



RAPPORT PARTICULIER

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

SEAFRANCE

2004-2007
(actualisation à 2008)

Rapport adressé le 13 septembre 2009 aux ministres chargés du budget, de l'économie et des transports, au président de l'Assemblée nationale et au président du Sénat, ainsi qu'au président directeur général de la SNCF et aux présidents du directoire et du conseil de surveillance de SeaFrance.

SOMMAIRE

PARTIE I -	L'ACTIVITE.....	3
I.	LE MARCHÉ DE SEA FRANCE ET LES ACTEURS	3
A.	<i>les parts de marché.....</i>	3
B.	<i>les concurrents.....</i>	4
II.	LA FLOTTE EXPLOITEE PAR SEA FRANCE FACE A LA CONCURRENCE	5
A.	<i>adaptation de la flotte aux besoins</i>	5
B.	<i>exploitation</i>	7
C.	<i>l'organisation operationnelle</i>	9
III.	POLITIQUE COMMERCIALE ET TARIFAIRE	12
A.	<i>le tourisme</i>	12
B.	<i>le fret.....</i>	14
C.	<i>les ventes à bord</i>	17
D.	<i>l'évolution du cours €/£.....</i>	19
PARTIE II -	LES COMPTES ET LA GESTION	19
I.	LE BILAN	19
A.	<i>le passif.....</i>	19
B.	<i>l'actif.....</i>	21
II.	LE COMPTE DE RESULTAT	23
A.	<i>les produits.....</i>	23
B.	<i>les charges</i>	24
C.	<i>impôts sur les bénéfices et situation fiscale</i>	26
III.	ELEMENTS DE DIAGNOSTIC FINANCIER	27
A.	<i>les soldes intermédiaires de gestion.....</i>	27
B.	<i>fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, capacité d'autofinancement et tableau de trésorerie</i>	27
PARTIE III -	LE PERSONNEL.....	28
I.	LES EFFECTIFS, LA FORMATION ET L'ABSENTEISME	28
A.	<i>les effectifs</i>	28
B.	<i>la formation</i>	29
C.	<i>l'absentéisme</i>	29
II.	LE PERSONNEL NAVIGANT	29
A.	<i>la composition des effectifs du personnel navigant.....</i>	29
B.	<i>le recrutement</i>	29
C.	<i>l'organisation du travail.....</i>	30
D.	<i>la répartition des effectifs</i>	30
E.	<i>l'absentéisme</i>	31
F.	<i>les promotions de fin de carrière</i>	31
G.	<i>les relations sociales à Seafrance</i>	32
III.	LE PERSONNEL SEDENTAIRE	33
PARTIE IV -	QUELQUES EXEMPLES DE MARCHES ET CONTRATS	34
I.	LA REGLEMENTATION APPLICABLE	34
II.	L'EVALUATION DES BESOINS ET L'ESTIMATION DU MONTANT DES MARCHES	34
III.	LES PROCEDURES DE PASSATION	35
A.	<i>les principes</i>	35
B.	<i>le choix des fournisseurs consultés</i>	35
C.	<i>la procédure de consultation des fournisseurs.....</i>	36
IV.	LE CONTENU DES CONTRATS	36
V.	L'EXECUTION DES MARCHES	37
PARTIE V -	LES RELATIONS AVEC LA SNCF AU COURS DE LA PERIODE 2004-2007 .	38
PARTIE VI -	L'EVOLUTION DEPUIS 2008.....	38
I.	UNE DEGRADATION RAPIDE AU COURS DE L'ANNEE 2008.....	39
II.	L'AVENIR EN QUESTION	39

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 19^{ème} 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 frétiers 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 AtKearney¹, 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.

¹ « 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 frétéur 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 frétteur	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 frétteurs 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 audité 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 A. 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 A. . 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 frétier 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 A. 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, A. et [...], 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 A. . 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

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 euros². 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 1^{er} août 2008

² 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^{er} septembre 2008 devant le Tribunal de Commerce de Paris pour des factures de déhalage non payées depuis le 1^{er} 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-traitance³.

Ces effectifs se répartissent à 43% pour l'application des normes ISPS⁴ entrées en vigueur le 1^{er} juillet 2004 et à 57% pour celle des accords du Touquet⁵. Depuis le 1^{er} 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.

III. POLITIQUE COMMERCIALE ET TARIFAIRE

A. LE TOURISME

1. Le tourisme professionnel : les autocars

P&O est en position de force sur ce segment où 40% des passagers sont continentaux et 60% britanniques.

Six grilles tarifaires ont été fixées par SeaFrance sur le marché continental. La négociation du tarif porte sur trois éléments : l'équilibre volume/prix, la saisonnalité (période de pointe ou basse saison / traversées de jour ou de nuit), le type de passagers transportés dans l'autocar. La consommation et l'achat à bord sont la valeur ajoutée attendue de ce segment de marché.

Pendant la période sous revue, la recette unitaire des transports d'autocar a progressé, comme l'indique le tableau ci-dessous :

Evolution de la recette unitaire⁶ du transport de bus

	2004	2005	2006	2007
RU BUS EN €	156,33	157,90	154,52	160,39
VARIATION / ANNEE N-1	4,23%	1,00%	-2,14%	3,80%
<i>COURS €/£</i>	0,679	0,684	0,682	0,685
<i>VARIATION / ANNEE N-1</i>	-1,94%	0,80%	-0,29%	0,44%

Source : SeaFrance – direction financière

³ Ensemble des données relatives au personnel : source : CCI Calais

⁴ International Ship and Port Security, (*Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires*), code en deux parties (A et B), adopté le 12 décembre 2002 par la résolution 2 de la Conférence des gouvernements contractants à la Convention internationale pour la sauvegarde de la vie humaine en mer (Solas), de 1974.

⁵ Traité entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord relatif à la mise en œuvre de contrôles frontaliers dans les ports maritimes de la Manche et de la mer du Nord des deux pays

⁶ Recette unitaire : Chiffre d'affaires/passages.

2. Le grand public

a. Le positionnement marketing

Les clients britanniques représentent 70% des clients en volume et 60% en chiffre d'affaires. Face à cette clientèle, SeaFrance met en avant la « marque France » auprès du passager, dès sa montée à bord.

