



Le 29 mars 2017

**La présidente**

à

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

**Réf.** : n° du contrôle 2016-0097

**Objet** : notification des observations définitives relatives à la vérification des comptes et l'examen de la gestion de la SLP Compagnie des ports du Morbihan

**P.J.** : 1 rapport d'observations définitives  
Lettre recommandée avec accusé de réception

Monsieur le Président-directeur général  
SPL Compagnie des ports du Morbihan  
18 rue Alain Gerbault  
BP 221  
56006 VANNES

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion de la société publique locale « Compagnie des ports du Morbihan » concernant les exercices 2012 et suivants concernant les exercices.

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

Ce document est également transmis à l'ordonnateur du conseil départemental du Morbihan qui lui a apporté un concours financier qui le présentera à son assemblée délibérante dès sa 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.

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

Sophie Bergogne



## NOTIFICATION FINALE DU RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

sur la gestion de la société publique locale « Compagnie des ports du Morbihan »  
au cours des exercices 2012 et suivants

INTEGRANT LES REPONSES REÇUES DANS LE DELAI LEGAL

### SOMMAIRE

Rapport d'observations définitives	p.2 à 41
Réponse de Monsieur François GOULARD, président directeur général	p. 42
Réponse de Monsieur François GOULARD, président du conseil départemental du Morbihan	p. 43

## SOMMAIRE

<b>1. PRESENTATION DE LA SPL « COMPAGNIE DES PORTS DU MORBIHAN ».</b>	<b>8</b>
1.1. UNE STRUCTURE IMPORTANTE DANS LE DOMAINE DES PORTS DE PLAISANCE .....	8
1.2. UNE MAJORITE DU CONSEIL DEPARTEMENTAL AU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	9
1.3. LES CONDITIONS DE CREATION DE L'ENTREPRISE .....	9
1.4. LES EFFETS DE LA LOI NOTRE SUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE .....	10
1.5. LE NOUVEAU CONTRAT DE « CONCESSION » .....	10
<b>2. LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>11</b>
2.1. L'OBJET SOCIAL ET LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE .....	11
2.2. L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DES SERVICES .....	12
<b>3. LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE .....</b>	<b>15</b>
3.1. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	15
3.2. LA POLITIQUE D'ACHAT .....	18
3.3. LA SITUATION FINANCIERE .....	20
<b>4. LA GESTION DES PORTS DE PLAISANCE .....</b>	<b>30</b>
4.1. LES REGLEMENTS PARTICULIERS DE POLICE ET D'EXPLOITATION DES PORTS .....	30
4.2. LES CONSEILS PORTUAIRES .....	30
4.3. LES EQUILIBRES FINANCIERS ET LA GRILLE TARIFAIRE .....	32
4.4. LA POLITIQUE DE DRAGAGE .....	33
4.5. LA GESTION PORTUAIRE .....	33
<b>5. ANNEXES .....</b>	<b>38</b>

**Société publique locale – Compagnie des ports du Morbihan**

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

**Exercices 2012 et suivants**

La chambre régionale des comptes de Bretagne a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et à l'examen de la gestion de la société publique locale Compagnie des ports du Morbihan pour les exercices 2012 et suivants. Ce contrôle a été ouvert par lettre du 12 février 2016.

L'entretien de fin de contrôle prévu par l'article L. 243-2 du code des juridictions financières a eu lieu le 30 septembre 2016 avec le président-directeur général de l'entreprise, M. François Goulard.

Lors de sa séance du 2 novembre 2016, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 16 novembre 2016 au président-directeur général. Des extraits ont été également adressés aux tiers mis en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites, la chambre, lors de sa séance du 27 janvier 2017, a arrêté ses observations définitives.

## Résumé

La chambre régionale des comptes de Bretagne a examiné la gestion de la société publique locale (SPL) « *Compagnie des Ports du Morbihan* » sur la période 2012-2016, dans le cadre d'une analyse régionale portant sur la gestion des ports de plaisance.

Cette entreprise, parmi les plus importantes de France dans son domaine et dont le conseil départemental du Morbihan est le principal actionnaire (86,76 %), est issue de la transformation de la SEM de gestion SAGEMOR (Société d'aménagement et de gestion du Morbihan) fin 2012. Elle a également hérité des missions d'investissement auparavant dévolues au syndicat mixte des ports et bases nautiques du Morbihan, dissous en 2013. Début 2016, la SPL employait 142 salariés équivalents temps plein.

Fin 2016, la compagnie des ports du Morbihan gère un réseau de treize ports de plaisance, ainsi que quatre sites touristiques. La première activité progresse avec l'augmentation du réseau de ports gérés, des pourparlers étant en cours avec plusieurs nouveaux ports.

La gestion de la société est satisfaisante. Quelques pistes d'améliorations demeurent toutefois.

Comme les contrats précédents, le contrat de délégation de service public de gestion des 10 ports départementaux a une durée de 50 ans, maximum légal dans ce domaine. L'important programme d'investissement retenu n'est pas présenté dans le contrat mais a été arrêté par le conseil d'administration, via un plan d'affaires quinquennal (2015/2019). La SPL y a formalisé ses principaux objectifs, dont certains (formation, système d'information, développement durable, ...) pourraient être plus développés dans ce document stratégique.

La condition de contrôle analogue des entités actionnaires sur l'entreprise, requise par les textes sur les SPL, est bien remplie. La Compagnie des ports met en œuvre des outils de management adaptés permettant d'optimiser l'action de ses équipes et la démarche qualité s'est concrétisée en 2016 par l'attribution du label *Gold Anchor*, une des références en matière de gestion de ports de plaisance. En revanche, le système d'information devrait être adapté afin de mieux répondre aux attentes de la compagnie et des usagers.

Tandis que le patrimoine du syndicat mixte dissous en 2013 était transféré au département, sa dette importante (21,3 M€) a été transférée à la SPL sans support juridique ad hoc. En conséquence, afin d'équilibrer ce montant, l'entreprise a inscrit dans son patrimoine une immobilisation incorporelle virtuelle d'une valeur de 20 M€, disposition pourtant non prévue aux contrats de délégation ni dans les actes de création de l'entreprise. La SPL présente cette immobilisation comme analogue à un « droit d'entrée » d'un délégataire. Cette dernière notion ne paraît toutefois pas compatible avec un contrat d'affermage, attribué sans mise en concurrence, qui prévoit déjà l'entretien et le renouvellement du patrimoine, voire même son extension via le plan d'affaires conséquent précité. L'existence de cette immobilisation singulière dans les comptes de la SPL devrait être régularisée en liaison avec le département.

Sous cette réserve, la situation financière de la société est satisfaisante au 31 décembre 2015. Elle se caractérise par de faibles concours publics et par les progressions du chiffre d'affaires (+ 6,4 %) et du résultat net (+ 127 %) sur la période 2013-2015. La perception des crédits d'impôt explique à la fois une grande partie de cette évolution du résultat et la stabilité des charges de personnel sur la période examinée. Si plusieurs sujets, pour certains complexes, n'avaient pas été suffisamment anticipés à la création de la SPL, avant 2013 (transfert du patrimoine du syndicat mixte, plan de provisionnement des renouvellements), l'exercice 2015 a été l'occasion de les régulariser.

La gestion des achats n'appelle pas d'observation générale, tout comme la gestion des ressources humaines, sauf au niveau de l'évaluation des cadres de l'entreprise, laquelle pourrait profiter d'une formalisation accrue.

Enfin, la gestion portuaire est performante. La gestion dynamique des emplacements est permise par le développement de l'application innovante appelée *Passeport Escales*. Ce dispositif, créé par le département et co-animé par la SPL et un prestataire informatique, est aujourd'hui étendu à plus de 120 ports européens. La Compagnie des ports du Morbihan devrait maintenant améliorer l'évaluation des recettes et dépenses induites par ce dispositif.

Les gestions des listes d'attente, des usagers et des équipements sont rigoureuses. Néanmoins, plusieurs sujets mériteraient davantage d'attention : contenu des dossiers des usagers, suivi des redevances contractuelles, prise en compte des suspensions d'abonnement, connaissance du contenu des listes d'attente, définition d'objectifs relatifs à la réduction de la consommation de fluides. Les règlements de police et d'exploitation des ports, souvent anciens, pourraient être harmonisés et revus, notamment en termes de responsabilité lors des déplacements des navires par les services portuaires, de gestion des copropriétés et d'occupation permanente de certains navires.

Dans sa réponse le PDG de la SPL indique prendre en compte l'ensemble des recommandations, des réponses concrètes ayant déjà été apportées ou étant en cours de mise en œuvre par la société.

## Recommandations

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

- Comptabilité et finances :

1. Rendre le bilan de la société conforme à sa situation patrimoniale réelle et à ses engagements contractuels, en liaison avec le conseil départemental (§ 3.3.2.2.5).
2. Compléter la présentation des bilans des comptes des ports : détail des capitaux propres et contenu des comptes de liaison (§ 3.3.1).
3. Poursuivre l'identification de l'inventaire des biens gérés par la société (§ 3.3.2.2.3).

- Administration :

4. Compléter les feuilles de route en précisant l'objectif financier et en prenant en compte le suivi des précédents objectifs d'exploitation (§ 2.2.3).
5. Mieux formaliser les entretiens d'évaluation des cadres (§ 3.1).
6. Elaborer un schéma directeur des systèmes d'information (§ 2.2.4).

- Gestion portuaire :

7. Revoir la rédaction des règlements de police et d'exploitation des ports (harmonisation des documents, responsabilité en cas de déplacement des navires, prise en compte de la notion de copropriété et de la présence continue à bord d'un navire) en liaison avec le conseil départemental (§ 4.1).
8. Améliorer la tenue des conseils portuaires (représentation, vérification du quorum, contenu des procès-verbaux, avis obligatoires, respect du nombre de réunions annuelles) en liaison avec le conseil départemental (§ 4.2).
9. Améliorer la connaissance du contenu des listes d'attente pour l'attribution d'un poste d'amarrage : gestion des doublons, multi-inscriptions, situations spécifiques (§ 4.5.2).
10. Officialiser la notion de suspension de contrat d'abonnement d'attribution de postes d'amarrage (§ 4.5.3).

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 SPL « COMPAGNIE DES PORTS DU MORBIHAN »

### 1.1. UNE STRUCTURE IMPORTANTE DANS LE DOMAINE DES PORTS DE PLAISANCE

La société publique locale (SPL), créée par la loi n° 2010-559 du 28 mai 2010, constitue un nouvel outil au service des collectivités territoriales leur permettant de recourir à une société commerciale pour gérer des services publics locaux. Cette société anonyme, dont le capital n'est ouvert qu'aux collectivités publiques, a vocation à intervenir pour le seul compte de ses actionnaires dans le cadre de prestations intégrées.

C'est dans ce nouveau contexte juridique que la société anonyme publique locale « *compagnie des ports du Morbihan* » a été créée en novembre 2012 par la fusion des activités de la société anonyme de gestion du Morbihan (SAGEMOR), SEM en charge de l'exploitation de ports de plaisance et de sites touristiques, et de celles du syndicat mixte des ports et bases nautiques du Morbihan (en charge des investissements sur les ports) dissout en 2013.

Les statuts actuels, comme ceux de la SEM avant 2012, prévoient l'intervention de l'entreprise dans deux domaines, l'activité portuaire et les sites touristiques et de loisirs qui ensemble, regroupent 17 équipements fin 2016.

Les premiers (13 ports<sup>1</sup>) sont organisés en réseau sur la côte et les rivières du Morbihan. Leur activité est la plus importante et représente en moyenne près de 95 % du chiffre d'affaires de la SPL. Elle s'inscrit sur le long terme dans les statuts et dans les contrats. Elle est financièrement équilibrée, sans subventionnement d'exploitation.

Ce réseau portuaire est en extension. En effet, courant 2016, la SPL s'est vue confier la gestion du port de Saint-Goustan / Auray. Des pourparlers sont en cours avec deux autres ports de plaisance du département.

Le président-directeur général de la SPL présente sa société comme le plus important gestionnaire de ports de plaisance en France, fin 2015, avec 10 003 emplacements, soit 42 % des capacités du Morbihan<sup>2</sup>, essentiellement<sup>3</sup> sur pontons ou à terre.

Pour les seconds (quatre sites touristiques<sup>4</sup>), la situation est différente. Ils sont, financièrement et en terme d'effectifs, beaucoup plus modestes. Les sites ne fonctionnent pas au sein d'un réseau intégré et leur l'activité est plutôt saisonnière. Les contrats sont établis sur des durées plus courtes, à savoir moins de 10 ans, et l'exploitation de plusieurs d'entre eux, régulièrement déficitaire, doit être subventionnée, notamment par les collectivités de rattachement.

---

<sup>1</sup> Locmiquélic, Etel, Port Niscop – Belz, Port Haliguen – Quiberon, La Trinité sur Mer, Arradon, Port Blanc en Baden / Ile-aux-Moines, Le Crouesty – Arzon, Hoëdic, Arzal-Camoël, La Roche-Bernard, Foleux, Port de Saint-Goustan – Auray.

