



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA REPONSE

SEM SODEAL  
(Hérault)

Exercices 2017 à 2022



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHÈSE.....</b>	<b>5</b>
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>1. UNE GOUVERNANCE À REDÉFINIR.....</b>	<b>9</b>
1.1. Généralités.....	9
1.1.1. Un objet social très large.....	9
1.1.2. Un actionariat stable sur la période.....	9
1.2. Les instances décisionnelles de la société.....	10
1.2.1. Le rôle dévolu au président-directeur général.....	10
1.2.2. Le directeur général délégué, un mandataire social.....	11
1.2.3. Des carences dans le niveau d'information produit par la SEM.....	19
1.2.4. Une absence de dispositifs de prévention des conflits d'intérêt.....	20
1.3. Une organisation administrative et sectorielle.....	21
1.3.1. Les directeurs administratifs et financiers.....	21
<b>2. UNE GESTION PEU DYNAMIQUE DES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ.....</b>	<b>24</b>
2.1. Présentation générale.....	24
2.2. Les activités portuaires.....	24
2.2.1. Des activités portuaires variées.....	24
2.2.2. La gestion des emplacements : un potentiel à développer.....	26
2.2.3. Des dispositions de la nouvelle concession très imprécises.....	27
2.2.4. La vétusté des installations portuaires.....	28
2.2.5. Les activités connexes du domaine portuaire.....	29
2.3. L'activité de gestion des campings.....	31
2.3.1. Un potentiel inexploité.....	31
2.3.2. Un déséquilibre financier aggravé par des carences dans la gestion des équipements.....	32
2.4. Les comptes rendus d'activité des concessions : une information insuffisante.....	34
<b>3. UNE SITUATION FINANCIÈRE FRAGILISÉE PAR LES DÉCISIONS DE GESTION.....</b>	<b>36</b>
3.1. Une rentabilité fragilisée.....	36
3.1.1. Les résultats : 2021, une année de rupture.....	36
3.1.2. Une rentabilité économique globale fortement affaiblie.....	37
3.1.3. Des résultats qui se compensent entre secteurs.....	38
3.2. Les activités sectorielles se compensent financièrement entre elles.....	39
3.2.1. L'activité portuaire : Des marges de progression à exploiter.....	39
3.2.2. L'activité des campings : un défaut de pilotage.....	42
3.3. Une politique d'investissement qui ne respecte pas les engagements contractuels ...	44
3.4. Une situation bilancielle temporairement confortée.....	46

3.4.1.	Des capitaux propres temporairement confortés par le prêt garanti de l'État .....	46
3.4.2.	Une trésorerie abondante et non exploitée .....	46
<b>ANNEXES</b> .....		<b>48</b>
<b>Réponses aux observations définitives</b> .....		<b>54</b>

## SYNTHÈSE

La SEM Sodéal créée le 15 mai 1990 gère le port du Cap d'Agde, 2<sup>e</sup> port méditerranéen de plaisance.

### **Une gouvernance à repenser**

La gouvernance se caractérise par un déficit de contrôle des actionnaires. Alors que le niveau d'information produit par Sodéal à travers les rapports d'activité apparaît peu satisfaisant, les actionnaires n'émettent aucune observation et désertent les instances de direction.

Si la société a, en apparence, choisi de fusionner les fonctions de président et de directeur général, en réalité, le PDG délègue depuis 2015 toute la direction générale de la société au directeur général délégué, titulaire d'un contrat de travail. Ce dernier est en réalité un mandataire social sans que ses conditions d'emploi (rémunération, avantages en nature, durée d'exercice, pouvoirs) soient régulièrement soumises à approbation du conseil d'administration.

Au sein de l'équipe administrative, le poste de directeur administratif et financier constituait jusqu'en 2021, un poste stratégique. Le dernier salarié recruté sur ce poste a bénéficié de conditions d'emploi avantageuses tant lors de son recrutement que lors de son activité puis de son départ, au détriment des intérêts de la société Sodéal.

### **Des carences dans la gestion des équipements concédés**

En 2017, la Sodéal gère, par le biais de 3 contrats de concession, le port de plaisance du cap d'Agde, le port des Berges de l'Hérault ainsi que deux campings.

Le port accueille plus de 4000 plaisanciers et affiche un taux d'occupation des emplacements proche de 100 %. Toutefois, les installations du port sont dans un état de vétusté inquiétant. Cet état de dégradation, notamment des quais ouverts au public, est partiellement la conséquence du défaut d'investissement imputable à la Sodéal.

L'exploitation des campings a pris fin de manière anticipée au 1<sup>er</sup> mai 2021. Cette activité se caractérisait par une absence préjudiciable de pilotage et par un niveau d'investissement inadapté pour maintenir les campings attractifs. Durant quatre saisons consécutives, la Sodéal n'a pourvu ni l'emploi de directeur des campings ni celui de chargé du marketing. Cette gestion lacunaire a contribué à accroître les pertes de cette activité conduisant à la résiliation anticipée de la concession 5 ans avant son terme.

### **Une rentabilité confortée par le sous-investissement**

Le résultat net s'améliore de manière conjoncturelle, passant de 372 k€ en 2017 à 922 k€ en 2021 à la faveur d'un produit exceptionnel de 1,2 M€ dégagé dans le secteur portuaire. Sur la période, l'activité portuaire génère un résultat positif alors que des résultats dégradés sont constatés pour les campings et le centre nautique.

Ce résultat global positif est intervenu dans un contexte de sous-investissement, Sodéal ne respectant pas ses obligations contractuelles. La question de l'équilibre d'exploitation se pose ainsi au-delà de 2021, dans le cadre d'une nouvelle concession imposant 20 M€ d'investissements au délégant, auxquels s'ajouteront des travaux de sécurisation urgents. La société, pour ce faire, devra accroître sa capacité d'autofinancement et donc avoir une gestion plus dynamique des produits du port.

## **RECOMMANDATIONS**

**(classées dans l'ordre de citation dans le rapport)**

1. Modifier l'objet social afin de le mettre en cohérence avec l'activité réelle de la société. Non mise en œuvre.
2. Mettre en cohérence l'organisation statutaire et l'organisation réelle de la société. *Non mise en œuvre.*
3. Nommer un censeur conformément aux statuts sociaux. *Non mise en œuvre.*
4. Rappeler aux représentants des collectivités territoriales leur obligation de produire les rapports prévus à l'article L.1524-5 devant leur assemblée. *Non mise en œuvre.*
5. Saisir le maire de la commune d'Agde en vue de réunir le comité local des usagers permanents du port au moins une fois par an conformément aux dispositions réglementaires. *Non mise en œuvre.*
6. Intégrer les conditions précises de révision tarifaire dans le contrat de délégation de service portant sur l'exploitation du port. *Non mise en œuvre.*
7. Engager les travaux de sécurité nécessaires relevant de Sodéal. *Non mise en œuvre.*
8. Engager et réaliser les travaux imposés par la nouvelle concession. *Non mise en œuvre.*
9. Améliorer le contenu et la fiabilité des compte-rendu d'activité produits au délégant en s'appuyant sur des données financières fiabilisées et présentées selon une méthode pérenne. *Non mise en œuvre.*

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

Au stade du rapport d'observations définitives, le degré de mise en œuvre de chaque recommandation est coté en application du guide de la Cour des comptes :

- Mise en œuvre complète : pour les recommandations pour lesquelles la mise en œuvre en cours a abouti à une mise en œuvre complète ; lorsque la mise en œuvre incomplète a abouti à une mise en œuvre totale.
- Mise en œuvre partielle : pour les processus de réflexion ou les mises en œuvre engagées.
- Non mise en œuvre : pour les recommandations n'ayant donné lieu à aucune mise en œuvre ; pour les recommandations ayant donné lieu à une mise en œuvre très incomplète après plusieurs suivis ; quand l'administration concernée s'en tient à prendre acte de la recommandation formulée.
- Refus de mise en œuvre : pour les recommandations pour lesquelles un refus délibéré de mise en œuvre est exprimé.
- Devenue sans objet : pour les recommandations devenues obsolètes ou pour lesquelles le suivi s'avère inopérant.

## INTRODUCTION

*Aux termes de l'article L. 211-3 du code des juridictions financières, « par ses contrôles, la chambre régionale des comptes contrôle les comptes et procède à un examen de la gestion. Elle vérifie sur pièces et sur place la régularité des recettes et dépenses décrites dans les comptabilités des organismes relevant de sa compétence. Elle s'assure de l'emploi régulier des crédits, fonds et valeurs. L'examen de la gestion porte sur la régularité des actes de gestion, sur l'économie des moyens mis en œuvre et sur l'évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés par l'assemblée délibérante ou par l'organe délibérant. L'opportunité de ces objectifs ne peut faire l'objet d'observations ».*

Le contrôle des comptes et de la gestion de SEM Sodéal pour la période 2017 à 2022 a été ouvert le 18 juillet 2022 par lettre de la présidente adressée à M. Stéphane Hugonnet, président directeur général en fonctions.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 15 décembre 2022.

Lors de sa séance du 8 février 2023, la chambre a arrêté les observations provisoires qui ont été transmises en intégralité à l'ordonnateur, M. Stéphane Hugonnet, le 11 avril 2023 (AR du 13 avril 2023) et à M. Gilles d'Ettore, maire de la commune d'Agde le 11 avril 2023 (AR du 17 avril 2023). Des extraits les concernant ont été adressés à des tiers

Après avoir examiné les réponses reçues et entendu les personnes qui avaient sollicité une audition, la chambre, dans sa séance du 19 juillet 2023, a arrêté les observations définitives présentées ci-après.

# 1. UNE GOUVERNANCE À REDÉFINIR

## 1.1. Généralités

### 1.1.1. Un objet social très large

Sodéal est une société d'économie mixte locale créée le 15 mai 1990. L'objet social initial de la société ciblait le territoire de la commune d'Agde ; les statuts en date du 9 octobre 2017 étendent à la fois cet objet social quant à sa nature et quant à son périmètre géographique<sup>1</sup>. Ainsi depuis 2017, elle a un objet social lui permettant d'intervenir sur tout le territoire de l'Hérault dans des domaines variés tels les transports urbains, la construction d'immeubles destinés à la location, l'assistance aux collectivités en matière comptable fiscale, juridique, administrative et financière.

Cet objet social très étendu est éloigné des activités réelles de la SEM, centrée exclusivement sur l'exploitation des ports, d'un centre nautique et des campings. Cette activité s'est par ailleurs contractée en 2020 avec la résiliation anticipée de la concession de service public (CSP) relative aux campings. La chambre recommande à la SEM de modifier son objet social afin de le mettre en cohérence avec la réalité des activités exercées.

En réponse, tant le maire de la commune d'Agde que le président de la SEM, admettent la distorsion existante entre l'objet social statutaire et l'activité réelle de la société, mais précisent que les conditions de gouvernance du port d'Agde font à ce jour l'objet d'une réflexion.

### Recommandation

1. Modifier l'objet social afin de le mettre en cohérence avec l'activité réelle de la société.  
Non mise en œuvre.

### 1.1.2. Un actionariat stable sur la période

Les statuts constitutifs du 25 avril 1990 ont fixé le capital à 1,5M de Francs divisés en 15 000 actions. Le capital de la société n'a jamais évolué depuis cette date<sup>2</sup>.

L'actionnaire principal de la société, la commune d'Agde, détient 73,33 % des parts. En y ajoutant les parts détenues par la communauté d'agglomération Hérault Méditerranée, les collectivités représentent 80 % de l'actionariat de la SEM. La commune d'Agde a cédé 250 actions en 2020 à la communauté d'agglomération Hérault méditerranée. Après cession, cette

---

<sup>1</sup> Les statuts originels prévoyaient ainsi : l'exploitation, l'entretien et la mise en valeur des équipements publics liés à la vie des collectivités et les équipements de loisirs touristiques, sociaux, sportifs et culturels ainsi que les programmes d'hébergements sur le territoire de la commune. L'étude et la réalisation d'opérations d'aménagement se rapportant au développement touristique et économique de la commune. L'assistance à la commune en matière comptable, fiscale, juridique, administrative et financière. Les statuts de 2017 prévoient que l'objet social se déploie « sur le territoire de l'Hérault et sur ceux de la commune d'Agde, des communes limitrophes ainsi que ceux des groupements de collectivités qui la concernent ». L'exploitation, l'entretien et la mise en valeur des équipements publics liés à la vie des collectivités territoriales ou groupements de collectivités et des équipements de loisirs touristiques, sociaux, sportifs et culturels ainsi que les programmes d'hébergements. L'étude et la réalisation d'opérations d'aménagement se rapportant au développement touristique et économique de la commune, des collectivités territoriales ou groupements de collectivités. L'assistance aux collectivités en matière comptable, fiscale, juridique, administrative et financière.

<sup>2</sup> Les statuts, modifiés le 31 juillet 2021 indiquent ainsi que la société a un capital social de 228 750 € divisé en 15 000 actions de 15,25 € chacune.

dernière détient ainsi 1 000 actions et la commune d'Agde 11 000. Les actionnaires privés détiennent 20 % du capital, la Caisse des dépôts et consignations est le principal actionnaire privé.

**tableau 1 : répartition du capital social en 2021**

Appellation et domicile des actionnaires en 2021	Nombre d'actions détenues	Valeur unitaire	Valeur totale	Parts
Commune d'Agde – Mairie d'Agde	11 000	15,25	167 750,00	73,33%
Communauté d'Agglomération Hérault Méditerranée	1 000	15,25	15 250,00	6,67%
<b>Total collectivités territoriales</b>	<b>12 000</b>		<b>183 000,00</b>	<b>80,00%</b>
Caisse des dépôts et Consignations	1500	15,25	22 875,00	10,00%
Caisse d'Epargne Languedoc Roussillon	500	15,25	7 625,00	3,33%
Caisse Régionale de Crédit Maritime Mutuel	280	15,25	4 270,00	1,87%
Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Hérault	150	15,25	2 287,50	1,00%
Caisse du Crédit Mutuel de Béziers	150	15,25	2 287,50	1,00%
Banque Populaire du Sud	120	15,25	1 830,00	0,80%
CLDE - Compagnie Lyonnaise de Développement Economique (Groupe Crédit Lyonnais)	100	15,25	1 525,00	0,67%
Banque Dupuy de Parseval	100	15,25	1 525,00	0,67%
FRANPART (groupe Société Générale)	100	15,25	1 525,00	0,67%
<b>Total autres actionnaires</b>	<b>3000</b>		<b>45 750,00</b>	<b>20,00%</b>
<b>TOTAL du nombre d'actions souscrites</b>	<b>15 000</b>		<b>228 750,00</b>	<b>100,00%</b>

Source : CRC, d'après les documents fournis par la SEM Sodéal

## 1.2. Les instances décisionnelles de la société

Les principales instances décisionnelles de la société sont constituées par l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration et la direction générale.

### 1.2.1. Le rôle dévolu au président-directeur général

Le président est élu par le conseil d'administration qu'il représente. Conformément à l'article 20 des statuts, il organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'assemblée générale et exécute les décisions de cette dernière.

Conformément à l'article L. 225-51-1 du code du commerce, la direction générale de la société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général. Sodéal a choisi de regrouper les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Depuis son élection par le conseil en 2015<sup>3</sup>, le président directeur général de la SEM est un élu du conseil municipal de la ville d'Agde et administrateur représentant la commune, Il a été renouvelé à l'issue du premier mandat lors du conseil d'administration du 9 octobre 2020.

Dans les faits, si le président directeur général exerce pleinement ses fonctions de président et les responsabilités qui y sont attachées, en particulier des missions de représentation, c'est le directeur général délégué qui exerce les pouvoirs de direction générale.

<sup>3</sup> CA du 29/09/2015

## 1.2.2. Le directeur général délégué, un mandataire social

### 1.2.2.1. Un statut de salarié inadéquat

#### Le directeur général délégué, véritable mandataire social

L'article L. 225-53 du code de commerce dispose que « Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué. Le conseil d'administration détermine la rémunération du directeur général et des directeurs généraux délégués ». L'article L. 225-56 du même code ajoute que « Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général ». L'article 21 des statuts de la société reprend les dispositions légales et précise que « En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Etant précisé que ces derniers disposent des mêmes pouvoirs que le directeur général envers les tiers. »

De manière générale, un directeur général délégué est considéré comme un mandataire social dans la mesure où il prend en charge la gestion de la société, prend les décisions nécessaires au bon fonctionnement de la société, dans les limites des pouvoirs qui lui sont délégués et assure des fonctions de représentation auprès des tiers au même titre qu'un directeur général. La Cour de cassation dans son arrêt n° 19-23.575 du 5 mai 2021 a clairement rappelé le statut de mandataire social d'un directeur général délégué en ces termes : « le directeur général délégué d'une société anonyme, qui est chargé d'assister le directeur général et dispose de pouvoirs dont l'étendue est déterminée par le conseil d'administration, a la qualité de dirigeant de droit au sens de l'article L. 651-2 du même code ».

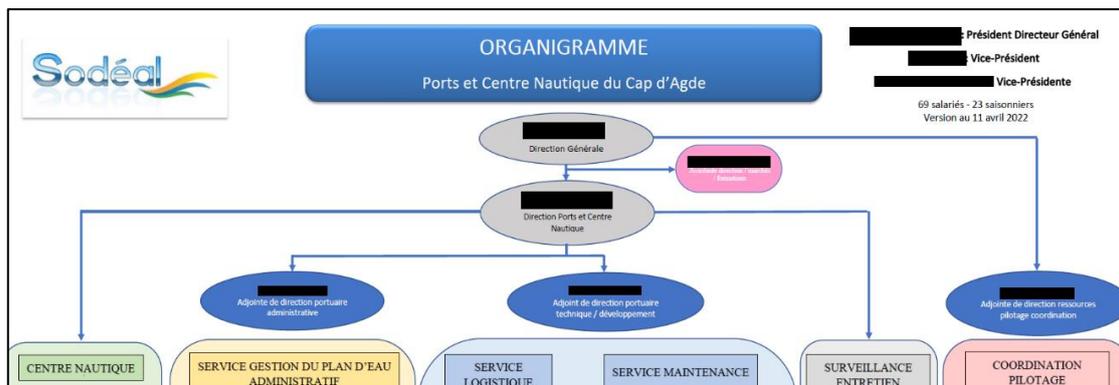
Monsieur Z est désigné ainsi (« directeur général délégué ») par son contrat de travail, et ce dernier lui octroie de très larges pouvoirs en vue de réaliser les objectifs fixés par le conseil d'administration. Il est même fréquemment désigné en tant que « Directeur général de la Sodéal » lors des assemblées générales de la SEM. Il signe à plusieurs reprises des documents en qualité de « Directeur Général » au lieu de « Directeur Général Délégué ». Le directeur général délégué est le seul à disposer de procurations auprès des établissements bancaires,<sup>4</sup>. En outre, par délégation de pouvoir en date du 15 janvier 2015<sup>5</sup>, le Président directeur général lui a accordé de larges pouvoirs complétant ses pouvoirs statutaires. Par décision du 12 mai 2015, le conseil d'administration de la SEM prend acte de sa nomination comme directeur général délégué, sur proposition du Président. Le 21 avril 2021, une nouvelle délégation lui accorde le pouvoir de conclure sans accord préalable du PDG, des ruptures conventionnelles. À compter de 2022, le directeur général délégué apparaît dans l'organigramme sous le vocable de directeur général, le président n'étant plus placé au sein de la hiérarchie administrative en tant que directeur général.