En 2007, SeaFrance a été retenu comme transporteur du Tour de France entre Douvres et Calais. 1 500 véhicules et 3 000 passagers ont ainsi traversé la Manche le 8 juillet 2007 à bord des ferries du transporteur. Cette opération a été réalisée sur la base d'un échange de prestations, la prise en charge du transport se faisant en contrepartie de bannières et de publicité.

b. Les canaux de vente

En 2008, 50% des ventes (marchés britannique et continental) de billets pour les voitures de tourisme se font via le site Internet de SeaFrance, les centres d'appel assurant 12% des réservations. Les ventes au port représentent globalement 21% et les ventes via des distributeurs externes (agences, affiliés) 17%⁷. SeaFrance a recours à deux types de centres d'appel : soit des centres internes à SeaFrance qui sont situés en France à Calais (une dizaine de personnes y travaillent) et à Whitfield en Angleterre (une trentaine de personnes), soit des centres « externes » au sein des « agents généraux » que sont SNCM Germany et SNCM Belgium. Le recours à ces centres d'appel reste important, notamment en raison du fait que les modifications de réservation ne peuvent se faire par internet et nécessitent le recours à un opérateur téléphonique.

Conséquence de l'augmentation du recours à internet et aux centres d'appel, le nombre de points de vente SeaFrance a continué à diminuer sur la période avec la fermeture de celui de Lille en 2005. Ne restent désormais que les agences de Paris (située au siège, avenue de Flandre) et de Calais (centre ville).

L'étude d'AtKearney pour améliorer la rentabilité de l'entreprise proposait d'une part de rationaliser les points de vente (économie estimée de 100 à 240 K€) et d'autre part de délocaliser au Maroc ou en Inde les centres d'appel (économie estimée de 980 K€ à 1,5M€). Aucune de ces deux mesures n'a été mise en œuvre. Les effets de seuil pour certaines langues (flamand pour couvrir la Belgique notamment) et la qualité de service ont été mis en avant pour expliquer le maintien des centres d'appel en Europe. En ce qui concerne l'agence de voyages de Paris, celle-ci réalise l'accueil des locaux du siège et émet, par ailleurs, les billets pour l'ensemble du personnel : son activité ne se cantonne pas à la partie « voyages » et comprend des tâches qui, externalisées, viendraient en charges pour l'entreprise. Les agents de l'agence de Calais étant d'ores et déjà polyvalents, la fermeture de ce point de vente de centre ville ne peut que s'examiner au regard de l'avenir de celui de P&O situé à proximité.

⁷ Source : SeaFrance

c. La politique tarifaire

Historiquement, la politique tarifaire des ferries transmanche, assez contre-intuitive, consistait à vendre les billets d'autant moins chers que la durée du séjour était courte. Une évolution a eu lieu à partir de 2004, conduisant d'un tarif fonction de la durée du séjour, à un tarif unique décorrélé de cette durée. Depuis lors, l'optimisation de la politique tarifaire n'a cessé de progresser et porte aujourd'hui sur la saisonnalité du trajet, l'importance de la demande sur la période du trajet et l'antériorité de la réservation. Il s'agit d'une politique d'optimisation du revenu plus que de « yield management » en tant que tel.

Dans la « guerre » commerciale que se livrent les transporteurs sur le transmanche, SeaFrance bénéficie de la polyvalence de sa flotte, qui peut être adaptée en fonction des passagers fret ou touristes (bénéfice exploité aussi très largement par Norfolkline). Par ailleurs, la société a mis en place une cellule « Ships revenu management » qui élabore le planning annuel des capacités fret/tourisme des navires ainsi que les horaires et qui, au fil du temps, rectifie, modifie, adapte la programmation. Ce service définit en quelque sorte des pourcentages d'allocations par tranches de revenu en s'appuyant sur un logiciel conçu à cette fin (SeaPax).

Sur la période considérée, SeaFrance a plutôt augmenté ses parts de marché en termes de passagers tourisme. La recette unitaire piétons a augmenté tout au long de la période, à la différence de celle des voitures qui, après avoir chuté lourdement en 2004 et 2005, s'est progressivement redressée en 2007.

Evolution des recettes unitaires piétons et voitures sur la période 2004-2007

	2004	2005	2006	2007
RU PIETONS £	3,97	4,27	4,29	4,42
VARIATION / ANNEE N-1	4,75%	7,56%	0,47%	3,03%
RU VOITURES £	55,28	43,75	47,09	47,69
VARIATION / ANNEE N-1	-5,46%	-20,86%	7,63%	1,27%
COURS €/£	0,679	0,684	0,682	0,685
VARIATION / ANNEE N-1	-1,94%	0,80%	-0,29%	0,44%

Source : SeaFrance – direction financière

B. LE FRET

a. Le positionnement marketing

Le fret repose sur environ 1 400 clients actifs. Ces clients ne sont attachés ni à un mode de transport (Eurotunnel / Ferry) ni à une société : ils font fréquemment l'aller par un mode et le retour par un autre. Les clients exclusifs sont dès lors peu nombreux.

Par ailleurs, et à la différence des touristes, les transporteurs de fret ne réservent pas : 75% des transporteurs donnent un préavis le jour de passage et 25% arrivent au port sans prévenir. La stratégie marketing repose dès lors sur des éléments simples : le prix, la fréquence et la fiabilité du transport.

b. Les canaux de vente

Les agents commissionnaires effectuent aujourd'hui 35% à 40% du volume du fret. Historiquement, SeaFrance négociait directement un prix et un volume avec des transporteurs de tous les pays européens. Ces derniers (souvent un ou deux maximum par pays) « redistribuaient » ensuite leurs volumes négociés en les revendant à des transporteurs de leur pays. Ce mécanisme avait pris une telle importance que la part de transport du partenaire initial de SeaFrance était devenue marginale dans l'ensemble du volume négocié au départ avec lui. Par ailleurs, le partenaire initial bénéficiait ainsi d'une marge importante assise sur cette revente de volume, dont le montant échappait à la connaissance de SeaFrance qui, pour sa part, menait une politique de baisse tarifaire. En 2003 -2004 la société a décidé de changer ce fonctionnement en officialisant d'une part cet état de fait mais, d'autre part, en contractualisant avec ces agents dits « commissionnaires ».

Les relations avec les partenaires « historiques » ont ainsi été remises à plat et ont été engagées des discussions entre chaque agent commissionnaire et SeaFrance pour fixer en commun, par pays, un volume, puis, pour chaque niveau de prix, la commission de l'agent et le volume admis par SeaFrance. Les contrats passés avec les agents commissionnaires prévoient en outre la réalisation d'audits de la part de SeaFrance. Les agents commissionnaires gardent par ailleurs le risque clients de non paiement. Enfin, au-delà d'un certain volume de transport, le contrat prévoit la reprise progressive du client par SeaFrance.

Aujourd'hui, neuf contrats ont déjà été signés avec des agents commissionnaires en Allemagne, Pays-Bas, Pologne, Tchéquie, Hongrie, Italie, Espagne, Autriche et Roumanie. Des contrats sont en cours de signature en Slovaquie, en Turquie et en Grèce. Depuis l'introduction du contrat de commissionnaire, SeaFrance a pu augmenter de 10% en moyenne la recette nette de cette partie du portefeuille.

La vente directe par SeaFrance

Les frets britannique et français représentent respectivement 15% et 18% du chiffre d'affaires. Ces deux pays étant jugés stratégiques par la société, ils sont commercialisés directement par SeaFrance. Le reste du chiffres d'affaires fret est constitué de clients directs.

Le service support client

Ce service, rattaché au pôle opérations, est situé à Calais. Ce service reçoit et enregistre tous les préavis de passage, traite l'après-vente et gère les transports dangereux. Opérationnel quasiment en permanence, il a pour mission d'informer (le cas échéant par sms) les clients des retards ou modification de fréquence des traversées qui pourraient survenir.

c. La politique tarifaire

Comme pour les clients indirects, la personnalisation du prix à chaque client est la règle. La société s'appuie sur deux systèmes d'information : le premier, Seafret, enregistre le prix, le passage du camion et permet la facturation ; le second, Salesforce, est purement commercial : il répertorie tous les clients et leurs contacts internes par portefeuille afin d'affiner la relation client.

Les volumes transportés ont connu une très forte augmentation en 2005 puis en 2006. La stratégie de SeaFrance était en effet d'augmenter, dans un premier temps, les volumes, afin de se positionner sur 20% de parts de marché puis de procéder à une sélection des clients et d'augmenter les tarifs. Cette augmentation des tarifs allait de pair avec la renégociation des contrats avec les agents commissionnaires.

La recette unitaire a ainsi commencé par décroître en début de période avant de remonter les deux dernières années.

Recette unitaire camions⁸ (€) :

	2004	2005	2006	2007
RU NETTE DE COMMISSION EN €	166,15	159,81	171,06	174,93
VARIATION /ANNEE N-1	-14,66%	-3,82%	7,04%	2,26%

Source : SeaFrance

d. La prise en compte de l'augmentation du prix du fuel

Dès 2006, SeaFrance s'est préoccupée de la manière d'inclure l'augmentation du prix des combustibles dans les tarifs. A partir du 1^{er} octobre 2006, la société a indiqué à ses clients le mécanisme qu'elle mettait en œuvre et a porté sur la facture, une « Bunker Adjustment Factor » (BAF) qui devait compenser une partie du coût additionnel du fuel⁹. La mise à jour de la BAF devrait se faire tous les trimestres. Fixé initialement à 5€, le montant de la BAF est susceptible d'évoluer en fonction des conclusions des études menées actuellement par la société sur son élasticité. Norfolkline et P&O ont mis en place un mécanisme similaire en début d'année 2008.

e. Les résultats de l'année 2008

La grève de février-mars 2008 (cf. infra) a eu d'autant plus d'impact sur les relations de la société avec ses clients fret que celles-ci s'étaient largement améliorées au cours des dernières années sous la double influence de la diminution des conflits sociaux et de la mise en place du « service clients ». La longueur du conflit et le caractère imprévisible de sa cessation ont fortement pesé sur la relation fret.

Deux conséquences principales méritent d'être soulignées :

- Les clients, directs ou indirects, qui étaient restés jusque là des clients exclusifs de SeaFrance ont diversifié leurs transporteurs transmanche.
- La relation avec les « petits » clients (directs ou indirects) a été très endommagée du fait que ceux-ci ont été le plus durement touchés par la grève, alors même qu'ils présentent les meilleurs délais de paiement.

Par ailleurs, la mise en service du SeaFrance MOLIERE retardée au 19 août en frèteur et la nette décroissance du marché fret entre le Continent et la Grande-Bretagne fin 2008 n'ont pas amélioré la situation. SeaFrance a ainsi continué d'enregistrer des

⁸ Comptabilisation des passages : pour les trains routiers, 2 UV = 1 passage. La recette unitaire est ici calculée sans prendre en compte le type de véhicule et ses caractéristiques.

⁹ Le prix du baril était alors de 70€.

baisses substantielles des volumes fret transportés comparativement à l'année 2007. Ainsi, sur le cumul des mois de juillet et août 2008 :

- le marché fret transmanche tous opérateurs confondus (y compris Eurotunnel) a chuté de 7,3% ;
- la part de marché de SeaFrance a fléchi de 1,4% par rapport à une part de 20,9% atteinte en 2007, soit une baisse supplémentaire de 6,8%¹⁰.

Au total SeaFrance semblait avoir récupéré 93,2 % de son trafic à la fin du mois d'août, avant l'incendie du tunnel sous la Manche en septembre 2008 mais surtout avant la décroissance brutale du trafic liée à la crise économique mondiale.

C. LES VENTES A BORD

Les ventes à bord représentent aujourd'hui 16% du chiffre d'affaires de la société, en légère diminution sur la période.

Chiffre d'affaires des ventes à bord

	2004	2005	2006	2007
CA VAB	39,26	34,89	36,95	38,86
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	208,31	192,20	226,76	241,98
% DES VAB	19%	18%	16,3%	16%

Source : SeaFrance – direction financière

La suppression des ventes hors taxes à compter du 1^{er} juillet 1999 a eu un impact majeur, non seulement sur le trafic tourisme mais également sur les ventes à bord (VAB). L'augmentation progressive des prix du tabac en France à compter d'octobre 2003 a accentué cet effet. Les taux de marge de l'entreprise s'en sont également ressentis : le taux de marge sur les tabacs qui était, à l'époque du duty-free, de 80% est par exemple passé à moins de 10% aujourd'hui.

Le profil des passagers a par ailleurs changé. Aux clients venant soit pour une seule journée (« day-trippers »), soit exclusivement pour les ventes détaxées (« shoppers »), ont succédé des passagers d'âge et de catégorie socio-professionnelle différents ayant un pouvoir d'achat plus important et des souhaits d'achats allant au-delà de la vente classique « alcools-tabac ».

La direction des ventes à bord et la direction commerciale de SeaFrance ont revu progressivement la stratégie de l'entreprise dans ce nouveau contexte. Les années 2004-2005 ont été marquées par une réorganisation assez importante, en augmentant notamment la place disponible pour les produits à fort taux de marge que sont les parfums et les divers. Cette stratégie a permis d'enregistrer de bons résultats. Les modifications apportées au niveau de la restauration (bar, restaurant, plats proposés, etc.) ont également porté leurs fruits (cf. ligne : « ventes à consommer »).

