



Le président

Le 27 septembre 2016

à

Monsieur le directeur général
SEM Brest'aim
Centre d'affaires de Coat-ar-Gueven
3 rue Duplex
B.P 91039
29210 Brest Cedex 1

Dossier suivi par : Annie Fourmy, greffière
T 02 99 59 85 44
Mel. annie.fourmy@crtc.ccomptes.fr

Réf. : n° du contrôle : 2015-0008

Objet : notification des observations définitives relatives à l'examen de la gestion de la SEM Brest'aim

P.J. : 1 rapport d'observations définitives et ses réponses

Lettre recommandée avec accusé de réception

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion de la société d'économie mixte Brest'aim concernant les exercices 2011 et suivants ainsi que les réponses qui y ont été apportées.

Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger jusqu'à sa communication à votre assemblée délibérante. Il conviendra de l'inscrire à l'ordre du jour de sa plus proche réunion, au cours de laquelle il donnera lieu à débat. Dans cette perspective, le rapport et la réponse seront joints à la convocation adressée à chacun de ses membres.

Ce document est également transmis aux ordonnateurs des autres collectivités qui lui ont apporté un concours financier ou qui détiennent une partie du capital ou une partie de voix dans ses instances de décision qui le présenteront à leur assemblée délibérante dès leur plus proche réunion.

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

En application de l'article R.241-18 du code des juridictions financières, je vous demande d'informer le greffe de la date de la plus proche réunion de votre assemblée délibérante et de lui communiquer en temps utile copie de son ordre du jour.

Enfin je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 241-23 du code précité, le rapport d'observations et la réponse jointe sont transmis au préfet ainsi qu'au directeur régional des finances publiques.

Jean-Louis HEUGA



NOTIFICATION FINALE DU RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

sur la gestion de la société mixte Brest' Aim

au cours des exercices 2011 et suivants

INTEGRANT LA REPONSE REÇUE DANS LE DELAI LEGAL

SOMMAIRE

Rapport d'observations définitives	p. 2 à 34
Réponse de M. Philippe Mathieu directeur général de la SEM	p. 35 à 40
Réponse de M. François Cuillandre maire de la ville de Brest	p 41 à 42
Réponse de M. François Cuillandre Président de Brest Métropole	p 43 à 47

Société d'économie mixte Brest'aim

**OBSERVATIONS DEFINITIVES DE LA CHAMBRE REGIONALE
DES COMPTES DE BRETAGNE**

Exercices 2011 et suivants

La chambre régionale des comptes de Bretagne a procédé, dans le cadre de son programme de travail, à l'examen de la gestion de société d'économie mixte Brest'aim à compter de l'exercice 2011. Ce contrôle a été ouvert par lettre du 15 juillet 2015.

L'entretien de fin de contrôle prévu par l'article L. 243-2 du code des juridictions financières a eu lieu le 27 janvier 2016 avec M. Philippe Mathieu, directeur général en fonctions et le même jour avec son prédécesseur M. Jacques Sévellec.

Lors de sa séance du 3 mars 2016, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 14 avril 2016 au directeur général et à son prédécesseur. Des extraits ont été également adressés aux tiers mis en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites, la chambre, lors de sa séance du 30 juin 2016, a arrêté ses observations définitives.

SOMMAIRE

1. PRESENTATION DE LA SEM BREST'AIM.....	8
1.1. LES DOMAINES DE COMPETENCES	8
1.2. FONCTIONNEMENT	8
1.3. OBJET SOCIAL	9
1.4. OBJECTIFS	10
1.5. NORMES ET SYSTEMES D'INFORMATION	11
2. GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE.....	11
2.1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	11
2.2. POLITIQUE D'ACHAT	13
2.3. SITUATION FINANCIERE	15
3. GESTION DES EQUIPEMENTS	19
3.1. OCEANOPOLIS.....	19
3.2. GESTION DES DEUX MARINAS BRESTOISES	22
4. ANNEXES.....	31

Résumé

Brest'aim assure la gestion d'une dizaine d'équipements tels que Océanopolis, la goélette *La Recouvrance*, les ports de plaisance du Moulin Blanc et du Château, l'Aréna, le Quartz, scène nationale et également centre de congrès, le parc des expositions ainsi que l'activité de stationnement en qualité de sous-traitant. Ces équipements sont essentiellement situés sur le territoire de la commune de Brest.

Brest Métropole est actionnaire à 65,47 % de Brest'aim et unique délégant des huit conventions de délégation de service public dont la SEM est titulaire. L'entreprise emploie 267 salariés équivalents temps plein (ETP) fin 2015.

Lors du contrôle de la chambre, les statuts de la société sont apparus inadaptés à ses domaines d'intervention et la SEM a décidé de revoir ses statuts lors du conseil d'administration du 21 avril 2016. En outre, les activités actuelles ne sont pas toutes complémentaires au sens de l'article L. 1521-1 du CGCT et certaines, pour l'instant mineures, ne sont pas d'intérêt général comme le requiert l'article précité.

La SEM a récemment formalisé ses principaux objectifs dans un premier plan stratégique couvrant la période 2015-2020. Les objectifs du plan sont complets et allaient très au-delà du seul objectif budgétaire notamment attribué au directeur général. Lors du conseil d'administration précité, les objectifs du directeur général ont été complétés pour 2016.

La SEM met en œuvre un dispositif permettant d'optimiser les actions de la société. Sa démarche qualité déjà bien avancée devrait se compléter, en 2016, notamment d'un schéma directeur des systèmes d'information et d'une adaptation des dispositifs d'évaluation des personnels dont la gestion ne suscite pas de remarques particulières. Par ailleurs, la direction de la SEM a mis en place un dispositif important de coordination et de contractualisation avec ses équipes.

La situation financière de la société se caractérise par un chiffre d'affaires stable sur la période 2011-2014, une progression de 15 % des subventions publiques et un doublement de son résultat d'exploitation. Les subventions publiques versées essentiellement par Brest Métropole représentent 35 % des produits d'exploitation en 2014. Elles devraient baisser de plus de 0,3 M€ en 2016. La SEM recherche de nouveaux financements par le biais du mécénat. Les charges de personnel ne progressent que de 1 % de 2011 à 2015.

Concernant les conventions de délégation de service public, la chambre relève que les subventions d'exploitation ne sont pas justifiées dans leur calcul au regard des modalités d'intervention de la métropole et des sujétions de service public. En outre, la plupart de ces contrats prévoient le versement d'une redevance par le délégataire, redevance souvent fixe alors qu'elle devrait être liée à l'activité de l'équipement concerné. Dans trois contrats, cette redevance disparaît soit par contraction avec la subvention d'exploitation, soit par décision annuelle prévue aux contrats mais non effectivement établie, soit enfin par avenant, dans des démarches non prévues dans les procédures initiales de mise en concurrence. Ces pratiques nuisent à la lisibilité des comptes de la SEM. Par ailleurs, le suivi du calendrier de paiement et le calcul de ces redevances restent perfectibles.

La justification des subventions d'exploitation et le respect des dispositions contractuelles en matière de redevance constituent de sérieuses sources d'insécurité juridique pour la SEM.

Océanopolis, un des contrats de la SEM, équilibre difficilement ses comptes en raison d'une fréquentation inférieure aux prévisions fixées en 2010, même si cette dernière s'est redressée en 2015. Il bénéficie de subventions publiques représentant près d'un tiers des recettes d'exploitation et ne verse aucune redevance. De nouveaux aménagements devraient relancer son attractivité.

Concernant les ports du Moulin Blanc et du Château, leur situation financière apparaît satisfaisante fin 2015. La nouvelle gestion des listes d'attente a permis d'en réduire la taille. Des mesures d'optimisation de la gestion des fluides, de l'hivernage, des résidents permanents, des locations de salles ou encore du stationnement restent à prendre ou à développer pour celles déjà en œuvre.

Recommandations

Sur le fondement des observations du rapport, la chambre formule les recommandations et rappels suivants :

- En matière d'administration :

Recommandation n° 1 : Adapter la rédaction des statuts aux activités de la SEM (§ 1.3).

- En matière d'achat :

Recommandations n° 2 : Conduire plus systématiquement des négociations avec les fournisseurs pour obtenir de meilleures conditions techniques et financières (§ 2.2.2.2).

- En matière contractuelle :

Recommandation n° 3 : Intégrer les modalités d'évaluation des subventions de fonctionnement du délégant dans les nouvelles conventions de DSP (§ 2.3.2).

Recommandation n° 4 : Assurer un meilleur suivi des redevances prévues dans les conventions de délégation de service public (rédaction contractuelle, calcul du montant, délais de paiement) (§ 2.3.3.1).

Recommandation n° 5 : Appliquer aux résidents permanents la grille tarifaire retenue par le délégant dans les conventions relatives aux deux ports (§ 3.2.3.2).

Les recommandations et rappels au respect des lois et règlements formulés ci-dessus ne sont fondés que sur une partie des observations émises par la chambre. Les destinataires du présent rapport sont donc invités à tenir compte des recommandations, mais aussi de l'ensemble des observations détaillées par ailleurs dans le corps du rapport et dans son résumé.

1. PRESENTATION DE LA SEM BREST'AIM

1.1. DOMAINES DE COMPETENCES

Brest'aim, société anonyme d'économie mixte (SEM) à conseil d'administration a été créée, en 1974, pour gérer les parkings de Brest sous le nom de SOPAB jusqu'en 2011. Du fait du nombre et de la variété de ses activités, Brest'aim est l'une des plus importantes SEM de gestion d'équipements de France, dont certains ont un rayonnement national ou international. Elle emploie 267 salariés équivalents temps pleins.

Brest'aim est le délégataire de Brest Métropole (BM) pour huit équipements culturels, sportifs et de loisirs à savoir Le Quartz - Scène nationale et Centre de congrès, Brest Expo - Parc de Penfeld, la Patinoire Le Rinkla Stadium, Brest Aréna - salle de spectacles sportifs et événementiels, Océanopolis - Parc de découverte des océans, les ports de plaisance du Château et du Moulin Blanc et la goélette, la Recouvrance. La SEM intervient également dans le stationnement payant en voirie et en ouvrages sur le territoire de la commune de Brest, par le biais d'un contrat de sous-traitance avec la société Q-Park, délégataire de Brest Métropole.

La SEM a bénéficié de façon constante de la confiance de Brest Métropole. Les conventions de délégation de service public lui sont systématiquement renouvelées dans un cadre concurrentiel apaisé. Les candidatures concurrentes sont peu nombreuses voire inexistantes comme le soulignait déjà la chambre dans ses derniers rapports sur la métropole brestoise en 2010 et 2015. A la faveur du renouvellement des conventions, le délégant envisage de regrouper en une seule délégation plusieurs équipements comme les deux ports de Brest et la Recouvrance en 2017.

En revanche, plusieurs sociétés ont été délégataires de Brest Métropole pour la construction et l'exploitation du stationnement payant de surface et des parcs de stationnement de la commune de Brest. Le délégataire actuel en sous-traite l'exploitation à la SEM par un contrat de prestation de services datant de 2003 et se terminant fin 2023 en même temps que la convention de délégation de service public conclue avec Q-Park. Cette activité de sous-traitance enregistre une progression de 10 % de son chiffre d'affaires sur la période 2010-2014 ainsi que des résultats d'exploitation positifs atteignant 186 000 € en 2014.

Les conventions de délégation de service public prévoient systématiquement la possibilité et les modalités de contrôle des équipements délégués. Selon les documents produits par la SEM, les contrôles formalisés du délégant semblent absents. Dans sa réponse le Président de Brest Métropole rappelle la qualité des rapports annuels du délégataire et souligne que le suivi mis en place prend également la forme d'échanges réguliers entre les services de la métropole et ceux du délégataire.