---

<sup>4</sup> le PDG ne dispose d'aucune procuration bancaire

<sup>5</sup>Cette délégation intervient d'ailleurs irrégulièrement un jour avant la conclusion de son contrat de travail en tant que directeur général délégué.

figure 1 : organigramme synthétique de la Sodéal au 11 avril 2022



Source : CRC, d'après les organigrammes détaillés fournis par la société

Monsieur Z est attributaire au vu des statuts et de son contrat de travail des pouvoirs dévolus à un directeur général délégué, voire à un directeur général. Son niveau de rémunération comparé à celui du président directeur général confirme son positionnement comme véritable directeur général de la société. Le fait que le président soit désigné comme directeur général par le conseil d'administration ne suffit pas en soi à exclure la qualification de mandataire social du directeur général délégué, dès lors que celui-ci dispose statutairement et légalement du pouvoir de représenter la société envers les tiers, et qu'il se présente comme le véritable directeur général aux yeux de ces derniers (organigramme, signature, procuration).

### Un contrat de travail ne reposant sur aucune fonction technique distincte

Le directeur général délégué est de par ses pouvoirs, un mandataire social, et non un salarié ; toutefois par exception, il peut cumuler sa fonction de directeur général délégué avec un contrat de travail au sein de la société sous réserve de l'exécution d'un emploi effectif distinct de ses missions de directeur général délégué et de l'existence d'un lien de subordination.

Le directeur général délégué est recruté en tant que « Directeur général délégué » par un contrat de travail à durée indéterminée en date du 16 janvier 2015<sup>6</sup> ; il est le premier à occuper cette fonction au sein de la société.

La nature des fonctions définies dans le contrat correspond à des attributions classiques d'un directeur général et ce à l'exclusion de toute autre fonction technique distincte. Le directeur général délégué s'appuie sur les services tant techniques qu'administratifs pour exécuter les décisions du conseil d'administration ; cette mission répond à la définition des pouvoirs d'un directeur général<sup>7</sup>. Par ailleurs, tant son niveau de responsabilité que les larges pouvoirs octroyés soit statutairement soit par délégation écartent l'existence d'un réel lien de subordination.

Si, comme le rappelle le directeur général délégué en réponse, il n'a pas participé à la définition de cette gouvernance, il est de fait, un mandataire social, et il ne lui a été confié aucune mission technique spécifique ; il doit atteindre les objectifs du conseil d'administration en s'appuyant sur les services. Son contrat de travail est dépourvu de toute effectivité, son positionnement et ses pouvoirs excluant dans les faits tout lien de subordination. Ce contrat de

<sup>6</sup> signé par Monsieur Jean Luc CHAILLOU, président directeur général de la Sodéal

<sup>7</sup> Dans une décision du 23 mai 2007, la chambre sociale de la cour de cassation avait jugé que la validité du contrat de travail d'un directeur commercial supposait de caractériser des fonctions commerciales distinctes de celles incombant à l'intéressé en sa qualité de directeur général. Le premier critère jurisprudentiel apparaît donc écarté.

travail, sans objet ou mission technique spécifique dès sa conclusion, ne peut dès lors constituer le fondement juridique de son activité de mandataire social au-delà de 65 ans.

En conclusion, il découle tant des dispositions statutaires et du contrat de travail que de la réalité des fonctions exercées, que le directeur général délégué a la qualité de mandataire social et qu'il ne peut bénéficier du statut de salarié. L'article L. 225-54 du code de commerce dispose que « *les statuts doivent prévoir pour l'exercice des fonctions de directeur général ou de directeur général délégué une limite d'âge qui, à défaut d'une disposition expresse, est fixée à soixante-cinq ans. Lorsqu'un directeur général ou un directeur général délégué atteint la limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office.* ». À défaut de dispositions statutaires, les dispositions légales s'appliquent de plein droit. Le directeur général délégué ayant atteint l'âge de 65 ans le 24 mai 2021, ne peut plus depuis cette date occuper le poste de directeur général délégué, mandataire social.

### 1.2.2.2. Des conditions d'exercice de ses fonctions favorables mais irrégulièrement accordées

#### Une rémunération en hausse malgré des performances dégradées

Sur la période sous revue, la rémunération brute globale versée au directeur général délégué a augmenté fortement (+ 50 % entre 2018 et 2021), passant de 115 436 € en 2017 à 172 643 € en 2021<sup>8</sup> alors que parallèlement ses objectifs n'étaient pas atteints.

Sa rémunération était, en 2015, selon son contrat de travail, de 6 380,78 € mensuels à laquelle s'ajoutait un 13<sup>ème</sup> mois, une prime à la performance et une prime d'objectifs individualisés. Un avenant à son contrat, en date du 1 janvier 2020, porte le salaire brut mensuel à 9 791,40 €. Ces avenants sont signés par le président directeur général. Il bénéficie aussi de l'usage d'un véhicule de type VP avec des conditions de remisage libre ; cette mise à disposition aurait dû faire l'objet d'une déclaration au titre des avantages en nature consentis par la société et être évaluée au titre des compléments de revenus.

**tableau 2 : évolution de la rémunération brute annuelle du Directeur général délégué**

En €	2017	2018	2019	2020	2021	Variation 2018-2021
Rémunération brute Totale	115 436	114 300	118 909	133 915	172 643	
<b>Variation annuelle</b>		-1%	4%	13%	29%	<b>51%</b>
Paiement du report de congés					36 293,25	
<b>Rémunération brute hors paiement du report de congés</b>	<b>115 436</b>	<b>114 300</b>	<b>118 909</b>	<b>133 915</b>	<b>136 350</b>	
Dont prime d'objectifs	6 000,00	4 012,93	4 012,93	4 959,83	2 789,90	<b>-30,5%</b>
Taux de la prime d'objectifs	75%	50%	50%	50%	25%	
Plafond maximal de prime d'objectif	8 000,00	8 025,86	8 025,86	9 919,66	11 159,62	

Source : fichier des rémunérations SEM

La prime d'objectifs individualisés est assise sur 4 critères comptant chacun pour 25 % du montant total attribué, à savoir le dépassement du chiffre d'affaires prévisionnel, le respect des engagements contractuels, des résultats d'exploitation positifs des délégations de service public (DSP) et une part à la discrétion du président. Entre 2017 et 2021, la prime d'objectifs versée au directeur général délégué évolue à la baisse en raison de la non réalisation des critères objectifs. De 75 % en 2017, le niveau de ladite prime se limite à 25 % du montant plafond en 2021. Seule la

<sup>8</sup> À titre de comparaison, la rémunération annuelle moyenne d'un dirigeant d'EPL sur l'exercice 2018 s'élève à 92K€ contre 134K€ pour le directeur général délégué.

part dite « à la discrétion du Président-directeur général » est maintenue, aucun des critères objectifs n'étant rempli.

L'augmentation de la rémunération globale du directeur général délégué, décidée par le seul président intervient ainsi dans un contexte réitéré de non réalisation des objectifs fixés. Sans contester la liberté contractuelle laissée à l'employeur et au salarié pour fixer le niveau de rémunération attribuée, la chambre relève toutefois que la rémunération du directeur général délégué excède largement le coefficient plancher des directeurs généraux de port auquel les parties se réfèrent, et que sa rémunération a évolué du coefficient 675 au coefficient 951 en seulement cinq ans, et ce malgré la non atteinte de ses objectifs.

### Une autorisation de report des jours de congés dérogatoire

Le directeur général délégué bénéficie d'une mesure dérogatoire quant au report de ses jours de congés, prévue par l'avenant n° 5 à son contrat de travail en date du 1<sup>er</sup> janvier 2018 : « Par dérogation, il a été convenu que compte tenu de la disponibilité permanente et de ses fréquents déplacements, le solde des congés non pris de Monsieur T en sa qualité de Directeur Général seront reportables ». Cette mesure dérogatoire n'a pas été accordée à tous les agents de la société.

Le directeur général délégué a un droit annuel à congés variant de 43 à 45 jours<sup>9</sup>, il a ainsi acquis depuis son recrutement 307 jours de congés en 7 ans. Il a déposé en moyenne 10 jours de congés par an entre 2015 et 2021 ; depuis 2018, il ne dépose plus que 6 jours de congés annuels et RTT confondus. Il a ainsi « épargné » 236 jours depuis son recrutement à la Sodéal. Ces jours « reportés » lui ont déjà ouvert droit à une indemnisation de 36 293 € pour 93 jours en 2021 et lui ouvriront encore droit à une indemnisation évaluée par la société à 68 373 € brut<sup>10</sup>, dont 22 950 € à la faveur du dispositif dérogatoire de report de congés.

**tableau 3 : congés du directeur général délégué**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CP	30	30	30	30	30	30	30
RTT/CS	13	13	13	14	15	14	15
<b>total des droits à congés de l'année</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>44</b>	<b>45</b>
Jours de congés posés dans l'année	16	16	15	6	6	6	6
jours non pris dans l'année	27	27	28	38	39	38	39
<i>jours reportés</i>	15	15	15	24	24	24	24
<i>jours placés sur le CET</i>	12	12	13	14	15	14	15
<b>Total des jours reportés ou placés sur CET</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>39</b>
<b>Solde cumulé des jours reportés ou placés sur CET</b>	<b>27</b>	<b>54</b>	<b>82</b>	<b>120</b>	<b>159</b>	<b>197</b>	<b>236</b>
<i>indemnisation des jours de congés placés en report</i>	0	0	0	0	0	0	93
<i>Monétisation du CET</i>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Solde cumulé des jours reportés ou placés sur CET nets</b>	<b>27</b>	<b>54</b>	<b>82</b>	<b>120</b>	<b>159</b>	<b>197</b>	<b>143</b>

Source : CRC d'après les dossiers personnels

<sup>9</sup> 30 jours de congés légaux+12 jours de RTT+1 journée du président+1 à 2 jours d'ancienneté)

<sup>10</sup> Sur la base de son taux brut de 68,31€ en 2021 soit 478,14€ par jour. Données issues du tableau CET fourni par la société : 68,31 x 7 = 478,14 par jour

En vertu des dispositions combinées du code du travail<sup>11</sup>, la durée du travail d'un salarié est décomptée à l'année et les congés payés sont pris au titre de l'année, une convention ou un accord d'entreprise pouvant prévoir que les congés ouverts au titre de l'année de référence fassent l'objet de reports. Dans ce cas, les reports de congés peuvent être effectués jusqu'au 31 décembre de l'année suivant celle pendant laquelle la période de prise de ces congés a débuté. Si aucun accord ou usage n'existe, le salarié peut demander à son employeur de bénéficier du report de ses jours sur l'année suivante. L'employeur est libre de refuser ou d'accepter la demande de report. S'il la refuse, le salarié ne peut ni reporter ses congés ni demander une indemnité compensatrice et perd ses jours de congés payés non pris. S'il l'autorise, le reliquat de jours de congés payés non pris sera reporté à la période de référence suivante. Enfin, lorsque le contrat de travail est rompu avant que le salarié ait pu bénéficier de la totalité du congé auquel il avait droit, il reçoit, pour la fraction de congé dont il n'a pas bénéficié, une indemnité compensatrice de congé.

En conclusion, le report de congés sans limite dans le temps dont a bénéficié le directeur général délégué, associé à un paiement en cours de contrat des jours de congés reportés est irrégulier. Cette irrégularité admise par le président de la SEM et le maire d'Agde, en réponse, est contestée par le directeur général délégué, qui allègue la liberté contractuelle entre employeur de droit privé et salarié.

Le conseil d'administration<sup>12</sup> avait seul compétence pour fixer la rémunération du directeur général délégué et lui accorder l'ensemble des avantages décrits (véhicule de fonction/report des jours de congés au-delà du report légal/ prime annuelle/augmentation). Le président, en octroyant ces avantages à son directeur général délégué, a excédé ses pouvoirs. Si le président rappelle en réponse que l'existence d'un contrat de travail l'a induit en erreur sur ses pouvoirs, ce contrat irrégulier dès l'origine masquait une position de fait de mandataire social, mandataire social auquel des avantages irréguliers ont été accordés, sans consultation du conseil d'administration.

### **1.2.2.3. Le conseil d'administration**

#### *Un conseil d'administration piloté par la commune d'Agde*

Les statuts prévoient que le conseil d'administration se compose de 3 membres au moins et de 18 membres au plus, les collectivités territoriales devant détenir plus de la moitié des sièges d'administrateurs. La commune d'Agde dispose de huit représentants soit 75 % de la représentation au conseil ; les autres membres se répartissent à parts égales avec chacun un représentant.

---

<sup>11</sup> Article L. 3141-22 et Article L. 3141-28 du code du travail

<sup>12</sup> Article L. 225-53 alinéa 315 et L. 225-38 du code du commerce

**tableau 4 : nombre de représentants par membre du conseil d'administration**

Membres du CA	Statut du membre	2017	2018	2019	2020	2021
COMMUNE D'AGDE	Administrateur-PDG	1	1	1	1	1
COMMUNE D'AGDE	Administrateur - VP	2	2	2	2	2
COMMUNE D'AGDE	Administrateur	6	6	6	6	6
COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION HERAULT-MEDITERRANEE	Administrateur	1	1	1	1	1
BANQUE 1	Administrateur	1	1	1	1	1
Banque 2	Administrateur	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

Source : données fournies par la collectivité

Les statuts ne prévoient pas de cadencement pour la tenue des séances du conseil d'administration. Depuis 2020, le rythme annuel des réunions du conseil s'est ralenti. Seulement deux réunions ont eu lieu en 2021. Cette baisse du cadencement des réunions peut être regrettée dans un contexte fortement évolutif des activités de la société.

**tableau 5 : présence des administrateurs aux conseils d'administration**

Présents ou représentés	Commune d'Agde	Communauté d'Agglomération Hérault Méditerranée	Banque 1	Banque 2	Total
<b>Nombre de représentants</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
CA du 01/12/2016	9	0	0	0	9
CA du 28/02/2017	8	1	1	0	10
CA du 30/05/2017	8	0	1	0	9
CA du 03/10/2017	6	0	1	0	7
CA du 14/11/2017	8	0	0	0	8
CA du 13/02/2018	8	1	0	0	9
CA du 09/03/2018	7	0	0	0	7
CA du 28/05/2018	6	0	1	0	7
CA du 30/10/2018	8	1	0	0	9
CA du 24/01/2019	8	0	0	0	8
CA du 28/05/2019	9	1	0	0	10
CA du 14/10/2019	8	1	0	0	9
CA du 03/12/2019	7	0	0	0	7
CA du 10/03/2020	9	1	0	0	10
CA du 16/07/2020	7	0	1	0	8
CA du 09/10/2020	9	1	0	0	10
CA du 31/05/2021	8	1	0	0	9
CA du 29/11/2021	9	1	1	0	11
CA du 29/03/2022	8	1	1	0	10
CA du 03/05/2022	9	1	0	0	10
<b>Moyenne</b>	<b>7,9</b>	<b>0,6</b>	<b>0,4</b>	<b>0</b>	<b>8,85</b>
<b>Taux de présence</b>	<b>88 %</b>	<b>58 %</b>	<b>35 %</b>	<b>0 %</b>	<b>74 %</b>

Source : CRC, d'après les PV des conseils d'administration

La représentation majoritaire au conseil d'administration de la ville d'Agde est renforcée par le faible taux de présence des représentants des autres structures. Les représentants de la commune sont ainsi fréquemment les seuls administrateurs présents au conseil, et le représentant de la communauté d'agglomération Hérault méditerranée donne systématiquement pouvoir à un représentant de la commune d'Agde<sup>13</sup> pour le représenter.

<sup>13</sup> Le maire d'Agde ou le président-directeur général

La rémunération du président-directeur général

Le conseil d'administration du 29 septembre 2015 a fixé la rémunération du président-directeur général : ce dernier perçoit 1 000 € mensuels nets. Cette rémunération a été portée à 1 300 € nets par décision du conseil d'administration du 9 octobre 2020<sup>14</sup>.

**tableau 6 : rémunération du président-directeur général**

	2017	2018	2019	2020	2021
REMUNERATIONS BRUTES ANNUELLES	18 430,68 €	18 672,24 €	18 252,84 €	18 609,49 €	19 822,20 €

Source : données comptables

Si la rémunération de directeur général peut apparaître comme faible<sup>15</sup>, cette situation s'explique par le partage effectif des compétences opéré entre le directeur général et le directeur général délégué. La direction générale est conduite par le directeur général délégué. Le président-directeur général n'exerce pas la fonction à titre principal de président-directeur général de la Sodéal. En effet, outre ses fonctions d'élu au conseil municipal de la ville d'Agde et de conseiller communautaire au sein de l'agglomération Hérault Méditerranée, le président-directeur général est président ou gérant de cinq sociétés.

L'octroi d'une rémunération facultative aux administrateurs

L'article L. 225-45 du code de commerce prévoit la possibilité, pour l'assemblée générale, de verser une somme fixe annuelle<sup>16</sup> aux administrateurs en rémunération de leur activité. Cette rémunération est répartie entre les administrateurs par le conseil d'administration.<sup>17</sup>

La SEM Sodéal a fait le choix de verser une rémunération à plusieurs administrateurs de la société. Ces rémunérations représentent 55 k€ sur la période et oscillent entre 9 000 € et 12 000 € annuels pour la rémunération de deux vice-présidents. En 2021, les deux vice-présidents ont perçu chacun 7 800 €. En réponse, la société précise que cette rémunération couvre diverses missions d'assistance au président réalisées par les vice-présidents.

<sup>14</sup> Délibération du conseil municipal de la ville d'Agde du 22 septembre 2020

<sup>15</sup> L'observatoire des rémunérations des dirigeants des d'EPL indique que la rémunération moyenne d'un dirigeant d'EPL est de 92 000 € brut annuel sur un échantillon de 85 dirigeants de Sem, de Spl et de groupements.

<sup>16</sup> Anciennement « jetons de présence », terminologie modifiée par la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 et remplacée par « une somme fixe annuelle »

<sup>17</sup> L'article 210 sexies du code général des impôts précise que « La rémunération prévue à l'article L. 225-45 du code de commerce allouée au titre d'un exercice aux membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance des sociétés anonymes est déductible de l'assiette de l'impôt sur les sociétés dans la limite de 5 % du produit obtenu en multipliant la moyenne des rémunérations déductibles attribuées au cours de cet exercice aux salariés les mieux rémunérés de l'entreprise par le nombre des membres composant le conseil. ». L'article 39-5 de ce même code dispose que les personnes les mieux rémunérées s'entendent des cinq personnes dont les rémunérations directes ou indirectes ont été les plus importantes au cours de l'exercice pour les entreprises dont l'effectif n'excède pas 200 salariés.

**tableau 7 : Versement de jetons de présence aux administrateurs**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Vice-Président</b>					
	6 000,00	3 000,00			
<b>Vice-Présidente</b>					
	/		6 000,00	3 000,00	
<b>Vice-Présidente</b>					
	/			1 782,26	7 800,00
<b>Vice-Président</b>					
	3 000,00	6 000,00	6 000,00	4 782,26	7 800,00
<b>Total</b>	<b>9 000,00</b>	<b>9 000,00</b>	<b>12 000,00</b>	<b>9 564,52</b>	<b>15 600,00</b>
<i>Plafond maximum</i>	<i>39 702,00</i>	<i>40 316,33</i>	<i>40 665,51</i>	<i>44 709,69</i>	<i>54 959,18</i>

Source : données fournies par la collectivité

#### 1.2.2.4. Un manque d'assiduité marqué aux assemblées générales

L'assemblée générale ordinaire se réunit au moins une fois par an tel que prévu par les dispositions légales. En revanche, si le quorum est systématiquement atteint en raison de la prépondérance de la commune d'Agde dans l'actionnariat de la SEM, il apparaît que la présence des actionnaires aux assemblées est très faible et évolue fortement à la baisse entre 2017 et 2022 et ce malgré leur convocation régulièrement établie à la lecture des ordres du jour. Le taux de présence des actionnaires est ainsi de 27 % en moyenne sur la période. Le président directeur général représentant la commune d'Agde est à deux reprises le seul actionnaire présent.