¹⁰ 1,4%/20,9%

Chiffre d'affaires et marges des ventes à bord (2006-2007)

M€	CHIFFRE D'AFFAIRES			MARGE BRUTE		TAUX DE MARGE	
	2006	2007	EVOLUTION	2006	2007	2006	2007
VENTES A EMPORTER							
ALCOOLS	4,78	4,62	-3%	0,85	0,89	17,8%	19,2%
TABACS VAE	7,41	7,29	-2%	0,73	0,73	9,9%	10,1%
PARFUMS	4,86	5,79	+19%	2,26	2,65	46,5%	45,7%
AUTRES A EMPORTER	3,28	3,74	+14%	1,41	1,47	43,0%	39,3%
	20,33	21,44	+5%	5,25	5,74	25,8%	26,8%
VENTES A CONSOMMER	15,01	15,68	+4%	9,25	9,85	61,6%	62,8%
SERVICES	1,14	1,74	+53%	1,14	1,74	100%	100%
TOTAL	36,48	38,86	+6,5%	15,64	17,32	42,9%	44,6%

Source : direction financière

Cette augmentation du chiffre d'affaires sur les produits dégagant la plus forte marge ne permet pas encore d'augmenter durablement la recette unitaire de l'activité ventes à bord, comme l'indique le tableau ci-dessous, bien que la marge unitaire sur les produits de vente à bord ait progressé de 4,3% puis de 3,2% en 2006 et 2007.

Evolution de la recette unitaire des ventes à bord entre 2004 et 2007

	2004	2005	2006	2007
RU VENTES A BORD £	8,22	7,43	7,05	7,13
VARIATION / ANNEE N-1	-29,20%	-9,61%	-5,13%	1,15%
COURS €/£	0,679	0,684	0,682	0,685
VARIATION / ANNEE N-1	-1,94%	0,80%	-0,29%	0,44%

Source : SeaFrance – direction financière

En 2008, la vente des produits à bord a été affectée par l'évolution du cours de la livre (cf. infra).

L'étude AT Kearney mentionnée supra avait proposé d'optimiser les résultats de la vente à bord en diminuant le coût des achats par une renégociation avec les fournisseurs. Le contrat avec une centrale d'achat de Lille pour les produits de restauration a en partie répondu à cet objectif.

En 2007, la société a fait appel plus ponctuellement à un consultant (Quadrant) pour améliorer son offre de vente à bord, notamment par des actions relevant du personnel de bord. Quadrant a fait des propositions pour le très court et le moyen terme. Les bons résultats enregistrés en 2007 peuvent en partie être mis au crédit des actions mises en œuvre. Les parfums et « divers » ont enregistré de très bons résultats. En revanche, les ventes d'alcool restent faibles, en raison notamment de la concurrence des hypermarchés, tant à Calais qu'à Douvres. Enfin, l'apport indéniable de l'étude consiste dans une bonne acceptation de ses propositions par le personnel de bord, ce qui constitue un point positif.

La poursuite de cette démarche d'optimisation des ventes à bord et de leur amélioration commerciale paraît incontournable.

D. L'EVOLUTION DU COURS €/£

Le cours de la livre face à l'euro a un impact majeur sur la politique tarifaire de l'entreprise. En effet, 60% du chiffres d'affaires passagers est exprimé en £. Le prix des marchandises vendues à bord est exprimé en £. La dépréciation de la livre a pesé sur le chiffre d'affaires de la société essentiellement au second semestre 2007 et pendant l'année 2008, l'euro équivalant à 0,81 £ à la mi-2008.

	2004	2005	2006	2007	mi-2008	fin 2008
COURS €/£	£ 0,679	£ 0,684	£ 0,682	£ 0,685	£ 0,81	£ 0,96

Source : SeaFrance et cours de change

PARTIE II - LES COMPTES ET LA GESTION

Les comptes sont certifiés par un commissaire aux comptes : le cabinet Mazars et Guérard. Ils sont par ailleurs consolidés dans les comptes de la SNCF par intégration globale.

Dans la limite des investigations auxquelles elle a procédé et sous le bénéfice des observations ci-après, la Cour émet l'avis que les comptes annuels sont réguliers et sincères et qu'ils donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de SeaFrance pour chacun des exercices sous revue.

I. LE BILAN

A. LE PASSIF

	2004	2005	2006	2007
Capital	58 003 530	58 003 530	58 003 530	58 003 530
Primes d'émission	1 213 390	1 213 390	1 213 390	1 213 390
Réserves	740 218	988 448	988 448	1 156 575
Report à nouveau	0	4 716 367	-4 553 515	2 194 411
Résultat de l'exercice	4 964 598	-9 269 883	7 916 053	15 354 189
Provisions réglementées	7 519 592	7 263 748	5 553 327	3 750 055
Capitaux propres	72 441 328	62 915 600	69 121 233	81 672 150
Provisions pour risques et charges	22 267 402	21 387 133	18 553 763	17 772 810
<i>Emprunts et dettes financières divers</i>	0	0	0	10 014 813
<i>Dettes d'exploitations</i>				
Avances et acomptes reçus sur commandes	4 627 546	4 099 942	4 898 659	4 403 802
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	40 146 013	38 919 639	44 189 274	39 399 390
Dettes fiscales et sociales	18 047 066	16 255 500	14 095 369	13 727 594
Dettes sur immobilisations	411 421	150 443	200 745	125 772
Autres dettes	2 889 275	3 377 774	2 702 301	1 365 440
Dettes	66 121 322	62 803 298	66 086 348	69 036 811
Produits constatés d'avance	30 676	45 498	48 487	312 813
Ecart de conversion Passif	805 038	134 946	183 422	415 774
TOTAL DU PASSIF	161 665 765	147 286 476	153 993 253	169 210 358

Source : rapports d'activité SeaFrance

- Les capitaux propres

Les capitaux propres représentent 48% du passif de la société, part en légère augmentation sur la période.

Les provisions règlementées ne sont constituées que d'amortissements dérogatoires pour 3,7 M€. Depuis le choix de la société de passer à une taxation au tonnage et l'entrée en vigueur de nouveaux règlements comptables, les amortissements dérogatoires sont progressivement repris, ce qui explique leur diminution régulière.

- Les provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges représentent 18 M€ et sont constituées principalement de provisions liées à des litiges relatifs au personnel (8,4M€¹¹) et aux pensions et obligations similaires (7M€)¹².

- Les dettes

Le niveau d'endettement de la société est resté stable au cours de la période. L'acquisition des navires au moyen des GIE fiscaux amène à ne retracer que partiellement dans le bilan, en lecture directe, l'endettement réel de la société pour ces investissements. Le niveau des endettements de la société s'est nettement accru en 2008 du fait des engagements au titre du SeaFrance Molière.

- Les emprunts et dettes financières

La société ne disposait, jusqu'en 2007, d'aucun emprunt ou dette financière. Ceux-ci se sont élevés en 2007 à 10 M€. La levée d'option d'achat du navire RODIN a en effet été financée à hauteur de 10 M€ par un prêt intra-groupe à 7 ans du GIE Financière SCETA, structure de SNCF Participations.

- Les dettes d'exploitation

Elles s'élèvent à 59 M€ et représentent 35% du passif. Les dettes concernent principalement des dettes fournisseurs et comptes rattachés (39 399 K€), le plus gros poste étant vis-à-vis de la CCI de Calais.

