



Monsieur Bertrand FRAGONARD  
Président de la Deuxième Chambre  
**COUR DES COMPTES**  
13, rue Cambon  
75100 Paris Cedex 01

JMP / 04 0 00167

Paris, le 25 août 2004

**Objet :** Observations de la société DCN aux constatations provisoires relevées par Monsieur Michel CAMOIN, Conseiller maître, et Monsieur François BERGERE, Conseiller référendaire

Monsieur le Président,

Faisant suite à votre courrier en date du 12 juillet 2004, je vous prie de bien vouloir trouver ci-après nos commentaires concernant les constatations provisoires issues du contrôle mené par MM. Michel Camoin et François Bergère.

## **I. SUR L'OPERATION D'APPORT**

### **(i) Observation 5. ; page 20**

La situation nette négative du Service à Compétence Nationale DCN s'élevait à 741 M€ au 31 décembre 2002.

Le comblement de passif a été de 692 M€.

L'écart s'explique de la manière suivante :

➤ <b>Situation nette négative au 31.12.2002</b>	<b>-741 M€</b>
➤ Détournage Papeete	-19 M€
➤ Terrains et constructions repris à la valeur DGI (différentiel de VNC)	-45 M€
➤ Provisions complémentaires apportées	-61 M€
▪ Indemnités de départ à la retraite (IFC)	-39.2 M€
▪ Redéploiement de l'activité du Mourillon	-10 M€
▪ Démontage des immobilisations étatiques à rebuter dont l'apport a été décidé après la clôture 2002	-8 M€
▪ Provision entretien COT et AOT	-3.3 M€
▪ Médailles du travail	-0.3 M€
➤ Provision sur perte intercalaire	-17 M€

➤ Provision sur perte intercalaire	-17 M€
➤ Créance sur les intérêts SOFRANTEM	+185 M€
➤ Postes laissés au SCN (immobilisations, créances, acomptes,...)	+7 M€
➤ <i>SOUS-TOTAL</i>	-691 M€
➤ <i>Comblement de passif</i>	+692 M€
➤ <b>SOLDE</b>	<b>+1 M€</b>

(ii) **Observation 5, page 23**

Les conclusions de l'audit « point zéro » ont été communiquées au ministère de la Défense en décembre 2003 et non au printemps 2004.

Néanmoins, certaines études de risques se poursuivent encore actuellement sur quelques sites.

**2. SUR LE POLE « SERVICES & EQUIPEMENTS »**

**Observation 11, pages 51 et 54**

La Cour s'interroge sur les bienfaits de l'organisation opération mise en place sous le double aspect de la centralisation et l'homogénéisation des méthodes et des circuits de décision et de contrôle d'une part, la plus grande mobilité des ressources humaines entre établissements d'autre part.

De fait, la responsabilisation sur le résultat, c'est-à-dire celui des projets, avec les moyens nécessaires « au juste niveau de décision » - celui des Business Units - a été voulue pour des raisons d'efficacité, comme cela se fait dans toute entreprise. Néanmoins, les délégations mises en place sont limitées en montant, en volume et en risque dans tous les secteurs (achats, ventes, effectifs, investissements, alliances, etc. ...) au profit du fonctionnement du siège, « croisé » entre directions fonctionnelles et celle du pôle dont le directeur préside les comités spécialisés correspondants, puis jusqu'au niveau du comité exécutif si nécessaire.

A noter que sur six directeurs de BU du pôle « Services & Equipements », un seul dirigeait déjà le site concerné au moment du changement de statut (Equipements Navals à Ruelle), la nomination de trois autres à la création de la société fait suite à une mobilité géographique, ainsi que professionnelle pour deux. Enfin, DCN a procédé à une embauche extérieure (CMS au Mourillon) et un retour après de nombreuses années à DCN INTERNATIONAL puis ARMARIS (Propulsion à Nantes-Indret). D'autres embauches de haut niveau ont eu lieu dans ces mêmes BU (3 contrôleurs de gestion sur 6, 3 directeurs commerciaux, 2 DRH, 2 directeurs industriels, 1 directeur des achats, etc. ...).

