salariés, a connu une progression de son effectif durant la période examinée. L'encadrement est important au regard du nombre de salariés avec cinq responsables de services encadrant de 2 à 19 salariés, un chef des services et un mandataire social. Une grande partie des missions administratives (comptabilité et gestion des ressources humaines) est externalisée. La société recourt également largement aux prestations de conseil juridique d'un prestataire extérieur.

La gestion des ressources humaines est peu formalisée (absence de fiche de poste des salariés, de lettre de mission du directeur général, absence d'entretien professionnel pourtant obligatoire).

La rémunération des salariés, les montants versés au titre de l'intéressement ont progressé de façon dynamique durant la période. Les niveaux de rémunération atteints sont élevés au regard de la taille de la société et de la forte externalisation des prestations.

La situation des deux derniers mandataires sociaux appelle des observations au vu des conditions de fin de détachement du premier et de rémunération du second.

Chambre régionale
des comptes

Provence-Alpes-Côte d'Azur



Chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur
17 rue de Pomègues
13295 Marseille Cedex 08
paca-courrier@crtc.ccomptes.fr
www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur