SEPTIEME CHAMBRE
PREMIERE SECTION

## RAPPORT PARTICULIER

(art. L. 135-3 et R. 133-3 du code des juridictions financières)

**SEAFRANCE** 

2004-2007 (actualisation à 2008)

Le présent rapport, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les personnes et les organismes concernés, a été délibéré par la Cour des comptes le 11 février 2009

## SOMMAIRE

PARTIE I	- 9	L'ACTIVITE	2
1.	LE MAI	RCHE DE SEAFRANCE ET LES ACTEURS	2
,- <b>1</b> .	1	'es parts de marché	2
В.	l	'es concurrents	3
II.		TTE EXPLOITEE PAR SEA FRANCE FACE A LA CONCURRENCE	
$\mathcal{A}.$	(	adaptation de la flotte aux besoins	4
В.	6	exploitation	6
C.		l'organisation operationnelle	8
III.	POLITI	QUE COMMERCIALE ET TARIFAIRE	11
A.		le tourisme	11
В.		le fret	13
С.		les ventes à bord	16
D.		l'évolution du cours €/£	18
PARTIE I	Ι-	LES COMPTES ET LA GESTION	18
1	t t. Dii	.AN	18
1.	LE BIL	le passif	18
A.		1'actif	20
B.		MPTE DE RESULTAT	22
II.	LE CO	les produits	22
A.		les chargesles	23
В.		impôts sur les bénéfices et situation fiscale	25
C	E1 E1 (	ENTS DE DIAGNOSTIC FINANCIER	26
III.	ELEM	les soldes intermédiaires de gestion	26 26
A.		fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, capacite d'autofinancement et	20
B. table		résorerietrésorn en jonas de routement, capacité à datojinancement et	26
PARTIE		LE PERSONNEL	
I.	LES E	FFECTIFS, LA FORMATION ET L'ABSENTEISME	27
A.		les effectifs	27
В.		la formation	28
<i>C</i> .		l'absentéisme	28
II.	LE PE	RSONNEL NAVIGANT	
A.		la composition des effectifs du personnel navigant	
В.		le recrutement	
C.		l'organisation du travail	29
D.		la répartition des effectifs	29
E.		l'absentéisme	30
F.		les promotions de fin de carrière	30
G.		les relations sociales à Seafrance	31
III.	Le pa	ERSONNEL SEDENTAIRE	
		QUELQUES EXEMPLES DE MARCHES ET CONTRATS	
PARTIE			
I.	La r	EGLEMENTATION APPLICABLE	33
II.	L'EV	ALUATION DES BESOINS ET L'ESTIMATION DU MONTANT DES MARCHES	55
III.	LES	PROCEDURES DE PASSATION	34
A.		les principes	34
В.		le choix des fournisseurs consultés	34
С.		la procédure de consultation des fournisseurs	33
IV.	LE C	ONTENU DES CONTRATS	35
V.	L'E	KECUTION DES MARCHES	36
PARTIE	. V -	LES RELATIONS AVEC LA SNCF AU COURS DE LA PERIODE 2004-200	37.37
PARTIE	EVI -	L'EVOLUTION DEPUIS 2008	37
7		DEGRADATION RAPIDE AU COURS DE L'ANNEE 2008	
1. : T	UNE	VENIR EN QUESTION	38
II.	LA	APIATIZ PLA KOPOLIOLI """""""""""""""""""""""""""""""""	. =

## INTRODUCTION

La société SeaFrance est. depuis 2000, une filiale à 100% de la SNCF et exploite, depuis 1996, ses navires sous sa propre marque.

SeaFrance relève du contrôle de la Cour sur le fondement des articles L 111-4 et L 133-2 du code des juridictions financières. Le présent contrôle, notifié par lettre du Premier président en date du 2 mai 2008, a porté sur les exercices 2004 à 2007, avec une actualisation à 2008 pour la gestion.

SeaFrance est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance. Le directoire est nommé par le conseil de surveillance pour une durée de quatre ans. Le président du directoire était, du 5 janvier 2001 au 14 octobre 2008, M. Eudes RIBLIER, par ailleurs président d'Armateurs de France.

Le conseil de surveillance est composé de 12 personnes dont 8 sont nommées par l'assemblée générale des actionnaires et 4 par les représentants des salariés élus.

Les effectifs de SeaFrance se montent à 1699 personnes au 31 décembre 2007 dont 79% de navigants et 21% de sédentaires. Les services sont répartis sur trois sites : 72 personnes au siège situé avenue de Flandres dans le 19ème arrondissement de Paris et 1 627 à Calais. La filiale, SeaFrance Limited, comporte pour sa part un peu plus de 160 personnes situées essentiellement à Whitfield, près de Douvres (Angleterre).

## PARTIE I - L'ACTIVITE

## I. LE MARCHE DE SEAFRANCE ET LES ACTEURS

## A. LES PARTS DE MARCHE

## 1. Le marché transmanche

Le nombre de passagers transmanche entre le continent et l'Angleterre, tous modes de transport confondus (Eurostar, navettes eurotunnel et ferries) s'est élevé en 2007 à près de 38 millions de personnes, dont 18 millions ont choisi le tunnel et 20 millions ont été transportées par ferries. Ces chiffres, non encore confirmés, s'élèveraient en 2008 à 37 millions de passagers dont 17,5 par le tunnel et 19,5 par le ferry. Le trafic passagers des ferries était en baisse depuis 1997 où il atteignait près de 27 millions, baisse qui s'explique par la conjonction de l'essor du tunnel sous la Manche et de la suppression des ventes hors taxes au sein de l'Union Européenne. La tendance plus récente irait dans le sens d'une préférence pour le ferry plutôt que pour l'avion bon marché.

Le trafic maritime transmanche est réalisé par une douzaine d'opérateurs qui assurent plus de vingt liaisons entre les côtes françaises et britanniques. SeaFrance intervient exclusivement sur le détroit, de même que Norfolkline et Speedferries. Son concurrent P&O a abandonné la Manche Ouest et la Manche Centrale pour concentrer ses activités sur le détroit et en mer du Nord. L'armement LD Lines, après son installation récente en Manche Centrale, a ouvert le 12 février 2009 une nouvelle ligne vers Douvres à partir de Boulogne. L'arrivée d'un quatrième armement sur le détroit est une concurrence supplémentaire sur le marché le plus important du transmanche où opèrent déjà les quinze ferries et fréteurs de P&O, SeaFrance, Norfolkline.

Bien que sa position soit difficile à tenir, SeaFrance a réussi à maintenir sa place sur le détroit dans un marché en progression constante où règne une vive concurrence.

## 2. L'activité de SeaFrance au sein du marché du détroit

SeaFrance a connu une croissance de 16% du trafic passagers et une hausse de 22% de l'activité fret entre 2004 et 2007.

Le marché passagers sur le détroit n'a guère évolué entre 2004 et 2007. La part de marché de SeaFrance a augmenté de 2% au détriment de la part de P&O, qui reste prédominante malgré une baisse de 6%. La part de marché de Norfolkline a triplé en 2007 et celle de Speedferries s'était stabilisée à 3%. Le nombre de passagers transbordés en navettes est relativement stable et représente près de 40% du marché du détroit.

La part de marché des voitures de tourisme, en déclin jusqu'en 2005, connaît une légère croissance. La part de marché de SeaFrance s'est établie à 14,5% en 2007, niveau encore jamais atteint.

Bien que le marché autocars soit en régression, la part de marché de SeaFrance est en progression, au détriment de P&O, passé de 57% à 49% du marché entre 2004 et 2007.

Le fret est la principale ressource des opérateurs du détroit. Le marché fret routier, en augmentation de 16% entre 2004 et 2007, a bénéficié depuis 2004 de l'entrée des pays de l'Est dans l'Union Européenne. Dans ce marché en pleine expansion, la part de marché de SeaFrance qui dépassait les 21% en 2006, a enregistré un léger recul en 2007. P&O et Eurotunnel détiennent à eux deux les deux tiers des parts de marché du fret routier. La crise économique mondiale intervenue en 2008 a porté un coup d'arrêt à la dynamique de développement du fret transmanche. Bien que cet impact ne soit pas encore chiffré pour la fin de l'année 2008 et le début de l'année 2009, force est de constater que les opérateurs du détroit pâtissent déjà de la baisse brutale du transport de fret.

#### B. LES CONCURRENTS

Le détroit comptait cinq grands opérateurs, Eurotunnel, P&O ferries, SeaFrance, Norfolkline, et LD Lines, sans compter Speedferries, cantonné au transport rapide de passagers.

La part de marché d'Eurotunnel s'est élevée à 40% en 2007. Il est difficile de faire des comparaisons entre ces modes de transport tant les structures sont différentes, ne serait-ce que l'usage de l'électricité au lieu du fuel.

La compagnie P&O ferries, grand rival de SeaFrance sur la ligne Calais-Douvres, représentait 57% du marché maritime du détroit, contre 28% pour SeaFrance. L'armement exploite une flotte de six navires, armée par du personnel britannique dont le coût est inférieur à celui d'un équipage sous pavillon français. P&O, racheté par Dubaï Ports World en 2006, a commandé deux très grands ferries qui devraient entrer en service en 2010 et 2011.

L'armement Norfolkline, filiale du groupe danois Maersk, s'est installé en 2000 sur la liaison Dunkerque-Douvres, où il offre 11 rotations quotidiennes. Les trafics de cet armement, dont la politique tarifaire est très agressive, ont augmenté de 32% en 2007. Mais la compagnie souffre davantage que SeaFrance du coût du combustible dans la mesure où le trajet Dunkerque-Douvres est plus long. Si la traversée est plus longue, les frais portuaires de Dunkerque sont moins élevés que ceux de Calais.

Speedferries proposait depuis 2004 un transport de passagers sur un concept de « low cost » entre Douvres et Boulogne. La cessation de son activité à la suite de la saisie conservatoire en novembre 2008 à Boulogne de son unique navire à grande vitesse illustre la fragilité de ce petit opérateur britannique.

LD Lines, présente sur la Manche seulement depuis 2005 et déjà bien implantée au Havre et à Dieppe, assure, depuis le 12 février 2009, une ligne passagers/fret Boulogne-Douvres. SeaFrance redoute une tarification assez basse du port de Boulogne et craint que ce nouveau concurrent ne lui enlève une partie du trafic provenant de l'est et le marché des transporteurs espagnols. LD Lines a de plus ouvert le même jour une ligne Dieppe-Douvres, liaison inédite dans l'histoire du transmanche.

# II. LA FLOTTE EXPLOITEE PAR SEA FRANCE FACE A LA CONCURRENCE

#### A. ADAPTATION DE LA FLOTTE AUX BESOINS

La flotte de SeaFrance se composait en 2007 de 6 navires – 2 transbordeurs modernes de grande capacité, les RODIN et BERLIOZ - 1 transbordeur mixte bientôt en fin de course, le CEZANNE – 2 petits navires anciens pour lors inadaptés au trafic, les MANET et RENOIR et un fréteur, le NORD-PAS-DE-CALAIS. L'arrivée du RODIN en 2001 avait amorcé le renouvellement progressif d'une flotte vieillissante aux performances bien inférieures à celles des concurrents. Devant la rénovation des flottes de P&O et de Norfolkline, SeaFrance avait décidé de poursuivre sa politique d'investissement. Mais la commande d'un nouveau navire s'est heurtée aux hésitations de la SNCF, contrainte d'apporter une garantie de bonne fin couvrant le risque de construction. Le BERLIOZ, entré en flotte en 2005, a été construit, sur instigation du gouvernement, par les Chantiers de l'Atlantique.

L'étude AtKearney<sup>1</sup>, considérant que la flotte était sous-utilisée et que cette sous-utilisation était une source de surcoût, avait proposé un scénario à cinq navires, basé sur la vente des navires anciens (RENOIR et MANET) et sur l'acquisition d'un nouveau car-ferry type BERLIOZ.

Comment restaurer durablement la rentabilité de l'entreprise? » - Juillet 2006

La direction de SeaFrance avait fait un bon choix avec le BERLIOZ. Aussi la décision de l'acquisition d'un nouveau navire de ce modèle a-t-elle été prise dès la mise en service de ce dernier. Le conseil d'administration de la SNCF et la Mission de Contrôle Economique et Financier ont donné leur accord en décembre 2007 à l'acquisition de ce navire compte tenu des calculs très positifs de valeur actualisée nette (VAN) présentés par la SNCF même sans prendre en compte la cession des anciens navires mais avec une vision optimiste de l'augmentation du chiffre d'affaires et du résultat pour les années à venir.

Après avoir consulté divers chantiers dont les offres lui ont paru décevantes tant au niveau du prix que des délais de construction, SeaFrance, pressée de pouvoir suivre la croissance du marché fret, s'est tournée vers le marché d'occasion et a acquis en 2007 le JEAN NICOLI appartenant à VEOLIA, désireuse de s'en débarrasser. Si cette acquisition constituait une opportunité pour SeaFrance, des travaux de transformation du navire étaient néanmoins nécessaires pour l'adapter à la ligne Calais-Douvres. Pour SeaFrance, l'achat de ce navire présentait plus d'avantages à court terme que de défauts à long terme, le principal étant de renouveler sa flotte plus rapidement qu'en cas de commande d'unité neuve.

Les travaux d'adaptation du JEAN NICOLI aux caractéristiques du détroit se sont avérés plus longs que prévu. Le navire devenu MOLIERE n'a pu être exploité en fréteur qu'au courant du mois d'août et en car-ferry seulement au début du mois d'octobre. De l'aveu même de la direction, les travaux d'adaptation ont été beaucoup plus onéreux que prévu, dépassant d'au moins 7M€ le budget initial, tandis que la perte d'exploitation de juillet à septembre, difficile à déterminer dans un environnement opérationnel et de marché perturbé, serait de l'ordre de 3 M€.

Bien que ce navire soit le premier car-ferry de plus de 200 mètres de la flotte du détroit et que sa capacité fret soit légèrement supérieure à celle des RODIN ou BERLIOZ, le MOLIERE est un navire étroit dont la largeur de 25 mètres comparée aux 28 mètres de ces derniers réduit sa capacité à 110 semi-remorques, capacité bien inférieure à celle des deux futures navires de P&O qui seront capables de transporter 180 camions. Il est cependant encore trop tôt pour préjuger de l'avenir de ce navire.

La société pensait bénéficier du produit de la vente du RENOIR et du MANET consécutivement à l'achat du MOLIERE. Néanmoins, les caractéristiques de ces deux navires, adaptés au trafic transmanche, et le coup d'arrêt porté au trafic maritime en raison de la conjoncture économique ont pour conséquences la « mise au noir » des deux navires et les coûts qui en résultent.

Lors de l'audition à la Cour du président du directoire de SeaFrance, le 11 février 2009, ce dernier a annoncé le passage à trois navires de la flotte de SeaFrance afin de s'adapter aux nouvelles conditions du marché.

