

**RÉPONSE DE MONSIEUR PATRICK GHIGONETTO,
PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA
SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE LA CIOTAT SHIPYARDS**

**CONCERNANT LE RAPPORT D'OBSERVATIONS
DÉFINITIVES RELATIVES AU CONTRÔLE DES COMPTES
ET DE LA GESTION DE LA
SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE LA CIOTAT SHIPYARDS**



ARRIVEE LE 16/08/2024
N° 2024-0626

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

N/Réf. : 234215

OBJET : Réponse au rapport d'observations définitif

Envoi dématérialisé avec accusé de réception
A l'adresse mail paca-courrier@crtc.ccomptes.fr

Madame Nathalie GERVAIS
Présidente
CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES
Provence-Alpes-Côte d'Azur
17 rue de Pomègues
13295 MARSEILLE CEDEX 08

La Ciotat, le 16 août 2024

Madame la Présidente,

Vous avez adressé le Rapport d'Observations Définitives sur le contrôle des comptes et de la gestion des exercices de 2016 à 2022 de notre société, par courrier du 17 juillet 2024 à M. Vincensini, directeur général alors en fonction, et par courrier du 9 août 2024 à mon intention.

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-après les observations que ce rapport et ces recommandations suscitent de la part de la SPL LA CIOTAT SHIPYARDS.

Il est important de rappeler le contexte dans lequel nous évoluons. Après la fermeture définitive du chantier naval en 1988, le site naval de La Ciotat, en état de désolation et progressivement réduit à une friche industrielle polluée, est passé par une transformation spectaculaire. Aujourd'hui, ce site dynamique abrite 1 440 emplois, ainsi qu'un nombre considérable d'intervenants et de sous-traitants, tous reconnus mondialement pour leurs compétences et leur savoir-faire remarquable, témoignant d'un essor exceptionnel.

Si ce renouveau illustre la capacité de notre territoire à surmonter les défis et à se réinventer, il convient de souligner les conditions ayant permis la réussite de cette reconversion industrielle unique en France.

Ce succès est d'abord le résultat de la mobilisation ouvrière locale qui a su défendre le site naval, notamment contre les projets immobiliers de marina. Par la suite, l'alliance de quatre actionnaires publics - la Région PACA, Le Département des Bouches du Rhône, la Métropole Aix-Marseille-Provence et la Ville de La Ciotat – a permis de surmonter les dissensions politiques pour créer, via la SEMIDEP devenue la SPL « LA CIOTAT SHIPYARDS », les conditions favorables à la transformation de cette friche industrielle en premier pôle mondial de réparation navale de grande plaisance.
.../...

.../...

La création de cette SPL a non seulement permis de mobiliser des investissements publics, mais aussi d'instaurer la confiance nécessaire pour attirer des investissements privés massifs, qui ont joué un rôle important dans la modernisation du site. Grâce à ces efforts conjoints, des infrastructures et outillages parfois obsolètes ou pollués ont pu être réhabilités. Des projets complexes, tels que l'ascenseur de 2000 tonnes, la réhabilitation de la grande forme et la création de l'ascenseur de 4300 tonnes, ont été menés à bien et livrés dans les délais, y compris durant la période de pandémie pour ce dernier.

Depuis plusieurs années, le chiffre d'affaires généré par les activités du site dans son ensemble est en constante augmentation, confirmant la viabilité et la pérennité de notre modèle économique. Aujourd'hui, la SPL LA CIOTAT SHIPYARDS réalise un chiffre d'affaires de 17 millions d'euros (en 2023) tandis que le chiffre d'affaires cumulé des entreprises sur le site est estimé à plus de 200 millions d'euros.

Ces résultats témoignent d'une gestion dynamique des ressources, malgré des défis externes et une concurrence de plus en plus féroce.

En matière environnementale, des initiatives majeures ont été mises en œuvre pour assurer la durabilité du site. Parmi elles, la cessation des rejets directs dans l'eau du port, la création d'une nurserie à poissons sous l'ascenseur 4300 t et l'aménagement d'espaces verts, permettant de mieux protéger la biodiversité locale. De plus, le classement des grandes entreprises du site en tant qu'ICPE (Installations Classées pour la Protection de l'Environnement) démontre notre engagement envers des pratiques responsables et durables.

Ces succès méritent à notre sens d'être pleinement reconnus.

Cela étant dit, si des difficultés ont évidemment pu être rencontrées, il est essentiel de ne pas occulter les nombreuses réussites qui ont marqué le développement du site naval de La Ciotat en tant que port de réparation de grande plaisance figurant parmi les leaders mondiaux, un fleuron de l'industrie navale.

Le site est actuellement saturé par les demandes et besoins d'espaces des entreprises. Les projets en cours, tels que l'achèvement des phases 2 et 3 du Yachting Village, démontrent notre capacité à répondre à cette croissance. Ces développements futurs renforceront encore notre position de leader mondial et ouvriront de nouvelles perspectives économiques pour le territoire. A ces projets industriels, s'ajoutent la restauration ou reconversion des grands bâtiments Nef A, B, C, Nef de transit et Nef Préfa, la création future d'un parking à l'entrée du site, l'organisation d'une navette pour réduire les déplacements ainsi que l'édification toujours sous notre maîtrise d'ouvrage d'une crèche à l'entrée du site naval.

.../...

.../...

Le site naval de La Ciotat et le modèle SPL sont des outils puissants au service du développement économique local et même régional. Toutefois, face à une concurrence toujours présente, il est nécessaire de continuer à évoluer et à se renforcer afin d'œuvrer au bénéfice de l'emploi et de l'économie locale, de sa population, des collectivités actionnaires et des entreprises qui y sont implantées, ainsi que de celles qui, demain, les rejoindront.

Enfin, bien que nous occupions une place parmi les leaders mondiaux, des améliorations peuvent encore être apportées. Nous prenons en compte les recommandations formulées pour optimiser l'efficacité de notre gestion et en améliorer la compréhension.

Ci-dessous, nous répondons aux cinq recommandations que vous avez bien voulu nous formuler (I), et vous précisons les détails de nos réponses complémentaires sur des points relevés par la Chambre Régionale des Comptes PACA (II).

Je vous prie d'agréer, Madame La Présidente, l'expression de ma haute considération.

**Le Président Directeur Général,
Patrick GHIGONETTO**

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Patrick Ghigonetto', written in a cursive style with some overlapping strokes.

I. REPONSE ET OBSERVATIONS AUX CINQ RECOMMANDATIONS DE LA CRC

Recommandation n°1 : vérifier la conformité de l'ensemble des financements des actionnaires au regard du droit européen de la concurrence.

LA CIOTAT SHIPYARDS a pris acte de cette recommandation et pris attache avec un cabinet d'avocats spécialisé dans ce domaine.