Pour l'avenir proche, les liens méthodes et contrôles de l'activité Services-MCO de Brest et Toulon seront renforcés et rapprochés de DCN Log, avec la création d'une direction technique MCO garantissant les moyens et la qualité du positionnement global du groupe DCN dans ce métier.

Quant à la mobilité des ressources humaines, elle n'a pas d'autres limitations que statutaire pour le personnel mis à disposition. Pour ceux-là, il est prévu de trouver chaque fois que nécessaire des dispositifs incitatifs facilitant un éventuel besoin de transfert entre sites. L'existence d'un Projet Evolutif Effectifs (PEE) unique logé dans la DRH de l'entreprise garantit une vision partagée des besoins / nécessités d'évolution des effectifs des sites.

### **3. SUR LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE**

#### ***Observation 12, pages 57 & 58***

En complément du courrier en date du 20 mai 2004, adressé à Monsieur BERGERE (Questionnaire FB/Quest/DCN/n°3 du 4 mai 2004), concernant la procédure budgétaire, et afin d'éviter toute erreur d'interprétation, il est important de préciser que depuis la date du changement de statut, la société DCN a mis en œuvre un processus budgétaire détaillé permettant d'avoir le budget de chacune des sections analytiques, validé par les établissements puis consolidé pour avoir une vision globale de l'entreprise (processus mis en place et effectué pour l'exercice 2004).

Pour la première fois, à fin juin 2004, une comptabilité détaillée a été faite poste par poste afin de comparer les dépenses réelles avec le budget.

Des analyses sont actuellement en cours pour examiner les principaux écarts et permettre une mise à jour de la prévision des dépenses d'ici à la fin de l'exercice 2004.

Il s'agit d'un travail relativement long et fastidieux que nous souhaitons automatiser par la mise en œuvre, dès 2005, d'un outil de type ERP commun à l'ensemble des sites.

A ce processus budgétaire par section analytique, s'ajoute un suivi particulier de projet qui nécessite une approbation préalable puis un suivi particulier.

*Exemple :     Projet type systèmes d'informations (MPA – achats & stocks) dont nous vous avons entretenu.*

#### ***Observation 20, page 107 – note 31***

Le budget prévisionnel (résultats, bilan, cash-flow) de DCN pour 2004 a été élaboré et soumis à l'approbation du conseil d'administration en décembre 2003. Il fait l'objet d'une révision intermédiaire pour l'exercice 2004 au vu des résultats du 1<sup>er</sup> semestre. Ce processus a été à nouveau initialisé pour déterminer le budget 2005 (global et par pôle / BU) et le plan à moyen terme 2005-2007 qui seront soumis à l'approbation du conseil d'administration en décembre prochain.

#### **4. SUR LA DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DU DEVELOPPEMENT**

##### ***Observation 13, page 60***

DCN et Thales partagent la nécessité de ne pas rester isolés en Europe, et donc privilégient tous les deux le renforcement de leur coopération déjà engagée avec Armaris, dans la perspective de la consolidation de l'industrie européenne du secteur naval militaire.

La question essentielle porte sur l'organisation industrielle de l'entité européenne qui serait constituée. DCN a une vision d'une organisation intégrée qui permette de profiter des synergies résultant de la mise en commun des capacités industrielles. Dans cette vision intégrée, les fonctions « amont » (commerce, « business development », ingénierie de haut niveau, ...) sont regroupées dans des équipes communes, les fonctions « aval » (études détaillées, production, assemblage, intégration, ...) restent au niveau national et sont progressivement spécialisées sachant que chaque pays conservera des moyens d'assemblage. La stratégie multi-domestique de Thalès risque de conduire à une structure moins intégrée donc moins optimisée.

DCN considère que la mise en oeuvre d'une phase initiale de regroupement européen<sup>1</sup> est possible à court terme avec Thales comme actionnaire français de référence de ce maître d'œuvre européen du domaine naval.