#### B. EXPLOITATION

#### 1. Exploitation et activité de la flotte, taux de remplissage

#### Evolution du nombre de traversées

	2004	2005	2004- 2005	2006	2005- 2006	2007	2006- 2007	2004- 2007
Traversées								
dont car-ferries	15 240	14 668	-4%	15 458	+5%	15 491	+0.2%	+1,6%
dont fréteur	3 048	4 030	+32%	4 876	+21%	4 785	-2%	+57%

Source: SeaFrance

Pendant la période sous revue, les navires de SeaFrance sont exploités à plus de 90%. La moyenne des arrêts est de l'ordre du mois. L'exploitation d'une flotte composée de six navires, mise en œuvre au début de l'année 2006, sans augmentation de l'équipage prévu pour cinq, a donné davantage de souplesse à la compagnie et a permis de limiter l'impact des arrêts techniques inopinés sur l'offre commerciale.

SeaFrance a offert au début de l'année 2006 un rythme de 15 départs de ferries et de 8 départs de navires de fret par jour, soit un total de 23 allers et retours face aux 30 allers et retours offerts par P&O. Ce dispositif correspondait à la volonté de SeaFrance d'améliorer la qualité de service et de répondre à la demande de la clientèle fret. Si le nombre de traversées des car-ferries a peu augmenté, l'activité des fréteurs s'est en effet accrue de 57%.

La diminution de l'activité de P&O, sensible à partir de 2005, a permis à SeaFrance d'augmenter sa part d'activité sur le détroit, évaluée à plus du tiers de celle de l'ensemble des navires assurant cette liaison, limitée cependant par la croissance du trafic de Norfolkline. L'activité de P&O reste néanmoins prépondérante.

Les taux de remplissage garage des navires de SeaFrance sont passés de 67% à 70% de 2004 à 2007, alors que le coefficient de remplissage de P&O et de Norfolkline était de l'ordre de 60% en 2006. Bien que l'arrivée du BERLIOZ ait amélioré la capacité garage de SeaFrance, Norfolkline transporte davantage de camions grâce à l'homogénéité de sa flotte.

Ces taux d'exploitation et de remplissage des navires seront à considérer, pour les années 2008 et 2009, au regard de la chute brutale de la demande et de la réduction du nombre de navires armés par SeaFrance.

#### 2. Sécurité et sûreté

Les différents audits ISM réalisés au sein de la société et à bord des navires ont donné lieu à la constatation de non-conformités, mineures dans l'ensemble, et à de nombreuses remarques destinées à améliorer la gestion de la sécurité.

SeaFrance a nommé une « personne qualifiée » indépendante de la direction, dont le rôle s'est avéré précieux lors d'un incident de sécurité dont les conséquences auraient pu être très graves, à savoir le blocage de l'appareil à gouverner d'un navire.

Les audits de navire ont relevé en particulier le manque de disponibilité du second capitaine pour gérer certains exercices de sécurité, le temps passé à faire du quart sur la passerelle et à superviser les opérations commerciales ne lui accordant aucun répit. Les rotations fréquentes des personnels en CDD ne facilitent pas leur familiarisation à la sécurité du bord.

Les navires de SeaFrance sont soumis réglementairement à un grand nombre de visites réalisées par le centre de sécurité des navires de Dunkerque en liaison avec la « maritime and coast guard agency » de Douvres.

SeaFrance pallie le manque de culture marine de ses équipages du service général en assurant elle-même la formation maritime de base et les procédures de sécurité. L'armement a dispensé 10 709 heures de formation sécurité en 2007 au personnel navigant pour un montant de 428 487 euros.

Chaque navire a son plan de sûreté. Il est admis que les contrôles à terre sont suffisamment efficaces pour que le bord ne procède pas à de nouveaux contrôles

#### 3. Entretien (services techniques)

Le service technique de SeaFrance est rattaché à la direction de l'armement. En plus de l'ingénieur d'armement chef de service, il existe autant d'ingénieurs qu'il y a de navires. Ces ingénieurs sont secondés par un chef mécanicien principal à bord de chaque navire. Trois acheteurs sont affectés à l'ensemble de la flotte.

Ce service ne dispose pas d'un logiciel global renseignant les bords et le service technique sur l'état des stocks. Le service technique utilise pour le suivi de la maintenance des tableaux papiers élaborés suivant les recommandations des chantiers et les retours d'expérience.

Les arrêts techniques des grands navires sont programmés de préférence en saison creuse. Les arrêts techniques sont restés programmés tous les ans environ sur la période auditée pour les car-ferries exploités à 5 rotations quotidiennes. En 2005, la compagnie avait attendu la mise en service du SeaFrance BERLIOZ pour déployer plusieurs arrêts techniques. L'exploitation de la flotte à un rythme intensif est souvent perturbée par des difficultés techniques liées au vieillissement de la flotte. L'année 2005 et le début de l'année 2007 ont ainsi été caractérisés par un grand nombre d'arrêts techniques, notamment du RENOIR, donnant lieu à de nombreux cas d'annulation.

SeaFrance a choisi les chantiers Arno de Dunkerque pour réaliser les grands travaux mécaniques et de peinture, estimant qu'ils offraient un bon rapport qualité/prix.

## 4. Les travaux d'adaptation du Molière

Les travaux de transformation du MOLIERE ont connu beaucoup de difficultés. Il a fallu reconstruire les espaces à passagers, revoir les accès rouliers, augmenter la capacité de manœuvre du navire et l'adapter aux installations portuaires de Douvres et de Calais.

SeaFrance a confié ces travaux aux chantiers Arno. Ceux-ci ne réalisant pas les travaux d'aménagements ont fait appel à un sous-traitant. Mais est-ce l'insuffisance d'études préalables ou la difficulté de maîtriser les sous-traitants, les travaux ont pris un retard important. Commencés le 19 avril 2008, ils n'étaient pas achevés le 31 juillet, date à laquelle SeaFrance a pris livraison du navire, les travaux de finition se poursuivant jusqu'à la mise en service en mode fréteur le 19 août.

La commission centrale de sécurité (CCS) chargée d'approuver la conformité des travaux au regard de la réglementation en vigueur avait autorisé le 2 juillet la délivrance des titres de sécurité du navire sous réserve de transmettre une liste de documents concernant tant la structure et la stabilité du navire modifiées par les travaux que la protection contre l'incendie et en particulier les matériaux utilisés dans des aménagements, dont l'armateur était tenu de transmettre les certificats d'approbation. Ces matériaux étaient constitués d'éléments présentant des risques d'incendie.

Au vu des réponses apportées par l'armateur, la CCS a autorisé le 20 août l'exploitation du navire en fréteur avec les restrictions suivantes : condamnation du pont qui contenait des aménagements non certifiés et capacité passagers réduite à 600. La CCS du 3 septembre a demandé le retrait des ameublements dont l'armateur n'avait pu fournir les certificats d'incombustibilité. L'armateur a fait diligence pour respecter les prescriptions de la CCS. Les titres de sécurité ont été délivrés au navire le 11 septembre, jour de l'incendie du tunnel sous la Manche.

SeaFrance a demandé aux chantiers Arno des pénalités de retard évaluées à 1,4 M€. Ceux-ci n'ont pas encore facturé à SeaFrance de travaux supplémentaires concernant les prestations du sous-traitant. Des procédures contentieuses ont été engagées entre SeaFrance, Arno et MSC, s'agissant d'une part des prestations du sous-traitant et, d'autre part, des travaux inclus dans le contrat signé en avril 2008 par SeaFrance et les chantiers Arno. En comprenant les dernières adaptations intervenant lors de l'arrêt technique prévu en février 2009, la société indique que le surcoût total par rapport à l'estimation initiale de 15 M€ peut être compris entre 6 et 12 M€ selon les conclusions des contentieux en cours.