**tableau 8 : présence des actionnaires aux assemblées générales**

Présents ou représentés	Commune d'Agde	Communauté d'Agglomération Hérault Méditerranée	Actionnaires privés	Total
	73,33%	6,67%	20 %	100%
AGO du 28/06/2017	1	1	2	4
AGM du 21/06/2018	1	0	4	5
AGM du 27/06/2019	1	1	0	2
AGO du 19/09/2020	1	0	1	2
AGO du 15/07/2021	1	1	0	2
AGO du 27/06/2022	1	1	1	3
<b>Taux de présence</b>	<b>100 %</b>	<b>67 %</b>	<b>27 %</b>	<b>18</b>

Source : CRC, d'après les PV d'AG de la SEM Sodéal

Dans les faits, les assemblées générales ne donnent lieu à aucun échange. Leur durée est en moyenne de 45 minutes, elles ne constituent qu'une réunion formelle entérinant les décisions du conseil d'administration.

Le directeur général délégué est présent à l'ensemble des assemblées générales sous le titre de « directeur général de la Sodéal ».

La chambre, à l'aune de ces constatations, recommande à la société d'adopter une organisation statutaire fidèle à sa gouvernance réelle.

### **Recommandation**

2. Mettre en cohérence l'organisation statutaire et l'organisation réelle de la société. *Non mise en œuvre.*

## **1.2.3. Des carences dans le niveau d'information produit par la SEM**

### **1.2.3.1. L'absence d'un censeur prévu par les statuts**

La fonction de censeur ne découle d'aucune disposition réglementaire ou législative. Il a traditionnellement pour mission de garantir la bonne application des statuts et des règles de fonctionnement du conseil d'administration. Il peut être amené à analyser et vérifier les inventaires et les comptes annuels de la société. Au cas particulier, l'article 16 des statuts de la société prévoit la création d'un poste de censeur compte tenu de la spécificité de la commune d'Agde. Ce dernier doit être choisi par l'assemblée générale. Il est chargé d'intervenir exclusivement sur les questions relatives au tourisme et n'est pas rémunéré.

Dans les faits, aucun censeur n'est nommé sur la période sous revue. Cette irrégularité statutaire apparaît d'autant plus dommageable que les questions liées au tourisme sont centrales tant dans la gestion des campings que des ports. La chambre rappelle que, conformément à ce que prévoient ses statuts, la SEM doit nommer un censeur.

### **Recommandation**

3. Nommer un censeur conformément aux statuts sociaux. *Non mise en œuvre.*

### **1.2.3.2. L'absence de rapports des représentants des collectivités territoriales actionnaires**

L'article L. 1524-5 alinéa 14 du CGCT, prévoit que « Les organes délibérants des collectivités territoriales et de leurs groupements actionnaires se prononcent sur le rapport écrit qui leur est soumis au moins une fois par an par leurs représentants au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, et qui porte notamment sur les modifications des statuts qui ont pu être apportées à la société d'économie mixte. Lorsque ce rapport est présenté à l'assemblée spéciale, celle-ci assure la communication immédiate aux mêmes fins aux organes délibérants des collectivités et groupements qui en sont membres ». Depuis le 1<sup>er</sup> août 2022, le niveau d'information attaché à ces rapports s'est vu précisé et renforcé. Ainsi l'article L. 1524-5 précise que « Ce rapport [...] comporte des informations générales sur la société, notamment sur les modifications des statuts, des informations financières, le cas échéant consolidées, ainsi que les éléments de rémunération et les avantages en nature de leurs représentants et des mandataires sociaux ».

Au cas particulier, les représentants des collectivités actionnaires n'ont produit aucun rapport participant à l'information générale des assemblées délibérantes de la commune d'Agde et de la communauté d'agglomération Hérault Méditerranée tels que prévus à l'article L. 1524-5 sur la période sous revue. La non production de ces rapports, irrégulière, ne permet pas d'assurer la transparence dans la gestion de la Sodéal. De surcroît, la production des CRAC (comptes-rendus d'activité), très incomplète, accentue le manque d'information à destination des collectivités territoriales alors même que les ports et les campings connaissent des difficultés diverses dans leur exploitation.

En conséquence, la chambre recommande à la SEM de rappeler aux représentants des collectivités actionnaires au sein de son conseil d'administration qu'en vertu des dispositions législatives, ils sont tenus de produire un rapport devant être présenté devant l'assemblée de ladite collectivité.

### **Recommandation**

4. Rappeler aux représentants des collectivités territoriales leur obligation de produire les rapports prévus à l'article L.1524-5 devant leur assemblée. *Non mise en œuvre.*

### **1.2.3.3. Un comité local des usagers des ports peu actif**

L'article R. 5314-19 du code des transports précise que « le comité local des usagers permanents du port comprend les titulaires d'un contrat d'amodiation ou de garantie d'usage de poste d'amarrage ou de mouillage et les bénéficiaires d'un titre de location supérieur à six mois délivrés par le gestionnaire du port. ». Ce comité doit se réunir au moins une fois par an à l'initiative du maire ou de son représentant et recevoir communication du budget du port. Le gestionnaire du Port (la Sodéal) doit tenir à jour la liste des usagers. En tant que gestionnaire du port, la Sodéal est tenue de communiquer le budget du port.

Sur la période 2017-2022, ce comité ne s'est réuni qu'une seule fois, le 23 mai 2017, contrevenant ainsi aux dispositions réglementaires en vigueur. Le compte rendu présente les sujets évoqués lors de ce comité, à savoir le bilan d'activité 2016, les travaux réalisés et programmés ainsi que les tarifs pour l'année 2017. Le budget du port n'a pas été présenté lors de ce comité. Cette absence de production fait d'ailleurs l'objet d'une observation de la part d'un usager.

En l'absence de réunion impliquant les usagers, ces derniers ne sont ni informés, ni associés aux évolutions du port. Cette carence est d'autant plus préjudiciable qu'elle intervient au cours d'une période durant laquelle la concession a été renouvelée pour 20 ans. Bien que l'initiative de réunir le comité relève de la compétence du maire de la commune d'Agde au regard des dispositions réglementaires, la chambre recommande à la Sodéal de saisir le maire afin d'encourager ces rencontres qui sont une manière de rendre compte de la gestion et de la qualité du service rendu.

### **Recommandation**

5. Saisir le maire de la commune d'Agde en vue de réunir le comité local des usagers permanents du port au moins une fois par an conformément aux dispositions réglementaires. *Non mise en œuvre.*

### **1.2.4. Une absence de dispositifs de prévention des conflits d'intérêt**

L'article 11-III-5° de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 prévoit que les dirigeants de SEM adressent au président de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP) une déclaration de situation patrimoniale et une déclaration d'intérêts quand le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise dépasse 750 000 €.

Ni le président directeur général, ni le directeur général délégué, n'avaient adressé leur déclaration d'intérêts à la HATVP, sur la période sous revue, contrevenant ainsi aux dispositions

législatives. Seul le président directeur général a régularisé sa situation à ce jour, en déposant une déclaration le 8 mai 2023.

### **1.3. Une organisation administrative et sectorielle**

L'organisation administrative de la société était sur la période sous revue divisée en trois secteurs, deux secteurs dits métiers (camping/port) et un secteur dit support.

Bien que les organigrammes soient régulièrement mis à jour pour tenir compte de l'évolution des effectifs, sur la période 2017 à 2020, l'absence de longue durée du directeur du secteur camping n'a pas donné lieu à une refonte de l'organisation de la société.

Ce n'est qu'en 2021 suite à la cessation de l'activité de gestion des campings que l'organisation de la société est refondue et recentrée sur les fonctions portuaires et les fonctions support.

#### **1.3.1. Les directeurs administratifs et financiers**

##### **1.3.1.1. Un recrutement de directeur administratif et financier atypique**

Le directeur administratif et financier (DAF) supervise les services administratifs, comptables et financiers. Trois directeurs administratifs et financiers se sont succédé sur la période sous revue :

- Madame P. recrutée le 1<sup>er</sup> décembre 2015 ayant démissionné le 25 janvier 2019,
- Monsieur M. recruté le 31 décembre 2018, dont le contrat n'a pas été prolongé à l'issue de sa période d'essai le 30 avril 2019,
- Monsieur C. recruté le 13 mai 2019 et dernier directeur administratif et financier connu pour la période sous revue et ayant signé une rupture conventionnelle le 8 août 2021.

Madame P., titulaire d'un DESCF<sup>18</sup>, officiait auparavant au sein d'un cabinet comptable dont elle avait pris la direction en 2010. Sa rémunération a été fixée à 3 828 € brut mensuel lors de son recrutement en 2015, pour atteindre 3 885€ brut mensuel au moment de sa démission en janvier 2019.

Afin de la remplacer, Sodéal a fait appel à un cabinet de recrutement. Monsieur M., titulaire d'un « *Executive Master of Business Administration* » à HEC Paris avait œuvré pendant 15 ans en tant que directeur financier d'une SEM immobilière dégageant un chiffre d'affaires de 21 M€. Sa rémunération lors de son recrutement s'élevait à 3 828 € brut mensuel, soit un salaire équivalent à son prédécesseur. Il démissionnera à l'issue de sa période d'essai, le 30 avril 2019.

Monsieur C. est pour sa part recruté en date du 13 mai 2019, sans qu'aucun cabinet spécialisé en recrutement n'ait été sollicité, ni qu'aucun entretien formalisé ne soit retracé. La société ne disposait pas du CV de l'intéressé, en cours d'instruction par la chambre. Monsieur C. et le directeur général délégué ayant eu, au cours de leurs carrières respectives, des affectations communes, et ce dès 1989, le directeur général délégué avait proposé le poste devenu vacant à Monsieur C. Ce dernier avait précédemment travaillé en collectivité sur des fonctions de direction

<sup>18</sup> Diplôme d'études supérieures comptables et financières (BAC+4)

administrative. Au moment de son embauche par la Sodéal, âgé de 62 ans, il n'a plus d'activité administrative depuis six ans.

La rémunération de Monsieur C. a été portée à 5 296 € brut mensuel deux mois après son embauche. Ainsi, malgré une réduction du périmètre de ses activités, la société depuis 2019 faisant appel à un cabinet d'expertise comptable prenant en charge les données comptables salariales, sa rémunération est de 40 % supérieure à celle de ses prédécesseurs.

**tableau 9 : rémunération de Monsieur C. directeur administratif et financier et honoraires du comptable**

	2019	2020	2021
Rémunération brute du DAF Monsieur C.	44 820 €	68 231 €	37 168 € <sup>19</sup>
Honoraires d'expertise comptable	35 000 €	29 000 €	32 000 €
TOTAL	79 820 €	97 231 €	69 168 €

Source : CRC, d'après les données fournies par la société et les grands livres

Depuis le départ de Monsieur C., la société n'a pas recruté de nouveau directeur administratif et financier.

### **1.3.1.2. Les avantages inédits octroyés au dernier directeur administratif et financier**

#### La rupture conventionnelle

La demande de rupture conventionnelle présentée par le salarié doit être acceptée par l'employeur, elle ne constitue pas un droit. Contrairement aux démissions, ce dispositif permet au salarié de bénéficier d'une indemnité de rupture et ouvre droit aux allocations chômage. Madame P. et Monsieur M. avaient démissionné.

Monsieur C. a quitté la société le 8 août 2021<sup>20</sup> ; il a présenté une demande de rupture conventionnelle de son contrat en juin 2021, soit après 2 ans et trois mois d'activité. Une indemnité d'un montant de 23 415 € brut, très supérieure au montant de l'indemnité légale, lui a été accordée, malgré sa faible ancienneté. La société, bien que disposant de griefs à l'encontre de Monsieur C. quant à la conduite de ses missions, intervenus rapidement après sa prise de fonctions, a malgré tout choisi de lui accorder une indemnité de rupture conventionnelle.

Suite à la conclusion d'un accord de rupture conventionnelle avec son employeur, Monsieur C. alors âgé de 64 ans, percevra l'allocation de retour à l'emploi jusqu'à l'âge de 67 ans, âge à partir duquel il bénéficiera d'une retraite à taux plein. Peu avant la conclusion de son contrat de travail, âgé de 62 ans, Monsieur C avait refusé de faire valoir ses droits à retraite car il n'avait pas validé un nombre de trimestres suffisants pour obtenir une retraite à taux plein<sup>21</sup>.

#### Le dispositif dérogatoire

Si un report de congés peut être légalement autorisé, il est limité dans le temps à la période N+1, et le report de congés ne donne lieu à indemnité compensatrice qu'au moment de la rupture

<sup>19</sup> Rémunérations de janvier à août 2021 hors indemnités de départ

<sup>20</sup> Protocole de rupture conventionnelle signé par les deux parties le 30 juin 2021

<sup>21</sup> Réponse de l'URSSAF à la Chambre du 10/10/2022

du contrat de travail au titre des congés de l'année N-1 ou de l'année N non pris. L'employeur peut imposer à son salarié de prendre ses congés avant de rompre son contrat.

Monsieur C. bénéficie par avenant à son contrat de travail en date du 1<sup>er</sup> juillet 2019, de la possibilité de reporter ses congés non pris en cours d'une année N sur les années suivantes, sans limite ni de durée ni de nombre des jours de congés<sup>22</sup>. Il dispose ainsi de la même dérogation que celle dont bénéficie le directeur général délégué. Il sera relevé que les précédents directeurs financiers n'avaient pas bénéficié de cette dérogation, le directeur général délégué rappelant au contraire dans un courrier du 29 septembre 2017 « *que le report de congés n'est pas autorisé, sauf cas exceptionnel* ».

Monsieur C. a seulement pris 9 jours de congés au cours de ses deux années et trois mois au sein de la société Sodéal. À la date de la rupture de son contrat de travail, il avait un stock de 71 jours de congés monétisables soit 58 jours de congés dits reportés à titre dérogatoire et 13 jours sur son CET. Le protocole de rupture conventionnelle ne lui impose pas de prendre ses congés avant son départ. La Sodéal lui a versé une indemnité de 16 832 € brut (dont 14 185 € pour les jours reportés de manière dérogatoire et 2 646 € au titre de la monétisation du CET).

Le directeur général délégué, tout en contestant la non régularité de cette autorisation de report sans limite de temps, la justifie par la surcharge de travail de Monsieur C., sans fournir plus de précisions sur cette surcharge de travail intervenant après la perte d'une part non négligeable de l'activité, durant deux années de covid-19 ayant réduit l'activité des structures touristiques et alors même que Monsieur C. avait été écarté des négociations de renouvellement de la convention de délégation.

**tableau 10 : droits à congés de Monsieur C.**

	2019	2020	2021	TOTAL
Congés légaux	18,92	30	18,17	67,09
RTT/CS	0	7	6	13
<b>Total de jours ouverts</b>	<b>18,92</b>	<b>37</b>	<b>24,17</b>	<b>80,09</b>
Congés pris	6	3	0	9
<b>Solde CET/Report</b>	<b>12,92</b>	<b>34</b>	<b>24,17</b>	<b>71,09</b>
<b>Total des congés à reportés</b>				<b>58</b>
<b>Total CET monétisable</b>				<b>13</b>

Source : Données fournies par la société

Monsieur C. a, dans le cadre de la rupture conventionnelle, perçu une indemnité globale de 44 873,94 € brut après seulement 27 mois d'activité, soit plus des deux tiers de sa rémunération annuelle moyenne.

À l'issue d'une procédure de recrutement dont l'impartialité peut être interrogée à la lecture des exigences du poste comparées au profil du candidat et de ses liens avec le directeur général délégué, Monsieur C. a bénéficié de conditions d'emploi favorables et pour partie irrégulières. Enfin, il a bénéficié de conditions avantageuses pour sa rupture de contrat. Tant la procédure de rupture conventionnelle acceptée par l'employeur que le montant des indemnités versées sont dérogatoires du droit commun et ne préservent pas les intérêts de la société. La procédure de

<sup>22</sup> Par dérogation, il a été convenu que compte tenu de la disponibilité permanente et de ses fréquents déplacements, le solde des congés non pris de Monsieur C. en sa qualité de Directeur Administratif et financier seront reportables

rupture conventionnelle permettra aussi opportunément au directeur administratif et financier de percevoir des indemnités chômage basées sur sa rémunération de directeur administratif et financier et ce pendant une durée majorée de 3 ans puisqu'il a dépassé l'âge de 55 ans, soit jusqu'à l'âge de 67 ans, puis de liquider sa retraite à taux plein.

Ainsi, l'ensemble de la procédure allant du recrutement à la rupture favorise le salarié sans préserver pleinement les intérêts de l'entreprise.

## **2. UNE GESTION PEU DYNAMIQUE DES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ**

### **2.1. Présentation générale**

La SEM Sodéal avait à l'ouverture de la période sous revue deux activités principales, tout d'abord la gestion du port de plaisance du cap d'Agde à laquelle est associée la gestion du centre nautique, et la gestion des berges de l'Hérault, et ensuite la gestion de deux campings agathois. Cette dernière activité prend fin de manière anticipée au 1<sup>er</sup> mai 2021.

La gestion des ports recouvre leur exploitation, leur développement et plus largement la gestion du domaine maritime et terrestre inclus dans le périmètre de la concession de service public (assistance et surveillance, gestion des déchets, services annexes et droits de place des terrasses).

La gestion des campings comprend, outre la location d'emplacements à fins d'hébergement de plein air, l'organisation d'événements, d'activités nautiques, et la gestion d'une aire de camping-car.

Trois concessions de services publics liant la Sodéal et la commune d'Agde, constituent les supports de ces activités :

- un contrat de délégation de service public portant sur la gestion du port et du centre nautique portant sur la période du 1<sup>er</sup> juillet 2005 au 30 juin 2020, prorogé par voie d'avenants à deux reprises jusqu'au 30 avril 2021. Un nouveau contrat de délégation de service public a été conclu, pour une durée de 20 ans à compter du 1<sup>er</sup> mai 2021 ;
- un contrat de délégation de service public portant sur la gestion des berges de l'Hérault du 2 mars 2010 au 31 décembre 2021. Ce contrat a été prorogé jusqu'au 31 décembre 2022 par avenant du 2 mai 2022 ;
- un contrat de concession de service public pour la gestion des campings de la Clape et de la Tamisière conclu pour la période du 21 avril 2017 au 31 décembre 2026 mais résilié par anticipation et d'un commun accord au 30 avril 2021.