#### **5. SUR LA DIRECTION JURIDIQUE**

##### ***Observation 13, page 63***

Vous trouverez ci-joint la note d'organisation de la direction juridique établie par Monsieur Michel VODE, directeur juridique de la société.

#### **6. SUR LE PLAN DE CHARGE DE DCN**

##### ***(i) Observation 14, page 67***

Au 30 juin 2004, le carnet de commandes de la société s'élève à 4.6 milliards d'euros.

Si nous avons communiqué à l'extérieur, lors du changement de statut, un montant du carnet de commandes de l'ordre de 10 milliards d'euros, c'est en précisant qu'il était, certes, de l'ordre de 5 milliards, mais qu'il convenait d'y ajouter les commandes récurrentes à venir du MCO, qui représentaient environ un montant équivalent sur la période du contrat d'entreprise.

A ce jour, le carnet de commandes d'un montant de 4.6 milliards d'euros n'inclut que les tranches fermes des contrats et non les tranches conditionnelles dont DCN ne reconnaîtra la prise de commandes que lorsqu'elles seront confirmées.

*Exemple : Le Terrible*

---

<sup>1</sup> constitution d'une société commune comprenant les fonctions « amont » en priorité avec les Allemands

*Exemple : Le Terrible*

**(ii) Observation 14, page 70**

Concernant les fré gates multi-missions (FREMM), l'état d'avancement des négociations avec le SPN a amené la société DCN à prendre, dans le plan stratégique, une valeur moyenne par fré gate de 196 M€ (pour la part DCN seulement), auquel il conviendra d'ajouter les coûts non récurrents pour lesquels des négociations se poursuivent.

La commande de huit fré gates est prévue dans la Loi de Programmation Militaire 2004-2008, le solde étant à considérer dans le cadre de la LPM à venir.

**7. SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

***Observation 18, pages 93 à 99***

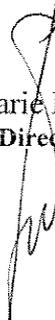
Vous trouverez à part, dans un pli confidentiel, le tableau des dix plus hautes rémunérations de la société DCN.

Vous trouverez également les données chiffrées de la masse salariale par catégories de personnel.

Je reste, ainsi que l'ensemble de mes collaborateurs, à votre entière disposition pour toute information complémentaire que vous pourriez souhaiter obtenir.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Jean-Marie Poimboeuf  
Président Directeur Général



## **OBJECTIFS, MISSIONS ET ORGANISATION DE LA DIRECTION JURIDIQUE**

### **La Direction Juridique est rattachée au Président-Directeur Général de DCN**

La dimension juridique est intrinsèquement présente dans la vie et dans les actes de l'entreprise. La Direction juridique est impliquée en amont sur tous les projets stratégiques de DCN. Elle participe à la conception et à la réalisation des objectifs de la société par sa présence au sein de la Direction Générale. La Direction Juridique soutient, conseille et assiste toutes les unités opérationnelles et les directions fonctionnelles de l'entreprise.

Dans l'exécution de ses missions, au sein du collège de la Direction Générale, la Direction Juridique mène ses activités avec indépendance dans l'intérêt de l'entreprise et dans le respect des règles qui s'imposent à celle-ci.

### **1 – Objectifs de la Direction Juridique**

#### **1.1 - Assurer la sécurité juridique et être le garant des engagements de l'entreprise.**

Eu égard à la complexité croissante du Droit et à l'importance qu'il prend dans la vie des affaires (sûreté des dirigeants, enjeux financiers et d'image de marque), il s'agit : d'anticiper, d'évaluer le risque et de le limiter autant que faire se peut.

#### **1.2 – Contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise**

Le rôle de la Direction Juridique est de trouver les solutions ; ce qui implique d'appréhender tous les problèmes juridiques avec une vision opérationnelle et le sens des enjeux réels pour l'entreprise.

#### **1.3 – Contribuer à moraliser la pratique des affaires**

La référence croissante à une éthique de la vie des affaires et la recherche d'une "corporate governance" permettant de mieux la garantir, révèlent une nouvelle facette de la fonction juridique. Le juriste est garant de la nécessaire transparence des affaires et conformément aux règles du gouvernement d'entreprise. La Direction Juridique sécurise les relations contractuelles de l'entreprise pour assurer une pratique exemplaire des affaires.