¹¹ Essentiellement liées à la cessation de l'activité à Dieppe (6,5 M€ au 31 décembre 2007)

¹² Ceci correspond aux indemnités de fin de carrière prévues dans la convention collective et payées par l'armateur lors du départ à la retraite.

B. L'ACTIF

ACTIF (Valeurs nettes)	2004	2005	2006	2007
Immobilisations incorporelles	1 050 581	2 352 286	2 417 028	2 172 975
Immobilisations corporelles	12 760 290	11 325 268	8 950 254	60 345 842
Matériel naval	9 993 538	8 753 721	6 813 637	58 594 607
Autres immobilisations corporelles	2 766 752	2 571 547	2 136 617	1 751 235
Immobilisations financières	70 009 019	52 598 973	56 107 152	58 422 619
Participations	262 205	30 500	30 500	142 463
Prêts	55 851 778	37 977 113	40 701 309	54 167 485
Autres	13 895 036	14 591 360	15 375 343	4 112 671
Total Immobilisations	83 819 890	66 276 527	67 474 433	120 941 436
Matières premières et Marchandises	3 984 889	3 757 903	3 963 192	4 557 758
Avances et acomptes versés sur commandes	181 964	428 292	603 416	39 922
Créances clients et comptes rattachés	28 597 210	29 165 038	26 337 465	26 996 825
Autres créances	9 768 172	10 137 801	5 716 449	4 407 785
Valeurs mobilières de placement	22 243 815	23 849 094	19 859 433	75 514
Disponibilités	10 952 090	11 237 679	29 069 944	11 031 438
Charges constatées d'avance	299 977	568 091	600 731	566 698
Total actif circulant	76 028 116	79 143 898	86 150 630	47 675 940
Ecarts de conversion Actif	1 817 760	1 866 051	368 190	592 981
TOTAL DE L'ACTIF	161 665 766	147 286 476	153 993 253	169 210 357

Source : rapports d'activité SeaFrance

- L'actif immobilisé

L'ensemble des immobilisations représentait 121 M€ au 31 décembre 2007 soit plus de 70% de l'ensemble de l'actif, part qui a augmenté au cours de la période sous revue puisqu'elle ne représentait que 52% du total de l'actif en 2004.

- Les amortissements et provisions

Les amortissements et provisions s'élèvent à près de 70 M€. En 2005, la société a choisi la méthode de réallocation des valeurs nettes comptables.

- Les immobilisations incorporelles

Leur montant a doublé au cours de la période, principalement du fait de la mise en place du nouveau logiciel SeaPax en 2005.

- Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées de matériel naval (jusqu'à 97% en 2007). Leur montant a commencé par décroître au cours des années 2004-2006 avant de remonter en 2007 du fait de l'inscription à l'actif du SeaFrance RODIN dont SeaFrance est devenu propriétaire le 14 mai 2007.

SeaFrance dispose aujourd'hui de six navires dont un frétier. L'achat du JEAN NICOLI, renommé MOLIERE, a donné lieu à un dépôt de garantie le 31 décembre 2007. Des travaux d'aménagement et de mise aux normes dont le montant s'élève à ce jour à près de 20M€ ont dû être réalisés. Ils ont été payés par la société constituée pour l'achat du navire et apparaissent ainsi dans les comptes en « locations » et non en « dépenses d'entretien ».

- Les immobilisations financières

Les participations financières

Elles se composent des titres de participation dans les sociétés SeaFrance Limited et SNCM Germany. Le total de ces participations s'élève, fin 2007, à 639K€, provisionnés à hauteur de 496,9K€.

Les prêts (54 M€) et immobilisations financières (4 M€)

Lors de la mise en place du financement du SeaFrance BERLIOZ, SeaFrance avait souscrit en faveur du GIE SEA1, constitué pour être propriétaire du navire, un prêt subordonné de 32 M€ et un gage-espèce de 3,5 M€. La valeur des prêts subordonnés s'élève au 31 décembre 2007 à 54 167 K€. Les autres immobilisations financières s'élèvent, à la même date, à 4 112 K€.

Le gage-espèces de 7,7 M€ souscrit dans le cadre du financement du navire RODIN dont l'encours au 31 décembre 2006 était de 11 434 K€ a été totalement remboursé le 14 mai 2007 pour un montant de 11 686 K€.

Par ailleurs, un prêt a été versé le 31 décembre 2007 en caution pour l'achat du nouveau navire.

- Le hors bilan

Les cautions bancaires accordées à SeaFrance s'élèvent à 10 M€. Elles ne concernent que l'activité de SeaFrance proprement dite et consistent en des cautions douanières pour droits d'accises¹³.

- L'actif circulant

- Les stocks

La valeur brute des stocks s'élevait, au 31 décembre 2007, à 4 789 K€, dont 2,3 M€ pour les matières premières et 2,4 M€ pour les marchandises.

- Les créances d'exploitation

Les créances clients et comptes rattachés représentent 29 M€, soit 12% du chiffre d'affaires annuel. Elles ont diminué de 6% pendant la période sous revue. Les créances clients fret représentent la grande majorité de celles-ci, ce qui s'explique en grande partie par le caractère tardif du paiement en matière de fret.

- Les disponibilités et valeurs mobilières de placement

¹³ cf. bulletin officiel des douanes n°6687 du 27 octobre 2006 (texte n°06-45)

Les valeurs de placement s'élevaient à 75 K€ au 31 décembre 2007, essentiellement en bons à moyen terme. Le montant total est bien moindre que lors des années précédentes (en moyenne 20 M€ sur la période 2004-2006).

- Instruments financiers

Pour se prémunir contre les variations de taux de change sur la marge nette dégagée par les opérations libellées en livres sterling, des ventes à terme ont été conclues, pour un montant de 4 millions de livres au 31 décembre 2007.

Dans le cadre de sa gestion de risque de taux d'intérêt pour ses financements de navires, la compagnie a conclu des opérations de swaps de taux, ayant pour effet de transformer en taux fixes les taux variables des financements. Cette couverture a fait l'objet de deux conventions entre SeaFrance et la SNCF (Direction des opérations financières) en juillet 2002 et juin 2005.