<sup>2</sup> D'après une étude de la Fédération des Industries Nautiques, produite en 2015.

<sup>3</sup> La SPL gère pour l'Etat, la région ou une commune, 180 emplacements en ZMEL (zone de mouillages et d'équipements légers) à côté de trois de ses ports.

<sup>4</sup> Deux sites mégalithiques (Cairn du Petit Mont – Arzon, Cairn de Gavrinis – Larmor Baden), village ancien de Poul-Fétan – Quistinic, Gîtes de Manéhouarn – Plouay.

Au 31 décembre 2015, l'entreprise employait 143 équivalents temps pleins, dont 108 en contrat à durée indéterminée.

## 1.2. UNE MAJORITE DU CONSEIL DEPARTEMENTAL AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 1<sup>er</sup> octobre 2016 la SPL disposait d'un capital de 4,1 M€ réparti en 59 197 actions d'un montant unitaire de 69 €.

Ces actions sont maintenant détenues par 20 collectivités<sup>5</sup>, dont la principale est le département du Morbihan (86,76 % des actions). Ce dernier dispose de 10 administrateurs sur les 14<sup>6</sup> sièges du conseil d'administration. Trois structures<sup>7</sup> disposent de 1,47 % des actions et d'un administrateur chacune, les 16 autres<sup>8</sup> étant représentées, au sein d'une assemblée spéciale, par le dernier administrateur et portent les 9,8 % d'actions restants.

Les élus de la SPL ne perçoivent ni rémunération ni jeton de présence. Par ailleurs, aucun dividende n'a été distribué sur la période observée. En revanche, le PDG reçoit une rémunération fixée par le conseil d'administration.

Depuis la création de l'entreprise, la présidence et la direction générale sont assurées par M. Goulard, également président du conseil départemental du Morbihan. Il dispose de pouvoirs étendus pour agir au nom de la société dont il rend compte devant le conseil d'administration. Une large délégation de signature a été accordée par le PDG à son directeur, sauf en matière d'achat où elle est plus réduite.

## 1.3. LES CONDITIONS DE CREATION DE L'ENTREPRISE

En 1966, à l'initiative du département, le syndicat mixte des ports et bases nautiques du Morbihan avait été constitué dans le cadre d'un programme départemental d'aménagement touristique. En 2012, le syndicat mixte était concessionnaire de 10 ports de plaisance départementaux, jusqu'en 2059, au travers de différents contrats établis entre 1993 et 2010. Le syndicat mixte, dépourvu de personnel, s'appuyait sur le département pour fonctionner.

Son délégataire, la SEM SAGEMOR, a été créé en 1980 à l'initiative du département qui détenait 56,60 % de son capital en 2012.

Le département du Morbihan a la charge des ports maritimes depuis l'arrêté préfectoral du 5 mars 1984, dans le cadre du transfert de compétence opéré à son profit par l'Etat par la loi n° 83-663 du 22 juillet 1983.

---

<sup>5</sup> Toutes les communes sur le territoire desquelles se situent ces ports adhèrent à la SPL.

<sup>6</sup> Initialement 14 des 18 postes à sa création en 2012, l'AG de novembre 2015 ayant réduit la taille du CA à 14.

<sup>7</sup> Syndicat Intercommunal du Port de Foleux, le Syndicat Intercommunal du Port de La Roche Bernard et la communauté Vannes Agglomération.

<sup>8</sup> Les communes de Plouay, de Quistinic, d'Arzon, de La Trinité sur Mer, de Quiberon, d'Arzal, d'Etel, de Camoël, d'Arradon, de Baden, de Belz, de l'Ile aux Moines, de Locmiquélic et d'Hoëdic.

La SPL explique la transformation opérée par trois raisons : le choix du département de poursuivre une politique de services portuaires, les possibilités prévues par le statut des sociétés publiques locales, notamment l'absence de mise en concurrence pour l'attribution des délégations de services publics (DSP), et la volonté de réduire le nombre de contrats entre les parties prenantes. La fin du contrat d'affermage entre le syndicat mixte précité et la SEM, le 31 décembre 2012, a été un élément déterminant de la date retenue pour cette transformation.

La transformation de la SEM en SPL a respecté les dispositions règlementaires de l'article L. 225-243 du code de commerce. La sortie du capital des actionnaires privés comme l'entrée des nouvelles collectivités actionnaires n'appellent pas de remarque.

#### 1.4. LES EFFETS DE LA LOI NOTRE SUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE

L'article 22 de la loi n° 2015-991 du 07 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République définit le cadre procédural d'un possible transfert, au 1<sup>er</sup> janvier 2017, de la propriété, de l'aménagement, de l'entretien et de la gestion des ports relevant des départements.

Par délibérations de novembre 2015 et mars 2016, le département du Morbihan a demandé le maintien de sa compétence sur 48 ports départementaux, dont ceux gérés par la SPL. Par délibération de mars 2016, la région Bretagne a arrêté sa candidature pour recevoir le transfert de compétence sur l'ensemble des ports départementaux de son territoire.

A la suite de négociations entre les deux collectivités, un courrier daté du 9 juin 2016, cosigné par leurs deux présidents et transmis au préfet du Morbihan, actait le retrait de la candidature de la région pour une vingtaine de ports départementaux, dont ceux gérés par la SPL. Par arrêté, l'autorité préfectorale vient d'officialiser ce périmètre.

#### 1.5. LE NOUVEAU CONTRAT DE « CONCESSION »

A l'issue de la DSP signée avec le syndicat mixte, terminée fin 2012, et avant la mise œuvre de celle de janvier 2015, la SPL a été soumise aux 10 contrats de concessions transférés par le syndicat à sa dissolution. Pendant ces deux ans, la SPL a respecté des obligations moins détaillées (liste de biens soumis à renouvellement – article 14, clauses relatives aux personnels) et moins contraignantes (qualité du service / ISO 14001 – article 6.3 ; continuité du service – article 8), les contrats de concession étant de portée plus générale.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, un contrat de « concession » entre le département et la SPL est entré en application pour une durée de 50 ans (2015/2064). La durée retenue pour le contrat est importante puisqu'elle atteint la limite légale (article R. 5314-30 du code des transports) sans qu'y soit pourtant précisé le montant des investissements attendus.

Ce contrat prend la forme d'une délégation de service public (DSP) de type affermage, avec des obligations d'entretien et de renouvellement. S'il ne liste pas de travaux d'extension ou d'adaptation, le contrat prévoit que l'entreprise puisse, notamment à la demande du département, y inclure ce type de travaux. Ces travaux sont programmés sous la forme d'un plan d'affaires quinquennal, glissant, voté en 2015 par le conseil d'administration de la SPL.

Le contrat reste silencieux sur le devenir de la dette résiduelle éventuelle en fin de contrat. Pour éviter la difficulté évoquée infra lors de la dissolution du syndicat, le contrat devrait indiquer si cette dette sera transférée au nouveau délégataire en fin de délégation. La même problématique se pose avec les contrats relatifs aux concessions entre le département et les deux syndicats intercommunaux, dont la SPL gère les ports.

Enfin, l'identification du signataire du contrat, côté délégataire, n'est pas établie. Si son nom n'est pas précisé, il est désigné sous sa fonction de vice-président, « *dûment habilité par une décision du CA en date du 5 décembre 2014* ». Or il y a deux vice-présidents et aucune décision du CA, à cette date, n'a autorisé cette délégation de signature. Lors de cette séance, le conseil avait approuvé le projet de convention.

Cette signature n'est pas régulière. Les délais de recours étant maintenant dépassés, il n'y a plus de risque juridique. Dans sa réponse, le PDG de la SPL indique que le conseil d'administration de la société, réuni le 25 novembre 2016, a désigné expressément deux vice-présidents pour sécuriser la passation des contrats.

## **2. LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE**

Le fonctionnement des deux principales instances officielles, à savoir l'assemblée générale et le conseil d'administration, est satisfaisant.

### **2.1. L'OBJET SOCIAL ET LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE**

Mis à jour au 6 novembre 2015, les derniers statuts de l'entreprise prévoient (article 2) que « *La société a pour objet l'étude, la gestion et l'exploitation, par voie de concession, d'affermage ou sous toute autre forme de conventions d'activités portuaires et activités annexes, d'équipements touristiques ou de loisirs ... Elle pourra réaliser les travaux d'entretien et de réparation ... ainsi que toutes actions ou opérations de nature à développer ou promouvoir l'exploitation de ces ouvrages ou équipements* ».

Sur la base d'un projet initié par la SEM courant 2012, la SPL a élaboré fin 2014 un « plan d'affaires » déclinant sa « politique d'investissement et de services » sur la période 2015-2019.

Réalisé à partir d'une étude client et sur la base d'une concertation avec les différents partenaires portuaires et une analyse prospective du chiffre d'affaires, il liste les principaux investissements envisagés dans la période (60 M€) portant à la fois sur l'accroissement des capacités d'accueil, le renforcement de son attractivité et le maintien en condition des sites.

Le plan décrit la politique de financement retenue pour y arriver. Il présente, en filigrane, l'évolution stratégique de la société.

En revanche le plan ne décompose pas les objectifs en plan d'action structuré : enjeux, actions, résultats attendus, pilote, planning prévisionnel, évaluation. D'autre part, il n'évoque pas ou peu les sujets suivants : développement du système d'information (outils, tableaux de bord, données), développement du management, mise en œuvre d'un plan de développement des compétences et de formation des agents, sécurité, développement des coopérations, recherche de solutions techniques spécifiques (dragage, ...).

Ces sujets, qui sont parfois abordés lors des séances du conseil d'administration<sup>9</sup>, pourraient être déclinés dans ce projet stratégique d'entreprise pour en faire un document plus intégré.

Dans sa réponse, le PDG de la SPL précise que la dernière réunion du conseil d'administration, fin novembre 2016, a validé la prise en compte des évaluations de la chambre et la mise en place des objectifs par actions.

En matière de stratégie, le département a commandé fin 2013 à la SPL, une étude sur l'évolution du nautisme et de la plaisance dans le Morbihan. Toujours en cours, elle permettra d'affiner les orientations stratégiques de l'entreprise.

Conformément aux dispositions des articles L. 3321-1 et suivants du code du travail, il existe un accord de participation, en date du 22 juin 2010. Ce n'est que sur les résultats financiers 2015 que les seuils de déclenchement retenus ont été activés. Le montant de la participation versée en 2016 représente près de 10 000 € répartis sur l'ensemble des salariés.

Il existe également un accord d'intéressement facultatif, conclu en vertu des articles L. 3311-1 et suivants du code du travail. Le dernier accord, signé le 27 juin 2016 est applicable pour les exercices 2016 à 2018. L'intéressement net servi en 2016, sur les résultats de 2015, a donné lieu à un versement de 194 000 €.

Les deux critères utilisés (résultat d'exploitation retraité<sup>10</sup>, résultats des feuilles de route) portent sur la notion de performance collective. Outre l'évolution des seuils et des taux de primes, le dernier accord se révèle plus incitatif sur deux points. D'une part, le non-respect du résultat d'exploitation cible, y compris dans une faible proportion telle celle retenue dans le précédent accord (1 % d'écart maximum), n'ouvre plus droit au versement d'une prime même minorée. D'autre part, l'accent est mis sur la performance commerciale, puisqu'un supplément de 150 € est dorénavant versé aux sites atteignant leur objectif de vente de produits dérivés.

## 2.2. L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DES SERVICES

### 2.2.1. L'organisation et les partenariats

La structure hiérarchique est simple et directe, comme le montre l'organigramme de l'entreprise. Le directeur s'appuie sur les directeurs d'équipements (ports et sites touristiques), véritables chevilles ouvrières de l'entreprise, acteurs clés qui dirigent de petites équipes et sont responsabilisés même s'ils ont peu d'autonomie financière.

---

<sup>9</sup> Par exemple : CR du CA du 6/11/2015 – point 7/RH et page 8.

<sup>10</sup> La notion de résultat d'exploitation employée par la SPL n'est pas celle retenue traditionnellement.

La gouvernance de l'entreprise s'appuie sur plusieurs entités internes (comité de direction, commission d'appels d'offres (ou comité des achats), comité des investissements, comité d'audit interne et des finances) dont le règlement intérieur fixe le rôle et les modalités de fonctionnement ainsi que sur diverses structures impliquées dans la vie des ports : conseils portuaires, comités stratégiques, comités d'usagers.

Enfin, la SPL dispose de plusieurs contrats de conseil lui permettant de traiter rapidement problématiques et études diverses.

#### 2.2.2. Le contrôle analogue

La notion de contrôle analogue est fondamentale pour les sociétés publiques locales puisque l'existence d'un tel contrôle conditionne la possibilité pour ses actionnaires de se prévaloir de l'exception « *in house* » lors de l'attribution des délégations de service public.

La conséquence pratique de ce régime dérogatoire est l'attribution des délégations de service public sans mise en compétition (article L. 1411-12 du code général des collectivités territoriales - CGCT).

La chambre observe que les conditions de contrôle analogue sont respectées au travers de plusieurs dispositifs : un règlement intérieur, une charte de contrôle analogue, les comptes rendus des réunions des conseils d'administration, comme ceux des divers comités et commissions. Enfin, le directeur de la SPL rencontre mensuellement le directeur général des services du département.