Après l'entrée en service du MOLIERE, l'armement aurait détecté un certain nombre de problèmes n'entachant nullement la fiabilité ni la sécurité du navire, mais conduisant à une consommation excessive de carburant et à des dépenses supplémentaires, en plus des nombreux travaux de modification restant à effectuer comme la modification du gouvernail, l'installation d'un propulseur, la révision des moteurs. Le navire aurait connu de surcroît des difficultés liées au circuit d'assèchement, défaut particulièrement grave.

#### C. L'ORGANISATION OPERATIONNELLE

ž

### 1. Les installations portuaires (Calais, Douvres)

La situation des postes du port de Calais a toujours été un sujet sensible. Le port de Calais offre actuellement cinq postes aux opérateurs du transmanche dont certains sont d'accès difficile. L'avarie du poste 7 en février 2005 a considérablement désorganisé le fonctionnement du port, seuls deux postes restant ouverts jusqu'en mars 2006. La passerelle du poste 7 a été de nouveau fortement endommagée en 2008.

Ces accidents et l'implantation des dispositifs de sûreté ont révélé la fragilité et l'exiguïté du dispositif actuel. Le projet Calais 2015, initialement conçu pour répondre à la hausse du trafic fret, doit désormais être examiné à l'aune des nouvelles perspectives de marché.

L'effondrement de la passerelle du poste 7 le 8 février 2005 a été provoqué par la rupture d'un câble. Ce poste est resté indisponible jusqu'en octobre. En termes judiciaires. SeaFrance mène une action contre la CCI de Calais. Des expertises ont été menées pour déterminer les responsabilités et évaluer le préjudice de SeaFrance. SeaFrance a chiffré, en mars 2006, le préjudice subi à 13,28 M€. Le pré rapport de l'expertise civile financière évaluerait ce préjudice entre 2,8 et 3 M€. Les experts aux parties se fondent sur une perte de marge brute comprise entre 3,3 et 3,9 M€, ce que conteste SeaFrance.

Le développement du port de Douvres, élaboré avec celui de Calais, comprend la construction d'un second terminal transmanche adapté à des ferries de grande dimension.

Le coût du passage portuaire est moins cher à Dunkerque qu'à Calais, Dunkerque étant au niveau de Douvres et Calais étant une fois et demie plus cher que Douvres. La redevance de l'outillage portuaire qui s'applique à tous les véhicules à Calais comme à Douvres est en particulier beaucoup plus élevée à Calais qu'à Douvres (18,9 M€ contre 13,7 M€ en 2007). Les frais portuaires de Calais ont représenté 27,7 M€ en 2007 contre 18,2 M€ à Douvres, soit 50% de plus. SeaFrance a contribué en 2007 à près de 40% au chiffre d'affaires du port de Calais.

Avaries sur les postes transmanche et dépenses de déhalage

La CCI de Calais a recensé un certain nombre d'avaries occasionnées entre 2002 et 2007 aux postes transmanche par les navires de SeaFrance et de P&O. Le montant des avaries causées par les navires de SeaFrance, au nombre de 122, s'élève à 1,37 million d'euros, et celui des avaries de P&O, au nombre de 69, à 702 468 euros<sup>2</sup>. Selon SeaFrance, l'importance de ces avaries serait liée à l'absence d'un plan de maintenance des postes qui n'aurait été mis en vigueur par la CCI qu'après 2004. De son côté, la CCI maintient qu'il a toujours existé un plan de maintenance des installations en vigueur et que ce plan a été perfectionné en 2005 et 2006, jusqu'à aboutir à une Gestion de maintenance automatisée par ordinateur (GMAO).

Un grand nombre d'avaries ont été causées ces dernières années par les petits navires de SeaFrance contraints d'occuper des postes pour lesquels ils ne sont pas adaptés, à la suite de la fermeture de leurs postes.

Les avaries sur les postes de Calais ont souvent donné lieu à des litiges entre SeaFrance et la CCI de Calais.

Procédures contentieuses SeaFrance/CCI Calais

	Date	Navire	Poste	Montant réclamé par CCI	Montant réclamé par Seafrance	
1	26/4/1997	N Pd C	P5	835 000		Expertise 2005
2	29/3/2000	Monet	P5		5 399 000	TA Lille
3	5/6/2001	N Pd C	P6		437 000	TA Lille
4	18/9/2001	Cézanne	P5	18 000	539 000	GV SMBC en 2007
5	16/6/2006	Renoir	P9	133 000		GV SMBC en cours
6	3/12/2007	Renoir	P9	3 020		GV SMBC en cours
7	8/12/2007	Renoir	P9	109 000		GV SMBC en cours
; 	Total			1 098 000	6 375 000	

Source: CCI Calais 1er août 2008

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Chiffres non confirmés par SeaFrance

Le montant réclamé par la CCI s'élève à 1 098 000 euros, et celui réclamé par SeaFrance à 6 375 000 euros. Le règlement des avaries au navire concernant les assureurs. SeaFrance a réclamé à la CCI des indemnités de perte d'exploitation, risque contre lequel la compagnie n'est pas assurée. La CCI dénonce l'attitude de SeaFrance qui « refuse systématiquement de payer, mettant en cause l'autorité portuaire ». La plupart de ces affaires sont en cours, d'autres sont pendantes devant le tribunal administratif.

L'exigüité des installations transmanche du port de Calais limite les occupations de poste aux opérations strictement commerciales des navires de SeaFrance et de P&O. Devant le taux croissant des immobilisations à quai des navires de SeaFrance au-delà de leur exploitation commerciale, l'autorité portuaire a été amenée à déplacer ces navires à des postes d'attente. La société ne paie plus les factures de déhalage depuis avril 2004, invoquant les coûts supplémentaires induits par des mouvements de déhalage imposés par l'insuffisance des installations portuaires. L'attitude de SeaFrance se comprend difficilement et l'expose à des risques importants de contentieux.

SeaFrance a en effet été assignée à comparaître le 1<sup>er</sup> septembre 2008 devant le Tribunal de Commerce de Paris pour des factures de déhalage non payées depuis le 1<sup>er</sup> avril 2004, d'un montant de 1,21 M€.

## 2. La régulation du trafic : le coordonnateur opérationnel

L'instauration de la fonction de coordonnateur opérationnel a permis une fiabilisation des rotations des navires et des escales. Après avoir constaté que les tarifs de soutes négociés par la SNCF étaient beaucoup plus chers que les tarifs accordés à P&O, la direction de SeaFrance a confié au coordonnateur la négociation des contrats d'approvisionnement en soutes de ses navires. L'économie réalisée ainsi a été évaluée à un million d'euros en 2007.

## 3. L'organisation des équipes à terre

L'effectif en moyenne sur l'année (CDD et CDI) est de 135 agents pour les opérations portuaires de Calais.

Le périmètre d'action de ces équipes couvre l'ensemble des opérations menées en amont de la traversée (opérations de contrôle et accompagnement du fret notamment), ceci incluant l'embarquement des passagers.

Les salariés de la direction des opérations portuaires appartiennent à deux statuts différents : les « SeaFrance » et les « cheminots » et sont répartis selon trois types de roulement (6/4 ; 5/3 et 1596 heures par an pour les agents de jour).

La particularité du port de Calais concerne la recherche des passagers clandestins tant la multiplicité des contrôles a un impact important sur la fluidité du trafic au niveau du port.

Les contrôles suivent un ordre qui détermine par ailleurs les responsabilités éventuelles. Les premiers contrôles sont menés par la CCI. Celle-ci détecte les « non accédants » aux moyens de recherches de battements cardiaques, par ondes millimétriques passives (détection de silhouettes) ou par contrôle du CO2. Les « non accédants » interceptés sont remis aux autorités françaises sans que soient sanctionnés les transporteurs. Ces derniers effectuent le second contrôle au niveau des aubettes. Enfin, le « Boarder Agency » britannique effectue le troisième contrôle ; le transporteur

direct est éventuellement pénalisable si des clandestins sont découverts lors de ce contrôle. La douane française peut, ultimement, procéder à des contrôles avant l'embarquement. Les postes d'inspection et de filtrage (PIF) sont progressivement mis en place.