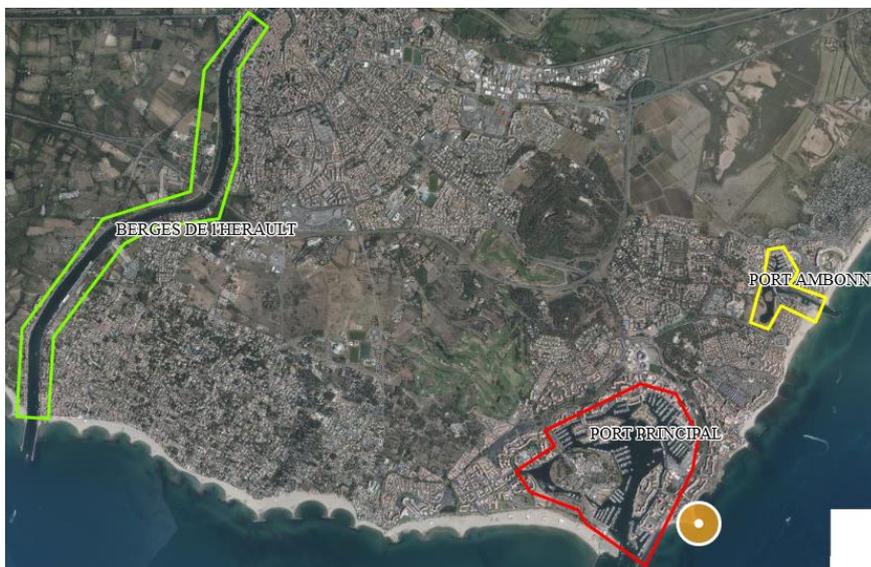
### **2.2. Les activités portuaires**

#### **2.2.1. Des activités portuaires variées**

Les ports du cap d'Agde accueillent environ 4100 plaisanciers, faisant du port du Cap d'Agde le 2<sup>ème</sup> port de plaisance méditerranéen derrière Port-Camargue (environ 5000

plaisanciers). Le domaine portuaire se compose d'un bassin principal découpé en plusieurs ports, du bassin d'Ambonne et des Berges de l'Hérault. Les deux premiers bassins de stationnement sont intégrés dans la concession Port et centre nautique. Les berges de l'Hérault font l'objet d'une concession séparée. L'activité portuaire est essentiellement liée à la plaisance.

figure 2 : vue d'ensemble du domaine portuaire concédé du Cap d'Agde



Source : CRC, d'après carte satellite GEOPORTAIL <https://www.geoportail.gouv.fr/carte>

La Sodéal a en charge :

- l'accueil capitainerie (gestion des emplacements, information, abonnements) ;
- la manutention et les grutages (mise à terre et à l'eau) ;
- la maintenance des structures du port (pontons, réseaux, parkings) ;
- les travaux sous-marins ;
- la gestion environnementale (qualité de l'eau, gestion des déchets, entretien des espaces verts) ;
- la gestion étendue du domaine portuaire (concessions et terrasses, port à sec et événementiel).

Une quarantaine de salariés permanents et une dizaine de saisonniers interviennent sur l'activité portuaire. L'encadrement est assuré par un directeur des ports secondé par deux adjoints et un responsable par secteur.

L'exploitation et la gestion des emplacements des plaisanciers<sup>23</sup> est la principale activité de la SEM Sodéal ; elle génère la part prépondérante des produits de l'activité portuaire (68 % des produits en moyenne sur la période).

<sup>23</sup> Contrats annuels et contrats de passage

## 2.2.2. La gestion des emplacements : un potentiel à développer

### 2.2.2.1. Une activité ayant atteint les limites capacitaires actuelles du port

La tarification de stationnement des bateaux varie en fonction de la longueur de ces derniers et se décline selon trois types de services de stationnement à flot :

- les forfaits annuels selon les catégories de bateaux ;
- les stationnements de passage à flot. La tarification est évolutive en fonction de la durée (journée, semaine ou mois) et la période (hors saison, basse saison et haute saison). Un tarif forfaitaire d'hivernage (d'octobre à mars) est proposé sur le port principal ;
- les stationnements d'escale longue durée concernant uniquement les berges de l'Hérault.

L'usage de l'eau et de l'électricité est forfaitisé.

L'activité de location des emplacements a quasiment atteint son plafond en termes de capacité. Dans les catégories d'embarcations supérieures à huit mètres, la totalité des emplacements sont pourvus. Le nombre des demandes en attente dépasse 600. La décrue conjoncturelle du nombre de demandes en attente intervenue entre 2019 et 2020, et provoquée par la crise sanitaire, n'a pas perduré : dès 2021 le nombre de demandes en attente a retrouvé le niveau de 2017. La problématique de la liste d'attente se concentre sur les deux catégories de 9,5 à 13m<sup>24</sup> représentant 327 demandes en attente en 2021 pour seulement 49 annulations. La société estime à six années le temps d'attente pour satisfaire une demande dans ces catégories<sup>25</sup>.

Le chiffre d'affaires des locations d'emplacement progresse de + 4,3 % sur la période. La légère inflexion du chiffre d'affaires en 2021 repose sur des motifs conjoncturels de requalification de postes en cours d'année.

**tableau 11 : évolution des produits des contrats de location**

En €	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Contrats annuels ports	5 538 873	5 647 222	5 862 180	5 996 506	5 783 429	4,4%
Contrats de passage	314 032	316 227	360 092	240 444	319 095	1,6%
<b>Total contrats de location d'emplacements</b>	<b>5 852 905</b>	<b>5 963 449</b>	<b>6 222 272</b>	<b>6 236 950</b>	<b>6 102 524</b>	<b>4,3%</b>
CA total de l'activité portuaire	8 824 510	8 895 935	9 029 432	8 535 603	9 413 306	6,7%
% contrats de location d'emplacements	66%	67%	69%	73%	65%	

Source : CRC, d'après les données compilées du dossier de gestion et de la comptabilité analytique

### 2.2.2.2. Des possibilités de développement de l'activité à exploiter

L'activité du port atteint ses limites capacitaires sur la période, dans un contexte de vieillissement des installations portuaires. L'évolution des produits reposera sur une restructuration des emplacements, sur la revalorisation tarifaire et sur une facturation au réel des fluides.

Le compte rendu d'activité de 2021<sup>26</sup> constate l'absence de listes d'attente pour les catégories de bateaux inférieures à 8m<sup>27</sup>. Du fait des annulations, quelques postes restent même

<sup>24</sup> Catégories V et VI

<sup>25</sup> Compte rendu d'activité du port et du centre nautique 2021

<sup>26</sup> Page 36 du CRAC 2021

<sup>27</sup> Catégories 2 et 3

vides dans ces catégories (134 emplacements non pourvus en 2021 dont 49 sur le quai du Golfe dépourvus d'accès aux fluides). Tel que prévu dans la nouvelle concession, requalifier ces postes en catégorie 6 (11-13m) et les relier aux fluides augmentera la capacité d'accueil réel du port en l'adaptant à la demande. Sodéal évalue le montant de ces travaux à 812 741 € pour un gain de chiffre d'affaires annuel estimé à 191 965 €.

Le domaine portuaire ne permet pas à ce jour une facturation des fluides au réel, en l'absence de compteurs individuels, privant ainsi la société d'une source de produits et générant une consommation non raisonnée. La nouvelle concession 2021-2041<sup>28</sup> fixe comme objectif au délégataire d'équiper progressivement le port de bornes connectées permettant un télérelevé et comptage individuel des dépenses de fluides (eau et électricité). L'installation de ces bornes doit intervenir dans les six premières années de la concession mais les travaux n'ont pas à ce jour été initiés<sup>29</sup>.

L'étude comparative de tarifs réalisée, en se référant au port de Canet-en-Roussillon, en amont de la conclusion du nouveau contrat de concession, par le concessionnaire, évalue à 637 k€ annuels les gains potentiels d'une révision des tarifs.<sup>30</sup>

### 2.2.3. Des dispositions de la nouvelle concession très imprécises

Si le mode de tarification demeure inchangé dans la nouvelle concession, les modalités de revalorisation des tarifs ont été modifiées et les nouvelles clauses sont empreintes d'imprécision. En effet, contrairement au précédent contrat de concession qui indiquait formellement, dans son article 19, que les tarifs seraient révisés au 1<sup>er</sup> janvier en fonction d'une formule précisément définie, le nouveau contrat de concession n'indique ni la date de révision des tarifs ni la formule à appliquer. Ainsi, l'article 30 qui traite de la tarification des prestations détermine que « *les tarifs à la charge des usagers pour ces prestations ainsi que leur modalité d'évolution annuelle et la date d'entrée en vigueur des nouveaux tarifs sont définis à l'annexe du contrat* ». L'article 40 précise quant à lui que les conditions d'exécution du contrat pourront également être réexaminées dans le cas suivant : « *évolution annuelle des tarifs, dans les conditions définies à l'article 30 et à l'annexe D du Contrat* ». La sous-annexe D5 - Plan de communication comprend un volet politique tarifaire dans laquelle est présentée une grille tarifaire pour l'année 2022 après une étude comparative avec le port de Canet en Roussillon.

Ainsi aucune formule de revalorisation, ni même d'ailleurs de fixation initiale des tarifs ne figure dans le contrat de concession. L'annexe D suggère une revalorisation à l'initiative du délégataire devant être validée par le concédant sans préciser les paramètres ou indices applicables. Dans un mail du 16 novembre 2021 envoyé par la commune d'Agde à Sodéal, la commune indique que la formule d'indexation à retenir est celle figurant dans leur offre du 14 avril. Ce mail n'a pas de valeur juridique et ne saurait se substituer aux clauses contractuelles de la concession de service public. En outre, ce mail, à supposer qu'il serve de référence « pratique » à la revalorisation des tarifs malgré son irrégularité formelle, ne précise pas la date d'application de la révision annuelle des tarifs et la « valeur S » devant servir de référence à la révision d'une année N se base sur un indice publié seulement au 3<sup>e</sup> trimestre de l'année N (mois de septembre).

<sup>28</sup> Partie « Contexte et orientations » de la concession 2021-2041, page 56 et Sous-Annexe C2 PPI pages 85 et suivantes

<sup>29</sup> La « zone pilote » connectée prévue initialement en 2022 pour 570 k€ dans le document prévisionnel d'investissement est repoussé en 2023.

<sup>30</sup> L'étude réalisée par la chambre à partir des tarifs du port de Saint Cyprien, port méditerranéen de taille comparable, aboutit à des résultats similaires, le gain potentiel annuel étant estimé à 684 k€. (Annexe 3 tarifs 2021).

L'article L. 3114-6 du code de la commande publique dispose que « *le contrat détermine les tarifs à la charge des usagers et précise l'incidence sur ces tarifs des paramètres ou indices qui déterminent leur évolution.* ». Dans le cas d'une délégation de service public octroyée à la Société d'aménagement, de gestion et d'informatique pour la gestion du port de plaisance des Quilles sur la commune de Sète, la cour d'appel de Marseille<sup>31</sup> s'est prononcée sur l'annulation de la convention considérant que ladite convention donnait au fermier « *la faculté d'aménager, pour chaque saison, la structure tarifaire et les augmentations correspondantes en fonction des services rendus à la clientèle et des contraintes du marché, sans aucune référence à des paramètres ou indices permettant d'encadrer les tarifs au sens des dispositions précitées de l'article L. 1411-2 du code général des collectivités territoriales*<sup>32</sup> ».

Les conditions de révision des tarifs telles que présentées exposent à un risque juridique majeur le contrat de concession en cours. La chambre recommande à la SEM de revoir ces modalités et de les intégrer, au besoin par avenant, au contrat de délégation.

### **Recommandation**

**6.** Intégrer les conditions précises de révision tarifaire dans le contrat de délégation de service portant sur l'exploitation du port. *Non mise en œuvre.*

#### **2.2.4. La vétusté des installations portuaires**

La concession 2005-2020, prorogée jusqu'au 30 avril 2021 par l'avenant n° 17 prévoyait dans les articles 13 à 16<sup>33</sup> une obligation de réalisation d'investissements structurels de plus de 10 M€ qui n'ont été ni engagés ni réalisés sur la période. Le volume global des investissements portuaires imposés pour la seule période 2017 à 2020 était de 1,9 M€ (annexe 4). Un investissement de 0,7 M€ a été réalisé au sein de la zone portuaire, sans que ce dernier ne corresponde aux obligations de la délégation de services publics.

**tableau 12 : comparaison des travaux réalisés par rapport à ceux prévus au contrat de concession**

	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Immobilisations entrant à l'actif identifiées « PORT »	338 381	125 138	165 489	69 057	698 065
Prévisionnel (contrat de DSP du PORT)	619 000	417 000	440 000	422 000	1 898 000
<b>Écarts constatés</b>	<b>-280 619</b>	<b>-291 862</b>	<b>-274 511</b>	<b>-352 943</b>	<b>-1 199 935</b>

Source : CRC, d'après les données du contrat de CSP et les données comptables de la société

Ce sous-investissement a participé à l'état de dégradation de certaines parties du port mis en exergue dans le diagnostic établi le 14 septembre 2022 par la société EGIS. Ce diagnostic, réalisé à la demande de Sodéal, porte sur l'état des ouvrages confiés par le délégant dans le port principal et le port d'Ambonne. Il cible les structures d'accueil des navires (appontements flottants) dont l'entretien relève de Sodéal et les infrastructures « lourdes » (quais, talus) restant principalement à la charge de la ville.

Pour les appontements flottants, le diagnostic révèle des désordres généralisés sur les installations du port.

<sup>31</sup> Arrêt n°01MA01669 du 29/3/2005

<sup>32</sup> Abrogé et remplacé par l'article L3114-6 du code de la commande publique

<sup>33</sup> Article 13 pour les travaux d'entretien et de réparation, 14 pour les travaux de renouvellement, 15 pour les travaux de modernisation et 16 pour les travaux d'extension. Ces investissements sont retracés en annexe 13 et 14 de la convention.

Concernant les quais, le diagnostic a relevé deux désordres majeurs :

- l'état critique du quai de la Trirème nécessitant un diagnostic complémentaire. Le diagnostiqueur préconise l'interdiction de toute circulation piétonne et l'interdiction de stationnement des bateaux. Il indique une probabilité que le quai ne puisse être réhabilité et par conséquent qu'il doive être reconstruit ;
- la dangerosité du quai d'accueil que le diagnostic définit comme étant « *en limite de ruine* ». Il précise que l'accès piéton et le stationnement des bateaux devraient être interdits immédiatement.

La dégradation avancée de plusieurs installations est liée au vieillissement de ces dernières et à l'absence de travaux de remise à niveau ou de remplacement. La vétusté des installations portuaires est parfaitement connue de la société Sodéal : le compte rendu d'activité de l'année 2017 relatif aux ports et centre nautique soulignait déjà « le mauvais état du quai de la Trirème »<sup>34</sup>.

Ces travaux, pourtant connus, ne sont pas précisément identifiés parmi les travaux imposés par la nouvelle concession d'un montant de 21 956 782 € à réaliser d'ici 2040<sup>35</sup> et viennent alourdir le niveau d'investissements nécessaires au maintien de la sécurité des infrastructures portuaires.

L'article 31-1 de la convention de délégation de service public prévoyait l'application d'une pénalité de 200 € par jour en cas de retard ou de non-exécution de l'une quelconque des obligations mises à la charge du délégataire après mise en demeure. La commune d'Agde, délégant, n'a pas fait application de cette clause malgré les défaillances dans la réalisation des investissements prévus au contrat de concession.

La chambre recommande à la société d'engager les travaux de sécurité identifiés et plus généralement d'engager les investissements mis à sa charge par la concession. En réponse, le président comme la ville d'Agde soulignent que la chambre s'était déjà interrogée sur les capacités financières de la société pour assumer ses obligations d'investissement. Cette alerte n'avait toutefois pas conduit les actionnaires et les dirigeants à se poser la question des actions à conduire pour corriger cette situation, génératrice de multiples risques à ce jour. En 2022, les dirigeants de la SEM soulignent toutefois avoir souscrit 6 M€ d'emprunts pour engager les investissements indispensables.

### **Recommandations**

7. Engager les travaux de sécurité nécessaires relevant de Sodéal. *Non mise en œuvre.*
8. Engager et réaliser les travaux imposés par la nouvelle concession. *Non mise en œuvre.*

## **2.2.5. Les activités connexes du domaine portuaire**

### **2.2.5.1. Le centre nautique**

Le domaine portuaire du Cap d'Agde comprend un centre nautique situé sur le bassin principal, à l'avant-port. Le centre héberge des associations autour des activités nautiques et une école française de voile. Cinq agents permanents dont un directeur et une quinzaine de saisonniers interviennent sur le centre nautique. Il dispose d'une flotte de 30 catamarans et 20 planches à voile.

---

<sup>34</sup> CRAC relatif de 2017 relatif aux ports et centre nautique, page 29.

<sup>35</sup> Annexe C3

Sa vocation, principalement sportive et sociale, est tournée vers l'accroissement de l'attractivité de la station balnéaire du Cap d'Agde. Il propose des stages de voile et des certifications. Les enfants constituent 82 % de sa clientèle en 2021. Hors saison estivale, le centre nautique mène un programme « voile à l'école » tourné vers les groupes et les scolaires, répondant ainsi aux sujétions fixées par la délégation de service public.

L'activité du centre nautique représente moins de 5 % du chiffre d'affaires portuaire<sup>36</sup>. Cette activité dégage de manière pérenne un déficit sur la période sous revue, directement lié à sa vocation d'initiation et de découverte de la voile auprès d'un large public, dont les scolaires. L'extension au public scolaire de la communauté d'agglomération est envisagée.

**tableau 13 : chiffre d'affaires et résultats dégagés par le centre nautique 2017-2021**

	2017	2018	2019	2020	2021	VAM 2017-2021
CHIFFRES D'AFFAIRES NETS	420 021	403 615	439 018	296 715	394 901	-1,5%
BENEFICE OU PERTE	-192 633	-247 739	-332 366	-343 035	-176 672	-2,1%

Source : CRC, d'après les données de comptabilité analytique de la société

### 2.2.5.2. Les activités de manutention

Le port dispose d'une zone technique permettant la réalisation d'opérations de manutention liées à l'activité portuaire (mise à l'eau, carénage, mise à terre) avec trois grues de levage, une remorque à catamaran et deux cales de mise à l'eau. Elle propose la location de locaux à des professionnels du nautisme.

Les prestations de manutention génèrent 4% du chiffre d'affaires de l'activité portuaire sur la période et ce chiffre d'affaires a peu de perspectives de progression car il est contraint par les limites capacitaires du port.

**tableau 14 : chiffre d'affaires généré par les prestations de manutention 2017-2021**

	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Prestations de manutention	381 805	352 206	363 764	318 836	374 118	-2,0%

Source : CRC, d'après les données comptables de la société

### 2.2.5.3. La gestion du domaine portuaire terrestre

À l'instar de plusieurs autres ports méditerranéens, le domaine portuaire comprend une partie terrestre gérée par l'exploitant. Sodéal perçoit des produits tirés de l'occupation de ce domaine (locations de commerces dans la zone technique, terrasses des cafés et restaurants).

Le chiffre d'affaires orienté à la baisse sur la période traduit une gestion peu dynamique mais aussi des possibilités de développement de ce secteur commercial très prisé<sup>37</sup>. La chute du chiffre d'affaires 2020 est liée à la crise sanitaire et à l'application d'une réduction de 50 % des tarifs d'occupation à la demande du délégant.

<sup>36</sup> Incluant le CA de l'ensemble des activités des ports du Cap d'Agde

<sup>37</sup> Entre 2017 et 2018, le périmètre de la concession a été réduit

tableau 15 : chiffre d'affaires 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Occupation du domaine et terrasses	711 366	595 612	544 104	304 309	477 921	-32,8%

CRC, d'après les données comptables de la société

## 2.3. L'activité de gestion des campings

### 2.3.1. Un potentiel inexploité

#### 2.3.1.1. Un emplacement privilégié

Sur la période 2017-2020, Sodéal gérait deux campings et une aire de camping-car sur la commune d'Agde. Le Cap d'Agde figure parmi les principales destinations estivales. Le camping de la Clape, classé 4 étoiles, propose 450 emplacements, à proximité de la zone touristique et du port principal. Le camping de la Tamarissière est classé 3 étoiles et propose 718 emplacements. Il dispose d'une position particulièrement favorable dans une forêt de pins classée avec un accès direct à la plage. L'aire d'accueil des campings cars dispose quant à elle de 43 emplacements. En dehors de l'année 2020, année de la crise sanitaire, les campings employaient en moyenne 13 permanents et 45 saisonniers sur la période.