II. LE COMPTE DE RESULTAT

A. LES PRODUITS

	2004	2005	2006	2007
Produits d'exploitation :				
Ventes de marchandises	24 285 631	19 804 060	20 373 608	21 439 660
Production vendue	183 509 507	172 204 876	206 064 683	220 319 050
Montant net du chiffre d'affaires	207 795 138	192 008 936	226 438 290	241 758 710
Reprises sur amortissements et provisions	10 939 136	8 962 322	3 065 833	2 868 384
Autres produits	513 302	194 268	324 957	219 186
Total des produits d'exploitation	219 247 576	201 165 526	229 829 080	244 846 280
Produits financiers				
Intérêts et produits assimilés	4 709 575	4 636 676	4 287 387	5 367 658
Reprises sur provisions et transferts de charges	1 739 885	1 817 760	1 866 051	612 782
Gains de change	1 325 144	1 582 497	671 708	897 262
Total des produits financiers	7 774 604	8 036 933	6 825 147	6 877 701
Produits exceptionnels				
Sur opérations de gestion	4 085 086	5 869 196	1 066 914	836
Reprises sur provisions et transfert de charges	5 214 088	3 266 733	3 239 663	3 281 010
Total des produits exceptionnels	9 299 174	9 135 929	4 306 577	3 281 846
TOTAL PRODUITS	236 321 354	218 338 387	240 960 804	255 005 827

Source : rapports d'activité SeaFrance

Le chiffre d'affaires net a augmenté de 16% sur la période et s'élevait, en 2007, à 242 M€. Il se compose essentiellement des produits de trafic (fret et tourisme) et des ventes à bord (achats à bord dont restauration). Les ventes fret représentent à elles seules près de 144 M€ soit 60% du chiffre d'affaires, les ventes tourisme s'élevant pour leur part à 55M€ (23 %).

B. LES CHARGES

	2004	2005	2006	2007
Charges d'exploitation				
Achats				
Achats de marchandises	9 078 916	7 986 237	8 189 298	8 788 443
Achats de matières premières et approvisionnements (y compris variation de stocks)	19 186 967	22 192 164	30 903 926	31 583 558
<i>Sous-total</i>				
Charges externes				
Sous-traitance générale	12 305 318	12 008 390	11 499 081	11 318 938
Locations et redevances de crédit bail	7 152 410	11 207 951	12 507 872	8 794 832
Commissions aux agences et honoraires	6 951 406	5 914 276	9 525 863	13 667 286
Personnel extérieur à l'entreprise	5 360 749	5 497 964	5 588 676	5 480 185
Entretien et réparations	18 450 215	18 761 815	17 342 205	18 532 078
Autres services extérieurs	48 777 262	52 024 561	55 579 082	57 425 925
<i>Sous total</i>	98 997 360	105 414 957	112 042 780	115 219 244
Charges de personnel				
Salaires et traitements	53 120 971	54 951 150	54 890 922	57 007 970
Charges sociales	8 680 903	9 811 574	6 965 125	7 349 196
<i>Sous total</i>	61 801 874	64 762 724	61 856 047	64 357 165
Impôts, taxes et versements assimilés	13 169 119	9 989 505	10 574 910	10 682 875
Dotations aux amortissements et aux provisions				
Dotations aux amortissements	10 468 761	3 016 296	3 263 030	4 178 617
Dotations aux provisions pour dépréciation et charges	12 586 784	2 648 093	1 968 018	1 753 972
<i>Sous total</i>	23 055 545	5 664 389	5 231 048	5 932 589
Autres charges	775 846	6 001 293	768 771	520 074
Total des charges d'exploitation	226 065 627	222 011 268	229 566 779	237 083 948
Charges financières				
Dotations aux amortissements pour risques financiers	2 295 205	2 118 206	380 100	592 981
Intérêts et charges assimilées	66 782	-61 397	977	308 982
Pertes de change	1 658 485	994 036	1 996 656	1 144 400
Total des charges financières	4 020 472	3 050 846	2 377 733	2 046 362
Charges exceptionnelles				
Sur opérations de gestion	123 471	863 655	868 236	478 107
Dotations aux provisions pour charges exceptionnelles	1 116 876	1 250 987	76 261	43 221
Total des charges exceptionnelles	1 240 347	2 114 642	944 497	521 328
TOTAL des CHARGES	231 326 446	227 176 756	232 889 009	239 651 638
Résultat de l'exercice avant impôt	4 994 908	-8 838 369	8 071 795	15 354 189
Impôts sur les bénéfices	30 310	431 514	155 741	0
Bénéfice	4 964 598	-9 269 883	7 916 054	15 354 189
TOTAL	236 321 354	218 338 387	240 960 804	255 005 828

Source : rapports d'activité SeaFrance

L'ensemble des charges a augmenté de 8 M€ sur la période, essentiellement en raison de la hausse des charges d'exploitation non intégralement compensée par la diminution des charges financières et des charges exceptionnelles.

- Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation ont augmenté de 11 M€ sur la période, soit de 5%, à comparer à une hausse du chiffre d'affaires de 16%.

- Les achats et charges externes

Ils totalisent un montant de 115 M€ en 2007, soit +16%, par rapport à 2004.

Parmi les achats, le poste le plus important est celui des dépenses de combustibles, passées de 11,79 M€ en 2004 à 23,67 M€ en 2007. Au sein de ces dépenses, les charges d'énergie sont assez stables (environ 22 M€) tandis que les dépenses d'huiles ont augmenté de 85% sur la dernière année en raison d'une hausse des prix et d'ajustements liés aux stocks. Une couverture financière (contrat de swap¹⁴) souscrite en janvier 2007 a permis de réduire de 1,28 M€ le coût enregistré en 2007.

En ce qui concerne les charges externes, les postes les plus importants sont :

- l'entretien et les réparations de navire (18,5 M€) ;
- les commissions aux agences et honoraires (13,7 M€) ;
- la sous-traitance générale (11,3 M€).

- les locations (9 M€) représentées en majorité par les affrètements de coque nue (Berlioz en 2006 et 2007 ; Rodin en 2006 et jusqu'à mai 2007) pour 7M€ et le loyer des immeubles (bureaux à Stalingrad pour 535 K€, bureaux à Calais pour 459 K€ et centre d'appels de Calais pour 42 K€) pour un total de 1 M€.

- les charges de personnel extérieur à l'entreprise (5 M€) représentant pour l'essentiel le remboursement du personnel détaché de la SNCF dont le salaire est remboursé à cette dernière.

- Le poste « autres services extérieurs » (57 M€) comporte pour l'essentiel les divers frais portuaires : taxe d'usage (31 M€), droits sur jauge (7,5 M€) et taxe uniforme sur passagers (3 M€). Ces taxes devraient être enregistrées au compte « autres impôts et taxes » prévu à cet effet.

- Les charges de personnel

Elles s'élèvent à 64 M€, en augmentation de 4% depuis 2004.

Le total des rémunérations était de 57 M€ en 2007 (+ 7% depuis 2004). Les charges sociales (7 M€), indiquées en net dans le tableau supra, c'est-à-dire en intégrant les remboursements, ont diminué sur la période, même s'il convient de distinguer selon les années.

¹⁴ « Termes de l'opération conclue entre la SNCF et SeaFrance le 12 janvier 2007 ».