#### 2.2.3. Le management des équipes

Le contenu des comptes rendus du comité de direction et des autres comités, comme les modalités de management des équipes, montrent un formalisme utile et un professionnalisme adapté aux enjeux.

Le directeur a mis en place deux dispositifs permettant de partager les bonnes pratiques : la visite de ports extérieurs à la SPL par les directeurs des ports de la compagnie et la mise en place d'audits annuels internes croisés des ports de la SPL.

Mais le principal support de management, établi sur la base du plan d'affaires et des directives du PDG, est constitué des « feuilles de route » annuelles du directeur. Ces documents prennent la forme d'une note confidentielle. Mises en copie au PDG, elles sont adressées nommément aux responsables de chaque équipement, lesquels ont été associés à leur élaboration. Elles sont accompagnées de trois documents : un budget prévisionnel cible, une programmation des investissements et un tableau des salaires.

Ces documents, de qualité, constituent un support important de mobilisation.

Leur utilisation pourrait être améliorée sur les trois points suivants : réaliser et inclure le bilan de la feuille de route de l'exercice précédent, sur les objectifs autres que financiers ; assurer un suivi de l'évolution des objectifs pluriannuels ; fixer plus d'objectifs évaluables, chiffrés par exemple.

D'autre part, au niveau financier le budget prévisionnel cible est fixé et suivi mensuellement. Il reste cependant à clarifier dans sa présentation, le seul objectif fixé dans ce domaine, à savoir le résultat d'exploitation, n'est pas très lisible. En effet, il n'est pas affiché mais apparaît comme la résultante d'une somme de plusieurs données annexées dans un tableau financier.

Dans sa réponse le PDG de la SPL prend acte des observations de la chambre.

#### 2.2.4. La labellisation des pratiques et la qualité des systèmes d'information

Les activités de la SPL ont été certifiées ISO 14 001 (management environnemental) entre 2006 et 2010. Depuis, l'entreprise s'est orientée vers un label « *Gold Anchor* » récent, d'origine anglaise et centré sur son cœur de métier. Ce label lui permet de poursuivre sa politique d'amélioration en matière d'accueil des usagers et de développer sa communication vers toutes les clientèles, notamment anglo-saxonnes.

Depuis mai 2016, les ports de la Compagnie des ports du Morbihan font tous l'objet de cette labellisation valorisante. Les ports sont accrédités de deux à quatre ancres, dans une échelle qui en compte cinq, selon leurs niveaux d'équipements et de services.

Le dispositif *Passeport Escales*, créé à l'initiative du département et géré par la SPL, est un succès, tant au niveau du nombre de contrats signés et de ports adhérents<sup>11</sup> au réseau constitué depuis 30 ans, qu'en termes d'optimisation dans l'occupation des ports. Il permet aux plaisanciers titulaires de ce contrat annuel de faire escale gratuitement deux nuits dans d'autres ports partenaires en échange des places qu'ils libèrent temporairement, en déclarant à l'avance leurs périodes d'absence. La société indique que le taux d'auto-déclaration d'absence progresse, atteignant 60 % en 2015.

L'application informatique permettant la gestion de ce dispositif est la propriété de la SPL et la marque a été déposée. La SPL a confié la mise en œuvre, la maintenance et les nouveaux développements de cet outil à une société de services informatiques, PrimOcéan, au travers d'un contrat cadre, signé en 2010 jusque fin 2018.

Au-delà du succès indéniable du dispositif, au travers du rayonnement de la SPL et du département du Morbihan, mais également des retombées économiques locales du fait de la progression des nuitées, deux améliorations sont attendues.

---

<sup>11</sup> 120 ports européens, du Royaume-Uni au Portugal.

D'abord, l'avantage financier réel qu'en retire la compagnie n'est pas connu. Les recettes et dépenses n'ont jamais été globalement appréciées et présentées en vis-à-vis. A la suite d'une interrogation de la chambre en juin 2016, une analyse plus globale a été lancée, sans aboutir avant la fin du contrôle. En réponse en septembre 2016, le directeur indiquait que l'information sur ce point sera développée pour mieux préparer l'information du CA.

Ensuite, la lecture du contrat passé en 2010 avec la société de prestations de services met en évidence la nécessité pour la SPL de conserver à la fois la maîtrise de l'outil et des modalités de développement et de déploiement vis-à-vis du prestataire informatique historique, ainsi que la propriété intellectuelle de l'outil et la sécurisation des recettes. La SPL indique que c'est dans ce sens qu'un audit a été mené fin 2015, préconisant la mise en place d'une franchise. En septembre 2016, le directeur indiquait qu'un avenant au contrat avec PrimOcéan était en cours de préparation sur ce sujet.

En matière de systèmes d'information, la SPL ne dispose pas d'un schéma directeur (SDSI) détaillant ses besoins et sa stratégie, permettant de mettre en œuvre un plan d'actions basé sur le diagnostic établi à l'occasion du contrôle de la chambre, en mai 2016.

Si ce diagnostic met en évidence la qualité des moyens mis en œuvre, il liste également quelques sujets de préoccupation ou d'attente des utilisateurs : insuffisance du débit de raccordement des sites à internet, complexité de l'outil métier *SeaPort* et lourdeur de sa maintenance, vieillissement du parc informatique, choix entre une stratégie de développement interne ou externe, établissement de tableaux de bord, accès à distance et sécurisation du système d'information.

Dans ce domaine, des échanges complémentaires avec la direction des systèmes d'information du département ne sauraient être que bénéfiques, comme en convient le PDG.

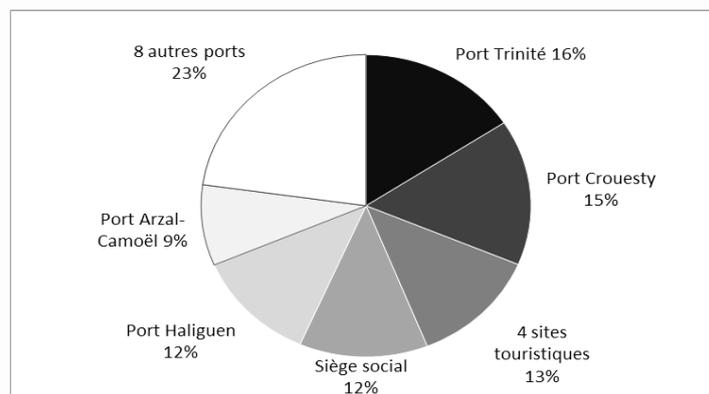
En entretien de fin de contrôle, le PDG a confirmé la nécessité de mener une réflexion importante sur l'usage du numérique, tant à destination des usagers que pour les besoins de la SPL. En réponse, il indique que les recommandations de la chambre, devenues pour certaines des priorités de l'année 2017, seront suivies d'effet.

### **3. LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE**

#### **3.1. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

En 2015, la SPL a employé en moyenne 143 salariés équivalents temps plein, dont 108 salariés en contrats à durées indéterminées. Les effectifs les plus importants sont localisés dans certains ports comme le montre le graphique suivant.

Graphique n° 1 : Répartition des personnels (ETP) entre les sites



Sources : rapport annuel 2015 de la SPL.

Cet effectif se caractérise par une augmentation modérée du nombre de salariés (+4 ETP entre 2012 et 2015 - cf. annexe 1) et la présence d'une part conséquente de contrats à durée déterminée (24 % des ETP en 2015) pour faire face à la saisonnalité des activités.

Tout en faisant progresser le chiffre d'affaires, la SPL a maintenu le niveau de sa masse salariale sur la période 2013-2015. Cela tient à la baisse sensible des cotisations sociales, liée à l'apparition du crédit d'impôts compétitivité emploi (CICE) en cours de période. Sans ce dispositif, initié en 2013 et qui a généré en 2015 une économie de charges sociales de 191 000 €, l'évolution de la masse salariale aurait été de +1,1 % sur ces trois années comme l'illustre le tableau suivant.

Tableau n° 1 : Evolution de la masse salariale.

En euros	2 015	2 013	2 012	Variation 2013-2015 en %
Salaires	4 385 578	4 266 888	4 284 800	+2,8 %
cotisations	1 767 313	1 854 273	1 955 976	-4,7 %
Intérim	47 039	79 841	41 984	-41,1 %
<b>TOTAL y compris le CICE</b>	<b>6 199 930</b>	<b>6 201 002</b>	<b>6 282 760</b>	<b>0 %</b>
CICE (sous forme de déduction)	191 351	120 257	0	/
<b>TOTAL hors CICE</b>	<b>6 391 281</b>	<b>6 321 259</b>	<b>6 282 760</b>	<b>1,1 %</b>

Source : comptes de résultat de la SPL.

La gestion des ressources humaines s'articule essentiellement autour de la convention collective nationale des personnels des ports de plaisance.

Le temps de travail relève de la convention collective et de l'accord d'aménagement du temps de travail entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Il remplace l'accord du 25 juin 1999 et ses avenants, dénoncés par la direction de l'entreprise.

La SPL ayant fait le choix de l'annualisation pour ses salariés, la convention collective prévoit dans ce cas une durée annuelle du travail de 1 594 heures, dérogatoire au régime légal de 1 607 heures. Les cadres sont quant à eux au régime du forfait, calé sur 214 jours de travail par an. La journée de solidarité a bien été prise en compte, via l'augmentation de la durée annuelle de travail de 7 heures ou un jour selon le cas.

La gestion des ressources humaines (tableaux de bord, fonctionnement du comité d'entreprise, formation, respect de la convention collective) est assurée dans de bonnes conditions et n'appelle pas de remarque générale en dehors des points suivants.

Premièrement, les entretiens d'évaluation des salariés non cadres reposent sur une fiche détaillée, l'appréciation de la « manière de servir » et de la « manière d'être » figurant au sein de rubriques dédiées<sup>12</sup>. Ces fiches apparaissent adéquates et n'appellent pas d'observation. Ce n'est pas le cas de celles relatives aux cadres de l'entreprise, pour lesquels les entretiens annuels, qui s'appuient sur les feuilles de route sans y faire référence, ne reposent sur aucune fiche ou grille structurée. Ils ne font ainsi l'objet que de comptes rendus succincts, dans lesquels d'une part les objectifs de l'année passée ne sont pas évalués, et d'autre part les savoir-faire et savoir-être ne sont pas toujours analysés en l'absence de cadre formalisé.

Si la formalisation de l'évaluation des cadres ne peut être réduite à ce seul entretien annuel, sa formalisation reste importante. D'ailleurs, l'entretien concernant le directeur ne fait l'objet d'aucune trace écrite.

En réponse, le PDG de la SPL indique que ce sujet sera amélioré, l'entreprise restant attentive à la gestion de ses ressources humaines.

Deuxièmement, la SPL affiche un taux d'absentéisme de 6,60 %<sup>13</sup> en 2015. Celui-ci apparaît sensiblement supérieur au taux moyen affiché dans les études ad hoc récentes<sup>14</sup>, et en légère progression ces deux dernières années<sup>15</sup>.

Cette tendance constitue une préoccupation pour l'entreprise, qui attribue l'évolution négative de la courbe d'absentéisme à la nature du travail dans les ports, exposant les salariés aux TMS (troubles musculo-squelettiques), conjugué à un vieillissement de ce personnel et ceci malgré les efforts réalisés pour le renouvellement du matériel. Les représentants du personnel évoquent quant à eux, lors des comités d'entreprises, une surcharge de travail et un manque d'effectifs.

---

<sup>12</sup> La fiche contient 8 pages et comprend 6 rubriques : bilan de l'année écoulée, appréciation de l'activité professionnelle à travers des critères généraux sur le relationnel, sur les fonctions occupées, objectifs individuels et enfin synthèse de l'évaluation.

<sup>13</sup> Source données sociales de la SPL.

<sup>14</sup> Etude Alma consulting group établissant un taux moyen d'absentéisme dans les entreprises de 4,26 % en 2013.

<sup>15</sup> Taux de 5,98 %, 4,68 %, 6,79 %, 6,60 % respectivement en 2012, 2013, 2014 et 2015 (source SPL).

La SPL a déjà initié diverses actions pour lutter contre cet absentéisme. Elle facilite et encourage les changements de poste, en faisant notamment appel aux candidatures internes dans les procédures de recrutement. Elle a également mis en place une prime de présence à hauteur de 20 €/mois, lorsqu'aucune absence (sauf congés) n'a été enregistrée sur le mois ; une prime de 60 € est versée en sus pour les salariés n'ayant eu aucune absence dans l'année. Ce dispositif a été mis en place début 2016 et la SPL n'a pas encore procédé à son évaluation. Enfin, au-delà des risques relevés dans le document unique et les moyens déployés pour y remédier, le CHSCT aborde les gestes, postures et équipements de protection.

Enfin, plus ponctuellement, un dernier point devrait être amélioré. En effet, contrairement à la commande publique, la SPL est dépourvue de guide de procédures ou de règlement intérieur en matière de GRH. Les dispositifs sont donc définis au cas par cas, par note de service, note individuelle, simple consigne orale ou par courriel. La SPL gagnerait, en termes de lisibilité, à rassembler ces éléments dans un support unique.