1.2. FONCTIONNEMENT

La SEM au capital de 6,24 M€ est détenue par Brest Métropole à hauteur de 65,47 %, par la commune de Brest pour 5,69 % et par cinq partenaires privés¹ pour 28,84 %. Les élus de la SEM ne perçoivent ni rémunération ni jeton de présence. Par ailleurs, aucun dividende n'a été distribué sur la période. La SEM est propriétaire de la société OADR (Océanopolis images développement et restauration) créée en 2011. Cette société, présidée par le directeur général de la SEM, emploie 13 salariés.

¹ Caisse des Dépôts et Consignations (14,72 %), BNP PARIBAS/Banque de Bretagne (4,40 %), Crédit Mutuel ARKEA (4,20 %), Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel du Finistère (4,08 %) et Omnium de participations – Groupe EURODIF (1,44 %).

La présidence du conseil d'administration de Brest'aim est assurée par la collectivité Brest Métropole représentée par son président, M. François Cuillandre, et la direction générale par M. Philippe Mathieu, nommé en mars 2013. Le fonctionnement des deux principales instances officielles, à savoir l'assemblée générale et le conseil d'administration, est satisfaisant, sous la réserve suivante, régularisée fin 2015. En effet, plusieurs pouvoirs délivrés lors des conseils d'administration étaient irréguliers² puisqu'ils n'étaient pas attribués nominativement ou étaient cumulés par le président de la SEM, ce que ne permettent pas les statuts de l'entreprise.

1.3. OBJET SOCIAL

1.3.1. Statuts de la SEM

La rédaction de l'objet social de la SEM, dont la dernière version datait de 2012 au moment du contrôle, méritait d'être revue. En effet, les activités constatées de la SEM ne respectaient pas le périmètre statutaire puisqu'elles étaient issues d'une stratification progressive liée à des ajouts successifs. En outre, leur rédaction devait être précisée ou corrigée sur plusieurs points, notamment les références à des équipements publics et à leur « nature » industrielle ou commerciale, ainsi qu'une intervention limitée aux seuls équipements gérés.

Bien qu'elle indique ne pas partager l'avis de la chambre sur certaines de ces questions, l'entreprise a préparé de nouveaux statuts élargissant considérablement son périmètre d'intervention. Le projet de statuts, présenté lors du conseil d'administration du 21 avril 2016, doit être validé par les collectivités actionnaires. Dans celui-ci, « *la société a pour objet de mettre en place, grâce à une mutualisation de moyens techniques et humains, une offre globale de qualité d'ingénierie et de gestion en vue de concevoir, réaliser, exploiter, commercialiser et coordonner tous équipements et services de nature à contribuer à l'attractivité, au rayonnement et au développement des territoires de la Métropole de Brest, et ce compris à l'extérieur du territoire de ses actionnaires, tout particulièrement dans les domaines du tourisme, du loisir, du sport, de la culture, du stationnement et de l'événementiel d'affaires ...* ».

Si la gouvernance mise en place par la SEM permet à la société de mutualiser ses ressources et de rechercher des synergies, son fonctionnement reste, néanmoins, régi par l'article L. 1521-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT) disposant que « *lorsque l'objet de sociétés d'économie mixte locales inclut plusieurs activités, celles-ci doivent être complémentaires* ». Brest'aim s'écarte de cette disposition légale en raison de l'hétérogénéité des équipements gérés.

1.3.2. Statuts de la filiale SAS O IDR

Le périmètre d'intervention de la SAS *Océanopolis Images Développement Restauration* tant en terme territorial que de missions au sein ou en dehors d'Océanopolis dépasse l'objet social de la SEM dont elle est la filiale. En effet, les statuts de la SEM datant de 2012 limitaient ses interventions aux seuls équipements publics gérés.

Le périmètre des missions d'O IDR dépasse également les limites fixées par l'article L. 1521-1 du CGCT par sa notion « *d'activité d'intérêt général* ». A titre d'exemple, les statuts permettent à O IDR de vendre des services de restauration rapide en dehors des équipements gérés par la SEM.

² Par exemple ceux des CA de mars 2013 et décembre 2014.

Enfin, le projet de statuts de la SEM permet de rapprocher le périmètre d'intervention de la société avec celui de sa filiale.

1.4. OBJECTIFS

1.4.1. Plan stratégique 2015-2020

La SEM a arrêté, en décembre 2014, pour le 40^{ème} anniversaire de sa création, son premier plan stratégique déclinant ses principaux objectifs à court et moyen termes. Cette démarche formalisée et pluriannuelle n'existait pas précédemment. Etabli pour la période 2015-2020, le plan stratégique apparaît synthétique et précis dans ses enjeux, ses actions, ses pilotes et son calendrier.

Néanmoins, les indicateurs d'évaluation, notamment sous forme de tableaux de bord, n'étaient pas encore tous définis fin 2015 et le projet ne prévoyait pas de calendrier d'évaluation. Le directeur général précise dans sa réponse que de nombreuses données d'évaluation ont été produites lors du conseil d'administration du 21 avril 2016 et que le suivi mis en place sera pérennisé.

Le plan stratégique donne les grandes lignes de l'évolution de l'activité de la société. Ainsi, le lancement d'une offre globale *Événementiel entreprises* appelé *Brest'aim Events* constitue un objectif prioritaire. Cette action vise à développer une démarche de prospection et de commercialisation dans le cadre d'une offre globale étendue à l'ensemble des équipements de la SEM. Ce concept est testé à l'occasion des fêtes maritimes de Brest durant l'été 2016.

La SEM participe également à la promotion de la destination du pays de Brest et d'Ouessant. Elle a, ainsi, adhéré au groupement d'intérêt public (GIP) *Brest terres océanes* constitué en 2015. Cette action recouvre la commercialisation, l'accompagnement des professionnels du tourisme, la coordination et l'organisation de l'offre touristique.

La SEM se préoccupe également de l'impact de certaines de ces activités sur le territoire du pays de Brest. Ainsi, deux études ont été menées sur l'impact d'Océanopolis. De nouvelles études sont en cours à la fois pour Océanopolis et la scène nationale Le Quartz.

1.4.2. Objectifs de la direction générale

Le directeur général en fonctions a été nommé le 13 mars 2013 tout en conservant son contrat de travail de directeur du développement. Ce contrat de travail prévoit une rémunération mensuelle fixe versée sur 13 mois, avec une prime d'ancienneté et un bonus annuel « *d'un montant brut fixé à 10 % de la rémunération annuelle brute sous réserve que le résultat d'exploitation de la société soit au moins équivalent au résultat fixé lors de l'adoption du budget prévisionnel par le conseil d'administration ...* ». Par ailleurs, une prime mensuelle rémunère sa fonction de mandataire social en qualité de directeur général.

Le contrat de travail prévoit qu'« *il est expressément convenu que la partie variable de la rémunération est déterminée en fonction de la réalisation d'objectifs fixés par le conseil d'administration de la société pour chaque année. La partie variable de la rémunération - bonus et bonus supplémentaire - est payable au mois de décembre suivant celui au cours duquel l'assemblée générale de la société a approuvé les comptes pour l'exercice concerné* ».

La chambre constate que la prime a été versée chaque année sur la période analysée.

La rédaction du contrat du directeur mériterait d'être revue sur la question du retraitement à appliquer au résultat d'exploitation afin de le comparer à l'objectif, le devenir de la prime en cas

de résultat d'exploitation prévisionnel déficitaire ou encore sur l'intérêt d'un bonus complémentaire non défini et non utilisé. Les objectifs attribués au directeur sont uniquement basés sur le résultat d'exploitation prévisionnel évalué par ses services ce qui peut paraître réducteur au regard des objectifs fixés par la SEM dans son plan stratégique. Par ailleurs, l'atteinte des objectifs attribués au directeur n'est ni validée ni formalisée.

Suivant les préconisations de la chambre, le conseil d'administration a validé, lors de sa réunion du 21 avril 2016, les conditions de détermination de l'atteinte de l'objectif budgétaire déclenchant la rémunération variable des cadres dirigeants en approuvant les modalités de retraitement du résultat d'exploitation. Il a également fixé pour 2016 deux objectifs qualitatifs pour son directeur général, relatifs au renouvellement de deux conventions de délégation de service public et à la préparation d'un projet d'investissement.

1.4.3. Intéressement des salariés fondé sur la capacité de réalisation du budget

L'accord de participation, régulièrement modifié, n'a pas été mis en œuvre dans la période sous revue en raison de l'insuffisance des résultats par rapport aux capitaux propres.

En revanche, un accord d'intéressement conclu pour les exercices 2014 à 2016 repose sur la volonté d'associer les salariés aux performances de l'entreprise. Ces dernières sont mesurées par l'écart entre prévisions et réalisations budgétaires du résultat d'exploitation, hors subventions publiques. Le montant réservé à l'intéressement est doublement plafonné à 3 % du montant de la masse salariale et à celui du bénéfice net comptable. La mesure de la performance repose sur le seul critère budgétaire ce qui en limite d'autant la portée.

Le premier plafond de 3 % a été systématiquement atteint sur les quatre derniers exercices. L'intéressement net annuel moyen s'élève à 220 000 €.

1.5. NORMES ET SYSTEMES D'INFORMATION

Les activités de Brest'aim font l'objet, depuis janvier 2014, d'une certification ISO 14001 pour leur système de management environnemental. Le plan de management environnemental (PME) est suivi par un salarié.

Si l'efficacité des systèmes d'information de la société est mise en exergue par la SEM, ses pratiques et ses besoins ne sont pas formalisés. La SEM ne dispose pas d'un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) détaillant ses besoins et sa stratégie. L'élaboration d'un SDSI ainsi que d'un plan de reprise d'activité sont des objectifs pour 2016 assignés au secrétariat général.

2. GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

2.1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.1.1. Evolution des effectifs et de la masse salariale

La SEM a contenu l'évolution de la masse salariale sur la période 2011-2015. La prise en compte des données provisoires de l'exercice 2015, met en évidence une légère hausse d'environ 1 % sur la période incluant un élargissement du périmètre avec un nouvel équipement entrant dans le portefeuille de la SEM fin 2014.

ETP/millions d'euros	2011	2012	2013	2014	2015	2015/2011
Effectifs moyens	252,6	260,6	255,1	260	267	+ 5,7 %
Masse salariale	12,3	12,9	12,6	12,1		

Source : Chambre régionale des comptes d'après les données de la SEM

Les effectifs équivalents temps plein (ETP) ont augmenté de 5,7 % sur la même période résultant d'un accroissement de 13,3 % des effectifs temporaires et de 3,4 % des effectifs permanents comme le montre l'annexe 1. Ils s'établissent à 267 salariés en 2015. Cette augmentation différenciée des effectifs a permis de maîtriser la progression de la masse salariale et d'adapter les effectifs à la saisonnalité des activités. En outre, la mutualisation de certaines tâches a permis de limiter le recrutement à sept salariés pour la gestion de la nouvelle salle Aréna.

La moyenne d'âge s'élève à environ 45 ans et la durée moyenne d'ancienneté dans l'entreprise s'élève à près de 15 ans illustrant, ainsi, la stabilité du personnel.

2.1.2. Formation, évaluation et recrutement

Les salariés de la SEM ont pu, en 2014, bénéficier en moyenne de deux jours de formation représentant 1,6 % de la masse salariale. Si les formations ayant trait à la sécurité sont nombreuses, celles relatives à l'achat sont moins fréquentes.

