DÉCISION DE LA COMMISSION

du 9 juillet 2003

concernant l'aide à la restructuration que la France envisage de mettre à exécution en faveur de la Société nationale maritime Corse-Méditerranée (SNCM)

[notifiée sous le numéro C(2003) 2153]

(Le texte en langue française est le seul faisant foi.)

(Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

(2004/166/CE)

LA COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES,

vu le traité instituant la Communauté européenne, et notamment son article 88, paragraphe 2, premier alinéa,

vu l'accord sur l'Espace économique européen, et notamment son article 62, paragraphe 1, point a),

après avoir invité les intéressés à présenter leurs observations conformément auxdits articles ([1]) et vu ces observations,

considérant ce qui suit:

1. PROCÉDURE

1.1. Aperçu procédural

(1) Le gouvernement français a notifié par lettre du 18 février 2002 un projet d'aide à la restructuration en faveur de la Société nationale maritime Corse-Méditerranée (SNCM). Ce cas a été enregistré sous la référence N 118/2002. La notification avait été complétée par des lettres des autorités françaises en date du 3 juillet 2002 ([2]).

(2) Le 19 août 2002, la Commission a décidé d'ouvrir la procédure formelle d'investigation prévue à l'article 6 du règlement (CE) n° 659/1999 du Conseil du 22 mars 1999 portant modalités d'application de l'article 93 du traité CE ([3]), le dossier étant enregistré sous la nouvelle référence C 58/2002.

(3) Par télécopie du 11 septembre 2002, les autorités françaises ont demandé la correction de quelques erreurs factuelles dans la décision du 19 août 2002.

(4) Par lettre également du 11 septembre 2002, enregistrée sous la référence TREN A/65862, les autorités françaises ont demandé un délai supplémentaire pour apporter leurs commentaires à la décision du 19 août 2002. Par lettre du 17 septembre 2002, les services de la Commission ont accordé un mois supplémentaire à la France afin qu'elle puisse préparer sa réponse.

(5) Par lettre du 8 octobre 2002, envoyée le 15 octobre avec ses annexes et enregistrée sous la référence SG(2002) A/10050, les autorités françaises ont apporté à la Commission des observations sur la décision du 19 août 2002 ouvrant la procédure, en insistant sur l'avancement de la mise en œuvre du plan de restructuration.

(6) Par lettre du 15 octobre 2002, enregistrée sous la référence SG(2002) A/10252, les autorités françaises ont rappelé l'urgence de publier la décision d'ouverture de la procédure formelle d'investigation au *Journal officiel des Communautés européennes*.

(7) Par télécopie du 19 novembre 2002, les autorités françaises ont transmis copie des conventions d'avance de trésorerie entre la SNCM et la Compagnie générale maritime et financière (CGMF) ainsi que les preuves du remboursement de l'avance de la CGMF à la SNCM par deux virements en date des 13 mai et 14 juin 2002.

(8) La Commission a adopté une décision le 27 novembre 2002 modifiant la décision du 19 août 2002, décision qu'elle a transmise à la Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne par lettre du 29 novembre 2002. Suite à cela, la décision de la Commission d'ouvrir la procédure formelle d'investigation dans la présente affaire a pu être publiée le 11 décembre

([1]) JO C 308 du 11.12.2002, p. 29
([2]) Enregistrées sous la référence TREN A/61846.
([3]) JO L 83 du 27.3.1999, p. 1.

2002 au *Journal officiel des Communautés européennes* ([4]). Les parties intéressées ont été invitées à présenter leurs observations sur le projet d'aide à compter de cette date.

(9) À la demande des autorités françaises, ces dernières ont pu avoir avec les services de la Commission une première réunion de travail le 24 octobre, puis une seconde le 3 décembre 2002.

(10) La Commission a reçu des observations de la part de deux entreprises, Corsica Ferries et le groupe Stef-TFE, et de différentes collectivités territoriales. Elle a transmis par lettres des 13 et 16 janvier et des 5 et 21 février 2003 leurs observations à la France en lui donnant la possibilité de les commenter.

(11) Par lettre également du 16 janvier 2003, les services de la Commission ont envoyé une demande de renseignements complémentaires conformément aux dispositions de l'article 5 du règlement (CE) nº 659/1999.

(12) Par lettre du 10 février 2003 ([5]), les autorités françaises ont transmis à la Commission des arguments visant à démontrer que le projet d'aide respecte en tout point les lignes directrices communautaires pour les aides d'État au sauvetage et à la restructuration des entreprises ([6]) (ci-après dénommées «les lignes directrices») ainsi qu'une description des engagements nouveaux sur l'évolution des effectifs et des salaires, sur la maîtrise des consommations intermédiaires et sur la politique tarifaire de la SNCM.

(13) Par lettre du 13 février 2003 ([7]), les autorités françaises ont transmis à la Commission des commentaires sur les observations de Corsica Ferries et de Stef-TFE.

(14) Par lettre du 21 février 2003, les autorités françaises ont répondu aux questions supplémentaires posées dans la lettre du 10 février 2003 des services de la Commission.

(15) Par télécopie du 25 février 2003 ([8]), les autorités françaises ont transmis copie du pacte d'actionnaires liant la SNCM et le groupe Stef-TFE, à la demande de la Commission.

([4]) JO C 308 du 11.12.2002, p. 29.
([5]) Enregistrée par les services de la Commission sous la référence SG(2003) A/1546.
([6]) JO C 288 du 9.10.1999, p. 2.
([7]) Enregistrée par les services de la Commission sous la référence SG(2003) A/1691.
([8]) Enregistré par les services de la Commission sous la référence TREN A/21701.

(16) Le 25 février 2003, à la demande des autorités françaises, s'est tenue une réunion de travail entre les services de la Commission et les représentants de l'administration française.

(17) Par courrier électronique du 14 mai 2003 ([9]), les autorités françaises ont transmis à la Commission la version provisoire du rapport d'activité de la SNCM pour l'année 2002.

(18) Par télécopie envoyé le 27 mai 2003 ([10]), les autorités françaises ont transmis à la Commission leurs commentaires sur les documents que Corsica Ferries a remis aux services de la Commission le 4 février 2003 et que cette dernière a retransmis aux autorités françaises par lettre du 21 février 2003.

1.2. **Titre de l'aide**

(19) L'aide en cause s'intitule «Aide à la restructuration en faveur de la SNCM», dossier enregistré sous la référence C 58/2002 (ex N 118/2002), suite à la décision de la Commission du 19 août 2002 d'ouvrir la procédure formelle d'investigation à l'égard du projet d'aide.

1.3. **Bénéficiaire de l'aide**

(20) Le bénéficiaire de l'aide est la Société nationale maritime Corse-Méditerranée (SNCM) qui regroupe plusieurs filiales dans le secteur maritime.

1.4. **Objectif de l'aide**

(21) L'objectif principal des aides destinées à la restructuration est de permettre de mener à bien le processus de restructuration de la SNCM afin d'assurer la viabilité durable du groupe.

2. **DESCRIPTION DÉTAILLÉE DE L'AIDE**

(22) La compatibilité de l'aide ne peut être appréciée sans une certaine connaissance du bénéficiaire de l'aide, de son histoire, du contexte concurrentiel dans lequel il évolue, des raisons de ses difficultés financières et du contenu du plan de restructuration.

([9]) Enregistré par les services de la Commission sous la référence TREN A/20745.
([10]) Enregistré par les services de la Commission sous la référence TREN A/21531.

2.1. **La SNCM et ses principales filiales**

2.1.1. *La SNCM*

(23) La SNCM est une compagnie maritime qui assure des liaisons régulières vers la Corse au départ de Nice, Toulon ([11]) et Marseille et vers le Maghreb (Tunisie et Algérie) au départ de la France ([12]), ainsi que des liaisons saisonnières, d'avril à septembre, vers la Sardaigne.

(24) La SNCM est née en 1969 de la fusion de la Compagnie générale transatlantique et de la Compagnie de navigation mixte, toutes deux créées en 1850. Appelée à l'époque Compagnie générale transméditerranéenne, elle a été rebaptisée Société nationale maritime Corse-Méditerranée en 1976, après que la Société nationale des chemins de fer (SNCF) eut pris une participation à son capital. La compagnie avait été en effet choisie par le gouvernement français pour mettre en œuvre le principe de continuité territoriale avec la Corse, à savoir l'alignement des tarifs de transports maritimes sur les tarifs de la SNCF pour le transport ferroviaire, sur la base d'une convention conclue le 31 mars 1976 pour vingt-cinq ans. La Compagnie générale transatlantique avait été déjà chargée par le gouvernement français de la desserte de la Corse par une convention antérieure conclue le 23 décembre 1948.

(25) En dehors du service public, la SNCM assure également la desserte maritime régulière de l'Algérie et de la Tunisie, ainsi que, en ligne saisonnière, d'avril à septembre, la desserte de la Sardaigne. Entre 1990 et 2002, la SNCM a également offert par l'intermédiaire de sa filiale, Corsica Marittima, des services de transport de passagers entre la Corse et l'Italie.

2.1.1.1. L'actionnariat de la SNCM

(26) La SNCM est aujourd'hui détenue à 80 % par la CGMF, qui avait repris la participation de la Compagnie générale transatlantique, et à 20 % par la SNCF. L'État français détient directement 100 % de la CGMF. La SNCM est devenue filiale de la CGMF en 1992, en lieu et place de la Compagnie générale maritime (CGM) qui a été par la suite restructurée ([13]), recapitalisée ([14]) et privatisée ([15]).

(27) Lors de sa création en 1977, l'objet social de la CGMF a été défini de manière à autoriser notamment toute opération de transport maritime, d'armement et d'affrètement de navires et toute prise de participations et toute opération commerciale ou industrielle se rattachant directement ou indirectement à cet objet social. Aujourd'hui, la CGMF joue principalement les rôles suivants, pour le compte de l'État:

— elle détient une participation de 80 % dans la SNCM (les 20 % restants étant propriété de la SNCF, détenue par l'État français),

— elle est garante des obligations sociales (dont les retraites et mutuelles) vis-à-vis des personnels de son ancienne filiale, la CGM ([16]),

— elle assure la reprise d'un crédit-bail conclu dans le passé par la CGM pour le financement d'un immeuble.

2.1.1.2. Activités de la SNCM

(28) La SNCM transporte des passagers, des voitures et des poids lourds sur les liaisons suivantes:

— entre Marseille et les différents ports de la Corse: Bastia et Ajaccio (tous les jours dans chaque sens), Porto-Vecchio, Balagne et Propriano (trois fois par semaine en comptant les rotations de la CMN) avec des traversées supplémentaires en période de pointe,

— entre Nice et Bastia: la SNCM est présente de façon continue en basse saison (deux à trois aller-retour par semaine) et augmente son offre de fin mars à octobre,

— entre Marseille et la Sardaigne (Porto Torres),

— entre Bastia et la Sardaigne (Porto Torres) avec un de ses navires et un navire de la Compagnie maritime de navigation (CMN),

([11]) Toulon est désormais desservie de manière anecdotique.

([12]) Une desserte maritime entre l'Espagne et le Maghreb est en expérimentation.

([13]) Le plan de restructuration a été arrêté par l'entreprise en décembre 2002.

([14]) Le premier versement de l'aide à la CGM a eu lieu en 1993.

([15]) La privatisation a eu lieu en 1996.

([16]) À titre d'exemple, en 1996, la CGMF qui détenait alors 94 % de la CGM, a directement pris en charge les mesures découlant des plans sociaux mis en place par la CGM dans le cadre de sa privatisation. Voir également la décision 97/14/CE de la Commission du 17 juillet 1996 concernant l'aide accordée à la Compagnie générale maritime dans le cadre d'un plan de restructuration (JO L 5 du 9.1.1997, p. 40).

— entre Marseille et Tunis: au moins une rotation par semaine avec un de ses navires,

— entre Marseille et Alger, plusieurs fois par semaine en haute saison avec l'*Île de beauté*.

2.1.1.3. La flotte

(29) La flotte de la SNCM pour la Corse se compose actuellement des navires suivants:

a) cinq car-ferries:

— le *Napoléon Bonaparte* (capacité de 2 150 passagers et de 708 voitures, puissance de 43 MW, vitesse de 23,8 nœuds), grand navire car-ferry de grand standing,

— le nouveau *Danielle Casanova*, livré en mai 2002 (capacité de 2 204 passagers et de 700 voitures, puissance de 37,8 MW, vitesse de 23,8 nœuds), également grand navire car-ferry de grand standing,

— l'*Île de Beauté* (capacité de 1 554 passagers et de 520 voitures, puissance de 37,8 MW, vitesse de 21,5 nœuds), mis en service en 1979 et réhabilité en 1989/1990,

— le *Méditerranée* (capacité de 2 254 passagers et de 800 voitures, puissance de 35,8 MW, vitesse de 24 nœuds),

— le *Corse* (capacité de 2 150 passagers et de 600 voitures, puissance de 27,56 MW, vitesse de 23,5 nœuds);

b) de quatre navires mixtes (fret et passagers):

— le *Paglia Orba*, (capacité de 500 passagers, de 2 000 mètres linéaires de fret et de 120 voitures, puissance de 19,7 MW, vitesse de 19 nœuds),

— le *Monte d'Oro* (capacité de 508 passagers, de 1 615 mètres de fret et de 130 voitures, puissance de 14,8 MW, vitesse de 19,5 nœuds),

— le *Monte Cinto* (capacité de 111 passagers, de 1 200 mètres de fret, puissance de 8,8 MW, vitesse de 18 nœuds),

— depuis mai 2003, le *Pascal Paoli* (capacité de 594 passagers, de 2 300 mètres de fret et de 130 voitures, puissance de 37,8 MW, vitesse de 23 nœuds);

c) deux navires à grande vitesse (NGV), opérant principalement au départ de Nice:

— le NGV *Liamone* (capacité de 1 116 passagers et 250 voitures, puissance de 65 MW, vitesse de 42 nœuds) qui réalise également des traversées sur Toulon,

— le NGV *Aliso* (capacité de 530 passagers et 148 voitures, puissance de 26 MW, vitesse de 37 nœuds).

(30) La flotte pour la desserte du Maghreb était constituée en 2002 du car-ferry *Méditerranée*, depuis le 24 juin 2002, qui sera dédié à la ligne entre Marseille et Tunis. L'arrivée de cette unité améliore qualitativement et quantitativement la desserte maritime de la capitale tunisienne. Ce navire confortable et rapide offre en effet une capacité totale de 2 250 passagers et 760 véhicules (contre 1 600 passagers et 500 voitures pour le car-ferry *Liberté*). Il permet une augmentation notable du volume de places proposées à la clientèle, tout en réservant des espaces pour le transport de fret, marché lui aussi en forte augmentation.

2.1.2. *Le contrat de délégation de service public*

(31) Les services de transport maritime réguliers entre les ports de la France continentale et de la Corse ont été assurés depuis 1948 dans le cadre d'un service public ([17]). La SNCM et la CMN étaient les concessionnaires du service entre 1976 et la fin de 2001, en vertu d'une convention-cadre conclue initialement pour vingt-cinq ans ([18]). La loi française du 30 juillet 1982 a transféré à l'assemblée de Corse la gestion de la continuité territoriale dans un cadre contractuel avec l'État français. Par la suite, la loi 91-428 du 13 mai 1991 portant statut de la collectivité territoriale de Corse ([19]) a donné pleine compétence à ladite assemblée pour la desserte de l'île. Depuis 1991, la collectivité territoriale de Corse s'est substituée à l'État français en qualité d'autorité concédante pour les obligations de service public ([20]).

(32) La législation communautaire sur le cabotage maritime impose aux États membres l'ouverture des marchés de cabotage nationaux. Pour ce qui concerne le service

([17]) Les liaisons maritimes entre l'Italie et la Corse ont toujours été, quant à elles, exemptes de toute obligation ou de tout contrat de service public.

([18]) Voir considérant 24.

([19]) *Journal officiel de la République française*, n° 111 du 14.5.1991.

([20]) En vertu de ladite loi française du 13 mai 1991.

public, cette obligation se traduit par l'obligation pour les États membres de respecter le principe de «non-discrimination» entre tous les armateurs communautaires. Une transition est cependant prévue pour les contrats de service public existants qui peuvent rester en vigueur jusqu'à leur date d'expiration ([21]). Conformément donc aux règles communautaires en vigueur, la collectivité territoriale de Corse a lancé un appel d'offres européen pour sélectionner l'opérateur qui devait assurer, à compter du 1er janvier 2002, dans le cadre d'un contrat d'une durée de cinq ans, les obligations de service public prévues pour la desserte de l'île en échange de compensations financières. La collectivité a estimé que, compte tenu de l'évolution de la concurrence sur Toulon et Nice, seules les liaisons au départ de Marseille nécessitaient d'être soumises à des obligations fortes de service public.

(33) La SNCM et la CMN ont remporté conjointement ce contrat portant sur la période 2002-2006, Corsica Ferries ayant finalement renoncé à se porter candidate. En parallèle, des obligations de fréquence de dessertes ont été imposées à tous les opérateurs desservant l'île au départ de Toulon et de Nice pour pouvoir faire bénéficier certaines catégories de leurs passagers de l'aide sociale ([22]).

(34) De 1997 à 2001, la subvention octroyée à la SNCM dite de «continuité territoriale» était passée de 80,1 millions d'euros à 86 millions d'euros. Elle couvrait à l'époque toutes les liaisons à partir des trois ports de la France continentale (Nice, Toulon et Marseille).

(35) Le contrat en vigueur prévoit une obligation de desserte avec des fréquences prédéfinies, une qualité de service arrêtée, des prix maximaux en fonction des saisons, des rabais obligatoires pour certaines catégories de passagers. Une compensation financière dite de référence a été arrêtée dans le contrat pour chacune des années de 2002 à 2006, décroissant pour la SNCM de 69,1 millions d'euros à 61,4 millions d'euros. Cette compensation est ajustée dans une limite de 4 % en fonction des écarts de recettes réelles par rapport à des recettes dites de référence également arrêtées dans le contrat. Le ratio des compensations financières de référence sur recettes de référence doit évoluer de 88 % en 2002 à 75 % en 2006.

(36) En 2002, première année du contrat de délégation de service public, la compensation financière a été de 72,1 millions d'euros, en recul par rapport aux années précédentes, compte tenu du fait que seule la desserte de la Corse à partir de Marseille bénéficie désormais de cette subvention. Par comparaison, la subvention en 2001 pour la ligne Marseille-Corse représentait 64,79 millions d'euros pour une recette nette de 73,17 millions d'euros en 2001, dont environ 41 millions d'euros pour les passagers (733 400) et l'hôtellerie et 32 millions d'euros pour le fret et les voitures (762 000 mètres linéaires).

2.1.3. *Les principales filiales de la SNCM*

2.1.3.1. La Compagnie méridionale de navigation

(37) La SNCM détient une participation non majoritaire dans la CMN, qui opère trois navires mixtes entre la Corse et Marseille, à savoir le *Girolata*, le *Kalliste* et le *Scandola*, dans le cadre du contrat de délégation de service public. Elle dessert également la Sardaigne (Porto Torres) à partir de Marseille et Propriano.

(38) La CMN, créée en 1931, est restée un armement purement familial jusqu'à la fin des années 70, époque à laquelle la Compagnie générale transatlantique a pris une participation minoritaire de 49 % pour faciliter le retrait d'une branche de la famille des fondateurs. La CGM a repris entre-temps ladite participation. Aucune de ces deux grandes compagnies n'est intervenue dans la gestion de la CMN qui est restée sous le contrôle des représentants des familles Rousset et Rastit.

(39) La CMN a été liée depuis 1956, par une convention, avec la Compagnie générale transatlantique, ancêtre de la SNCM pour la desserte de la Corse. En 1976, la CMN est devenue concessionnaire pour la desserte de la Corse uniquement pour le fret, alors que la SNCM a obtenu une concession pour le transport de fret et de passagers à destination de la Corse. À partir de 1980, la CMN a pu, par délégation de la SNCM, transporter également des passagers grâce à l'achat de navires mixtes. En contrepartie, la SNCM était l'agent général de la CMN pour le trafic de passagers.

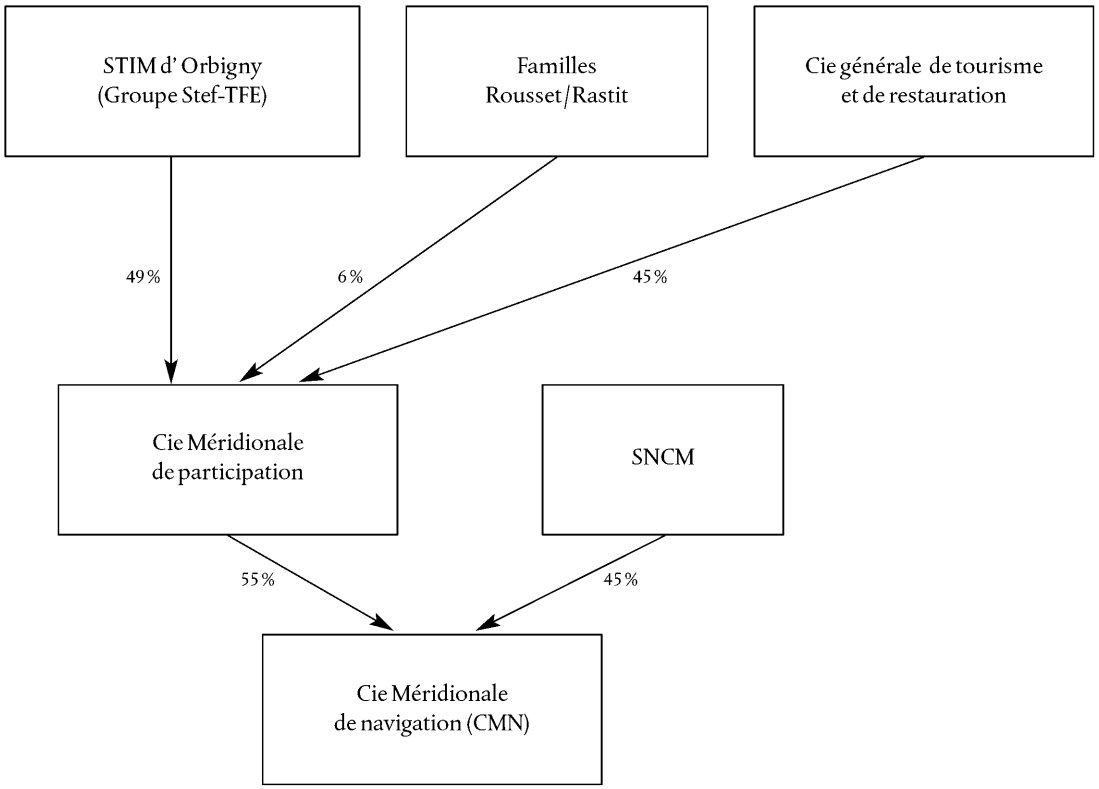
(40) En 1992, la CGM, confrontée à d'importantes difficultés de trésorerie a tenté sans succès de vendre sa participation dans la CMN à un tiers. À défaut de vente, la CGM a demandé à sa filiale de l'époque jusqu'en 1992, la SNCM, de reprendre la participation qu'elle détenait dans la CMN. Un actionnariat à deux étages a été alors créé afin de faire porter à la SNCM la majorité des intérêts tout en permettant aux actionnaires privés de garder le contrôle effectif de la CMN à travers deux «holdings». Les familles Rousset et Rastit ont profité de cette opération pour diminuer leur participation au profit de la Société de travaux industriels et maritimes d'Orbigny

([21]) Voir l'article 4, paragraphe 3, du règlement (CEE) nº 3577/92 du Conseil du 7 décembre 1992 concernant l'application du principe de la libre circulation des services aux transports maritimes à l'intérieur des États membres (cabotage maritime) (JO L 364 du 12.12.1992, p. 7).

([22]) Voir considérant 155.

(STIM d'Orbigny) qui fut par la suite englobée dans le groupe Stef-TFE. Une fusion entre la CGM et la SNCM aurait pu être envisagée à l'époque compte tenu des liens très forts entre les deux compagnies, mais le maintien d'investisseurs privés au sein de l'actionnariat de la CMN et la volonté de ces derniers de garder le contrôle de cette compagnie se sont sans doute opposés à la logique d'une fusion entre les deux sociétés.

(41) Le contrôle effectif de la CMN a été ainsi confié depuis 1992 au groupe Stef-TFE qui possède 49 % de la Compagnie méridionale de participations (CMP) et agit de concert avec les familles Rousset et Rastit qui elles-mêmes détiennent 6 % de la CMP.



2.1.3.2. La Compagnie générale de tourisme et d'hôtellerie

(42) La Compagnie générale de tourisme et d'hôtellerie (CGTH) est une société *holding*, détenue à 100 % par la SNCM, qui détient les filiales ou les participations suivantes:

— 45 % de la CMP, l'actionnaire principal à 55 % de la CMN,

— 100 % des Comptoirs du Sud, qui gère les boutiques à bord des navires de la SNCM,

— 50 % de la société civile immobilière Schuman (actif immobilier vendu ou en cours de vente),

— 100 % de la Société méditerranéenne d'investissements et de participations (SMIP), qui possède pour seul actif le navire *Southern Trader*, affrété à temps.

2.1.3.3. Sud-Cargos

(43) Sud-Cargos est une compagnie maritime française de transport de marchandises, basée à Marseille et spécialisée dans la desserte du Maghreb. Elle est une filiale à parité de deux grands groupes de transports, la SNCM et Delmas. En 2001, elle opérait 8 cargos rouliers et porte-conteneurs et réalisait 67,3 millions d'euros de chiffre d'affaires en transportant 90 000 tonnes, 38 000 TEU, et 18 000 remorques transportées. Elle compte une centaine d'employés avec ses filiales.

(44) Sud-Cargos a construit sa stratégie de développement, sur la base des cinq principes suivants:

— la proximité des clients par une installation en propre dans les principaux ports méditerranéens,

— la polyvalence, avec une flotte de navires diversifiés transportant tout type de marchandises,

— un réseau mondial avec des conteneurs disponibles dans toutes les grandes zones d'activité du monde,

— la maîtrise de la logistique terrestre et des transbordements avec la capacité d'amener par voie terrestre ou maritime les conteneurs du monde entier jusqu'aux principaux ports de chargements français (Marseille), italiens (Gênes) et espagnols (Valence et Barcelone),

— la disponibilité immédiate des informations sur les marchandises.

2.1.3.4. SARA

(45) La Société aubagnaise de restauration et d'approvisionnement (SARA) assure l'avitaillement des navires de la SNCM. En 2002, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 8,58 millions d'euros, intégralement avec la SNCM, pour un bénéfice de 0,19 million d'euros.

2.1.3.5. Ferrytour

(46) Société en nom collectif détenue à 100 % par la SNCM, Ferrytour exerce le métier d'organisateur de voyages. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 11,2 millions d'euros en 2002 pour un résultat très modeste de 0,21 million d'euros. Elle offre des voyages par voie maritime sur la Corse, la Sardaigne et la Tunisie, mais également des vols sur un grand nombre de destinations. De manière accessoire, elle propose également des mini-croisières et des prestations pour le tourisme d'affaires.

2.1.3.6. Les Comptoirs du Sud

(47) Filiale créée en 1996 et détenue à 100 % par la SNCM, les Comptoirs du Sud gèrent l'ensemble des boutiques à bord des navires. L'entreprise réalise un chiffre d'affaires qui fluctue entre 2 et 4 millions d'euros pour un résultat net compris entre 0,08 et 0,12 million d'euros. Plus de 72 % des ventes sont réalisées sur les lignes du Maghreb.

2.1.3.7. Sotramat

(48) Filiale à 100 % de la SNCM, la Société transmondiale mer air terre voyages (Sotramat) exerce l'activité d'agent de voyages et gère les 17 agences réparties en France. Elle a vendu en 2001 pour 42,53 millions d'euros de prestations, dont 40 % de billets SNCM, ce qui représente 8,5 % des ventes de la SNCM. Elle a réalisé un bénéfice de 0,58 million d'euros pour un montant de commission de 3,80 millions d'euros.

2.2. **Les différents marchés pertinents**

(49) La SNCM opère principalement sur deux marchés fort distincts, tant pour le trafic de passagers que pour le trafic de marchandises: la desserte de la Corse et celle du Maghreb, à partir de la France, et accessoirement de l'Italie et de l'Espagne.

2.2.1. *Desserte de la Corse*

(50) La SNCM opère principalement sur les dessertes de la Corse et du Maghreb à partir de la France continentale. L'étude de marché fournie par les autorités françaises (ci-après «l'étude de marché») permet de décrire assez précisément les différents marchés en question.

2.2.1.1. Caractéristiques du marché

(51) Le mode aérien représente 43 % du trafic total de passagers en 2001 (soit environ 2,4 millions sur 6 millions de traversées dans chaque sens). La part du mode maritime a tendance à augmenter ces dernières années en raison du dynamisme de l'offre de transport maritime.

(52) Le transport maritime entre l'Europe continentale et la Corse se caractérise pour le trafic de passagers par les éléments suivants:

— une forte saisonnalité: traditionnellement, les mois de juillet et août représentent près de 50 % du trafic annuel. De fortes variations interviennent aussi pendant les périodes de vacances scolaires et certains week-ends. Cette saisonnalité se double d'une asymétrie des trafics en période de pointe entre les deux sens en début et fin de semaine,

— une offre qui doit pour des raisons structurelles être surdimensionnée par rapport à la demande (taux de remplissage qui varie en moyenne mensuelle de 20 % en hiver — avec des creux à 5 à 10 % — mais des pointes à 100 % en été et certains week-ends de fêtes),

— un déclin de la SNCM sur le marché des liaisons maritimes entre la Corse et l'Europe continentale: 46 % de parts de marché en termes de nombre de passagers en 2001, en décroissance face à son principal concurrent, Corsica Ferries qui en détient 44 %, le reste du marché étant partagé entre Moby Lines (5 %), la CMN (3 %) et Happy Lines (2 %),

— une croissance faible de 2,4 % par an mais les liaisons maritimes prennent progressivement plus de poids face aux liaisons aériennes,

— des taux d'occupation structurellement faibles en moyenne annuelle: environ 40 % pour la SNCM, 33 % pour Corsica Ferries, mais 66 % pour la CMN qui, sur les années 1999 à 2001, a opéré uniquement des navires mixtes qui par nature ont des taux de remplissage plus élevés pour les passagers. Les taux moyens de remplissage des navires ont toujours eu des niveaux apparemment bas, compte tenu des caractéristiques propres de ce marché, même avant l'arrivée de Corsica Ferries sur la desserte entre la Corse et la France continentale comme le montre le tableau 1.

TABLEAU 1

Évolution entre des taux moyens de remplissage des navires de la SNCM

(en %)

Année	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Taux moyen de remplissage des navires	38,1	40,1	35,2	34,9	38,2	41,5	41,8	n.a.	n.a.	43,4

(53) La progression du trafic entre Marseille et la Corse est la plus faible des trois liaisons desservant la Corse depuis la France continentale, ainsi que le montre le tableau 2.

TABLEAU 2

Évolution entre les ports du continent français et la Corse

en milliers

Passagers	2000	2001	2002	1/2000 (pourcentage)	2/2001 (pourcentage)
Nice/Corse	791	786	904	– 0,6 %	15,0 %
Toulon/Corse	122	403	460	230,3 %	14,1 %
Marseille/Corse	827	840	914	1,6 %	8,8 %
Total	1 740	2 029	2 278	16,6 %	12,3 %

2.2.1.2. Les concurrents de la SNCM

(54) La SNCM a fait face à l'arrivée pour la première fois d'un concurrent en 1996 pour la desserte de la Corse à partir de la France continentale avec l'ouverture par Corsica Ferries d'une ligne entre Nice et Bastia et Calvi en haute saison ([23]). Ces dessertes ont été assurées par une rotation hebdomadaire à compter du 18 mars 1999. Depuis le 1er avril 2000, la position de la SNCM a été attaquée sur les dessertes depuis Toulon à destination de Bastia et d'Ajaccio.

(55) Pour le trafic de passagers sur la Corse, le principal concurrent de la SNCM est Corsica Ferries, qui offre des liaisons maritimes vers la Corse autant à partir de Toulon et de Nice que de l'Italie, à partir des ports de Savone et de Livourne. Sa part de marché augmente régulièrement et atteint 44 % en 2001, en forte hausse par rapport à 2000, année pour laquelle cette part de marché n'était encore que de 36 %. Cette hausse s'explique par la mise en service en 2001, sur les lignes Toulon-Corse, de deux ferries rapides qui ont fait croître le trafic à partir de la France continentale, sans que les flux transportés par cette compagnie depuis l'Italie ne diminuent.

(56) Corsica Ferries est devenue en 2002 le «leader» sur le marché des liaisons vers la Corse ([24]) et a une activité à peu près équilibrée entre la Corse et la Sardaigne: elle transporte en rythme annuel 800 000 passagers entre le continent français et la Corse, 800 000 passagers entre l'Italie et la Corse et enfin 800 000 passagers entre la Sardaigne et le continent italien. L'entreprise compte environ un millier de marins sous pavillon italien. Le siège de la société se trouve à Bastia et l'entreprise dispose d'une représentation à Savone. Elle possède 11 navires, un douzième étant commandé.

(57) Les autres concurrents de la SNCM sur la desserte de la Corse sont:

— la CMN, concurrent, mais aussi partenaire associé à la SNCM dans le cadre de la concession de service public. La CMN n'opère que des liaisons depuis Marseille. Sa part de marché est de 3 %,

— Moby Lines opère au départ de Gênes, Livourne et Piombino. Sa part de marché sur la desserte de la Corse est passée de 8 à 5 % entre 2000 et 2001, en raison d'une flotte vieillissante,

— Happy Lines, qui opère un car-ferry de 1 100 places au départ de Gènes, La Spezia et Livourne. Sa part de marché est de l'ordre de 2 %,

([23]) Le marché était *de facto* ouvert pour les opérateurs battant pavillon français.

([24]) Au départ de l'Italie et de la France continentale. La SNCM reste encore «leader» sur les dessertes entre le continent français et la Corse.

— TRIS, avec deux car-ferries de 800 et 1 300 places, et Linee Lauro, avec un car-ferry de 670 places, sont concentrés sur la desserte de la Sardaigne et exploitent des lignes occasionnelles sur la Corse. Leurs parts de marché sont négligeables.

(58) La CMN pour le fret et les concurrents italiens pour optimiser leur offre opèrent des liaisons triangulaires continent européen-Corse-Sardaigne. Ces liaisons n'engendrent toutefois qu'un trafic de passagers très marginal entre la Corse et la Sardaigne.

(59) Pour le trafic de marchandises générales (non accompagnées), la SNCM et la CMN disposent d'un monopole de fait. Dans le cadre du contrat de délégation de service public, les deux compagnies assurent des dessertes fréquentes depuis Marseille vers l'ensemble des ports de la Corse.

(60) Pour les remorques accompagnées ([25]), chargées sur des ferries, qui représentent globalement 24 % du trafic de marchandises générales mesuré en mètres linéaires ([26]), il existe une concurrence entre l'ensemble des opérateurs passagers. La SNCM et la CMN détiennent également la majorité de ce trafic accompagné. Les autres opérateurs, en particulier Corsica Ferries, en détiennent 10 %, soit 2 % du marché global.

2.2.1.3. Évolution du marché

(61) Pour la demande de transport maritime de passagers sur la Corse, l'étude de marché estime que la croissance sera soutenue: […] (*) millions de passagers attendus en 2006, contre 3,4 millions en 2001. L'augmentation de la part du maritime au détriment de l'aérien permettra d'atteindre une part de […] % pour le maritime. Du côté de l'offre, on devrait assister à la poursuite de l'amélioration qualitative de l'offre des principaux acteurs, avec une possible marginalisation de certains opérateurs italiens dont la flotte vieillit, à l'exception de Moby Lines qui commence à renouveler sa flotte.

(62) Sur la Corse, pour le trafic de passagers, la part de marché de la SNCM est de 46 % en 2001, contre 52 % en 2000. Cette part de marché a décru régulièrement au cours des années 1990, au profit de Corsica Ferries. Elle s'explique par la mise en service des deux Méga-Express de Corsica Ferries.

(63) Selon l'étude de marché, aucun opérateur autre que la SNCM et la CMN n'est capable, pour le trafic de marchandises générales non accompagnées, de répondre aux contraintes de service public et d'être rentable en dehors de la concession déjà attribuée. L'étude de marché estime à cet égard que l'association entre la SNCM et la CMN doit donc être poursuivie dans l'intérêt de la SNCM à long terme.

(64) Selon l'étude de marché, la poursuite du contrat de service public permettra à la SNCM et à la CMN, pour le trafic de marchandises générales de Marseille vers la Corse, de capter l'essentiel de la croissance du trafic: […] mètres linéaires en 2006, contre 1 490 000 en 2000. La rentabilité de cette activité passera par une gestion rigoureuse d'un ensemble de ferries et de cargos mixtes gérés par les deux compagnies, avec une optimisation globale du trafic de passagers et de fret. Il n'y a pas de concurrence par les prix: ceux-ci sont contrôlés dans le cadre de la concession de service public.

(65) L'étude de marché estime que, selon que la politique commerciale de Moby Lines devienne plus ou moins vigoureuse sur ses liaisons entre l'Italie et la Corse, la part de l'Italie dans le trafic global diminuera de […] % en 2001 à […] % en 2006, dans le scénario où Moby Lines est très actif ou de […] % à […] % dans le scénario où ce dernier n'investit pas. La SNCM se positionnera sur le haut de gamme avec des fréquences plus nombreuses et des destinations plus variées (ports corses secondaires) que Corsica Ferries. La SNCM doit se fixer un objectif de maintien de sa part de marché d'au moins […] %. Il y aura une amélioration de l'équilibre entre l'offre et la demande pour la SNCM avec un ferry retiré en 2002, un nouveau cargo mixte et la modernisation de deux autres cargos mixtes. Pour Corsica Ferries, l'amélioration de l'équilibre entre l'offre et la demande passe par la réalisation d'ambitieuses prévisions de croissance d'activité à deux chiffres, qui, selon l'étude de marché, justifieront *a posteriori* l'offre actuelle. En termes de prix, la poursuite d'une concurrence agressive de Corsica Ferries obligera la SNCM à améliorer sa productivité.

(*) Des parties de ce texte ont été omises afin de garantir qu'aucune information confidentielle ne soit communiquée. Ces parties sont indiquées par des points de suspension entre crochets.

([25]) Le conducteur accompagne l'ensemble routier au cours de la traversée. Dans certains cas, un conducteur charge le véhicule au départ et un autre le décharge à l'arrivée. Ceci est comptabilisé comme trafic accompagné, par opposition au trafic roulier pour lequel la remorque voyage sans tracteur.

([26]) Cette unité correspond à la facturation des opérateurs.

2.2.2. *Desserte du Maghreb*

(66) La desserte du Maghreb est constituée de trois micro-marchés de niche relativement étanches entre eux, sur lesquels, selon l'étude de marché, la SNCM apparaît en position de «challenger».

2.2.2.1. Desserte de l'Algérie

(67) L'étude de marché indique que le transport aérien représente 92 % du trafic global de passagers entre la Communauté et l'Algérie. Il n'y a pas, contrairement à la Corse, une dynamique spécifique du transport maritime pour le transport de passagers.

(68) Pour ce qui concerne le transport maritime, le seul concurrent de la SNCM est l'Entreprise nationale de transport maritime de voyageurs (ENTMV), entreprise publique algérienne, qui détient un quasi-monopole avec une part de marché de 89 %. Sur l'Algérie, la part de marché du trafic passager de la SNCM est de 11 %, en forte diminution depuis 1990, où elle atteignait 35 %. L'arrêt des liaisons par la SNCM en 1995 ([27]), les contraintes administratives subies depuis cette date et l'absence de volonté politique de relancer cette liaison expliquent la position de la SNCM.

(69) L'arrivée de nouveaux concurrents apparaît peu probable à court terme. Même si la SNCM reste un agent général de l'ENTMV dans son pays d'origine et réciproquement, l'ENTMV a développé son propre réseau en France (et dans les autres pays européens) tandis que la SNCM développe le sien en Algérie. […]

(70) Selon les évolutions économiques et politiques de l'Algérie, ce marché devrait connaître une croissance forte: le trafic maritime de passagers devrait être compris entre […] et […] passagers en 2006. Mais, selon l'étude de marché, la flotte de l'ENTMV est ancienne et son renouvellement n'est pas assuré. Selon les auteurs de l'étude de marché, la commande de deux nouveaux navires par l'ENTMV semble avoir rencontré des difficultés de financement.

(71) La SNCM dispose d'un atout avec la mise en service en 2002, sur les lignes du Maghreb, du ferry *Île de Beauté*, retiré des liaisons avec la Corse, qui fera face à une flotte vieillissante de l'ENTMV. Selon l'étude de marché, le succès de cette desserte passera par la maîtrise des coûts d'exploitation, qui doit permettre à la SNCM de proposer des tarifs attractifs pour regagner des parts de marché. L'étude de marché souligne l'intérêt pour la SNCM de se positionner sur la desserte d'Oran, segment de marché où elle est absente aujourd'hui. Selon l'étude de marché, la SNCM devrait pouvoir regagner sa part initiale de marché de 35 % à l'horizon de 2006.

2.2.2.2. Desserte du Maroc

(72) La part de marché globale du mode aérien est de 77 %. Cette part, nettement plus faible que pour l'Algérie, s'explique par l'importance du trafic maritime de courte distance, «quasi routier», par le détroit de Gibraltar *via* le sud de l'Espagne.

(73) Ce marché est beaucoup plus concurrentiel, très morcelé, avec un taux de croissance de 5 % par an pour les dessertes entre le Maroc et l'Europe, à 95 % en direction de l'Espagne, avec pour parts de marché pour les principaux acteurs: Comarit 23 %, Transmediterranea 22 %, Comanav 20 %, Euroferrys 18 %, Ferrimaroc 17 %. De nombreuses compagnies marocaines et espagnoles sont présentes sur ce trafic maritime de courte distance: Comanav, Comarit, Euroferrys, Ferry Maroc, Limadet, Transméditeranea. Aucune ne détient une part de marché de plus de 23 %. L'intensité de la concurrence est forte, notamment par les prix, avec des navires anciens déjà amortis.

(74) Le seul trafic maritime de longue distance est assuré par la Comanav, à partir de Sète à destination de Tanger ou Nador. Elle détient donc une part de marché de 100 % sur ces liaisons, qui ne représentent toutefois que 5 % de l'ensemble du trafic maritime.

(75) Comme le souligne l'étude de marché, la SNCM est absente pour l'instant du trafic maritime de passagers vers le Maroc. Il apparaît souhaitable que la SNCM se positionne sur le trafic de longue distance entre la France et le Maroc. En visant la capture d'une faible part du trafic quasi routier (celui qui s'effectue aujourd'hui *via* le sud de l'Espagne) plutôt qu'en prenant des passagers à la Comanav, la SNCM pourrait contribuer à doubler les trafics maritimes de passagers depuis la France, qui resteraient néanmoins encore marginaux par rapport au trafic par le détroit de Gibraltar.

2.2.2.3. Desserte de la Tunisie

(76) L'avion garde une place prépondérante avec une part de marché de 96 % pour le trafic de passagers. L'impor-

([27]) Suite à la prise d'otages sur le vol Alger-Paris en décembre 1994.

tance relative du trafic touristique en Tunisie explique cette part encore plus élevée qu'en Algérie, les touristes utilisant quasi exclusivement le mode aérien.

(77) En mode maritime, la Tunisie est desservie à partir de deux États membres seulement: la France, depuis Marseille et Toulon, avec 47 % du trafic, et l'Italie, depuis Livourne et Gênes, avec 39 % et depuis la Sicile, avec 14 % du trafic.

(78) Sur ce marché en croissance de 7 % par an, le principal acteur est la Compagnie tunisienne de navigation (CTN) avec une part de marché de 58 %, suivie de la SNCM avec une part de 21 %. La CTN dispose d'une flotte relativement moderne et optimise son utilisation à partir des lignes qu'elle opère depuis la France et l'Italie. Les autres concurrents sont: Linee Lauro, Tirrenia et Ustica Lines, ces deux derniers n'opérant que des lignes au départ de la Sicile.

(79) Sur l'ensemble des liaisons maritimes en question, il existe un degré de concurrence différent selon l'État membre concerné: la CTN affiche des tarifs au départ de l'Italie 30 % moins élevés qu'au départ de la France, alors que les traversées ont la même durée. Par contre, la CTN et la SNCM affichent des tarifs identiques au départ de la France.

(80) La part de marché de la SNCM sur le trafic maritime de passagers vers la Tunisie est de 21 % en 2000. Cette part a baissé, la croissance du trafic étant réalisée par la CTN. Sur les seules liaisons entre la France et la Tunisie, la part de marché de la SNCM est de l'ordre de 50 %. Il apparaît que la meilleure possibilité de croissance de la part de marché globale de la SNCM passe par la mise en place d'une desserte de la Tunisie à partir de l'Italie, à condition de pouvoir y offrir des tarifs compétitifs.

(81) Selon l'étude de marché, le trafic maritime vers la Tunisie continuera à croître jusqu'à atteindre plus de […] passagers en 2006. La présence de la SNCM au départ de l'Italie lui permettra d'augmenter également sa part de marché: l'étude de marché considère comme réaliste l'objectif affiché par la SNCM d'atteindre […] % du marché en 2006.

2.2.3. *Équilibre entre l'offre et la demande*

(82) Un examen rapide des données brutes de l'offre et de la demande pourrait conduire à la conclusion qu'il existe des surcapacités sur l'ensemble des liaisons étudiées. Selon l'étude de marché, la réalité est plus nuancée.

(83) L'offre maritime n'est pas ajustable de manière fine à la demande. Sur la Corse, l'unité minimale est le cargo mixte qui offre entre 200 et 500 places de passagers. Sur le Maghreb, il n'existe pratiquement plus de ferries offrant moins de 1 500 à 2 000 places. Le pas de l'offre s'élève donc pour une ligne régulière entre 1 500 et 2 000 places offertes par semaine.

(84) La saisonnalité très forte ([28]), avec des trafics mensuels ou journaliers ([29]) de pointe qui peuvent atteindre dix fois ceux du mois le plus creux, exige des opérateurs une flotte dimensionnée pour absorber les pointes. La moitié du chiffre d'affaires est en général réalisée sur les seuls mois de juillet et août. Il existe en outre un déséquilibre selon le sens du trajet, même en période de pointe. Par exemple, début juillet, le sens continent vers Corse connaît une pointe et le sens retour vers le continent se fait quasiment à vide, le phénomène étant inversé fin août. Certains week-ends en été ou certains week-ends de fête, la flotte de tous les armateurs desservant la Corse ne suffit pas à absorber les trafics de pointe pour les passagers.

(85) Pour la desserte de la Corse, en particulier celle des ports corses secondaires, imposée par la faiblesse des infrastructures de transport en Corse, les contraintes de service public créent de fait une offre de places surdimensionnée par rapport à la demande en basse saison. Par ailleurs, tous les opérateurs pratiquent la vente dite «exclusive» ([30]) pour les places en cabine, ce qui réduit fortement les coefficients apparents d'occupation des navires.

(86) Par ailleurs, Corsica Ferries s'est engagée en 2001 dans une politique agressive de conquête de part de marché. Cette stratégie l'a poussée à proposer une offre surdimensionnée durant un ou deux ans pour attirer une nouvelle clientèle.

(87) L'étude de marché conclut donc qu'il n'y a pas de surcapacités structurelles sur les liaisons entre l'Europe continentale et la Corse ni sur celles vers le Maghreb et que l'excédent apparent d'offre de places est intrinsèquement lié à la nature et aux caractéristiques propres de l'activité en question.

2.3. **Le plan de restructuration**

(88) Le plan de restructuration prévoit, d'une part, un volet opérationnel comprenant la vente de quatre navires, la fermeture de deux filiales, une baisse des effectifs, une

([28]) Voir à ce sujet considérant 52.

([29]) Il existe en outre de fortes variations hebdomadaires dans la demande de transport maritime (pointes de fin de semaine).

([30]) Possibilité pour une à trois personnes d'occuper une cabine prévue pour quatre.

baisse des dessertes vers la Corse et un renforcement sur la desserte du Maghreb, et d'autre part, un volet financier comprenant le remboursement, par le biais de la recapitalisation, d'une partie des dettes supportées par la SNCM. Le plan de restructuration de la SNCM ([31]) présenté par les autorités françaises est constitué, outre la notification initiale, d'un ensemble de documents visés à la section 1.1 et transmis à la Commission tant avant qu'à la suite de l'ouverture de procédure. Ils constituent un ensemble dont la substance est décrite plus en détail à la présente section.

(89) Suite aux observations formulées par la Commission dans sa décision du 19 août 2002, les autorités françaises ont décrit dans leur lettre du 31 janvier 2003 les améliorations apportées au plan de restructuration sur les points suivants:

— des engagements et des précisions sur la politique salariale,

— un plan de réduction des coûts dans les achats intermédiaires,

— un engagement que la SNCM ne sera pas à l'origine d'une guerre tarifaire avec ses concurrents sur la Corse.

2.3.1. *Analyse des différents facteurs ayant mis la compagnie en difficulté financière*

(90) Les autorités françaises ont cité quatre facteurs pour expliquer les difficultés financières de la compagnie:

— la SNCM doit depuis 1996 affronter une concurrence entre la Corse et la France continentale, chose que la compagnie publique n'avait jamais connue dans le passé et qui a entraîné pour la compagnie des déficits chroniques d'exploitation, compte tenu de la rigidité des conventions de service public de l'époque,

— la SNCM, contrainte par ses obligations de service public entre 1976 et 2001, a dû, par ailleurs, subir deux chocs externes: la suspension des liaisons maritimes avec l'Algérie en 1995 et la forte baisse de la fréquentation de la Corse en 1995 et 1996,

— la SNCM a été «exposée à des revendications sociales lourdes et à des conflits pénalisant son économie et freinant son développement»,

— son développement aurait été perturbé par les péripéties judiciaires devant la juridiction administrative française en relation avec l'attribution du contrat de délégation de service public.

(91) La Commission note par ailleurs que les autorités françaises n'ont pas pu chiffrer la contribution de ces facteurs aux pertes d'exploitation de la compagnie et qu'elles n'ont pas non plus cherché au travers d'un suivi analytique des coûts s'il existait d'autres causes expliquant les foyers de pertes.

(92) En réponse à l'argument avancé dans la décision du 19 août 2002 selon lequel la politique d'achat de navires aurait pu avoir un impact sur les comptes de la SNCM et entraîner des difficultés ([32]), l'État français a transmis, dans sa lettre du 8 octobre 2002, les considérations suivantes à la Commission.

(93) Selon les autorités françaises, en procédant à ces renouvellements, la SNCM n'a fait que s'inscrire dans un mouvement général de modernisation de la flotte en Méditerranée et s'est mise ainsi en situation de pouvoir continuer à exploiter ses liaisons sur ces marchés sans risque excessif de marginalisation. Les autorités françaises soulignent que les flottes des autres grands armements méditerranéens ont évolué qualitativement: Corsica Ferries, Grimaldi, Tirrenia, Moby Lines, Trasmed et CTN notamment se sont dotés et continuent à se doter de navires rapides de moyenne ou grande capacité et de car-ferries de mieux en mieux équipés.

(94) Pour les autorités françaises, en renouvelant plusieurs de ses navires, la SNCM n'a fait que répondre à l'objectif stratégique clair qui s'imposait: un service de qualité au départ de Marseille correspondant aux caractéristiques de cette ligne et aux attentes de la Corse, autorité concédante du service public, et un service de navettes rapides au départ de Nice.

(95) Selon les autorités françaises, les résultats commerciaux obtenus par ces navires auraient été probants. À Nice, les NGV de la SNCM, conjointement avec les «Corsica Express» de Corsica Ferries, ont fait croître significativement le trafic maritime sur la liaison Nice-Corse de 304 000 passagers en 1995 à 780 000 passagers —

([31]) Ce plan a été baptisé «projet industriel» par la direction de la compagnie. Il a été adopté le 17 décembre 2001 par le conseil d'administration de la SNCM.

([32]) Décision du 19 août 2002: «Les doutes de la Commission sont renforcés par le programme ambitieux de la SNCM d'achat de navires pour le renouvellement de sa flotte, alors que les résultats d'exploitation du groupe sont restés relativement faibles sur la période 1997-2001.»

dont 550 000 en navires rapides — en 2001. Quant au *Napoléon Bonaparte*, ses taux de remplissage en été témoignent de son succès, même après l'arrivée de Corsica Ferries à Toulon en 2002 ([33]). Le niveau qualitatif offert par ce navire a par ailleurs permis à la SNCM de défendre, voire même d'améliorer sa recette unitaire sur ce segment dans un univers extrêmement concurrentiel marqué par une baisse des prix.

(96) Ce serait donc, selon les autorités françaises, «la concomitance du développement de la concurrence et de la mise en œuvre de ce renouvellement de flotte» qui aurait conduit la SNCM à une situation financière difficile sans qu'il existât pour la compagnie de voie alternative.

2.3.2. *Réduction de capacités*

(97) Dans son plan de restructuration, la SNCM a envisagé de désarmer et de vendre en 2002 quatre de ses navires:

— le *Napoléon* ([34]),

— le *Liberté*,

— le *Monte Rotondo*,

— le NGV *Asco*.

(98) Ces navires sont aujourd'hui tous vendus, sauf l'*Asco*. À ces cessions s'ajoute la cession en cours du *Southern Trader*, navire loué à temps par la SMIP, une des filiales de la SNCM.

(99) Le produit attendu de ces cessions était de 40 millions d'euros, soit un apport de liquidités (produit net de cession) de 21 millions d'euros compte tenu des remboursements résiduels. Les navires *Monte Rotondo* et *Napoléon* ont été cédés en 2002 pour […] millions d'euros de produit net de cession et […] millions d'euros de plus-value comptable. Les navires *Liberté* et *Southern Trader* ([35]) ont ou auront été cédés en 2003 pour un produit net de cession et une plus-value comptable de […] millions d'euros. Le total des produits nets de cessions de ces quatre navires s'est révélé supérieur de 1,2 million d'euros aux hypothèses. Le NGV *Asco*, prévu pour […] millions d'euros en produit net de cession et […] millions d'euros en plus-value comptable, n'a pas encore été cédé.

(100) Il est à noter que ces cessions ont partiellement été compensées par l'arrivée du car-ferry *Danielle Casanova*, financé en crédit-bail, en juin 2002, du cargo mixte *Paglia Orba*, transformé en 2002 et livré en 2003 pour l'adapter à ses missions, et celle du cargo mixte *Pascal Paoli*, commandé en janvier 2001, également financé en crédit-bail et livré en mai 2003.

(101) Parallèlement, la société avait prévu dans son plan de restructuration de céder les actifs immobiliers logés dans ses filiales (bureaux à Marseille). Ils ont été effectivement cédés en 2003 pour 12 millions d'euros de produit net de cession et pour une plus-value comptable de 5,1 millions d'euros.

2.3.3. *Réorganisation des dessertes*

(102) La réduction, à compter de 2002, de l'activité de service public et la progression de la pression concurrentielle conduisent la SNCM à réduire considérablement son offre.

(103) Le plan de restructuration prévoit ainsi une baisse du nombre des traversées de 4 138 en 2001 (3 835 pour la SNCM et 303 pour Corsica Marittima) à 3 410 en 2003, soit une baisse globale de 18 %, avec les modifications suivantes des dessertes:

— l'adaptation des dessertes entre Marseille et la Corse aux exigences du nouveau cahier des charges du contrat de service public,

— un retrait de la desserte entre Toulon et la Corse ([36]), les liaisons pouvant être occasionnellement desservies en fonction de la disponibilité des navires *Napoléon Bonaparte* et *Danielle Casanova* lors de la période tampon prévue pour ajuster les retards sur les rotations entre Marseille et la Corse,

([33]) Par exemple, les pourcentages d'occupation passagers ou voitures suivants ont été constatés en 2002:

(en %)

Week-end	Passagers	Voitures
du 28.6 au 30.6	78,7	72,2
du 26.7 au 28.7	84,6	82,0
du 2.8 au 4.8	102,8	96,7
du 30.8 au 2.9	100,1	94,8

([34]) À ne pas confondre avec le *Napoléon Bonaparte* qui est un autre navire de la flotte de la SNCM.

([35]) Le *Southern Trader* fait actuellement l'objet d'une promesse de vente.

([36]) 83 traversées auront été effectuées en 2002 contre 187 en 2001.

— la réduction des dessertes entre Nice et la Corse ([37]),

— la fermeture de la ligne Livourne-Bastia avec du matériel dédié ([38]),

— le renforcement de la desserte de l'Algérie et de la Tunisie avec les navires suivants: le *Méditerranée*, l'*Île de Beauté* et le *Corse*,

— la suspension de la desserte entre Gênes et Tunis.

(104) De manière générale et ainsi que le montre le tableau 3, le plan de restructuration vise à réduire le nombre de traversées de 18 % et l'offre de places de 28 %, en prévoyant notamment:

— des baisses respectives de 20 et 37 % sur la desserte de la Corse,

— des hausses respectives de 23 et 43 % sur la desserte du Maghreb.

TABLEAU 3

Évolution de l'offre de la SNCM

	Nombre de traversées		Places offertes		Mètres linéaires offerts	
	2001	> 2003	2001	> 2003	2001	> 2003
Marseille-Corse	1 881	[…]	1 723 050	[…]	1 469 000	[…]
Toulon-Corse	187	[…]	303 650	[…]	0	[…]
Golfe de Gênes	1 768	[…]	1 708 700	[…]	0	[…]
Sous-total Europe	3 836	3 067	3 735 400	2 357 500	1 469 000	2 154 000
Maghreb	302	372	444 000	635 000	0	0
Total	4 138	3 439	4 179 400	2 992 500	1 469 000	2 154 000

(105) Le redéploiement sur le Maghreb générera pour la compagnie des charges supplémentaires de 9 millions d'euros, dont 6 millions d'euros pour des adaptations techniques sur le *Danielle Casanova* et sur l'*Île de Beauté* et 3 millions d'euros pour les frais commerciaux relatifs à la promotion des nouvelles dessertes.

2.3.4. *Suppression de filiales*

(106) La SNCM a entrepris dans le cadre de son plan de restructuration de fermer, dès janvier 2002, deux de ses filiales qui étaient devenues sans objet suite à la réorganisation des dessertes. Il s'agit de la Compagnie maritime toulonnaise qui assurait les prestations à terre à Toulon et de la société Corsica Marittima qui assurait les liaisons entre la Corse et l'Italie. Les faibles activités résiduelles de ces sociétés seront directement assurées par la SNCM.

2.3.5. *Réduction des charges de personnel*

(107) Le plan de restructuration a prévu de réduire les effectifs de 2 430 employés à 2 130 en 2003, sur la base des prévisions suivantes:

— baisse de la flotte (réduction de […] emplois à temps plein),

— gain de productivité des équipages (réduction de […] emplois),

— effets du passage à la semaine de 35 heures (augmentation de […] emplois),

— développement des nouvelles activités «touristiques» (augmentation de […] emplois),

— réduction des employés à terre grâce à des départs naturels ou anticipés et à des congés de mobilité (réduction de […] emplois).

(108) Les réductions d'effectifs seront opérées grâce à des départs naturels ou anticipés sur la base de critères d'âge (cessation anticipée d'activité), de congés de mobilité et du non-remplacement de contrats à durée déterminée. Elles devraient néanmoins représenter un coût estimé de 20,4 millions d'euros pour la SNCM.

(109) Les données fournies par les autorités françaises montrent l'évolution attendue de la productivité suivante.

([37]) 1 157 traversées auront été effectuées en 2002 contre 1 345 en 2001.

([38]) Seules 54 traversées avec 9 400 passagers auront été effectuées en 2002 contre 290 avec 64 000 passagers en 2001 sous les couleurs de Corsica Marittima.

TABLEAU 4

Évolution attendue de la productivité de la SNCM

	2001		2004	
Passagers Corse	1 376 000		[…]	[…]
Passagers Maghreb (coefficient 3) ([39])	495 000	(165 000 × 3)	[…]	[…]
Fret (coefficient 0,5)	408 000	(816 000 × 0,5)	[…]	[…]
Total UT	2 279 000		2 353 000	
Effectif ETP	2 430		2 130	
Productivité (UT/ETP)	938		1 105	
Croissance de la productivité			+ 17,8 %	

(110) La productivité du personnel apparaît ainsi en progrès de 17,8 % alors que l'entreprise doit, de plus, effacer en la matière les effets négatifs d'une baisse initiale d'activité en 2002-2003 et, dès lors, de la moins bonne couverture des frais fixes qu'elle engendre.

(111) Suite à la décision du 19 août 2002, les autorités françaises ont apporté par lettre du 10 février 2003 des précisions complémentaires sur la maîtrise des dépenses de personnel:

— pour le personnel navigant, aucune augmentation générale n'est intervenue depuis 1999, les rémunérations moyennes n'ayant progressé qu'entre 0,8 et 1 % par an depuis 2000, la rémunération moyenne du personnel navigant de la SNCM, à savoir 33 345 euros par an, étant également dans la moyenne des rémunérations constatées auprès de trois autres armateurs français,

— pour le personnel sédentaire, les rémunérations moyennes ont progressé de 1,7 à 2 % par an depuis 2000, essentiellement du fait des glissements ancienneté et technicité ([40]), puisque les augmentations générales se sont limitées à 0,06 %, 0,75 % et 0,77 % pour respectivement les années 2000, 2001 et 2003.

([39]) Les unités de trafic (UT) ont été établies à partir de leur contribution unitaire en termes de recette nette. Le passager (y compris son véhicule) sur la ligne de Corse sert de référentiel (1) à ces unités de trafic. La recette unitaire Maghreb étant trois fois supérieure à celle de la Corse (voyage deux fois plus long et pas de compensation financière), le poids relatif des unités de temps s'en trouve mécaniquement augmenté.

([40]) Ces hausses de rémunération correspondent à l'effet mécanique de l'ancienneté du personnel ou des qualifications supplémentaires qu'il acquiert et pour lesquelles les conventions collectives ou accords d'entreprise prévoient des augmentations automatiques.

(112) Globalement, les charges de personnel ont baissé de 116,9 millions d'euros en 2001 à 114,4 millions d'euros en 2002. Les effectifs ont suivi la même tendance, passant de 2 423 à 2 392 équivalents temps pleins. Les mesures rappelées aux points 107 et 108 doivent permettre de réduire les charges d'équipage de 61,8 millions d'euros en 2001 à […] millions d'euros en moyenne de 2003 à 2006. Les charges à terre passeraient de 50,3 millions d'euros en 2001 à […] millions d'euros sur la même période.

2.3.6. *Réduction des coûts d'achat des consommations intermédiaires*

(113) Dans leur lettre du 10 février 2003, les autorités françaises ont renforcé le plan de restructuration en prenant des engagements plus fermes sur la maîtrise des consommations intermédiaires. La SNCM a ainsi engagé des actions précises avec l'aide de consultants spécialisés:

— la première action, intitulée «Achetons mieux», vise à mieux maîtriser les coûts d'achat par un meilleur pilotage de la fonction achats, par la formation des personnels impliqués, par la redéfinition des besoins et par des renégociations avec les fournisseurs. Les gains attendus en année pleine en 2003 sont de 3 millions d'euros sur un total de 73 millions d'euros d'achats en 2001. À la fin de septembre 2002, des gains, toujours en année pleine, de 1,6 million d'euros avaient été atteints,

— la seconde action, intitulée «Consommons moins», vise à réduire les consommations, particulièrement à bord des navires, à d'autres facteurs (performance d'achat, activité) constants. Elle inclut l'internalisation par les équipages de certains travaux de maintenance auparavant externalisés et le suivi de 17 pos-

tes de dépenses avec des chantiers de réduction des consommations menés avec le personnel concerné. Les gains attendus en année pleine sont de 2 millions d'euros; il a été précisé que, à la fin de septembre 2002, des gains de 340 000 euros ont été atteints moyennant des investissements de 158 000 euros (retour sur investissement en moins de six mois).

(114) Ces actions, ainsi que la réduction de la flotte, ont déjà permis de ramener les dépenses d'entretien de 26,9 à 23 millions d'euros entre 2001 et 2002.

2.3.7. *Politique tarifaire*

(115) Dans leur lettre du 10 février 2003, les autorités françaises se sont formellement engagées ([41]), conformément aux attentes que la Commission avait exprimées dans sa décision du 19 août 2002, à ce que la SNCM ne soit pas à l'origine d'une guerre tarifaire, en d'autres termes ne devienne pas «price leader» sur la Corse. Elles ont souhaité assortir cet engagement des commentaires qui suivent.

(116) Les autorités françaises indiquent que «la SNCM prend cet engagement sans réserves, car elle considère qu'une guerre tarifaire de son fait ne serait conforme:

— ni à son positionnement stratégique,

— ni à son intérêt, car elle conduirait à une baisse de ses recettes,

— ni à ses pratiques habituelles et à son savoir-faire».

(117) Selon les autorités françaises, les moyens nautiques dont s'est dotée la SNCM sont ceux d'une politique d'offre de qualité tirant vers le haut de gamme. Ces choix, largement induits par les exigences des cahiers des charges successifs du service public maritime entre la Corse et la France continentale et par l'observation des attentes de la clientèle insulaire, ne sont pas compatibles avec une politique tarifaire de prix bas.

(118) La SNCM continuera donc à mettre en œuvre une politique commerciale visant majoritairement des catégories socioprofessionnelles d'un niveau supérieur à la moyenne et à pratiquer des prix correspondant à la qualité de ses prestations. Il serait incohérent de sa part de s'engager, avec les charges afférentes à ces prestations, sur le terrain tarifaire de son concurrent. Les enquêtes clientèles établissent l'importance du critère de prix dans les choix intermodaux et intramodaux des clients. D'après celles-ci, 90 % des clients de Corsica Ferries ont choisi cette compagnie pour des raisons de prix. La SNCM a toujours relativisé le poids de ce critère et a tenté de valoriser les autres critères de choix, comme le confort, les facilités d'accès, la disponibilité.

(119) D'après les autorités françaises, l'attitude de la SNCM ces dernières années a toujours été de s'efforcer de répondre aux attaques tarifaires de Corsica Ferries afin de limiter la baisse de ses parts de marché. Les tarifs de la SNCM pour la saison 2002 transmis à la Commission montrent que l'offre moyenne tarifaire de la SNCM est supérieure à celle de Corsica Ferries.

(120) Selon les autorités françaises, la chronologie des décisions montre bien que la politique tarifaire de la SNCM s'est limitée à réagir aux offres de Corsica Ferries: lancement de l'offre tarifaire de Corsica Ferries le 15 janvier 2002, suivi de l'annonce de l'offre tarifaire de la SNCM le 5 février 2002.

(121) Quant aux tarifs fret, les tarifs appliqués sont, à quelques détails près, ceux prescrits par le cahier des charges de la délégation de service public et ils concernent, à l'identique, la SNCM et son partenaire, la CMN.

(122) Selon les autorités françaises, la qualité de «price-leadership» peut se mesurer à l'aune de la recette unitaire moyenne. Or, lorsque la SNCM a répondu en 2002 à l'attaque tarifaire de Corsica Ferries par la mise en place de tarifs spéciaux déterminés par la méthode susmentionnée, sa recette unitaire moyenne par passager sur Marseille et Toulon est passée de 73,69 euros en 2001 à 74,26 euros en 2002.

(123) La concurrence entre la SNCM et Corsica Ferries à Nice est frontale et porte sur des produits très proches avec des navires rapides complétés par des ferries de jour ou de nuit. D'après les autorités françaises, la SNCM n'a pas eu d'autre choix en 2002 que de rapprocher sa grille de celle de son concurrent et de valoriser les produits attractifs particuliers dont elle peut disposer.

2.3.8. *Détermination du montant de la recapitalisation*

(124) Les autorités françaises prévoient d'injecter 76 millions d'euros de fonds propres dans la SNCM par une augmentation de capital qui sera souscrite par la CGMF, société détenue à 100 % par l'État français et qui détient 80 % de la SNCM. Cette injection de capital a pour but, d'une part, de financer les mesures opérationnelles de

([41]) Voir également à ce sujet les commentaires des autorités françaises sur les observations de Corsica Ferries, au point 4.1.

restructuration, et d'autre part, de réduire le niveau trop élevé de dettes auquel l'entreprise seule ne pourrait pas faire face avec ses propres moyens, y compris en tenant compte des futures compensations financières prévues au contrat de délégation de service public.

(125) Les autorités françaises ont présenté trois méthodes de calcul pour déterminer les besoins en capitaux propres de la SNCM et ont retenu le chiffre le moins élevé des trois approches.

2.3.8.1. Méthode basée sur les coûts supportés par la SNCM

(126) Cette première méthode consiste à additionner les coûts de l'ensemble des mesures de restructuration. Elle permet d'aboutir à un besoin de financement de 90,9 millions d'euros, en retenant:

— les pertes cumulées de 1991 à 2001, soit 41,7 millions d'euros ([42]),

— la baisse de la ressource constituée par les amortissements dérogatoires entre ces mêmes dates, soit 24 millions d'euros ([43]),

— la plus-value de cession engendrée lors de cette restructuration, soit 21 millions d'euros, venant en réduction des besoins de financement,

— l'effet cumulé des charges de restructuration qui s'élève à 46,2 millions d'euros selon le détail suivant:

— le plan social de restructuration proprement dit, soit 20,4 millions d'euros,

— les frais de désarmement des navires en vente, soit 1,8 million d'euros,

— les coûts de redéploiement de l'activité vers le Maghreb, soit 9 millions d'euros,

— la dépréciation du NGV *Liamone*, soit 15 millions d'euros.

([42]) Soit – 29 millions d'euros [190 millions de francs français (FRF)] de 1991 à 1999, chiffre validé par la Commission dans sa décision 2002/149/CE du 30 octobre 2001 concernant les aides d'État versées par la France à la Société nationale maritime Corse-Méditerranée (JO L 50 du 21.2.2002, p. 66), – 6,1 millions d'euros au titre de 2000 et – 6,6 millions d'euros, avant frais de restructuration, au titre de 2001.

([43]) Le poste baisse de 86 à 62 millions d'euros au bilan sur la période, ce qui traduit l'allongement de douze à vingt ans de la période d'amortissement, le moindre recours à cette ressource et le recours au «leasing» pour les dernières unités livrées.

2.3.8.2. Méthode basée sur les capitaux propres nécessaires pour assurer le financement de la flotte existante

(127) La deuxième méthode consiste à déterminer quel serait le montant des capitaux propres requis par des établissements bancaires pour l'ensemble de la flotte, sachant que ces derniers réclament en général pour financer l'achat d'un navire des fonds propres correspondant de 20 à 25 % de la valeur du navire. Le calcul effectué par les autorités françaises, sur la base d'un coût d'acquisition historique de la flotte de 843 millions d'euros, amène à des besoins en fonds propres de 157 à 196 millions d'euros. Déduction faite des capitaux propres existant à la fin de 2001, cette approche aboutit à un besoin de recapitalisation de 101 à 140 millions d'euros.

2.3.8.3. Méthode basée sur une comparaison avec le niveau de la capitalisation d'autres compagnies maritimes similaires

(128) Cette dernière méthode consiste à calculer le besoin de financement sur la base du ratio moyen des fonds propres sur les dettes financières constaté en 2000 auprès de cinq compagnies maritimes européennes. Même si les bilans de ces entreprises offrent de fortes disparités, la moyenne retenue par les autorités françaises s'établit à 79 %. Les autorités françaises soutiennent que la maquette financière aboutit à une moyenne de 77 % sur la période de 2002 à 2007, et avant dividendes, avec des capitaux propres qui atteindraient 169 millions d'euros en 2007. Les autorités françaises font remarquer qu'un tel niveau de fonds propres devrait justement être obtenu moyennant cette recapitalisation de 76 millions d'euros en 2002 ainsi que, bien sûr, la réussite des actions prévues au plan de restructuration.

(129) Dans leur lettre du 3 juillet 2002, les autorités françaises avaient élargi le panel d'entreprises maritimes à deux nouvelles compagnies, ce qui permettait d'atteindre un ratio moyen de capitaux propres sur dettes financières de 83 % au lieu de 79 %.

(130) Étant le résultat le plus faible des trois méthodes, ce chiffre de 76 millions d'euros a donc été retenu par les autorités françaises pour déterminer le montant de la recapitalisation.

2.4. **Résultats attendus de l'aide à la restructuration**

(131) Les autorités françaises ont examiné non seulement les résultats attendus du plan de restructuration selon diffé-

rents scénarios mais également les conséquences au-delà de 2007 d'une réduction des obligations de service public.

2.4.1. *Résultats prévisionnels du plan de restructuration*

(132) Les autorités françaises ont étudié quelle serait l'évolution de la situation financière de la SNCM selon trois scénarios différents résumés au tableau 5: un scénario optimiste, un scénario pessimiste, et un scénario médian correspondant au plan de restructuration retenu.

2.4.1.1. Scénario optimiste

(133) Pour ce qui concerne la desserte de la Corse, ce scénario prévoit un confortement de l'attractivité de l'île grâce à des politiques d'investissement et de communication. Elle reste ainsi une destination touristique privilégiée. La part du maritime croît par rapport à l'aérien (séjour plus long en famille avec voiture) et le transport maritime français bénéficie de la fréquence et de la variété des dessertes proposées.

(134) Il en résulte une très bonne tenue tant des prix que du volume de trafic qui conduit à des recettes nettes plus élevées que prévues, mais la hausse sur la desserte Nice-Corse est limitée par les capacités réduites engagées par la SNCM.

(135) Pour ce qui concerne la desserte du Maghreb, ce scénario ne prévoit aucun aléa majeur venant perturber la tendance de croissance des marchés du Maghreb. L'amélioration de l'offre, qualitative et quantitative, jointe à un marché en croissance plus forte, permet à la SNCM de viser une recette nette supérieure aux prévisions du plan de restructuration, essentiellement en haute saison. Là encore, la capacité offerte en période de pointe limite les possibilités de croissance.

(136) La SNCM a retenu, dans son plan de restructuration, la vente de la moitié des capacités offertes. Dans cette hypothèse, grâce à la notoriété grandissante et aux références de la SNCM sur les marchés porteurs de la mini-croisière et du tourisme d'affaires, ainsi qu'aux effets bénéfiques résultant de l'arrivée d'un nouveau navire et d'une offre conséquente qui permet d'atteindre des cibles inaccessibles jusqu'à présent, la SNCM pourrait commercialiser les deux tiers des créneaux possibles. Le scénario optimiste conduirait à une amélioration:

— du résultat courant qui passe, en moyenne, de […] millions d'euros à […] millions d'euros,

— des capitaux propres en fin de période qui passent de […] millions d'euros à […] millions d'euros.

2.4.1.2. Scénario pessimiste

(137) Ce scénario correspond à une dégradation de la situation économique et sociale en France. Les échanges avec la Corse et le Maghreb stagnent. Le trafic est plus faible que prévu.

(138) Dans un tel scénario, la SNCM ne pourrait commercialiser qu'un tiers des créneaux possibles. Cette évolution négative des trafics s'accompagne d'une hausse, dès 2003, de 9 % du prix du combustible. Ce scénario conduirait à une dégradation:

— du résultat courant qui passe, en moyenne, de […] millions d'euros à […] millions d'euros,

— des capitaux propres en fin d'exercice qui passent de […] millions d'euros à […] millions d'euros. Dans ce scénario, la SNCM réalise le remplacement de l'*Île de Beauté* par un navire d'occasion et ne remplace pas le *Corse*, prolongeant l'activité de ce dernier.

2.4.1.3. Examen des différents scénarios

(139) Les scénarios optimiste et pessimiste peuvent paraître peu contrastés, mais il convient de préciser les points suivants:

— d'une part, les hypothèses prises en matière de trafic permettent de respecter les objectifs du plan de restructuration sans remettre en cause ni le programme des dessertes ni la flotte engagée. Une baisse ou une hausse de trafic plus importante conduirait à se situer hors de ce cadre, à élaborer d'autres combinaisons de dessertes et par conséquent de composition de la flotte. S'il devait notamment en résulter un bouleversement de l'économie de la

délégation de service public, la clause de sauvegarde prévue dans le contrat de délégation de service public serait éventuellement appliquée, amenant ainsi à une redéfinition du service correspondant,

— d'autre part, les dessertes vers la Corse et vers le Maghreb obéissent à des logiques de fonctionnement différentes. Leurs évolutions peuvent être convergentes ou divergentes. Ainsi, le marché corse peut être dépendant du contexte sur l'île. Des évènements brutaux peuvent remettre en cause, instantanément, la progression des échanges avec l'Algérie. Le marché tunisien semble plus stable, mais la concurrence y est forte. Au total, la probabilité que tous ces marchés évoluent simultanément dans le même sens est faible. Les hypothèses proposées semblent donc globalement constituer une fourchette assez représentative des évolutions possibles.

(140) Les comptes d'exploitation prévisionnels des scénarios optimiste et pessimiste ont été réalisés à offre constante afin de faire clairement apparaître les effets des évolutions possibles de la conjoncture. Bien évidemment, tout en restant dans le cadre général retenu, c'est-à-dire 11 navires et le maintien des lignes exploitées, l'entreprise adaptera plus finement son offre à la demande afin de préserver son équilibre. Ce pourrait être notamment le cas dans le scénario pessimiste sur les réseaux Nice/Corse et Maghreb. Quelques mesures possibles sont données à titre d'exemple:

— exploitation en juin et septembre du petit NGV de façon accélérée en remplacement du *Liamone:* amélioration du résultat de […] millions d'euros,

— réduction du nombre de navires engagés certaines semaines d'hiver: amélioration du résultat de […] millions d'euros,

— sur l'Algérie, réduction du nombre de voyages en basse saison (un toutes les deux semaines): amélioration du résultat de […] millions d'euros.

TABLEAU 5

Hypothèses retenues dans le cadre des scénarios

		Scénario pessimiste	Scénario du plan de restructuration	Scénario optimiste
Marché maritime au départ de la France	Corse	[…]	[…]	[…]
	Algérie	[…]	[…]	[…]
	Tunisie	[…]	[…]	[…]
Trafic SNCM de passagers	Marseille/Corse	[…]	[…]	[…]
	Toulon/Corse	[…]	[…]	[…]
	Golfe de Gênes	[…]	[…]	[…]
	Maghreb	[…]	[…]	[…]
Recettes nettes moyennes de la SNCM sur 2003-2006 en millions d'euros	Marseille/Corse	[…]	[…]	[…]
	Toulon/Corse	[…]	[…]	[…]
	Golfe de Gênes	[…]	[…]	[…]
	Algérie	[…]	[…]	[…]
	Tunisie	[…]	[…]	[…]
	Tourisme maritime	[…]	[…]	[…]

(141) Les différents scénarios aboutissent aux simulations suivantes que les autorités françaises ont transmises à la Commission. Ces simulations démontrent que la SNCM devrait arriver à retrouver la voie de la rentabilité dans les trois cas de figure.

TABLEAU 6

Évolution des principaux indicateurs financiers de la SNCM

		Scénario pessimiste	Scénario du plan de restructuration	Scénario optimiste
Moyenne 2003-2006	Trafic passagers	[…]	[…]	[…]
	Trafic autos	[…]	[…]	[…]
	Trafic fret (ml)	[…]	[…]	[…]
	Marge brute d'exploitation (en milliers d'euros)	[…]	[…]	[…]
	Compensation financière (en milliers d'euros)	[…]	[…]	[…]
	Résultat courant (en milliers d'euros)	[…]	[…]	[…]
2007 (en millions d'euros)	Capitaux propres	[…]	[…]	[…]
	Endettement global	[…]	[…]	[…]
	Ratio ([a]) Capitaux propres/ (Emprunts + *leasing* – Trésorerie)	[…]	[…]	[…]

([a]) Ce ratio tient compte des achats en crédit-bail de certains navires.

2.4.1.4. Évolution attendue de la situation financière de la SNCM dans le scénario retenu

(142) Les autorités françaises ont présenté dans leur plan de restructuration une maquette financière plus détaillée pour la période de 2002 à 2007, sur la base du scénario médian retenu, en prenant des hypothèses relativement conservatrices: croissance prévisionnelle du produit intérieur brut: 1,5 %, taux des emprunts: 5,5 %, taux des produits financiers: 4,5 % et taux des dettes à court terme: 5 %. Cette maquette, reproduite au tableau 7, donne les prévisions pour les comptes de résultats et les bilans pour les six prochaines années entre 2002 et 2007. Elle montre, entre autres, un retour à des résultats courants positifs dès 2003.

TABLEAU 7

Maquette financière pour la période de 2002 à 2007

(en millions d'euros)

	2000 Réalisé	2001 Réalisé	2002 Plan	2002 Réalisé	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan	2007 Plan
Chiffre d'affaires	204,9	204,1	178	205,8	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]
Subventions d'exploitation	85,4	86,7	74,5	77,7	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]
Résultat courant	– 14,7	– 5,1	1,2	– 5,8	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]
Résultat net	– 6,2	– 40,4	23	4,2	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]
Fonds propres	67,5	29,7	119	33,8	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]
Dettes financières nettes (hors crédit-bail)	135,8	134,5	67,7	144,8	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]
Ratios financiers									
Résultat courant/ CA + subventions	– 5 %	– 2 %	0 %	– 2 %	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]
Fonds propres/ endettement au bilan	50 %	22 %	176 %	23 %	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]

Chiffres 2000 et 2001 extraits du rapport annuel 2001 de la SNCM.
Réalisé 2002 extrait des comptes provisoires remis par la SNCM le 15 mai 2003.