### 3.2. LA POLITIQUE D'ACHAT

#### 3.2.1. L'organisation des services

Désormais soumises au décret relatif aux marchés publics, les sociétés publiques locales relevaient jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2016 du régime spécifique de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics.

Si l'organisation de la fonction achats repose sur un modèle déconcentré, il en va différemment concernant les travaux et les achats liés au fonctionnement des ports. Les procédures sont alors directement pilotées par les ingénieurs en charge des dossiers d'investissement, dans la phase amont, depuis l'avis d'appel à concurrence jusqu'à l'analyse des offres.

Au total, la SPL dispose de 14 acheteurs, dont l'autonomie est relative puisqu'aux termes du guide des achats, seul le PDG est habilité à signer les marchés et donc à engager juridiquement la société, hors délégations accordées au directeur (achats < 50 000 €).

La formation des personnels et la gestion des contrats sont satisfaisantes. L'archivage des dossiers s'opère quant à lui à travers différents supports. Les pièces de la phase amont, relatives à la passation, sont ainsi sauvegardées numériquement, tandis que les pièces de la phase d'exécution sont conservées dans des dossiers papiers. Ces derniers pourraient être utilement numérisés pour un classement global de l'ensemble des contrats.

#### 3.2.2. La performance de la fonction achat

La chambre a analysé un échantillon de 15 procédures (cf. annexe 2), la SPL en menant une trentaine par an. Elle a également examiné certains achats réalisés sur devis.

La chambre relève que le déroulement des procédures est globalement conforme à l'ordonnance de 2005 et au guide interne, excepté ponctuellement en ce qui concerne certains achats de fournitures et services.

Premièrement, la SPL, qui mène souvent des négociations, pourrait engager des procédures ouvertes pour l'acquisition de bateaux de services et les services de manutention.

En effet, les procédures mises en œuvre pour quelques achats ne sont pas conformes au guide interne et/ou aux dispositions légales. Les bateaux de service (119 000 € HT en 2014, dont 78 000 € d'acquisitions pures et 41 000 € de grosses réparations) et les services de manutention (112 000 € HT) ont ainsi été commandés sur simples devis, alors qu'au-delà de 90 000 € HT une procédure adaptée mais ouverte, avec publicité large, était requise par le guide interne.

En réponse, les services de la SPL invoquent des spécificités qui nécessitent une approche distincte jugée plus efficiente. Pour les bateaux, il s'agit de besoins différents selon les bassins de navigation et de gammes absentes chez certains fournisseurs. Pour la manutention, la SPL est dépendante des prestataires locaux installés près des bassins, de la nécessité de disposer d'engins (grues, élévateurs) sur place, ainsi que du temps et du coût inutiles de leur déplacement d'un site à l'autre.

Si ces arguments opérationnels s'entendent, ils ne constituent toutefois pas, au regard de l'ordonnance de 2005, un motif de dérogation au principe de mise en concurrence.

Deuxièmement, dans trois marchés de l'échantillon (réparations des pontons brise-clapot à Locmiquélic – 154 000 € HT - et à la Trinité – 82 000 € HT, création d'une mini-déchèterie au port du Crouesty<sup>16</sup> – 17 000 € HT), les commandes ont été passées sans mise en concurrence, contrairement aux dispositions internes et légales. Les rapports d'analyse des offres font état de contraintes techniques (compatibilité avec matériel existant) et d'urgence qui n'excluent pas la mise en concurrence.

Troisièmement, dans plusieurs cas, la SPL aurait pu élargir la mise en concurrence, notamment en s'appuyant, quand cela est possible, sur une évaluation pluriannuelle des besoins, comme en convient le PDG dans sa réponse.

Ainsi, si l'on prend en compte la récurrence de ces achats sur quatre ans, durée maximale autorisée par le guide interne, et par suite la possibilité de constituer des marchés pluriannuels, les prestations précédentes, ainsi que le nettoyage des locaux (67 000 € HT en 2014), l'entretien des bateaux de service (60 000 € HT), les fournitures d'entretien (53 000 € HT), dépassent même le seuil de 207 000 € HT qui déclenche la mise en œuvre d'une procédure formalisée avec appel ouvert à la concurrence.

L'analyse de besoins récurrents pourrait également concerner l'entretien des espaces verts (37 000 € HT en 2014), la location de véhicules (35 000 € HT), l'acquisition de matériels de bureaux (32 000 € HT) ou de fournitures administratives (31 000 € HT).

En réponse à l'ensemble de ces observations, la SPL indique « *qu'une amélioration peut être apportée dans ... [ses] achats, notamment lors de leur préparation.* »

---

<sup>16</sup> Achat en marge du marché global d'aménagement de la zone Redo III – 499 000 €.

### 3.3. LA SITUATION FINANCIERE

#### 3.3.1. La gestion budgétaire

Les dispositions contractuelles de présentation des budgets, bilans et comptes de résultats sont respectées.

Toutefois, si la présentation des comptes globaux de la SPL suit la forme habituelle, celle retenue pour les budgets et comptes de résultats relatifs aux différents équipements mélange éléments d'exploitation, financiers et exceptionnels, rendant peu lisibles les objectifs des équipes concernées en terme de résultat d'exploitation et impose un retraitement pour établir le calcul de l'intéressement (cf. supra).

En entretien, le responsable des finances a précisé que les nouveaux budgets (2017) seraient présentés différemment, notamment au niveau du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation.

D'autre part, la présentation des bilans des différents sites, qui ont notamment pour vocation d'éclairer les conseils portuaires, ont peu de lisibilité en matière de report des résultats, puisqu'ils ne sont pas cumulés, et de présentation du contenu des comptes de liaison, en particulier pour permettre une présentation du plan de financement des investissements.

La SPL précise que cette présentation vient d'être améliorée pour les bilans 2015 produits mi-2016. Mais en l'absence de données fiables avant 2012, les passifs de ces bilans, qui présentent le cumul des résultats des exercices précédents, ne peuvent être présentés.

#### 3.3.2. La fiabilité des comptes

##### 3.3.2.1. Généralités

Les rapports annuels des commissaires aux comptes certifient sans réserve les comptes de la SPL sur la période examinée par la chambre. Un suivi financier est assuré mensuellement par la direction avec chacun des sites. Un suivi des restes à recouvrer est bien réalisé et, dès que les montants deviennent importants, ils sont provisionnés.

Le délai global de paiement est limité à 60 jours pour les SPL. Sans que n'ait été constaté de dérapage ponctuel ou de contentieux, le délai moyen n'est pas connu de la SPL. En effet, l'outil comptable et financier de l'entreprise ne permet pas un suivi simplifié de cet indicateur.

##### 3.3.2.2. Le patrimoine géré par la Compagnie des ports du Morbihan

Le syndicat mixte a transféré au 1<sup>er</sup> janvier 2013, au département, le patrimoine portuaire (92 M€ d'immobilisations brutes / 47,5 M€ de valeurs nettes) qu'il utilisait. Ce patrimoine a été mis à disposition de la SPL et inscrit à l'actif dans son bilan financier en 2013 et en 2014. Il en a ensuite été retiré en 2015 (cf. infra).

La chambre observe que les modalités de ce transfert en 2013 ont généré des difficultés de plusieurs ordres, présentées dans les six chapitres suivants.

### 3.3.2.2.1. La dissolution du syndicat mixte en 2013

La délibération du conseil départemental du Morbihan du 5 décembre 2012, relative aux conditions de transferts du patrimoine du syndicat mixte et aux conséquences qui en découlent, s'est avérée incomplète sur deux points.

D'une part, en matière de transfert de la dette du syndicat, si la délibération a bien pris en compte l'avance remboursable restant due au département (2,3 M€), le devenir du reste de la dette du syndicat (21,3 M€) n'a pas été arrêté (cf. tableau suivant). C'est donc sans support juridique ad hoc que cette dette, importante, a été transférée à la Compagnie des ports.

Tableau n° 2 : Bilan financier du syndicat mixte en janvier 2013.

ACTIF		PASSIF	
	janv-13		janv-13
ACTIF IMMOBILISE	47 500	FONDS PROPRES	25 500
<i>Inventaire SMDP</i>	36 000		
<i>Immobilisations en cours</i>	11 500	EMPRUNTS	20 000
DISPONIBILITES	3 000	AUTRES DETTES	5 000
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>50 500</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>50 500</b>

Sources : SPL – en milliers d'euros.

D'autre part, le département du Morbihan a reçu, à titre gracieux, l'ensemble des biens édifiés ou acquis par le syndicat mixte. Le département a ensuite retenu de les mettre gracieusement à disposition de la SPL. Ce n'est pas la réalité puisque la mise à disposition s'est accompagnée du transfert de la dette évoquée supra, dette qui a en partie financé ces biens.

Ainsi, le conseil départemental a conservé le patrimoine provenant du syndicat (cf. infra) mais a transféré sa dette à la compagnie des ports du Morbihan. Le devenir des fonds propres du syndicat n'a, de même, pas été officiellement arrêté. Au demeurant, ils n'ont pas été transférés à la SPL.

L'arrêté préfectoral de dissolution du syndicat mixte, daté du 9 septembre 2013, n'a pas donné plus de précision sur ces sujets.

### 3.3.2.2.2. La propriété des biens

Bien que transféré au département à la dissolution du syndicat, puis mis à disposition de la SPL, ce patrimoine n'a jamais été inscrit dans les comptes du département.

D'ailleurs le transfert de l'Etat aux nouveaux propriétaires n'a jamais été officialisé tant avec le syndicat mixte, créé en 1969, qu'avec le conseil départemental, concédant de la SPL depuis 2013.

En effet, les ports gérés par la SPL sont des ports départementaux depuis 1984 (cf. supra). L'article L. 5314-6 du code des transports dispose que « *Lorsque le transfert de compétences relatif à un port a été réalisé avant le 17 août 2004, l'Etat procède, à la demande de la collectivité territoriale intéressée, au transfert à titre gratuit des dépendances du domaine public du port* ». Ce transfert prend généralement la forme d'un procès-verbal de remise des immobilisations, détaillant précisément le patrimoine concerné, son ancienneté, son coût et son niveau d'amortissement.

Le département a confirmé que ces documents n'ont jamais été établis et que les biens n'étaient toujours pas, en octobre 2016, inscrits dans son patrimoine. La SPL ne disposait d'aucun document sur la propriété des biens mis à disposition par le département. Si en 2013 et 2014, ces biens ont été amortis par la SPL dans ses comptes, ni la SPL ni le département n'ont amorti ces biens en 2015.

Le président-directeur général de la SPL reconnaissait en entretien de fin de contrôle que si les ports gérés par son entreprise appartiennent bien au département, leur propriété devait être formalisée. En réponse, le président du département du Morbihan précise que le conseil départemental a pris ses dispositions pour réintégrer ces biens dans ses comptes en 2017.

S'agissant des ports départementaux, le président du conseil départemental a indiqué également que le département engagerait, en 2017, un processus de demande de transfert officiel auprès de l'Etat, après avoir réalisé un inventaire du périmètre des emprises et des biens.

#### *3.3.2.2.3. La connaissance du patrimoine géré par la SPL*

Les biens gérés par la compagnie des ports sont à la fois les biens lui appartenant et ceux du département, confiés dans le cadre de la DSP de 2015.

Cette même année, pour se mettre en conformité avec ses procédures internes, la SPL a commandé une mission à un cabinet d'expertise pour réaliser un inventaire physique du patrimoine immobilisé sur ses sites, concernant environ 3 300 biens (133 M€ de valeur brute).

Produit en octobre 2015, le rapport relevait, outre un nécessaire toilettage des informations (cohérence des données, retrait des immobilisations non utilisées ou non retrouvées), plusieurs points d'amélioration. Mi-2016 et suite à l'audit, plusieurs dispositions avaient été prises : sortie de l'actif des biens inutilisés appartenant à la SPL (près de 500 biens - 10 M€ de valeur brute / 1 M€ de valeur nette), adaptation de la durée d'amortissement de différents biens à leur durée réelle de vie, seuil d'imputation remonté à 500 € et adaptable selon les situations, rapprochement par composant pour les nouveaux investissements.

La SPL a ajouté qu'à compter de 2016, la vérification de la concordance avec l'inventaire physique se poursuivrait sur l'ensemble du patrimoine mis à disposition par le département, au regard du fichier informatique des biens transférés.

#### 3.3.2.2.4. L'inscription des biens du département dans les comptes de la SPL

Comme le rappelle le procès-verbal du conseil d'administration du 1<sup>er</sup> avril 2016, un audit comptable a été réalisé, suite à la mise en œuvre du nouveau contrat de concession applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, pour réexaminer les principes comptables appliqués aux actifs transférés du syndicat mixte et aux dotations aux provisions pour renouvellement des immobilisations du concédant.