Si l'héritage des anciens chantiers navals permet d'accueillir les plus grands yachts du monde, il comporte également des aspects moins favorables, pénalisants, comme notamment des coûts particulièrement importants liés aux bâtiments anciens et pollués issus de l'industrie navale lourde, ce qui entraîne certaines difficultés. A ce stade, il semblerait selon le cabinet que les différences d'appréciation, notamment en ce qui concerne la conformité avec les cadres réglementaires, semble davantage relever de divergences d'interprétation que d'une méconnaissance des règles en vigueur. Ce mémoire vous été remis avec nos réponses au rapport provisoire. Il sera également remis à nos actionnaires.

Recommandation n°2 : Définir un objectif précis en matière d'emploi et évaluer le niveau de son atteinte.

Marqué au fer rouge par la fermeture des anciens chantiers navales de La Ciotat et la mise au chômage de 5000 à 6000 ouvriers, la création d'emplois est une préoccupation constante voire une des raisons d'être de la SPL LA CIOTAT SHIPYARDS. Les chiffres témoignent des progrès réalisés en la matière depuis la relance de l'activité industrielle (620 emplois en 2019 et 1440 au 1er janvier 2023 selon décompte de badges distribués par LCS). L'objectif initial de 1000 emplois a donc été dépassé.

LCS fait en sorte de permettre aux entreprises du secteur de la réparation navales de bénéficier de bonnes conditions permettant leur bon développement et donc la création d'emplois. Par exemple, l'attribution d'autorisations d'occupation de durées plus longue en contrepartie d'investissements permet de améliorer la stabilité et la visibilité des entreprises et favorise les recrutements.

Pour autant, il est plus que délicat pour la SPL LA CIOTAT SHIPYARDS de « définir un objectif précis en matière d'emploi » alors même que nous ne sommes pas l'organe recruteur et que les entreprises du site restent libres de définir et de poursuivre leur propre stratégie de développement et de recrutement en tenant compte des aléas du marché, et ce sans que LCS ne puisse directement intervenir.

Dans le cadre de notre champ de compétences, l'emploi local a toujours fait partie des critères fondamentaux d'attribution des autorisations d'occupation du domaine public portuaire.

S'agissant du « contrôle » des emplois par LCS, au-delà des contrats de longue durée attribués aux grands opérateurs, il convient de noter que les sous-traitants bénéficient quant à eux de contrats de plus courtes durées, généralement de 35 mois sur le site naval et 48 mois sur le yachting Village. Au terme de ces contrats, le lot est remis en concurrence conformément à la loi ce qui permet, à cette occasion, de vérifier l'évolution, la quantité et la qualité des emplois locaux proposés par le candidat « sortant » et de les évaluer vis-à-vis de ses éventuels concurrents.

Par ailleurs, les contrats d'occupation du domaine public disposent bien d'une clause « *information et contrôle du CONCESSIONNAIRE* » dont l'extrait est reproduit ci-dessous :

« Le BENEFICIAIRE tient à la disposition du CONCESSIONNAIRE, sur simple demande de ce dernier, tout document relatif à son activité et à l'application de la présente autorisation. »

Par « simple demande », il faut entendre « à tout moment » et par « tout document relatif à son activité et à l'application de la présente autorisation », il faut entendre nécessairement comme comprenant les documents liés à l'emploi. Pour mieux coller à la recommandation de la Chambre, la clause a été modifiée comme suit : « *Le BENEFICIAIRE tient à la disposition du CONCESSIONNAIRE, sur simple demande de ce dernier, tout document relatif à son activité et à l'application de la présente autorisation (en ce compris le nombre d'emplois, ETP ou autre). »*

A noter que,

L'article 13 des contrats d'occupation intitulé « *SANCTIONS* » prévoit que :

...

« Le retard dans la transmission de documents visés notamment à l'Article 7.7 ou à l'Article 9.1 fera l'objet au terme de 10 jours francs de pénalités financières d'une somme de 100 €/ par jour ouvré de retard et par document demandé. » ...

Par ailleurs, dans l'objectif de favoriser un accompagnement vers l'emploi naval, un partenariat a été acté depuis un an pour l'installation au sein de nos locaux d'une permanence « France Travail ».

Recommandation n°3 : Intégrer dans le projet stratégique de la société un volet relatifs aux moyens humains et à l'organisation interne.

LA CIOTAT SHIPYARDS a pris acte de cette recommandation. La société s'engage à intégrer dans son projet stratégique un volet relatif aux moyens humains et à l'organisation interne.

La société étudie actuellement une modification de l'organigramme. Elle redéfinira ensuite la méthode de travail la plus adaptée afin d'optimiser la collaboration entre les différentes équipes.

Recommandation n°4 : Fusionner les sociétés mère et filiales, LA CIOTAT SHIPYARDS et LCS Yachting Village.

Il paraît opportun de rappeler le contexte général qui a précédé et conduit LCS à créer une société filiale nommée LCS Yachting Village pour réaliser la construction du Yachting Village attenant au site naval sur un terrain appartenant à la métropole d'Aix-Marseille. Il faut savoir qu'avant son réaménagement, la zone était un espace totalement en friche sur lequel avait été exploité de l'industrie navale lourde et une école de soudure impliquant l'utilisation de produits fortement polluants.

Bien que juridiquement rien n'empêchât LCS de gérer deux délégations de service public (le site naval en collaboration avec le Département et la réalisation et l'exploitation du Yachting Village avec la Métropole), la création d'une filiale par LCS avait pour principal objectif de compartimenter les risques et de protéger LCS. Cette précaution était prise notamment pour faire face à d'éventuels surcoûts importants qui auraient pu survenir, par exemple, en cas de découverte de pollutions graves des sols en raison des anciennes activités industrielles, ou encore dans l'éventualité de découvertes archéologiques de vestiges romains.

Le risque étant désormais connu et maîtrisé, la filiale apparaît effectivement aujourd'hui comme une source de complexité supplémentaire et nous prenons en considération la recommandation de la Chambre Régionale des Comptes. Une transmission universelle de patrimoine au bénéfice de LA CIOTAT SHIPYARDS est à l'étude.

Recommandation n°5 : Mettre en place une comptabilité analytique qui permette d'identifier les coûts et de déterminer les résultats de chaque équipement ou activité.

La Ciotat Shipyards dispose déjà d'une comptabilité analytique.

La société utilise en effet un logiciel de gestion analytique interfacé avec le logiciel de comptabilité analytique, tous deux édités par une société qui équipe de très nombreuses SEM et SPL. Chaque engagement de dépense et de recette est réparti entre les 4 services de la société (logistique / aménagement / capitainerie / administratif), eux-mêmes ventilés selon plusieurs codes analytiques (Grande plaisance, moyenne plaisance, port vieux, immobilier, etc. ...). A ces 4 services s'ajoutent des secteurs distincts pour chacune des opérations d'investissement (Atlas, réparation des quais du port vieux, ...etc.).