La chambre relève la structuration et le renforcement des outils de gestion du personnel. Ainsi, le guide des procédures prévoit la tenue d'un entretien annuel pour chaque salarié mené par le supérieur hiérarchique direct. Néanmoins, la formalisation des objectifs lors des évaluations individuelles apparaît perfectible comme l'a constaté la chambre à travers l'analyse des fiches d'évaluation 2014 de quatre salariés³ et de cadres. La direction générale de la SEM a confirmé que la démarche et l'utilisation de l'outil d'évaluation donnent actuellement lieu à des formations et à une adaptation des processus.

Quatre recrutements en contrat à durée indéterminée⁴ ont été analysés. Si la procédure suivie apparaît conforme aux règles internes, leur traçabilité peut être améliorée. La SEM n'a pas transmis la grille de sélection des candidatures ni la fiche d'entretien correspondant à l'un de ces recrutements⁵. Les fiches d'entretien apparaissent pertinentes mais succinctement renseignées. Les rubriques aptitudes et appréciation générale notamment, restent toutes vierges. Le directeur général précise que le processus de recrutement s'appuie également sur un dispositif de sélection collégial et oral.

Par ailleurs, deux salariés en position de détachement de Brest Métropole travaillent pour la SEM. Si les arrêtés de détachement et les contrats d'engagement sont conformes aux textes, ils mettent en évidence l'ancienneté des détachements de plus de 25 ans s'expliquant difficilement pour des emplois pérennes.

2.1.3. Rémunération et coût du travail

La négociation annuelle des salaires conduit, chaque année, en février à l'adoption d'un accord sur l'augmentation des rémunérations. Au sein de l'enveloppe arrêtée, une partie est réservée

³ Deux techniciens régisseur, une administratrice du Quartz et un cadre d'Océanopolis.

⁴ Un technicien plongeur à Océanopolis, le responsable hygiène et sécurité, le régisseur principal du Quartz et une assistante à la direction scientifique et culturelle à Océanopolis en 2013 et 2014

⁵ Responsable hygiène et sécurité.

à une revalorisation générale et une autre à des augmentations individuelles. Les augmentations générale et individuelle se sont élevées respectivement à 0,7 % et 0,5 % en 2014. Seule une augmentation générale de 0,5 % a été mise en œuvre en 2015. Par ailleurs, les grilles indiciaires s'inspirent de celles de la fonction publique mais le point d'indice évolue de façon différente.

2.1.4. Conditions de travail

Les salariés de la SEM bénéficient d'une durée du temps de travail inférieure comprise entre 1 569 et 1 587 heures selon les personnels, plus favorable que celle de droit commun avec 1 607 h.

La SEM ne dispose pas d'un dispositif de contrôle automatisé de la durée du temps de travail des salariés bien qu'un tel dispositif soit envisagé dans l'accord sur le temps de travail. Il existe en revanche un outil déclaratif de gestion des temps de travail, qui devrait être totalement opérationnel en 2016.

Le taux d'absentéisme était de 3,28 %⁶ en 2015, proche de celui de 2013 mais en baisse par rapport à celui 2014 (4,47 %). Le taux d'absentéisme de 2015 apparaît inférieur au taux moyen affiché dans les études récentes⁷ (4,26 % en 2013). La SEM a initié une démarche participative qui s'est traduite par la mise en œuvre d'un plan d'actions sur 2014-2015 portant sur le management et la prévention des risques psycho-sociaux.

2.2. POLITIQUE D'ACHAT

2.2.1. Organisation de la SEM

Le régime juridique applicable aux achats des sociétés d'économie mixte locales prévoit des procédures formalisées et des marchés passés selon des modalités librement définies par le pouvoir adjudicateur dans le cadre de l'ordonnance du 6 juin 2005.

Le règlement intérieur de la SEM respecte les différents seuils réglementaires. Pour les procédures dont le montant est supérieur à 50 000 € mais inférieur aux seuils des procédures formalisées, la SEM s'astreint volontairement à une procédure relativement développée. En deçà de 50 000 €, les consultations sont réalisées sur devis, voire sans mise en concurrence pour les montants les plus faibles.

Le service des marchés, composé d'un chef de service, d'une personne à mi-temps et d'un salarié recruté en contrat à durée déterminée fin 2015, pilote les procédures dites « centralisées », apporte un soutien aux acheteurs des directions déléguées ou des équipements, intervient sur les procédures dites « décentralisées » dans les équipements et supervise l'ensemble des passations.

Les acheteurs sont positionnés au sein de chaque équipement et disposent d'une large autonomie pour mener leurs procédures, en deçà du seuil de 50 000 €. Pour épauler les équipes d'acheteurs, non spécialistes des achats publics, un administrateur est placé dans chaque direction déléguée. En recrutant à l'été 2015 une administratrice affectée à la direction déléguée sports-événements, la SEM a renforcé ses capacités en matière d'achats décentralisés.

Une réunion de coordination a été instaurée au dernier semestre 2015 entre les différents acteurs de l'achat. Celle-ci étudie notamment la possibilité de centraliser certaines prestations transversales qui ne le sont pas encore⁸. Les formations suivies entre 2011 et 2015 en matière

⁶ Calcul : $(1\,985 \text{ jours d'absence} \times 7 \text{ h heures}) / (267 \text{ Etp} \times 1\,587 \text{ h}) = 3,28 \%$.

⁷ Etude Alma consulting group établissant un taux moyen d'absentéisme dans les entreprises.

⁸ Exemples : maintenance des ascenseurs et des extincteurs.

d'achat, à l'exception d'une d'entre elles, l'ont été par les seuls salariés du service des marchés du siège. Le volume de ces formations, au total inférieur à 15 jours sur la période 2011-2015, apparaît faible au regard des volumes de prestations à gérer, comme le relevait déjà une note relative à la politique d'achat de janvier 2014.

La SEM précise que des actions de formation seront menées auprès des acheteurs principaux en 2016 et 2017. Elle souligne également que le service des marchés s'appuie en permanence sur des assistances extérieures spécialisées et rajoute qu'il n'y a pas eu de contentieux en matière de marchés.

2.2.2. Performance de la fonction achat

2.2.2.1. Procédures décentralisées

Le dispositif de décompte des seuils permettant de s'assurer que les commandes sont bien passées par famille de besoins avec une procédure de passation appropriée, apparaît inadapté. Ainsi, plusieurs modalités d'achat ne sont pas conformes aux procédures internes : l'analyse d'un échantillon de 20 familles d'achats relevant a priori de prestations ou de fournitures homogènes, ou d'opérations susceptibles de constituer une unité fonctionnelle montre qu'au moins six d'entre elles, soit 30 % de l'échantillon, devraient être centralisées au regard des guides de procédures successifs pour des montants supérieurs à 50 000 €.

En l'absence de système centralisé et informatisé des engagements, le décompte des seuils n'est effectué qu'a posteriori, ce qui réduit la portée du contrôle. Le « reporting » que pourrait exploiter le service des marchés via le logiciel de comptabilité n'est pas déployé, comme le souligne la note interne sur la politique d'achat de 2014, alors qu'il permettrait de compléter le dispositif existant basé sur le budget prévisionnel et les données comptables de l'exercice précédent.

Même si, comme l'affirme le directeur général, les achats examinés ont, sauf exceptions fondées, fait l'objet d'une mise en concurrence, plusieurs d'entre eux pourraient faire l'objet d'un pilotage centralisé. A cet égard, la SEM a d'ores et déjà engagé certaines actions. Ainsi, elle indique que « *la mise en place progressive d'achats transversaux a été décidée pour les montants significatifs* » et que « *dans les mois à venir, des procédures seront engagées pour les contrats de maintenance, les contrôles réglementaires des bâtiments, les fournitures électriques, la gestion des déchets...* ».

La chambre relève que la conception graphique du programme de la saison culturelle du Quartz est confiée sans publicité ni mise en concurrence au même prestataire depuis plusieurs années. Son montant cumulé s'élève à plus de 41 000 € de 2011 à 2014. La SEM indique qu'une mise en concurrence sera effectuée dès la prochaine saison.

2.2.2.2. Procédures centralisées

A partir d'un échantillon de 13 procédures centralisées, la chambre relève que les dossiers sont bien suivis. Elle formule cependant quelques observations.

Concernant le non-respect de la liberté d'accès à la commande publique, si l'accord cadre pour la conception des campagnes de communication d'Océanopolis a été reconduit trois fois conformément aux dispositions contractuelles, en revanche, cet achat aurait dû faire l'objet d'une nouvelle mise en concurrence au lieu d'être prolongé à l'été 2015. Un nouveau marché a cependant été signé en 2016 comme l'indique le directeur général dans sa réponse.

Concernant le respect du principe de transparence, des sous-critères du critère « qualité de la proposition »⁹ ont été introduits en cours de consultation pour l'exposition temporaire d'Océanopolis. L'analyse des offres fait, ainsi, intervenir six items, dont cinq ne peuvent correspondre à la définition du critère donnée dans le règlement de consultation. La SEM fait valoir que « l'analyse des offres en plusieurs points permettait à l'acheteur d'apprécier tous les éléments constituant l'exposition » et que « tous ces points ont été régulièrement abordés lors du dialogue compétitif ». Pour autant, ces critères, bien que ne figurant pas au règlement de consultation, ont fait l'objet d'une notation et auraient dû faire d'objet d'une publicité¹⁰.

L'égalité de traitement des candidats aurait pu être plus aboutie pour le marché d'apponement du port du château. Si l'offre retenue était financièrement plus intéressante, l'imprécision du cahier des clauses particulières a nécessité une demande de compléments qui s'apparente plus à une réorientation de l'offre. En effet, le candidat finalement retenu au terme de la procédure s'est vu invité à reformuler son offre qui ne permettait pas à la SEM de disposer « d'offres comparables techniquement ». Par ailleurs, les analyses des offres n'apparaissent pas totalement justifiées dans deux procédures. Tel est le cas du marché de surveillance d'Océanopolis où les sous-critères faisant l'objet d'une notation consignée dans un tableau ne sont pas analysés. Seul un commentaire succinct et parfois non factuel¹¹ figure au niveau de la notation globale de la valeur technique. Il en va de même pour le marché de l'apponement du port du Château où les notes attribuées ne sont pas assorties d'explications permettant de justifier les valeurs retenues.

Par ailleurs, certaines pratiques peuvent pénaliser la SEM dans la recherche des offres économiquement les plus avantageuses. Ainsi, aucun des marchés de l'échantillon, y compris ceux relevant de procédures librement définies, ne révèle l'existence de négociations tant sur le prix que sur le contenu des prestations. Enfin, pour le marché de l'exposition *Cyclops*, la SEM a limité la possibilité d'obtenir une offre plus attractive en annonçant dès le règlement de consultation une fourchette budgétaire entre 600 et 800 000 €, considérant que ce choix lui a permis d'éviter des propositions très supérieures au budget prévu. De fait, les deux derniers candidats en lice au terme de la procédure de dialogue compétitif ont remis des offres égales au montant maximal, éliminant tout intérêt pour le critère prix.

2.3. SITUATION FINANCIERE

2.3.1. Fiabilité des comptes

Les budgets habituellement adoptés en novembre de l'année précédente sont présentés par équipement et pour la SEM. Un bilan des consommations de crédit est transmis régulièrement par le service comptabilité aux responsables des équipements. Par ailleurs, un point financier mensuel est réalisé avec chaque direction déléguée.

Les rapports annuels des commissaires aux comptes certifient sans réserve les comptes de la SEM sur la période examinée par la chambre. Par ailleurs, le commissaire aux comptes a présenté sans réserve dans son rapport annuel spécial les conventions existantes, approuvées par l'assemblée générale. Néanmoins, les contrats importants signés entre la SEM et l'association *Brest Evènements Nautiques* en 2011 et en 2014 ne sont pas mentionnés dans le rapport spécial annuel.