(143) L'activité vers le Maghreb passera dans ce scénario d'un chiffre d'affaires d'environ […] millions d'euros en 2001 à un niveau de […] millions d'euros à compter de 2003 ([44]). Le résultat courant de ce réseau devrait se maintenir à un niveau de […] à […] millions d'euros sur la période de 2002 à 2005.

(144) Le réseau Nice-Corse, le plus concurrentiel, verra son chiffre d'affaires se situer aux alentours de […] millions d'euros, auxquels s'ajouteront environ 5 millions d'euros de compensation publique issue de l'aide sociale. Du fait de son haut degré de qualité, et donc du prix d'achat proportionnellement élevé du principal moyen nautique engagé, le NGV *Liamone*, l'exploitation de cette ligne ne permettrait pas de couvrir l'ensemble des coûts d'amortissement du navire (repris dans les loyers payés) et dégagerait un résultat courant de l'ordre de […] à […] millions d'euros. La dépréciation exceptionnelle de 14,8 millions d'euros du navire, inscrite dans le plan de restructuration et dans les comptes annuels de 2001, permettra de le ramener à sa valeur d'usage pour l'entreprise et compensera à hauteur de 1,8 million d'euros par an les annuités futures de loyers, ce qui permettra de ramener les dessertes Nice-Corse plus ou moins à l'équilibre ([45]). L'entreprise a précisé que la solution alternative d'une cession du *Liamone* ne paraissait pas, après étude, favorable, du fait de la situation de marché et des pertes associées à la résiliation anticipée du crédit-bail.

(145) Pour l'activité historique de la compagnie sur la desserte entre Marseille (et pour mémoire Toulon) et la Corse, le chiffre d'affaires attendu était de 84 millions d'euros en 2002 et devrait varier entre […] et […] millions d'euros les années suivantes. Il convient de noter que le chiffre d'affaires total de la desserte de la Corse anticipe une baisse de 9 millions d'euros, soit 8 %, en 2002 par rapport à 2001. Les comptes 2002 confirment cette baisse attendue (– 10 millions d'euros de recettes passagers). Ainsi la part de marché de la SNCM diminue de 4 points (de 25,9 à 21,8 %) de 2001 à 2002, au profit de ses concurrents (augmentation de 5,6 points à 16,8 %).

(146) Sur la desserte au départ de Marseille, désormais seule concernée par la délégation de service public, la subvention attendue aurait dû se limiter à environ 69 millions d'euros en 2002 pour décroître vers 61 à 63 millions d'euros en cours de plan, ce qui représente une baisse sensible par rapport aux 87 millions d'euros obtenus en 2001. Néanmoins, le résultat courant du réseau dédié au service public, négatif en 2001 et en 2002, devrait passer à […] millions d'euros en 2003, puis environ […] millions d'euros en 2004-2005 et enfin […] millions d'euros en 2006.

(147) En 2002, le résultat courant atteint par la compagnie se serait élevé à – 5,8 millions d'euros, en ligne avec celui de 2001, mais en retrait par rapport au plan de restructuration. Hormis des variations de poste à poste au sein du compte de résultat, ce résultat courant s'expliquerait par l'absence de remboursement de la taxe professionnelle maritime (2,4 millions d'euros), qui fera l'objet d'un dégrèvement à la source en 2003, et par le remboursement partiel des charges patronales d'Assedic (cotisations chômage) et d'allocations familiales, soit un manque de 3,5 millions d'euros.

(148) L'apport en capital de 76 millions d'euros ainsi que le retour à la rentabilité de l'exploitation, envisagé dès 2003, devraient permettre, selon les autorités françaises, de faire passer les capitaux propres de leur niveau actuel d'environ 30 millions d'euros à 120 millions d'euros à court terme (2003), puis à […] millions d'euros à la fin du plan (2006-2007). Ceci permettra une réduction de l'endettement financier de son niveau actuel (145 millions d'euros) à des niveaux de […] millions d'euros de 2003 à 2005. Dans les dernières années du plan, une hausse de l'endettement est envisagée par la compagnie pour le renouvellement, en pleine propriété, d'un ou deux navires.

2.4.2. *Scénarios au-delà du plan de restructuration*

(149) Il importe de savoir quel sera le positionnement concurrentiel de la compagnie en 2006 à l'issue du contrat actuel de délégation de service public et quelle sera sa viabilité. Mais la nature et le contenu du futur contrat de délégation de service public après 2006 sont difficiles à appréhender aujourd'hui.

(150) Pour la SNCM, et par rapport à la situation actuelle mobilisant 4 cargos mixtes et 2 car-ferries, une situation dans laquelle par exemple un […] ne serait plus requis générerait des pertes de recettes de l'ordre de […] millions d'euros (et […] millions d'euros de subvention) pour la compagnie. La réduction des frais de personnel, des autres charges d'exploitation et des coûts du capital (amortissements et frais financiers) permettrait de limiter la baisse de résultat à environ […] millions d'euros, soit la […] du bénéfice planifié en fin de période. D'un point

([44]) Cette évolution a pu se vérifier dès 2002 avec une hausse de plus de 9 millions d'euros des recettes passagers sur cette zone. Malgré la stabilité tarifaire, la recette unitaire s'est améliorée, traduisant une meilleure répartition des différents tarifs.

([45]) Remarque: les loyers, inclus dans le résultat courant, resteront au niveau antérieur mais une reprise annuelle d'amortissement de 1,8 million d'euros sera faite au niveau du résultat exceptionnel pour obtenir cet effet au niveau du résultat net.

de vue financier les charges de restructuration, estimées à 20 millions d'euros pour 260 salariés, seraient plus que compensées par la vente du navire concerné, par exemple le […] dont la cession générerait […] millions d'euros de «cash» et […] millions d'euros de plus-value avant impôt.

(151) Les autorités françaises ont également envisagé un scénario plus extrême avec seulement […] cargos mixtes, soit […] des moyens engagés actuellement sur la desserte entre Marseille et la Corse, qui resteraient engagés au titre de la délégation de service public, plus un car-ferry exploité de manière concurrentielle avec l'aide sociale ([46]). Les pertes de recettes attendues seraient alors de l'ordre de […] millions d'euros (et […] millions d'euros de subvention), c'est-à-dire […] % des recettes totales afférentes à la desserte Marseille—Corse. La réduction des frais de personnel, des autres charges d'exploitation et des coûts du capital (amortissements et frais financiers) serait cependant insuffisante pour garantir un résultat positif: en baisse d'environ […] millions d'euros par rapport au plan, la SNCM afficherait une perte, limitée, d'environ […] millions d'euros. Les charges de restructuration, estimées à 34 millions d'euros pour 450 salariés, seraient néanmoins compensées par la vente de deux navires, par exemple le […] et le […] dont la cession générerait […] millions d'euros de trésorerie et […] millions d'euros de plus-value avant impôt.

(152) Les autorités françaises n'ont pas souhaité étudier des scénarios plus sévères en estimant que tout scénario conduisant à une réduction de plus de 50 % de l'activité de la SNCM remettrait en cause l'objet social même de l'entreprise. Les autorités françaises soulignent cependant qu'il s'agit d'une situation extrême que la mise en œuvre de ce plan devrait permettre d'éviter en mettant rapidement la compagnie dans une situation compétitive pour lui permettre d'être en position d'obtenir au moins une partie du futur contrat d'obligation de service public.

2.5. **Autres aides en faveur de la SNCM**

(153) La SNCM a bénéficié dans le passé des aides individuelles suivantes:

— des subventions d'exploitation en compensation de ses obligations de service public qui représentent un montant de 787 millions d'euros pour la période de 1991 à 2001. Ces aides ont fait l'objet d'une décision favorable de la Commission en date du 30 octobre 2001 pour ladite période ([47]);

— une aide au sauvetage sous la forme d'une avance remboursable de 22,5 millions d'euros, qui a fait l'objet d'une décision favorable de la Commission en date du 17 juillet 2002 ([48]) et qui a été entièrement remboursée entre-temps par la SNCM.

(154) La SNCM bénéficie aujourd'hui d'une compensation financière pour l'exécution d'obligations de service public sur les lignes entre Marseille et la Corse pour la période de 2002 à 2006 dans le cadre de son contrat ([49]), le montant total pouvant s'élever jusqu'à 321,5 millions d'euros pour l'ensemble de la période.

(155) Elle a bénéficié dans le passé et devrait bénéficier à l'avenir des régimes d'aides suivants, ouverts à toute compagnie maritime:

— des aides indirectes au travers du régime d'aides individuelles à caractère social pour la desserte maritime de la Corse en faveur de certaines catégories de passagers, régime qui a fait l'objet d'une décision favorable de la Commission ([50]),

— le régime de remboursement de la taxe professionnelle pour les compagnies maritimes ([51]).

2.6. **Description des raisons ayant conduit à l'ouverture de la procédure**

2.6.1. *Doutes sur la pertinence du plan de restructuration*

(156) Dans sa décision du 19 août 2002, la Commission avait émis certains doutes sur le plan de restructuration, compte tenu de l'absence d'analyse sur les causes des pertes de l'entreprise. En particulier, la Commission avait posé des questions concernant les points suivants:

— les liens entre les pertes et les obligations de service public,

([46]) Voir considérant 155.
([47]) Décision 2002/149/CE précitée.
([48]) Décision de la Commission du 17 juillet 2002, cas NN 27/2002, ex N 849/200: aide au sauvetage en faveur de la SNCM (non encore publié au Journal officiel).
([49]) Voir à cet effet point 2.1.2. Voir également la décision 2002/149/CE.
([50]) Décision de la Commission du 2 juillet 2002, cas N 781/2001: régime d'aides individuelles à caractère social pour la desserte maritime de la Corse.
([51]) Décision de la Commission du 7 décembre 2000, cas N 593/2000: remboursement de la part maritime de la taxe professionnelle. Ce régime a été modifié à deux reprises.

— l'impact de la politique d'achat de navires de la SNCM sur ses comptes de résultat,

— les mesures envisagées pour augmenter la productivité de l'entreprise.

(157) La Commission avait également souligné certaines lacunes du plan de restructuration:

— l'absence de mesures concrètes pour réduire le montant des consommations intermédiaires,

— l'absence d'indication sur la future politique tarifaire de la SNCM.

2.6.2. *Doutes sur la pertinence du calcul permettant de déterminer le montant de l'aide*

(158) La Commission s'était également interrogée non seulement sur la pertinence de la méthode de calcul retenue par les autorités françaises pour arrêter le montant de la recapitalisation, mais également sur certaines des hypothèses retenues pour établir les simulations financières. En effet, la méthode retenue par les autorités françaises pour justifier le montant de 76 millions d'euros pour la recapitalisation se base sur une simulation financière qui n'expose pas clairement toutes les hypothèses sous-jacentes et qui ne montre pas comment le ratio des capitaux propres sur l'endettement à long terme arrive en moyenne au ratio de référence de 79 %.

3. **OBSERVATIONS DES PARTIES INTÉRESSÉES**

3.1. **Observations de Corsica Ferries**

3.1.1. *Première lettre d'observations*

(159) Par lettre du 8 janvier 2003 ([52]), le cabinet Scapel, Scapel-Grail et Bonnaud envoyait les observations de son client, Corsica Ferries.

(160) Premièrement, la lettre d'observations conteste que la SNCM est une entreprise en difficulté au sens des lignes directrices. Elle rappelle que le contrat de délégation de service public assure à la compagnie une subvention publique de l'ordre de 64,3 millions d'euros en moyenne par an, soit un total de 321,5 millions d'euros sur cinq ans. Selon elle, l'article 5 du contrat de délégation de service public garantit à la SNCM un *cash-flow* de 72,8 millions d'euros. Par ailleurs, Corsica Ferries souligne que des 40,6 millions d'euros de pertes enregistrées en 2001 par la SNCM, 15 millions d'euros proviennent d'une dépréciation de navire appliquée au NGV *Liamone*.

(161) Deuxièmement, Corsica Ferries s'interroge sur la capacité de la SNCM à devenir rentable sur ses lignes non subventionnées. Corsica Ferries constate par ailleurs que contrairement à ce qui est annoncé dans le plan de restructuration ([53]), Livourne est toujours desservie. Sur les dessertes depuis Nice et Toulon, Corsica Ferries fait part de ses doutes sur la capacité de la SNCM à rendre ces lignes rentables. Sur la desserte du Maghreb, elle précise que la SNCM devra faire face à une concurrence redoutable de la CTN et de l'ENTV. Sur la question de la réduction des coûts, Corsica Ferries regrette de ne pas avoir accès à certains éléments du plan de restructuration. Elle demande cependant à la Commission de veiller à ce que les questions que cette dernière a posées dans sa décision du 19 août 2002 reçoivent des réponses convaincantes de la part des autorités françaises.

(162) Troisièmement, Corsica Ferries insiste pour que l'aide projetée n'aboutisse pas à des distorsions de concurrence indues. Selon elle, l'aide ne doit pas servir à faciliter la lutte contre les concurrents en permettant une offre commerciale plus agressive. Le ratio des capitaux propres sur les dettes financières de 79 % arrêté par les autorités françaises ([54]) lui paraît exagéré par rapport aux ratios qu'elle a elle-même relevés sur un *panel* de dix compagnies maritimes. Ces ratios varient de 23,69 % (pour Moby Lines) à 55,09 % (pour Grimaldi) en passant par 49,7 % pour la CMN.

(163) Selon Corsica Ferries, le calcul aboutissant à la somme de 76 millions d'euros est purement fictif. La somme de 76 millions d'euros correspond selon elle aux 500 millions de francs français que la compagnie devrait perdre sur sa dotation de continuité territoriale sur la nouvelle de période de 2002 à 2006.

(164) La SNCM aurait pu, selon Corsica Ferries, disposer elle-même d'une telle somme en mobilisant ses plus-values latentes sur sa flotte ou bien en vendant certaines de ses participations financières.

(165) Ensuite, pour ce qui concerne les participations de la SNCM, Corsica Ferries note que certaines des filiales ne sont pas utiles aux activités de la compagnie maritime en citant expressément:

([52]) Enregistrée le 15 janvier 2003 par les services de la Commission sous la référence DG TREN A/10962.

([53]) La décision d'ouverture de procédure indiquait que le plan de restructuration prévoyait, entre autres, «la fermeture de la ligne Bastia-Livourne avec du matériel dédié».

([54]) Voir considérant 128 de la présente décision.

— la participation de 50 % dans la compagnie maritime Sud-Cargos,

— la participation de 13 % dans Amadeus, entreprise spécialisée dans les systèmes de réservation dans le transport aérien,

— la participation de 59,25 % dans la CMN,

— le patrimoine immobilier de la CGTH.

(166) En conclusion, selon Corsica Ferries, le projet d'aide vise à contourner le règlement cabotage et à vider de sens l'appel d'offres lancé pour la desserte de la Corse à partir de Marseille. Elle suggère qu'une aide à la restructuration ne soit octroyée qu'en 2007 et seulement dans le cas où la SNCM perdrait le prochain appel d'offres en 2006, seul scénario selon elle qui mettrait véritablement la compagnie maritime publique en difficulté.

(167) La lettre du 8 janvier 2003 est accompagnée d'un nombre important de documents (copies) ([55]).

([55]) Un article du journal *Le Marin* daté du 7 juin 2002 et intitulé «SNCM: un déficit record en 2001» (pièce n° 2), les horaires du cargo mixte à Bastia sur 2003-2006 (pièce n° 3), un récapitulatif des filiales de la SNCM établi par *Cofacerating* (pièce n° 4), un article du quotidien *La Tribune* daté du 21 décembre 2001 et intitulé «L'État accorde 76 millions d'euros à la SNCM» (pièce n° 5), un article du journal *La Provence* daté du 7 février 2002 et intitulé «Concurrencée dans ses eaux, la SNCM se déploie à l'international» (pièce n° 6), le rapport d'activités du port de Nice de novembre 2002 (pièce n° 7), des statistiques sur la saison 2002 provenant de l'observatoire régional des transports de la Corse (pièce n° 8), un article intitulé «La SNCM a dû baisser tous les tarifs sur ses lignes», (pièce n° 9), un article non daté intitulé «La SNCM planche sur son projet industriel» (pièce n° 10), un rapport Fazi daté du 16 septembre 2002 sur le projet de restructuration de la SNCM, un article du journal *Le Marin* daté du 7 juin 2002 et intitulé «SNCM: un déficit record en 2001» (pièce n° 11), un article du quotidien *La Provence* du 7 décembre 2002 intitulé «La SNCM accepte de discuter en Corse [avec le STC]» (pièce n° 12), un article du journal *L'antenne* du 11 décembre 2002 intitulé «Les détails de l'accord SNCM/STC» (pièce n° 13), un article non daté d'un journal non identifié intitulé «La SNCM va bénéficier d'une aide exceptionnelle de l'État de 76,2 millions d'euros» (pièce n° 14), une dépêche d'AOL Mail en date du 21 décembre 2001 intitulée «Le plan social de la SNCM sans licenciement sec» (pièce n° 15), un tableau récapitulatif reprenant pour dix compagnies maritimes le rapport des fonds propres sur dettes (pièce n° 16), le rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes daté de mai 2002 sur la gestion de l'office des transports de Corse (pièce n° 17), un article du quotidien *La Provence* daté du samedi 4 décembre 2002 et intitulé «Le patron des Corsica Ferries attaque la SNCM» (pièce n° 18), un article du quotidien *La Provence* daté du samedi 4 janvier 2003 et intitulé «Le président la SNCM part à l'assaut des Corsica Ferries» (pièce n° 19).

3.1.2. *Deuxième série d'observations*

(168) Par courrier électronique du 16 janvier 2003, le directeur général de Corsica Ferries, a envoyé aux services de la Commission une copie d'un communiqué de presse de l'agence France Presse et du dossier de presse relatif à la conférence de presse du président de la SNCM en date du 14 janvier 2003 sur la nouvelle grille tarifaire de la SNCM pour l'année 2003.

3.1.3. *Réunion entre Corsica Ferries et les services de la Commission*

(169) Lors d'une réunion qui s'est tenue le 4 février 2003 entre les services de la Commission et des représentants de Corsica Ferries à la demande de ces derniers, Corsica Ferries a transmis des transparents comportant des graphiques sur les plus-values potentielles de la SNCM. Ces documents ont été transmis aux autorités françaises pour commentaires par lettre du 21 février 2003.

(170) Les représentants de Corsica Ferries ont indiqué oralement que le marché des traversées entre la France continentale et la Corse se portait bien, fort d'une augmentation de 17 % entre 2000 et 2001 et de 13 % entre 2001 et 2002. Ils ont rappelé que leur compagnie n'avait pas attaqué la décision 2002/149/CE sur la compensation des obligations de service public en considérant qu'il n'y avait pas lieu de revenir sur le passé, mais qu'elle serait attentive aux conditions qui seront imposées par la Commission dans la présente affaire.

(171) Les représentants de Corsica Ferries ont salué les efforts de la Commission pour la libéralisation du marché du cabotage. Selon eux, le règlement cabotage a permis de mettre un terme aux conventions dont bénéficiaient les opérateurs historiques. Il a permis une concurrence qui a conduit l'opérateur historique à augmenter sensiblement la qualité de son service sur la Corse. Selon eux, les habitants de la Corse avaient trop longtemps souffert d'une mauvaise qualité de service à bord des navires de la SNCM lorsque cette dernière était la seule à desservir la Corse.

(172) Les représentants de Corsica Ferries ont fait part de leur crainte que la SNCM utilise l'aide pour baisser ses tarifs entre Toulon/Nice et la Corse. Les représentants de Corsica Ferries ont indiqué oralement que si, sur le papier, les tarifs de la SNCM et de Corsica Ferries sont à peu près similaires, la SNCM a cependant fortement augmenté le nombre de jours de la période des bas tarifs.

(173) Lors de cette réunion, les représentants de Corsica Ferries ont exposé les trois principales causes structurelles expliquant pourquoi la SNCM supporterait selon eux des coûts plus importants que Corsica Ferries:

— achat de navires auprès de chantiers navals à des prix plus élevés que ceux du marché,

— un personnel navigant plus coûteux, car mieux traité que ce qu'exigent les conventions collectives françaises applicables,

— un personnel à terre pléthorique: à trafic égal, Corsica Ferries emploierait trois fois moins d'employés à terre que la SNCM. Beaucoup d'activités à terre de la SNCM devraient être externalisées, selon elle, à l'instar de ce que fait Corsica Ferries.

(174) Lors de cette réunion, les représentants de Corsica Ferries ont par ailleurs critiqué le plan de restructuration sur les trois points suivants:

— le plan ne prévoit pas de réelle diminution des effectifs: la réduction du personnel est trop timide puisque la plupart des 300 postes supprimés correspondront à des départs naturels,

— les participations de la SNCM n'ont pas été mobilisées pour l'effort de restructuration: dans les comptes de la SNCM dorment de nombreuses participations dans différentes sociétés qui ont une valeur marchande bien plus grande que leurs valeurs comptables inscrites au bilan de la SNCM,

— les plus-values sur les navires n'ont pas été prises en compte: du fait de l'amortissement accéléré des navires, la valeur comptable des navires dans l'actif des compagnies maritimes est souvent inférieure à leurs valeurs marchandes, faussant ainsi l'image que peut donner leur bilan. Pour ce qui concerne la SNCM, Corsica Ferries évalue les plus-values latentes sur les anciens navires à 148 millions d'euros. La valeur réelle des navires aurait permis à la SNCM d'obtenir des prêts hypothécaires ou des contrats de *lease-back* pour des montants supérieurs aux 76 millions d'euros de l'aide à la restructuration.

3.2. **Observations du président du groupe Stef-TFE**

(175) Le président du groupe Stef-TFE, entreprise spécialisée dans la logistique du froid, a transmis à la Commission, par lettre du 7 janvier 2003 ([56]), ses observations sur le projet de restructuration de la SNCM. Il a souligné que son groupe était l'actionnaire de référence de la CMN, étant donné qu'il contrôle la direction de cette entreprise. La lettre d'observations explique que les liens capitalistiques qui lient la SNCM et la CMN sont le résultat d'un reclassement en 1992 des participations de la CGMF ([57]). Selon Stef-TFE, les participations de la SNCM dans la CMN doivent être analysées comme des actifs purement financiers.

(176) Par ailleurs, la lettre d'observations souligne que les deux compagnies CMN et SNCM sont indépendantes et en concurrence pour les lignes autres que celles au départ de Marseille, même si elles sont toutes les deux cocontractantes dans le cadre du contrat de délégation de service public. Cette cotraitance a été rendue nécessaire, selon Stef-TFE, par la structure même du cahier des charges de l'appel d'offres, qui a obligé les deux compagnies à présenter une offre conjointe, aucune des deux ne pouvant répondre seule à l'ensemble des besoins.

(177) La lettre indique que le groupe Stef-TFE s'engagerait «à racheter, tout ou partie, et de préférence la totalité des participations de la SNCM dans la CMN», dont il estime la valeur de 15 à 17 millions d'euros, si la Commission devait estimer, dans les conditions qu'elle pourrait imposer dans sa décision finale qu'«une telle cession est nécessaire au bon équilibre du plan de restructuration».

(178) La lettre contient en annexe un historique de l'évolution de l'actionnariat de la CMN et le rapport annuel du groupe Stef-TFE pour l'année 2001.

3.3. **Observations de représentants de collectivités locales**

(179) Par lettre du 18 décembre 2002 ([58]), le maire de la ville de Marseille a souligné l'importance économique que joue la SNCM dans l'économie régionale, en notant que

([56]) Enregistrée le 8 janvier 2003 par les services de la Commission sous la référence DG TREN A/10304.

([57]) Voir à ce sujet point 2.1.1.1.

([58]) Enregistrée le 3 janvier 2003 par les services de la Commission sous la référence DG TREN A/10021.

la compagnie y injecte chaque année 160 millions d'euros et qu'elle emploie 1 800 salariés en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

(180) Par lettre du 9 janvier 2003 ([59]), le président du conseil général des Bouches-du-Rhône a souligné l'importance économique de la SNCM dans l'économie régionale, en formant le vœu que la Commission puisse être favorable au projet d'aide et permette ainsi à la SNCM de réussir sa mutation. Le 9 janvier 2003 également, un conseiller général des Bouches-du-Rhône a été reçu, à sa demande, par les services de la Commission. Lors de cette réunion, ce conseiller général s'est fait le porte-parole de sa collectivité et de son président. Il a souligné le poids économique de la SNCM sur l'économie marseillaise. Il a rappelé que seule la SNCM était en mesure d'assurer une desserte fiable de la Corse. Il a reconnu que la SNCM n'avait peut-être pas été bien gérée dans le passé, mais qu'elle avait fait beaucoup de progrès dernièrement pour se moderniser sous la direction de son président, même s'il restait d'après lui encore des progrès à accomplir. Il a exprimé, au nom de tout le personnel politique de la région de Marseille, le vœu que la Commission puisse accorder à la SNCM une ultime chance de pouvoir s'adapter à un monde concurrentiel relativement nouveau. Il a dit que la SNCM, tout comme le reste des compagnies maritimes françaises de transport de passagers, souffrait de l'existence de régimes sociaux et fiscaux plus favorables dans d'autres États membres, notamment en Italie ([60]) dont les navires de Corsica Ferries, son principal concurrent, battent le pavillon.

(181) Par lettre du 9 janvier 2003 ([61]), le président du conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur a souligné que la procédure ouverte par la Commission a pour objectif de vérifier que le plan de restructuration proposé permettra, à terme, de garantir la viabilité de l'entreprise aujourd'hui en difficulté. Il a rappelé les mesures prévues par le plan de restructuration. Il a indiqué que les conditions pour que ce plan garantisse la viabilité de l'entreprise lui apparaissaient réunies. Selon ce conseil régional, seule la SNCM est en mesure d'assurer une offre suffisante pour assurer la continuité territoriale avec la Corse. Par ailleurs, il a indiqué que plus de 2 000 emplois dans la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur étaient concernés par l'activité de la SNCM et qu'à ce titre, le maintien en activité de cette entreprise était vitale pour l'économie régionale.

(182) Par lettre du 9 janvier 2003 ([62]), le président du conseil exécutif de l'Assemblée de Corse a transmis une délibération de ladite assemblée en date du 18 décembre 2002. Dans cette délibération, l'assemblée de Corse émettait «un avis favorable» au projet de recapitalisation de la SNCM.

3.4. **Observations de l'Office des transports de Corse**

(183) Par lettre du 10 janvier 2003 ([63]), le directeur général de l'Office des transports de Corse (OTC), a souligné, au nom de son président, que l'appel d'offres lancé pour le contrat de délégation de service public n'a fait l'objet que d'une seule offre, à savoir celle du groupement CMN et SNCM. Pour mémoire, l'OTC est l'autorité concédante, conjointement avec la collectivité territoriale de Corse, du contrat de délégation de service public.

(184) Tout d'abord, l'OTC a indiqué que, la SNCM étant aujourd'hui la seule compagnie capable de remplir les exigences du contrat pour ce qui concerne le trafic de passagers, sa disparition «entraînerait immédiatement une diminution importante des services».

(185) La lettre d'observations rappelle que la Corse a longtemps souffert d'une insuffisance de ses dessertes maritimes et qu'il a fallu attendre la mise en œuvre en 1976 du principe de «continuité territoriale» pour qu'une offre dimensionnée aux besoins soit proposée. Soucieuse de maintenir une desserte fiable de qualité, la collectivité territoriale de Corse a inclus dans son contrat des mécanismes financiers de compensation ou de correction en fonction de l'efficacité et de la fiabilité des services.