Selon le procès-verbal, « le rapport préconise ... *la suppression au bilan de la Compagnie des biens mis à disposition par le département (92 M€) justifiée par la mise en œuvre du nouveau contrat de délégation ayant pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et qui n'a pas la même nature que les contrats de concession précédents. La méthode consistant à ne pas faire figurer ces immobilisations au bilan est de nature à clarifier l'information financière procurée par les comptes annuels ... et à refléter de manière plus exacte la nature de la délégation de service public dont la Compagnie est titulaire, c'est-à-dire un affermage et non une concession au sens strict* ».

Aussi, la SPL a modifié en 2015 l'inscription dans son bilan des biens du département mis à disposition de l'entreprise. Ces biens, provenant du syndicat mixte, avaient été inscrits dans les comptes de la SPL en 2013 : à l'actif sous la forme d'immobilisations du concédant mises à disposition et au passif au titre des « autres fonds propres / apports du concédant à titre gratuit » pour équilibrer le bilan.

Suite à l'audit, cette situation a été modifiée dans les comptes de la SPL la même année, les biens ayant été retirés de son bilan.

#### 3.3.2.2.5. Le cas singulier de l'immobilisation incorporelle

En contrepartie de la dette de 21 M€, provenant de la dissolution du syndicat mixte inscrite à son passif en 2013, et pour équilibrer son bilan, la SPL a retenu l'inscription d'un actif virtuel (montant net de 20 M€<sup>17</sup>) sous la forme d'immobilisations incorporelles. Ce montant est amorti linéairement sur la durée de la concession, c'est-à-dire sur 50 ans.

La SPL considère en effet que cette contrepartie est, comme lui a indiqué la CNCC<sup>18</sup> dans le cadre de l'audit comptable évoqué infra, « ... *analogue à celle retenue lorsqu'une collectivité publique fait payer au nouveau délégataire un 'droit d'entrée', correspondant à tout ou partie des investissements réalisés par la collectivité et dont le délégataire doit assurer la gestion* ».

---

<sup>17</sup> Ce droit à « *exploiter les concessions portuaires transférées* » est d'un montant égal aux dettes financières reprises du syndicat mixte comme le précise le compte-rendu de la réunion du conseil d'administration de la SPL du 21 mars 2014.

<sup>18</sup> La compagnie nationale des commissaires aux comptes.

Le bilan de la SPL était le suivant au 31 décembre 2015.

Tableau n° 3 : Bilan financier de la SPL en 2015.

<b>ACTIF (M€)</b>	Montants bruts	Montants nets	<b>PASSIF (M€)</b>	
ACTIF IMMOBILISE			CAPITAL SOCIAL	3
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	22,1	19,9	RESERVES	0,1
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	24,9	16,8	REPORT A NOUVEAU	0,5
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0,02	0,02	RESULTAT DE L'EXERCICE	0,4
			SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT	2,1
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	47	36,7	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	6,2
			PROVISIONS POUR RENOUVELLEMENT	9,5
STOCK DE MARCHANDISES	0,3	0,3	DETTES FINANCIERES	24,8
CREANCES D'EXPLOITATION	1,9	1,5	DETTES D'EXPLOITATION	3,2
DISPONIBILITES ET DIVERS	6,5	6,5	PRODUITS CONSTATES D'AVANCE	1,3
TOTAL ACTIF CIRCULANT	8,3	8,3	TOTAL DES DETTES	29,3
TOTAL ACTIF	55,3	45	TOTAL PASSIF	45

Source : rapport du commissaire aux comptes – exercice 2015.

Sur la base des données disponibles dans ce contexte particulier<sup>19</sup> de transferts de dettes sans transfert du patrimoine concerné, la société de conseil comptable reconnaît que l'immobilisation incorporelle ne peut être amortie que sur la durée du contrat, soit 50 ans, indépendamment de l'amortissement de la dette transférée par le syndicat, c'est-à-dire sur moins de 20 ans.

La chambre observe en premier lieu que cette notion d'immobilisation incorporelle, que la SPL lie à la nature du contrat, d'ailleurs attribué dans le cadre d'un contrôle analogue, est justement absente du contrat et qu'en second lieu la notion de « droit d'entrée » ne correspond pas au cas d'espèce. Elle est d'autant moins justifiée dans un contrat d'affermage attribué sans mise en concurrence imposant une prise en charge de l'entretien du patrimoine et son renouvellement, et tandis que le plan d'affaires de la SPL prévoit des travaux d'extension importants.

#### 3.3.2.2.6. L'absence de plan de provision pour renouvellement des immobilisations

Les modalités d'amortissement du patrimoine mis à disposition par le concédant en 2013 et en 2014, sous la forme de provisions pour renouvellement, en l'absence de plan ad hoc, n'étaient pas régulières, puisque contrairement à ce que prévoit la réglementation, notamment vis-à-vis des implications fiscales<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Article 214-1 du règlement n° 20 14-03 du 5 juin 2014 relatif aux amortissements dans le plan comptable général (PCG) et guide comptable de 1975 applicable aux entreprises concessionnaires de service public.

<sup>20</sup> Articles 39-1 et suivants du CGI / Bulletin Officiel des Finances Publiques-Impôts - BOI-BIC-PROV-30-30-20-10-20130916.

Il s'avère que la SPL n'avait pas en 2013 une connaissance suffisante de ce patrimoine lui permettant simplement de distinguer ce qui relevait d'un renouvellement de ce qui concernait une nouvelle construction. En conséquence, le montant imputé en provision pour renouvellement a été évalué comme une dotation aux amortissements, en prenant en compte la durée de vie économique des biens<sup>21</sup>.

Ce n'est qu'à compter de 2015 qu'un véritable plan<sup>22</sup> de provision pour renouvellement des immobilisations a été établi, suite à l'audit évoqué infra. Cette anomalie n'a apparemment pas eu de conséquence financière puisque des montants finalement retenus sont très proches de ceux inscrits les années précédentes.

Suite à l'audit précité, les préconisations suivantes ont été appliquées en 2015 : suppression au bilan des biens mis à disposition par le département en 2013, suppression de la provision pour renouvellement constituée en 2013 et 2014, reconstitution d'une provision pour renouvellement des immobilisations conforme à l'instruction fiscale de juin 1998.

En entretien de fin de contrôle le président-directeur général de la SPL indiquait que le transfert du patrimoine du syndicat mixte aurait pu être mieux organisé.

### 3.3.3. La situation financière

#### 3.3.3.1. Le bilan de l'entreprise

Les capitaux propres de l'entreprise ont augmenté avec l'évolution du capital social présenté supra (4 M€ fin 2016) et celle des subventions d'investissement ainsi qu'avec les résultats de l'entreprise. Les capitaux propres sont passés de 3,3 M€ fin 2012 à 6,2 M€ fin 2015.

Le ratio « capitaux propres/dettes à moyen et long terme » reflète l'autonomie financière de la société. Il est passé de 15 % en 2013 à 26 % en 2015. Début 2016, compte tenu de la progression de l'endettement (20 M€, par tranche sur cinq ans) prévue par le conseil d'administration, la SPL a retenu de procéder à une nouvelle augmentation du capital de l'entreprise de 1 M€.

L'évolution du fonds de roulement net global (FRNG) s'améliore, passant de -1,6 M€ fin 2012 à + 2,5 M€ fin 2015.

#### 3.3.3.2. Le compte de résultat

##### 3.3.3.2.1. Les produits d'exploitation

Les produits d'exploitation proviennent essentiellement des ports, les sites touristiques ne générant que 5 à 7 % des recettes d'exploitation totales<sup>23</sup> même s'ils représentent 13,6 % des effectifs, hors siège.

---

<sup>21</sup> Cf. bilan sociaux du CAC au 31/12/14 et entretien 23 juin 2016.

<sup>22</sup> Ce plan a été établi sur 4 ans (9,5 M€), soit jusqu'à l'échéance du plan d'affaires en cours (2015/2019).

<sup>23</sup> Et 6,4 % des dépenses d'exploitation - valeur pour l'exercice 2015 : 1,45 M€/22,7 M€.

Le chiffre d'affaires global progresse de 6,4 %, sur la période 2013/2015, et 4,5 % pour la seule activité portuaire, l'année 2015 ayant par ailleurs été exceptionnelle au niveau du résultat des sites touristiques.

Tableau n° 4 : : Produits d'exploitation

En milliers d'euros	2015	2014	2013	2012	Evolution	
					2015/2012	2015/2013
Prestations de services des ports	19 395	19 052	18 572	17 799	9,0%	4,4%
Produits des activités annexes des ports	807	698	761	737	9,5%	6,0%
Total produits d'exploitation des ports	20 202	19 750	19 333	18 536	9,0%	4,5%
Total produits d'exploitation des sites touristiques	1 464	1 057	1 032	1 142	28,2%	41,8%
<b>Chiffres d'affaires nets</b>	<b>21 666</b>	<b>20 807</b>	<b>20 365</b>	<b>19 678</b>	<b>10,1%</b>	<b>6,4%</b>
Autres produits	500	645	346	460	8,6%	44,6%
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>22 166</b>	<b>21 452</b>	<b>20 711</b>	<b>20 172</b>	<b>9,9%</b>	<b>7,0%</b>

Source : Chambre régionale des comptes d'après les comptes sociaux de la SPL.

Pour l'activité portuaire, cette progression est la résultante de plusieurs facteurs, notamment :

- Le nombre d'emplacements proposés dans les ports (+ 1 %) ;
- La progression annuelle des tarifs (cf. infra) ;
- L'optimisation régulière de la gestion des emplacements.

La principale composante de ce chiffre d'affaires portuaire est constituée des contrats annuels dans le cadre du dispositif « Passeport Escales », qui permet de donner des avantages aux usagers pour pérenniser leur présence. Si cette recette progresse, elle reste stable entre 2012 et 2015 quand elle est comparée au chiffre d'affaires, autour de 41 %.

#### 3.3.3.2.2. Les dépenses d'exploitation

Les charges d'exploitation progressent de 14,4 % entre 2013 et 2015 (cf. annexe 3).

Les charges d'exploitation sont constituées exceptionnellement en 2015 à 30 % de dotations lesquelles ont été compensées par des inscriptions en produits et charges exceptionnels. Pour l'analyse réalisée sur la période, elles doivent donc être retraitées pour cet exercice. Ce retraitement a consisté à soustraire du montant des provisions de renouvellement de 2015 (5,3 M€) la valeur du résultat exceptionnel lié au retraitement des provisions (2,1 M€), soit un montant final retenu de 3,2 M€.

La progression des charges sur la période est alors de + 3,9 %, légèrement inférieure à celle des produits. Les charges d'exploitation de 2015 sont alors essentiellement constituées des charges de personnels (30 %), de dotations d'exploitation (24 %), de services extérieurs (17 %) et d'achats de marchandises (13 %).

La progression relevée s'explique en grande partie par trois tendances : l'évolution des charges relatives aux opérations de promotions (salons, expositions, promotions, partenariats) mises en œuvre pour séduire de nouvelles clientèles, notamment étrangères ; la hausse des locations relatives à l'amélioration de l'offre de stockage à terre qui, ensemble, représentent une augmentation de 0,9 M€ par rapport à 2013 ; et enfin la progression des entretiens et réparations.

La fiscalité, hors impôts sur les sociétés, a progressé de manière importante (+ 9 %) entre 2013 et 2015, essentiellement entre 2014 et 2015. Elle concerne les taxes foncières qui ont fortement progressé (+ 142 000 €) suite à l'évolution de la valeur locative des postes d'amarrage dans les ports de plaisance (décret n° 2014-1520 du 16 décembre 2014 – article 1 501 du CGI). En 2016, la SPL a commandé une étude externe pour réexaminer ces bases de calcul dont les conclusions n'étaient pas connues à la fin du contrôle.

Les charges de personnel (salaires, traitements et cotisations sociales – y compris les charges des personnels intérimaires) sont maîtrisées puisque stables entre 2013 et 2015, le recours aux personnels intérimaires ayant été réduit de près de moitié (47 000 € en 2015). Cette situation tire avantage de la mise en œuvre, entre 2013 et 2016, du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE – cf. supra).

Les frais des services du siège représentaient 7,9 % des produits d'exploitation de la SPL en 2015, contre 8,7 % en 2013.

#### *3.3.3.2.3. Les redevances d'affermage dues aux collectivités*

La SPL verse des redevances pour ses trois contrats d'affermage, sous la forme d'une redevance fixe et d'une redevance variable à destination des deux syndicats et d'une seule redevance variable pour le département, avec des échéanciers de paiement précis.

L'ensemble de ces redevances représente une dépense de l'ordre de 1 à 1,2 M€/ an.

La chambre formule dans ce domaine quatre observations.

D'une part, le contrat avec le département ne prévoit plus de redevance fixe, dispositif faisant habituellement le lien entre le patrimoine amorti par le département, et les biens mis à disposition du délégataire, permettant aux utilisateurs des installations portuaires de participer à leur financement et à leur amortissement. Ce dispositif existait pourtant dans le contrat de DSP entre la SEM et le syndicat mixte.

D'autre part, les trois contrats (avec les deux syndicats et le département) prévoient un décalage du paiement des redevances variables d'une année sur l'autre, la redevance due au titre de l'exercice N, n'étant versée que durant l'année N+1.