⁹ C'est-à-dire « le projet et son adéquation avec le programme de l'exposition, la réponse esthétique des éléments de l'exposition – 60 % ».

¹⁰ Cf. Conseil d'Etat - arrêt Esa – commune d'Ajaccio du 23/5/2011.

¹¹ Offre « conforme à nos demandes ».

Les statuts de la SEM prévoient « une procédure d'autorisation, de vérification et d'approbation imposée au code du commerce »¹² lorsque des administrateurs sont directement ou indirectement intéressés. Pourtant, le dernier contrat de 2014 n'a pas été évoqué avant sa signature au conseil d'administration. Le commissaire aux comptes précise que les contrats signés avec cette association sont désormais inclus dans son rapport annuel.

2.3.2. Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation constitués à 64 % de chiffre d'affaires et à 35 % de subventions publiques progressent de 3,2 % sur la période pour s'établir à 29,7 M€ fin 2014.

Le chiffre d'affaires est stable sur la période mais, évalué par salarié équivalent temps plein, il passe de 74 820 € en 2011 à 72 692 € en 2014, soit une baisse de 2,8 %. Il devrait être plus favorable en 2015 en raison d'une croissance significative du chiffre d'affaires d'Océanopolis.

Tableau n° 2 : Produits d'exploitation

En millions d'euros	2011	2012	2013	2014	Variation 2014/2011
Chiffre d'affaires	18,9	21	18,7	18,9	- 0,1 %
Subventions d'exploitation	9	9,9	9,9	10,4	+ 15,1 %
Autres produits	0,8	1	1,3	0,4	- 50 %
Produits d'exploitation	28,7	31,9	29,9	29,7	+ 3,2 %

Source : Chambre régionale des comptes d'après les comptes sociaux de La SEM

Les subventions d'exploitation progressent de 15 % sur la période. Elles représentent 31,3 % des produits d'exploitation en 2011 mais plus de 35 % en 2014. La progression des subventions de la métropole est liée à l'arrivée d'un nouvel équipement, l'Aréna auquel est attaché une subvention de 1,1 M€ cette dernière année. Le budget 2016 prévoit une baisse de la part des subventions publiques qui ne représenterait plus que 31,7 % des produits d'exploitation.

La chambre constate que la rédaction actuelle des clauses contractuelles des différentes délégations de service public ne présente jamais la méthode de calcul des montants des subventions accordées. Par ailleurs, les subventions versées par Brest Métropole à la SEM baisseraient d'un montant global de 330 000 € HT en 2016 sans qu'une ventilation par convention ne soit actée.

En effet, six conventions de délégation de service public prévoient une subvention d'exploitation du délégant, tantôt appelée « contribution forfaitaire », « participation à l'exploitation correspondant strictement aux sujétions de service public », « prise en charge de contraintes tarifaires » ou « participation financière en complément de prix ».

La SEM précise que si l'initiative de cette réduction des subventions en 2016 émane de la métropole, des négociations ont été engagées et se poursuivent avec le délégant pour en préciser l'assiette, le montant et les conséquences. Le président de Brest Métropole confirme que la discussion d'avenants relatifs à chaque contrat de délégation de service public concerné n'a pu être réalisée dans les délais impartis à la préparation budgétaire.

Cette absence d'évaluation du montant des subventions et de leur réduction globale et unilatérale prévue en 2016 est contraire aux règles des délégations de service public et engendre une source d'insécurité juridique dans les contrats de la SEM.

¹² L'article L. 225-38 du code de commerce soumet à autorisation préalable du conseil d'administration la conclusion de telles conventions lorsque l'actionnaire détient plus de 5 % des droits de vote de la société.

La chambre avait déjà rappelé à la métropole lors des précédents contrôles que l'existence et le montant de ces subventions devaient être contractuellement justifiés, afin que ces dernières ne puissent être considérées comme un moyen détourné d'atteindre l'équilibre financier.

Enfin, pour enrayer la stabilité du chiffre d'affaires et la baisse des subventions, la SEM cherche à développer des recettes provenant de partenariats privés. Le budget 2016 précise que ces recettes pourraient s'élever à 2 % des produits. Par ailleurs, deux fonds de dotation, l'un consacré à la mer, l'autre à la scène nationale *Le Quartz* viennent d'être créés. Bien que non intégrés à la SEM, ces fonds de dotation permettront de soutenir notamment les actions d'*Océanopolis* et du *Quartz*.

2.3.3. Dépenses d'exploitation

Les charges d'exploitation progressent de 2,1 % sur la période 2011-2014. Elles sont constituées à hauteur de 42,2 % d'achats et de charges externes et de 43,3 % de charges de personnel. Si les charges externes augmentent de 5,8 % sur la période, celles de personnel baissent de 1,65 % et traduisent les efforts de la SEM en la matière d'autant plus qu'un nouvel équipement a été intégré à la SEM en 2014. Les données de l'exercice 2015 confirment cette maîtrise des charges de personnel.

2.3.3.1. Redevances d'affermage dues à Brest métropole

Certains contrats comme ceux de la Recouvrance ou d'*Océanopolis* prévoient une exonération totale ou partielle de redevance. Cette possibilité, qui doit être validée chaque année, n'a jamais été formalisée, contrairement aux dispositions contractuelles. L'absence de ces redevances évaluées à 2,7 M€/an diminue d'autant les charges de la SEM.

Au gré des renouvellements des contrats, ces derniers intègrent, désormais, une redevance d'affermage comprenant une partie variable tenant compte de l'inflation et du chiffre d'affaires. Néanmoins, quatre délégations conservent une redevance entièrement fixe à savoir le port du Moulin Blanc, *Océanopolis*, *Le Quartz* et *La Recouvrance*.

Le montant des redevances dues au délégant a progressé de 90 000 €, soit une augmentation de 20 % sur la période en raison de l'entrée de l'Aréna dans le portefeuille de la SEM. Cette progression est à comparer au complément de subvention publique de 0,3 M€ hors Aréna versé par la métropole sur la période.

Enfin, les redevances sont systématiquement payées avec retard pour cinq conventions. La SEM fait valoir que Brest Métropole émettrait tardivement les titres de recettes. Pour les conventions du parc des expositions et de la patinoire, la redevance des exercices 2012 et 2013 n'a été payée qu'en 2015. Les redevances variables d'un montant annuel de 80 à 180 000 € sont versées avec un retard de six mois et les redevances fixes d'un montant annuel de 130 000 € avec un retard de deux mois. Ces retards ont des effets favorables sur la trésorerie de la SEM.

2.3.3.2. Répartition des frais des services centraux

Les frais des services centraux représentent 5,7 % des produits de fonctionnement de la SEM. Ils sont répartis, selon la décision du conseil d'administration du 27 novembre 2012, entre les différents centres de coût selon une clé de répartition en fonction du chiffre d'affaires de chaque activité. Cette répartition se fait selon un barème de tranches avec des taux disparates. Par ailleurs, les modalités de calcul de ces charges communes ne sont pas présentées dans les rapports annuels d'activité comme le prévoient les contrats.

La SEM précise que les modalités de calcul ont évolué au fur et à mesure du développement de la société. Elle indique également que leur complexité apparente résulte de cette évolution.

2.3.4. Résultat et capacité d'autofinancement

Le résultat d'exploitation double sur la période. Il est également deux fois plus élevé que le résultat prévisionnel sachant que ce dernier n'inclut pas la charge relative à l'intéressement des personnels d'une moyenne de 0,22 M€.

Tableau n° 3 : Résultats

En milliers d'euros	2011	2012	2013	2014	Evolution en %
Résultat d'exploitation	278,6	500,1	160,6	610,2	119
Résultat net	262,2	353,2	386,4	389	48
Capacité d'autofinancement	1 186,2	1 377,8	1 034	1 608,5	36

Source : Rapports de gestion de la SEM

Lors de la préparation du budget 2016, en novembre 2015, le conseil d'administration reconnaissait que le résultat brut d'exploitation prévisionnel de la SEM serait inférieur de moitié à celui de 2015 en raison de la baisse de 0,3 M€ des subventions versées par Brest Métropole.

La SEM bénéficie des crédits d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) et pour la recherche (CIR) qui réduisent d'autant l'impôt sur les sociétés (IS).

Tableau n° 4 : Crédits d'impôt et impôt sur les sociétés

En milliers d'euros	2011	2012	2013	2014
CICE	-	-	213	334
CIR			163	50
Impôt sur les sociétés	108	123	-370	-357,1

Source : Chambre régionale des comptes d'après les comptes de la SEM

Dans le même temps, le résultat net a progressé de 48 % passant de 0,26 à 0,39 M€ alors que les subventions publiques augmentent de 15,5 % atteignant 10,4 M€ en 2014.

La capacité d'autofinancement brute passe de 1,2 M€ en 2011 à 1,6 M€ en 2014, soit une augmentation de 36 %. Par ailleurs, l'endettement de la SEM représente 3,4 années d'autofinancement.

Le délai global de paiement est de 35,7 jours en 2014.

2.3.5. Programme d'investissement et son financement

La SEM s'appuie sur le plan pluriannuel d'investissement 2016-2020 de Brest Métropole qui prévoit des investissements d'un montant de 10 M€. A cet effet, la SEM a augmenté son capital social de 1,4 à 6,240 M€ en 2011 par incorporation de réserves à hauteur de 3 M€ et par émission d'actions nouvelles pour 1,8 M€. Elle devait faire face à un programme d'investissements de 10 M€ dans le cadre du contrat de l'Aréna.

La SEM présentait un fonds de roulement net global inhabituel de -1,7 M€ fin 2014, situation s'expliquant par un décalage important entre mobilisation des emprunts et appels de fonds. Alors que l'Aréna ouvrait en septembre 2014, la mobilisation d'emprunts d'un montant de 7,2 M€

pour rembourser Brest Métropole n'a eu lieu que fin décembre 2014 et en avril 2015. Les premières charges financières sont, ainsi, reportées sur l'exercice 2015.

L'encours de la dette de la SEM a, alors, triplé en passant de 3 M€ en 2011 à 9 M€ en 2015 en raison de la mobilisation des emprunts pour financer les investissements de l'Aréna. Cette dette porte essentiellement un taux fixe à 3 % sur 15 ans, avec une garantie d'emprunt de la métropole à hauteur de 50 %.

2.3.6. Trésorerie

La trésorerie de la société était constituée, fin 2014, de 4,5 M€ de valeurs mobilières de placement et de 1,5 M€ de disponibilités, contre respectivement 6,1 M€ et 0,5 M€ en 2011.

La SEM bénéficie des facilités offertes par Brest Métropole en retardant sa réponse aux appels de fonds de Brest Métropole pour le financement des investissements de l'Aréna ou en versant tardivement des redevances dont les titres de recettes sont émis lentement ou encore en bénéficiant du versement anticipé d'un remboursement de GER pour Océanopolis.

3. GESTION DES EQUIPEMENTS

3.1. OCEANOPOLIS

3.1.1. Présentation générale

Océanopolis, aquarium, parc de loisirs, centre de culture scientifique et technique et industrielle (CCSTI) figure parmi les plus grands équipements de loisirs français. Brest Métropole en a confié, en 2010, son exploitation à la SEM dans le cadre d'un affermage pour une durée de 10 ans. Océanopolis contribue pour plus d'un tiers aux recettes d'exploitation de la SEM et emploie près de 35 % des effectifs de celle-ci. Il accueille entre 400 000 et 450 000 visiteurs selon les années. Un quart du public visitant l'équipement vient de Bretagne et 15 % de l'étranger en 2014.