En revanche, la société ne dispose pas pour l'instant d'un suivi des temps passés de chaque salarié par activité. La société prend bonne note de cette recommandation de la Chambre afin de mettre en place ce suivi, qui permettra d'obtenir le coût complet de chaque activité.

II. REPONSES COMPLEMENTAIRES SUR DES POINTS RELEVES PAR LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES DANS LE RAPPORT DEFINITIF

p.7

« La société n'apparaît pas structurée pour conduire des projets lourds. La réalisation de la plateforme pour les méga-yachts, qui a été livrée dans les délais prévus en 2022, a été marquée par une conduite de projet déficiente, des contentieux, des protocoles transactionnels multiples et un dérapage des coûts.

L'affirmation indiquant que la société n'est pas structurée pour conduire les projets lourds apparaît particulièrement sévère et infondée.

Depuis sa création la société a conduit des opérations très importantes grâce à son service aménagement : plateforme Grande Plaisance 2000t, plateforme Moyenne Plaisance, restructuration de la Grande Forme, réhabilitations importantes, édifications du Village d'entreprises, définition des plans d'aménagement... avec une réussite économique de l'ensemble des projets réalisés.

A noter qu'il n'y a par ailleurs jamais eu précédemment de situations de conflits d'intérêt, ni de réclamations importantes sur tous les autres projets réalisés par la société. Il convient de ne pas généraliser les difficultés rencontrées lors du projet ATLAS 4300 t, projet complexe réalisé pendant la période de pandémie et qui est également la conséquence de l'organisation et réorganisations spécifiques mise en place par une ancienne direction.

Ainsi, bien que des difficultés aient pu être rencontrées, elles ne doivent pas faire oublier les réussites incontestables qui ont marqué la transformation du site naval de La Ciotat. Ce site, qui est aujourd'hui saturé par la demande, continue de se développer avec de nouveaux projets, tels que le Yachting Village, qui renforceront encore notre position parmi les leaders mondiaux.

Ces réalisations démontrent une gestion rigoureuse et un savoir-faire technique de haut niveau, invalidant ainsi l'affirmation selon lequel « la société n'apparaît pas structurée pour conduire des projets lourds ».

Nous prenons en compte les critiques ou les expériences passés pour continuer à nous améliorer, mais il est indéniable que la SPL « LA CIOTAT SHIPYARDS » est une structure solide, capable de mener des projets lourds avec succès, comme en témoignent les résultats obtenus en termes d'emplois et de chiffre d'affaires et sa place sur le marché de la réparation de grande plaisance

p.7.

L'intervention de collectivités locales au travers d'une société publique locale est atypique dans le domaine maritime. Si elle se justifiait dans les années 2000 pour engager la réindustrialisation du site, la situation économique actuelle est différente. Au regard de l'importante croissance économique du site, de la présence d'une société, leader mondial du refit détenant les principales autorisations d'occupation pour des durées particulièrement longues, la pertinence du maintien d'une société publique locale n'apparaît plus évidente. »

L'affirmation selon laquelle l'intervention des collectivités locales via une société publique locale (SPL) dans le domaine maritime serait devenue obsolète à cause des évolutions économiques récentes est contestable pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, un certain nombre de ports sont gérés par des SEM / SEPL en région PACA¹. Ce mode de gestion se retrouve également dans d'autres régions, démontrant ainsi la pertinence et la flexibilité de ce modèle dans divers contextes portuaires ².

Bien que la croissance économique du site de La Ciotat et la présence d'une société plus dominante dans le secteur de grande plaisance puissent soulever des questions sur la pertinence du maintien d'une SPL, plusieurs éléments démontrent que cette structure reste essentielle pour la gestion optimale du domaine public portuaire du site naval de La Ciotat.

Exercice des prérogatives de puissance publique

La gestion du domaine public portuaire ne se limite pas à des considérations économiques. Elle nécessite l'exercice de prérogatives de puissance publique, notamment en matière d'attribution des occupations du domaine public, de police portuaire, et de surveillance des activités. Une SPL, en tant qu'entité publique, est spécialement conçue pour gérer ces responsabilités dans l'intérêt général. Contrairement à une entreprise privée qui pourrait se concentrer principalement sur la rentabilité, une SPL doit équilibrer les intérêts économiques avec des objectifs sociaux, comme la création d'emplois et la complémentarité des activités sur le site.

Maintien de la concurrence et équilibre des activités

La SPL joue un rôle crucial dans le maintien d'une saine concurrence sur le site naval. En régulant l'attribution des espaces et en veillant à ce que les entreprises présentes respectent des critères tels que l'emploi local et la complémentarité des activités, la SPL garantit que le développement du site ne bénéficie pas seulement à une entreprise dominante, mais à tout un tissu d'entreprises locales. La présence d'une quarantaine de TPE/PME sur le site, sous des autorisations d'occupation temporaires, témoigne de l'importance d'une gestion qui favorise une diversité d'acteurs, ce qui serait menacé par exemple par une privatisation ou une gestion purement privée

¹ Ports de plaisance de Menton, Cavalaire, Sainte Maxime, Fréjus, Port Saint Louis du Rhône, – source UPACA « Union des Ports de plaisances PACA »

² De manière non exhaustive : Compagnies des ports du Morbihan avec 18 ports en gestion, la SPL des Ports de la Manche, Sainte Marie de la Mer, port de Canet en Roussillon, Port Louis en Guadeloupe, ...

ou un monopole ou une concentration trop importante de l'activité navale qui aboutirait à des économies d'échelle et à la réduction de l'emploi.

Capacité d'adaptation et de réactivité

La SPL se distingue par une agilité et une réactivité supérieure à celles des structures purement publiques ou privées. En alliant l'efficacité du secteur privé à des objectifs d'intérêt public, elle est capable d'innover dans la gestion du domaine portuaire, de s'adapter aux besoins émergents des entreprises, et d'optimiser l'utilisation des ressources. Cette flexibilité est particulièrement précieuse dans un environnement où les exigences du marché évoluent rapidement et dans lequel peuvent émerger de nouvelles technologies ou activités, comme la construction de drones marins.

La SPL a ainsi la capacité de détecter et de créer les conditions favorables à l'émergence de nouveaux secteurs d'activité. Un exemple marquant est l'entreprise Exail, anciennement Ixblue, présente sur le site et un des leaders du secteur de la construction de drones marins. Cette société emploie 140 personnes et génère un chiffre d'affaires plusieurs millions d'euros. Cette diversification illustre parfaitement comment une SPL peut accompagner le développement d'une entreprise innovante. Il est d'ailleurs important de souligner que cette société, spécialisée dans les solutions avancées de navigation et d'autonomie maritime, s'est imposée comme un des leaders des drones de surface (DRIX) et des sous-marins autonomes. Il est dommage que cet aspect ait été omis du rapport.