En effet, conformément aux instructions ministérielles du 31 mars 1999 et du 17 juillet 2003, les entreprises de transport maritime employant des personnels navigants dans le cadre du pavillon français bénéficiaient, sous réserve du respect d'engagements et de la disponibilité des crédits budgétaires concernés, du remboursement des cotisations patronales ENIM (Etablissement national des invalides de la marine) et de tout ou partie des contributions patronales d'allocations familiales et d'assurances chômage versées aux ASSEDIC.

En 2005, le montant de ces remboursements est resté au niveau de 2004, ce qui explique un montant net de charges sociales supérieur à celui de 2004. A partir de janvier 2006, les navires battant pavillon français soumis à concurrence internationale (cf. article 10 de la loi n°2005-412 du 3 mai 2005 relative à la création du registre international français (RIF)) bénéficient de l'exonération des cotisations patronales ENIM des personnels embarqués. Ces exonérations se sont élevées à 4,893 M€ en 2006 et à 4,998 M€ en 2007¹⁵. Enfin, depuis janvier 2007, les charges patronales d'ASSEDIC et allocations familiales font également l'objet d'exonérations.

SeaFrance et Brittany Ferries ont demandé conjointement à pouvoir désormais bénéficier de l'instauration du « salaire net » pour les marins. Ceci reviendrait à accorder une exonération de toutes les charges sociales patronales, et l'annulation des charges sociales salariales au profit des armateurs de sorte que le coût salarial soit égal au revenu net des marins, comme le pratiquent déjà certains opérateurs européens, danois ou italiens. Le chiffrage effectué par SeaFrance¹⁶ porte ces exonérations à 20,8 M€ : 9,9 M€ pour la part armateur et 10,9 M€ pour la part salariale.

On peut, à cet égard, rappeler qu'il n'existe pas de bilan des diverses aides accordées à SeaFrance dans le cadre du soutien au pavillon français, qu'il s'agisse d'un bilan quantitatif (total des exonérations de charges, de la taxe au tonnage, du GIE fiscal ...) ou qualitatif (impact en termes d'emploi, de parts de marché etc.), au global ou par compagnie.

– Les impôts, taxes et versements assimilés

Ils s'élèvent à 11 M€, en diminution de près de 20% sur la période. L'essentiel est lié aux droits d'accises afférents aux alcools et tabacs passés de 10 M€ en 2004 à 7 M€ en 2007.

C. IMPOTS SUR LES BENEFICES ET SITUATION FISCALE

Le résultat de l'entreprise est positif sur la période, à l'exception de l'année 2005 qui a vu l'accident de la passerelle grever fortement les recettes de la société.

La société est intégrée fiscalement à la SNCF depuis l'exercice 2001 aux termes d'une convention d'intégration fiscale entre les deux sociétés¹⁷. Le résultat fiscal déficitaire de SeaFrance pour 2007 génère un déficit reportable.

SeaFrance a choisi d'opter pour la taxation au tonnage à compter de l'exercice 2004, cette option valant pour 10 ans.

¹⁵ source : MEEDDAT – DGITM/DAM

¹⁶ Chiffrage effectué en octobre 2006

¹⁷ Convention d'intégration fiscale du 22 janvier 2001.

III. ELEMENTS DE DIAGNOSTIC FINANCIER

A. LES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION

La marge commerciale (vente de marchandises – coût d'achat des marchandises) progresse de 0,47 M€ entre 2006 et 2007.

Le résultat d'exploitation, après s'être redressé en 2006 puis 2007, s'est de nouveau fortement dégradé en 2008 selon les premiers chiffres remis par la société lors de l'audition du 11 février 2009 :

M€	2004	2005	2006	2007	2008*
RESULTAT D'EXPLOITATION	-6,8	-20,8	0,3	7,8	-27,0

Source : SeaFrance

* : chiffres provisoires

Le résultat courant de SeaFrance, après s'être beaucoup dégradé en 2005 (-15,86 M€), s'est redressé sur les deux dernières années, notamment grâce à la persistance d'un résultat financier positif. Le résultat courant de la société atteignait 12,6 M€ en 2007 (prévision 2008 de -23,2 M€).

Le résultat exceptionnel est positif sur l'ensemble de la période. Il comprend essentiellement les reprises d'amortissements dérogatoires et les produits exceptionnels sur opérations de gestion (prévision 2008 de 2,7M€).

Au final, le bénéfice net comptable est de 15,35 M€ en 2007, soit le triple de celui enregistré en 2004, mais la prévision 2008 s'établit à -20,5 M€.

B. FONDS DE ROULEMENT, BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT, CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT ET TABLEAU DE TRESORERIE

M€	2004	2005	2006	2007
CAPITAUX PROPRES	72,44	62,91	69,12	81,67
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES LMT	6,15	6,94	7,06	7,38
DETTES FINANCIERES				10,01
CAPITAUX PERMANENTS	78,56	69,86	76,18	99,06
ACTIF IMMOBILISE	83,82	66,28	67,47	120,94
FONDS DE ROULEMENT	-5,26	3,58	8,71	-21,88
VALEURS D'EXPLOITATION	3,98	3,76	3,96	4,56
CREANCES D'EXPLOITATION (HORS COMPTE COURANT SNCF)	34,22	34,96	32,58	30,88
CHARGES CONSTATEES D'AVANCE	0,30	0,57	0,60	0,57
EMPLOIS CYCLES D'EXPLOITATION	38,50	39,29	37,14	36
DETTES D'EXPLOITATION (HORS COMPTE COURANT SNCF)	80,84	75,37	77,23	69,12
PRODUITS CONSTATES D'AVANCE	0,03	0,05	0,05	0,31
RESSOURCES CYCLES D'EXPLOITATION	80,87	75,41	77,28	69,43
BFR D'EXPLOITATION	-42,37	-36,12	-40,14	-33,42
DETTES SUR IMMOBILISATIONS	0,41	0,15	0,20	0,13
BFR	-42,78	-36,27	-40,34	-33,55
TRESORERIE NETTE	37,52	39,86	49,05	11,67
COMPTE-COURANT SNCF	4,33	4,77	0,12	0,56

DISPONIBILITES ET VALEURS DE PLACEMENT	33,18	35,08	48,93	11,11
---	--------------	--------------	--------------	--------------

Source : rapports d'activité SeaFrance

Au 31 décembre 2007, le besoin en fonds de roulement (BFR) négatif a été diminué de 6,72 M€. Cette évolution significative est liée à la diminution des dettes d'exploitation. Fin 2006, les dettes au bilan étaient particulièrement lourdes en raison du programme d'arrêts techniques, majoritairement situés fin 2006 et début 2007 et avec des loyers à terme échu faisant constater des charges à payer pour les SeaFrance RODIN et SeaFrance BERLIOZ. Fin 2007, ces dettes liées aux arrêts techniques ont été considérablement réduites et les charges à payer pour affrètement ne concernent plus qu'un navire.