### **2 - Les missions de la Direction Juridique**

#### **2.1 - Participer à la vie des organes sociaux**

Participer activement à la vie des organes sociaux de l'entreprise. Le Directeur Juridique ou un juriste désigné par le Directeur Juridique doit être secrétaire du conseil d'administration. Élaborer, mettre en œuvre et contrôler des procédures destinées à réguler l'activité de DCN.

Proposer à la Direction Générale la politique de gouvernement d'entreprise de DCN et de veiller à sa bonne mise en œuvre.

## **2.2 - Assurer la sécurité juridique des contrats et accords en s'assurant de leur qualité et de leur cohérence avec les orientations de la Direction Générale**

Ce qui implique de :

- placer l'entreprise dans une situation de force sur le plan juridique et de lui fournir ainsi des armes pour négocier ou faire valoir ses droits à tout moment ;
- définir la doctrine juridique de DCN en établissant des documents de politique contractuelle (check lists, contrats standards).

## **2.3 - Conseil et assistance juridique par des moyens internes ou par des conseils extérieurs**

Intégrer la dimension juridique dans la stratégie, les politiques de l'entreprise, et le montage des opérations, expertise des problèmes juridiques posés à l'entreprise, négociation et suivi des accords. La Direction Juridique doit être impliquée dans toutes les négociations contractuelles structurantes de l'entreprise.

## **2.4 - Veille juridique et diffusion de l'information adéquate, pertinente**

Anticiper et suivre des évolutions de l'environnement économique et réglementaire (hors la réglementation technique). S'informer de l'évolution des lois et règlements susceptibles d'avoir une incidence sur l'activité de DCN et sensibiliser les unités et directions concernées. Représenter les intérêts de l'entreprise auprès des autorités de réglementation et de régulation.

## **2.5 - Gérer le pré-contentieux et contentieux**

Le choix, l'animation et la gestion des relations avec les conseils extérieurs relèvent de la Direction Juridique qui dispose d'un budget cohérent avec les besoins de l'entreprise.

## **2.6 – Relations avec les filiales**

La Direction Juridique de DCN a également pour rôle de conseiller et d'assister les juristes des filiales du groupe DCN.

Les filiales qui disposent d'une direction juridique traitent les affaires relevant de leurs activités. Cependant, DCN intervient systématiquement dans les dossiers relatifs à la modification du périmètre du groupe, aux relations du groupe avec les organes en matière de concurrence, aux arbitrages et aux contentieux stratégiques, aux coopérations stratégiques.

La mission de la fonction juridique est préventive et curative. Elle évolue vers celle d'un « risque-manager ».

La Direction Juridique rend compte de ses missions au Président-Directeur Général.

## **3 - Organisation**

La Direction Juridique exerce ses activités par ses équipes qui sont au siège et dans les établissements de l'entreprise. Tous les juristes de DCN sont rattachés au Directeur Juridique y compris ceux exerçant dans et à partir de certains établissements. Ces juristes sont administrés par ces établissements.

La Direction Juridique au siège intervient différemment suivant la catégorie à laquelle se rattachent les dossiers. La première catégorie où la Direction Juridique au siège a une compétence exclusive et la seconde catégorie pour laquelle les juristes des établissements traitent les dossiers et pour lesquels une information régulière doit être fournie à la Direction Juridique au siège.

La Direction Juridique au siège a une compétence juridique exclusive pour les dossiers relatifs :

- à une modification du périmètre de l'entreprise et/ou de ses filiales et participations ;
- aux coopérations stratégiques ;
- aux relations avec les organes nationaux ou supranationaux, en particulier en matière de concurrence ;
- aux arbitrages internationaux et aux contentieux stratégiques.

Les juristes des établissements traitent et pilotent tous les dossiers juridiques et contractuels relatifs aux activités des BU et des établissements. Les juristes en charge des BU et des établissements sont précisés en annexe. En outre, le Directeur Juridique pourra confier à un juriste d'un établissement donné, la mission d'assistance, de conseil et de soutien au bénéfice d'un autre établissement que celui pour lequel il intervient. Enfin, les juristes du siège apportent un support et une assistance aux juristes des établissements.