La concession de service public conclue pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 31 décembre 2026 pour la gestion de ces campings a fait l'objet de deux avenants avant d'être résiliée de manière anticipée au 1<sup>er</sup> mai 2021 en raison de difficultés financières majeures. L'activité a depuis été reprise par un acteur privé, la société « COTTAGE PARK » dans le cadre d'une nouvelle concession de service public. Malgré la localisation favorable de ces campings, leur exploitation par Sodéal a dégagé des résultats déficitaires de manière pérenne sur la période sous revue.

#### 2.3.1.2. Une fréquentation en baisse jusqu'au changement d'exploitant

La fréquentation des campings de Sodéal a subi une forte baisse entre 2017 et 2019<sup>38</sup>, et ce, sur quasiment toutes les périodes d'ouverture. Elle se traduit par une baisse de – 10 % du chiffre d'affaires entre 2017 et 2019. Sur la même période, le nombre de nuitées a progressé de 4,5 %<sup>39</sup> dans le département de l'Hérault, confirmant le caractère antinomique de cette baisse de la fréquentation au sein d'une station balnéaire de premier plan.

tableau 16 : évolution du taux d'occupation par mois entre 2017 et 2019

	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre
Évolution du taux d'occupation	-37,5%	-20,0%	16,1%	-23,6%	-9,1%	-15,9%

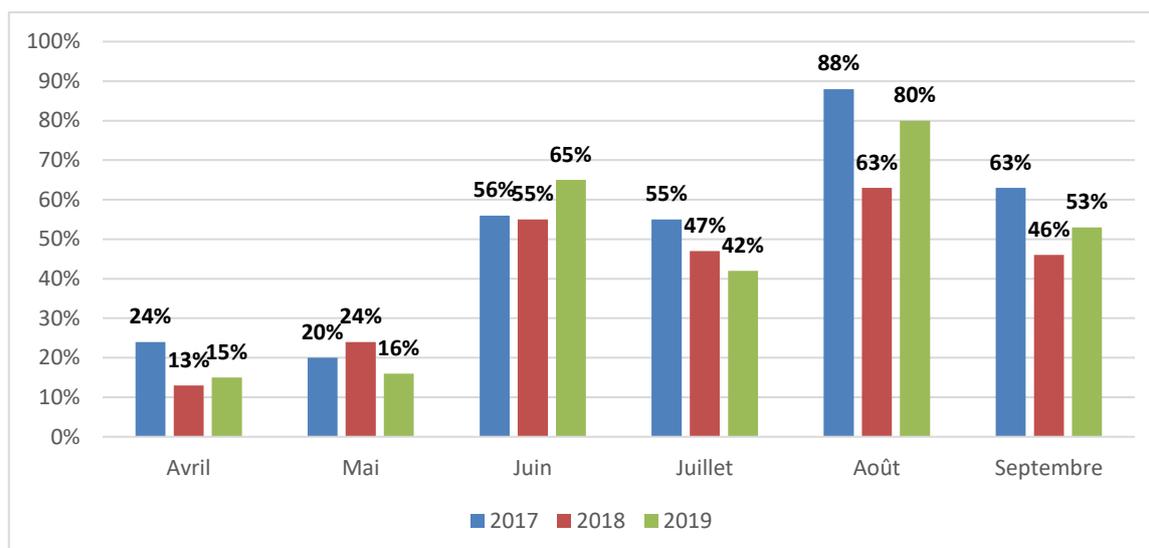
CRC, d'après les données de fréquentation fournies par la Sodéal

Les données en valeur absolue de fréquentation produites par Sodéal sont très parcellaires, seules les réservations via internet de la Tamarissière sont recensées dans les comptes rendus d'activité. Ces données incomplètes illustrent le manque de suivi de cette activité par la Sodéal.

<sup>38</sup> L'année 2020 étant particulière en raison de la crise sanitaire, elle n'est pas prise en compte dans cette analyse de fréquentation.

<sup>39</sup> D'après données INSEE sur les nuitées dans l'hôtellerie de plein air dans le département de l'Hérault, série 001771285 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/serie/001771285>

figure 3: taux d'occupation des campings sur la période 2017-2021



Source : CRC, d'après les données de fréquentation fournies par la Sodéal

### 2.3.2. Un déséquilibre financier aggravé par des carences dans la gestion des équipements

#### 2.3.2.1. Un niveau de redevance incompatible avec les besoins d'investissement

La convention d'occupation du domaine public accompagnant le contrat de concession prévoit le versement d'une redevance au titre de l'occupation du domaine public. Elle se compose d'une partie forfaitaire et d'une partie variable. La redevance forfaitaire s'élève à 1 200 000 € HT par an, la redevance proportionnelle est fixée à 60 % du résultat bénéficiaire. La seule redevance forfaitaire représente entre 35 % et 40 % des produits de l'activité. Au cours du précédent contrat de délégation, la redevance forfaitaire était fixée à 800 000 €. Le nouveau contrat modifie donc fortement les conditions d'équilibre de l'exploitation. En 2020, suite aux résultats très défavorables de l'activité, pénalisée par la crise sanitaire mais aussi par une absence de pilotage, la collectivité renonce à percevoir 600 000 € sur la redevance forfaitaire. Aucune redevance proportionnelle n'a jamais été versée.

tableau 17 : montant de la redevance versée par le délégataire au délégant

Paiement	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Redevance 2017	1 200 000					
Redevance 2018		607 197	607 197			
Redevance 2019				1 231 676		
Redevance 2020				634 089		
Redevance 2021						210 960

Source : Données fournies par la collectivité à partir des pièces comptables

L'économie générale du contrat a été déstabilisée par ce niveau de redevance qui a participé au déséquilibre structurel d'exploitation et au vieillissement des équipements non renouvelés.

Depuis la reprise de la concession par une société privée, la commune d'Agde a modifié les conditions de versement de cette redevance afin de prendre en considération les nécessaires investissements à réaliser. Ainsi, en début de concession, la redevance forfaitaire sera inférieure à 1 M€ (2022 à 2024).

### **2.3.2.2. Un sous-investissement préjudiciable à l'attractivité des sites**

Le contrat de délégation de service public imposait à la société la réalisation de 1,5 M€ d'investissement sur la période 2017-2020. La société n'en a réalisé qu'un tiers, soit 502 k€, comme précisé dans le protocole de résiliation anticipée en date du 9 novembre 2020. Dans ses motifs, ce dernier insiste sur le lien direct existant entre d'une part les difficultés financières de l'exploitant, d'autre part le défaut d'investissement et enfin la perte d'attractivité des campings.

Dans le secteur de l'hébergement en plein air très concurrentiel sur le littoral méditerranéen<sup>40</sup>, la vétusté des installations impacte négativement et rapidement le taux de remplissage. Cette situation est d'autant plus dommageable que les campings gérés par la Sodéal bénéficient d'un emplacement particulièrement favorable. La perte d'attractivité du camping n'est pas la résultante de la crise sanitaire de 2020, cette dernière étant intervenue alors que l'exploitation était déjà plus que fragilisée.

La collectivité avait connaissance de ce défaut d'un investissement pourtant imposé par l'article 16 de la concession, au moins depuis la présentation du CRAC de 2019, mais bien que disposant contractuellement de moyens pour agir, soit en appliquant les pénalités prévues à l'article 32 du contrat de concession, soit en révisant l'économie du contrat, elle a laissé la situation du délégataire et par voie de conséquence, de ses campings, se dégrader.

Le protocole de résiliation du 9 novembre 2020 liste les préjudices subis par la ville d'Agde. Un premier préjudice est tiré de la non réalisation des investissements et des pertes de recettes induites sur le niveau de redevance perçu. Un second préjudice est lié à l'accélération du vieillissement des équipements concédés en l'absence de certains investissements. La commune évalue forfaitairement ces préjudices à 274 874,38 €. Le montant des seuls investissements non réalisés étant de plus de 1 M€, cette estimation forfaitaire du préjudice est faible. Elle a pour vocation de compenser l'indemnité due par la commune au concédant en contrepartie de la remise des biens de reprise. La résiliation anticipée de la concession s'opère ainsi sans versements financiers de part et d'autre.

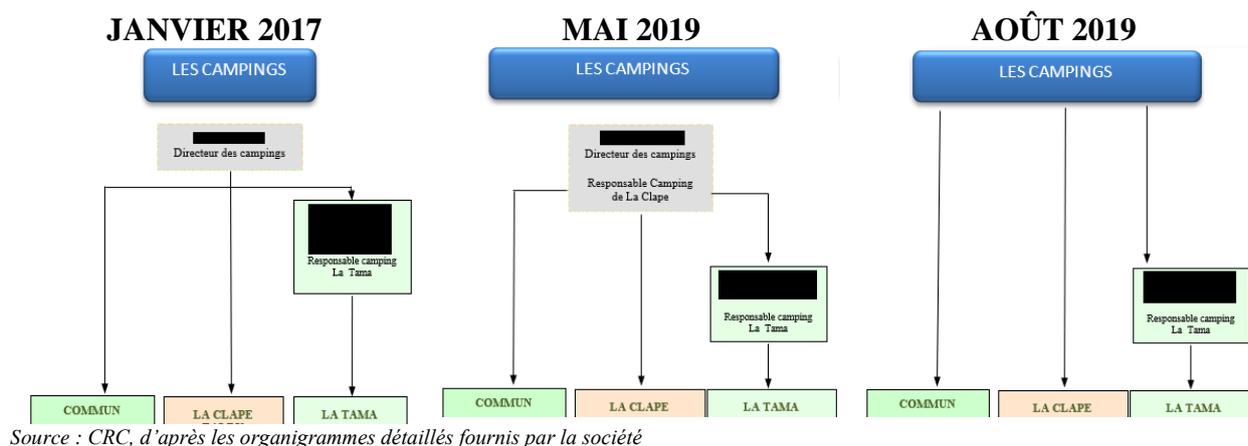
### **2.3.2.3. Une absence de direction durant 4 années**

En 2017, alors que l'exploitation dans le cadre de la nouvelle délégation débutait et que l'organisation de la saison estivale devait se mettre en place, le directeur des deux campings et son épouse, la directrice marketing du camping la Clape, ont été placés en arrêt maladie à compter du 12 juillet 2017. Ils seront licenciés le 22 août 2019 pour inaptitude, sans jamais avoir été remplacés, durant trois saisons. En 2020, alors que leur départ est acté depuis un an, ces deux emplois ne donneront lieu à aucun recrutement. Ainsi, durant 4 années, les deux campings sont restés sans directeur ni directeur marketing. Les seuls personnels affectés sur site étaient des agents techniques ou d'entretien.

---

<sup>40</sup> Le site internet <https://www.campingfrance.com/> dont l'actionnaire principal est la Fédération Française de Camping-Caravaning répertorie 28 campings sur la seule commune d'Agde. Le site <https://www.toocamp.com> en répertorie 29 sur la commune et 129 aux alentours.

figure 4 : organigrammes comparés de janvier 2017 à août 2019



Durant cette période le chiffre d'affaires des campings a diminué de 23 %. La désorganisation engendrée par cette absence durable, bien que connue, n'a pas conduit la Sodéal à suppléer à celle-ci.

L'article 5 de la concession relatif à l'exploitation des campings précisait que le concessionnaire « s'engage à prendre toute mesure utile pour optimiser la gestion service public qui lui est confié » et qu'il « devra à ne rien faire ni laisser faire qui puisse avoir pour conséquence [...] la diminution du rendement ou la cessation d'exploitation, ». L'article 6 du contrat de concession imposait au délégataire de tout mettre en œuvre pour assurer la promotion active des campings. En n'ayant pas pourvu au remplacement de ces deux postes, et en ayant laissé les campings sans responsable, la direction de la Sodéal a mis en place les conditions conduisant à une baisse de la fréquentation et donc du chiffre d'affaires. Ce faisant, la Sodéal a aussi contrevenu à ses obligations contractuelles et failli à son obligation de bonne gestion.

#### 2.3.2.4. Un nouveau délégataire

Suite à la résiliation anticipée du contrat de concession, la commune de Agde a conclu un nouveau contrat de concession avec une société privée. Le repreneur a d'ores et déjà investi 8 M€ dans les campings et prévoit un nouvel investissement de 15 M€. Son objectif est d'obtenir une labellisation 5 ou 4 étoiles au lieu des 3 actuelles. Cet investissement a augmenté l'attractivité des sites et le chiffre d'affaires a atteint 6 M€ cumulé pour les deux établissements dès 2021, soit le double de celui réalisé par Sodéal. En terme de fréquentation, le nouveau délégataire revendique ainsi 80 000 nuitées<sup>41</sup> lors de la première saison d'exploitation en 2021 puis 126 948 en 2022 sur la Tamarissière et 55 000 en 2021 sur la Clape puis 121 294 en 2022. La fréquentation a été ainsi multipliée par 2,3 en seulement deux saisons.

## 2.4. Les comptes rendus d'activité des concessions : une information insuffisante

Conformément à la législation en vigueur, aux articles 24 à 28 de la délégation de service public de 2005 ainsi qu'à l'article 34 de la concession de 2021 pour la gestion du port et du centre nautique et à l'article 23 de la concession des campings, le concessionnaire est tenu de remettre au concédant un rapport comprenant des données comptables (compte annuel et données analytiques,

<sup>41</sup> Le nombre de nuitées correspond au nombre total de nuits passées par les clients dans un établissement ; deux personnes séjournant quatre nuits dans un hôtel comptent ainsi pour huit nuitées.

état du patrimoine immobilier, inventaire des biens), une analyse de la qualité des ouvrages et du service ainsi qu'un compte rendu technique et financier, assorti d'une annexe permettant au concédant d'apprécier les conditions d'exécution du service public par le concessionnaire<sup>42</sup>.

Les comptes rendus d'activité (CRAC) produits, insuffisamment fiabilisés, ne fournissent pas à la collectivité une information complète sur les conditions d'exploitation.

Tant les comptes rendus d'activité de la concession portuaire que ceux du camping ne respectent pas le principe de permanence des méthodes comptables. Des données ne sont pas reprises de manière pérenne, d'autres sont incomplètes, voire erronées, et les méthodes comptables de *reporting* ne sont pas spécifiées annuellement, bien que régulièrement modifiées.

À titre d'illustration, les CRAC ne fournissent pas le détail des chiffres d'affaires réalisés par type de prestation, ni par type d'abonnement ou de bateaux. Les CRAC sur les campings, quant à eux, ne retracent ni le nombre de nuitées ni leur évolution ; il s'agit pourtant d'une donnée essentielle pour ce secteur d'activité. L'absence pérenne du directeur ne fait pas partie des informations transmises au délégant. De même le montant des investissements réalisés est présenté de manière très lacunaire et peu commenté, l'état des installations n'est pas évoqué. Le niveau des charges de personnel affecté chaque année au titre de chaque activité est incohérent.

La SEM Sodéal n'a pas produit les rapports prévus par les dispositions législatives au concédant pour l'année 2020 tant pour le camping, les berges que pour le port<sup>43</sup>.

Les rapports lacunaires, voire erronés, produits par Sodéal altèrent la qualité et le niveau d'information que le délégant était en droit d'attendre. La chambre relève que si la commune d'Agde n'a pas disposé d'un niveau d'information lui permettant d'apprécier les conditions réelles d'exécution du service concédé, elle ne s'est toutefois pas, malgré les incohérences des données relevées, retournée vers son délégataire pour obtenir des compléments d'information. La chambre dans son rapport du 23 septembre 2020 soulignait déjà les carences des rapports fournis par le délégataire.

La chambre recommande à la SEM d'améliorer le contenu et la fiabilité des comptes-rendus d'activité produits au délégant en s'appuyant sur des données financières fiabilisées et présentées selon une méthode pérenne.

### **Recommandation**

**9.** Améliorer le contenu et la fiabilité des compte-rendu d'activité produits au délégant en s'appuyant sur des données financières fiabilisées et présentées selon une méthode pérenne.  
*Non mise en œuvre.*

---

<sup>42</sup> Articles R. 3131-3 et R. 3131-4 du code de la commande publique

<sup>43</sup> L'ordonnance n° 2020-319 du 25 mars 2020 portant diverses mesures d'adaptation des règles des contrats soumis au code de la commande pendant la crise sanitaire ne prévoit pas, pour le concessionnaire, d'écarter les obligations légales ou réglementaires prévues au CGCT.

### 3. UNE SITUATION FINANCIÈRE FRAGILISÉE PAR LES DÉCISIONS DE GESTION

#### 3.1. Une rentabilité fragilisée

##### 3.1.1. Les résultats : 2021, une année de rupture

La société intervient dans deux secteurs différents en début de période vérifiée. À compter de mai 2021, elle cesse son activité d'exploitant de campings, entraînant la diminution de son chiffre d'affaires. *A contrario*, son résultat net dégagé s'améliore fortement, passant de 372 k€ à 922 k€ entre 2017 et 2021.

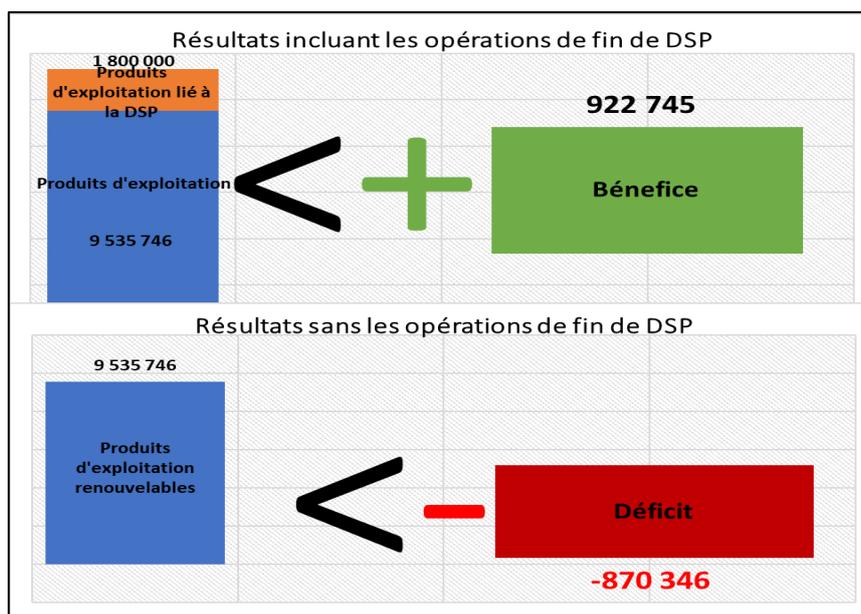
tableau 18 : résultats de la société 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021	Variation annuelle moyenne 2017-2021
<b>CHIFFRES D'AFFAIRES NETS</b>	<b>12 218 284</b>	<b>11 839 365</b>	<b>12 096 797</b>	<b>10 527 684</b>	<b>9 430 613</b>	<b>-6,3%</b>
PRODUITS D'EXPLOITATION	12 534 606	12 382 260	12 734 550	10 921 404	11 335 746	-2,5%
CHARGES D'EXPLOITATION	11 843 033	12 296 152	12 751 480	11 042 861	10 076 033	-4,0%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>691 573</b>	<b>86 108</b>	<b>-16 930</b>	<b>-121 457</b>	<b>1 259 713</b>	<b>16,2%</b>
PRODUITS FINANCIERS	7 752	22 018	16 901	18 689	1 626	-32,3%
CHARGES FINANCIERES	156 169	69 554	34 067	25 264	15 516	-43,9%
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-148 417</b>	<b>-47 536</b>	<b>-17 166</b>	<b>-6 575</b>	<b>-13 890</b>	<b>-44,7%</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>	<b>543 156</b>	<b>38 572</b>	<b>-34 096</b>	<b>-128 032</b>	<b>1 245 823</b>	<b>23,1%</b>
PRODUITS EXCEPTIONNELS	1 088 786	105 912	73 200	42 148	1 906 612	15,0%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	1 202 362	114 378	49 546	49 899	2 171 802	15,9%
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>-113 576</b>	<b>-8 466</b>	<b>23 654</b>	<b>-7 751</b>	<b>-265 190</b>	<b>23,6%</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	66 000	25 000	-25 000		55 000	
Impôts sur les bénéfices	(8 858)	-2 300	-3 600	1 749	3 600	
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>13 631 144</b>	<b>12 510 190</b>	<b>12 824 651</b>	<b>10 982 241</b>	<b>13 243 984</b>	<b>-0,7%</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>13 258 706</b>	<b>12 502 784</b>	<b>12 806 493</b>	<b>11 119 773</b>	<b>12 321 951</b>	<b>-1,8%</b>
<b>BENEFICE OU PERTE</b>	<b>372 438</b>	<b>7 406</b>	<b>18 158</b>	<b>-137 532</b>	<b>922 033</b>	<b>25,4%</b>

Source : CRC, d'après les données financières de la société

L'exercice 2021 se définit comme une année de rupture. Alors que depuis 2017, le résultat de la société était orienté à la baisse, et après une année 2020 déficitaire, l'année 2021 affiche un résultat nettement positif porté par des opérations exceptionnelles tirées de la fin d'exploitation des campings et du renouvellement de la délégation de services publics du port.

figure 5 : résultats comparés avec et sans les opérations exceptionnelles de fin de DSP



Source : données comptables

Plusieurs facteurs contribuent à cette articulation atypique du résultat :

- entre 2017 et 2019, le cycle d'exploitation est déficitaire et ce déficit s'accroît en raison d'une hausse des charges d'exploitation (+ 3,8% de VAM) ne s'accompagnant pas d'une hausse proportionnelle des produits ;
- en 2020, la crise sanitaire impacte l'ensemble de l'activité de la SEM et plus particulièrement les activités des campings ;
- en 2021, le résultat d'exploitation de 1,2 M€ repose principalement sur le produit exceptionnel induit par le produit tiré de la comptabilisation d'un droit d'entrée au titre de la reprise de l'exploitation de la délégation de services publics du port. Le niveau atypique du résultat d'exploitation dégagé sur cet exercice n'est pas représentatif d'une tendance d'évolution.