(186) Par ailleurs, la lettre d'observations rappelle que la collectivité territoriale de Corse a tenu compte de l'évolution de l'offre depuis 1996 sur les dessertes à partir des ports de la France continentale pour ne limiter les obligations de service public qu'aux seules dessertes à partir de Marseille.

(187) La lettre rappelle enfin le poids de la SNCM dans l'économie de la Corse en soulignant que cette dernière est la compagnie maritime implantée en Corse «qui emploie le plus grand nombre de résidents corses (600 marins et 170 sédentaires) et qui réalise le plus d'achats en Corse

([59]) Enregistrée le 10 janvier 2003 par les services de la Commission sous la référence DG TREN A/10567.
([60]) Voir à cet égard point 5.3.1.
([61]) Enregistrée par les services de la Commission sous la référence TREN A/11872.
([62]) Enregistrée le 16 janvier 2003 par les services de la Commission sous la référence TREN A/11084.
([63]) Enregistrée le 16 janvier 2003 par les services de la Commission sous la référence TREN A/11085.

(entre 25 et 30 millions d'euros annuels selon les informations de la compagnie)». Elle ajoute que «le rejet par la Commission du plan de restructuration proposé par l'État français aurait donc des conséquences fortement négatives sur les équilibres socio-économiques de l'île».

(188) Dans une seconde lettre en date du 10 février 2003 ([64]), l'OTC a précisé les deux domaines dans lesquels, en qualité d'autorité concédante pour le contrat de délégation de service public, il attendait des progrès de la SNCM. Tout d'abord, l'OTC fait part de ses attentes en matière d'amélioration du dialogue social interne, en soulignant un nombre «anormalement élevé» de conflits sociaux qui ont affecté la desserte maritime de la Corse, même si la situation s'est améliorée dans les dernières années. À cet égard, l'OTC a expressément prévu dans le contrat de délégation de service public des pénalités financières en cas de non-exécution par la compagnie de certains services pour une cause relevant de sa responsabilité. La deuxième préoccupation de l'OTC est d'améliorer l'information des clients en période perturbée. L'OTC souligne cependant que la SNCM ne présente pas, pour ce qui concerne l'information de ses passagers, un niveau de performance inférieur à celui des autres compagnies de transports en général, tout en rappelant la nécessité pour la SNCM de poursuivre ses efforts en la matière.

4. COMMENTAIRES DE LA FRANCE

(189) Les services de la Commission ont envoyé les documents suivants aux autorités françaises pour commentaires en application de l'article 6, paragraphe 2, du règlement (CE) nº 659/1999:

— les observations de Corsica Ferries par lettres des 13 et 16 janvier 2003,

— les observations de Stef-TFE par lettre du 16 janvier 2003,

— les observations de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur par lettre du 5 février 2003,

— les observations de la collectivité territoriale de Corse par lettre du 16 janvier 2003,

— les observations du conseil général des Bouches-du-Rhône par lettre du 16 janvier 2003,

— les observations de la ville de Marseille par lettre du 16 janvier 2003,

— les observations de l'OTC par lettres des 16 janvier 2003 et 21 février 2003.

4.1. **Commentaires de la France sur les observations de Corsica Ferries**

(190) Les autorités françaises ont indiqué que certaines des données présentées par Corsica Ferries concernant l'offre de la SNCM étaient inexactes.

4.1.1. *Politique tarifaire de la SNCM*

(191) Par télécopie envoyée le 27 mai 2003, les autorités françaises ont envoyé aux services de la Commission des éléments d'information pour réfuter les allégations de Corsica Ferries sur la politique tarifaire de la SNCM.

(192) L'offre de la SNCM sur les liaisons entre Nice et la Corse se traduit aujourd'hui par l'évolution suivante:

TABLEAU 8

Évolution de l'offre de la SNCM entre 2002 et 2003

(en pour cent)

Offres SNCM	2003/2002 sur douze mois
Traversées offertes	– 3,7
Places offertes passagers	– 1,8
Places offertes véhicules	+ 0,3

(193) Les autorités françaises font également observer que les tarifs de la SNCM sur les liaisons Nice-Corse ont été légèrement augmentés par rapport à 2002. Dans le cadre de la politique commerciale de la compagnie, les durées des périodes tarifaires ont été adaptées afin de réduire les écarts de prix constatés en faveur de Corsica Ferries. Selon les autorités françaises, les évolutions des tarifs de la SNCM avancées par Corsica Ferries (de – 14 % à – 24 %) ne correspondent à aucune réalité, et contrairement à ce qui est prétendu, les tarifs de Corsica Ferries sont bien inférieurs à ceux de la SNCM.

([64]) Enregistrée le 11 février 2003 par les services de la Commission sous la référence TREN A/12979.

(194) Selon les autorités françaises, Corsica Ferries tente de démontrer que la SNCM est à l'origine d'une politique tarifaire agressive, en positionnant ses tarifs à un niveau plus bas que les siens. Les autorités françaises affirment que les conclusions de cette analyse, qui sont fondées sur des données largement incomplètes, sont erronées.

4.1.1.1. Concernant les tarifs promotionnels

(195) Le tarif promotionnel de base de Corsica Ferries s'appelle le «Jackpot», forfait aller-retour proposé à partir de deux passagers et un véhicule ([65]). Les autorités françaises soulignent que ce tarif ne figure pas dans les documents présentés par Corsica Ferries, alors qu'il représente une part significative de ses ventes. Sur ce forfait peuvent se greffer de un à quatre passagers voyageant avec le même véhicule. Le supplément qui leur est appliqué est celui du tarif de base auquel ces passagers ont droit. Si les passagers supplémentaires sont des enfants ou des jeunes, ce qui est fréquemment le cas dans des voitures composées de quatre à cinq personnes, le supplément payé au-delà du forfait est de 2,5 euros par sens en période orange ([66]). Si ce sont des passagers dits «sociaux» ([67]), le supplément est alors de 5 euros.

(196) Cette construction tarifaire, très différente de celle de la SNCM, conduit aux écarts suivants:

TABLEAU 9

Comparaison entre les grilles tarifaires de la SNCM et de Corsica Ferries en 2003

(en euros) ([a])

		Bleu	Vert	Blanc	Rouge
SNCM	2 passagers ([b]) + 1 véhicule	100	135	170	215
	3 passagers ([b]) + 1 véhicule	130	165	190	270
	4 passagers ([b]) + 1 véhicule	150	180	200	330
Corsica Ferries	2 passagers + 1 véhicule	99	135	145	199
	3 passagers + 1 véhicule (dont 1 social) ([c])	109	151	163	233
	4 passagers + 1 véhicule (dont 2 sociaux) ([c])	119	167	181	267
	3 passagers + 1 véhicule (dont 1 enfant) ([d])	104	143	154	216
	4 passagers + 1 véhicule (dont 2 enfants) ([d])	109	151	163	233

([a]) Prix hors-taxes.
([b]) Tout type de passager.
([c]) Seniors, jeunes (12-25 ans), résidents, étudiants, parents avec enfants.
([d]) Enfants: 4-12 ans.

(197) Les tarifs promotionnels sont, tant à la SNCM que chez Corsica Ferries, contingentés de façon dynamique par la technique du *yield management*. La relative opacité de la tarification par les systèmes informatiques de réservation ne permet pas aux autorités françaises de préciser à la Commission le nombre de places bénéficiant des tarifs spéciaux de Corsica Ferries. Elles font enfin remarquer que la SNCM n'offre pas de produits «Plein Soleil» sur toutes ses traversées, alors que Corsica Ferries offre ce type de produit sur tous ses départs.

4.1.1.2. Concernant la grille de base

(198) Les autorités françaises rappellent que la grille tarifaire Nice-Corse de la SNCM est systématiquement supérieure ou égale à celle de Corsica Ferries.

(199) En ce qui concerne les couleurs tarifaires, il est exact que la SNCM a augmenté la durée de sa période bleue entre avril et septembre. Ce mouvement vise à rattraper

([65]) L'offre promotionnelle équivalente de la SNCM s'appelle «Plein Soleil».

([66]) Voir le tableau 10 pour le détail des périodes tarifaires.
([67]) Voir considérant 155.

partiellement l'écart tarifaire qui sépare la SNCM de Corsica Ferries. Par ailleurs, il ne porte que sur des traversées en contre-sens d'affluence.

(200) Les autorités françaises ont fourni le tableau 10 suivant, qui compare la répartition des voyages par niveau tarifaire entre les deux compagnies, pour Nice/Corse et pour la période avril-septembre 2003.

TABLEAU 10

Comparaison entre les durées des différentes tarifications chez la SNCM et Corsica Ferries en 2003

(en pour cent)

	SNCM			Corsica Ferries [a]		
		2003	En cumul		2003	En cumul
Très cher	Rouge	18	100	(bleu)	10	100
Cher	Blanc	19	84	(vert)	17	90
Moyennement cher	Vert	33	65	(jaune)	24	73
Pas cher	Bleu	32	32	(orange)	49	49

[a] Les couleurs retenues par Corsica Ferries sont différentes de celles de la SNCM mais le principe reste le même.

(201) Le contrat de délégation de service public prévoit une clause de sauvegarde en vue d'atténuer les éventuels effets d'une estimation inexacte des surcoûts relevant de l'exécution des missions de service public. D'après les autorités françaises, le contrat ne supprime pas tous les risques pour la SNCM et la CMN, ainsi que l'avance Corsica Ferries, et ce, pour les raisons suivantes:

— les variations de recettes dans une plage de plus ou moins 2 % par rapport aux données de base ne donnent lieu à aucune correction de la compensation,

— la correction de compensation pour les variations de recettes en dehors de cette plage n'est que partielle,

— les corrections sont bornées en cumul à 1,66 % de la compensation financière sur l'ensemble de la durée du contrat.

(202) Les autorités françaises rappellent que le contrat de service public n'assure aucune garantie de bénéfice d'exploitation: au contraire, le contrat prévoit un taux plafond de rémunération du capital. Il est rappelé que l'unique objectif de la subvention de service public est de compenser justement les charges induites par l'exercice de la mission de service public. En conséquence, elle ne saurait s'analyser comme une «garantie de *cash-flows*».

(203) Dans leurs commentaires, les autorités françaises s'interrogent sur les fondements de la déclaration de Corsica Ferries, selon laquelle la CMN serait parmi les entreprises maritimes les plus rentables en Europe. En effet, selon elles, rien ne permet à ce jour de l'affirmer: on notera que le résultat net moyen de cette société pour les cinq exercices 1997/2001 s'élève à 1,27 millions d'euros, pour un chiffre d'affaires moyen avant compensation de 36,4 millions d'euros. De plus, la performance de cette société est en grande partie liée au contrat de délégation de service public Marseille/Corse dans lequel, au titre de codélégataire conjoint, elle complète avec trois navires l'offre principale assurée par la SNCM.

4.1.2. *Desserte de la Corse à partir de Nice et Toulon*

(204) Les autorités françaises ont rappelé les éléments suivants:

— la SNCM a cessé toute exploitation régulière entre la Corse et Toulon, les rares recours à ce dernier port résultant de considérations techniques liées aux dessertes entre Marseille et la Corse (nombre de liaisons Toulon-Corse: 187 en 2001; 83 en 2002; 9 sur les deux premiers mois de l'année 2003),

— les programmes Nice-Corse de la SNCM ont été nettement allégés, particulièrement en basse saison, ce qui, joint aux économies générales de gestion mises en œuvre à la SNCM, permet de viser l'équilibre des comptes du secteur Nice-Corse, ainsi que cela apparaît dans les maquettes financières.

(205) Selon les autorités françaises, la suppression totale de la desserte de la SNCM de la Corse à partir de Nice aurait eu les conséquences suivantes:

— la rupture de la complémentarité de Nice et de Marseille et, par suite, un déséquilibre de l'offre de la SNCM, alors que Corsica Ferries opère vers la Corse à partir de quatre ports continentaux (Toulon, Nice, Savone et Livourne),

— la rupture de la nécessaire complémentarité du service de nuit (à partir de Marseille) et du service de jour (à partir de Nice), alors que Corsica Ferries offre bien ces deux types de prestations,

— la constitution d'un quasi-monopole de Corsica Ferries, de Toulon à Livourne,

— la mise en vente simultanée, et donc difficile à réaliser dans des conditions acceptables, de trois NGV.

4.1.3. *Desserte du Maghreb*

(206) Concernant les activités de la SNCM en Afrique du Nord, les autorités françaises considèrent comme inacceptables les observations sans fondement — et au demeurant parfois inexactes — de Corsica Ferries, qui soulignent l'«indifférence» de la SNCM devant la baisse de ses parts de marché ou le manque de considération de la SNCM à l'égard de sa clientèle algérienne.

(207) La France a souligné que la baisse du trafic de la SNCM sur l'Algérie résulte essentiellement de décisions de l'État qui, après avoir suspendu totalement les relations maritimes entre la France et l'Algérie au début de l'année 1995 (suite au détournement de l'Airbus d'Air France à Marseille) n'a pu autoriser qu'une reprise progressive, assortie de mesures de sécurité qui, pour indispensables qu'elles soient, ont alourdi l'exploitation de cette ligne.

(208) Enfin, elle a rappelé que le niveau d'activité sur le Maghreb, retenu par la SNCM dans son plan de restructuration, est particulièrement prudent, et cohérent avec les conclusions de l'étude de marché réalisée par la SNCM.

4.1.4. *Programme de réduction des coûts*

(209) Les autorités françaises rappellent qu'une part importante du programme de réduction des coûts a déjà été mise en œuvre:

— les moyens nautiques ont été réduits et le programme de cessions d'actifs se déroule conformément au projet industriel,

— les dessertes ont été redéployées,

— le plan d'action sur la réduction des consommations intermédiaires produit ses premiers résultats,

— le volet emploi du projet industriel est progressivement mis en œuvre.

(210) La SNCM a provisionné, en 2001, 21,3 millions d'euros destinés au financement de mesures de restructuration, et particulièrement du plan de sauvegarde des emplois:

— mise en place et fonctionnement d'un dispositif de suivi, assistance et formation pour […] million d'euros,

— mise en place de nouvelles technologies et modifications de locaux de travail afin d'améliorer l'efficacité économique de l'entreprise et de permettre des réductions d'emploi pour […] millions d'euros,

— mise en œuvre de mesures de départ (90 employés environ), de congés de mobilité (30 environ) et de passage à temps réduits (25 environ) pour […] millions d'euros,

— conduite de procédures et négociations et provisions pour contentieux pour […] millions d'euros.

(211) En conclusion, l'État français estime, contrairement aux affirmations de Corsica Ferries, que le plan de restructuration a été bâti de façon à permettre le rétablissement de la SNCM dans les meilleurs délais et à créer les conditions de sa viabilité à moyen et long termes.

4.1.5. *Méthode de calcul pour déterminer le montant de la recapitalisation*

(212) Par ailleurs, concernant la détermination du montant de l'aide, les autorités françaises ont fait part de deux commentaires en réponse aux observations de Corsica Ferries.

(213) Elles confirment tout d'abord qu'un ratio de capitaux propres sur endettement global de 0,79 est bien caractéristique des bilans propres à la plupart des compagnies maritimes, sauf situation particulière. À titre indicatif, les autorités françaises indiquent que ce même ratio est, en 2001, de:

— 0,847 pour Lota Maritime consolidé,

— 0,835 pour Corsica Ferries France SA.

(214) Quant au ratio de 0,497 annoncé par Corsica Ferries pour la CMN en 2001, il est inexact car il omet de prendre en compte les disponibilités à l'actif du bilan. Corrigé de ce manquement, le ratio de la CMN est de 0,557. […]

4.2. **Commentaires de la France sur les observations de Stef-TFE**

4.2.1. *Commentaires de la France sur la lettre de Stef-TFE du 7 janvier 2003*

(215) Dans leur lettre du 13 février 2003, les autorités françaises ont apporté de nombreux commentaires sur les observations de Stef-TFE.

4.2.1.1. Groupement pour l'exécution du contrat de délégation de service public

(216) Selon les autorités françaises, le choix de la formule du groupement momentané d'entreprise, dans lequel la SNCM et la CMN sont codélégataires conjoints et non solidaires, n'a en rien «été rendu obligatoire par le caractère global de la consultation», contrairement aux observations de Stef-TFE. Selon les autorités françaises, l'appel d'offres mis au point par la collectivité territoriale de Corse offrait toute possibilité de réponse par ligne ou groupe de lignes. Il était donc loisible à la SNCM, tout comme à la CMN, de répondre à des parties de cet appel d'offres, au besoin en recherchant les partenariats appropriés.

(217) Le choix de constituer un groupement SNCM-CMN est le résultat d'une analyse faite par les deux compagnies, selon laquelle la poursuite sous cette forme de leur partenariat historique et naturel leur conférait les meilleurs atouts, notamment en termes de compétitivité, dans le cadre de l'appel d'offres, face aux annonces de candidature effectuées depuis de longs mois par Corsica Ferries et face à la possibilité de candidatures d'autres opérateurs européens.

(218) L'entrée de la CMN dans ce groupement a donc résulté d'un choix délibéré de sa part, fondé sur l'appréciation de ses propres intérêts, et non d'une obligation née de la forme de l'appel d'offres.

(219) Les autorités françaises précisent que, contrairement aux observations de Stef-TFE, les deux compagnies SNCM et CMN ne sont ni indépendantes, ni en concurrence directe. Une telle situation serait en contradiction avec le principe même du contrat de délégation de service public unique dont elles sont cosignataires.

(220) Les autorités françaises indiquent qu'il ne s'agit pas d'une simple «coordination des horaires», mais d'un programme horaire unique engageant conjointement les deux compagnies sur Ajaccio et Bastia tout au long de l'année et pendant certaines périodes sur les ports secondaires. Ainsi, par exemple, le service dit «de base» sur Bastia est assuré un jour sur deux en alternance par chacune des compagnies.

(221) De même, il ne s'agit pas d'une simple «coordination du cadre tarifaire général» mais bien d'une tarification unique. La convention de partenariat fixe les procédures permettant de parvenir à cette identité tarifaire, et encadre strictement les degrés de liberté laissés aux compagnies. Cette convention fonctionne dans cet esprit comme en témoignent les décisions tarifaires prises pour l'année 2002; en effet, à l'issue de la procédure d'élaboration des tarifs, on peut faire les observations suivantes:

— la SNCM s'est rangée à la proposition de la CMN pour fixer, dans les limites autorisées par le contrat de service public, le niveau des tarifs fret,

— la CMN s'est rangée à la proposition de la SNCM pour fixer, dans les limites autorisées par le contrat de service public, le niveau des tarifs passagers.

(222) Cette procédure a abouti à la définition d'une tarification unique pour les deux compagnies. Les tarifs spéciaux, offrant des réductions allant de 20 à 50 % pour les passagers sur le tarif de base, sont également gérés conjointement par les deux compagnies. À ce titre, la CMN utilise les produits «packagés» de la SNCM ainsi que son système informatique de réservation. Enfin, la CMN utilise le système de contrôle à l'embarquement de la SNCM pour la gestion de ses passagers, tant dans les ports corses qu'à Marseille.

(223) Pour ce qui concerne la mise en commun de moyens, les autorités françaises soulignent que les deux compagnies unissent fréquemment leurs efforts dans le domaine des relations avec les fournisseurs. Ainsi, les

travaux d'agrandissement et de modernisation de deux navires, le *Paglia Orba* pour la SNCM et le *Kalliste* pour la CMN ont été réalisés en 2002 par le même chantier, ce qui a permis des économies significatives pour chacune des deux compagnies. Ces navires avaient été construits sur la base d'un plan unique, des raisons de calendrier et de plans de charges ayant toutefois conduit les compagnies à en confier la construction à deux chantiers différents.

(224) Ainsi que le note Stef-TFE, la part de marché passagers de la CMN s'est nettement accrue en 2002. Sans contester la qualité des prestations et les efforts fournis par la CMN, les autorités françaises estiment que la cause de cet accroissement est purement d'ordre mécanique: il résulte du contenu du nouveau contrat de service public et ne constitue pas une conquête commerciale en tant que telle de la CMN sur d'autres opérateurs. En effet, le recours accru aux navires mixtes de 500 passagers et le moindre recours aux car-ferries, tous deux induits par les obligations de service public, ont entraîné une nouvelle répartition des places offertes qui favorise la CMN. Ces données avaient naturellement été intégrées dans la réponse commune des deux compagnies à l'appel d'offres.

(225) Les autorités françaises maintiennent que la participation de la SNCM dans le capital de la CMN ne peut pas s'analyser comme un actif purement financier, ainsi que semble l'affirmer Stef-TFE, en faisant les observations suivantes:

— la situation de la trésorerie de la SNCM en 2002 ne lui permettait en aucune manière de contribuer à la couverture des besoins de trésorerie de la CMN ([68]),

— la SNCM a déjà participé au financement de besoins ponctuels de la trésorerie de la CMN en 1999, apportant alors la couverture de 66 % de ses besoins, aux côtés de Stef-TFE,

— la SNCM n'a pas été saisie par la CMN d'une demande de contre-garantie de la caution de l'appel d'offres,

— la SNCM n'a pas fait obstacle au projet d'ouverture du capital de la CMN à ses salariés à hauteur de 5 %. Lors de l'assemblée générale extraordinaire de la CMN du 27 juin 2000, la SNCM a tout d'abord donné son aval à l'agrément d'un fonds commun de participation des employés destiné à recevoir les titres pour les salariés, en tant que nouvel actionnaire de la CMN (alors que le pourcentage du droit de vote qu'elle détenait aurait pu la conduire à s'y opposer). Dans une note adressée à son conseil d'administration, la direction de la CMN a ensuite proposé de céder, au profit des salariés de la CMN, 2,25 % des titres qu'elle détient dans la SNCM. Les autorités françaises indiquent qu'elles ont décidé de différer cette opération lorsqu'elles ont eu connaissance de la préparation d'une intervention de Stef-TFE sur ce thème auprès de la Commission, dans le cadre de la procédure formelle d'investigation.

([68]) À cet égard, les autorités françaises ont fourni à la Commission une copie de la lettre du président de la SNCM au président de la CMN du 23 mai 2002.

(226) En conclusion, les autorités françaises considèrent que la description que fait Stef-TFE des relations entre la SNCM et la CMN dans le cadre de l'exécution du contrat de service public ne correspond pas à la réalité.

4.2.1.2. Proposition d'une cession des parts de la SNCM dans la CMN

(227) Les autorités françaises affirment que la logique industrielle s'oppose fortement à l'idée d'un éloignement des deux compagnies. Ces dernières exercent la même activité, avec des outils identiques, dans le cadre d'un contrat de service public unique. De même, les gains potentiels d'une plus forte coopération des deux compagnies peuvent être situés dans une fourchette de […] à […] millions d'euros par an.

(228) La question des relations entre la SNCM et la CMN doit également être examinée sous un angle stratégique. La Commission s'est interrogée sur la situation de la SNCM après la fin 2006, date qui correspond à l'échéance du contrat actuel de service public. La situation de la SNCM dépendra pour partie du niveau de l'activité de service public Corse-Marseille dont elle pourrait alors avoir la charge.

(229) Les autorités françaises considèrent que le maintien d'un partenariat fort entre la SNCM et la CMN confère à l'ensemble les meilleures chances de succès dans la compétition pour l'attribution d'éventuelles activités de service public à partir de 2007. Un tel partenariat constitue un facteur important de viabilité de la SNCM et son maintien apparaît essentiel.

(230) L'originalité ([69]) et l'importance de la flotte des deux compagnies sont deux atouts majeurs, permettant la définition d'une offre de grande qualité desservant tous les ports de Corse. Les trois navires de la CMN permettent à l'ensemble SNCM/CMN de franchir un seuil critique d'offre, déterminant aux yeux des autorités françaises dans la compétition de demain.

(231) À l'inverse, ces trois navires pourraient constituer pour un concurrent une force d'appoint lui permettant de concourir valablement sur tout ou partie des liaisons entre la Corse et le continent. Or, l'adoption de mesures tendant à «parfaire l'indépendance économique et financière des opérateurs» et allant dans un sens «favorable à l'exercice d'une concurrence saine et raisonnée» ([70]) créerait sans nul doute les conditions d'une rupture du partenariat des deux compagnies, réduisant fortement les chances de la SNCM de concourir efficacement dans le cadre d'un nouvel appel d'offres pour la desserte de la Corse.

(232) L'examen des comptes du groupe Stef-TFE (où la CMN, compte tenu de la part de 49 % de Stef-TFE dans la CMP, n'est consolidée que par mise en équivalence) conduit en effet à ne pas exclure l'hypothèse d'une […].

(233) La SNCM a été amenée à faire l'effort principal de financement lors de la recomposition du capital de la CMN. Le montage retenu à l'origine avait pour objectif de constituer un ensemble SNCM/CMN industriellement efficace. Par son engagement majoritaire dans le capital, la SNCM a décidé, à cet effet, d'accéder à une position de partenaire incontournable de la CMN. Pour des raisons d'affichage résultant du contexte politique de l'époque, la majorité de la SNCM a été répartie en deux participations légèrement minoritaires (deux fois 45 %) placées aux deux étages de la structure retenue.

(234) La SNCM a, pour ce faire, non seulement souscrit au capital de la CMP et de la Compagnie méridionale financière (CMF), créées pour prendre le contrôle total de la CMN, mais a également garanti à 100 % le prêt bancaire que la CMF avait dû lever pour compléter le financement du rachat.

(235) L'absence de contrôle effectif de la SNCM sur la CMN (en dehors de la minorité de blocage aux deux étages de la structure) a alors été compensée par des engagements permanents des actionnaires, portant notamment sur l'établissement de conventions de partenariat liant les sociétés ([71]).

(236) La SNCM s'est toujours intéressée au développement de la CMN et impliquée dans ce dernier, même lorsqu'il s'agissait d'augmenter la capacité de passagers sur les navires mixtes de la CMN, au détriment des parts de marché de la seule SNCM, mais au bénéfice de la qualité de la desserte globale offerte par les deux compagnies.

(237) Ainsi, la situation intéressante de la CMN aujourd'hui, tant dans le domaine des passagers que dans celui du fret, a été en grande partie construite à l'aide des moyens financiers, stratégiques, juridiques (création du groupement) et fonctionnels (mise à disposition d'un réseau de ventes) de la SNCM. À l'inverse, Stef-TFE, avec une mise initiale en capital minimale et peu risquée, contrôle aujourd'hui la gestion d'une entreprise bien implantée sur son secteur d'activité.

(238) Les autorités françaises ont précisé que le personnel de la SNCM possède une bonne connaissance de cette question et une bonne conscience des enjeux qui viennent d'être exposés. Cette convergence de vues sur un sujet stratégique pour la SNCM contribuera à la qualité du dialogue social au sein de l'entreprise et renforcera ainsi sa viabilité.

(239) L'examen de la question sous son aspect financier ne doit pas se limiter à l'évaluation de l'apport de liquidités que procurerait la cession, mais doit également prendre en considération les revenus que sa participation dans la CMN est susceptible de procurer à la SNCM.

(240) La CMN est une entreprise dont l'activité est homogène et régulière. Elle bénéficie d'une compensation de service public qui lui procure une bonne rentabilité des capitaux investis. La participation de la SNCM dans la CMN devrait commencer à avoir un impact positif sur ses comptes sociaux. En effet, compte tenu de la nette amélioration de la situation financière de la CMN, la SNCM pourrait encaisser des dividendes de la CMN dès 2003. Ceux-ci pourraient rapidement devenir significatifs à partir de l'exercice 2004 et dépasser […] millions d'euros, même en prenant en compte un ratio de distribution faible de 30 %.