Sécurité et responsabilité

Enfin, la gestion de la sécurité et de la sûreté portuaire, un aspect non négligeable, nécessite des investissements importants dans les infrastructures et le personnel, des responsabilités que la SPL est mieux placée pour assumer au côté du Département l'autorité déléguée, actionnaire et autorité de police portuaire. Les pouvoirs de polices ne sont juridiquement pas délégués.

En conclusion, la SPL continue de jouer un rôle indispensable dans la gestion du domaine public portuaire. Sa capacité à exercer des prérogatives de puissance publique, à favoriser une concurrence saine et équilibrée, et à garantir la sécurité du site, tout en s'adaptant aux nouvelles réalités économiques, justifie pleinement son maintien, malgré les évolutions économiques du site naval. Une privatisation du site aboutirait à léser les actionnaires/investisseurs et à mettre en péril un grand nombre d'entreprises.

P22 et 23

2.2.1 Le département, autorité concédante malgré son absence de compétence en matière de développement économique

...

La participation du département à l'actionnariat de la société repose donc sur la gestion et l'exploitation du Port-Vieux. Cette activité est abordée dans les statuts sous l'angle de la recherche de développement économique, qui n'est plus dans le périmètre de compétence du département.

Le port de pêche et de commerce a fait l'objet d'un transfert de la part de l'Etat au bénéfice du Département.

Si la loi NOTRE a supprimé la clause de compétence générale des Département, elle n'a pas abrogé l'article L5314-2 du code des transports qui dispose :

Article L5314-2 du code des transports Version en vigueur depuis le 01 décembre 2010

*Le département est compétent pour créer, aménager et exploiter les ports maritimes de pêche.
Il est compétent pour aménager et exploiter les ports maritimes de commerce qui lui sont transférés.*

A noter par ailleurs que du fait de la loi, le Département est l'unique titulaire des pouvoirs de police portuaire en ce qui est à la fois, pour les ports départementaux tels que celui de La Ciotat, la qualité d'autorité portuaire et d'autorité investie du pouvoir de police portuaire.

Alors même que la SPL est composée d'actionnaires de droit public (la Région PACA, le Département des Bouches du Rhône, la Métropole Aix-Marseille et la Ville de La Ciotat) et qu'elle dispose d'un contrat de délégation de service public pour gérer le port, elle ne peut juridiquement et légalement, étant malgré tout une société de droit privé, disposer de pouvoirs de police nécessaires à la sécurité, à la sureté et à la bonne exploitation du port.

Cependant, la SPL La Ciotat Shipyards prend acte de cette observation et tient à souligner qu'elle poursuit, en concertation avec ses actionnaires, une réflexion approfondie sur d'autres modalités de gestion susceptibles d'intégrer de manière plus pertinente les dispositions de la loi NOTRE dans ses propres modalités de fonctionnement.

p.27

3.1.2 Une absence d'objectif précis en matière de création d'emplois

Le contrat de concession précise que la société doit mettre en œuvre une logique de promotion, de développement et d'animation du site permettant la création d'emplois.

La réponse de la SPL La Ciotat Shipyards sur ce point important, mentionné dans les recommandations de la CRC, a été abordée dans la synthèse des recommandations de la CRC (voir ci-dessus).

P 28

3.2 Une concentration du chiffre d'affaires réalisé avec un opérateur privé

Et

P30

4 LE SITE INDUSTRIEL : UNE ORIENTATION DE L'ACTIVITÉ VERS LA RÉPARATION DES MÉGA-YACHTS

Comme indiqué précédemment, il est dommage que le rapport ait omis de prendre le cas de Exail, anciennement Ixblue, présent sur le site. Cette société illustre parfaitement comment une SPL peut soutenir le développement rapide et réussi d'une entreprise innovante. Il est d'ailleurs important de souligner que cette société, spécialisée dans les solutions avancées de navigation et d'autonomie maritime, s'est imposée comme un des leaders des drones de surface (DRIX) et des sous-marins autonomes.

p.34

5 LE VILLAGE D'ENTREPRISES : UNE GESTION PAR LA SOCIÉTÉ POUR LE COMPTE DE SA FILIALE

5.1 Une filiale dépourvue d'activité et de moyens

Alors que la société accueillait déjà des entreprises dans des ateliers et bureaux, la société La Ciotat Shipyards et ses actionnaires ont décidé la création d'une filiale détenue à 100 %, dénommée LCS Yachting Village, avec pour objet de gérer le projet du village d'entreprises. Celui-ci est situé sur un terrain de la métropole, tandis que les autres bâtiments sont sur le domaine public maritime appartenant au département.

Au plan juridique, rien n'empêchait la société de gérer deux délégations de service public distinctes, dès lors que les comptes étaient individualisés. Lors du conseil d'administration du 24 janvier 2018, le directeur général mentionnait la nécessité de circonscrire le risque du projet en l'isolant du reste de l'activité de la société. Si tel était l'objectif, il n'a pas été atteint.

Bien que juridiquement rien n'empêchait LCS de gérer deux délégations de service public distinctes (le site naval en collaboration avec le Département et la réalisation et l'exploitation du Yachting Village avec la Métropole), la création d'une filiale dédiée, dénommée LCS Yachting Village, avait pour principal objectif de compartimenter les risques et de protéger LCS.

Cette démarche visait notamment à anticiper et gérer d'éventuels surcoûts importants, tels que ceux pouvant résulter de la découverte de pollutions graves des sols liées aux anciennes activités industrielles ou de vestiges archéologiques.

Il est inexact d'affirmer que l'objectif n'a pas été atteint. Le but de cette structuration était de protéger la SPL La Ciotat Shipyards des risques potentiels et de garantir le remplissage du Yachting Village par des entreprises, y compris des sous-traitants. À l'issue des travaux, tous les lots ont été

attribués à l'issue de procédures de mise en concurrence, confirmant ainsi que l'objectif a été atteint.

L'absence de moyens, telle que l'absence de personnel au sein de la filiale, témoigne en fait d'une gestion optimisée. Plutôt que de recruter spécifiquement pour la filiale, il a été décidé que la SPL prendrait en charge l'accroissement d'activité. Cette stratégie permet de mutualiser les ressources humaines et de réaliser des économies d'échelle, illustrant ainsi une approche efficace de la gestion des ressources.

p.36

6. LA CONDUITE DU PROJET DE LA PLATEFORME MEGA-YACHTS ET L'EVOLUTION DE SON BUDGET

Malgré les difficultés (organisationnelles, aléas techniques, événements extérieurs...), la conduite de projet a permis d'achever l'ouvrage dans les délais, et de livrer un outil répondant à sa fonction d'usage et à la satisfaction des exploitants

L'estimation sommaire du budget de l'opération au stade **pré- faisabilité avant investigations** dans le cadre de l'étude stratégique d'élaboration du nouveau plan d'aménagement (rapport phase 3 du plan d'aménagement – octobre 2017) était de **64,9M€** (hors relocalisation du Port à Sec estimé à 2,15M€).