### 3.1.2. Une rentabilité économique globale fortement affaiblie

La rentabilité économique de la société est orientée à la baisse. La valeur ajoutée produite par la SEM sur la période se contracte, passant de 8,8 M€ à 5,8 M€ entre 2017 et 2021. Sur la seule période 2019/2021, la valeur ajoutée se contracte de - 2,4 M€.

tableau 19 : la capacité d'autofinancement brute

	2017	2018	2019	2020	2021	Variation annuelle moyenne
<b>RESULTAT NET</b>	<b>372 437</b>	<b>7 406</b>	<b>18 156</b>	<b>-137 532</b>	<b>922 035</b>	<b>-10,0%</b>
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>8 861 831</b>	<b>8 177 420</b>	<b>8 176 756</b>	<b>7 202 544</b>	<b>5 826 245</b>	<b>-10,0%</b>
(+) subventions d'exploitation	133 510	7 133	15 138			-100,0%
(-) impôts et taxes	1 166 758	1 226 709	1 061 123	1 149 488	933 967	-5,4%
(-) charges de personnel	4 482 327	4 411 281	4 663 370	4 095 836	3 883 224	-3,5%
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>3 346 256</b>	<b>2 546 563</b>	<b>2 467 401</b>	<b>1 957 220</b>	<b>1 009 054</b>	<b>-25,9%</b>
(+) Transferts de charges d'exploitation	115 583	151 707	122 697	116 876	145 072	5,8%
(+) Autres produits d'exploitation	2 047	1 400	9 626	7 250	2 002	-0,6%
(-) Autres charges d'exploitation	1 695 435	1 598 288	1 830 910	1 119 945	1 135 050	-9,5%
(+) Produits financiers	7 752	22 018	16 901	18 689	1 627	-32,3%
(-) Charges financières	156 169	69 554	34 067	25 264	15 516	-43,9%
(+) Produits exceptionnels	1 088 785	105 912	73 200	42 148	1 906 612	15,0%
(-) Produits des cessions d'éléments actif	993 842	4 448	12 750	3 750	1 807 272	16,1%
(-) Subventions d'investissement	32 445	21 586	19 360	19 234		-100,0%
(-) Charges exceptionnelles	1 202 362	114 378	49 546	49 899	2 171 802	15,9%
(+) Valeur compte des immobilis cédées	860 441		1 617	1 856	2 151 809	25,8%
(+) Dot. Aux amortis., dépréciations et provisions exceptionnels	45 234	45 233	33 925	33 925		-100,0%
(-) Impôts sur les bénéfices	-8 858	-2 300	-3 600	1 749		-100,0%
<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>1 394 703</b>	<b>1 066 879</b>	<b>782 334</b>	<b>958 123</b>	<b>86 536</b>	<b>-50,1%</b>
Taux CAF/chiffre d'affaires	11%	9%	6%	9%	1%	

Source : CRC, d'après les données financières de la société

Cette diminution de la valeur ajoutée, particulièrement marquée en 2020 (- 1 M€) et en 2021 (- 1,4 M€), s'explique par la baisse d'activité liée à la pandémie pour la première année puis par la fin de la concession liée à l'exploitation des campings en avril 2021. Sur cette dernière année, la forte dégradation de son excédent brut d'exploitation entraînant la dégradation majeure de sa capacité d'autofinancement résulte de la perte des produits de ses activités d'exploitation du camping alors que de nombreuses charges liées à cette activité ont perduré au premier trimestre, voire sur toute l'année.

La question de l'équilibre d'exploitation au-delà de l'exercice 2021, se pose dans un contexte renouvelé avec un recentrage de l'activité sur le port, conduit selon une nouvelle délégation de service public imposant des investissements de 20 M€. Ce programme d'investissement devra nécessairement s'appuyer sur une amélioration de la capacité d'autofinancement de la société et donc de sa rentabilité économique.

L'analyse sera centrée sur les résultats d'exploitation par secteur d'activité, les résultats financiers et exceptionnels n'étant pas significativement impactants<sup>44</sup>.

### 3.1.3. Des résultats qui se compensent entre secteurs

Si en 2021, le déficit du secteur des campings entraîne la baisse massive de la rentabilité économique globale de la société, depuis la conclusion de la concession d'exploitation des campings, cette activité affiche des résultats dégradés, absorbant les bénéfices dégagés par le secteur du port. Ce n'est que la compensation opérée entre les déficits de l'exploitation des campings et les bénéfices émanant du port qui permet à la société d'afficher des résultats globaux bénéficiaires, mais peu à peu ce bénéfice global s'est réduit, et la crise sanitaire de 2020 a conduit à la dégradation des résultats d'ensemble.

44 En 2017, des opérations de cession du domaine Baldy, le remboursement anticipés des prêts relatifs à cette cession et la comptabilisation de provisions exceptionnelles liées aux travaux de rénovation de la capitainerie ont généré un résultat financier et exceptionnel cumulé de -261K€.

tableau 20 : rentabilité par secteurs d'activités

	2017	2018	2019	2020	2021	VAM 2017-2021
<b>PORT</b>						
CHIFFRES D'AFFAIRES NETS	8 200 426	8 283 259	8 400 576	8 045 656	8 805 954	1,8%
BENEFICE OU PERTE	436 695	372 931	1 043 230	785 334	2 224 932	50,2%
<b>CENTRE NAUTIQUE</b>						
CHIFFRES D'AFFAIRES NETS	420 021	403 615	439 018	296 715	394 901	1,8%
BENEFICE OU PERTE	-192 633	-247 739	-332 366	-343 035	-176 672	-2,1%
<b>BERGES</b>						
CHIFFRES D'AFFAIRES NETS	204 062	209 061	181 768	189 943	212 451	1,8%
BENEFICE OU PERTE	92 975	81 196	29 032	66 484	81 244	-3,3%
<b>CAMPINGS (CLAPE ET TAMARISSIERE)</b>						
CHIFFRES D'AFFAIRES NETS	3 415 330	2 943 429	3 064 623	1 991 313	17 308	1,8%
BENEFICE OU PERTE	35 400	-198 986	-721 737	-646 315	-1 207 470	

Source : CRC d'après données comptables de la société

figure 6 : Résultats par secteurs d'activité



Source : CRC d'après données comptables de la société

L'entreprise dispose d'une comptabilité analytique ayant vocation à produire des résultats sectoriels devant alimenter les comptes rendus d'activité annuels produits au concédant. Ces éléments sont d'une part, entachés d'erreurs de rattachement et d'autre part, affectés d'une discontinuité dans les méthodes de comptabilisation. Les modalités de répartition des charges de siège ont varié à plusieurs reprises sur la période, affectant ainsi significativement toute analyse tendancielle précise.

### 3.2. Les activités sectorielles se compensent financièrement entre elles

#### 3.2.1. L'activité portuaire : Des marges de progression à exploiter

La période sous revue ayant été l'objet d'événements majeurs ayant modifié l'évolution tendancielle des charges et des produits, l'analyse se centre sur les points les plus significatifs, ces derniers étant au demeurant suffisants pour tirer des constats quant aux conditions d'exercice de l'activité.

##### 3.2.1.1. Un cycle d'exploitation conforté par le manque d'investissement

Alors que jusqu'en 2019 les produits de l'activité portuaire entendue au sens large (port, centre nautique et berges de l'Hérault) étaient relativement stables, ils sont affectés en 2020 par la

crise du covid-19. L'année 2021 se caractérise par une reprise de l'activité, le chiffre d'affaires lié à l'exploitation portuaire progressant de 1 M€. Mais ces produits sont aussi portés par des opérations n'ayant pas vocation à se renouveler.

tableau 21 : résultats du secteur Port/nautisme/berges

PORT-CENTRE NAUTIQUE-BERGES						
En €	2017	2018	2019	2020	2021	VAM 2017-2021
Ventes de marchandises	924 818	1 078 232	1 024 844	962 821	1 362 745	10,2%
Production vendue (services)	7 899 692	7 817 703	8 004 588	7 572 782	8 050 561	0,5%
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>8 824 510</b>	<b>8 895 935</b>	<b>9 029 432</b>	<b>8 535 603</b>	<b>9 413 306</b>	<b>1,6%</b>
Subventions d'exploitation	56 299	7 133	15 138	0	0	-100,0%
Reprise s/prov. & transfert de charges	123 234	486 080	547 119	372 568	1 880 555	97,6%
Autres produits d'exploitation	429	693	8 454	5 574	1 977	46,5%
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>9 004 472</b>	<b>9 389 841</b>	<b>9 600 143</b>	<b>8 913 745</b>	<b>11 295 838</b>	<b>5,8%</b>
Achats de marchandises	770 127	990 271	902 382	733 189	1 211 190	12,0%
Variation stock marchandises	-9 218	-83 944	14 099	24 052	-30 773	35,2%
Achats de matières et autres appro.	439 398	64 451	39 222	27 457	33 381	-47,5%
Variation stock matières et autres appro.	6 003	2 785	6 087	2 055	2 548	-19,3%
Autres achats et charges externes	2 794 579	1 893 949	1 982 980	1 722 256	2 053 314	-7,4%
<b>CHARGES EXTERNES</b>	<b>4 000 888</b>	<b>2 867 512</b>	<b>2 944 769</b>	<b>2 509 009</b>	<b>3 269 660</b>	<b>-4,9%</b>
IMPOTS TAXES & VERS. ASSIMILIES	828 361	1 080 495	889 222	1 001 320	912 114	2,4%
Salaires et traitements	1 534 634	2 559 500	2 361 119	2 276 250	2 660 828	14,8%
Charges sociales	494 897	960 217	915 579	935 700	975 806	18,5%
<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>2 029 531</b>	<b>3 519 717</b>	<b>3 276 698</b>	<b>3 211 951</b>	<b>3 636 634</b>	<b>15,7%</b>
Dot. amort. Sur immobilisations	727 935	766 975	639 986	573 870	415 748	-13,1%
Dot. prov. sur actif circulant	61 793	51 132	72 224	59 288	0	-100,0%
Dot. prov. pour risques et charges	228 900	476 539	474 308	553 301	19 289	-46,1%
<b>DOTATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>1 018 627</b>	<b>1 294 646</b>	<b>1 186 518</b>	<b>1 186 459</b>	<b>435 037</b>	<b>-19,2%</b>
<b>AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>483 128</b>	<b>380 099</b>	<b>591 582</b>	<b>481 034</b>	<b>924 090</b>	<b>17,6%</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>8 360 535</b>	<b>9 142 469</b>	<b>8 888 789</b>	<b>8 389 773</b>	<b>9 177 534</b>	<b>2,4%</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>643 937</b>	<b>247 372</b>	<b>711 354</b>	<b>523 972</b>	<b>2 118 304</b>	<b>34,7%</b>
Produits sur cession de VMP	1 307	20 847	12 615	15 153	1 626	5,6%
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>1 307</b>	<b>20 847</b>	<b>12 615</b>	<b>15 153</b>	<b>1 626</b>	<b>5,6%</b>
Intérêts et charges financières	48 299	52 189	27 585	21 220	14 932	-25,4%
<b>CHARGES FINANCIERES</b>	<b>48 299</b>	<b>52 189</b>	<b>27 585</b>	<b>21 220</b>	<b>14 932</b>	<b>-25,4%</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-46 992</b>	<b>-31 342</b>	<b>-14 970</b>	<b>-6 067</b>	<b>-13 306</b>	<b>-27,1%</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>	<b>596 945</b>	<b>216 030</b>	<b>696 384</b>	<b>517 904</b>	<b>2 104 998</b>	<b>37,0%</b>
Produits except./opérations de gestion	42 701	66 432	35 518	1 247	2 938	-48,8%
Produits except./opérations en capital	9 333	33 787	36 414	40 901	1 903 674	277,9%
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>52 034</b>	<b>100 219</b>	<b>71 932</b>	<b>42 148</b>	<b>1 906 612</b>	<b>146,0%</b>
Charges exceptionnelles/opérations gestion	223 092	48 800	12 407	166	1 523	-71,3%
Charges exceptionnelles/opérations capital	0	1 000	1 617	15 721	1 822 013	
Dot. except. aux amort. et provisions	45 234	45 233	33 925	33 925	0	-100,0%
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>268 326</b>	<b>95 033</b>	<b>47 949</b>	<b>49 812</b>	<b>1 823 536</b>	<b>61,5%</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>-216 291</b>	<b>5 186</b>	<b>23 983</b>	<b>-7 664</b>	<b>83 076</b>	
Participation des salariés	45 216	17 128	-17 128	0	54 969	5,0%
Impôts sur les bénéfices	-1 600	-2 300	-2 687	1 418	3 600	
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>9 057 813</b>	<b>9 510 907</b>	<b>9 684 691</b>	<b>8 971 045</b>	<b>13 204 076</b>	<b>9,9%</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>8 720 775</b>	<b>9 304 519</b>	<b>8 944 509</b>	<b>8 462 223</b>	<b>11 074 571</b>	<b>6,2%</b>
<b>RESULTAT</b>	<b>337 037</b>	<b>206 388</b>	<b>740 182</b>	<b>508 822</b>	<b>2 129 505</b>	<b>58,5%</b>

Source : CRC d'après les données analytiques de la société

Le chiffre d'affaires du secteur « port étendu » de la SEM est composé de produits variés dont des ventes de carburants aux plaisanciers, des prestations dont les locations d'emplacements du port, les frais de manutention ou de grutage pour les plaisanciers, les droits de passage, les droits d'occupation du port et de terrasses pour les commerçants, les stages. Les potentielles capacités de développement du chiffre d'affaires n'ont pas été à ce jour assez exploitées pour assurer une dynamique des produits couvrant l'évolution des charges de + 2.4% sur la période.

Le produit d'exploitation constaté en 2021, à hauteur de 1783 k€, traduit la reprise des provisions pour gros entretien et renouvellement des immobilisations du port. La SEM avait provisionné une charge correspondant à une obligation contractuelle tirée de la délégation de service public ; or elle ne s'est pas libérée de cette obligation. Cette absence de réalisation des investissements imposés contractuellement lui permet de dégager à la fin du premier contrat de délégation de service public un produit exceptionnel. C'est ainsi indirectement son faible niveau

d'action en matière d'investissement sur le port qui, fin 2021, améliore significativement son résultat d'exploitation dans le secteur du port et compense les pertes du secteur camping.

Cette absence d'investissement, récurrente sur tout le premier contrat de délégation produira des effets indirects sur les prochaines années. Le niveau d'investissement nécessaire pour assurer des conditions satisfaisantes d'exploitation sera d'autant plus élevé à compter de 2022 que l'investissement n'a pas été suffisant depuis plusieurs années.

### 3.2.1.2. Le poids grandissant des charges de personnel dans l'exploitation portuaire

Au sein des charges du secteur portuaire, ce sont les charges de personnel qui constituent le premier poste. Elles progressent fortement au titre de l'année 2021 (+ 424 k€)<sup>45</sup>. Le secteur camping disparaissant, les salariés du siège consacrent depuis 2021 toute leur activité au seul secteur du port.

Les rémunérations du siège évoluent de manière significative entre 2018 et 2021 (+ 60 K€ soit + 13%), alors que le nombre de salariés diminue, passant de 12 à 9. Cette augmentation est portée par les hausses ciblées de rémunération du directeur général délégué et du nouveau directeur administratif et financier.

tableau 22 charges de personnel par secteur

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Port-Centre nautique-surveillance</b>					
Total effectif Port-CN-Surveillance	98	101	91	83	93
Total rémunérations Port-CN-Surveillance	2 138 291	2 105 948	2 137 067	1 909 942	2 130 134
<b>Campings</b>					
Total effectif campings	70	52	53	36	14
Total rémunérations Campings	759 395	633 241	671 847	490 950	126 845
<b>Siège</b>					
Total effectif Siège	11	12	14	10	9
Total rémunérations Siège	443 142	441 463	475 092	478 220	502 629

Source : tableaux effectifs SEM

Ainsi, malgré un résultat affiché en 2021 fortement positif, la rentabilité du secteur port se trouve affaiblie en 2021 en raison de l'accroissement des charges de structure (charges du siège) pesant sur la seule activité de la SEM, alors que l'entreprise a été dimensionnée pour assurer la gestion d'équipes d'une plus grande envergure.

<sup>45</sup> Les chiffres issus de la comptabilité analytique ne peuvent être comparés utilement, pour les années 2017, 2019 et 2020, les charges de personnel du siège n'étant pas réparties par secteur. Le cabinet comptable a produit des éléments rectifiés en cours d'instruction pour rétablir a posteriori la continuité des méthodes de comptabilisation pour les années 2019 et 2020. En revanche, l'année 2017 n'a pas été reconstituée selon la même méthode.