L'exploitation a conduit à la modification de fait de certains éléments de la convention. Rythme de réalisation du GER, modification du montant de la subvention pour sujétions de service public et évolution de la structure de la grille tarifaire nécessiteraient des avenants à la convention.

Par ailleurs, le contenu ou la rédaction de plusieurs clauses sont imprécises et/ou minorent le risque du délégataire. Ainsi, l'inventaire ne distingue pas biens propres, de reprise et de retour et les cas de pénalités ne sont pas explicités. En effet, seul un seuil minimum de 500 €/jour est indiqué, quelle que soit la défaillance observée. La collectivité dispose contractuellement de la possibilité de fixer unilatéralement le montant de la pénalité « *en fonction du préjudice subi* »¹³.

En outre, le contrat ne fixe aucun objectif quantitatif au délégataire et n'exige de celui-ci qu'une obligation de moyens. Il n'évoque ainsi ni cible de fréquentation, ni objectif commercial¹⁴, les prévisions de fréquentation et de chiffre d'affaires figurant au compte prévisionnel annexées au contrat ne pouvant être assimilées à des objectifs contraignants. Aussi, le délégataire n'est pas

¹³ Article 32.1.

¹⁴ Article 15.3.

intéressé à l'optimisation de ces résultats, par exemple par l'atteinte d'objectifs contractuels d'exploitation autre que le résultat financier, malgré les difficultés rencontrées pour équilibrer les comptes.

3.1.2. Equilibres financiers

3.1.2.1. Résultat

Les résultats cumulés sur la période 2011-2015 s'élèveraient à une perte de 62 000 € malgré une progression de 14 % des produits et de 13 % des charges ainsi qu'un excédent de 52 600 € en 2015.

Les charges de personnel, qui représentent 39 % des charges d'exploitation, augmentent modérément de 2 % sur la période. En revanche, le coût de gestion des fluides représentant 18 % des charges d'exploitation augmente de 13 %. Enfin, le poste *Services extérieurs* enregistre une progression de 47 % en raison de la mise en place de l'exposition *Cyclops* d'un montant de 0,8 M€ dont l'impact sur les recettes devrait être durable.

Tableau n° 5 : Produits d'exploitation et résultats

En milliers d'euros	2011	2012	2013	2014	2015
Produits d'exploitation	10 126	11 409	10 706	10 081	11 556
dont subventions	3 051	3 687	3 460	3 186	3 844
Charges d'exploitation	10 182	11 343	10 790	10 088	11 538
Résultat d'exploitation	-55,2	66,1	-83,6	-7,2	18,1
Résultat net	-0,5	43,4	-83,8	-77,8	43,3

Source : Chambre régionale des comptes

Le chiffre d'affaires qui s'établit, en 2015, à 6,9 M€ représentant 60 % des produits d'exploitation a, ainsi, cessé de baisser. Le redressement de la fréquentation estimée à 440 000 entrées explique ce rebond du chiffre d'affaires. Dans un contexte économique considéré défavorable par la SEM dans sa réponse, la fréquentation reste inférieure aux 485 000 entrées prévues au compte d'exploitation prévisionnel initial. La billetterie représente 49 % des produits d'exploitation, soit 5,6 M€. Les tarifs n'ont augmenté que de 15 % alors que le compte d'exploitation prévisionnel a été bâti à partir d'une hausse de 20 % des tarifs. Les ventes en boutique d'un montant de 1,3 M€ soit 11 % des produits d'exploitation ont résisté et connu un sursaut en 2015.

Enfin, la hausse de 25 % des subventions qui s'établissent à 3,8 M€, soit 33 % des produits d'exploitation concourt à l'amélioration de la situation en fin de période. En effet, Océanopolis perçoit chaque année « une participation à l'exploitation correspondant strictement aux sujétions de service public » dont le montant total s'élève à 27,7 M€ pour la durée du contrat.

Dans sa réponse, la SEM relève que l'équilibre d'exploitation d'Océanopolis est quasiment atteint. Il n'en reste pas moins que l'équilibre financier du contrat demeure précaire d'autant plus qu'il n'est assuré qu'en raison du non-paiement de la redevance prévue au contrat.

3.1.2.2. Gros entretien renouvellement

Une obligation d'entretien et de réparation des bâtiments est couverte par un compte de gros entretien et renouvellement (GER) d'un montant de 2,7 M€ pour la durée du contrat. Celui-ci est assorti d'une subvention spécifique d'un montant de 0,27 M€ de la part de la collectivité pour chacune des 10 années et n'a donc pas, normalement, d'incidence financière sur les comptes de la SEM.

La subvention dédiée au GER, a été perçue par la SEM à hauteur de 1,5 M€ alors que le montant initialement prévu était de 1,6 M€.

Tableau n° 6 : Dépenses et subventions au titre du GER des bâtiments

En milliers d'euros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total 2010/2015
Dépenses prévues	110	465	725	430	225	470	2 425
Dépenses réalisées	83	321	252	159	391	195	1 400
Ecart	-27	-144	-473	-271	166	-276	-1 025
Subvention prévue	272	272	272	272	272	272	1 629
Subvention reçue	27	378	223	143	391	360	1 522
Ecart	-245	106	-48	-128	120	88	-108

Source : Document de suivi du GER de la SEM

Dans le même temps, la réalisation du plan de renouvellement connaît un retard sensible. En effet, seules 58 % des dépenses prévues ont été engagées fin 2015. La SEM explique ce retard par le délai nécessaire pour structurer une mission qu'elle ne réalisait pas dans les précédents contrats et à laquelle elle n'était pas préparée. La reventilation des sommes non dépensées sur les prochaines années du contrat n'est précisée ni dans un avenant ni dans le rapport annuel du délégataire. De même, le décalage relatif au rythme d'avancement des travaux n'a pas été répercuté sur le rythme de versement de la subvention par le délégant.

Ainsi, la SEM bénéficie d'un écart en sa faveur de 0,1 M€ fin 2015 alors qu'elle aurait dû consentir un effort de trésorerie de 0,8 M€ si le GER avait suivi sa trajectoire contractuelle.

3.1.3. Conditions d'exploitation

3.1.3.1. Gestion de l'équipement

L'organisation de la billetterie s'appuie sur des procédures consignées dans des livrets et des fiches distribués aux agents de caisse. Ceux-ci disposent notamment de consignes claires sur la manipulation des fonds, d'informations sur la conduite à tenir en cas de problème, d'un recueil de réponses aux questions les plus souvent posées, de notices et de copie écran sur l'utilisation du logiciel de billetterie. L'équipe de caissiers connaît un faible taux de rotation.

La sécurité reste une préoccupation essentielle de la SEM, au-delà du statut d'établissement recevant du public (ERP) d'Océanopolis. Le PC sécurité fonctionne 24h/24h et centralise les reports d'alarmes tant anti-intrusions que techniques.

Aucune épidémie n'a été observée pendant la période sous revue et il existe un système de soins organisé avec des vétérinaires référencés ainsi qu'un dispositif d'astreintes permettant d'intervenir dès qu'une alerte est déclenchée.

La gestion des fluides, qui représente un coût important pour l'établissement, a été confiée à un prestataire spécialisé, lequel est intéressé aux gains de performance énergétique.

Enfin, les conditions de fonctionnement d'*Océanopolis Images Développement et Restauration*, filiale de la SEM, ont été modifiées en 2014 à la suite de difficultés financières. Plusieurs mesures complémentaires ont été prises : ajustement du loyer, recapitalisation, ouverture d'un espace de vente sur les extérieurs des pavillons et adaptation de l'effectif.

3.1.3.2. Politique tarifaire

Le contrat prévoit que « *les tarifs sont proposés et avalisés chaque année par le conseil communautaire* » du délégué. Depuis le début du contrat, les ajustements de tarif ont été inférieurs de cinq points aux prévisions contractuelles. En revanche, la structure de la grille tarifaire a connu quelques aménagements. Ainsi, le tarif adulte s'applique désormais à partir de 14 ans au lieu de 18. Un tarif étudiant distinct du tarif jeune et plus élevé a également été créé.

Ces modifications qui ont été validées par délibération du délégué n'ont pas fait l'objet d'un avenant alors qu'elles ont une incidence sur l'économie du contrat. Les tarifs d'Océanopolis se situent dans la moyenne basse des grands équipements de loisirs. Le président du conseil d'administration précise que ces tarifs illustrent la volonté de la société de développer la fréquentation.

3.1.3.3. Information du délégué et des élus

Le rapport relatif à l'exercice 2014 comporte des informations détaillées sur la qualité du service soulignant que 97,5 % des clients sont satisfaits, dont 60 % comblés.

En revanche, le rapport apporte peu d'informations prospectives. Ainsi, l'évolution de la fréquentation est traitée de façon éparse. De même, ni la provenance des subventions, ni la mise à jour du programme de GER, ni le compte prévisionnel de l'année n+1 ne sont communiqués. Pourtant, la communication des deux dernières informations est prévue aux articles 26 et 27 du contrat.

3.1.4. Perspectives

Le plan stratégique de Brest'aim prévoit une série de huit mesures afin d'améliorer les conditions d'exploitation de l'équipement. Ainsi, trois catégories d'actions sont envisagées.

La première cherche à renforcer l'offre par des expositions et des animations à fort pouvoir d'attraction comme l'exposition *Cyclops*, l'arrivée de loutres du Pacifique en juin 2016 ou le projet d'exposition sur les énergies marine et une diversification des activités commerciales en développant notamment une offre de séminaires et de location d'espaces aux entreprises. La seconde action porte sur la rénovation du pavillon des latitudes tempérées dont le coût s'élèverait à près d'un million d'euros en 2017. Enfin, la troisième action consisterait en un investissement majeur envisagé dans une nouvelle attraction consacrée aux fonds marins.

3.2. GESTION DES DEUX MARINAS BRESTOISES

3.2.1. Présentation générale

Brest accueille deux ports de plaisance. Le port du Moulin Blanc inauguré en 1967 est l'un des plus importants de Bretagne avec une capacité de 1 460 places. Le port du Château gagné sur le port militaire en 2009 est d'une capacité de 790 places dont 150 sont réservées aux personnels de la marine nationale dans la partie du port hors concession.

La commune de Brest a transféré la compétence et la propriété du port du Moulin Blanc à la métropole de Brest en 1999. Début 2016, le port employait 14 personnes dont le directeur du port et le directeur technique mutualisés entre les deux ports. La métropole a renouvelé, en 2005, la délégation confiant à la SEM la gestion de cet équipement.

Une concession dite du « *port du Château* » a été confiée à Brest Métropole par l'Etat en mai 2006 pour 40 ans, en vue de la construction et de l'exploitation d'un port de plaisance. Le port employait sept personnes en 2015 dont le directeur du port et le directeur technique mutualisés avec le port du Moulin Blanc.

L'exploitation des ports a été confiée par Brest Métropole à la SEM Brest'aim dans le cadre de deux conventions de délégation de service public conclues en 2005 et en 2007. Leur terme s'achevant en 2016, un processus de renouvellement des deux délégations a été enclenché fin 2015.

3.2.2. Règlements de police et conseils portuaires

Les articles R. 5314-23 et suivants du code des transports définissent le rôle, le fonctionnement et la composition d'un conseil portuaire, qui est une structure consultative.

Les conseils portuaires diffèrent dans leur constitution en raison des statuts distincts des deux ports. Celui du port du Château est présidé par un représentant de la région Bretagne, tandis que celui du port du Moulin Blanc l'est pas un représentant de Brest Métropole. Ainsi, pour le port du Château, les règles de constitution du conseil portuaire ne permettaient pas à la SEM d'être systématiquement présente à ses réunions, largement organisées autour des compétences et des activités du port de commerce. Des dispositions récentes intervenues début 2016 viennent de modifier cette organisation en confiant la gestion du port à Brest Métropole.