Le budget défini pour l'opération suite à l'estimation au stade AVP (avant-projet) (suite aux investigations sur site et à l'affinage des besoins) pour établissement des modes de financement était de **69,14 M€** soit une augmentation de **6,5%** par rapport au budget de pré-estimation (écart tout à fait normal suite aux investigations et à une étude plus détaillée + inflation sur un an).

Nota : il n'a pas été intégré la prise en compte de l'augmentation des prix entre ce chiffrage AVP et ensuite la passation des marchés (env. un an).

Le montant de l'opération à fin 2022 était de **77,14 M€** prenant en compte **5,5 M€ de révision de prix** soit une hausse hors révisions contractuelles des prix de seulement **3,6 %** par rapport au budget opération AVP de **69,14 M€** (et de 10,4% par rapport à l'estimation sommaire au stade de l'étude stratégique).

Les marchés à prestations similaires représentent un montant de travaux de 1 021,6 K€ HT pour la plateforme logistique / port à sec (il y avait 2,15M€ prévus en 2017) et 942,9 K€ HT pour les travaux VRD de reprise de l'entrée du site.

C'est finalement le montant des révisions de prix : **5,5 M€ HT** soit **8%** du budget de l'opération qui représente le surcoût le plus important et ce montant n'est pas lié à la qualité de conduite de l'opération ni à la gestion des aléas.

Montant total : $77,14 + 1,0216 + 0,9429 = 79,1M€$

Soit : **+6,4 %** par rapport au budget AVP de 69,14M€ **hors révision des prix à hauteur de 8 %**.

Le projet a rencontré un certain nombre d'aléas techniques (géotechnique, COVID...) qui ont entraîné des surcoûts afin de permettre sa mise en service en septembre 2022 comme prévu. Toutefois, comme détaillé ci-dessus, les principaux surcoûts résultent de l'application des révisions de prix contractuelles compte tenu de la forte hausse des prix liée à la pandémie COVID 19 puis au conflit en Ukraine. LCS rappelle également le caractère très complexe de cette opération (travaux peu courants).

p.38

6.1.2.1. Les marchés avec un cabinet d'assistance à maîtrise d'ouvrage sont marqués par une situation de conflit d'intérêt

La Ciotat Shipyards n'avait en la matière aucun moyen d'empêcher M. A, qui n'a au demeurant évidemment pas sollicité l'avis de la SPL, de quitter un cabinet d'AMO pour rejoindre une entreprise de travaux, comme le font d'innombrables ingénieurs et techniciens chaque année.

En outre, il est indiqué p.39 du rapport d'observations : « *Les marchés avec le cabinet X ont finalement été résiliés et ont donné lieu à un protocole transactionnel, la société La Ciotat Shipyards n'ayant pas retenu la voie contentieuse. Cette défaillance a conduit la société à recruter plusieurs autres AMO pour réaliser les missions confiées au cabinet X* ».

Nous tenons à ce sujet à préciser que la résolution amiable est recommandée par les pouvoirs publics (cf Circulaire du 6 avril 2011 : « La transaction facilite le règlement rapide des différends. Elle permet ainsi une gestion économe des deniers publics, tout en favorisant une indemnisation rapide des parties. »). Cette résiliation est à mettre à l'actif de la gestion de La Ciotat Shipyards qui en l'espèce n'avait pas d'autre levier face à la liberté de M. A de rejoindre la société Y.

p.40-41

6.1.3. Des dépassements importants de contrats de prestation

Il est à noter que sur un projet de cette complexité, il arrive souvent que des points d'études supplémentaires soient ajoutés en lien notamment avec les aléas rencontrés.

Les différents avenants passés ont été justifiés :

- AMO général (AMO ascenseur et système de transfert) : L'avenant 2 stipule bien qu'il est établi dans le cadre de l'article R 2194-5 : imprévisibilité de la défaillance du MOE
- AMO Environnement : Le contenu des avenants décrit l'imprévisibilité liée à l'allongement de la durée des suivis suite à des aléas techniques. Il est à noter la prise en charge de ces frais à hauteur de 114 679,50 € HT par le lot 7 (OS 25 en moins-value – le dépassement à charge de LCS est ramené à 25 880,47 € HT soit : 5%).
- MS1 MOE : Une partie de l'avenant concerne le transfert d'une modélisation 3D géotechnique prévue en phase PRO et donc des honoraires en moins sur cette phase. Il

convient donc de prendre en compte un complément d'honoraires de 13% sur l'AVP et non 21%.

- MS2 MOE : Les avenants passés concernent des demandes complémentaires d'études émanant de la DREAL et de la DDTM concernant le dossier d'autorisation environnementale : étude plus large (intégrant Yachting Village et Port à sec), étude paysagère, étude de trafic, et également un dossier de demande de dérogation suite à la découverte d'une Grande Nacre (espèce protégée) sur le site projet. Ces éléments supplémentaires demandés par les services de l'Etat n'étaient pas prévisibles au lancement de l'opération.
- MOE VRD : L'avenant 1 concerne certains éléments imprévisibles : exigences concessionnaires, contraintes normatives nouvelles.

p. 41

6.2.1 Un projet lancé par voie de maîtrise d'œuvre avant d'opter pour la conception-réalisation

« Le 3 avril 2018, le choix de la commission d'appel d'offre s'est porté sur un groupement mené par la société R. Trois marchés subséquents ont ensuite été signés par le directeur général, pour les 28 mai 2018, 6 juin 2018 et 16 décembre 2019. La commission d'appel d'offres ne s'est pas prononcée sur les deux premiers marchés alors qu'elle aurait dû le faire. Le directeur a ainsi outrepassé ses pouvoirs et n'a pas respecté les règles fixées par la société. »

En réponse à cette dernière phrase ci-dessus, nous tenons à préciser que dans le guide des procédures internes en vigueur, n'était pas précisée l'intervention de la CAO pour les marchés subséquents (uniquement les marchés et accord-cadre). Ce point a clairement été précisé dans la mise à jour du guide en septembre 2018.