La sélection et le choix des avocats, hors fiscalité, sont validés par le Directeur Juridique.

**La Direction Juridique est composée des départements suivants qui mènent les activités suivantes :**

### **3.1 - Le Département Droit des sociétés - Droit Financier « Corporate »**

Il intervient dans toute opération mettant en jeu le droit des sociétés et le droit financier.

Il conçoit et met en place les structures juridiques nécessaires à la réalisation des affaires et à sa croissance. Il participe et contribue aux négociations des alliances et toutes opérations de fusions, acquisitions, cessions, apports, créations, prises de participations, liquidations, groupements et joint-ventures.

Il tient le secrétariat juridique de la société, des filiales qui n'ont pas de juristes en leur sein et le cas échéant des sociétés dans lesquelles la société détient une participation. Il conserve les documents sociaux. Il assure le suivi juridique des filiales et des participations.

Il conçoit et propose les montages juridiques en matière de garanties de financements nécessaires à l'exécution des contrats, et ce en collaboration avec le Département Contrats et Accords.

Il suit et met en œuvre tous les actes fondateurs de la société, en particulier le traité des apports. Il conçoit les délégations, les établit et en assure le suivi. Il conçoit et propose les procédures relatives au gouvernement de l'entreprise.

Il prépare et instruit, en liaison avec DSD, les dossiers destinés aux administrations compétentes pour l'obtention des autorisations nécessaires à la création de filiales, à la conclusion des alliances et aux opérations d'acquisition, de cession et modifications d'actifs.

### **3.2 - Le Département Contrats et Accords**

Il assure la sécurité des contrats et accords en veillant à leur cohérence avec la stratégie, les orientations de la direction générale, l'éthique des affaires et les règles anti-corrupcion.

Il conçoit et définit les schémas juridiques adéquats pour la réalisation des opérations de la société, fait accepter ces schémas par les directions concernées. Il rédige tous actes se rapportant à ces opérations.

Il participe dès l'origine à toute proposition et à toute négociation relative à ces actes et notamment aux accords de coopération, contrats d'acquisition, de cession ou de concession de droit de propriété intellectuelle, aux contrats de représentation, aux contrats d'achats, de ventes, de co-traitance, de sous-traitance, de financements des opérations de l'entreprise et généralement toutes conventions complexes où il en contrôle la négociation avec des tiers.

D'une façon générale, il apporte toute assistance, tout conseil et tout support aux unités opérationnelles en matière contractuelle.

### **3.3 - Le Département Nouvelles Technologies et Propriété Intellectuelle**

#### **Droit des Nouvelles Technologies, de l'Information et de la Communication**

Il étudie les réglementations concernant ce domaine. Il conçoit, définit et propose les schémas contractuels adéquats pour la réalisation des projets de l'entreprise. Il rédige tous documents se rapportant à ces opérations.

Il participe dès l'origine à toute proposition et à toute négociation relatives à ces actes et notamment aux contrats d'intégration, de maintenance, de licence de logiciels et de progiciels.

D'une façon générale, il apporte toute assistance, tout conseil et tout support en particulier à la Direction des Systèmes d'Information et aux unités opérationnelles en matière contractuelle.

#### **Propriété Intellectuelle :**

Il assure, en liaison avec DSD, la sécurité des contrats et accords dans ce domaine en veillant à leur cohérence avec la stratégie et les orientations de la direction générale.

Il conçoit et définit les schémas juridiques adéquats pour la réalisation des opérations de la société. Il participe dès l'origine à toute proposition et à toute négociation relatives aux contrats d'acquisition, de cession ou de concession de droit de propriété intellectuelle. Il rédige tous documents relatifs à ces opérations.

### **3.4 - Le Département Droit de l'Immobilier et Droit de l'Environnement**

En liaison avec les responsables environnement, hygiène et sécurité (SG/SNP), il identifie les risques juridiques de la société et de ses filiales dans ces domaines.