([69]) Notamment les navires mixtes de 500 passagers et de 2 300 mètres linéaires de fret.

([70]) Les termes employés entre guillemets sont ceux utilisés dans la lettre de Stef-TFE du 7 janvier 2003.

([71]) Les autorités françaises ont joint à leur lettre du 13 février 2003 copie de la dernière convention.

(241) Accessoirement, il convient de noter que la rupture du partenariat priverait la SNCM de son activité d'agent général de la CMN (7,5 % de rémunération et un encours de trésorerie moyen de 2 millions d'euros).

(242) En conclusion, la France défend la position que les participations de la SNCM dans la CMN revêtent un caractère hautement stratégique. Leur cession constituerait selon elle en effet non seulement un contresens industriel mais également une erreur stratégique majeure.

4.2.2. *Réponse de la France sur la nature des liens entre la CMN et la SNCM*

4.2.2.1. Existence d'un pacte d'actionnaires

(243) Sur la base des informations fournies par Stef-TFE, les services de la Commission ont suspecté l'existence d'un pacte d'actionnaires entre Stef-TFE et la SNCM pour le contrôle de la CMN. C'est ainsi que par lettre du 16 janvier 2003, la Commission a demandé aux autorités françaises, d'une part, s'il existait un pacte d'actionnaires concernant les titres de la CMP, «holding» de contrôle de la CMN, et d'autre part si, dans l'affirmative, ce pacte d'actionnaires pouvait lui être transmis. Dans leur télécopie envoyée le 25 février 2003, les autorités françaises ont confirmé l'existence d'un tel document et en ont transmis une copie à la Commission en soulignant son caractère confidentiel. Ce pacte d'actionnaires, conclu le 7 mars 1992 entre le président de la SNCM et le président de la Compagnie de navigation d'Orbigny (CNO) dans le cadre de la mise en œuvre en 1992 de sa structure actionnariale, implique des engagements réciproques entre la SNCM et la CMN et une coopération industrielle entre les deux groupes.

(244) Plus fondamentalement, pour renforcer un montage complexe dont les modalités ne reflétaient pas la réalité des choix stratégiques effectués, il a été décidé entre les partenaires que «les prises de participations […] [avaient] été conçues dans un esprit de coopération […]» ([72]).

(245) Les autorités françaises font également remarquer que la CNO, devenue aujourd'hui Société de travaux industriels et maritimes d'Orbigny (STIM d'Orbigny), ne dispose d'aucune possibilité d'acquérir les parts de la SNCM dans la CMN sans l'accord explicite de cette dernière, […].

(246) Concernant la suggestion émise par le président de Stef-TFE de racheter à la SNCM les parts de cette dernière dans la CMN, les autorités françaises ont affirmé qu'il a tenté de tirer profit de la situation actuelle particulière de la SNCM, afin d'obtenir une cession des parts de la SNCM dans la CMN, qui n'est en aucun cas prévue par les dispositions du pacte d'actionnaires.

4.2.2.2. Structure de la participation de la SNCM dans la CMN

(247) Les autorités françaises ont rappelé que c'est par la CGTH, société «holding», détenue à 100 %, que la SNCM détient des participations dans la CMN. La CGTH détient en effet 45 % de la CMP, actionnaire principal à 55 % de la CMN.

4.2.2.3. Contrôle de la CMN

(248) Les autorités françaises ont confirmé que, par une action de concert avec les familles fondatrices ([73]), le groupe Stef-TFE ([74]) exerce le contrôle effectif de la CMP et, partant, de la CMN. Elles ont cependant souligné que la SNCM dispose de la minorité de blocage aux deux niveaux de la structure actionnariale et des droits issus du pacte d'actionnaires, mais qu'elle n'intervient pas dans la gestion de la CMN, dont le management est mis en place par le groupe Stef-TFE.

(249) Les autorités françaises ont donné la composition exacte du conseil d'administration actuel de la CMN, composition fondée sur une répartition deux tiers/un tiers du nombre d'administrateurs, depuis la recomposition du capital de la CMN en 1992. Ce conseil est composé de cinq administrateurs issus de Stef-TFE, d'un représentant de la famille Rastit, du président de la CGMF, du président de la SNCM et d'un retraité de cette dernière. La présidence du conseil d'administration est tenue par un des administrateurs issus de Stef-TFE.

4.2.2.4. Ouverture du capital de la CMN

(250) Dans leur réponse du 25 février 2003, les autorités françaises ont indiqué, d'une part, que la SNCM avait volontairement collaboré à l'ouverture du capital de la CMN à ses salariés, et, d'autre part, qu'elle a souhaité différer la mise en œuvre de ses propositions dès qu'elle a eu connaissance de l'intervention du groupe Stef-TFE dans le cadre de la procédure d'investigation à son encontre, cette intervention s'inscrivant en violation des principes fondateurs du pacte d'actionnaires du 7 mars 1992.

([72]) […].

([73]) Qui possèdent 6 % du capital de la CMP.

([74]) Qui possède 49 % du capital de la CMP.

(251) Les autorités françaises ont répondu à cet égard que la valorisation de la CMN était en cours d'étude au sein de la SNCM, dans le cadre de l'ouverture du capital de la CMN à ses salariés.

(252) Les autorités françaises ont attiré l'attention de la Commission sur le fait que dans sa proposition à la Commission, le président de Stef-TFE avait estimé la part détenue par la SNCM alors que lors du conseil d'administration de la CMP du 3 février 2003, le président de la CMP, qui est également président de la CMN, a informé les administrateurs de sa décision de céder 5 % des actions de la CMN à un fonds commun de placement réservé aux salariés, pour un prix valorisant la CMN à 24 millions d'euros.

4.3. **Commentaires de la France sur les observations de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur**

(253) Si l'État français approuve globalement le contenu de la lettre en date du 9 janvier 2003, du président de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, il a tenu néanmoins à formuler les deux commentaires suivants dans sa lettre du 13 février 2003:

— contrairement à ce qui est affirmé au point 2 de ladite lettre ([75]), l'offre sur la desserte entre la France continentale et la Corse n'est pas «surdimensionnée par rapport à la demande»,

— la politique tarifaire de la SNCM est conforme aux engagements qu'elle a pris de ne pas être à l'origine d'une guerre tarifaire et de ne pas être «price leader».

5. **APPRÉCIATION DE L'AIDE**

5.1. **Nature de la mesure et caractère de compensation pour service public d'une partie de l'injection financière proposée**

(254) L'injection de 76 millions d'euros dans la SNCM constitue une aide d'État au sens de l'article 87 du traité. Une recapitalisation dans une société présentant une situation financière aussi précaire et offrant des perspectives de rentabilité malgré tout limitées ne peut être assimilée à une action d'un investisseur privé avisé dans une économie de marché. Au demeurant, la Commission note que l'augmentation de capital n'est pas souscrite par la SNCF, deuxième actionnaire de la SNCM.

(255) Le marché du cabotage est complètement ouvert au sein de la Communauté depuis le 1er janvier 1999. Par ailleurs, les liaisons maritimes entre la Communauté et le Maghreb font l'objet d'une concurrence entre opérateurs communautaires. L'aide à la restructuration en faveur de la SNCM est donc susceptible de créer une distorsion de concurrence affectant les échanges entre États membres.

(256) Il convient tout d'abord de noter que la SNCM a subi des déficits substantiels entre 1991 et 2001, pour l'ensemble des dessertes de la Corse soumises à obligation de service public. La Commission est d'avis que le déficit éventuel en 2002 sur la desserte Marseille-Corse ne saurait être retenu, compte tenu du fait que, depuis le 1er janvier 2002, les tarifs d'exploitation pour la desserte de la Corse à partir de Marseille et les montants de la compensation financière ont été définis entre les autorités publiques et la SNCM de manière contractuelle, contrairement à ce qui a prévalu pour les conventions de 1991 et 1996.

— Pour ce qui concerne les années 1991 à 1999, la Commission prend le parti dans son approche d'inclure dans son calcul le résultat avant impôt cumulé pour la période 1991-1999 pour la desserte de la Corse, tel qu'il est déterminé dans le rapport de l'expert mandaté par la Commission ([76]), pour la desserte de la Corse, diminué des plus-values de cessions sur navires. Ce chiffre s'élève à – 217 millions de FRF, soit – 33,08 millions d'euros ([77]).

— Pour ce qui concerne 2000 et 2001, qui correspondent aux deux dernières années de l'application de la convention de 1996, le rapport d'expertise de l'époque n'avait pas pu, faute de données disponibles à l'époque, calculer le résultat obtenu en comptabilité analytique pour ce qui concerne la desserte de la Corse. Néanmoins, la Commission a suivi la même approche que le rapport d'expertise précité et a recalculé, à partir des comptes de résultat analytiques fournis, le résultat avant impôt en enlevant les provisions pour restructuration qui sont déjà comptées dans les frais de restructuration tels que notifiés.

([75]) Dans sa lettre du 9 janvier 2003, le conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur citait en effet l'étude de marché qui avait été transmise à la Commission dans le cadre de la notification et dont il avait visiblement une copie en soulignant le constat suivant: «L'offre [sur la desserte entre la Corse et le continent français] est surdimensionnée par rapport à la demande. Le taux de remplissage des navires varie en moyenne, de 20 % en hiver à 50 % en été.»

([76]) Le rapport en question a été réalisé par le cabinet BDO en juillet 2001 à la demande de la Commisssion pour la préparation de la décision 2002/149/CE. Le tableau affiché au considérant 104 de ladite décision est extrait de ce rapport.

([77]) Voir la décision 2002/149/CE précitée.

Par ailleurs, la Commission a pu vérifier que d'après les comptes annuels de l'entreprise, il n'y a pas eu de cession de matériel naval pendant ces deux années.

(257) Dès lors, suivant la même approche et la même motivation que la décision 2002/149/CE, la Commission arrive donc au tableau 11 suivant:

TABLEAU 11

Compte de résultat analytique sur la période 1991-2001

(en millions)

Réseau Corse	2001		2000		1991-1999 ([78])		Total 1991-2001	
	FRF	Euros	FRF	Euros	FRF	Euros	FRF	Euros
Résultat avant impôt	– 302,575	– 46,127	– 40,256	– 6,137	– 399,080	– 60,839	– 741,911	– 113,104
Dotations provisions/ dépréciation *Liamone*	96,895	14,771	0,000	0,000	0,000	0,000	96,895	14,771
Dotations provisions/Plan social	112,110	17,091	0,000	0,000	0,000	0,000	112,110	17,091
Correction plus-value (PV) sur navires	0,000	0,000	0,000	0,000	182,100	27,761	182,100	27,761
Résultat avant impôt et hors PV et hors restructuration	– 93,571	– 14,265	– 40,256	– 6,137	– 216,980	– 33,078	– 350,807	– 53,480

(258) Au total, le cumul des résultats corrigés des plus-values sur navires vendus pendant cette période et des frais de restructuration s'élève pour l'ensemble de la période 1991-2001 (conventions de 1991 et 1996) à 53,48 millions d'euros.

(259) Indépendamment de la nécessité d'analyser l'injection financière à titre d'aide à la restructuration, cette partie de l'injection financière est dès lors justifiée en tant que compensation de service public au titre de l'article 86, paragraphe 2, du traité et est dès lors compatible avec le marché commun à cet égard.

(260) Les autorités françaises ont notifié un projet d'injection financière d'un montant plus élevé (76 millions d'euros), à titre d'aide à la restructuration, et c'est à ce titre que la procédure de l'article 88, paragraphe 2, du traité à été ouverte. Il convient dès lors d'examiner l'injection financière dans son entièreté à ce titre.

5.2. **Base juridique de l'appréciation**

(261) Selon l'article 87, paragraphe 1, du traité, «sont incompatibles avec le marché commun, dans la mesure où elles affectent les échanges entre États membres, les aides accordées par les États ou au moyen de ressources d'État sous quelque forme que ce soit qui faussent ou menacent de fausser la concurrence en favorisant certaines entreprises ou certaines productions». Toutefois, selon l'article 87, paragraphes 2 et 3, du traité, certaines aides d'État sont compatibles ou peuvent être considérées comme compatibles avec le marché commun.

(262) Les orientations communautaires sur les aides d'État au transport maritime ([79]), qui donnent une interprétation de l'article 87 du traité pour ce qui concerne les transports maritimes, renvoient pour l'évaluation d'aides à la restructuration des compagnies maritimes aux lignes directrices. Selon le point 19 desdites lignes directrices, «la seule base de compatibilité pour les aides au sauvetage et à la restructuration octroyées à des entreprises en difficulté est l'article 87, paragraphe 3, point c). En vertu de cet article, la Commission a le pouvoir d'autoriser les aides destinées à faciliter le développement de certaines activités économiques […] quand elles n'altèrent pas les conditions des échanges dans une mesure contraire à l'intérêt commun». Une telle compatibilité s'analyse sur la base de cinq critères principaux, qui sont l'analyse de la présence d'aides à la restructuration, le retour à la viabilité moyennant l'application d'un plan de restructuration, la prévention de distorsions de concurrence, la proportionnalité des aides et enfin la mise en œuvre du plan de restructuration.

([78]) Données issues de la décision 2002/149/CE.

([79]) JO C 205 du 5.7.1997, p. 5.

5.3. **Analyse des causes ayant conduit aux difficultés financières de la SNCM**

(263) Le plan de restructuration doit normalement décrire les circonstances ayant entraîné les difficultés de l'entreprise, ce qui permet d'évaluer si les mesures proposées sont adaptées. La Commission cherche à déterminer dans la présente section les causes des difficultés financières de la SNCM.

(264) Une des difficultés de l'exercice vient de ce que la SNCM tenait une comptabilité analytique non pas par ligne maritime mais par navire.

5.3.1. *Niveau d'aides entre les pavillons français et italien*

(265) Le règlement cabotage permettant depuis 1999 le libre choix de pavillon parmi les pavillons communautaires, la SNCM qui opère sous pavillon français fait face à une concurrence de navires battant pavillon italien. Notamment, Corsica Ferries, entreprise française, a opté dès 1999 pour le pavillon italien par commodité de gestion ([80]) pour l'ensemble de sa flotte, puisque les deux tiers de son trafic se font avec l'Italie.

(266) Sur la question de savoir si la SNCM souffre d'un niveau d'aides plus faibles que celui dont pourraient bénéficier ses concurrents battant pavillon italien, la Commission souhaite souligner les points suivants pour ce qui concerne les différents régimes d'aides:

— en ce qui concerne les charges sociales, les armateurs battant pavillon français bénéficient de réduction de charges sociales plus importantes en France ([81]) que leurs homologues en Italie, le régime italien étant par ailleurs exclusivement réservé aux compagnies de cabotage ([82]),

— en ce qui concerne la taxation des entreprises, la France, contrairement à l'Italie, dispose d'un régime d'imposition forfaitaire en faveur des compagnies maritimes ([83]) à partir de cette année 2003.

(267) Même s'il est très difficile de faire des comparaisons entre la pression des contributions fiscales et sociales selon les différents cas de figures, la Commission réfute l'argument développé par le représentant du conseil général des Bouches-du-Rhône ([84]), selon lequel l'enregistrement de Corsica Ferries sous le pavillon italien lui permettrait de bénéficier d'un niveau d'aide plus élevé. Tous les régimes d'aides en faveur des armateurs battant pavillon italien ont été considérés par la Commission comme compatibles avec le marché commun. Aucune des décisions y afférentes n'a été attaquée devant la Cour de justice des Communautés européennes. Par ailleurs, la Commission souligne qu'elle a toujours exercé son contrôle sur les régimes fiscaux et sociaux dérogatoires dont bénéficient les armateurs communautaires avec l'objectif de rapprocher ces régimes entre eux au travers de l'application des orientations communautaires pour les aides d'État au transport maritime.

(268) En conclusion, la Commission ne retient pas l'argument selon lequel le principal concurrent de la SNCM recevrait plus d'aides en battant un autre pavillon communautaire.

5.3.2. *Politique d'achat de navires*

(269) Pour ce qui concerne l'éventuel impact du renouvellement d'un nombre apparemment important de navires sur une période de temps relativement courte sur les résultats de l'entreprise, la Commission observe que la SNCM a effectué plusieurs achats ([85]) de navires depuis 1996:

— le NGV *Aliso* et le *Napoléon Bonaparte*, livré en 1996,

— le NGV *Liamone*, livré en 2000,

— le *Danielle Casanova*, livré en 2002,

— le *Pascal Paoli*, livré en 2003.

([80]) Selon Corsica Ferries, le pavillon italien est plus souple pour l'embauche de marins d'autres États membres que ne l'est le pavillon français.

([81]) Décision de la Commission du 30 avril 2001, cas N 88/2001, France — Remboursement aux entreprises maritimes des cotisations d'allocations familiales et ASSEDIC.

([82]) Décision de la Commission du 18 août 1999, cas N 396/99, Italie — Régime d'allègement de charges sociales dans le secteur du cabotage maritime, pour la période 1999-2001 avec un taux de 43 %. Régime prolongé à deux reprises pour l'année 2002 et l'année 2003 avec un taux d'allègement respectif de 80 % et 25 % (décision de la Commission du 6 septembre 2002, cas N 519/2002 et décision de la Commission du 11 mars 2003, cas N 19/2003).

([83]) Décision de la Commission du 14 mai 2003, cas N 732/2002, France — Régime d'imposition forfaitaire sur la base du tonnage en faveur des compagnies de transport maritime.

([84]) Voir considérant 180.

([85]) En pleine propriété ou bien en crédit-bail.

(270) La Commission a souhaité compléter les explications données par les autorités françaises sur la politique de la SNCM en matière d'achat de navires pour garantir la rationalité des décisions d'achat de la compagnie. C'est ainsi que la Commission a souhaité examiner ce que pesaient les immobilisations de navires dans les bilans consolidés de l'entreprise, qui prennent en compte également les navires achetés en crédit-bail, en y intégrant les immobilisations en cours qui recouvrent, en très grande partie, les navires commandés et non encore livrés.

TABLEAU 12

Évolution des immobilisations nettes de navires

(en millions d'euros)

Année	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Immobilisations nettes de matériel naval (y compris crédit-bail)	342,809	307,840	274,520	238,921	267,396	218,536	326,414
Immobilisations en cours	0,331	0,734	7,249	51,781	19,986	108,437	1,440
Total	343,140	308,575	281,769	290,702	287,382	326,973	327,854

(271) À la lecture du tableau 12, la Commission observe que les récentes acquisitions de navires n'ont pas eu pour conséquence d'augmenter significativement les immobilisations à l'actif consolidé de la société. Ces immobilisations sont restées en tous les cas à des niveaux inférieurs à celui enregistré en 1996. La Commission constate donc que la SNCM n'a pas particulièrement surinvesti ces dernières années pour le renouvellement de sa flotte.

(272) La Commission note que la SNCM a financé quatre de ses navires ([86]) en crédit-bail afin de réduire son endettement dans son bilan social et que trois navires en pleine propriété sont encore hypothéqués ([87]). Pour les navires restants ([88]), la SNCM a confirmé que la compagnie n'a pas trouvé de banques prêtes à les accepter en garantie hypothécaire. Le niveau d'endettement de la compagnie et la faiblesse de son autofinancement, présenté en détail plus loin et qui permet à peine d'assurer le service de la dette existante, ne sont en effet pas de nature à conduire une banque, agissant comme créancier privé et à des conditions de marché, à proposer un encours de crédit complémentaire à la SNCM. Le risque pour un tel créancier de ne pas voir les échéances d'un prêt honorées par la SNCM serait en effet significatif au vu des ressources financières qu'elle dégage. Des difficultés similaires ne permettraient pas à la SNCM d'avoir recours à d'éventuelles opérations de «lease-back» pour réduire son endettement. L'expérience de la Commission en matière de saisies effectives de navires ou d'aéronefs montre que cela est difficilement faisable en pratique lorsque ces actifs sont affectés à des dessertes d'intérêt national ou régional.

(273) Enfin, à l'égard de l'allégation selon laquelle la SNCM serait contrainte d'acheter des navires construits en France, la Commission note que les derniers navires livrés neufs ou rénovés proviennent de chantiers navals non français.

5.3.3. *Comptes d'exploitation négatifs de manière chronique*

(274) La Commission a examiné deux volets des charges d'exploitation, la masse salariale et les consommations intermédiaires.

([86]) Le *Liamone*, l'*Aliso*, le *Pascal Paoli* et le *Danielle Casanova*.
([87]) Le *Méditerranée*, le *Paglia Orba*, le *Napoléon Bonaparte* et l'*Asco* qui est actuellement en vente.
([88]) L'*Île de Beauté*, le *Monté d'Oro*, le *Monte Cinto* et le *Corse*.

TABLEAU 13

Évolution du résultat et de la marge d'exploitation

Année	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Moyenne
Résultat d'exploitation en (millions d'euros)	– 5,8	– 3,9	– 8,6	– 9,3	– 1,2	– 6,4	– 2,99
Marge d'exploitation RE/(CA + subvention de continuité territoriale) (en pour cent)	– 2,27	– 1,49	– 3,08	– 3,21	– 0,40	– 2,25	– 1,09

5.3.3.1. Poids de la masse salariale

(275) La Commission note tout d'abord que, d'après une étude qu'elle a commandée ([89]), les coûts d'équipage pour des navires de transport de passagers sont plus élevés sous pavillon français que sous pavillon italien.

(276) Les autorités françaises ont indiqué que les dépenses de personnel sont restées stables entre 1998 et 2002, évoluant de 111,1 millions d'euros à 114,4 millions d'euros. Par contre, elle souligne qu'environ un tiers de cette somme concerne la rémunération du personnel sédentaire. Cette répartition correspond à la répartition des effectifs (entre 764 et 824 sédentaires contre un nombre de navigants compris entre 1 519 et 1 599 selon les années entre 1999 et 2002).

(277) La Commission a calculé elle-même au tableau 14 certains ratios en relation avec l'évolution de la masse salariale de la SNCM.

TABLEAU 14

Évolution de la masse salariale

Année	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Montant de la masse salariale (en millions d'euros)	73,681	77,027	77,751	81,014	83,489	83,536
Augmentation par rapport à l'année précédente (en pour cent)		4,54	0,94	4,20	3,06	0,06
Effectif moyen (ETP)	2 344	2 377	2 283	2 386	2 423	2 392
Masse salariale sur effectif (en euros)	31 434	32 405	34 057	33 954	34 457	34 923
Augmentation par rapport à l'année précédente (en pour cent)		3,09	5,10	– 0,30	1,48	1,35
Chiffre d'affaires hors-taxes (en millions d'euros)	175,4	180,9	195,0	204,9	204,1	205,8
Subvention continuité territoriale (en millions d'euros)	80,1	80,4	84,4	85,4	86,7	77,7
Recettes (CA + subventions) (en millions d'euros)	255,5	261,3	279,4	290,3	290,8	283,5
Masse salariale sur recettes (en pour cent)	28,84	29,48	27,83	27,91	28,71	29,47

([89]) Voir annexe 7 du rapport de la Commission sur la mise en œuvre du règlement, cabotage COM(2002) 203 final, disponible sur internet à l'adresse suivante: http://europa.eu.int/eur-lex/fr/com/rpt/2002/com2002_0203fr01.pdf

(278) La masse salariale est donc restée contenue dans les dernières années. Mais la part des salaires par rapport au chiffre d'affaires paraît importante, preuve sans doute que les autres compagnies maritimes ont externalisé un plus grand nombre d'activités annexes que la SNCM ne l'a fait, ce qui traduit un choix de gestion qui est lié à l'historique de la compagnie publique et dont la Commission ne trouve pas critiquable le principe.

5.3.3.2. Poids des achats intermédiaires

(279) La réduction des coûts relatifs aux consommations intermédiaires ([90]) est cruciale pour la bonne réussite du plan de restructuration. La Commission note que les gains attendus du programme de maîtrise des achats intitulé «Achetons mieux» ne suffiront pas à eux seuls à redresser les comptes d'exploitation. La Commission est d'avis que la SNCM devra poursuivre ses efforts et optimiser ses achats pendant et au-delà de la période de restructuration.

5.3.3.3. Opinion de la Commission sur le compte d'exploitation

(280) La Commission estime que la SNCM doit impérativement dégager des résultats d'exploitation positifs le plus tôt possible et de manière durable. Elle constate que cela n'a pas été encore le cas en 2002 ([91]), contrairement aux prévisions du plan de restructuration et que les efforts déjà déployés par la SNCM pour augmenter sa productivité n'ont pas encore produit leur pleine efficacité. La SNCM ne peut en effet attendre son salut ni des seules plus-values futures sur navires dégagées à l'occasion des ventes, ni de ses produits financiers.

5.3.4. *Poids des contraintes de service public*

(281) La Commission note que les compensations financières reçues en application des conventions quinquennales de 1991 et de 1996 n'ont pas permis à la SNCM de combler complètement ses pertes, comme elle l'a déjà souligné dans sa décision 2002/149/CE ([92]).

([90]) Voir point 2.3.6.

([91]) La SNCM a dégagé un déficit d'exploitation de 6,3 millions d'euros en 2002, le plus important de ces dernières années hormis en 2000.

([92]) Voir à cet effet la décision 2002/149/CE.

(282) En particulier, l'arrivée d'un concurrent en 1996, après que la convention quinquennale de 1996 eut été signée, a eu des effets négatifs sur le résultat de la SNCM ([93]). En effet, la SNCM a perdu des passagers au départ de Nice, puis de Toulon, ce qui a réduit ses recettes. Compte tenu du fait que la compensation financière en faveur de la SNCM était relativement indépendante des recettes réalisées, la perte d'une partie de la clientèle au profit de Corsica Ferries a conduit de manière mécanique à une dégradation du compte de résultat de la compagnie publique.

5.4. **Vérification du respect des lignes directrices**

(283) Dans son analyse du présent dossier, la Commission a été soucieuse de trouver un équilibre entre, d'une part, la protection des intérêts concurrents face à de potentielles distorsions de concurrence, et d'autre part, le risque d'aboutir à un monopole sur la desserte de la Corse à partir de la France continentale. En effet, la disparition de la SNCM conduirait non seulement à de sérieuses difficultés financières pour ses fournisseurs et ses sous-traitants ([94]), mais également à un monopole de fait de Corsica Ferries sur les dessertes entre la France continentale et la Corse ([95]).

(284) La Commission rappelle en effet que les lignes directrices stipulent qu'une aide à la restructuration n'est pas contraire à l'intérêt commun lorsque «les éventuelles distorsions de concurrence seront compensées par les avantages issus du maintien en vie de l'entreprise (en particulier, s'il est établi que […] sa disparition aboutirait à une situation de monopole ou d'oligopole étroit).» ([96])

(285) Par ailleurs, la Commission a tenu compte dans son analyse des deux points suivants:

— d'une part, la SNCM a dû faire face, sur une période relativement courte entre 1996 et 2001, à un bouleversement profond de son marché historique. D'une situation de monopole, certes contrôlée, au moyen de conventions, par l'État, puis par la collectivité territoriale de Corse, elle est entrée dans un environne-

([93]) Voir à cet effet la décision 2002/149/CE.

([94]) Comme mentionné au point 3.3, les représentants des collectivités territoriales ont rappelé dans leurs observations à la Commission que la SNCM avait impact important pour toute l'économie régionale.