L'accord-cadre fixant les taux de rémunération du maître d'œuvre a bien été passé en CAO.

p. 42

6.2.2 Un protocole transactionnel d'un montant de 5 M€ pour terminer le chantier à temps.

La Chambre Régionale des Comptes souligne que *« Les transactions doivent respecter les règles applicables à la conclusion des avenants. La volonté de résoudre un litige par la voie transactionnelle n'affranchit pas, en effet, des obligations de respecter les règles de la commande publique⁵⁶. La transaction est ainsi possible dès lors que le montant sur lequel elle porte est inférieure à 15 % du montant du contrat initial pour les marchés de travaux. »*

Nous tenons à répondre à ce point en précisant que les frais supplémentaires liés à des aléas techniques (notamment géotechniques) et les incidences COVID 19 n'étaient pas prévisibles et ne rentrent pas en considération dans la limite des 15 %.

La limite est portée à 50% en cas de circonstances imprévues (comme le COVID 19).

Ne serait-ce qu'en retirant la partie incidence de la crise sanitaire COVID, le taux passe en dessous des 15%.

Nous précisons également que le Comité Technique de Contrôle Analogique tenu le 4 octobre 2021 avec notamment de Département des Bouches-du-Rhône a permis d'aborder la réclamation du groupement et le protocole d'accord transactionnel.

La Chambre indique également que « *le nombre d'AMO recrutés pour pallier les problèmes d'organisation interne, les situations de conflit d'intérêt, les dépassements importants des montants prévisionnels et la nécessité d'un protocole transactionnel pour terminer l'opération dans les délais impartis illustrent la difficulté rencontrée par la société La Ciotat Shipyards pour conduire un projet complexe.* »

En réponse à cette affirmation, nous précisons que compte tenu de la complexité de l'opération, LCS s'est appuyé sur des AMO missionnés pour leur technicité. LCS a utilisé tous les moyens contractuels à sa disposition, ce qui a permis de limiter les dépassements de budget (+6,4% au total hors révisions de prix).

p. 42

6.4.3 Des travaux similaires contestables pour deux opérations connexes.

Le projet de relocalisation du Port à sec fait partie du projet ATLAS. Il est lié géographiquement et fonctionnellement : sur cette emprise a été réalisée la déviation du canal de Bucelle et cet espace a également été requalifié en espace logistique pour ATLAS. Dans ce contexte, les travaux étant liés à l'opération ATLAS (déplacement port à sec lié aux travaux ATLAS et plateforme logistique réalisée pour le projet ATLAS) et se situant sur l'emprise de l'opération de travaux, les prestations VRD étant à peu près semblables, un marché de prestations similaires a été passé.

Le projet ATLAS prévoyait dans l'opération la réalisation d'un parking dédié au projet. Finalement il a été décidé de dédier cette emprise du projet ATLAS au réaménagement de l'entrée du site (flux plus important lié à ATLAS et passage en ISPS du site). Dans ce contexte, les travaux étant liés à l'opération ATLAS et se situant sur l'emprise de l'opération (ancienne zone de stationnement ATLAS) et les prestations VRD étant à peu près semblables, un marché de prestations similaires a été passé.

Selon le CCAP, les prestations du marché initial, c'est-à-dire les prestations principales du marché concernaient :

- la réalisation des revêtements définitif des couches de la plateforme : c'est une prestation générale qui comprend bien les terrassements et la voirie ;
- la réalisation des réseaux d'alimentation de la plateforme et des quais de l'aménagement : cela comprend des travaux de réseaux : eaux pluviales, eaux usées, télécom, AEP, éclairage, contrôle d'accès ;
- la réalisation de travaux d'alimentation électrique de la plateforme : ce qui comprend des travaux de réseaux électricité ;

- la fourniture et la pose des équipements complémentaires de la plateforme : cela comprend des travaux de clôtures, portails, espaces verts
- les essais .

Le CCAP prévoyait la possibilité de réaliser des prestations similaires, dont l'étendue était implicitement celle de l'opération Atlas.

p. 46

6.4.3.1 L'entrée du site ne correspond pas à une prestation similaire à la plateforme pour mega-yachts.

La définition de similaire est : « qui est à peu près semblable ». La totalité des travaux de ce marché est similaire aux travaux réalisés dans le cadre du marché de VRD ATLAS. Il s'agit de travaux de terrassements, de voirie (dont le giratoire), de réseaux (AEP, pluvial, eaux usées, éclairage, télécom...), d'aménagements paysagers et de contrôle d'accès.

p. 47

6.4.3.2 Le port à sec ou zone de stockage n'est pas non plus une prestation similaire

La totalité des travaux de ce marché est similaire aux travaux réalisés dans le cadre du marché de VRD ATLAS. Il s'agit de travaux de terrassements, de voirie, de réseaux (AEP, pluvial, eaux usées, éclairage, télécom...), de murs et de contrôle d'accès.

Concernant le PN205 (30% du montant du marché), les études ont montré que le dimensionnement du canal dévié de Bucelle (travaux lot 7) ne permettait pas la réalisation de remblais de grande hauteur. Pour éviter toute surcharge, la réalisation en remblai allégé était la solution technique adéquate. La nature des travaux était similaire (mise en œuvre de remblai), seule la nature du matériau mis en œuvre était différente.

Pour le reste des prix nouveaux, il s'agit d'adaptation des prix marchés (dimensions différentes ou extrait d'un prix existant global).

Les avenants et protocole passés sont conformes aux règles de la commande publique. Les marchés passés en prestations similaires l'ont été suivant les règles établies avec un respect des prix du marché initial et une adaptation pour les prix nouveaux. Le seul point qui aurait mérité effectivement un complément est la mention plus précise du niveau d'étendue des prestations pouvant être passé en marché à prestations similaires dans le marché initial.

p. 47

CONCLUSION INTERMEDIAIRE SUR LA CONDUITE DE PROJET ET LE COUT DE LA PLATEFORME MEGA-YACHTS

LCS rappelle que le montant de 5M€ négocié pour le lot 7 (base 9,4M€ de réclamation) est inférieur aux estimations des AMO techniques compte-tenus des aléas rencontrés.

De même le montant de 0,5M€ a été négocié pour le lot 3 sur la base d'une réclamation de 0,98M€.

Pour le lot 1 qui réclame 3,3M€, LCS a contesté le montant non justifié de cette réclamation.

Le surcoût majeur sur cette opération est lié à la forte hausse des prix consécutive à la pandémie COVID 19 et au début du conflit en Ukraine : révisions de prix à hauteur de 5,5M€.

La conduite de projet a certes été perturbée du fait des modifications d'organisation à répétition ainsi que des aléas rencontrés : période de pandémie COVID 19, aléas techniques (géotechnique...) ainsi que de la forte hausse des prix en lien avec la conjoncture mondiale qui a impliqué des coûts importants de révisions des prix.

Le choix de la Direction de mettre en place une organisation spécifique avec le chargé de projet recruté à cet effet, le changement de processus de réalisation avec le passage en conception-réalisation de toute la partie « génie civil » a eu pour conséquence la mise en place de nombreux intervenants extérieurs...