En outre, si les délais de paiement des redevances sont, sauf ponctuellement<sup>24</sup>, respectés pour les deux syndicats, ce n'est pas le cas pour le département, le versement de la redevance variable (près de 0,6 M€/an) étant systématiquement réalisé en retard par rapport aux dispositions contractuelles, jusqu'à un semestre en 2013 et en 2014.

Enfin, plus ponctuellement la DSP (2008-2020) entre le syndicat intercommunal de Péaule-Béganne–Nivillac (port de Foleux) et la SPL ne prévoit pas d'indexation de la redevance fixe, alors que celle du port de la Roche Bernard (2011-2021) l'a inséré au contrat à compter de 2013.

Dans sa réponse le PDG de la SPL prend acte des remarques de la chambre.

#### 3.3.3.2.4. Résultat et capacité d'autofinancement (CAF)

Le résultat d'exploitation est variable sur la période. Il est généralement très inférieur au résultat d'exploitation prévisionnel présenté au CA en début d'exercice (cf. annexe 4).

Fortement impacté par la prise en compte du changement de méthode de décompte des provisions, le résultat d'exploitation progresse entre 2013 (0,8 M€) et 2014 (1,3 M€) mais apparaît très déficitaire en 2015 (- 0,6 M€). Cette situation s'explique par l'importance du résultat exceptionnel cette dernière année, liée aux corrections présentées supra.

Ce constat tient compte de l'étalement de l'amortissement de l'immobilisation incorporelle sur une durée de 50 ans, durée qui réduit les charges annuelles d'amortissement.

Tableau n° 5 : : Résultats de la compagnie

	2015	2014	2013	2012
Résultat d'exploitation	- 598 000	1 324 009	820 688	104 174
Résultat financier	- 779 034	- 801 796	- 407 583	- 62 581
Résultat exceptionnel	2 208 324	54 641	- 82 022	790 088
Résultat net de l'exercice	417 024	303 749	183 645	56 514

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

Lors de la préparation du budget pour 2016, le conseil d'administration a retenu un résultat brut d'exploitation prévisionnel de la SPL de 1,5 M€.

La SPL bénéficie des crédits d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE – 191 000 € en 2015) et pour le mécénat (CIM – 30 000 € en 2015) qui réduisent d'autant l'impôt sur les sociétés (IS) depuis 2013. Celui-ci est multiplié par 4,5 sur la période, passant de 20 000 € en 2013 à 92 000 € en 2015.

Dans le même temps, le résultat net a plus que doublé, passant de 184 000 à 417 000 €.

L'analyse de deux ratios<sup>25</sup> relatifs aux chiffres d'affaires montre une évolution favorable de la situation financière de l'entreprise.

<sup>24</sup> Pour la DSP relative au port de Foleux, le 1<sup>er</sup> acompte 2014 et le 4<sup>ième</sup> acompte 2015 ont un trimestre de retard sur un montant de l'ordre de 75 k€ HT.

<sup>25</sup> Résultat net / chiffre d'affaires et charges de personnel / chiffre d'affaires – cf. annexe 5.

Si le résultat net de la compagnie est globalement bénéficiaire, ce n'est pas le cas de tous ses équipements, même de nature portuaire. Ainsi, les ports de La Roche-Bernard, Etel ou Hoëdic par exemple sont régulièrement déficitaires, tant au niveau du résultat d'exploitation que du résultat net. En revanche, les ports comme celui de Quiberon ou de La Trinité sur Mer (LTSM) sont bénéficiaires.

La capacité d'autofinancement brute progresse très légèrement, s'établissant à 5,2 M€ en 2015. Par ailleurs, l'endettement de la SPL représente environ 4,6 années d'autofinancement.

#### 3.3.3.3. Le programme d'investissement

Comme indiqué supra, la programmation des investissements de la SPL s'appuie sur le plan d'affaires 2015-2019, dédié aux ports, qui représente 60 M€ de travaux, dont 10 M€ pour le renouvellement. Les prévisions d'investissements et de fonctionnement respectent les premiers engagements du plan d'affaires de l'entreprise.

Sur la période 2013-2015 la société a reçu 2 M€ de subventions d'équipement, essentiellement de la part du département et pour divers travaux sur les ports.

Les investissements représentent 5 M€ à 6 M€ par an sur la période 2013/2015.

#### 3.3.3.4. La dette et la trésorerie

L'encours de la dette de la SPL, inférieur à 3 M€ fin 2012, a augmenté en 2013 suite au transfert des emprunts du syndicat mixte, d'ailleurs sans document adapté comme évoqué supra, puis s'est ensuite légèrement réduit, passant de 25,4 M€ en 2013 à près de 24 M€ fin 2015.

La dette existante début 2016 porte pour les trois quarts sur des emprunts à taux fixe (entre 2,5 et 5,9 %) sur 15 ans en moyenne ou un taux variable (base Euribor), avec une garantie d'emprunt du département à hauteur de 50 % sur une partie des emprunts concernés.

S'est rajoutée à cet endettement, mi-2016, la signature d'un emprunt de 20 M€ avec la Caisse des dépôts et consignations. Il devrait être mobilisé sur quatre années successives, seuls 3 M€ devraient l'être fin 2016. L'intégralité de cet emprunt est garantie.

Si la SPL a renégocié un emprunt structuré en 2014, elle n'a pas souhaité le faire pour ses emprunts dont les taux fixes sont les plus importants. Ces derniers représentaient, au 1<sup>er</sup> janvier 2016, plus de 8 M€ répartis sur six emprunts à des taux situés entre 4,5 % et 5,9 %.

Compte tenu du niveau de l'offre bancaire disponible en 2016 une étude détaillée de ces emprunts à taux fixe et de leurs clauses de remboursement devrait permettre de se prononcer sur l'intérêt d'une éventuelle renégociation. En réponse, le PDG a précisé que cette analyse serait menée rapidement.

La trésorerie de la société reste importante en fin d'exercice, passant de 5,7 M€ en 2013 à 5 M€ en 2015.

## 4. LA GESTION DES PORTS DE PLAISANCE

### 4.1. LES REGLEMENTS PARTICULIERS DE POLICE ET D'EXPLOITATION DES PORTS

Les règlements de police et d'exploitation, élaborés par le département et que la SPL doit appliquer, sont bien établis pour chacun des 12 ports. Ils diffèrent cependant légèrement les uns des autres sur plusieurs points, du fait d'une ancienneté variable puisqu'établis entre 1993 et 2010. Ils devraient être mis à jour sur différents sujets.

Au-delà de références erronées du fait de la mise en place d'un nouveau contrat de DSP en 2015, il existe des différences qui ne semblent pas justifiées entre les règlements sur plusieurs points : la durée des absences imposant une déclaration d'absence (articles 28 ou 32) qui sont soit de 24 heures, soit de 48 heures (cf. Etel et LTSM par exemple) ; le nombre de prises électriques par bateau et la longueur maximale du raccordement pour la fourniture d'électricité (articles 20 ou 21 – Port Haliguen (PH) et LTSM) ; la possibilité d'utiliser le navire comme habitation principale, interdite ou exceptionnellement autorisée sous conditions (cf. articles 14 ou 16 – PH, LTSM, La Roche-Bernard et Etel) alors que certains navires sont ponctuellement occupés durant plusieurs mois, sans formalité écrite ni tarif adapté.

En effet, comme le confirme la Compagnie des ports du Morbihan, les occupants de certains navires sont parfois présents en continu à bord. Si cette situation reste actuellement très marginale<sup>26</sup>, elle devrait être prévue (autorisation, tarifs) comme cela est fait dans d'autres grands ports bretons.

Les règlements n'évoquent pas la situation des navires en copropriété qui génèrent des interrogations en matière de gestion : changement de navire, attribution de poste d'amarrage, vente de navire, transfert de contrat.

Enfin, en termes de responsabilités, les articles 6 ou 8 des règlements doivent être adaptés pour tenir compte des nouvelles modalités de gestion dynamique des ports. En effet, dans ce cadre, les services des ports sont amenés à déplacer régulièrement les navires sans consultation des propriétaires. Or les règlements prévoient que les déplacements se font sous la seule responsabilité de ces derniers, pourtant non consultés dans la gestion quotidienne.

Dans leurs réponses le président du département et le PDG de la SPL ont pris acte des observations de la chambre en ajoutant qu'une mise à jour prochaine de ces règlements serait l'occasion de les adapter et, le cas échéant, d'y produire et sécuriser de nouveaux services.

### 4.2. LES CONSEILS PORTUAIRES

La composition et les modalités de fonctionnement des conseils portuaires des ports départementaux sont précisées dans les articles R. 5314-14 et suivants du code des transports.

---

<sup>26</sup> Deux cas à la Trinité sur Mer, 23 au port d'Arzal-Camoël, pour les deux ports examinés.

L'analyse des arrêtés du président du département du Morbihan, autorité portuaire, et des comptes rendus des conseils portuaires tenus en 2014 et 2015 et préparés par les services de la SPL montre, pour les premiers, que la désignation des membres est régulière, et que dans les seconds, l'information produite aux conseils est variée et très détaillée. Le relevé des débats montre des réunions consensuelles.

Néanmoins plusieurs dispositions devraient être revues ou précisées.

En termes de rédaction, la vérification du quorum a été rendue difficile par les pratiques qui ne distinguent pas toujours les membres du conseil ayant un droit de vote, des autres représentants qui sont parfois suppléants éventuels, et des personnes invitées.

Une bonne pratique consisterait à détailler la réalité de l'atteinte du quorum. Par ailleurs, les comptes rendus ou relevés d'avis devraient mentionner l'absence de correction/modification au compte-rendu du conseil portuaire précédent, permettant ainsi de s'assurer qu'il a été correctement diffusé à tous. Ainsi, le compte-rendu du conseil d'Arzal-Camoël de 2014, qui s'est bien tenu, n'avait pas été rédigé comme le reconnaît la SPL. Il a été établi durant le contrôle de la chambre.

Selon l'article R. 5314-23, le conseil donne annuellement un avis obligatoire sur les tarifs et le budget du port. Cette disposition a été respectée. Néanmoins, si les ordres du jour des conseils portuaires tenus en 2014 et 2015 pour le port d'Etel prévoyaient bien ces sujets et que les réunions se sont bien tenues, les procès-verbaux ne mentionnent aucun des avis conformes attendus sur le budget. Le département précise que ce sujet a été abordé sans être renseigné au procès-verbal.

En termes de représentations, les arrêtés désignant les membres ne sont pas respectés et devraient être précisés. D'une part, le concessionnaire est régulièrement représenté dans les conseils par des cadres de l'entreprise qui ne peuvent officiellement remplir cette fonction compte tenu de la rédaction des arrêtés.

D'autre part les arrêtés relatifs au port de l'Ile-aux-moines désignent trois représentants du concessionnaire alors que l'article R. 5314-14 n'en prévoit que deux. Dans sa réponse le département précise que cette disposition historique tient au regroupement de deux ports dans ce conseil, les représentants du même concessionnaire étant plus nombreux. Pourtant, les deux communes concernées y sont déjà représentées.

Enfin, les conseils portuaires des 12 ports organisent généralement une séance par an, contrairement aux dispositions de l'article R. 5314-23 qui en prévoit deux. Plusieurs conseils ont décidé, à l'unanimité, de poursuivre avec un seul conseil annuel. En revanche, contrairement à ce qui était affirmé<sup>27</sup> ou décidé<sup>28</sup> dans certains conseils en 2015, la tenue d'un second conseil doit être accordée, de droit, à toute demande, s'agissant d'une obligation légale.

Dans sa réponse le président du conseil départemental précise que les dispositions ont été prises pour répondre à l'ensemble des observations de la chambre.

---

<sup>27</sup> Conseils portuaires de La Trinité sur Mer ou de Foleux par exemple.

<sup>28</sup> Conseils portuaires d'Etel et de Port-Niscop par exemple.

#### 4.3. LES EQUILIBRES FINANCIERS ET LA GRILLE TARIFAIRE

La compagnie disposait de 10 003 emplacements fin 2015, selon une répartition par types de places présentée en annexe 6.

L'analyse des résultats nets des différents ports montre d'abord un nouveau contexte à compter de 2013 après la dissolution du syndicat mixte. En effet, le résultat net global baisse car le gestionnaire des ports voit réduire sa redevance (de 5 M€ à 0,5 M€) lors du changement de contrat. En contrepartie, il doit investir directement une partie de cette différence. Ensuite elle montre des situations financières contrastées selon les ports, certains très bénéficiaires et d'autres régulièrement déficitaires (cf. supra), du fait de leurs capacités et de leurs activités respectives. Pour certains, de taille plus modeste, l'activité ne permet pas de financer la totalité des investissements qui y sont réalisés.

Tableau n° 6 : Quelques ratios globaux de la gestion portuaire en 2015

Chiffre d'affaires / emplacement (€)	2 020
Résultat net (après IS) / emplacement (€)	29
Nombre d'ETP / 1 000 emplacements	12,2

Sources : CRC et données d'exploitation de la SPL.