A l'occasion d'opérations de fusion, d'acquisition ou portant sur le patrimoine de la société et de ses filiales, il identifie les risques juridiques dans ces domaines et propose des solutions pour réduire ou limiter ces risques.

Il propose aux unités opérationnelles des règles pour s'assurer de la conformité des activités nucléaires exercées par la société aux normes légales et réglementaires.

#### **Immobilier :**

Il prépare, instruit, propose et négocie les actes relatifs aux acquisitions, cessions et locations de biens immeubles, en liaison avec la Direction Administrative et Financière.

Il assure le suivi de toute question dans les domaines de l'immobilier et de l'urbanisme affectant le patrimoine et l'activité de la société et de ces filiales.

**Assurances :** en outre, ce département assure la liaison et l'interface avec le Directeur des Risques et des Assurances.

### **3.5 - Le Département Litiges et prévention des litiges**

Chacun des départements saisit le Département Litiges et Prévention des Litiges, le plus tôt, de toute affaire qui prend une nature pré-contentieuse ou contentieuse et participe activement aux côtés de ce Département, au traitement de ces affaires et à la défense des intérêts des unités concernées.

Il conçoit des solutions à l'occasion de tout différend, tout litige, recherche des solutions amiables lorsque cela constitue une bonne opération pour la société ou des ses filiales, à défaut propose une stratégie pour conduire les contentieux éventuels et les conduit. Il s'assure de la disponibilité de toutes les informations nécessaires pour la conduite de ces dossiers.

Il propose toute mesure préventive permettant de se prémunir contre le risque pénal en relation avec les différents secteurs de l'entreprise.

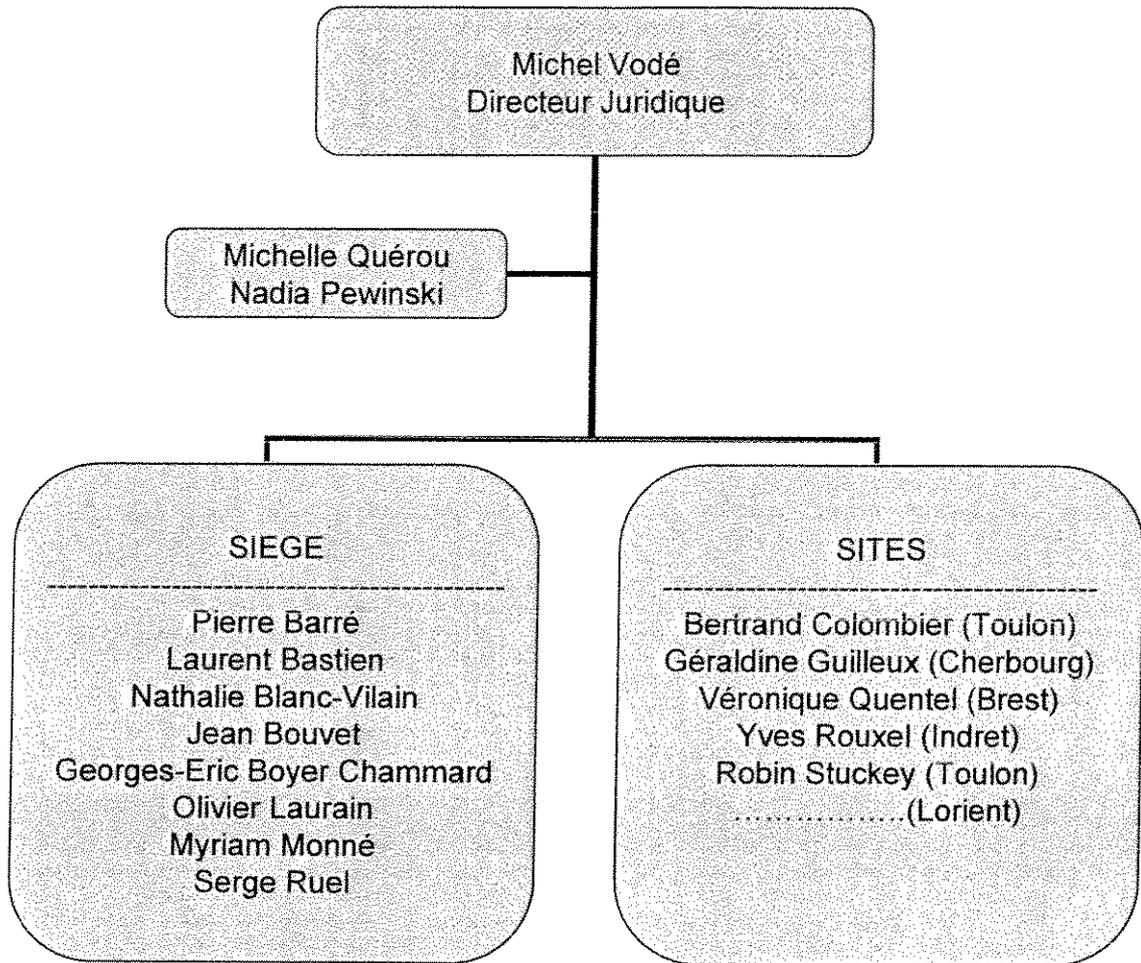
Il mène toute affaire pénale visant l'entreprise, ses représentants ou ses préposés.