L'année 2007, marquée par des investissements importants en matériel naval, voit la trésorerie baisser de 37,38 M€ par rapport à la situation au 31 décembre 2006.

La situation financière de l'entreprise, bien que meilleure sur les deux derniers exercices, reste cependant très fragile. Le métier de SeaFrance est un métier de frais fixes. La société étant proche de son point mort, ses résultats sont très sensibles aux aléas extérieurs, qu'il s'agisse de l'évolution du marché, du comportement des concurrents, du moindre incident sur les passerelles ou les navires, de la hausse du prix des combustibles ou encore du climat social.

Tous ces aléas ont joué négativement et de façon corrélée au cours de l'année 2008, entraînant rapidement une dégradation forte du résultat d'exploitation de la société, déjà marquée par la réduction de sa trésorerie en raison de l'achat et des travaux réalisés sur le MOLIERE.

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%
<i>TOTAL NAVIGANTS</i>	<i>1266</i>	<i>1280</i>	<i>1309</i>	<i>1341</i>	<i>+6%</i>
CADRES	92	94	93	88	-4%
MAITRISE	183	191	188	195	+7%
EXECUTION	105	90	74	75	-29%
<i>TOTAL SEDENTAIRES</i>	<i>380</i>	<i>375</i>	<i>355</i>	<i>358</i>	<i>-6%</i>
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€ en 2007 au titre de la formation, qu'il s'agisse du plan de formation annuel (1,6 M€), de la professionnalisation (0,3 M€) ou encore des congés individuels de formation (100 K€). 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.

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)¹⁸. 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).

¹⁸ 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**

	2004	2005	2006	2007	EVOLUTION 2004/2007
CADRES	28	29	28	27	
MAITRISE	56	55	51	50	
EXECUTION	12	9	7	6	
TOTAL	96	93	86	83	-14%

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 à 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 A.) ;
 - 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

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 maison-mère. 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 scénarii.

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, en-dehors 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.

*

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

29/06/2009



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DE L'ÉNERGIE,
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Paris, le 24 JUIN 2009

Le Ministre d'Etat

à

Monsieur le Premier Président de la Cour des
Comptes

Référence : D 09010850

Objet : Contrôle des comptes et de la gestion de SeaFrance- exercices 2004 à
2007

RB 54271

Vous avez bien voulu me transmettre, par lettre du 13 mars 2009, le rapport particulier relatif aux comptes et à la gestion de la société SeaFrance pour les exercices 2004 à 2007, actualisé à 2008 pour la partie gestion.

Sur le fond, je partage largement l'analyse de la Cour sur la situation de l'entreprise. Les difficultés rencontrées résultent pour partie de causes externes à l'entreprise et difficilement maîtrisables à son niveau : guerre des prix sur le Détroit, prix des soutes, retournement de la conjoncture économique internationale et chute du trafic fret. Des difficultés d'origine interne sont venues aggraver sa situation : problèmes techniques sur plusieurs navires, grève dure des officiers, arrivée tardive en flotte du Molière. Il est toutefois incontestable qu'un meilleur dialogue social et qu'une gestion plus attentive de la flotte aurait permis d'éviter certaines d'entre elles et que sur de nombreux points relevés par la Cour, de sensibles progrès peuvent et doivent être réalisés.

En particulier, en ce qui concerne les relations sociales, l'entreprise doit veiller à restaurer la qualité d'un dialogue social respectant les différentes sensibilités. C'est une condition indispensable pour que la négociation collective puisse accompagner son évolution et contribuer, à terme, à la mise en place d'accords nationaux qui me paraissent nécessaires dans cette activité très particulière. La limitation du recours aux CDD passe par une réflexion au niveau national sur les types de contrat d'engagement permettant de répondre aux variations d'activité de ce secteur. J'ai noté par ailleurs la nécessité d'un renforcement de la police du rôle d'équipage en vue d'éviter certaines dérives et des instructions seront données en ce sens.


Je souligne, ainsi que la Cour le relève, que les audits et les contrôles de sécurité n'ont donné lieu qu'à des constats de non conformités mineures. Les navires de SeaFrance continueront de faire l'objet d'un suivi attentif.

En ce qui concerne le « salaire net » et les attentes de SeaFrance, il convient de considérer que l'effort de l'Etat en faveur de la flotte de commerce, et notamment des transporteurs maritimes de passagers, est considérable, que ce soit sur le plan fiscal (dégrèvement de taxe professionnelle, taxe au tonnage) ou social (exonérations de charges sociales patronales) et qu'une mesure de ce type ne peut, à elle seule, assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Sans exclure une évolution de nos dispositifs d'aide à la flotte de commerce, le transport maritime n'est pas la seule activité fragilisée par la crise économique et il convient de s'assurer que le renforcement éventuel des aides à ce secteur ne se ferait pas au détriment d'autres secteurs pour lesquels un soutien est également nécessaire.

Lors de la période sous revue, SeaFrance a poursuivi sa mutation avec le rajeunissement de sa flotte, la révision de ses politiques commerciales, de sa gestion opérationnelle et l'amélioration de sa situation sur le détroit. Après un exercice 2008 difficile, SeaFrance doit se préparer à affronter une conjoncture particulièrement critique sur 2009 et poursuivre ses efforts pour réaliser des gains de productivité. Le redressement opéré ces dernières années montre que SeaFrance peut encore progresser et rester un acteur majeur sur le marché Transmanche. Sur le détroit, les perspectives du marché restent positives à moyen terme pour le transport du fret, mais le transport de passagers ne devrait progresser que très lentement et la concurrence demeurer extrêmement vive. L'extension projetée du port de Calais devrait permettre d'améliorer très sensiblement les conditions d'exploitation des navires.

Dans cette période particulièrement difficile, je soutiens les efforts de la compagnie pour se restructurer et rationaliser l'exploitation de sa flotte afin d'abaisser son point mort et assurer sa pérennité. Je tiens à ce que l'entreprise, et sa maison mère, veillent à ce que cette mutation se fasse dans les meilleures conditions sociales possibles et en particulier je demanderai à SeaFrance et à la SNCF de veiller à ce que les réductions d'effectifs nécessaires soient accompagnées du reclassement des personnels dont les postes seraient supprimés et à ce qu'on leur offre des emplois permettant leur maintien au sein du groupe.

Pour cette nécessaire mutation, j'attends de la SNCF des décisions et des options constructives quant aux diverses pistes actuellement étudiées. L'alliance avec un grand armateur opérant sur la Manche est sans aucun doute une voie à privilégier, les formes de cette alliance restant à approfondir. J'ai eu l'occasion à plusieurs reprises de faire savoir que ces décisions stratégiques devaient être prises très rapidement, et avant l'été, pour que cette société puisse se maintenir sur le marché concurrentiel du Transmanche.



Jean-Louis BORLOO