Ces contrôles ont un coût pour les transporteurs, à la fois directs mais aussi de manière indirecte via ce qui est refacturé par la CCI. Le coût pour celle-ci de l'ensemble des mesures de sûreté est estimé à 13 M€ en 2008. 250 personnes sont employées pour la sûreté du port, en sus des rondes cynophiles, qui font l'objet d'une sous-traitance<sup>3</sup>.

Ces effectifs se répartissent à 43% pour l'application des normes ISPS<sup>4</sup> entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2004 et à 57% pour celle des accords du Touquet<sup>5</sup>. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, une taxe de sûreté des installations portuaires a été mise en place dont le montant s'élève à 22 centimes d'euro par unité. Une telle taxe avait été mise en place dès 2005 par le port de Dunkerque.

## PARTIE III - LE PERSONNEL

## I. LES EFFECTIFS, LA FORMATION ET L'ABSENTEISME

#### A. LES EFFECTIFS

Les effectifs de SeaFrance sont en légère augmentation sur la période (+3%) mais cette augmentation est contrastée : si le personnel navigant a augmenté, en raison d'un nombre de marins plus important, les personnels sédentaires, et plus particulièrement les personnels d'exécution, sont moins nombreux en fin de période.

Effectifs de SeaFrance (31 décembre de l'année)

Effectif CDD + permanent 2004 2005 2006 2007 **EVOLUTION** 2004/2007 **OFFICIERS** 186 186 178 181 -3% **MARINS** 1080 1094 1131 1160 +7%TOTAL NAVIGANTS 1266 1280 1309 1341 +6% **CADRES** 92 94 93 88 -4% **MAITRISE** 183 191 188 195  $\pm 7\%$ **EXECUTION** 105 90 74 75 -29% TOTAL SEDENTAIRES 380 375 355 358 -6% EFFECTIF TOTAL 1646 1655 1664 1699 -3%

Source: bilan sociaux SeaFrance

93% du personnel de SeaFrance est permanent. Seuls 7% des effectifs sont en CDD, chiffre par ailleurs en diminution sur la période contrôlée.

La société a une politique constante d'accueil des stagiaires, même si leur nombre est en légère diminution sur la période (96 en 2007 à comparer à 128 en 2004).

#### B. LA FORMATION

SeaFrance a dépensé 1,9 M $\in$  en 2007 au titre de la formation, qu'il s'agisse du plan de formation annuel (1,6 M $\in$ ), de la professionnalisation (0,3 M $\in$ ) ou encore des congés individuels de formation (100 K $\in$ ). Les dépenses de formation représentent un peu plus de 3,75% de la masse salariale.

En volume, la formation dispensée représente 40 168 heures dont 33 765 pour les navigants et 6 403 pour les sédentaires. Les formations techniques et de sécurité représentent 60% des formations dispensées au personnel navigant.

#### C. L'ABSENTEISME

L'absentéisme a augmenté sur la période bien plus vite que les effectifs de SeaFrance. La maladie reste la principale cause d'absentéisme mais les journées d'absence qu'elle entraîne augmentent moins vite que l'absentéisme global.

Evolution de l'absentéisme (2004-2007)

	2004	2005	2006	2007	EVOLUTION 2004-2007
NOMBRE DE JOURNEES D'ABSENCE	51 998	55 265	63 216	66 404	+28%
DONT POUR MALADIE	33 636	33 192	36 046	40 656	+21%
%	65%	60%	57%	62%	

Source: bilans sociaux

En 2007, l'absentéisme est lié à 62 % à la maladie, à 14% à des accidents de travail, de trajet ou des maladies professionnelles.

## II. LE PERSONNEL NAVIGANT

#### A. LA COMPOSITION DES EFFECTIFS DU PERSONNEL NAVIGANT

Depuis l'arrivée du nouveau président en 2000, les effectifs ADSG ont été placés sous l'autorité du directeur des ventes. Le rattachement de ces personnels à une autre autorité que celle du directeur de l'armement apparaît curieux, aussi logique soit-il d'un point de vue commercial. Il s'explique difficilement à bord des navires où le capitaine doit pouvoir exercer son autorité tant sur le plan de la discipline que celui de la sécurité.

#### B. LE RECRUTEMENT

Il ne semble pas que SeaFrance ait une véritable politique en matière de recrutement.

Pour les ADSG, le recrutement s'effectue largement par cooptation selon des critères peu transparents. Les recommandations familiales et surtout l'appui de la formation syndicale majoritaire entrent comme un facteur déterminant dans la sélection des candidats. Le recrutement du personnel d'exécution a provoqué de nombreuses remarques au sein même de l'entreprise, faisant mention de personnes peu motivées et n'ayant souvent aucune qualification.

Ce contexte ne peut que susciter des interrogations sérieuses sur la manière dont SeaFrance recrute son personnel.

## C. L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Au sein de SeaFrance, les marins travaillent 1 600 heures par an. Les personnels d'exécution pont et machine réalisent dix traversées par jour suivant un rythme dit binaire : 48h de bord / 48 heures de repos à raison de 13h30 de travail quotidien. Le coefficient de poste résultant de cette organisation est relativement élevé, 3,1 emplois par poste de travail. Ces conditions de travail peuvent être différentes suivant les rotations des navires.

· &

Le rythme de travail des ADSG est très complexe. Depuis 1996, ils tournent en régimes binaire, tertiaire ou régime de renfort. En régime ternaire, la durée de travail de jour est de 11h30, celle de nuit de 9h, la relève ayant lieu toutes les 12 heures.

Le régime ternaire, plus favorable pour le fonctionnement de l'entreprise, est plus coûteux en personnel (5 emplois par poste de travail) que le système binaire.

#### D. LA REPARTITION DES EFFECTIFS

La détermination de l'effectif ADSG sur les navires de SeaFrance est extrêmement complexe et dépend de leurs régimes, auxquels on peut ajouter un élément variable de personnels en renfort.

La plupart des ADSG de la compagnie sont des personnels en CDD. Ceux-ci, au nombre de 640, sont pour la plupart affectés à un navire, les autres en remplacement ou en renfort. Les saisonniers, au nombre de 52 en 2008, sont considérés automatiquement comme permanents au bout de 540 jours dans l'entreprise. Leur nombre, en diminution, est encore assez élevé.

Les effectifs des navires ont été fixés par le protocole de 1996 et ses nombreux avenants. Un accord passé avec la CFDT en 2006 (avenant n°12) a permis de faire évoluer la composition des équipes pour mieux les adapter à la demande de la clientèle. L'économie réalisée ainsi ne s'est pas faite sur la répartition des ADSG mais sur la simplification de l'offre pendant les traversées de nuit (fermeture d'un restaurant et d'un bar) et sur le mode de déclenchement des bases de renfort.

L'étude AtKearney avait proposé de réduire le nombre d'ADSG par la suppression d'un certain nombre de postes, mais ce plan n'a jamais été mis en application.

La compagnie continue de payer en congés un certain nombre de personnels, en particulier des ADSG, bien au-delà de la fin de leurs congés acquis, au lieu de les embarquer, alors même que la société a recours à des CDD. On dénombrait ainsi au 31 juillet 2007 un total de 203 marins dans cette situation dont 153 ADSG.