Les grilles tarifaires d'abonnements et de manutention sont modifiées annuellement par le délégant sur proposition du délégataire, le contrat ne prévoyant pas d'évolution annuelle préétablie. Les tarifs des différents ports dépendent de leur implantation et des services qu'ils proposent. L'annexe 7 présente quelques tarifs 2016.

Les taux d'évolution globaux des abonnements annuels, retenus par le délégataire après avis du concédant, et qui dépendent du contexte économique, sont les suivants.

Tableau n° 7 : Evolution des abonnements annuels portuaires

	2016	2015	2014	2013	2012
En % / exercice précédent	0	+ 0,3 à + 1,5 **	+ 2*	+ 1,9	+ 2

Sources : délibérations du syndicat mixte et de la SPL - \* : dont 0,4 % au titre du passage de TVA à 20 % - \*\* : variable selon les ports.

#### 4.4. LA POLITIQUE DE DRAGAGE

La préfecture du Morbihan, en liaison avec différents acteurs, a élaboré en 2010 un schéma de référence des dragages, avec l'objectif de formaliser les règles de bonne pratique de gestion des dragages et des déblais. Le document faisait les constats suivants : entre 1994 et 2010, c'est un total de 1,4 million de m<sup>3</sup> de sédiments qui ont été dragués dans le département, à 60 % pour le port de Lorient ; à l'instar de ce que l'on constate au niveau national, où les immersions des produits dragués représentaient alors 97 % du total, 90 % des matériaux dragués dans les ports morbihannais ont été « clapés<sup>29</sup> » en mer, au large du département ; les 10 % restants, généralement plus pollués, ont été mis en dépôts ou traités à terre. Le développement du potentiel<sup>30</sup> de dépôt à terre est l'une des préconisations du schéma.

Le président du département a décidé en 2012, sans que cela soit formalisé, que la technique du clapage utilisée pour la dernière fois pour le site de La Trinité sur Mer ne serait plus mise en œuvre dans la baie de Quiberon.

Le nouveau contrat de DSP, comme les précédents, est resté très discret sur le thème du dragage, pourtant nécessairement inclus dans l'entretien des ports. Ainsi il ne précise aucun délai, référence ou modalité pratique.

D'ailleurs, aucune provision sur ce sujet n'avait été prévue avant 2015, ni par le syndicat, ni dans les comptes de la Compagnie des ports du Morbihan. Le directeur de la SPL précise que le provisionnement des dragages, établi en 2015, est un réel progrès.

Sur ce sujet important et complexe, le directeur constate une adéquation difficile entre d'une part le besoin de rétablissement des profondeurs dans les ports et d'autre part une mise en œuvre opérationnelle conditionnée par la faisabilité environnementale des solutions de gestion des sédiments.

#### 4.5. LA GESTION PORTUAIRE

##### 4.5.1. La gestion des usagers

Les dossiers des usagers sont bien archivés. Les quotas de places affectés à certaines catégories sont respectés.

Néanmoins, l'analyse du contenu de 20 dossiers<sup>31</sup>, montre que deux d'entre eux (soit 10 %) étaient incomplets<sup>32</sup> contrairement aux dispositions d'attribution d'un emplacement au port. Une analyse exhaustive menée par la compagnie sur sa base de données montre que plus de 15 % des dossiers enregistrés ne mentionnaient pas de référence à une attestation d'assurance.

---

<sup>29</sup> Opération consistant à déverser en mer des substances, généralement des déchets ou des produits de dragage, à partir d'un navire.

<sup>30</sup> Par exemple : « rechargement » de plage, confortement dunaire, protection contre la mer, terre-plein portuaire, matériaux de construction, valorisation agricole, technique routière, stockage.

<sup>31</sup> La sélection s'est faite sur les premiers contrats annuels attribués en 2015 (sur la base des noms d'usagers/nom de navire), dans quatre ports différents.

<sup>32</sup> Absence d'attestation d'assurance valide, de contrat ou de titre de propriété selon les cas.

Les responsables des sites visités ne sont pas surpris par ce constat, reconnaissant en entretien la difficulté de se procurer les attestations d'assurance quand l'utilisateur ne répond pas aux demandes répétées. L'absence de ce document peut être source de contentieux. C'est le cas actuellement, la SPL gérant un dossier faisant suite aux dégâts occasionnés par un navire, sans assurance, à d'autres navires, suite à un incendie au port de Foleux.

Dans sa réponse le PDG de la SPL, qui rappelle l'importance de ces dossiers, indique que la mise en ligne des comptes « client » permettra d'en améliorer le suivi.

#### 4.5.2. La gestion des listes d'attente pour les attributions de postes d'amarrage

Le contrat de concession du 1<sup>er</sup> janvier 2015 (article 9), prévoit deux types de listes d'attente pour les attributions de postes d'amarrage : pour les attributions infra annuelles (deuxième catégorie) et pour les contrats annuels (troisième catégorie). Pour les listes d'attente de la 3<sup>ème</sup> catégorie, les intéressés ont 15 jours pour confirmer leur acceptation et six mois pour finaliser leur installation. Tout refus entraîne une radiation de la liste d'attente.

La gestion des listes d'attente n'appelle pas d'observation générale.

Néanmoins, deux constats peuvent être relevés. D'une part, en matière de rédaction, cette gestion devrait être mieux formalisée. Le passage d'un contrat de DSP à l'autre, en 2015, a incomplètement repris les dispositions prévues pour les listes d'attente de la 2<sup>ème</sup> catégorie (§ 9.2), qui ne sont maintenant plus compréhensibles.

D'autre part, l'information du conseil d'administration sur les listes d'attente devrait être améliorée, la taille des listes de demandes de contrats annuels traduisant en quelque sorte le niveau des « réserves potentielles » d'utilisateurs de chaque port.

En effet, sur la période 2012-2015, les listes d'attente se sont réduites en moyenne de 7,5 %, alors que le nombre de places disponibles dans les ports de la SPL progressait de 3,8 %. Fin 2015, 12 906 demandes en attente étaient enregistrées, valeur du même ordre de grandeur que le nombre de places disponibles dans l'ensemble des ports de la compagnie (10 003).

Le taux moyen de propositions acceptées, lui aussi très variable selon les ports, était de 34 % fin 2015 pour l'ensemble des ports, en progression par rapport aux années précédentes.

Plusieurs raisons expliquent la modestie de ce taux, au-delà du niveau d'exigence des usagers et de la gratuité de l'inscription sur les listes. La connaissance de la SPL sur ce sujet pourrait être développée et l'information du conseil d'administration améliorée, notamment sur les points suivants :

- Le choix de l'entreprise de ne pas imposer un renouvellement annuel des inscriptions pour simplifier cette gestion a maintenu dans les listes des usagers qui ne sont plus demandeurs. La dernière mise à jour globale date de 2007 pour la plupart des ports ;
- Les listes contiennent parfois des doublons<sup>33</sup> au sein d'un même port ;

---

<sup>33</sup> C'est le cas par exemple du port de la Trinité sur mer où près de 20 demandes inscrites sur la liste d'attente pour un contrat annuel ont été retirées en juin 2016, puisqu'inscrites en double (soit 1 % de la liste d'attente). Au niveau de la SPL, il a été retrouvé 177 doublons sur la base globale, soit plus de 1 % des demandes.

- Les mêmes usagers peuvent être candidats dans plusieurs ports de la compagnie, et donc être présents sur plusieurs listes d'attente. C'est apparemment le cas de 14 % des demandes parmi celle enregistrées par la SPL fin 2015 <sup>34</sup> ;
- Certains usagers peuvent déjà être présents dans un port, au titre d'un ou plusieurs contrats infra-annuels, qui cumulés représentent parfois une année, et être également inscrits sur la liste d'attente pour un contrat annuel dans ce même port<sup>35</sup>, voire dans un autre port.

Dans sa réponse le PDG de la SPL a précisé que les améliorations proposées par la chambre étaient à l'étude.

#### 4.5.3. Le cas particulier des suspensions d'abonnements annuels

Certains plaisanciers utilisent la possibilité de suspendre leur contrat annuel. Cette intéressante facilité commerciale est accordée dans les ports de la compagnie pour une durée de un à trois ans, renouvelable sans pouvoir dépasser cette dernière durée. La majorité des usagers qui la sollicite, pour deux ans en moyenne, ne revient pas dans le port d'origine. A leur retour éventuel de suspension, et avec un navire de même catégorie, les intéressés sont prioritaires pour revenir dans le port d'attache, sans repasser par les listes d'attente.

La chambre observe que ce statut, qui concerne un volume croissant d'usagers (250 demandeurs en 2015), n'est pas prévu ni décrit dans les contrats (contrat d'abonnement, contrat de DSP) ou dans les règlements de police des ports. En réponse, le PDG a indiqué que cette gestion serait formalisée.

#### 4.5.4. La gestion des locaux commerciaux et des terrains

La SPL gère un peu plus de 80 locaux et terrains mis à disposition contre redevance dans les enceintes des ports. L'essentiel de ces biens est occupé. La SPL tient à jour la liste des contrats et assure un suivi annuel, chaque responsable de port étant chargé du suivi quotidien des locaux et terrasses de son site.

Sauf exceptions liées à l'histoire des contrats, pour certains établis par d'autres structures et transférés ensuite à la SPL, ou à certains particularismes, les contrats sont établis à titre onéreux avec une indexation.

Le suivi est bien assuré, même si ponctuellement la production des attestations d'assurance (dix cas) et la mise en œuvre des dépôts de garantie ou de la caution bancaire (quatre cas) ne sont pas encore effectives.

---

<sup>34</sup> Une analyse exhaustive de la base de données (au 31 décembre 2015) des listes d'attente menée par la SPL à la demande de la CRC durant l'été 2016 met en évidence 1 831 doublons (correspondant à 1 281 usagers différents) sur les 12 988 demandes alors présentes en liste d'attente (soit 14 %).

<sup>35</sup> C'est le cas par exemple de Port-Haliguen à Quiberon ou une soixantaine de contrats d'usagers présents dans le port en juin 2016 au titre de contrats mensuels de plus de dix mois ou de garantie de services sont également sur une liste d'attente pour un contrat annuel (soit près de 5 % de la liste d'attente concernée).

#### 4.5.5. L'information du délégant

Les rapports annuels d'activité transmis au département dans le cadre de la DSP sont détaillés et précis. Ils respectent les dispositions contractuelles sauf sur les trois points suivants.

D'une part, les rapports annuels d'activité transmis par le délégataire au département et aux syndicats intercommunaux sont souvent transmis avec un retard d'un à trois mois vis-à-vis des engagements contractuels.

D'autre part, ces rapports ne respectent pas les dispositions du contrat qui prévoit pour le rapport technique, dans son article 43, la production des éléments suivants, non établis : « *un état des personnels affectés à chaque port pendant l'année considérée avec indication des postes et des classifications professionnelles et des évolutions saisonnières* » et « *un rapport sur l'évolution générale de l'état des matériels et équipements exploités* ».

Enfin, certaines informations mériteraient d'être évoquées dans les rapports annuels adressés au département, même de manière succincte, sur les démarches de développement durable et de gestion de l'accueil :

- Evolution des consommations de fluides (eau et électricité – en volumes et en dépenses sur plusieurs années). Au-delà de l'information du conseil d'administration, elles permettraient de suivre globalement les impacts des choix réalisés et des dispositifs<sup>36</sup> mis en place ou en cours de déploiement. Produit à la fin de l'été 2016, le bilan du dernier exercice montre une stabilisation globale de la consommation d'eau sur la période 2013/2015, après une baisse importante les années précédentes, avec cette dernière année une consommation de 40 000 m<sup>3</sup>, soit une moyenne annuelle de 4,9 m<sup>3</sup> d'eau par place à flot. S'agissant de l'électricité, la consommation baisse très légèrement et les coûts progressent légèrement ;
- Incidents relevés (vol, dégradation, ...), au moins en termes de type et d'importance ;
- Informations relatives à la ventilation des raisons des départs des usagers : retraite, changement de port, vente de navire, ...

S'agissant des rapports annuels d'activité transmis aux deux syndicats intercommunaux, les mêmes dernières observations restent valides, sauf pour le suivi des incidents qui est bien réalisé, et, s'agissant du port de Foleux, la production des deux états précités (personnels et état des matériels) n'est pas demandée dans le contrat.

Plus ponctuellement, deux dispositions pourraient être ajoutées ou adaptées dans le contrat de DSP pour la gestion des 10 ports de plaisance : la remise à la libre utilisation des noms de domaine des sites internet construits à partir du nom des ports concédés devrait être remplacée au profit d'un transfert de ces noms au concédant (article 18). D'autre part, le contrat reste silencieux sur la restitution, à la fin de la concession, des bases de données et outils nécessaires à l'exploitation des équipements. Il s'agit notamment de la base de données des usagers / SeaPort, des listes d'attente et des éléments financiers relatifs aux recouvrements des impayés qui devrait être remise au nouveau concessionnaire.

---

<sup>36</sup> Par exemple : éclairage actif des pontons, remplacement des ampoules par des LED, raccordement par bouton poussoir limitant la durée d'alimentation en électricité ; détection des fuites, récupération de l'eau de pluie, robinet à raccords spéciaux par exemple pour l'eau.