Il est à noter que malgré l'ensemble des difficultés rappelées ci-dessus, LCS a su mener à bien une opération de haute technicité jamais réalisée en France, dans un budget contenu (+ 6,4% hors révision des prix) et dans le respect des délais vis-à-vis de l'exploitant.

p. 48

7.1.1 Des travaux du port vieux réalisés partiellement en plus de 10 ans après le diagnostic

LCS a jugé sur la base des diagnostics réalisés que ces travaux pouvaient être reportés dans le temps afin de pouvoir réaliser les travaux jugés prioritaires sur cette période.

Les travaux de réparation des quais du Port Vieux ont été réalisés en 2018 afin d'être couplés avec les travaux de requalification de la voirie du Port Vieux réalisés par la Métropole.

p. 48

7.1.2 Des pannes supprimées

Il convient de souligner que le site naval de La Ciotat est avant tout un port départemental « de commerce et de pêche ». Dans ce port de commerce, le « Port Vieux » n'est pas juridiquement un « port de plaisance » mais un « bassin partiellement affecté à la plaisance ».

Les navires de plaisances ont été positionnés dans le Port Vieux à la suite de la fermeture des chantiers navals au milieu des années 80 et l'arrêt des lancements des grands navires afin de permettre une certaine rentabilisation des espaces tout en répondant à ce besoin nouveau « de plaisance » de la population locale. C'est ainsi que cette activité a été accueillie dans le bassin du « Port vieux ».

Conformément au code des transports (art R5314-31), la durée des autorisations d'occupation des postes à flot attribuée pour les navires de plaisance est d'une durée de 1 an.

Le Port Vieux a été géré dans le but de maintenir un équilibre entre la petite plaisance et le développement de l'activité industrielle et commerciale qui, malgré tout, reste bien davantage créatrice d'emplois et de richesses et bien davantage légitimes dans un « port de commerce et de pêche ».

La suppression des pannes a été rendue nécessaire pour permettre l'évitement, la manœuvre des yachts pour attendre l'ascenseur 4300 t en toute sécurité (la commission nautique locale a été consultée à ce sujet) ou pour permettre l'accueil de navires de plus grande taille, sous-représentés dans le Port Vieux sur les endroits où la profondeur, le tirant d'eau, est adaptée.

Il est donc important de préciser les circonstances qui ont conduit à la « suppression des pannes » et qui obéissent donc au principe de « meilleure utilisation possible du domaine public » du port de commerce de La Ciotat d'une part et au principe constitutionnel de mutabilité ou d'adaptabilité du service public en général et en l'espèce du service public portuaire en particulier.

p.51

8 DES TARIFS AVANTAGEUX DONT L'ÉLABORATION NE REPOSE PAS SUR UNE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE

8.1 La détermination des tarifs ne repose pas sur une identification analytique des coûts

Concernant la détermination des tarifs, bien que nous n'ayons pas de suivi des temps passés de nos salariés par activité qui nous permette d'établir un coût complet, ces tarifs sont établis en tenant compte notamment des tarifs pratiqués dans les ports voisins, tels que le Grand Port Maritime de Marseille, qui dispose également d'une branche yachting.

Il est regrettable que la Chambre régionale des comptes, tout en soulignant que les tarifs sont jugés avantageux, ne présente aucun élément de comparaison pour appuyer cette évaluation.

En réalité, l'élaboration des tarifs, que ce soit pour la partie commerce ou la partie plaisance par LCS, prend en considération une analyse des prix pratiqués dans les ports voisins, ainsi que ceux des concurrents potentiels. Cette approche vise à garantir que les tarifs appliqués soient à la fois compétitifs et en adéquation avec le contexte économique local, tout en assurant un équilibre entre attractivité pour les usagers et rentabilité pour l'exploitation du site puisque le chiffre d'affaires est en constante augmentation.

p.52 « **La Chambre relève que les tarifs 2018 ont été fixés par le Conseil départemental sans consultation préalable du conseil portuaire ce qui est irrégulier. »**

Nous ne partageons pas les conclusions de la CRC concernant les tarifs de 2018.

L'organisation du "conseil portuaire" relève de la compétence du Département. Bien qu'un aléa ait conduit à l'annulation d'une réunion du conseil portuaire en 2017, cette circonstance ne rend pas les tarifs 2018 « irréguliers ».

En effet, une association de plaisanciers du Port-Vieux de La Ciotat avait contesté la délibération du 30 mars 2018, adoptée par la commission permanente du Conseil départemental des Bouches-du-Rhône, qui fixait les tarifs pour l'occupation du domaine public maritime du Port-Vieux. L'association avait soutenu que l'absence de consultation du conseil portuaire rendait la délibération invalide.

Si le Tribunal administratif de Marseille avait annulé la délibération tarifaire, cette décision a été infirmée par la Cour administrative d'appel de Marseille, puis confirmée par la plus haute juridiction administrative, le Conseil d'État. Ces juridictions ont jugé que les « redevances d'occupation » du domaine public portuaire ne nécessitent pas une consultation obligatoire du conseil portuaire pour la validation des tarifs d'occupation. Ainsi, la procédure suivie pour les tarifs 2018 a été jugée conforme aux exigences légales.

Conseil d'Etat n° **462797** du 14 avril 2023

4. En premier lieu, la cour administrative d'appel de Marseille a relevé, par une appréciation souveraine des faits non arguée de dénaturation, que si la redevance acquittée en contrepartie de l'autorisation d'occupation du port de plaisance ouvrait droit à titre accessoire au bénéfice d'un service de manutention au moyen d'un charriot élévateur pour la mise en eau et hors d'eau des navires en cas de passage du port à sec au port à flot et inversement, cette redevance était calculée de façon globale et forfaitaire, avec pour seuls critères de détermination de son tarif la longueur des bateaux, leurs caractéristiques et l'emplacement de leur stationnement, indépendamment de l'utilisation effective de l'engin de levage. En déduisant de ces constatations que dans ces conditions, cette redevance revêtait le caractère d'une redevance domaniale et non, fût-ce pour partie, d'une redevance pour service rendu, de sorte que sa modification avait légalement pu intervenir sans être précédée de l'affichage prévu par les dispositions précitées de l'article R. 5314-9 du code des transports, la cour administrative d'appel n'a ni commis d'erreur de droit, ni inexactement qualifié les faits de l'espèce.