Malgré le souci affiché de SeaFrance d'adapter l'offre à la demande, le nombre des ADSG semble rester supérieur aux besoins et le recours à des CDD dépasser la proportion habituelle d'un volant supplémentaire de personnel. Cette pratique appelle une observation critique.

#### E. L'ABSENTEISME

L'absentéisme, qui a crû de 35% de 2004 à 2007, est lié en moyenne sur la période à 60% à la maladie et à 16% aux accidents de travail et de trajet ou maladie professionnelle, soit des niveaux similaires à ceux enregistrés pour l'ensemble du personnel (cf. I c.)

Le taux de fréquence des accidents de travail des personnels d'exécution est passé de 9,33% en 2004 à 12,12 % en 2007, soit une augmentation de 30%.

Les maladies en cours de navigation, où le marin est débarqué pour une affection ayant fait l'objet d'un rapport du capitaine, et surtout les maladies hors navigation qui se rapportent en général au cas du marin qui tombe malade au cours de la période qu'il passe à terre entre deux embarquements, ne sont le plus souvent l'objet d'aucun contrôle. Le service de santé des gens de mer, qui dépend de la direction des affaires maritimes, vérifie essentiellement l'aptitude à naviguer des marins ; le service du contrôle médical de l'ENIM, pour sa part, a pour mission principale de donner son avis sur les décisions de risques professionnels maritimes. En revanche, pour la part la plus importante de l'absentéisme (90% des arrêts maladie sont hors navigation), aucun contrôle n'est finalement exercé.

Le nombre de jours d'arrêts de travail du personnel de SeaFrance ne dépasse cependant pas celui des autres armements de ferries français (6,2% arrêts de travail en 2006 chez SeaFrance contre 7,1% chez BAI et 11,5% à la SNCM).

#### F. LES PROMOTIONS DE FIN DE CARRIERE

L'intersyndicale des officiers de SeaFrance s'est exprimée par voie de presse en début 2007 sur le monopole détenu par la CFDT en dénonçant des avantages exorbitants octroyés à ses délégués, comme la promotion de personnels arrivant en fin de carrière à des postes d'assistants officiers ne correspondant pas aux qualifications des intéressés.

Des promotions ont été accordées à ces personnels de façon à les faire bénéficier d'une catégorie de classement supérieure pour leur pension alors que l'entreprise n'a jamais organisé de « cadre d'assistant » au sein de la compagnie comme le prescrit le décret du 7 mai 1952. L'ENIM a d'ailleurs rappelé dans une note de 2005 que les accords d'entreprise conclus avec les organisations syndicales de marins, visant uniquement à faire bénéficier ces personnels d'une catégorie de classement améliorée pour le calcul de la pension dans le régime de retraite des marins, n'avaient aucun lien avec la réglementation liée au classement catégoriel des marins dans l'exercice de fonctions à bord des navires et apparaissaient préjudiciables au régime de sécurité sociale des marins.

La direction départementale des affaires maritimes aurait dû enregistrer l'accord d'entreprise concerné, en référence au code du travail (art. 742-2), sous réserve toutefois que l'entreprise le lui ait communiqué. Elle n'a d'autre part jamais émis d'observation lors de l'inscription au rôle d'équipage des agents concernés, alors qu'elle doit assurer la police du rôle.

ſ

- 3

Malgré cela, l'ENIM a effectué des versements de pension sur la base d'éléments déclaratifs qu'elle n'a jamais eu les moyens de contrôler.

Ces pratiques sont critiquables.

#### G. LES RELATIONS SOCIALES A SEAFRANCE

## 1. Les relations entre les syndicats et la direction

La situation sociale de l'entreprise est marquée depuis plusieurs années par un antagonisme fort entre les officiers majoritairement syndiqués CGT-CGC et le reste du personnel largement adhérent de la CFDT. Depuis son arrivée, le président en fonction pendant la période sous revue a noué des relations privilégiées avec la CFDT, syndicat majoritaire, en vue d'apaiser le climat social de l'entreprise. Cette attitude a donné l'impression aux syndicats minoritaires et aux officiers d'être laissés pour compte.

Une enquête d'encadrement réalisée en 2005 au sein de la compagnie dénonçait l'emprise de la CFDT et la mainmise de ce syndicat sur l'embauche et l'avancement du personnel. Le président du directoire, tout en qualifiant ces affirmations de disproportionnées et sans commune mesure avec ce qui existait à son arrivée en 2001, a reconnu à son départ qu'il avait pu « retisser les fils du dialogue social en s'appuyant sur le syndicat majoritaire. »

#### 2. Les conflits sociaux

Le climat social de l'entreprise a été particulièrement calme à l'exception des années 2005 et 2008.

Les mouvements sociaux de 2005 ont concerné la loi sur le Registre international français (RIF) et les réductions d'effectifs. Aucun n'a atteint l'ampleur de la grève du printemps 2008. Ce conflit, mené par l'intersyndicale CGC-CGT des officiers, a duré seize jours, du 27 février au 14 mars 2008. Le syndicat CFDT s'est tenu en dehors du conflit et a amplement soutenu la direction en s'opposant à la position des officiers.

Ceux-ci réclamaient depuis longtemps un embarquement de 3 jours au lieu de 2 sur les navires à cinq voyages et la suppression de la clause de proximité qui les contraignait à habiter à moins de 200 km de Calais. Ils réclamaient aussi une augmentation de salaires de 5%.

L'inspection du travail de Boulogne, sollicitée dès novembre 2007 par l'intersyndicale sur la clause de proximité, lui avait fait savoir que cette clause était contraire aux dispositions de l'article L. 120-2 du code du travail. L'intersyndicale avait informé deux semaines avant la grève les affaires maritimes de Boulogne que le refus du président de satisfaire aux revendications pouvait entraîner un conflit de la part des officiers.

Dans le même temps le président sollicitait l'avis de la direction des affaires maritimes sur la même clause de proximité. Cette direction, tout en reconnaissant la légitimité de la demande du président, ne prenait pas explicitement position en lui conseillant de consulter le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Les affaires maritimes de Boulogne de leur côté, répondaient à l'intersyndicale sans s'engager sur le fond, rappelant que les textes en vigueur ne limitaient pas à 48 heures la durée maximale de présence à bord, et lui conseillaient de consulter le CHSCT.

Les officiers ont fini par obtenir gain de cause au bout de dix jours sur leurs seules revendications liées aux conditions de travail. L'accord de sortie de grève, signé après 17 jours de conflit, prévoyait par ailleurs une augmentation de salaires de 100 euros de la base mensuelle des officiers.

Les conséquences de la grève sont difficiles à évaluer. La compagnie avait estimé son manque à gagner (les ventes perdues nettes des frais épargnés comme le fuel) de 300 000 à 350 000 euros par jour et avait évalué les conséquences financières de la grève à une perte de revenus de 5 M€. Mais la compagnie a perdu aussi une part de sa crédibilité vis-à-vis de sa clientèle fret.

#### III. LE PERSONNEL SEDENTAIRE

Le personnel sédentaire se répartit entre les deux sites de Paris (72) et Calais (286)<sup>18</sup>. L'essentiel des effectifs concerne la direction des opérations portuaires (144 agents) située à Calais. Le reste se répartit entre la direction commerciale (58 agents), la vente à bord (18 personnes) et les autres fonctions support : ressources humaines (18 agents), finances (33 agents dont 20 à Paris), les systèmes d'information (33 dont 19 à Paris), la direction juridique et assurances (3) et le secrétariat général (23 personnes).

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Tous chiffres: source: SeaFrance. Personnels SeaFrance et sous statut SNCF. Personnels CDD et CDI au 31/12/2007.