([95]) À cet égard, l'étude de marché fournie par les autorités françaises souligne que «le maintien de l'activité de deux opérateurs majeurs sur ces liaisons est impératif pour des raisons de bon sens économique».

([96]) Voir considérant 28 des lignes directrices.

ment fortement concurrentiel. Enfin, elle a perdu depuis début 2002 les subventions d'exploitation pour les dessertes de la Corse depuis Toulon et Nice,

— d'autre part, la SNCM a hérité de déficits d'exploitation qui étaient liés à l'exécution des conventions de service public de 1991 et de 1996, comme le souligne la décision 2002/149/CE ([97]). Ces déficits étaient chiffrés dans ladite décision à 217 millions de FRF après intégration des plus-values réalisées sur certains navires.

(286) Il ressort de ces considérations que l'aide projetée n'est pas, compte tenu du contexte, contraire à l'intérêt commun par nature. Son octroi devra néanmoins être conditionné, d'une part, au respect des conditions établies par les lignes directrices, et d'autre part, à toutes les obligations que la Commission jugera utiles pour pallier les effets potentiellement distortifs de l'aide.

(287) La Commission rappelle qu'elle a déjà autorisé dans le passé des restructurations de compagnies maritimes, dont notamment Brittany Ferries, par la décision 2002/15/CE de la Commission ([98]) et la CGM, dont la SNCM n'est plus filiale depuis 1976, par la décision 97/14/CE ([99]).

5.4.1. *Caractère d'entreprise en difficulté*

(288) Pour être éligible à une aide à la restructuration, l'entreprise doit pouvoir être considérée comme étant en difficulté au sens des lignes directrices ([100]).

(289) Ce critère avait été vérifié dans la décision de la Commission du 17 juillet 2002 ([101]) concernant l'aide au sauvetage en faveur de la SNCM ainsi que dans celle du 19 août 2002 ouvrant la procédure formelle d'investigation à l'encontre du projet de recapitalisation, sur la base des comptes annuels de la SNCM pour l'année 2001.

(290) Il convient de vérifier que la SNCM vérifie toujours cette condition, au regard cette fois du rapport annuel le plus récent, à savoir celui de l'année 2002. La Commission souligne à titre liminaire, comme le rappellent les lignes directrices ([102]), qu'il n'existe pas de définition communautaire de l'entreprise en difficulté. Néanmoins, la Commission a vérifié que la SNCM remplit bien le test prévu au point 5 des lignes directrices, qui permet de vérifier sans conteste qu'une entreprise est en difficulté. Elle a également vérifié que la situation de la SNCM présentait les indices communément utilisés pour vérifier qu'une entreprise en difficulté, tels qu'ils sont énumérés au point 6 des lignes directrices.

5.4.1.1. Disparition du capital souscrit de l'entreprise

(291) La SNCM dispose d'un capital, avec les écarts de réévaluation, de 17,7 millions d'euros, à comparer à un report à nouveau en 2002 de – 69,9 millions d'euros, dont 40,4 millions d'euros pour le seul résultat net de 2001, et de réserves à hauteur de 21,5 millions d'euros. Ainsi, les capitaux propres hors provisions réglementées ([103]), encore appelés situation nette en terminologie comptable française, restent toujours négatifs à – 26,5 millions d'euros en 2002, après – 30,7 millions d'euros en 2001. Un tel niveau traduit la disparition de plus de la moitié du capital social de l'entreprise, capital social dont plus d'un quart a disparu au cours des douze derniers mois qui ont suivi la notification, vérifiant ainsi la condition suffisante et non nécessaire décrite au point 5 a) des lignes directrices ([104]) et permettant de prouver que l'entreprise est bien en difficulté.

([97]) Voir considérant 105 de la décision 2002/149/CE.
([98]) Décision 2002/15/CE de la Commission du 8 mai 2001 concernant l'aide mise à exécution par la France en faveur de la société «Bretagne Angleterre Irlande» («BAI» ou «Brittany Ferries») (JO L 12 du 15.1.2002, p. 33).
([99]) Décision 97/14/CE précitée.
([100]) Voir point 30 des lignes directrices.
([101]) Décision précitée.
([102]) Voir le point 4 des lignes directrices: «Il n'existe pas de définition communautaire de l'entreprise en difficulté. La Commission considère néanmoins qu'une entreprise est en difficulté au sens des présentes lignes directrices lorsqu'elle est incapable, avec ses propres ressources financières ou avec les ressources que sont prêts à lui apporter ses propriétaires/actionnaires et ses créanciers, d'enrayer des pertes qui la conduisent, en l'absence d'une intervention extérieure des pouvoirs publics, vers une mort économique quasi certaine à court ou moyen terme.»
([103]) Les provisions réglementées sont des charges passées en comptabilité en application de règles fiscales, comme par exemple l'amortissement dérogatoire défini à la note 109 de bas de page.
([104]) Voir le point 5 a) des lignes directrices: «En particulier, une entreprise est en tous cas, et quelle que soit sa taille, considérée comme en difficulté aux fins des présentes lignes directrices:
a) s'il s'agit d'une société dont les associés ont une responsabilité limitée, lorsque plus de la moitié de son capital souscrit a disparu et que plus du quart de ce capital a été perdu au cours des douze derniers mois».

5.4.1.2. Autres indices démontrant que la SNCM est en difficulté

(292) Conformément aux lignes directrices, «les difficultés d'une entreprise se manifestent habituellement par le niveau croissant des pertes, la diminution du chiffre d'affaires, le gonflement des stocks, la surcapacité, la diminution de la marge brute d'autofinancement, l'endettement croissant, la progression des charges financières ainsi que l'affaiblissement ou la disparition de la valeur de l'actif net.» ([105])

(293) La Commission constate à cet égard les faits suivants dans les comptes de la SNCM, y compris les comptes annuels 2002, même si, au moment de leur transmission à la Commission, ils n'avaient pas encore été approuvés formellement par l'assemblée générale des actionnaires de la SNCM et même s'ils ne peuvent donc pas être considérés comme définitifs:

— les pertes ont augmenté de – 6,2 millions d'euros en 2000 à – 40,4 millions d'euros en 2001. Entre 2001 et 2002, le résultat courant est passé de – 5,1 millions d'euros en 2001 à – 5,8 millions d'euros en 2002, les pertes nettes en 2002 n'ayant pu être amoindries que grâce à la vente de certains navires,

— le chiffre d'affaires passagers a décru entre 2000 et 2001 de 2,3 millions d'euros, alors que le marché pour le trafic de passagers entre la Corse et la France continentale progressait de près de 17 %,

— les dettes financières nettes hors crédits-bail sont passées de 135,8 millions d'euros à 144, 8 millions d'euros entre 2000 et 2002,

— les charges financières (intérêts et charges assimilées) sont passées de 7 millions d'euros en 2000 à 9,268 millions d'euros,

— les capitaux propres ont diminué de 36 millions d'euros entre 2000 et 2001.

(294) Un nombre important des indices (qui ne sont pas cumulatifs) fournis dans les lignes directrices s'avèrent vérifiés. La Commission note également des signes inquiétants de la situation financière de la SNCM:

— les fonds propres de l'entreprise restent très faibles au regard de la taille et des besoins de financement de l'entreprise. Après 29,7 millions d'euros fin 2001, ils seraient de 33,8 millions d'euros fin 2002. Cette progression apparente ne résulte d'ailleurs pas de l'activité opérationnelle, le résultat courant 2002 restant négatif comme évoqué plus haut. Elle est par contre liée aux premiers résultats du plan de restructuration et aux cessions qu'il implique et qui ont dégagé des plus-values exceptionnelles de plus de 5 millions d'euros et à la première année de reprise de la provision dotée en 2001 sur le *Liamone*. Il convient de plus de préciser que sur ces chiffres de situation nette, 60 millions d'euros proviennent de l'application de l'amortissement fiscal dérogatoire ([106]). Cette partie a donc donné lieu, dans le passé, à un avantage fiscal qui s'annulera dans l'avenir. Elle constitue donc une dette future d'impôt ([107]) qui s'élève, hors amortissements réputés différés, à 20 millions d'euros fin 2001 et encore à 16,8 millions d'euros fin 2002. En prenant en compte ces dernières données, les fonds propres nets n'atteindraient plus qu'environ 10 millions d'euros fin 2001 et 17 millions d'euros fin 2002,

— les fonds propres de 33,8 millions d'euros fin 2002 doivent être comparés à un actif immobilisé net respectivement d'environ 285 millions d'euros fin 2001 et 283 millions d'euros fin 2002, ce qui signifie que la quasi-totalité du financement à long terme de l'entreprise est assurée par des dettes. Les dettes financières représentent effectivement, hors crédit-bail, 134,5 millions d'euros fin 2001 et 144,8 millions d'euros fin 2002. Cette grande fragilité financière empêche l'entreprise de trouver d'autres ressources sur le marché,

— l'analyse de la capacité d'autofinancement (29 millions d'euros en 2001 et 24,7 millions d'euros en 2002) révèle les mêmes faiblesses: son niveau couvre à peine les engagements de remboursements pour les dettes financières existantes (27,5 millions d'euros en 2001 et 21,3 millions d'euros en 2002). La capacité d'autofinancement ne peut donc servir de sécurité pour un nouveau prêteur.

([105]) Voir le point 6 des lignes directrices.

([106]) L'amortissement dérogatoire représente la différence entre l'amortissement linéaire, porté en diminution de l'actif au bilan, et l'amortissement dégressif autorisé par la loi fiscale. Si l'amortissement dégressif n'est pas retenu comme amortissement comptable, la différence entre celui-ci et l'amortissement linéaire cumulé est portée à ce compte de passif (amortissement dérogatoire), traditionnellement inclus en comptabilité française parmi les capitaux propres. L'amortissement total en fin de période reste le même et ce système ne permet donc que de l'anticiper et de générer une réduction d'impôt les premières années.

([107]) Présentée dans les annexes des comptes annuels 2001 (p. 24) et des comptes provisoires 2002 (note 2.18).

(295) Les autorités françaises ont confirmé par ailleurs à la Commission que les banques refusent désormais de lui prêter de l'argent en raison de son endettement, même si la SNCM a proposé d'apporter en garantie ses derniers navires libres d'hypothèques ou d'autres servitudes similaires.

(296) Par ailleurs, le contrat actuel de délégation de service public ne modifie en rien cette analyse. Si ce contrat doit certes permettre à la SNCM, conjointement avec la réussite du plan de restructuration, d'atteindre des résultats d'exploitation positifs, il n'en reste pas moins que son manque aigu de fonds propres, son endettement croissant et le coût des mesures opérationnelles du plan de restructuration devraient conduire la compagnie, dans un certain laps de temps, à la cessation de paiement.

(297) En conclusion, la Commission estime que la SNCM est bien une entreprise en difficulté telle que définie dans les lignes directrices.

5.4.2. *Absence d'aide à la restructuration dans les dix années précédentes*

(298) Les lignes directrices ([108]) disposent qu'une compagnie ayant déjà bénéficié dans le passé d'une aide à la restructuration ne peut normalement pas en recevoir une seconde dans les dix années qui suivent la fin de la période de restructuration. Dans l'inventaire des aides dont a déjà bénéficié la SNCM, aucune aide à la restructuration ne figure ([109]). Il s'agit en effet de la première restructuration de la SNCM depuis sa création en 1976.

5.4.3. *Retour à la viabilité*

(299) Le plan de restructuration, dont la durée doit être aussi limitée que possible, doit permettre de rétablir dans un délai raisonnable la viabilité à long terme de l'entreprise, sur la base d'hypothèses réalistes concernant les conditions d'exploitation future. Le plan de restructuration doit proposer une mutation de l'entreprise telle que cette dernière puisse couvrir, une fois la restructuration achevée, tous ses coûts, y compris les coûts d'amortissement et les charges financières. La rentabilité escomptée des capitaux propres de l'entreprise restructurée devra être suffisante pour lui permettre d'affronter la concurrence en ne comptant plus que sur ses seules forces.

(300) De même, l'effet des mesures et le succès du plan ne sont pas tributaires de l'évolution du marché, à l'exception de la progression sur le Maghreb qui correspond surtout à un retour à une position qu'avait la SNCM jusqu'au milieu des années 1990.

(301) Une restructuration doit impliquer l'abandon des activités, qui, même après restructuration, resteraient structurellement déficitaires. Pour ce qui est de la desserte entre la Corse et le continent italien, la SNCM a tiré les leçons de ses échecs du passé: elle a décidé de fermer sa filiale italienne, Corsica Marittima, qui a été déficitaire depuis sa création en 1990 jusqu'en 1997.

(302) Le retour à la rentabilité de la desserte entre Marseille et la Corse est prévu à brève échéance et le Maghreb est déjà une activité profitable. Seule l'activité au départ de Nice reste plus incertaine mais son poids diminue et la dépréciation anticipée du *Liamone* en 2001 facilitera le retour à des résultats positifs sur cette ligne. La Commission accepte par ailleurs l'argument selon lequel une présence, même réduite, au départ de Nice reste nécessaire pour le positionnement de la compagnie sur l'ensemble du marché. Le redéploiement sur le Maghreb contribuera à diminuer la dépendance de la compagnie vis-à-vis de la desserte historique et devrait également contribuer au retour à la viabilité compte tenu des marges plus fortes sur les dessertes du Maghreb.

(303) S'agissant de la viabilité à long terme, c'est-à-dire au-delà de l'échéance de l'actuel contrat de délégation de service public, la Commission estime que la mise en œuvre du plan doit permettre à l'entreprise d'affronter la concurrence de manière efficace lors du renouvellement des contrats. Elle note enfin que, même avec un scénario de perte partielle, soit un car-ferry, ce contrat devrait permettre à la compagnie de garder des résultats positifs. Si la perte de ce contrat devait provoquer une baisse de 40 % ou plus des revenus de la compagnie sur son marché historique, comme également envisagé dans un autre scénario, la Commission considère qu'on entrerait alors dans un cas de figure que peu de plans de restructuration, avec ou sans soutien public, seraient capables de juguler et qu'il est prématuré à ce stade de l'envisager.

(304) La Commission doit également déterminer l'échéance de la période de restructuration, échéance qui détermine un certain nombre d'obligations pour le bénéficiaire de

([108]) Voir point 48 des lignes directrices.
([109]) Voir point 2.5.

l'aide. Même si le plan de restructuration prévoit des actions qui s'échelonnent essentiellement sur les années 2002 et 2003, il n'en reste pas moins que la SNCM ne retrouvera un niveau de fonds propres «suffisant» que vers 2005-2006. La Commission fixe ainsi la fin de la période de restructuration au 31 décembre 2006.

5.4.4. *Caractère réaliste des hypothèses*

(305) Les lignes directrices exigent que le plan de restructuration se base sur des «hypothèses réalistes concernant les conditions d'exploitation future» ([110]).

(306) La Commission considère l'étude de marché comme sérieuse et estime qu'elle constitue une bonne base pour établir les scénarios d'évolution de l'entreprise.

(307) L'amélioration de la viabilité doit résulter principalement de mesures internes prévues par le plan de restructuration. Elle ne pourrait être basée sur des facteurs externes, sur lesquels l'entreprise ne peut guère influer, tels que des variations de prix ou de la demande, que si les hypothèses avancées sur l'évolution du marché sont largement acceptées. Aussi, l'amélioration de l'entreprise ne doit pas seulement se redéployer sur la desserte du Maghreb. Elle doit avant tout passer par un meilleur contrôle de ses coûts de production et une meilleure productivité.

(308) Le plan de restructuration doit normalement tenir compte notamment de la situation et de l'évolution prévisible de l'offre et de la demande sur le marché des produits concernés, avec des scénarios traduisant des hypothèses optimistes, pessimistes et médianes ainsi que des forces et faiblesses spécifiques de l'entreprise.

(309) Le plan de restructuration permet pour l'entreprise une transition vers une nouvelle structure qui lui donne des perspectives de viabilité à long terme et la possibilité de fonctionner avec ses propres ressources.

(310) Le plan de restructuration doit proposer une mutation de l'entreprise telle que cette dernière puisse couvrir, une fois la restructuration achevée, tous ses coûts, y compris les coûts d'amortissement et les charges financières. La rentabilité escomptée des capitaux propres de l'entreprise restructurée devra être suffisante pour lui permettre d'affronter la concurrence en ne comptant plus que sur ses seules forces, également dans l'hypothèse où la SNCM ne serait plus attributaire après 2007 du contrat de délégation de service public entre la Corse et Marseille.

([110]) Voir point 32 des lignes directrices.

5.4.5. *Prévention de distorsions de concurrence indues*

(311) Des mesures doivent être prises pour atténuer, autant que possible, les conséquences défavorables de l'aide pour les concurrents. À défaut, l'aide devrait être considérée comme contraire à l'intérêt commun et donc incompatible avec le marché commun ([111]).

(312) Conformément aux lignes directrices, cette condition doit se traduire, dans le cas d'espèce, par une limitation de la présence que l'entreprise peut assumer sur son marché historique, à savoir la desserte de la Corse, qui est également celui où elle fait face à une concurrence de compagnies établies dans la Communauté, ce qui n'est pas le cas sur la desserte du Maghreb.

(313) La Commission est d'avis que le marché des dessertes maritimes vers la Corse n'est pas surcapacitaire, compte

([111]) Voir point 39 des lignes directrices: «Les contreparties pourront prendre des formes différentes, selon que l'entreprise opère ou non dans un marché surcapacitaire. Dans son appréciation de la nature surcapacitaire ou non du marché, la Commission peut prendre en compte tous éléments utiles dont elle a connaissance:
i) dans le cas où il existe une surcapacité structurelle à l'échelle de la Communauté et de l'EEE dans un marché sur lequel le bénéficiaire de l'aide poursuit des activités, le plan de restructuration doit alors contribuer à son assainissement, en fonction de l'aide reçue et de son effet sur le marché en cause, par une réduction irréversible des capacités de production. Une réduction de capacités est irréversible lorsque les actifs concernés sont rendus définitivement incapables de produire au niveau antérieur, ou définitivement aménagés en vue d'un autre usage. À cet égard, la vente de capacités de production à des concurrents n'est pas une mesure suffisante, sauf si les installations sont destinées à être utilisées dans un marché géographique où leur exploitation permanente ne devrait pas avoir de conséquences importantes sur la situation de la concurrence dans la Communauté. Les exigences de réduction de capacités doivent contribuer à la diminution de la présence de l'entreprise aidée sur son ou ses marchés;
ii) dans le cas où, en revanche, il n'y a pas dans la Communauté ni dans l'EEE de surcapacités structurelles sur un marché desservi par le bénéficiaire de l'aide, la Commission examinera néanmoins l'opportunité d'exiger des contreparties. Dans les cas où celles-ci comprennent une réduction de la capacité de l'entreprise concernée, cette réduction pourra prendre la forme de cessions d'actifs ou de filiales. La Commission devra examiner les contreparties proposées par l'État membre, sous quelque forme que ce soit, et déterminer si l'ampleur de ces dernières est suffisante pour atténuer les effets potentiels de distorsion de concurrence. Dans l'examen des contreparties nécessaires, la Commission tiendra compte de la situation du marché et notamment de son niveau de croissance et du degré de couverture de la demande.»

tenu de la forte saisonnalité et de la croissance importante du trafic ([112]). La Commission note également que le taux de remplissage moyen des navires du principal concurrent de la SNCM est plus faible que celui de la compagnie publique. Le marché n'étant pas surcapacitaire au sens des lignes directrices, il n'y a pas lieu de contribuer à son assainissement. La vente de navires, plutôt que leur destruction, représente donc une réduction de capacité recevable à la lumière des lignes directrices.

(314) La limitation ou la réduction forcée de la présence sur le ou les marchés en cause sur lesquels l'entreprise opère représente en effet une contrepartie pour les concurrents, contrepartie dont l'ampleur doit être en rapport avec les effets de distorsion que causera ou sera susceptible de causer l'aide à la restructuration.

(315) Le plan de restructuration contribue de manière significative à la réduction de la présence de l'entreprise sur son marché, au profit direct de ses concurrents, par les éléments suivants:

— la fermeture de la filiale Corsica Marittima (82 000 passagers en 2000), qui était chargée des liaisons entre l'Italie et la Corse, et donc le retrait du groupe SNCM du marché afférent aux dessertes entre l'Italie et la Corse,

— le quasi-retrait des liaisons entre Toulon et la Corse, marché qui représentait en 2002 pas moins de 460 000 passagers,

— la limitation du nombre total de places offertes et du nombre de rotations chaque année à compter de 2003, notamment sur la desserte entre Nice et la Corse ([113]),

— la vente de quatre navires ([114]).

(316) Sur l'ensemble du Golfe de Gênes et de Toulon, la SNCM baisse son offre de plus d'un million de places par an par rapport à 2001, soit une division par plus de 2, au profit immédiat de ses concurrents, alors même que ce sont ces dessertes qui connaissent les plus fortes croissances ([115]).

([112]) Voir tableau 1.
([113]) Voir tableau 2.
([114]) Voir point 2.3.2.
([115]) Voir tableaux 1 et 2.

(317) Néanmoins, la Commission estime que ces mesures, bien que d'ampleur importante, doivent être accompagnées par des conditions visant à limiter d'éventuelles distorsions de concurrence. Notamment, il convient d'éviter que l'entreprise consacre des liquidités excédentaires à des activités agressives susceptibles de provoquer des distorsions sur le marché ([116]). Aussi, il importe de stipuler que pendant la période de restructuration, la SNCM ne pourra financer de nouveaux investissements, autres que les coûts de redéploiement de l'activité vers le Maghreb intégrés dans le plan de restructuration. Cette condition, exposée plus loin, de l'absence d'investissements dans de nouveaux navires, même en remplacement des navires existants, évitera ou au moins réduira au maximum les effets négatifs éventuels de l'aide pour les concurrents principaux.

5.4.6. *Aide limitée au minimum*

(318) Le montant de l'aide doit être limité au strict minimum nécessaire pour permettre la restructuration en fonction des disponibilités financières de l'entreprise, de ses actionnaires ou du groupe commercial dont elle fait partie, sans pour autant obérer ses chances de retour à la viabilité.

(319) Dans le cas d'espèce, la Commission note tout d'abord, à la lumière du point 40 des lignes directrices, que des ventes significatives d'actifs essentiellement navals, à hauteur de 40 millions d'euros de prix de vente et 21 millions d'euros de produit net des dettes financières associées, sont incluses dans le plan de restructuration. Des cessions supplémentaires sont également imposées par la Commission au point 5.5.2 quant à des actifs, détenus sous forme de participations, jugés non stratégiques par la Commission pour l'activité de la compagnie. Pourtant, ces ventes ne suffisent pas pour ramener à la viabilité la SNCM dont la situation financière reste marquée par des passifs significatifs à l'issue de cette opération.

(320) La Commission avait indiqué dans sa décision du 19 août 2002 qu'elle n'avait pas été convaincue de la pertinence de la méthode de calcul présentée par les autorités françaises pour déterminer le montant de l'aide. Malgré les explications complémentaires fournies par la France, la Commission s'est lancée dans sa propre évaluation.

([116]) Voir à cet égard point 5.4.1.

5.4.6.1. Analyse des méthodes de calcul proposées par la France

(321) Sur l'approche retenue par les autorités françaises ([117]), à savoir celle basée sur le ratio des fonds propres sur endettement, la Commission estime que:

— le panel de cinq entreprises retenu par les autorités françaises n'est pas suffisamment représentatif du secteur du transport maritime de cabotage,

— le taux de 79 % issu de ce panel d'entreprises pour le ratio des fonds propres sur dettes financières n'est par ailleurs en aucune manière un indicateur fiable de la bonne santé d'une entreprise,

— les autorités françaises n'ont pas expliqué ce que recouvre exactement le montant des dettes financières de ces cinq compagnies et n'ont pu donc garantir que ces données sont homogènes avec le montant d'endettement de la SNCM, tel que retenu dans le plan de restructuration,

— les autorités françaises n'ont pas démontré que le taux de 79 % issu de ce panel d'entreprises pour le ratio des fonds propres sur dettes financières est effectivement respecté pour la période 2002-2007 dans la maquette financière incluse dans le plan de restructuration.

(322) Concernant les autres approches qui ont été proposées par la France pour démontrer que le chiffre de 76 millions d'euros n'est pas trop élevé, la Commission critique la pertinence de la méthode utilisée.

(323) La première méthode alternative ([118]), basée sur les capitaux propres nécessaires pour assurer le financement de la flotte existante, apparaît inappropriée dans la mesure où les autorités françaises ont retenu dans ce calcul la valeur d'acquisition de la flotte et non sa valeur vénale en 2002. En effet, si une nouvelle société devait se constituer avec la même flotte que celle de la SNCM telle qu'elle est aujourd'hui, elle devrait trouver des capitaux propres proportionnels à la valeur d'achat de l'ensemble des navires et non à leur valeur de construction. Par ailleurs, une telle approche n'a pas tenu compte des autres actifs lourds comme le système informatique de réservation ou les immeubles du siège.

([117]) Voir point 2.3.8.3.

([118]) Voir point 2.3.8.2.

(324) La seconde méthode alternative ([119]), basée sur les dépenses supportées par la SNCM, paraît plus appropriée à la Commission. La Commission souhaite pourtant revoir le chiffre de 41,7 millions d'euros relatif aux pertes antérieures, notamment pour tenir compte du résultat 2002 et des seules pertes liées à la desserte de la Corse avant 1999. L'approche de la Commission est exposée au point 5.3.6.2.

5.4.6.2. Approche retenue par la Commission

(325) La Commission est d'avis que l'aide à la restructuration doit avoir pour finalité première non pas d'augmenter les fonds propres de l'entreprise (simple restructuration financière) mais d'aider l'entreprise à passer de sa situation de monopole sous le régime de la convention de 1976 à une situation concurrentielle. C'est pourquoi la Commission a des réticences à dimensionner l'aide sur la base de la méthode retenue par les autorités françaises, compte tenu de la difficulté de définir le niveau approprié des fonds propres pour la SNCM. En effet, la Commission note qu'en rajoutant ou en enlevant certaines entreprises dans le panel choisi par les autorités françaises, le ratio moyen des fonds propres sur endettement peut varier de manière significative.

(326) La Commission considère que l'aide à la restructuration peut couvrir, d'une part, les coûts des différentes actions prévues au plan de restructuration (restructuration opérationnelle) et, d'autre part, les déficits supportés par l'entreprise pour l'exécution de ses conventions de service public jusque fin 2001 (restructuration financière). Premièrement, la Commission estime légitime qu'une partie de l'aide puisse financer le coût des mesures opérationnelles nécessitées par le changement du contexte juridique et concurrentiel de la compagnie. Deuxièmement, ces seules actions ne permettant pas à l'entreprise d'améliorer dans l'immédiat son niveau d'endettement, la Commission estime également légitime que l'autre partie de l'aide puisse servir à rembourser les dettes issues de la sous-compensation dont la SNCM a souffert sous le régime des conventions de 1991 et 1996. Ainsi, la Commission souhaite:

— autoriser à financer sur fonds publics uniquement les coûts inhérents aux mesures opérationnelles du plan de restructuration,

— tirer un trait définitif sur les conséquences de l'inadéquation des compensations financières en applica-

([119]) Voir point 2.3.8.1.

tion desdites conventions face aux dépenses d'exploitation et aux charges à terre constatées pour cette période sur les lignes faisant l'objet d'obligations de service public.

(327) Comme il a déjà été constaté, la sous-compensation financière pour service public sur la période 1991-2001 s'élève à 53,48 millions d'euros.