Les conseils des deux ports ont donné un avis favorable aux règlements de police applicables sur les deux sites de plaisance. Néanmoins, le règlement de police du port de Brest n'a finalement concerné le port du Château qu'à compter du 27 mars 2014, date de la signature du règlement, soit près de cinq années après sa mise en service durant lesquelles il a fonctionné sans règlement. Dans sa réponse, la région Bretagne explique cette situation par la durée de la concertation locale.

Le règlement de police du port du Moulin Blanc, établi en 2010 par arrêté du maire de Brest, apparaît irrégulier. En effet, seule la métropole est compétente sur ce port et aurait dû établir à ce titre cet arrêté. En outre, le délégataire ne peut être désigné comme autorité portuaire. Il ne peut exercer par délégation ces prérogatives qui sont réservées au président de l'EPCI concerné selon les articles L. 5331-5 et suivants du code des transports. Enfin, en cas d'accident sur le plan d'eau de ce port, les modalités d'intervention ne sont pas clairement définies. Brest Métropole indique qu'« *il semble effectivement qu'il y ait une confusion entre la police du maire et les dispositions spécifiques sur la police des ports résultant du code des transports. L'autorité portuaire est l'exécutif tel que défini à l'article L. 5331-5 de ce code, qui ne peut déléguer ce pouvoir au délégataire* ».

Le fonctionnement des conseils portuaires n'a pas toujours été satisfaisant avant 2015. Concernant le port du Moulin Blanc, la durée des mandats des membres n'a pas toujours été respectée jusqu'à leur mise à jour en 2014. Le conseil n'a pas donné son avis, pourtant obligatoire,

sur les tarifs et le budget du port au titre de plusieurs exercices et le quorum n'a pas été atteint à deux reprises en 2012. Pour les exercices 2014 et 2015, c'est un avant-projet de budget qui a été approuvé. Enfin, les pièces examinées lors des conseils portuaires sont quelquefois transmises une semaine avant leur tenue ce qui ne facilite pas les débats. Les difficultés à obtenir les documents demandés lors des conseils portuaires ont d'ailleurs amené certains membres du comité local des usagers permanents du port à saisir le préfet du Finistère en 2012 et la CADA en 2013, lesquels ont rappelé à la métropole et à la SEM leurs obligations.

Concernant le port de Brest, incluant celui du Château, le conseil portuaire s'est réuni au moins deux fois par an sauf en 2012. La règle du quorum est respectée et un avis du conseil est donné sur l'évolution annuelle des tarifs. Néanmoins, aucun avis n'est généralement donné sur le budget du port de plaisance du Château contrairement aux dispositions de l'article R. 5314-22 du code des transports.

La qualité du fonctionnement des conseils portuaires est, pour la SEM, un élément important de la relation client qui est au centre de plusieurs objectifs du plan stratégique de l'entreprise.

3.2.3. Equilibres financiers

3.2.3.1. Résultats des ports

3.2.3.1.1. Port du Moulin Blanc

Les charges d'exploitation sont globalement stables sur la période 2011-2015, tandis que les produits de fonctionnement progressent de 5,1 %, engendrant une progression de 41,8 % du résultat d'exploitation et de 21,8 % du résultat net atteignant 0,137 M€ fin 2015.

Tableau n° 7 : Principales données financières

En milliers d'euros	2011	2012	2013	2014	2015	Variation en %
Produits d'exploitation	2 187,2	2 312,9	2 242,2	2 227,8	2 299,8	5,1
Charges d'exploitation	1 878,2	2 023,0	1 929,0	1 826,2	1 861,6	-0,9
Résultat d'exploitation	309,0	289,9	313,2	401,6	438,1	41,8
Résultat net	112,7	134,2	28,4	70,4	137,2	21,8

Sources : Documents financiers de la SEM - * : données 2015 provisoires.

Le chiffre d'affaires progresse de 5 % sur la période après une baisse durant plusieurs années en raison du caractère atypique de l'exercice 2012, année des fêtes maritimes organisées tous les quatre ans. Cet accroissement provient essentiellement de celle des abonnements annuels augmentant de 13,9 % en 2015. En revanche, les abonnements mensuels moins importants en valeur baissent de 25,3 %. Enfin, les ventes de marchandises notamment les carburants sont en forte diminution.

Les dépenses de personnel affichent une progression apparente de 25,5 % sur la période 2011-2015. Après retraitement des charges « de filière », elles augmentent de 8,5 %. Cette situation s'explique par des mutualisations de personnel stabilisées entre les deux ports, la transformation d'un emploi en contrat à durée indéterminée et une rationalisation de la dépense mise en place par la SEM. Néanmoins, la part des charges de personnel au sein des charges d'exploitation progresse de trois points pour s'établir à 37,6 % en 2015.

La redevance fixe d'un montant de 0,33 M€ représente une part relativement stable de 15 % du chiffre d'affaires sur la période. Egale à 4 % des investissements portuaires du délégant selon l'article 19 du contrat, elle n'intègre ni part « variable » liée au résultat ni part « fixe » indexée sur l'évolution des tarifs du port contrairement à celle du port du Château.

Les charges « de structures » englobant les charges de siège et de filières représentent environ 12,5 % des charges d'exploitation sur la période. La capacité d'autofinancement brute s'établit à 0,36 M€ en 2014. Rapportés à l'emplacement, le résultat net progresse de 21,8 % tandis que la redevance reste stable.

3.2.3.1.2. Port du Château

La progression de 18,3 % des charges d'exploitation est légèrement inférieure à celle de 20,4 % des produits de fonctionnement. Cette situation génère une augmentation de 30,8 % du résultat d'exploitation mais une baisse de 12,5 % du résultat net compte tenu d'une forte progression des dotations aux amortissements.

La progression de 20,4 % du chiffre d'affaires est essentiellement due à celle des abonnements annuels et des passages. Les abonnements mensuels sont stables et les ventes de marchandises en hausse.

Tableau n° 8 : Principales données financières

En milliers d'euros	2011	2012	2013	2014	2015	Variation en %
Produits d'exploitation	1 281,7	1 403,2	1 438,2	1 504,0	1 543,2	20,4
Charges d'exploitation	1 068,1	1 122,9	1 171,5	1 265,9	1 263,6	18,3
Résultat d'exploitation	213,6	280,3	266,7	238,1	279,5	30,8
Résultat net	125,1	134,2	118,3	72,2	109,4	-12,5

Sources : documents financiers de la SEM - * : données 2015 provisoires.

La redevance annuelle d'un montant de 96 000 € fin 2015 représente une part décroissante du chiffre d'affaires global qui passe de 9 % en 2011 à 6,4 % en 2015. Son calcul est apparu erroné. L'évaluation du montant de la part fixe de la redevance établie à 30 000 € n'est pas justifiée par les services rendus. Contrairement aux modalités prévues à l'article 18 du contrat, l'indexation sur les tarifs du port de cette part fixe n'a pas été réalisée. La redevance fixe versée au délégant aurait dû progresser d'au moins 10 % depuis 2009, soit 3 000 € sur la base de l'évolution du prix des abonnements annuels. La part variable de la redevance a été fixée à 40 % du résultat d'exploitation annuel du budget du port dans le contrat. Cependant, le calcul effectif de cette part se fait à partir du résultat net et non du résultat d'exploitation. Cette erreur mineure d'environ 5 000 € la redevance annuelle due et majore artificiellement d'autant le résultat net du port.

Rapporté au nombre d'emplacements gérés¹⁵, le montant annuel de la redevance s'élève à 164 €/an par emplacement en moyenne sur les cinq dernières années, soit 28 % de moins que celle du Moulin Blanc s'établissant à 229 €. Rapporté à l'emplacement, le résultat net baisse de 15 %, dans une proportion similaire à celle de la redevance.

Les charges « de structures » sont stables et représentent environ 8 % des charges d'exploitation sur la période. La CAF brute en s'établissant à 0,21 M€ en 2014 est en baisse par rapport à 2013.

3.2.3.2. La politique tarifaire

3.2.3.2.1. Les grilles de tarifs

¹⁵ Hors les 150 emplacements réservés aux usagers de la marine nationale.

Les grilles tarifaires d'abonnement et de manutention sont modifiées annuellement par le délégant sur proposition du délégataire. Les contrats prévoient que « *les tarifs du port de plaisance seront revus annuellement et indexés sur le taux d'inflation majoré de 0,5 %* ».

Si les tarifs de manutention et des services sont globalement identiques pour les deux ports, les prix des abonnements et des passages sont supérieurs de 20 % au port du Château à ceux du port du Moulin en 2015.

Tableau n° 9 : Tarifs 2016

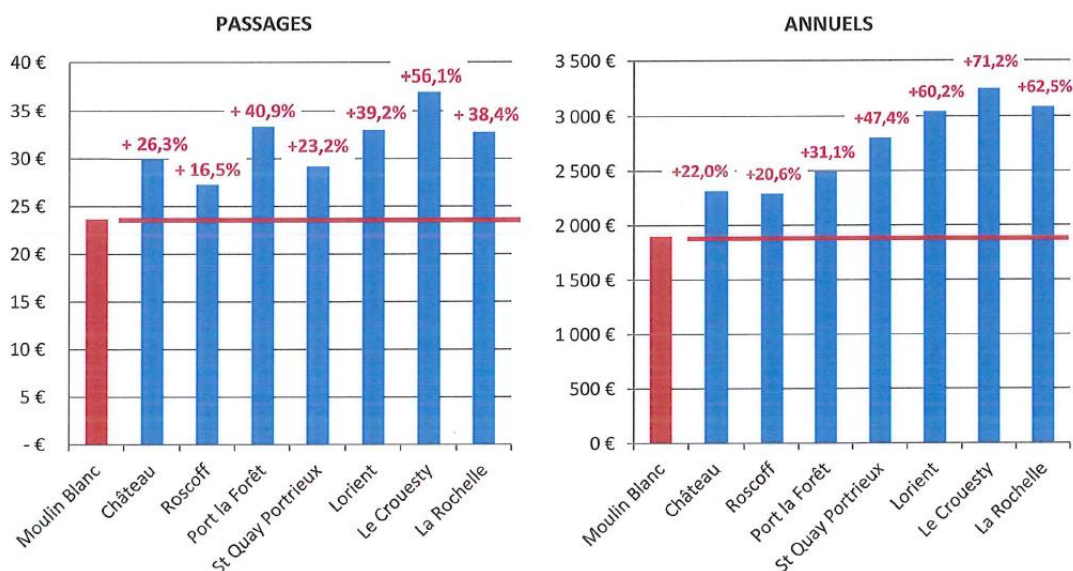
En euros hors taxe de séjour	Port du Château		Port du Moulin Blanc	
	1 jour	1 an*	1 jour	1 an*
Longueur du bateau en mètres				
6	19,1	1 334,90	15,8	1 143,30
9	27,6	2 141,80	22,9	1 834,40
12	33,9	2 738,70	28,1	2 345,60
18	58,4	4 207	48,4	3 603,10
Manutention/opération** - 2 tonnes	126,6		126,6	
Tarif bateau habité /mois (€)	49,6		49,6	
Terre-plein/m ² /mois (€)	non prévu		3,7	

Sources : Tarifs site internet - * : contrat annuel obligatoire - ** : à flot ou à terre

Cette différence tarifaire substantielle entre les deux ports s'expliquerait par la situation géographique plus favorable du port du Château et un très bon état de ses infrastructures. En revanche, il manque de places de stationnement pour les véhicules, de commerces d'accastillage et d'une aire de carénage de taille suffisante.