Le nombre des personnels mis à disposition par la SNCF, représentant près du quart des effectifs sédentaires, est en diminution sur la période. Plus aucun nouveau personnel SNCF n'étant mis à disposition de la société, ces effectifs s'éteindront progressivement mais on peut souligner que la moitié des responsables de pôles de l'entreprise sont des personnels « SNCF ».

Personnels mis à dispositions par la SNCF et repris dans les effectifs sédentaires

			TILE SCUCI	TURE CO
2004	2005	2006	2007	EVOLUTION
				2004/2007
28	29	28	27	
56	55	51	50	
12	9	7	6	
96	93	86	83	-14%
		2004 2005 28 29	2004     2005     2006       28     29     28       56     57     57	28 29 28 27

Source: bilans sociaux SeaFrance

L'absentéisme du personnel sédentaire a diminué sensiblement au cours de la période (-11%), même si l'année 2007 a marqué une légère hausse.

# PARTIE IV - QUELQUES EXEMPLES DE MARCHES ET CONTRATS

#### I. LA REGLEMENTATION APPLICABLE

En sa qualité d'entreprise publique SeaFrance n'est pas soumise au code des marchés publics. SeaFrance n'est pas non plus soumise aux directives européennes et textes subséquents relatifs aux pouvoirs adjudicateurs. SeaFrance n'est soumise qu'à ses propres procédures. Celles-ci sont formalisées dans un document de synthèse dont la dernière version produite à la Cour date du 15 mars 2007.

Ce document se réfère à la norme ISO 9001:2000 Achats et à un manuel de satisfaction clientèle interne (-activité Fret- Processus S2 5management des Ressources matérielles) et apparaît bien structuré autour de trois axes : les décideurs, les procédures de passation, la formalisation et le suivi des achats. Il existe également un document intitulé « Procédure pour la préparation et la signature de contrats engageant SeaFrance » et un document intitulé « Achats, réapprovisionnement, relations avec les fournisseurs ».

## II. L'EVALUATION DES BESOINS ET L'ESTIMATION DU MONTANT DES MARCHES

A partir des stocks existants, deux types de préoccupations président à l'évaluation des besoins :

- une préoccupation qualitative : types de produits à référencer et à intégrer dans la consultation des fournisseurs. SeaFrance précise que cette démarche se fait « au fil de l'eau » c'est-à-dire en fonction des remarques et demandes des responsables d'activités ou des utilisateurs, d'évolutions diverses telles que l'offre, la réglementation, les résultats de tests de produits, les périodicités de renouvellement :

- une préoccupation quantitative : évolutions attendues en fonction des programmes des traversées, du nombre de passagers prévisionnels, des effectifs.

Compte tenu de ces préoccupations, avant toute consultation, un certain nombre de réponses doivent être apportées à des questions préalables posées par la société dont la nature peut varier selon les types de produits.

Il n'a pas été fait mention d'outils prévisionnels formatés. Les démarches précitées ne semblent pas procéder d'une stratégie commerciale ou d'une politique marketing clairement définie mais plutôt d'une bonne gestion administrative basée fortement sur l'expérience de l'acheteur et sa bonne connaissance du milieu.

SeaFrance a indiqué que l'estimation des marchés qualifiés de « relativement stables » se fait selon des critères similaires : stocks existants, bilan de l'année précédente, évolution des prix. Ces marchés comportent, outre la liste des produits, une prévision de consommation annuelle.

L'estimation des marchés qualifiés de « non stables » est plus aléatoire ce qui se traduit notamment dans les documents qui ne comportent pas de quantités définies. Il s'agit, entre autres, des marchés passés pour des produits vendus à bord des navires et dont la consommation est soumise aux aléas de la demande.

## III. LES PROCEDURES DE PASSATION

#### A. LES PRINCIPES

A l'instar du code des marchés publics, le règlement de SeaFrance précité prévoit différents seuils d'achats avec des formalités graduelles :

- inférieur à 10 000 € HT : aucune formalité particulière n'est requise ;
- compris entre 10 000 € et 80 000 € HT : une mise en concurrence des fournisseurs ou un appel d'offres est requis ;
- supérieur à 80 000 € HT : l'aval du Président du Directoire et/ ou du Directeur du pôle, selon les montants, est requis avant la mise en concurrence ;
- tout engagement supérieur à 10 000 € concernant un bien susceptible d'être immobilisé fait l'objet d'une attention particulière : autorisation du Directoire à l'appui d'une fiche synthétique présentant les aspects humains et financiers du projet.

## B. LE CHOIX DES FOURNISSEURS CONSULTES

L'acheteur a pour rôle de « chercher à enrichir son éventail de fournisseurs susceptibles de rentrer dans le tour de table » et « doit, par rapport aux principaux produits, se tenir en éveil permanent » L'acheteur est libre de ses choix pourvu qu'ils soient « judicieux ». Des documents produits à la Cour, il n'apparaît pas de publicité pour la mise en concurrence. Seul l'affichage de compétences des fournisseurs sélectionnés guide le choix des fournisseurs à consulter.

Les documents adressés pour quelques marchés ont montré que les fournisseurs consultés résident essentiellement dans la région Nord Pas de Calais.

#### C. LA PROCEDURE DE CONSULTATION DES FOURNISSEURS

SeaFrance a indiqué les éléments suivants : un envoi est fait à chaque fournisseur d'une liste de produits ou d'articles à approvisionner avec l'estimation des consommations pour l'année, le conditionnement souhaité et les conditions particulières au cas par cas comme les délais de réapprovisionnement ou les dates limites de réponse.

Une réponse est demandée en termes de produit, de prix et de garanties d'approvisionnement et, pour les nouveaux fournisseurs et les nouveaux produits, éventuellement une fourniture d'échantillons. L'analyse des réponses conduit a éliminer les propositions les moins attractives et à mener des entretiens avec les fournisseurs les mieux placés pour s'assurer que les produits sont conformes aux exigences de SeaFrance. Un bilan synthétique des résultats est présenté pour arbitrage du responsable, chef de service logistique ou directeur de pôle. Une réponse est faite aux fournisseurs, de refus ou d'acceptation, avec la liste des produits et les prix ou tarifs.

Ces dispositions ne sont pas toujours respectées à la lettre. Les appels d'offres de SeaFrance mentionnent l'estimation de consommation annuelle et le conditionnement souhaité; en revanche les propositions des fournisseurs sont bien souvent sommaires, se contentant d'indiquer les prix et le conditionnement.

#### IV. LE CONTENU DES CONTRATS

De l'échantillon de documents adressés par SeaFrance, il apparaît que les marchés sont concrétisés sous des formes différentes, selon le type de prestation. Ainsi on trouve :

- Des contrats en bonne et due forme pour :
- L'entretien des navires (chantiers Arno);
- La fourniture en fuel (contrat BP) :
- Des prestations spécifiques pour lesquelles n'existent, pour certaines, qu'un ou peu de fournisseurs (par exemple : contrat de partenariat avec API pour la mise en contact avec des fournisseurs référencés et avitailleurs en produits alimentaires, contrat passé avec Ghesquiers pour l'approvisionnement et le stockage de produits destinés à la consommation à bord des navires)

Ces contrats sont conformes à la « procédure pour la préparation et la signature de contrats engageant SeaFrance » définie par l'entreprise. Ils comportent a minima, l'objet et la description du marché, les conditions tarifaires, la durée du contrat et les conditions de renouvellement. Certains ont fait l'objet d'avenants de reconduction et ils n'appellent pas d'observations particulières.

- De simples lettres d'acceptation adressées aux fournisseurs.