Il assure la relation avec les conseils externes et en particulier avec les avocats plaidants.

Il propose des actions de sensibilisation et les mène auprès des hiérarchies et des responsables de DCN.

#### **Archivage des originaux :**

La Direction Juridique archive les actes originaux de l'entreprise à l'exception des contrats de travail et des contrats achats. A partir des documents qu'elle reçoit, elle établit un état de ces actes, procède aux relances au sein de l'entreprise lorsqu'il y a lieu.



### CHARGES PERSONNELS DE DROIT PRIVE 2003

CATEGORIES	SALAIRES BRUT	CHARGES	TOTAL
BALANCE DCN DEV	1 468 017,92	596 162,94	2 064 180,86
DROIT PRIVE DE 06 à 12	7 760 850,06	3 530 290,33	11 291 140,39
CADRES DIRIGEANTS DE 06 à 12	2 918 070,00	1 226 406,17	4 144 476,17
<b>TOTAL</b>	<b>12 146 937,98</b>	<b>5 352 859,44</b>	<b>17 499 797,42</b>

### CHARGES PERSONNELS MIS A DISPOSITION DE JANVIER A MAI 2003

CATEGORIES	SALAIRES BRUT	CHARGES	TOTAL
OUVRIERS	112 042 113,89	50 764 964,15	162 807 078,04
MENSUELS	4 596 818,56	634 793,24	5 231 611,80
CIVILS D'ENCADREMENT	37 299 738,79	6 670 351,02	43 970 089,81
MILITAIRES	10 948 845,41	3 605 610,44	14 554 455,85
<b>TOTAL</b>	<b>164 887 516,65</b>	<b>61 675 718,85</b>	<b>226 563 235,50</b>

### CHARGES PERSONNELS MIS A DISPOSITION DE JUIN A DECEMBRE 2003

CATEGORIES	SALAIRES BRUT	CHARGES	TOTAL
OUVRIERS	150 693 444,54	62 350 363,17	213 043 807,71
MENSUELS	5 321 713,10	740 256,24	6 061 969,34
CIVILS D'ENCADREMENT	50 333 377,63	9 125 630,96	59 459 008,59
MILITAIRES	14 905 921,13	4 645 672,44	19 551 593,57
<b>TOTAL</b>	<b>221 254 456,40</b>	<b>76 861 922,81</b>	<b>298 116 379,21</b>

TOTAL COMPTE 64XXXX	12 146 937,98	5 352 859,44	17 499 797,42
TOTAL COMPTE 62XXXX	386 141 973,05	138 537 641,66	524 679 614,71
TOTAL GENERAL	398 288 911,03	143 890 501,10	542 179 412,13

**CONFIDENTIAL**

A Healykötésen  
10 melléklettel némenáratósem  
DEN