### 3.2.2. L'activité des campings : un défaut de pilotage

#### 3.2.2.1. Le cycle d'exploitation : déséquilibre structurel et déficit de pilotage

*Un déficit structurel aggravé par un déficit de pilotage*

tableau 23 : Résultats du secteur camping

CAMPINGS (CLAPE ET TAMARISSIERE)						
En €	2017	2018	2019	2020	2021	VAM 2017- 2021
Ventes de marchandises				20 193		
Production vendue (services)	3 393 774	2 943 429	3 067 364	1 971 887	17 308	-73%
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>3 393 774</b>	<b>2 943 429</b>	<b>3 067 364</b>	<b>1 992 080</b>	<b>17 308</b>	<b>-73%</b>
Subventions d'exploitation	71 815	0	0	0		-100%
Reprise s/prov. & transfert de charges	22 387	48 281	65 870	13 902	22 575	-9%
Autres produits d'exploitation	449	707	1 172	1 675	26	-57%
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>3 488 425</b>	<b>2 992 417</b>	<b>3 134 406</b>	<b>2 007 657</b>	<b>39 909</b>	<b>-67%</b>
Achats de marchandises	0	0	0	9 612		-100%
Achats de matières et autres appro.	161 973	3 331	4 310	3 019	1 073	-34%
Variation stock matières et autres appro.	-938	341	-16 849	10 062	4 166	
Autres achats et charges externes	963 543	790 762	987 809	793 438	329 469	-23%
<b>CHARGES EXTERNES</b>	<b>1 124 578</b>	<b>794 434</b>	<b>975 271</b>	<b>816 131</b>	<b>334 708</b>	<b>-23%</b>
<b>IMPOTS TAXES &amp; VERS. ASSIMILIES</b>	<b>158 731</b>	<b>146 213</b>	<b>171 900</b>	<b>148 168</b>	<b>21 853</b>	<b>-43%</b>
Salaires et traitements	756 165	706 962	1 047 797	709 831	176 524	-36%
Charges sociales	167 671	184 603	338 873	174 055	70 067	-30%
<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>923 836</b>	<b>891 565</b>	<b>1 386 670</b>	<b>883 885</b>	<b>246 591</b>	<b>-35%</b>
Dot. amort. sur immobilisations	6 570	48 354	75 078	115 549	37 242	-11%
Dot. prov. sur actif circulant	0	0	0	51		-100%
Dot. prov. pour risques et charges	0	54 928	14 440	50 393	47 143	88%
<b>DOTATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>6 570</b>	<b>103 282</b>	<b>89 518</b>	<b>165 993</b>	<b>84 385</b>	<b>5%</b>
<b>AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>1 200 033</b>	<b>1 218 190</b>	<b>1 239 328</b>	<b>638 911</b>	<b>210 960</b>	<b>-35%</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>3 413 747</b>	<b>3 153 684</b>	<b>3 862 687</b>	<b>2 653 088</b>	<b>898 497</b>	<b>-30%</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>74 678</b>	<b>-161 267</b>	<b>-728 281</b>	<b>-645 431</b>	<b>-858 588</b>	<b>33%</b>
Produits sur cession de VMP	715	1 170	4 286	3 536		-100%
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>715</b>	<b>1 170</b>	<b>4 286</b>	<b>3 536</b>	<b>0</b>	<b>-100%</b>
Intérêts et charges financières	20 260	17 366	6 482	4 044	584	-73%
<b>CHARGES FINANCIERES</b>	<b>20 260</b>	<b>17 366</b>	<b>6 482</b>	<b>4 044</b>	<b>584</b>	<b>-73%</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-19 545</b>	<b>-16 196</b>	<b>-2 196</b>	<b>-508</b>	<b>-584</b>	<b>-72%</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>	<b>55 133</b>	<b>-177 463</b>	<b>-730 477</b>	<b>-645 938</b>	<b>-859 172</b>	
Produits except./opérations de gestion	1 294	5 693	0	0		-100%
Produits except./opérations en capital	0	0	1 268	0		-100%
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>1 294</b>	<b>5 693</b>	<b>1 268</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-100%</b>
Charges exceptionnelles/opérations gestion	243	19 344	1 597	87		-100%
Charges exceptionnelles/opérations capital	0	0	0	0	348 267	-20%
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>243</b>	<b>19 344</b>	<b>1 597</b>	<b>87</b>	<b>348 267</b>	<b>-21%</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>1 051</b>	<b>-13 651</b>	<b>-329</b>	<b>-87</b>	<b>-348 267</b>	
Participation des salariés	20 784	7 872	-7 873	0	31	-80%
Impôts sur les bénéfices	0	0	-913	331	0	-100%
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>3 490 434</b>	<b>2 999 280</b>	<b>3 139 959</b>	<b>2 011 194</b>	<b>39 909</b>	<b>-69%</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>3 455 034</b>	<b>3 198 266</b>	<b>3 861 979</b>	<b>2 657 550</b>	<b>1 247 379</b>	<b>-29%</b>
<b>RESULTAT</b>	<b>35 400</b>	<b>-198 986</b>	<b>-722 020</b>	<b>-646 356</b>	<b>-1 207 470</b>	<b>41%</b>

Source : Données analytiques SEM Sodéal

L'activité des campings est fortement impactée par des événements exceptionnels sur la période, dont la crise sanitaire de 2020, puis la cessation de l'activité au 1<sup>er</sup> avril 2021. Au surplus, des modifications dans les méthodes de comptabilisation affectent l'analyse des données financières produites par l'entreprise.

Chacune des années d'exploitation se caractérise par un déficit, et celui-ci croît en fin de période, à l'exclusion de l'année 2017, au cours de laquelle la fiabilité des données analytiques est incertaine, les opérations exceptionnelles liées à la cession du camping Baldy n'étant pas retracées dans ce secteur : leur prise en compte conduirait à dégager un déficit de -305 353€. Le déficit

d'exploitation pérenne sur quatre années consécutives d'exploitation réelle varie de - 161K€ à - 728K€, représentant un tiers des produits d'exploitation.

Si la crise sanitaire a affecté les résultats des activités de tourisme, pour la présente activité de camping, elle n'a fait que confirmer une situation déficitaire déjà structurellement installée. Ce déficit trouve son origine dans un cycle d'exploitation déséquilibré, les résultats exceptionnels et financiers n'intervenant que marginalement dans la composition de ce résultat.

Ce déficit s'explique par un niveau de produits structurellement insuffisants pour assurer la couverture des charges fixes, et par une absence de dynamique des produits.

Le chiffre d'affaires de 3,4 M€ dégagé en 2017 constituait le seuil plancher indispensable pour équilibrer les résultats d'exploitation. Or le chiffre d'affaires n'a fait que se réduire au cours des années suivantes, bien que les deux campings bénéficient d'une situation attractive au cœur de la station et en bord de mer<sup>46</sup>. Deux causes principales expliquent cette baisse d'activité, tout d'abord une gestion défailante de l'activité, et enfin une offre de prestations insuffisamment adaptée aux demandes des vacanciers.

La gestion défailante se caractérise par l'absence de tout recrutement pour pourvoir le poste de directeur des campings durant quatre saisons, associée à une absence de promotion active des produits proposés. Par son inaction, la société a contrevenu à son obligation contractuelle tirée de l'article 6 du contrat de concession, d'assurer la promotion active des campings.

L'absence d'investissement dans ces établissements a aggravé la gestion lacunaire des sites. Alors que le contrat de concession imposait au délégataire de réaliser 1,5 M€ d'investissements, seuls 500 k€ ont été investis sur la période par la SEM Sodéal. Les investissements portant sur l'acquisition de nouveaux mobil home n'ont pas été réalisés. En 2021, le délégataire et le délégant constatent conjointement que les équipements souffrent d'un vieillissement accéléré ayant pour cause le manque d'investissement, et que cet état participe au déséquilibre du contrat. Cette absence de conduite de toute politique d'investissement ne s'explique pas par une impossibilité d'accéder au crédit, la société ayant par ailleurs des disponibilités et un endettement très modéré. Elle résulte d'un manque de pilotage de la direction de la société.

Ce déséquilibre du cycle d'exploitation est conforté par le niveau de charges fixes incompatibles avec le niveau des produits. Ce niveau de charges élevé trouve son origine dans la redevance forfaitaire versée au délégant de 1,2 M€ et dans le poids des charges de personnel.

Les charges de personnel varient entre 883 k€ et 1386 k€ alors que le nombre d'agents affectés sur les campings est globalement stable entre 2017 et 2020 (hors CDD). Les variations de charges de personnel significatives intervenant en 2019 résultent d'une affectation de la quote part des charges de personnel de siège supérieure à celle des années antérieures. Cette modification des règles d'affectation des charges en comptabilité analytique détériore significativement et rapidement les résultats d'exploitation de l'activité. L'année 2020, année de la crise sanitaire affectant la période d'activité « utile », génère une deuxième année consécutive de fort déficit conduisant à la résiliation anticipée du contrat de délégation de service public après seulement 4 années d'exploitation sur les 10 années prévues initialement au contrat.

---

<sup>46</sup> La cession de Baldy n'explique pas cette baisse de chiffre d'affaires, le CA Baldy étant de 21 k€ en 2017

### Une cessation d'activité avant la saison estivale

L'année 2021 affiche un déficit de 1,2 M€ qui a pour principale cause la résiliation anticipée du contrat. Le contrat de délégation portant exploitation des campings a été résilié dans le cadre d'un accord transactionnel conclu avec le délégant, la commune d'Agde, en date du 9 novembre 2020. L'accord transactionnel a été conclu à la demande de la SEM Sodéal. Cette dernière invoque une perte des 2/3 de son chiffre d'affaires pendant la pandémie, affectant ainsi gravement sa situation financière et compromettant sa capacité à soutenir ses engagements en termes d'investissements. En réalité la baisse de chiffre d'affaires, si elle est très significative, n'atteint pas les niveaux annoncés et surtout elle n'a pas pour seule cause la crise sanitaire ; elle repose sur une absence de tout engagement des investissements imposés au contrat depuis 2017 et sur un pilotage défaillant.

L'accord transactionnel conclu à la demande de la société prévoit une fin d'exploitation au 30 avril 2021. Le choix de cette date a conduit la SEM à assumer les charges durant les 6 mois d'automne et d'hiver, et ce sans percevoir de produits, ceux-ci intervenant dans cette activité cyclique au printemps et à l'été. Ces charges sont principalement constituées des salaires des agents en contrat à durée indéterminée, des loyers des biens en crédit-bail, d'une quote part de la redevance et des amortissements. Ces charges se sont globalement élevées à 1,25 M€ contre moins de 40 K€ de produits. Le choix de cette date a été le facteur décisif, voire exclusif, de la naissance du déficit né en 2021. Ce déficit a pu être compensé opportunément en 2021 par le produit exceptionnel dégagé par l'activité portuaire, suite au renouvellement de la convention d'exploitation du port. Ce choix décisif sur la date de fin des activités ne fait l'objet d'aucune observation dans le protocole transactionnel de la part des dirigeants de la SEM, et les charges engagées sur cette période ne sont pas recensées au sein des préjudices subis par la SEM, cette dernière renonçant à toute action relative à une demande indemnitaire. Ainsi, la SEM et la commune d'Agde, d'un commun accord, font supporter à la SEM des charges sans lui attribuer les produits attendus en retour de cet engagement.

La commune a confié la délégation de services publics portant sur l'exploitation de ces deux campings à une nouvelle entreprise privée à compter du 1<sup>er</sup> mai 2022. Cette dernière a exploité les deux campings durant l'été 2021 et perçu les produits de la totalité de la saison sans avoir eu à assumer ni les charges salariales ni les charges d'entretien, ni les charges d'occupation du domaine public de l'année.

### **3.3. Une politique d'investissement qui ne respecte pas les engagements contractuels**

La période sous revue se caractérise par un niveau d'investissement faible et même nettement inférieur au niveau fixé contractuellement entre la société et son délégant. Ainsi, la société n'a investi que 1,3 M€ entre 2017 et 2021, alors que les investissements imposés par les deux contrats de délégations cumulés fixaient à minima un objectif de 3,5 M€ d'investissements. Ce sous-investissement concerne tant le port que les campings.

**tableau 24 : Investissements réels comparés aux investissements imposés par les DSP**

	2017	2018	2019	2020	2021	Exercice non précisé	Total
<b>MONTANT TOTAL DES INVESTISSEMENTS REALISES</b>	<b>387 648</b>	<b>463 982</b>	<b>206 509</b>	<b>120 934</b>	<b>170 758</b>		<b>1 349 832</b>
Prévisionnel DSP Port+ Camping	1 069 000	652 000	652 000	670 500	0	404 000	3 447 500
<b>ECARTS GLOBAL PREVISIONNEL/REALISE</b>	<b>-681 352</b>	<b>-188 018</b>	<b>-445 491</b>	<b>-549 566</b>	<b>170 758</b>	<b>-404 000</b>	<b>-2 097 668</b>
IMMO identifiées PORT	338 381	125 138	165 489	69 057	170 758		868 823
Prévisionnel (contrat de DSP PORT)	619 000	417 000	440 000	422 000	-		1 898 000
Ecarts PORT	-280 619	-291 862	-274 511	-352 943			-1 199 935
IMMO identifiées CAMPINGS	49 267	338 845	41 020	51 877	-		481 009
Prévisionnel (CSP camping)	450 000	235 000	212 000	248 500	0	404 000	1 549 500
Ecarts CAMPINGS	-400 733	103 845	-170 980	-196 623	0	-404 000	-1 068 491

Source : inventaires

Cette politique d'investissement lacunaire s'écartant des obligations contractuelles n'a pas pour cause une insuffisance des financements internes ou externes. La société, chaque année, a investi pour des montants significativement inférieurs à sa capacité d'autofinancement dégagée à l'exclusion de l'année 2021. Sa capacité de désendettement varie de 1,6 à 3,3 années. La société finalise sur la période sous revue le remboursement du capital des emprunts contractés antérieurement ; à compter du 31 décembre 2021, elle a soldé sa dette d'emprunt hors prêt général d'État. Ainsi, elle n'a contracté aucun nouvel emprunt en vue de financer de nouveaux investissements, quand bien même elle vient de renouveler en 2021 la concession d'exploitation du port l'engageant à réaliser plus de 20 M€ d'investissements. Elle prévoyait, selon son plan de financement, de débiter ces investissements en 2022, soit lors de la deuxième année de concession.

**tableau 25 Dettes et investissements**

	2017	2018	2019	2020	2021
INVESTISSEMENTS REALISES	387 648	463 982	206 509	120 934	170 758
CAF	1 394 703	1 066 879	782 334	958 123	86 536
Dettes à MLT	2 320 709	1 753 351	1 235 360	3 207 665	2 801 868
Durée de désendettement (dette/CAF)	1,7	1,6	1,6	3,3	32,4
Trésorerie	2 452 550	2 873 129	3 288 718	6 533 432	6 369 401

Source : grand livre/ liasse

**tableau 26 détail de la dette**

Compte	Intitulé	Solde 2017	Solde 2018	Solde 2019	Solde 2020	Solde 2021	Solde 2022
164001	EMPRUNT COURTOIS	54 297	0	0	0	0	0
164008	EMPRUNT STE GENERALE 2012	495 000	385 000	275 000	165 000	55 000	0
164011	EMPRUNT CREDIT AGRICOLE 2013	290 515	195 738	98 915	0	0	0
164012	EMPRUNT BANQUE POP 2014	334 178	248 041	159 770	69 311	0	0
164013	EMPRUNT BQUE POPULAIRE 2015	340 468	269 963	198 142	124 981	50 455	0
164014	PRÊT PROFESSIONNEL BPS 2017	800 000	643 878	485 841	325 864	163 926	0
164015	EMPRUNT BANQUE POP 2020 PGE	0	0	0	2 500 000	2 506 250	0
	<b>TOTAL</b>	<b>2 314 459</b>	<b>1 742 621</b>	<b>1 217 668</b>	<b>3 185 157</b>	<b>2 775 631</b>	<b>0</b>

Source : SEM Sodéal

Selon ce plan de financement fourni, la SEM Sodéal projetait en 2022 de réaliser 2 754 k€ d'investissements. Elle n'a à ce jour engagé que 716 k€ d'investissements, dont une partie n'entre pas dans le périmètre des investissements imposés par la convention, et les projets de financement devant couvrir ces investissements ne sont pas conclus.

### 3.4. Une situation bilancielle temporairement confortée

#### 3.4.1. Des capitaux propres temporairement confortés par le prêt garanti de l'État

Les capitaux propres sont d'un niveau global satisfaisant, atteignant même plus de 5 M€ en 2021. Ils sont toutefois artificiellement confortés par le prêt garanti par l'État souscrit par la société en 2020 et les biens mis à disposition par le délégataire.

Le prêt garanti par l'État, remboursé en 2022, ne couvrait aucun besoin réel, la société disposant d'une trésorerie suffisante. Il a cependant généré 12 500 € de charges financières. Les biens mis à disposition par le délégataire dans le cadre du renouvellement de la DSP du port confortent les capitaux propres à hauteur de 1,7 M€, le capital social et les réserves représentant moins de 50 % des capitaux propres.

tableau 27 : évolution des capitaux propres

En €	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Capitaux propres</b>	<b>4 390 049</b>	<b>4 789 641</b>	<b>3 731 895</b>	<b>3 826 530</b>	<b>5 074 151</b>
Capital	228 750	228 750	228 750	228 750	228 750
Réserves	771 112	1 143 549	1 150 956	1 169 112	1 031 580
Résultat de l'exercice	372 437	7 406	18 156	(137 532)	922 035
Subventions d'investissements	142 755	128 307	108 947	89 712	42 855
Droits du concédants « 229 »	1 197 526	1 353 207	238 836	242	1 746 955
Provisions pour risque	16 800	71 728	42 078	40 319	65 015
Provisions pour charge	1 660 669	1 856 694	1 944 172	2 435 927	1 036 961
Ratio d'endettement (dettes MLT/capitaux propres)	53%	37%	33%	84%	55%

Source : CRC, d'après les données financières de la société

#### 3.4.2. Une trésorerie abondante et non exploitée

Le fonds de roulement traduit l'excédent de capitaux stables par rapport aux emplois durables. Cet excédent couvre le besoin en fonds de roulement tiré du cycle d'exploitation et alimente la trésorerie de la société.

Le fonds de roulement de la Sodéal progresse fortement sur la période, passant de 1,2 M€ à 4M€. Deux facteurs cumulatifs et contradictoires expliquent cette hausse du fonds de roulement, à savoir la faiblesse des besoins associée à une hausse des ressources. La société affiche une réduction marquée de son niveau de besoins (- 1,6 M€ sur la période.). Cette dernière traduit l'absence d'investissements sur la période. Quant aux ressources, leur niveau est temporairement accru par le prêt garanti de l'État remboursé en 2022. Corrigé de ce prêt temporaire, le fonds de roulement serait en 2021 de 1,5 M€, soit d'un niveau équivalent à celui de 2019.

tableau 28 : fonds de roulement 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>					
Concessions, brevets et droits similaires	525	233		4 709	2 462
Autres immobilisations incorporelles					1 739 589
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>					
Terrains	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Constructions	133 764	110 237	86 710	65 411	44 842
Installations techniques, matériel, outillage	124	44			
Autres immobilisations corporelles	4 929 534	4 713 242	3 266 456	2 485 739	2 047 477
Immobilisations en cours	262 030	80 682			
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>					
Autres immobilisations financières		150	480	480	480
<b>ACTIF CIRCULANT</b>					
Provision Clients et comptes rattachés	(166 975)	(161 199)	(207 977)	(145 345)	(259 290)
<b>Total des besoins (I)</b>	<b>5 459 002</b>	<b>5 043 389</b>	<b>3 445 669</b>	<b>2 710 994</b>	<b>3 875 560</b>
Capital social ou individuel	228 750	228 750	228 750	228 750	228 750
Réserve légale	22 875	22 875	22 875	22 875	22 875
Autres réserves (dont achat œuvres originales artistes)	748 237	1 120 674	1 128 081	1 146 237	1 008 705
RESULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)	372 437	7 406	18 156	(137 532)	922 035
Subventions d'investissement	142 755	128 307	108 947	89 712	42 855
Provisions pour risques	16 800	71 728	42 078	40 319	65 015
Provisions pour charges	1 660 669	1 856 694	1 944 172	2 435 927	1 036 961
<b>DETTES FINANCIERES</b>					
Droits du concédants « 229 »	1 197 526	1 353 207	238 836	242	1 746 955
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	2 314 459	1 742 621	1 219 095	3 187 420	2 776 223
Emprunts et dettes financières divers (dont empr. participatifs)	6 250	10 730	16 265	20 245	25 645
<b>Total des ressources (II)</b>	<b>6 710 758</b>	<b>6 542 992</b>	<b>4 967 255</b>	<b>7 034 195</b>	<b>7 876 019</b>
<b>Fonds de roulement (II-I)</b>	<b>1 251 756</b>	<b>1 499 603</b>	<b>1 521 586</b>	<b>4 323 201</b>	<b>4 000 459</b>

Source : CRC, d'après les données financières de la société

Le besoin en fonds de roulement mesure la trésorerie nécessaire pour couvrir le décalage entre le paiement des dettes fournisseurs et des créances clients liés au cycle d'exploitation. Ce décalage qui génère un besoin de trésorerie doit donc être financé par la société. Au cas particulier, l'activité de la société génère un besoin en fonds de roulement négatif sur l'ensemble de la période.