Il s'agit des marchés passés pour l'habillement et le matériel de protection. Ces lettres, non contresignées par le bénéficiaire, que SeaFrance considère clairement comme la base contractuelle avec les fournisseurs, ne comportent que la liste des articles retenus et leur prix unitaire. Aucune mention sur la durée du marché, les délais de livraison, les modalités de paiement ou les modalités de résiliation n'est indiquée. Ainsi à titre d'exemple, la lettre de notification à l'entreprise Firotec ne comporte que la liste des trois matériels de protection retenus avec le rappel des prix.

Cette formalisation sommaire ne répond pas à l'esprit de la « procédure pour la préparation et la signature de contrats engageant SeaFrance » précité ni même aux termes du document interne « processus achat » qui précise la formalisation des contrats. Elle est surtout source d'insécurité juridique. La seule couverture de SeaFrance en matière d'exécution de ce type de prestation réside soit dans l'information des fournisseurs indiquée dans la lettre de saisine lors de la consultation, soit d'un suivi de la performance des prestataires et du déclenchement d'un processus d'alerte pouvant conduire à la résiliation du marché, mais sans que celui-ci soit davantage précisé.

L'entreprise enregistre peu d'incidents. Une dizaine d'exemples a été communiquée à la Cour. Dans le cas extrême, l'incident conduit à une dénonciation conservatoire du contrat, suffisamment persuasive pour que les choses rentrent rapidement dans l'ordre. SeaFrance a précisé « que cela s'explique par le fait que, d'une année sur l'autre, si nous ne sommes pas satisfaits d'un produit, d'un service, d'un fournisseur, nous avons toute latitude d'écarter ce fournisseur, ce produit, lors de nos arbitrages ».

En résumé pour ce dernier type de prestations, SeaFrance fonctionne plus sur le modèle anglo-saxon basé sur la confiance réciproque que sur le modèle habituel de l'écrit juridique.

#### V. L'EXECUTION DES MARCHES

ť

Les règlements internes précités indiquent que les commandes doivent se réaliser à l'aide de bons de commande émis par des logiciels différents selon les marchandises. L'exécution se poursuit ensuite par le processus ordinaire de vérification des produits, le traitement des anomalies - avec l'éventuel déclenchement de la procédure d'alerte, et le règlement des fournisseurs à partir des factures ou bons de livraison validés par les responsables budgétaires de chaque service.

SeaFrance a communiqué à la Cour à titre d'exemples quelques bons de commande de matériels de bureau à la société La Fontaine. Ceux-ci sont conformes aux exigences des règlements de l'entreprise à l'exception du visa du signataire délégué, manquant sur les exemplaires fournis.

# PARTIE V - LES RELATIONS AVEC LA SNCF AU COURS DE LA PERIODE 2004-2007

La stratégie de la SNCF à l'égard de SeaFrance n'a pas paru très claire à la Cour, alors même que la filiale ne se situe pas dans le cœur de métier de sa maisonmère. Cette absence de cap a conduit la SNCF à ne pas se désengager de SeaFrance, sans pour autant fixer les objectifs du développement futur de la société.

Tant que la filiale reste légèrement bénéficiaire ou légèrement déficitaire en moyenne période, la maison-mère semble effectuer un arbitrage entre l'avantage de céder une filiale périphérique et les inconvénients, notamment sociaux, qui en résulteraient. Jusqu'alors, les seconds ont semblé supérieurs au premier.

-

L'un des sujets majeurs pour SeaFrance au cours de la période sous revue a consisté dans le renouvellement de sa flotte. A cet égard, si la SNCF a permis l'achat du Molière, elle n'a pas investi dans cette acquisition et a conditionné son accord à des gains de productivité. La stratégie d'investissement qu'elle entend mener à moyen terme dans sa filiale reste peu lisible.

Le président de la SNCF a indiqué, lors du conseil d'administration de SNCF-Participations du 2 juillet 2008, qu'il réfléchissait à la situation de SeaFrance au sein du groupe SNCF. L'idée semble aujourd'hui progresser d'une « revue des options » envisageant plusieurs scenarii.

La SNCF, seul actionnaire de SeaFrance, a une responsabilité vis-à-vis de la stratégie de sa filiale. A cet égard, son attentisme est à l'origine d'un manque de visibilité de moyen terme pour SeaFrance. Au regard du contexte très concurrentiel du marché transmanche et des enjeux sociaux et d'investissement de moyen terme, il est aujourd'hui indispensable que la SNCF explicite sa stratégie, qu'il s'agisse de son positionnement sur le trafic transmanche ou de sa politique d'investissement.

#### PARTIE VI - L'EVOLUTION DEPUIS 2008

Dans un environnement très concurrentiel et après les difficultés rencontrées en 2005, la société a opéré un redressement en 2006 et 2007. L'apaisement du climat social, les investissements dans de nouveaux navires, la refonte de la politique commerciale et des arbitrages bienvenus en termes de gestion opérationnelle sont à mettre au crédit de la société. Ces éléments ont permis que SeaFrance maintienne, voire accroisse, ses parts de marché sans dégrader sa situation financière (en-dehors des aléas ponctuels de la période sous revue). Les conditions de cet équilibre restaient cependant précaires fin 2007.

## I. UNE DEGRADATION RAPIDE AU COURS DE L'ANNEE 2008

Les résultats de l'année 2008 font craindre une dégradation des comptes et, par conséquent, de la situation de la société, sous l'effet conjugué de plusieurs facteurs, endehors même de la crise économique mondiale :

- la grève et les problèmes opérationnels, notamment liés à l'arrêt prolongé du SeaFrance RODIN, ont eu un coût d'environ 10 M€;
- l'augmentation du prix des combustibles a engendré un surcoût chiffré à plus de 10 M€ de surcoût essentiellement sur le premier semestre de l'année,
- enfin, le coût du différentiel euro/livre s'élève à près de 7 M€.

Le différentiel entre la réalisation et les prévisions peut ainsi être estimé à plus de 30 M€ en intégrant les évolutions résiduelles de coûts, ce qui porterait la perte courante à plus de 20 M€.

La société espérait vendre le SeaFrance MANET avant la fin de l'exercice 2008 en estimant la vente à 8 M€ mais celle-ci n'a pas eu lieu.

Les résultats fortement déficitaires attendus pour 2008 montrent une fois de plus que ce métier de coûts fixes dans un environnement extrêmement concurrentiel impose à la société de travailler sur son point mort en gagnant en productivité. Si des efforts notables ont été réalisés sur le renouvellement des navires, ceux en matière de productivité doivent être poursuivis, notamment en ce qui concerne le personnel. La crise économique mondiale renforce cette obligation.

#### II. L'AVENIR EN QUESTION

Une nouvelle direction a été mise en place en octobre 2008.

Confrontée à la chute brutale du trafic transmanche, elle a d'ores et déjà pris des décisions drastiques portant à la fois sur la flotte, en réduisant celle-ci à seulement trois navires, et à la diminution des effectifs, en annonçant, le 17 février 2009, son intention de supprimer 650 emplois parmi le personnel navigant et sédentaire, dans le cadre d'un plan de redressement.

Dans ce nouveau contexte, la SNCF doit définir pour sa filiale SeaFrance, aujourd'hui confrontée à des enjeux cruciaux, des perspectives de moyen terme.

Fait et délibéré à la Cour des comptes, septième chambre, première section, sur le rapport de Mme Thiard et M. Tyl, rapporteurs, et les observations de M.Gautier, conseiller maître, contre-rapporteur.

Présents: M. Descheemaeker, président. M. Levy, président de section, M. Hernandez, président de chambre faisant fonction de conseiller, MM. Devaux, Lafaure, Gautier, Brochier, Mme Froment-Védrine, conseillers maîtres, MM. Gleizes et Schaefer, conseillers maîtres en service extraordinaire.

Le onze février deux mil neuf.

Christian DESCHEEMAEKER