Dans sa réponse le PDG de la SPL indique que tout élément utile à l'information complémentaire du délégant sera pris en compte dès le prochain rapport.

#### 4.5.6. La qualité de service, la gestion de l'environnement et la communication

La compagnie des ports du Morbihan travaille systématiquement à la qualité de service proposée. Les ports tiennent à jour un livre de réclamations et une main courante des incidents. Une charte de qualité a été mise en place dans chaque port, ainsi que plusieurs documents faisant office de plan d'organisation des secours, conformément aux dispositions du contrat de concession (articles 12.3 et 17).

En matière d'environnement, chaque port dispose d'une déchèterie pour les déchets dangereux, collectés régulièrement par une entreprise spécialisée. Les ports sont inclus dans des circuits de collecte des déchets ménagers et des engins pyrotechniques usagés.

Jusqu'en 2011, la SPL disposait d'un plan de management environnemental établi dans la cadre de la norme ISO 14 001 précitée. Des plans d'action relatifs aux travaux ou réflexions à mener avaient également été établis.

L'enquête de satisfaction menée en 2015 dans le cadre de la labellisation Gold Anchor et portant sur plus de 2 500 clients dans dix domaines différents était favorable avec une note globale moyenne de 3,9/5. Les moyennes par port s'évaluaient entre 3,4 et 4,2, la plus mauvaise moyenne thématique étant obtenue sur l'offre de stationnement des véhicules (3,3).

Par ailleurs, pour améliorer sa connaissance des usagers et de leurs besoins, une étude livrée mi-2016 a été menée avec d'autres sociétés publiques de la façade atlantique.

De nouveaux services sont mis en place pour améliorer l'accueil et diversifier les recettes de l'entreprise dans une partie ou la totalité des ports, selon les cas : mise à disposition de vélos, dépôts de pain, généralisation de la couverture du wifi, mise en place d'une boutique du port, partenariats avec des commerces, utilisation de la carte magnétique *Passeport escales* pour accéder aux sanitaires et aux parkings, application permettant la connaissance en temps réel des conditions de vent dans la baie de Quiberon (*WindMorbihan*).

Enfin, La SPL développe une politique de communication importante autour des ports et des manifestations nautiques. Cette communication se fait via des partenariats avec des associations et des entreprises et au travers d'une participation grandissante à des salons (Paris, Düsseldorf, Southampton). La SPL et ses équipements disposent de sites internet et de nombreuses documentations. L'affichage dans les capitaineries est varié et complet.

\* \*  
\*

## 5. ANNEXES

Annexe 1

### Répartition des effectifs entre les différents sites

EFFECTIF SUR L'ANNEE 2015

DEPARTEMENT	CDI						CDD			TOTAL		PERSONNEL HANDICAPE	
	H	F	EQTP	cadre	admni	Techni	H	F	EQTP	Effectif	EQTP	Effectif	EQTP
Gavrinis	3	1	2,05	1	2	1	4	5	3,38	12	5,45		
Gite Plouay	0	4	1,61	0	2	2	0	2	1,41	6	3,02		
Petit Mont	0	0	0	0	0	0	3	2	1,64	5	1,64		
Port d'Arradon	2	1	3	1	2	1	5	0	1,1	8	4,10		
Bois bas	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1,00		
Port d'Arzal Camoel	7	4	10,44	1	5	6	1	4	1,92	16	12,35		
Port de Foleux	1	1	1,61	0	1	1	0	2	1,32	4	2,93		
Port de La Roche Bernard	2	2	4,84	0	2	2	2	0	1,11	7	5,94		
Port de la Trinite sur Mer	13	7	18,89	3	9	11	12	3	3,64	35	22,53	1	1
Port de l'île aux moines	3	0	3	1	2	1	9	2	2,77	14	5,77		
Port de Locmiquelic	5	2	4,86	1	2	5	3	3	1,51	12	6,37	3	0,96
Port d'Etel	4	2	5	0	2	4	1	0	0,35	7	5,35	1	1
Port d'Hoedic	1	0	1	0	0	1	1	2	1,1	4	2,10		
Port du Crouesty	10	7	15,87	2	7	10	13	11	6,43	41	22,30	1	1
Port Haliguen	10	5	15	2	6	9	5	2	2,23	22	17,23		
Poul Fetan	1	3	4	1	2	1	0	8	2,93	12	6,93	1	0,49
Siege Social	11	6	16,3	12	17	0	2	1	1,72	21	18,02		
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>45</b>	<b>108,47</b>	<b>25</b>	<b>61</b>	<b>56</b>	<b>61</b>	<b>47</b>	<b>34,56</b>	<b>227</b>	<b>143,03</b>	<b>7</b>	<b>4,45</b>

Source : SPL.

### Evolution des effectifs (ETP)

	effectif moyen 2012	effectif moyen 2013	effectif moyen 2014	effectif moyen 2015	Var° 2012- 2015 en ETP	Var° 2012- 2015 en %
<b>TOTAL ETP</b>	<b>139,0 *</b>	<b>136,4</b>	<b>138,4</b>	<b>143,0</b>	<b>+ 4,0</b>	<b>+ 2,9%</b>

Source : CRC selon tableaux SPL - \* source : rapport commissaire aux comptes.

Echantillon d'analyse – achats

<b>services d'assistance SCET</b>
<b>Achat d'un manutransit Arzal</b>
<b>Construction d'une forme à élévateurs et réaménagement de pontons flottants tout équipés - Port Haliguen</b> Lot 1 : génie civil lot 2 : pontons
<b>Réparation ponton brise clapot pêche Locmiquélic</b>
<b>Réparation du ponton brise clapot la Trinité</b>
<b>Aménagement abords capitainerie Crouesty</b> Lot 1 : voirie assainissement Lot 2 : réseaux souples éclairage Lot 3 : Plantations Lot 4 : terrasse mobilier
<b>Entretien des mouillages tous ports</b> lot 1 : golfe lot 2 : Baie Quiberon Lot 3 : Ria Etel Lot 4 : Rade Lorient
<b>Expérimentation réparation pieux Locmiquélic</b>
<b>Elévateur Arzal bateaux 50t</b>
<b>Acquisitions 3 élévateurs à bateaux Port Haliguen (25 à 35t), Crouesty (55 à 75t), Arzal (55 à 75t)</b>
<b>Conception, réalisation et impression des supports de communication</b> Lot 1 : conception lot 2 : impression
<b>Renouvellement de pontons tout équipés môle Caradec</b>
<b>Prestation de service de transport maritime des visiteurs du cairn de Gavrinis</b>
<b>Aménagement zone Redo III - le Crouesty</b> Lot 1 - Terrassement-voirie Lot 2 - Assainissement-EU-EP Lot 3 - Réseau AEP Lot 4 - Réseau souple Lot 5 - Clôture
<b>Création d'une mini déchèterie zone du Redo III - le Crouesty</b>
<b>TOTAL</b>

*Sources : Listes annuelles des marchés contractés par la SPL.*

Annexe 3

Charges d'exploitation de la SPL

En Euros	2015	2014	2013	2012	2015/2012	2015/2013
Achats de marchandises	2 719 132	2 827 735	2 892 918	2 675 239	1,6%	-6,0%
Services extérieurs (sous-traitance, entretiens, assurances)	1 779 842	1 604 896	1 326 336	1 225 584	45,2%	34,2%
Autres services extérieurs (salons, promotions, déplacement, téléphone, honoraires)	1 690 300	1 418 583	1 434 491	1 162 263	45,4%	17,8%
Redevances fixes aux collectivités	443 203	468 816	491 481	5 758 000	-92,3%	-9,8%
Autres charges (redevances domaniales, droits d'usage, irrécouvrables)	664 981	680 839	709 094	96 156	591,6%	-6,2%
Locations (port à sec, locaux, matériels)	1 040 585	903 151	864 264	790 805	31,6%	20,4%
Impôts et taxes	1 143 682	1 062 126	1 049 040	897 766	27,4%	9,0%
Charges de personnel :	6 246 968	6 322 653	6 280 842	6 324 743	-1,2%	-0,5%
Dont Salaires et traitements	4 385 578	4 373 720	4 266 888	4 284 800	2,4%	2,8%
Dont Cotisations sociales	1 767 313	1 785 645	1 854 273	1 955 976	-9,6%	-4,7%
Dont personnel intérimaire	47 039	81 644	79 841	41 984	12,0%	-41,1%
Dotations :	7 082 314	4 921 315	4 921 908	1 179 606	500,4%	43,9%
Dont dotations aux amortissements	1 703 927	1 647 078	1 617 552	1 087 031	56,8%	5,3%
Dont dotations aux provisions pour risques et charges	78 470	105 831	72 653	56 392	39,2%	8,0%
Dont dotations aux provisions pour renouvellement	5 299 916	3 168 405	3 231 703	36 183	/	64,0%
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>22 763 967</b>	<b>20 128 470</b>	<b>19 890 532</b>	<b>20 068 178</b>	<b>13,4%</b>	<b>14,4%</b>

Source : Chambre régionale des comptes d'après les comptes sociaux de la SPL.

Annexe 4

Résultat d'exploitation de la compagnie

En milliers d'euros	2015	2014	2013	2012
Résultat d'exploitation budgété	1 089	1 541	1 900	
Résultat d'exploitation réalisé	- 598	1 324	821	104

Source : Rapports de gestion de la SPL.

Annexe 5

Ratios au regard du chiffres d'affaires de la compagnie

En milliers d'euros	2015	2014	2013	2012
Chiffre d'affaires	21 666	20 807	20 365	19 678
Charges de personnel (traitement, charges et intérim)	6 200	6 241	6 201	6 283
Résultat net	417	304	184	57
Résultat net / CA	1,92 %	1,46 %	0,90 %	0,29 %
Charges de personnel / CA	29 %	30 %	30 %	32 %

Sources : Chambre régionale des comptes d'après les données financières de la SPL.

Répartition par type de place et par port - au 31 décembre 2015

Répartition par type de place au 31 décembre 2015	Foleux	La Roche Bernard	Arzal-Camoël	Le Crouesty	Arradon	Port Blanc en Baden	L'Île aux Moines	La Trinité sur Mer	Port Haliguen	Locmiquélic	Etel	Port Niscop - Belz	Hoëdic	TOTAL ports	Evol 2015/2012
ponton	270	455	971	1432	119	28	132	1074	1070	591	442		60	6 662	1,0%
corps-mort *	99	108	188		211	82	182	176	83	131	22	45	134	1 443	-0,2%
<b>total à flot</b>	<b>369</b>	<b>563</b>	<b>1159</b>	<b>1432</b>	<b>330</b>	<b>110</b>	<b>314</b>	<b>1250</b>	<b>1153</b>	<b>722</b>	<b>464</b>	<b>45</b>	<b>194</b>	<b>8 105</b>	<b>0,8%</b>
terre-plein		200	320	110				140	30	12				812	37,2%
port à sec				180				510						690	4,9%
divers à terre**				110	166			120						396	12,8%
<b>total à terre</b>		<b>200</b>	<b>320</b>	<b>400</b>	<b>166</b>			<b>770</b>	<b>30</b>	<b>12</b>				<b>1 898</b>	<b>18,6%</b>
<b>TOTAL ports</b>	<b>369</b>	<b>763</b>	<b>1479</b>	<b>1832</b>	<b>496</b>	<b>110</b>	<b>314</b>	<b>2020</b>	<b>1183</b>	<b>734</b>	<b>464</b>	<b>45</b>	<b>194</b>	<b>10 003</b>	<b>3,8%</b>

Sources : rapports de gestion de la SPL - \* : les places en ZMEL sont incluses dans le total ; \*\* : - La Trinité-sur-Mer : Emplacements TP + potence (60 places) et port à terre de Kermarquer (60 places) ; - Le Crouesty : Emplacements TP + potence (60 places) et port à terre du Rédo (50 places) - Arradon : Base nautique (166 places).

Exemples de tarifs sur différents ports de la compagnie

Tarifs 2016 en € TTC (hors taxe de séjour)	Locmiquélic		Quiberon PH		La Trinité sur Mer		Île aux Moines		Hoëdic		Arzal	
En ponton - Longueur (m)	1 jour*	1 an**	1 jour*	1 an**	1 jour*	1 an**	1 jour*	1 an**	1 jour*	1 an**	1 jour*	1 an**
6	15	1 008	17	1 461	17	1 532	17	1 281	8	255	17	930
9	24	1 710	29	2 454	29	2 572	29	2 203	12	375	29	1 561
12	36	2 545	44	3 600	44	3 774	44	3 232	19	555	44	2 182
18	65	4 536	115	6 416	115	6 726	115	5 760	19	1 260	115	4 120
Manutention/opération*** - 9 m	166		166		166		166		/		166	
Terre-plein/mois* - 9 m ****	116		183		104		/		/		120	

Sources : tarifs SPL - \* : haute saison (juillet/août) - \*\* : contrat annuel Passeport Escales paiement au comptant - \*\*\* : à flot ou à terre

\*\*\*\* : hors réductions éventuellement prévues dans les contrats déjà signés.