L'absence de besoin en fonds de roulement pour assurer l'exploitation, couplé à un fonds de roulement en hausse, alimente une trésorerie abondante.

tableau 29 : FR, BFR et trésorerie

FR, BRF et trésorerie (montant en €)	2017	2018	2019	2020	2021	Variation annuelle moyenne 2017-2021
Fonds de roulement	1 251 756	1 499 603	1 521 586	4 323 201	4 000 459	33,7%
Besoin en fonds de roulement	-1 200 794	-1 373 526	-1 767 132	-2 210 231	-2 368 942	18,5%
Trésorerie	2 452 550	2 873 129	3 288 718	6 533 432	6 369 401	26,9%

Source : CRC, d'après les données financières de la société

Ainsi, le résultat global positif de 2021 est intervenu dans un contexte de sous-investissement, Sodéal ne respectant pas ses obligations contractuelles. La question de l'équilibre d'exploitation se pose ainsi au-delà de 2021, dans le cadre d'une nouvelle concession imposant 20 M€ d'investissements au délégant, auxquels s'ajouteront des travaux de sécurisation urgents. La société, pour ce faire, devra accroître sa capacité d'autofinancement et donc avoir une gestion plus dynamique des produits du port.

\*\*\*

## ANNEXES

## annexe 1 : comparaison des tarifs portuaires

tableau 30 : comparaison des tarifs 2021 entre les ports de Saint-Cyprien et du Cap d'Agde

Catégorie	Longueur	Stationnement courte durée (jour)			Annuel
		Basse saison	Moyenne saison	Haute saison	
<b>ST CYPRIEN</b>					
0	0-4	6,00	11,00	14,00	1 007,00
1	4-5,0	7,00	14,00	16,00	1 207,00
2	5-6,5	8,00	19,00	22,00	1 497,00
3	6,5-8	11,00	24,00	28,00	2 141,00
4	8-9,5	14,00	28,00	37,00	2 569,00
5	9,5-11	16,00	39,00	46,00	3 231,00
6	11-13,0	22,00	47,00	55,00	3 912,00
7	13-15,0	28,00	55,00	71,00	4 799,00
8	15-18	33,00	63,00	77,00	5 809,00
9	18-24	59,00	84,00	106,00	7 645,00
10	24+ par m/sup	3,00	6,00	7,00	
<b>CAP D'AGDE</b>					
0	0-4	7,17	12,73	14,21	1 204,53
1	4-5,0	7,20	14,24	17,00	1 204,53
2	5-6,5	10,05	18,47	22,69	1 612,36
3	6,5-8	12,93	21,34	27,74	1 987,27
4	8-9,5	14,41	25,60	32,61	2 399,99
5	9,5-11	17,25	31,29	38,28	2 878,59
6	11-13,0	21,52	39,78	48,18	3 493,11
7	13-15,0	25,79	46,88	59,49	4 263,86
8	15-18	30,12	55,40	69,41	5 175,93
9	18-24	45,85	73,85	92,08	6 759,71
10	24+ par m/sup	12,36	12,36	12,36	539,35
<b>DIFFERENTIEL DE TARIF</b>					
0	0-4	1,17	1,73	0,21	197,53
1	4-5,0	0,20	0,24	1,00	-2,47
2	5-6,5	2,05	-0,53	0,69	115,36
3	6,5-8	1,93	-2,66	-0,26	-153,73
4	8-9,5	0,41	-2,40	-4,39	-169,01
5	9,5-11	1,25	-7,71	-7,72	-352,41
6	11-13,0	-0,48	-7,22	-6,82	-418,89
7	13-15,0	-2,21	-8,12	-11,51	-535,14
8	15-18	-2,88	-7,60	-7,59	-633,07
9	18-24	-13,15	-10,15	-13,92	-885,29
10	24+ par m/sup	9,36	6,36	5,36	539,35

Source : CRC, d'après grilles tarifaires de l'année 2021

figure 7 : comparaison des tarifs pratiqués Cap d'Agde/Canet/Leucate

CAP AGDE/CANET							/ Leucate		
ANNUEL 2021				2022		2022		ANNUEL 2021	
Catégorie	Largeur totale des postes à quais (box) (1)	Longueur MAXIMALE des bateaux susceptibles d'être accueillis par les postes à quai	TAXE ANNUELLE forfaitaire (2)	TAXE ANNUELLE forfaitaire (2)	SURCOUT	TAXE ANNUELLE forfaitaire (2)	SURCOUT	En € TTC	SURCOUT
			En € TTC	En € TTC		En € TTC			
I	2,5	5	1 204,53	1 204,53	0,00	1 204,53	0,00	1 204,53	0,00
II	3	6,5	1 612,36	1 612,36	0,00	1 612,36	0,00	1 612,36	0,00
III	3,5	8	1 987,27	1 987,27	0,00	1 987,27	0,00	1 987,27	0,00
IV	4	9,5	2 399,99	2 438,00	38,01	2 556,00	156,01	2 399,99	0,00
V	4,5	11	2 878,59	3 029,00	150,41	3 225,00	346,41	2 878,59	0,00
VI	5	13	3 493,11	3 768,00	274,89	3 900,00	406,89	3 493,11	0,00
VII	5,5	15	4 263,86	4 642,00	378,14	4 822,00	558,14	4 263,86	0,00
VIII	6	18	5 175,93	5 486,00	310,07	5 818,00	642,07	5 878,00	702,07
IX	7	24	6 759,71	7 483,00	723,29	9 152,00	2 392,29	8 334,00	1 574,29
	Au-delà par mètre supplémentaire		539,35	539,35		539,35			

Source : SODEAL

## annexe 2 : comptes de résultats

	2017	2018	2019	2020	2021	VAM 2017- 2021
Ventes de marchandises	924 265	1 078 233	1 024 844	983 014	1 362 744	10,2%
Production vendue de services	11 294 019	10 761 132	11 071 953	9 544 670	8 067 869	-8,1%
<b>CHIFFRES D'AFFAIRES NETS</b>	12 218 284	11 839 365	12 096 797	10 527 684	9 430 613	-6,3%
Subventions d'exploitation	133 510	7 133	15 138			100,0%
Reprises sur dépréciations, provisions, transferts de charges	180 765	534 362	612 989	386 470	1 903 131	80,1%
Autres produits	2 047	1 400	9 626	7 250	2 002	-0,6%
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	12 534 606	12 382 260	12 734 550	10 921 404	11 335 746	-2,5%
Achats des marchandises	774 802	986 791	902 382	742 801	1 211 190	11,8%
Variation de stock de marchandises	(9 218)	(83 944)	14 099	24 052	(30 773)	35,2%
Achats de matières premières, autres approvisionnements	86 657	71 262	43 532	30 475	34 455	-20,6%
Variation de stock matières premières	5 065	3 126	(10 762)	12 117	6 714	7,3%
Autres achats et charges externes	2 499 046	2 684 711	2 970 789	2 515 695	2 382 783	-1,2%
Impôts, taxes et versements assimilés	1 166 758	1 226 709	1 061 123	1 149 488	933 967	-5,4%
Salaires et traitements	3 374 997	3 266 461	3 408 918	2 986 081	2 837 352	-4,2%
Charges sociales	1 107 330	1 144 820	1 254 452	1 109 755	1 045 872	-1,4%
Dotations aux amortissements sur immobilisations	816 005	815 329	715 064	689 419	291 700	-22,7%
Dotations aux dépréciations sur actif circulant	83 768	51 132	72 224	59 340	161 291	17,8%
Dotations aux provisions	242 388	531 467	488 749	603 693	66 432	-27,6%
Autres charges	1 695 435	1 598 288	1 830 910	1 119 945	1 135 050	-9,5%
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	11 843 033	12 296 152	12 751 480	11 042 861	10 076 033	-4,0%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	691 573	86 108	-16 930	-121 457	1 259 713	16,2%
Autres intérêts et produits assimilés	6 699	20 509	16 629	18 553	1 490	-31,3%
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	1 053	1 509	272	136	136	-40,1%
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	7 752	22 018	16 901	18 689	1 626	-32,3%
Intérêts et charges assimilées	156 169	69 554	34 067	25 264	15 516	-43,9%
<b>CHARGES FINANCIERES</b>	156 169	69 554	34 067	25 264	15 516	-43,9%
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	-148 417	-47 536	-17 166	-6 575	-13 890	-44,7%
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>	543 156	38 572	-34 096	-128 032	1 245 823	23,1%
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	62 499	72 125	35 518	1 247	2 938	-53,4%
Produits exceptionnels sur opérations de capital	1 026 287	33 787	37 682	40 901	1 903 674	16,7%
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	1 088 786	105 912	73 200	42 148	1 906 612	15,0%
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	296 687	68 145	14 004	253	1 523	-73,2%
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	860 441	1 000	1 617	15 721	2 170 279	26,0%
Dotations exceptionnelles aux amortissements, dépréciations et provisions	45 234	45 233	33 925	33 925		100,0%
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	1 202 362	114 378	49 546	49 899	2 171 802	15,9%
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	-113 576	-8 466	23 654	-7 751	-265 190	23,6%
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	66 000	25 000	-25 000		55 000	
Impôts sur les bénéfices	(8 858)	-2 300	-3 600	1 749	3 600	
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	13 631 144	12 510 190	12 824 651	10 982 241	13 243 984	-0,7%
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	13 258 706	12 502 784	12 806 493	11 119 773	12 321 951	-1,8%
<b>BENEFICE OU PERTE</b>	372 438	7 406	18 158	-137 532	922 033	25,4%

Source : CRC d'après données comptables de la société

tableau 31

	2017	2018	2019	2020	2021	Variation annuelle moyenne 2017-2021
Intérêts et charges assimilées	156 169	69 554	34 067	25 264	15 516	-43,9%
<b>CHARGES FINANCIERES</b>	<b>156 169</b>	<b>69 554</b>	<b>34 067</b>	<b>25 264</b>	<b>15 516</b>	<b>-43,9%</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	296 687	68 145	14 004	253	1 523	-73,2%
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	860 441	1 000	1 617	15 721	2 170 279	26,0%
Dotations exceptionnelles aux amortissements, dépréciations et provisions	45 234	45 233	33 925	33 925		-100,0%
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>1 202 362</b>	<b>114 378</b>	<b>49 546</b>	<b>49 899</b>	<b>2 171 802</b>	<b>15,9%</b>

Source : CRC, d'après les données financières de la société

## annexe 3 : comptes de résultats par secteur d'activité détaillé

tableau 32 : rentabilité par secteur d'activités

	2017	2018	2019	2020	2021	Variation annuelle moyenne 2017- 2021
<b>PORT</b>						
<b>CHIFFRES D'AFFAIRES NETS</b>	<b>8 200 426</b>	<b>8 283 259</b>	<b>8 400 576</b>	<b>8 045 656</b>	<b>8 805 954</b>	<b>1,8%</b>
PRODUITS D'EXPLOITATION	8 340 616	8 764 247	8 886 059	8 405 439	10 675 064	6,4%
CHARGES D'EXPLOITATION	7 605 307	8 360 951	7 845 726	7 597 806	8 443 943	2,6%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>735 309</b>	<b>403 296</b>	<b>1 040 333</b>	<b>807 633</b>	<b>2 231 121</b>	<b>32,0%</b>
RESULTAT FINANCIER	-40 581	-24 907	-18 796	-12 932	-12 780	-25,1%
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	694 728	378 389	1 021 537	794 701	2 218 341	33,7%
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-221 613	6 836	7 898	-9 367	58 712	
TOTAL DES PRODUITS	8 387 836	8 880 956	8 941 309	8 443 837	12 558 630	10,6%
TOTAL DES CHARGES	7 951 141	8 508 025	7 898 079	7 658 503	10 333 698	6,8%
<b>BENEFICE OU PERTE</b>	<b>436 695</b>	<b>372 931</b>	<b>1 043 230</b>	<b>785 334</b>	<b>2 224 932</b>	<b>50,2%</b>
<b>CENTRE NAUTIQUE</b>						
<b>CHIFFRES D'AFFAIRES NETS</b>	<b>420 021</b>	<b>403 615</b>	<b>439 018</b>	<b>296 715</b>	<b>394 901</b>	<b>1,8%</b>
PRODUITS D'EXPLOITATION	459 091	410 836	456 743	299 944	403 004	-3,2%
CHARGES D'EXPLOITATION	647 643	651 636	803 298	643 824	598 330	-2,0%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-188 552</b>	<b>-240 800</b>	<b>-346 555</b>	<b>-343 880</b>	<b>-195 326</b>	<b>0,9%</b>
RESULTAT FINANCIER	-3 026	-3 023	-1 217	-1 049	-274	-45,1%
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	-191 578	-243 823	-347 772	-344 929	-195 600	0,5%
RESULTAT EXCEPTIONNEL	5 201	-1 743	12 431	1 894	24 266	47,0%
TOTAL DES PRODUITS	465 092	415 086	469 493	303 694	427 470	-2,1%
TOTAL DES CHARGES	657 725	662 825	801 859	646 729	604 142	-2,1%
<b>BENEFICE OU PERTE</b>	<b>-192 633</b>	<b>-247 739</b>	<b>-332 366</b>	<b>-343 035</b>	<b>-176 672</b>	<b>-2,1%</b>
<b>BERGES</b>						
<b>CHIFFRES D'AFFAIRES NETS</b>	<b>204 062</b>	<b>209 061</b>	<b>181 768</b>	<b>189 943</b>	<b>212 451</b>	<b>1,8%</b>
PRODUITS D'EXPLOITATION	204 764	214 758	181 768	203 064	217 770	1,6%
CHARGES D'EXPLOITATION	107 585	129 882	150 857	134 620	135 262	5,9%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>97 179</b>	<b>84 876</b>	<b>30 911</b>	<b>68 444</b>	<b>82 508</b>	<b>-4,0%</b>
RESULTAT FINANCIER	-3 384	-3 412	-2 437	-1 960	-252	-47,8%
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	93 795	81 464	28 474	66 484	82 256	-3,2%
RESULTAT EXCEPTIONNEL	120	93	200	0	98	-4,9%
TOTAL DES PRODUITS	204 884	214 865	181 968	203 064	217 976	1,6%
TOTAL DES CHARGES	111 909	133 669	152 936	136 580	136 732	5,1%
<b>BENEFICE OU PERTE</b>	<b>92 975</b>	<b>81 196</b>	<b>29 032</b>	<b>66 484</b>	<b>81 244</b>	<b>-3,3%</b>
<b>CAMPINGS (CLAPE ET TAMARISSIERE)</b>						
<b>CHIFFRES D'AFFAIRES NETS</b>	<b>3 393 724</b>	<b>2 943 429</b>	<b>3 064 623</b>	<b>1 991 313</b>	<b>17 308</b>	<b>1,8%</b>
PRODUITS D'EXPLOITATION	3 488 425	2 992 417	3 108 733	2 006 421	39 909	-67,3%
CHARGES D'EXPLOITATION	3 413 747	3 153 684	3 832 104	2 649 876	898 497	-28,4%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>74 678</b>	<b>-161 267</b>	<b>-723 371</b>	<b>-643 455</b>	<b>-858 588</b>	
RESULTAT FINANCIER	-19 545	-16 196	-4 737	-2 812	-584	-58,4%
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	55 133	-177 463	-728 108	-646 267	-859 172	
RESULTAT EXCEPTIONNEL	1 051	-13 651	-1 502	-48	-348 267	
TOTAL DES PRODUITS	3 490 434	2 999 280	3 108 733	2 006 421	39 909	-67,3%
TOTAL DES CHARGES	3 455 034	3 198 266	3 830 470	2 652 736	1 247 379	-22,5%
<b>BENEFICE OU PERTE</b>	<b>35 400</b>	<b>-198 986</b>	<b>-721 737</b>	<b>-646 315</b>	<b>-1 207 470</b>	

Source : CRC d'après données comptables de la société

annexe 4 : besoin en fonds de roulement

tableau 33 : besoin en fonds de roulement 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>STOCKS ET EN-COURS</b>					
Matières Premières	27 892	24 766	35 528	23 411	16 697
Marchandises	29 501	113 445	99 346	75 294	106 067
<b>CREANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHES</b>					
Clients et comptes rattachés	711 911	707 379	1 015 520	685 176	647 915
<b>AUTRES CREANCES</b>					
Autres créances	632 021	934 154	768 773	721 056	559 989
<b>COMPTES DE REGULARISATION</b>					
CCA	174 115	186 027	193 675	136 749	105 557
<b>Total des besoins (I)</b>	<b>1 575 440</b>	<b>1 965 771</b>	<b>2 112 842</b>	<b>1 641 686</b>	<b>1 436 225</b>
<b>DETTES D'EXPLOITATION</b>					
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	440 828	1 046 689	2 159 144	1 714 489	1 784 019
Dettes fiscales et sociales	874 565	875 169	660 167	705 083	659 638
Autres dettes	741 323	181 010	219 950	479 555	104 194
Concours bancaires courants	2 804	2 062		1 898	3 521
<b>COMPTES DE REGULARISATION</b>					
PCA	716 714	1 234 367	840 713	950 892	1 253 795
<b>Total des ressources (II)</b>	<b>2 776 234</b>	<b>3 339 297</b>	<b>3 879 974</b>	<b>3 851 917</b>	<b>3 805 167</b>
<b>Besoins en fonds de roulement (I-II)</b>	<b>-1 200 794</b>	<b>-1 373 526</b>	<b>-1 767 132</b>	<b>-2 210 231</b>	<b>-2 368 942</b>

Source : CRC, d'après les données financières de la société

## **Réponses aux observations définitives en application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières**

Une réponse enregistrée :

- Réponse du 4 septembre 2023 de M. Gilles D'ETTORE, maire d'Agde

Article L. 243-5 du code des juridictions financières :

« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs ».



Les publications de la chambre régionale des comptes  
Occitanie

sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/Nos-activites/Chambres-regionales-des-comptes-CRC/Occitanie>

**Chambre régionale des comptes Occitanie**  
**500, avenue des États du Languedoc**  
**CS 70755**  
**34064 MONTPELLIER CEDEX 2**

**[occitanie@crtc.ccomptes.fr](mailto:occitanie@crtc.ccomptes.fr)**  
**[X@crcoccitanie](#)**