(328) Pour les frais liés aux mesures opérationnelles de restructuration, la Commission retient le chiffre de 46 millions d'euros ([120]). La Commission note déjà que l'entreprise devrait dégager 21 millions d'euros de produit net de cessions ([121]) suite à la mise en œuvre des cessions prévues au plan de restructuration. Compte tenu de ce qui précède, la Commission arrive donc à la conclusion qu'une somme de 76 millions d'euros est tout à fait justifiée afin de permettre à l'entreprise de trouver à brève échéance la voie de la viabilité. La SNCM ne peut plus désormais contracter d'emprunt bancaire, même en proposant en garantie hypothécaire ses derniers navires libres d'hypothèques ou d'autres servitudes ([122]). La Commission estime en conclusion que l'entreprise n'est pas capable de trouver d'autres ressources propres pour financer sa restructuration. Le reste des besoins de l'ordre de 76 millions d'euros, selon ce calcul, devra donc être apporté par l'aide à la restructuration et par le produit des éventuelles cessions de participations non stratégiques.

(329) La Commission estime donc que le montant de la recapitalisation de 76 millions d'euros notifié par les autorités françaises apparaît *in fine* cohérent avec l'approche qu'elle a retenue, sous réserve, comme cela sera évoqué plus loin ([123]), de la prise en compte du produit des éventuelles cessions de participations non stratégiques qui viendraient en complément des cessions prévues au plan de restructuration.

(330) La Commission considère, finalement, que l'aide proposée ne dépasse pas ce qui est nécessaire pour retourner à la viabilité. En effet, sur la base de la situation financière présentée fin 2002, et exposée plus haut, une injection de capital de 76 millions d'euros ferait passer la situation nette de l'entreprise, toutes choses égales par ailleurs, d'environ – 26,5 millions d'euros à environ + 49,5 millions d'euros. De la même façon, les dettes financières passeraient à 144,8 millions d'euros (situation fin 2002) – 76 millions d'euros (apport en capital) + 31,2 millions d'euros (dépenses à décaisser pour les mesures opérationnelles de restructuration, hormis la dépréciation exceptionnelle du *Liamone*), soit environ 100 millions d'euros. Elles resteraient donc égales au double de la situation nette, ce qui amène la Commission à considérer que le risque de liquidités excédentaires au sens des lignes directrices est écarté. D'ailleurs, pout autant que ce risque existe, les conditions énoncées dans la présente décision visent à éviter toute distorsion de concurrence. Même en tenant compte des provisions réglementées de 60 millions d'euros discutées plus haut, et dont la Commission a considéré qu'il ne s'agit que partiellement de fonds propres, les capitaux propres d'environ 110 millions d'euros resteraient contrebalancés par des dettes quasi équivalentes. La présence d'actifs nets immobilisés à financer de 283 millions d'euros fin 2002 justifie pleinement, aux yeux de la Commission, ce niveau de capitaux propres. Une diminution de l'aide, y compris grâce à de nouveaux emprunts hypothécaires souscrits par la SNCM, génèrerait une augmentation mécanique de la dette et risquerait, en rompant cet équilibre adéquat selon l'analyse de la Commission, de ne pas permettre la restructuration financière de la compagnie.

5.5. **Nécessité de conditions imposées par la Commission**

(331) Conformément aux lignes directrices ([124]), la Commission peut imposer les conditions et obligations qu'elle juge nécessaires pour que la concurrence ne soit pas faussée dans une mesure contraire à l'intérêt commun.

(332) Dans le cas d'espèce, la Commission décide d'imposer une série de conditions dans le double objectif de limiter les capacités de l'entreprise et de l'empêcher d'adopter une politique tarifaire agressive qui serait dommageable pour ses concurrents sur la desserte de la Corse.

([120]) Voir point 2.3.8.1. Les autorités françaises ont annoncé 46,2 millions d'euros en prenant en compte, outre les coûts des mesures opérationnelles de restructuration (31,2 millions d'euros), une dépréciation prévisionnelle du *Liamone* de 15 millions d'euros. En fait, celle-ci s'est limitée à 14,8 millions d'euros dans les comptes 2001, ce qui amène au chiffre retenu de 46 millions d'euros. Voir également point 2.4.1.4.

([121]) Voir point 2.3.2.

([122]) Voir point 5.3.1.2.

([123]) Voir point 5.4.2.4.

([124]) Voir point 42 des lignes directrices qui permettent notamment d'«obliger l'État membre concerné: i) à prendre lui-même des mesures (par exemple, l'obligation d'ouvrir certains marchés à d'autres opérateurs communautaires); ii) à imposer certaines mesures au bénéficiaire [par exemple, de ne pas agir en tant que chef de file tarifaire ("price leader") sur certains marchés]; iii) à ne pas octroyer au bénéficiaire des aides au titre d'autres objectifs pendant la période de restructuration.»

5.5.1. *Réduction de capacité*

(333) La réduction de la flotte ([125]) prévue par le plan de restructuration doit être néanmoins balancée au regard de la politique d'achat de navires que la SNCM a menée dans les années précédentes. À cet égard, la SNCM a fait entrer deux navires neufs dans sa flotte en 2002-2003, un car-ferry et un cargo mixte de moyenne capacité.

(334) Par ailleurs, l'augmentation des fonds propres de l'entreprise suite à la recapitalisation pourrait avoir pour effet d'offrir une marge de manœuvre à sa direction pour acheter, le cas échéant, de nouveaux navires et/ou pour prendre de nouvelles participations, en contradiction avec l'objectif même de la restructuration de se concentrer sur les efforts internes de mutation de l'entreprise.

(335) C'est pourquoi la Commission se doit d'imposer des conditions supplémentaires pour garantir le respect de la condition relative à la réduction de capacité.

(336) La Commission doit garantir que la flotte du groupe SNCM ne dépassera pas le nombre actuel de navires à l'issue de la cession des quatre navires. De plus, la Commission doit interdire à la compagnie de procéder pendant une certaine période au renouvellement de ses navires, sauf en raison d'évènements indépendants de la volonté de la compagnie, sur décision de la Commission.

(337) De même, la Commission estime nécessaire de limiter, conformément au plan de restructuration notifié par les autorités françaises, le nombre annuel de rotations sur les différentes liaisons maritimes à destination de la Corse.

(338) La Commission considère qu'il n'est pas opportun d'imposer des conditions plus drastiques pour ce qui concerne les réductions de capacité, compte tenu premièrement des obligations qui incombent à l'entreprise en vertu de son contrat de délégation de service public, deuxièmement des perspectives de croissance du trafic vers la Corse et l'Afrique du Nord, et enfin du risque d'aboutir à une situation de monopole au profit de son concurrent direct sur les lignes entre la France continentale et la Corse. En effet, il convient de rappeler à cet égard que les lignes directrices permettent «un assouplissement de la nécessité de contreparties […] si cette réduction ou limitation risque de conduire à une détérioration manifeste de la structure du marché, par exemple en ayant pour effet indirect de créer un monopole ou une situation d'oligopole étroit» ([126]).

(339) Compte tenu de la durée prévisible du plan de restructuration ([127]), la Commission estime raisonnable de fixer l'échéance des contraintes énoncées plus haut au 31 décembre 2006, date qui correspondra au retour espéré à des résultats nets «normaux» pour une compagnie maritime de la taille de la SNCM et à un niveau raisonnable de fonds propres. Un éventuel retour plus précoce à la rentabilité n'aura pas néanmoins pour effet d'avancer dans le temps la fin de la période durant laquelle lesdites contraintes devront être maintenues.

5.5.2. *Contribution de l'entreprise aux efforts de restructuration*

(340) Conformément aux lignes directrices, l'entreprise en difficulté doit «contribuer de manière importante au plan de restructuration sur [ses] propres ressources, y compris par la vente d'actifs, lorsque ceux-ci ne sont pas indispensables à la survie de l'entreprise, ou par un financement extérieur obtenu aux conditions du marché» ([128]).

(341) La Commission note les efforts de la SNCM en termes de cession d'actifs (40 millions d'euros en prix de vente et 21 millions d'euros en produit net de cession). Cependant, elle observe que la SNCM dispose d'un portefeuille important de participations dans différentes entreprises qui, soit ne sont pas en rapport direct avec l'objet social de la compagnie, soit ne participent pas intrinsèquement aux services que la compagnie maritime assure. Or aucune de ces participations n'a été reprise dans le programme de cession d'actifs du plan de restructuration. La Commission estime que toutes les participations non stratégiques doivent être cédées par l'entreprise dans le cadre d'une procédure ouverte et transparente et que le plan de restructuration proposé par la France aurait dû prévoir ces cessions. Par ailleurs, la Commission estime que le produit de ces cessions doit réduire d'autant les besoins d'aide afin de respecter la nécessité que l'aide soit limitée au minimum.

([125]) Voir point 2.3.2.

([126]) Voir point 38 des lignes directrices.

([127]) Voir considérant 304.

([128]) Voir point 40 des lignes directrices.

5.5.2.1. Détermination des participations non stratégiques

(342) La Commission décide d'obliger l'entreprise, en contrepartie de l'approbation conditionnelle de la recapitalisation, à céder toutes les participations dans les filiales suivantes:

— Amadeus France, entreprise développant et commercialisant un système informatisé de réservations, détenue à 13 % par la SNCM ([129]),

— la Compagnie Corse Méditerranée, compagnie aérienne, dont la SNCM détient 7 % ([130]),

— la société civile immobilière Schuman, détenue à 50 % par la CGTH,

— la Someca,

— la SMIP; à défaut, la SNCM pourra vendre l'unique actif de la SMIP, le *Southern Trader* ([131]), et fermer cette filiale.

(343) Pour l'ensemble de ces participations, la Commission note que les autorités françaises n'ont jamais soutenu au cours de la procédure qu'elles revêtaient une importance stratégique pour la poursuite des activités de la SNCM.

(344) La Compagnie Corse Méditerranée (CCM), connue sous l'appellation commerciale CCM Airlines est une compagnie aérienne active dans la desserte aérienne de la Corse. Il s'agit d'une société anonyme d'économie mixte dotée d'un capital de 10 335 520 euros. Ses actionnaires de référence sont: la collectivité territoriale de Corse (60,37 %), Air France (11,95 %), le Crédit Agricole (7,55 %), la Caisse des dépôts et consignations (4,75 %), la SNCM (6,78 %), TAT EA (2,52 %), TAT SA (1,68 %), la Caisse de développement de la Corse du Sud (1,21 %), la Chambre de commerce de Haute-Corse (0,84 %). Son conseil d'administration est composé de onze membres: l'Assemblée de Corse (sept membres), Air France (un membre), le Crédit Agricole (un membre), la Caisse des dépôts et consignations (un membre) et la SNCM (un membre). La Commission est d'avis qu'une compagnie maritime comme la SNCM n'a pas vocation à prendre des participations dans des compagnies aériennes et que la participation de la SNCM dans la CCM n'est pas stratégique. Elle devra donc être cédée au titre des contreparties.

([129]) D'après le rapport annuel 2001 du groupe SNCM.
([130]) *Ibidem*.
([131]) Ce navire fait l'objet d'une promesse de vente selon les dernières informations fournies par les autorités françaises.

(345) La SCI Schuman regroupe différents actifs immobiliers. La Commission estime que la participation à cette société n'est pas stratégique pour les activités de la SNCM et devra donc être vendue.

(346) La société Someca est spécialisée dans le transport de ciment vers la Corse au moyen d'un navire de vrac. Le transport de vrac offre peu de synergie avec le fret ro-ro et les faibles volumes de trafic de ciment vers la Corse ne permettent pas de justifier de conserver une participation dans une filiale aussi spécialisée. La Commission estime que cette participation n'est pas stratégique pour la SNCM et qu'elle devra donc être vendue.

(347) La SMIP a pour une unique activité la location à temps du navire *Southern Trader*. Cette activité de location de navires est fort éloignée du cœur de métier de la SNCM. Elle ne présente donc aucun caractère stratégique pour le groupe. La SNCM devra donc, soit céder cette filiale, soit vendre son unique actif, le *Southern Trader*, et fermer cette filiale.

5.5.2.2. Le cas particulier de la CMN

(348) Le cas de la CMN est plus complexe. D'un côté, la SNCM et les autorités françaises maintiennent que la participation de la SNCM dans la CMN est capitale et donc stratégique pour assurer le contrat de délégation de service public. De l'autre côté, Corsica Ferries et Stef-TFE sont d'avis que cette participation n'est pas stratégique pour la SNCM.

(349) Tout d'abord, même si la SNCM et la CMN sont à la fois concurrentes et partenaires, les deux entreprises participent à l'exécution du contrat de service public.

(350) Par ailleurs, la Commission note que les deux entreprises ont développé des synergies sur la desserte de la Corse qui vont au-delà de ce que prévoit le contrat de délégation de service public:

— un système informatique commun de réservation non seulement pour la Corse, mais également sur les lignes Marseille-Sardaigne,

— un système commun de contrôle des passagers à l'embarquement,

— la coordination des horaires,

— l'accès de la CMN au réseau d'agences de la SNCM en Europe.

(351) La Commission note que la coopération entre les deux compagnies est ancienne, remontant à 1954. La Commission observe également que la flotte de la CMN est fortement complémentaire de celle de la SNCM pour répondre aux besoins de la desserte de la Corse. La Commission note par ailleurs que le pacte d'actionnaires liant les deux compagnies prévoit une coopération entre les deux compagnies.

(352) La Commission conclut de ce qui précède que les participations de la SNCM dans la CMN revêtent pour la SNCM une importance capitale au regard de son développement à long terme.

(353) Compte tenu de ce qui précède, la Commission ne juge pas opportun d'exiger dans la présente décision que la SNCM cède ses participations dans la CMN.

(354) Cela vaut également pour la société Cofremar, filiale commune entre la SNCM et la CMN qui produit les statistiques du trafic de fret vers la Corse.

5.5.2.3. Les autres participations stratégiques

(355) L'entreprise Sud-Cargos offre des synergies importantes et une complémentarité réelle avec la SNCM pour la desserte du Maghreb. Sud-Cargos est un partenaire incontournable si la SNCM souhaite développer le trafic ro-ro vers le Maghreb. Sud-Cargos apporte par ailleurs une connaissance très pointue du marché de la desserte de l'Afrique du Nord. Les deux entreprises peuvent tirer des gains de la mise en commun de certaines structures à terre à Marseille et au Maghreb en vue de réaliser des économies d'échelle. Par ailleurs, la structure commerciale de la SNCM apporte à Sud-Cargos une part non négligeable du chiffre d'affaires de ce dernier.

(356) Les autres filiales de la SNCM concourent étroitement à l'activité de la compagnie maritime et ne peuvent également pas être démembrées du groupe SNCM. La Commission estime que leur cession ne peut pas être envisagée sans mettre en péril la viabilité à court terme de la compagnie, compte tenu des fonctions essentielles qu'elles assument au sein du groupe.

5.5.2.4. Prise en compte du produit attendu des cessions exigées

(357) La Commission souhaite le cas échéant réduire le montant de l'aide afin de tenir compte du produit des cessions des participations non stratégiques. Elle ne dispose pas cependant d'éléments lui permettant de déterminer le montant qui sera obtenu des cessions exigées, même si une estimation très grossière permet de penser que le produit des cessions sera de l'ordre de 10 millions d'euros, en dehors des cessions déjà prévues dans le cadre du plan de restructuration. C'est pour cela que la Commission estime nécessaire qu'une partie de l'aide correspondant à 10 millions d'euros soit gelée en attendant de connaître ce montant et ne puisse pas être octroyée dans l'immédiat.

(358) S'il s'avère que les cessions ont permis à l'entreprise d'encaisser plus que 10 millions d'euros, alors la seconde tranche ne pourra pas être octroyée à la SNCM. La Commission a écarté l'option de réduire encore plus le montant de la première tranche de l'aide approuvée afin d'inciter la SNCM à vendre ces participations au meilleur prix. Si, en revanche, les cessions exigées autres que celles déjà prévues dans le plan de restructuration dégagent une somme inférieure à 10 millions d'euros, le reliquat sera versé en tenant compte du produit de ces cessions. Le second versement, le cas échéant, ne pourra être autorisé par la Commission que si, par ailleurs, toutes les conditions de la présente décision ont été respectées.

5.5.3. *Prévention de comportement de «price-leadership»*

(359) La Commission estime que les renseignements fournis par les autorités françaises permettent d'écarter les allégations selon lesquelles la SNCM aurait adopté jusqu'alors un comportement de «price leader» ([132]) sur la desserte de la Corse.

(360) Néanmoins, la Commission juge crucial de vérifier tout au long de la période de restructuration que la SNCM

([132]) Voir à cet égard points 2.3.7 et 4.1.1.

n'adoptera pas de politique tarifaire agressive. C'est pourquoi la Commission décide de conditionner l'aide à la restructuration à l'absence d'offres tarifaires plus basses de la part de la SNCM que celles de ses concurrents pour la desserte de la Corse.

(361) Afin d'éviter des situations où les concurrents relèveraient anormalement le prix de leurs traversées, la Commission assortit cette règle d'une clause de sauvegarde pour la situation où tous les concurrents afficheraient, pour des services équivalents et pour des dates identiques, des prix supérieurs à ceux que la SNCM offrait lors d'une année de référence avant l'arrivée de la concurrence sur ce marché. En effet, en cas de hausse abusive des tarifs de la part des concurrents de la SNCM, il conviendrait de permettre à la SNCM d'afficher les prix les plus bas pour permettre un retour à des niveaux de prix acceptables. À cette fin, la Commission choisit 1996 comme année de référence, compte tenu du fait que c'est cette année-là que la SNCM a connu pour la première fois une concurrence sur ses lignes entre les ports de la France continentale et la Corse et que, depuis lors, les prix ont baissé. Il serait donc anormal que les prix du marché puissent dépasser à l'avenir les tarifs en vigueur en 1996. Les prix de référence devront bien sûr être révisés en fonction de l'inflation constatée en France.

(362) La condition prévue au considérant 361 sera vérifiée si chaque jour, les prix les plus bas affichés par la SNCM sont supérieurs aux prix promotionnels les plus bas affichés par chacun de ses concurrents, pour des destinations et des services équivalents. La Commission examinera tout manquement constaté à la présente condition.

5.5.4. *Limitation des rotations sur la desserte de la Corse*

(363) La Commission estime important que les contreparties offertes aux concurrents de la SNCM puissent être respectées tout au long de la période de restructuration. C'est pourquoi elle décide de conditionner l'aide au strict respect des engagements pris par les autorités françaises dans le plan de restructuration pour ce qui concerne le nombre annuel de rotations sur les différentes liaisons maritimes avec la Corse.

(364) Les nombres annuels de rotations de navires sur les différentes liaisons maritimes avec la Corse seront limités jusqu'au 31 décembre 2006 aux seuils prévus au tableau 3, sauf pour des raisons exceptionnelles et non imputables à l'entreprise, qui l'obligeraient à reporter certaines rotations sur d'autres ports et sauf changement des obligations de service public pesant sur l'entreprise.

5.5.5. *Mise en œuvre complète du plan de restructuration et respect des conditions imposées*

(365) La SNCM doit mettre en œuvre intégralement le plan de restructuration qui a été accepté par la Commission et doit exécuter toutes les obligations prévues dans la présente décision. La Commission considère le non-respect du plan ou de tout ou partie des obligations prévues par la présente décision comme un abus de l'aide qui conduira automatiquement à une ouverture de la procédure formelle d'investigation et finalement au risque que la Commission réclame dans sa décision finale le remboursement de l'aide.

5.5.6. *Contrôle et rapport annuel*

(366) La Commission doit être mise en mesure de s'assurer du bon déroulement du plan de restructuration, au travers de rapports réguliers et détaillés, qui lui sont communiqués par la France.

(367) En ce qui concerne les aides en faveur de grandes entreprises, les lignes directrices prévoient ([133]) que «le premier de ces rapports devra normalement être présenté à la Commission au plus tard six mois après la date de l'autorisation de l'aide. Les rapports devront être ensuite envoyés à la Commission, au minimum sur une base annuelle, à échéance fixe, tant que les objectifs du plan de restructuration ne seront pas considérés comme atteints. Ils contiendront toutes les informations nécessaires à la Commission pour lui permettre de contrôler la mise en œuvre du programme de restructuration, le calendrier des versements à l'entreprise et la situation financière de celle-ci ainsi que le respect des conditions et obligations fixées dans la décision d'autorisation».

6. **CONCLUSIONS**

(368) En conclusion, la Commission considère que l'aide à la restructuration sous forme d'une recapitalisation est compatible avec le marché commun, sous réserve du respect des conditions édictées dans la présente décision.

(369) La Commission invite la France:

— à préciser à la Commission dans les plus brefs délais et au plus tard dans les quinze jours ouvrables à

([133]) Voir point 46 des lignes directrices.

compter de la date de réception de la présente décision, les éléments qu'elle considère comme devant être couverts par l'obligation du secret professionnel en vertu de l'article 25 du règlement (CE) nº 659/1999,

— à informer le bénéficiaire de l'aide de la présente décision dans les meilleurs délais en occultant le cas échéant certains des éléments qu'elle a jugés comme relevant du secret professionnel et dont la communication au bénéficiaire de l'aide pourrait nuire à certaines des parties intéressées et à lui indiquer dans la version transmise, le cas échéant, les autres éléments qu'elle a jugés comme relevant du secret professionnel et qu'elle n'a pas occultés.

(370) La Commission rappelle à la France les éléments suivants:

— la période de restructuration s'achève pour la SNCM au 31 décembre 2006,

— en vertu des lignes directrices ([134]), toute aide individuelle destinée à favoriser l'investissement matériel qui est projetée, pendant la période de restructuration, en faveur de la SNCM ou de l'une de ses filiales dans le cadre d'un régime d'aides approuvé par la Commission devra être notifiée individuellement à la Commission,

— en vertu des lignes directrices, une seconde aide à la restructuration ne pourra normalement pas, sauf circonstances exceptionnelles, imprévisibles et non-imputables à l'entreprise, être envisagée pendant les dix années qui suivent la fin de la période de restructuration, c'est-à-dire dans le cas d'espèce, le 31 décembre 2006,

— tout nouveau projet de recapitalisation de la SNCM devra être notifié à la Commission avant la fin de la période de restructuration même si les autorités françaises estiment que ce nouveau projet vérifie le principe de l'investisseur privé en économie de marché,

A ARRÊTÉ LA PRÉSENTE DÉCISION:

Article premier

L'aide à la restructuration que la France envisage de mettre à exécution en faveur de la Société nationale maritime Corse-Méditerranée (SNCM) est compatible avec le marché commun, aux conditions prévues aux articles 2 à 5.

([134]) Voir points 88 et 89 des lignes directrices.

Article 2

La SNCM s'abstient, à compter de la notification de la présente décision et jusqu'au 31 décembre 2006, d'acquérir de nouveaux navires et de signer des contrats de construction, de commandes ou d'affrètement pour de nouveaux navires neufs ou remis à neuf.

La SNCM ne peut, à compter de la notification de la présente décision et jusqu'au 31 décembre 2006, opérer que les onze navires que l'entreprise SNCM possède déjà, à savoir: le *Napoléon Bonaparte*, le *Danielle Casanova*, l'*Île de Beauté*, le *Corse*, le *Liamone*, l'*Aliso*, le *Méditerranée*, le *Pascal Paoli*, le *Paglia Orba*, le *Monte Cinto* et le *Monte d'Oro*.

Si la SNCM doit remplacer, en raison d'évènements indépendants de sa volonté, un de ses navires avant le 31 décembre 2006, la Commission pourra autoriser un tel remplacement sur la base d'une notification dûment motivée par la France.

Article 3

Le groupe SNCM cède l'ensemble de ses participations directes et indirectes dans les sociétés suivantes:

— Amadeus France,

— la Compagnie Corse Méditerranée,

— la société civile immobilière Schuman,

— la Société méditerranéenne d'investissements et de participations,

— la Someca.

Au lieu de céder ses participations dans la Société méditerranéenne d'investissements et de participations, la SNCM peut vendre l'actif unique de cette société, le *Southern Trader*, et fermer cette filiale.

Les cessions peuvent être faites, au choix des autorités françaises, soit par offre publique de vente, soit par appel à manifestation d'intérêt avec publicité préalable offrant un délai de réponse d'au moins deux mois.

La France communique à la Commission les preuves de l'ensemble des cessions. La faiblesse des offres que la SNCM recevra ne pourra pas être invoquée pour ne pas procéder aux cessions. En cas d'absence d'offre et si la France peut prouver que toutes les mesures de publicité nécessaires ont été prises, la condition visée au premier alinéa sera réputée remplie.

Article 4

Pour toutes les lignes à destination de la Corse, la SNCM s'abstient, à compter de la notification de la présente décision et jusqu'au 31 décembre 2006, de toute politique tarifaire pour les tarifs publiés, visant à offrir des prix plus bas que ceux de chacun de ses concurrents pour des destinations et des services équivalents et pour des dates identiques.

La Commission se réserve le droit d'ouvrir la procédure d'investigation pour tout manquement constaté aux conditions prévues par la présente décision, et notamment à la condition visée au premier alinéa.

La condition visée au premier alinéa est remplie si chaque jour, les prix les plus bas affichés par la SNCM sont supérieurs aux prix promotionnels les plus bas affichés par chacun de ses concurrents, pour des destinations et des services équivalents.

La condition visée au premier alinéa ne s'applique plus dès lors que les prix desdits concurrents deviennent supérieurs aux tarifs de la SNCM en vigueur lors de l'année de référence 1996, corrigés de l'inflation.

La France communique à la Commission, chaque année avant le 30 juin, tous les éléments nécessaires pour démontrer que cette condition a bien été remplie pour l'année civile précédente, pour l'ensemble des traversées à destination ou au départ de la Corse.

Article 5

Conformément aux engagements pris par les autorités françaises dans le plan de restructuration, les nombres annuels de rotations de navires sur les différentes liaisons maritimes avec la Corse sont limités jusqu'au 31 décembre 2006 aux seuils prévus au tableau 3 de la présente décision, sauf pour des raisons exceptionnelles et non imputables à la SNCM, qui l'obligeraient à reporter certaines rotations sur d'autres ports et sauf changement des obligations de service public pesant sur l'entreprise.

Article 6

La France est autorisée à recapitaliser la SNCM par un premier versement d'un montant de 66 millions d'euros à compter de la notification de la présente décision.

Jusqu'à la fin de la période de restructuration, c'est-à-dire jusqu'au 31 décembre 2006, la Commission pourra décider, sur demande des autorités françaises, d'autoriser ultérieurement un second versement à la SNCM qui correspondra à la différence entre les 10 millions d'euros restants et le produit des cessions exigées à l'article 3, selon les modalités visées audit article.

Une telle décision ne pourra être prise que si les actions exigées à l'article 3 ont été exécutées, que le produit des cessions ne dépasse pas 10 millions d'euros et pour autant que les conditions stipulées aux articles 2, 4 et 5 ont été respectées, sans préjudice du pouvoir de la Commission d'ouvrir le cas échéant la procédure formelle d'investigation à l'encontre du non-respect de l'une d'entre elles. À défaut, la seconde tranche d'aide ne sera pas versée.

Article 7

La France informe la Commission, dans un délai de six mois à compter de la notification de la présente décision, des mesures prises pour s'y conformer.

Article 8

La République française est destinataire de la présente décision.

Fait à Bruxelles, le 9 juillet 2003.

Par la Commission

Loyola DE PALACIO

Vice-présidente