Compte tenu des tarifs relevés depuis plusieurs années dans les ports voisins, le délégataire adapte ses tarifs pour les rendre plus concurrentiels. Ainsi, les tarifs de service et de manutention dans les deux ports restent stables depuis 2012. Par contre, les tarifs des abonnements annuels et des passages pratiqués au port du Moulin Blanc progressent plus rapidement que ne le prévoit le contrat pour certaines catégories de navires.

Tarifs comparés des passages et des abonnements annuels



Sources : Proposition tarifaire de Brest'aim / 5 septembre 2014 – tarifs 2014 / navires de 5 à 17 m.

La chambre observe que le contrat est imprécis, l'indexation des tarifs « sur le taux d'inflation majoré de 0,5 % » n'est pas explicite quant à sa référence calendaire et au type d'indice retenu. Ainsi, la SEM évalue-t-elle cette inflation sur des périodes parfois différentes d'une année sur l'autre, même si elle utilise bien le dernier indice disponible au moment de la préparation des tarifs.

Les tarifs prévus sont appliqués sauf pour les bateaux habités plus d'un mois. Les grilles tarifaires des deux ports prévoient pourtant une participation complémentaire aux frais, d'ailleurs assez faible notamment quand plusieurs personnes partagent un même navire. Cette participation de 50 €/mois n'est pas recouvrée alors que ce choix de non-recouvrement n'a pas été entériné par le délégant. Le directeur des ports évalue à une dizaine le nombre de navires concernés par ce dispositif dans le port du Château, tandis que vingt navires disposent d'une adresse postale sise au port du Moulin Blanc. Cette situation entraîne un manque à gagner de l'ordre de 15 000 €/an¹⁶ sur l'ensemble des deux contrats. Dans sa réponse la SEM renvoie à 2017 l'application effective de ce tarif, si elle est retenue à l'occasion du renouvellement du contrat.

3.2.3.2.2. Recettes complémentaires

La société améliore la rentabilité du stationnement des navires à terre en procédant par exemple à des locations de supports (bers). Les tarifs de stationnement des navires à terre mériteraient d'être revus. Ainsi, les titulaires d'abonnement annuel bénéficient de la gratuité du stationnement à terre.

Brest'aim assure par délégation de Brest Métropole la gestion de 19 locaux ou équipements mis à disposition sous la forme de conventions d'autorisation d'occupation temporaire (AOT) du domaine public sur le port du Moulin Blanc : bars-restaurants, accastillages, magasins de souvenir, coiffeur. Ces AOT ont été signées par Brest Métropole en 2008 pour une durée de 35 ans et les redevances sont d'un montant modeste. Elles ont été calculées à 24 € par m² et par an pour les locaux. Les redevances ont baissé de 3 % de 2013 à 2015 en raison du choix de l'indice retenu.

3.2.4. Contraintes règlementaires

¹⁶ Sur une base annuelle de 10 mois : 30 x 10 x 50 = 15 k€/an.

Les deux ports proposent des espaces de dépôt de déchets et de matières dangereuses. En outre, les deux ports disposent de systèmes de traitement des eaux de carénage. La qualité des eaux du port du Moulin Blanc, proche de la plage éponyme bénéficie du label Pavillon Bleu depuis plus de 20 ans et est documentée dans les rapports du délégataire. En revanche, aucune information n'est délivrée sur ce sujet dans les rapports annuels d'activité ou dans les documents produits relatifs au port du Château.

Le service des ports suit avec attention la consommation des fluides tels que l'eau dans le cadre du plan de management environnemental (PME) et la certification ISO 14 001. Les objectifs sont, néanmoins, partiellement atteints. Si les dépenses d'eau baissent de 20 % sur la période 2011-2015, celles d'électricité progressent de 53 % pour le port du Château et de 45 % pour le port du Moulin Blanc. Enfin, des actions telles que la collecte et le traitement des engins pyrotechniques usagers, la lutte contre les raccordements électriques permanents non autorisés et le traitement complet des eaux de carénage du port du Moulin Blanc prévus au PME restent à mettre en œuvre.

3.2.5. Gestion portuaire

3.2.5.1. Données de gestion

L'information des usagers est complète et détaillée tant dans les locaux d'accueil des ports que sur le site internet des marinas, récemment mis à jour.

Les rapports d'activité ne présentent pas d'éléments relatifs au taux d'occupation réelle du port au-delà de la prise en compte des occupations par abonnements annuels ou mensuels, ou encore de ratios financiers par salarié ou par emplacement. Ces données ne sont pas prévues dans le contrat. Pourtant, elles peuvent être utiles comme en atteste l'étude réalisée par la SEM en partenariat avec l'association *Nautisme en Finistère* et l'université de Bretagne Occidentale en 2014. Elle met en évidence, pour l'ensemble des deux ports, une baisse importante du nombre de bateaux de passage et de nuitées entre 2012 et 2014. Parmi les 2 206 navires faisant escale dans les deux ports, 39 % battaient pavillon étranger en 2014.

3.2.5.2. Gestion des contrats des usagers et des listes d'attente

Les contrats sont annuels et renouvelés en début d'année. Les dossiers des usagers sont archivés de manière rigoureuse. Si les contrats sont bien renseignés, l'analyse du contenu de cinq dossiers du port du Moulin Blanc montre leur caractère incomplet. Dans deux dossiers, il n'y avait pas d'attestation d'assurance valide contrairement aux stipulations de l'article 6.2 des conditions générales de mises à disposition d'un emplacement au port. Le service reconnaît la difficulté de se les procurer quand l'utilisateur ne répond pas à ses demandes. Seul un dossier contenait un document officiel désignant le propriétaire du bateau alors que l'article 6.1 des conditions précitées l'exige.

Fin décembre 2015, les deux ports étaient complets. Des listes d'attente sont gérées pour chacun des ports selon la taille des navires. Elles ont été actualisées durant l'été 2015 ramenant, ainsi, le nombre de candidats de 500 en 2012 à 350 en 2015 pour le port du Moulin Blanc.

Les attributions se font par ordre chronologique d'inscription, en fonction des emplacements disponibles et de leur compatibilité avec le bateau inscrit. Candidats difficiles à joindre, candidatures non associées à un navire ou encore refus réguliers pouvant représenter 30 % des demandes constituent les principales difficultés dans la gestion de ces listes d'attente. En 2013 la SEM avait formalisé de nouvelles règles permettant notamment d'exclure de la liste d'attente ceux qui opposeraient trois refus successifs aux propositions d'emplacement de la direction des ports. Fin 2015, 350 demandes étaient actives pour le port du Moulin Blanc et 280 pour le port du Château. Ces listes cachent des disparités selon l'emplacement recherché. Ainsi, la liste d'attente pour les navires de petite taille inférieure à six mètres s'élève à 20 pour le port du Château et à 35 pour le Moulin Blanc laissant présager un délai d'attente réduit.

Les modalités de gestion des listes d'attente sont claires et décrites au verso des formulaires de demande. Le délai de réponse à une offre d'emplacement, fixé à 3 jours, semble trop réduit pour permettre une bonne gestion des candidatures, même en disposant souvent d'une adresse électronique. La SEM a modifié les modalités de renouvellement annuel des inscriptions en 2015. Désormais, un candidat à un emplacement est retiré de la liste d'attente soit par acceptation d'un emplacement, soit après avoir refusé trois propositions de la part du port, soit par abandon d'intérêt.

Enfin, les listes d'attente sont consultables au bureau des ports et la consultation de son rang peut se faire sur simple appel téléphonique. Ces listes ne sont, néanmoins, pas accessibles à partir d'un site Internet.

3.2.5.3. Qualité de service

Le service des ports tient à jour un livre de réclamations. La dernière enquête de satisfaction menée en octobre 2013 révèle des notes moyennes attribuées par les usagers. Le port du Château obtient 7,3 sur 10 et le port du Moulin Blanc 7,7.

Les diagnostics techniques et environnementaux menés durant l'été 2015 sur les deux ports ont mis en évidence quelques travaux ou réflexions à mener. Par ailleurs, la connaissance des usagers et de leurs besoins s'améliore mais reste perfectible. Une étude réalisée avec d'autres SEM, livrée en 2016 après le contrôle, devrait permettre de mieux connaître ces domaines. Par ailleurs, la SEM adhère au dispositif *Passeport escales* qui permet d'optimiser la gestion des emplacements.

3.2.6. Information du délégant

La rédaction des deux contrats de délégation est similaire, ce qui en facilite le suivi. Les principales clauses semblent respectées. Cependant, la répartition du patrimoine entre biens de reprise et biens de retour n'est pas précisée dans les annexes des contrats ni dans les rapports annuels du délégataire. De même, le devenir des bases de données relatives à la gestion des abonnés et des listes d'attente à l'échéance du contrat ne sont pas précisées.

Les rapports annuels d'activité respectent les dispositions contractuelles. Néanmoins, certaines données financières pourraient être plus développées tant au niveau des produits que des charges en fonctionnement qu'au niveau de l'investissement. Ainsi, ni le chiffre d'affaires ni les dépenses d'exploitation ne sont décomposés par poste. Les informations financières sont présentées d'une part, de façon très synthétique en une douzaine de lignes et d'autre part, sous forme d'un extrait de la liasse fiscale peu détaillé et difficilement lisible.

Enfin, les informations relatives aux raisons des départs des usagers, déjà partiellement collectées, pourraient être présentées. Il en est de même de la taille des listes d'attente et des besoins exprimés par les usagers des deux ports.

3.2.7. Renouvellement des contrats des ports du Château et du Moulin Blanc

Le plan stratégique de Brest'aim intègre des développements sur les ports de plaisance et y consacre l'un de ses 17 objectifs : « *Construire l'avenir des marinas et de la Recouvrance* ». Il porte notamment sur le renouvellement des deux conventions de délégation de service public et la valorisation de la rade de Brest.

La chambre relève des enjeux à rendre en compte et déjà soulignés par une étude commandée par la SEM en 2015. La mise en place d'indicateurs de gestion et l'amélioration de la connaissance des usagers, le développement de la coopération avec les autres ports ou mouillages de la rade de Brest et du nord du Finistère, la mise en oeuvre d'une labellisation des ports pour attirer certaines clientèles et l'amélioration du stationnement à terre des navires et véhicules sont les principales actions à mener.

Dans sa réponse, le directeur général souligne que certaines actions telles que les réflexions sur l'évolution de l'emprise du port du Château et le renforcement des coopérations avec des ports bretons sont déjà encourus. La mise en oeuvre d'une labellisation et le développement du stationnement des bateaux à terre au Moulin Blanc figurent parmi les propositions de Brest'aim pour la prochaine convention de service public 2017-2024.

4. ANNEXES

Annexe 1 Répartition des effectifs

Volume	eff. moy. 2011	eff. moy. 2012	eff. moy. 2013	eff. moy. 2014	eff. moy. 2015	Moy. 2011- 2015	2015/2011 en ETP	2015/- 2011 en %
Cadres	44,7	43,5	45,3	46,8	47,7	45,6	3,0	6,7 %
agents de maîtrise, techniciens	28,0	32,7	30,9	40,1	42,9	34,9	14,9	53,3 %
Employés	121,2	120,1	116,6	111,0	110,0	115,8	-11,3	-9,3 %
s/T eff. moy. permanent ETP	193,9	196,3	192,7	197,8	200,6	196,3	6,7	3,4 %
Vacataires	31,8	33,4	36,3	34,0	39,3	35,0	7,5	23,4 %
Intérimaires	13,5	16,2	15,3	17,4	17,4*	15,9	3,9	29,1 %
Intermittents	13,4	14,7	10,8	10,7	9,8	11,9	-3,6	-
s/T eff. moy. non perm. ETP	58,7	64,3	62,4	62,1	66,5	62,8	7,8	13,3 %
TOTAL ETP	252,6	260,6	255,1	260,0	267,0	259,1	14,5	5,7 %

source : CRC selon tableaux DRH de la SEM - * : non connu : hypothèse - report 2014.

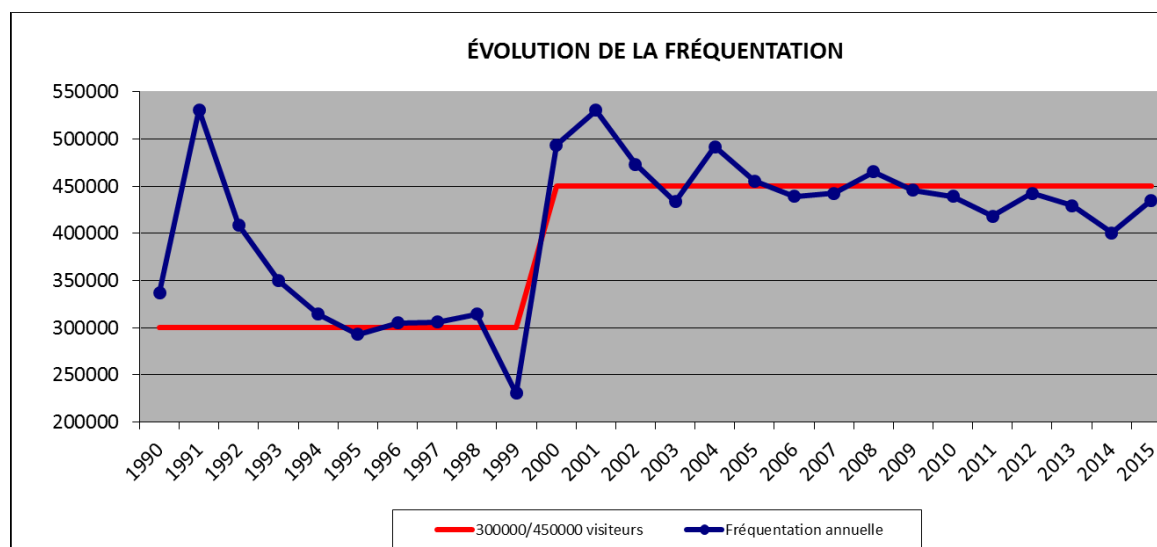
Annexe 2 Dépenses et recettes d'exploitation de la SEM

En euros	2014	2013	2012	2011	Evolution
Ventes de marchandises	2 129 207	2 101 199	2 243 450	2 215 693	-3,9%
Production vendue de biens	301	298	365		
Production vendue de services	16 743 994	16 601 342	18 799 873	16 674 753	0,4%
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	18 873 502	18 702 840	21 043 688	18 890 445	-0,1%
Production stockée, immobilisée					
Subventions d'exploitation	10 366 327	9 947 893	9 955 133	9 007 612	15,1%
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	429 901	1 313 124	964 239	849 943	-49,4%
Autres produits	6 442	7 884	4 456	4 097	57,2%
PRODUITS D'EXPLOITATION	29 676 172	29 971 741	31 967 516	28 752 098	3,2%
Achats de marchandises	1 210 543	1 184 527	1 327 341	1 266 885	-4,4%
Variation de stock de marchandises	39 884	-313	-9 649	25 954	53,7%
Achats de matières premières, autres approvisionnements	6 738	6 776	13 634	10 916	-38,3%
Variation de stock matières premières	8 571	-2 258	-3 429	588	
Autres achats et charges externes	12 700 904	12 859 543	13 953 085	12 005 033	5,8%
Impôts, taxes et versements assimilés	792 149	859 959	832 480	826 203	-4,1%
Salaires, traitements, charges sociales	12 124 792	12 868 796	12 943 128	12 328 725	-1,7%
Dotations aux amortissements, provisions pour dépréciation	1 298 760	1 187 405	1 123 736	946 851	37,2%
Dotations aux provisions pour risques et charges	32 858	24 195	475 858	431 592	-92,4%
Autres charges	850 743	822 466	811 249	630 787	34,9%
CHARGES D'EXPLOITATION	29 065 942	29 811 097	31 467 432	28 473 534	2,1%

RESULTAT D'EXPLOITATION	610 230	160 644	500 084	278 564	119,1%
Bénéfice attribué ou perte transférée					
Perte supportée ou bénéfice transféré					
Produits financiers de participations			62 218	50 020	
Autres intérêts et produits assimilés	146 502	111 376	89 025	28 187	
Reprises sur provisions et transferts de charges					
Différences positives de change	5				
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	7 191	11 146	18 240	39 919	-82,0%
PRODUITS FINANCIERS	153 697	122 522	169 483	118 126	30,1%
Dotations financières aux amortissements et provisions					
Intérêts et charges assimilées	79 794	84 060	86 838	52 672	51,5%
Différences négatives de change		11	13	87	
Charges sur cessions de valeurs mobilières de placement					
CHARGES FINANCIERES	79 794	84 071	86 852	52 759	51,2%
RESULTAT FINANCIER	73 903	38 451	82 632	65 367	13,1%
Produits exceptionnels	50 182	98 477	98 948	210 866	
Reprises sur provisions et transferts de charges	177 000	200 748	50 054	39 824	
PRODUITS EXCEPTIONNELS	227 182	299 225	149 002	250 690	-9,4%
Charges exceptionnelles	743 624	339 414	216 901	223 091	233,3%
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	135 844	142 517	37 663	1 141	
CHARGES EXCEPTIONNELLES	879 468	481 931	254 564	224 232	292,2%
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-652 286	-182 707	-105 562	26 458	
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise					
Impôts sur les bénéfices	-357 117	-370 047	123 925	108 204	-430,0%
RESULTAT NET	388 964	386 436	353 229	262 185	48,4%

Sources : rapports de gestion de la SEM

Annexe 3 Evolution de la fréquentation d'Océanopolis



Source : PV du CA de Brest'aim du 20/11/2015.

Annexe 4 Comparaisons tarifaires en euros

<i>Etablissement</i>	<i>Localisation</i>	Tarif 2015 adulte	Tarif 2015 enfant	Famille avec 2 adultes et 2 enfants
Disneyland Pais	Chessy	59	52	222
Puy du fou	Les Epesses	47	29	92
Parc Astérix	Plailly	46	38	152
Futuroscope	Chasseneuil-du-Poitou	42	34	129
Marineland	Antibes	39,90	32	144
Zoo Beauval	Beauval	28	22	100
Aquarium La Rochelle	La Rochelle	16	13,50	51
Zoo Palmyre	la Palmyre	17	13	60
Nausicaa	Boulogne	18,80	12,30	52
Océanopolis	Brest	19,80	12,80	73
Aquarium de St Malo	Saint Malo	16,50	12,25	57,10
Cité de l'espace	Toulouse	24	17,50	75
Vulcania	St-Ours les Roches	26,50	18	89

Source : Océanopolis

Annexe 5 Données financières - Port du Moulin-Blanc

9 b ' a] ' '] Y f g ' X N Y	Réalisé 201	Réalisé 201	Réalisé 201	Réalisé Q14	2015	Evolution
Production vendue	1 944,1	2 057,5	2 033,1	2 044,8	2 121,5	9,1%
Ventes de marchandises	241,3	255,4	209,0	182,8	176,9	-26,7%
Autres produits	1,8	0,0	0,0	0,3	1,4	-20,2%
Pdts excpt, transf chges, prod	49,7	139,2	46,9	36,1	56,5	13,8%
Produits financiers	10,0	9,8	10,1	9,9	10,1	0,9%
Total des produits	2 246,9	2 461,8	2 299,2	2 273,8	2 366,4	5,3%
Coût d'achat des marchandises	223,1	236,6	194,0	176,9	164,8	-26,1%
Fluides	78,8	92,4	97,2	94,1	103,9	31,8%
Entretien & réparations	95,1	182,6	81,8	66,1	77,7	-18,3%
Services Extérieurs	208,2	189,4	217,5	209,7	176,3	-15,4%
Impots et Taxes	46,9	52,1	58,6	57,6	61,9	32,1%
Frais de Personnel (Ext.compris	557,4	600,2	705,5	647,4	699,7	25,5%
Autres Charges	668,7	669,5	574,5	574,3	577,4	-13,7%
Frais fi, amort, prov, Chges exc	256,0	304,7	341,8	377,2	367,6	43,6%
Total des charges	2 134,2	2 327,7	2 270,9	2 203,4	2 229,2	4,5%
RESULTAT NET	112,7	134,2	28,4	70,4	137,2	21,8%

Sources : documents financiers de la SEM - * : données 2015 provisoires.

Annexe 6 Données financières - Port du Château

9 b ' a] ' '] Y f g ' X	Réalisé 201	Réalisé 201	Réalisé 201	Réalisé 201	2015 *	Evolution
Production vendue	1 046,8	1 166,2	1 208,2	1 225,7	1 287,4	23,0%
Ventes de marchandises	234,9	235,2	229,9	275,0	254,3	8,3%
Autres produits	0,0	1,7	0,0	3,3	1,4	
Pdts excpt, transf chges, pr	2,1	11,1	12,6	14,1	18,9	
Produits financiers	6,1	6,1	6,4	6,0	6,1	-0,4%
Total des produits	1 289,9	1 420,4	1 457,1	1 524,1	1 568,1	21,6%
Budget artistique		0,7				
Coût d'achat des marchandises	218,1	212,4	210,8	256,4	231,9	6,3%
Fluides	42,1	47,2	57,0	58,1	60,0	42,4%
Entretien & réparations	49,5	43,3	55,3	49,4	66,7	34,6%
Services Extérieurs	175,2	205,7	216,5	211,7	207,4	18,3%
Impôts & taxes	30,4	30,7	34,7	51,9	44,6	47,0%
Frais de Personnel (Ext.com)	311,7	336,8	408,2	461,1	451,2	44,8%
Autres Charges	241,0	246,2	189,0	177,2	201,8	-16,3%
Frais fi, amort, prov, Chges	96,7	163,3	167,3	185,9	195,0	101,7%
Total des charges	1 764,8	1 286,2	1 338,8	1 451,8	1 458,6	25,2%
RESULTAT NET	125,1	134,2	118,3	72,2	109,4	-12,5%

Sources : documents financiers de la SEM - * : données 2015 provisoires.

Annexe 7 Données de référence des deux ports

Port du Château	2011	2012	2013	2014	2015	Evolution
Nombre d'emplacements (emp)*	622	622	622	640	640	2,9 %
Recettes d'exploitation (€)/ emp	2 061	2 256	2 312	2 350	2 411	17 %
Charges d'exploitation (€)/ emp	1 717	1 805	1 883	1 978	1 974	15 %
Dépenses de RH par emplacement (€)	577	619	656	721	705	22,1 %
Redevance par emplacement (€)	182	192	175	122	150	-17,7 %
Résultat par emplacement (€)	201	216	190	113	171	-15 %

Port du Moulin Blanc	2011	2012	2013	2014	2015	Evolution
Nombre d'emplacements (emp)	1 460	1 460	1 460	1 460	1 460	0 %
Recettes d'exploitation (€)/ emp	1 498	1 584	1 536	1 526	1 575	5,1 %
Charges d'exploitation (€)/ emp	1 286	1 386	1 321	1 251	1 275	-0,9 %
Dépenses de RH par emplacement (€)	303	324	331	304	328	8,5 %
Redevance par emplacement (€)	229	229	229	229	229	0 %
Résultat par emplacement (€)	77	92	19	48	94	21,8 %

Sources CRC sur la base des données financières de la SEM - * : hors emplacements réservés à la marine nationale.