Cette question de droit avait déjà été jugée par la CAA de Marseille 7^{ème} chambre formation à 3 21/04/2015, 12MA04889

3. Considérant, en premier lieu, qu'il ressort des pièces du dossier que la délibération du 10 décembre 2010 a pour objet, ainsi que cela ressort d'ailleurs de son intitulé même, de fixer les tarifs, d'une part, des redevances d'occupation du domaine public maritime des ports de la CUMPM et; d'autre part, des prestations annexes afférentes à l'activité portuaire de plaisance, lesquelles sont identifiées dans son annexe tarifaire ; que l'association requérante conteste ladite délibération en ce qui concerne les tarifs des redevances d'occupation du domaine public maritime dans le port du Frioul ; que de telles redevances ne constituent pas, à la différence, en particulier, de redevances d'équipements des ports de plaisance prévues par les dispositions des articles L. 211-1 et R. 211-1 du code des ports maritimes, ou encore de redevances d'usage des installations portuaires de plaisance, des redevances pour service rendu dont les tarifs devraient, pour être légalement établis, correspondre aux avantages que les usagers retirent des équipements des ports ; qu'ainsi, les redevances en cause étant dues non pour service rendu, mais pour occupation du domaine public, l'association requérante ne peut utilement soutenir qu'elles ne trouvent pas leur contrepartie dans la fourniture de services effectifs autres que celui que leur procurent les autorisations de stationnement, que les tarifs des redevances litigieuses ne correspondraient pas au service effectivement rendu aux usagers du port, ne tiendraient pas compte des avantages que ceux-ci retirent des équipements du port et des dépenses nécessaires au fonctionnement et à l'entretien des ouvrages portuaires, ni invoquer à ce titre l'existence d'un service public industriel et commercial, l'absence de production d'une comptabilité propre à chacun des ports gérés et le mode de gestion des ports retenu par la CUMPM ;

p.56-57

8.3.1 Des tarifs d'occupation favorables pour deux des principaux occupants

8.3.1.1 L'autorisation d'occupation accordée à Monaco Marine pour la grande plaisance

8.3.1.2 L'autorisation d'occupation attribuée à la société MB92 pour la moyenne plaisance

LCS partage ce point de vue mais souhaite apporter des précisions à ce sujet.

S'agissant de Monaco Marine :

Il est important de rappeler qu'à l'époque de l'implantation cette société au début des années 2000, le site naval de LA Ciotat ayant été laissé en friche pendant plus de 20 ans n'était pas attractif. Il était donc nécessaire, dans ce contexte, de pratiquer des tarifs incitatifs pour attirer les entreprises dans notre port de commerce.

À cet égard, il est important de reconnaître l'esprit d'entrepreneuriat dont Monaco Marine a fait preuve en étant l'une des toutes premières entreprises à investir dans le secteur du yachting à La Ciotat.

Concernant l'autorisation accordée à MB92 La Ciotat pour l'exploitation de la zone dédiée à la moyenne plaisance :

La tarification a été à l'origine définie dans le contrat de 2009 autorisant l'entreprise alors connue sous le nom de "Composite Works" à investir et à exploiter cette zone.

Cette autorisation a été couplée à une durée d'occupation importante pour amortir les investissements de manière à offrir une attractivité nécessaire au développement de ceste zone et à permettre à cette entreprise de s'y installer et d'y prospérer.

p.63

9.2.3 Des abandons de créances pour des montants importants

Les créances de stationnement et de remises en état des entreprises « Sailing Concept », « Société Nouvelle des Charpentiers Réunis » et « Sur les Quais » ont pris naissance antérieurement à 2016. Elles ont été déclarées dans le cadre des liquidations judiciaires de ces sociétés et n'ont pu être récupérées faute d'actif.

La décision du juge administratif demandant le remboursement de la SPL aux liquidateurs expédiés par les huissiers de justice est remise en cause devant le juge judiciaire puisque étant une société de droit privé, nous n'avons pas d'ordonnateur et la contestation dépendrait du juge judiciaire.

Après avoir perdu en première instance et en appel, LCS tente toujours de faire supporter aux liquidateurs les frais de remise en état. Si cette question juridique est particulièrement complexe, sa gestion par LCS tend à démontrer sa pugnacité dans les opérations de recouvrements de créances.

Le pourvoi est actuellement pendant devant la Cour de cassation.

p.66-67

9.5 Le financement de la croissance

Il n'est pas pertinent d'affirmer que MB92 s'est endetté à la place de La Ciotat Shipyards. La société MB 92 occupant 6 des 7 places de la plateforme méga-yachts Atlas pour une durée de 35 ans, il est normal qu'elle ait contribué de manière substantielle au financement des travaux par le biais d'une redevance fixe capitalisée, qui était un des critères de sélection des candidats dans la mise en concurrence.

En outre, La Ciotat Shipyards a bien eu recours au financement bancaire pour ce projet (2 emprunts).

p. 68

10.1 Une forte évolution des effectifs

L'évolution des effectifs est parfaitement maîtrisée au regard de l'évolution de l'activité de la société. Sur la même période, le chiffre d'affaires est passé de 7.6 à 12 M€, soit +58%.

Avant 2016 la société n'était rattachée à aucune convention collective. Le rattachement à la convention collective ports et manutentions en 2016, qui s'imposait compte tenu de l'activité de la société, a été bien anticipé et chiffré et n'a pas entraîné de dérapage des coûts salariaux.

p. 69

10.2 Des missions administratives largement externalisées

La Ciotat Shipyards conteste cette affirmation.

En effet, la comptabilité, auparavant totalement externalisée, a été internalisée en 2022, avec le recrutement d'un comptable. Seule la mission de révision des comptes annuels effectuée par un expert-comptable est externalisée.

Concernant la gestion des ressources humaines, seule la prestation de gestion de la paie est externalisée : établissement des bulletins de paie et quelques tâches connexes (DSN et établissement des attestations de salaire à destination de la sécurité sociale en cas d'arrêt maladie).

A notre connaissance, toutes les SPL de taille comparable, et de manière générale toutes les sociétés de taille comparable font de même.

Concernant « l'assistance technique générale », il convient de prendre en compte le fait que la plus grande part financière de ce marché passé avec la Scet réside dans l'adhésion au réseau (49% du prix total sur la période étudiée). Il s'agit d'un réseau professionnel (constitué principalement de SEM et SPL) permettant d'avoir accès à des échanges d'expériences, documents types, veille juridique, etc. ... Il ne s'agit donc pas d'une sous-traitance de la gestion de la société.

La prestation de contrôle des marchés (15 K€ par an) permet une sécurisation pour notre SPL dont la taille et l'activité ne justifient pas de recruter en interne un gestionnaire marché (ce qui n'est pas le cas d'une SPL d'aménagement ayant beaucoup plus de marchés à traiter).

Les prestations de conseils dans différents domaines ne constituent pas non plus une gestion administrative « largement externalisée » puisqu'elles ont représenté moins de 1.000 € par an en 2021 et en 2022.

p. 70

10.3 Une gestion des ressources humaines non formalisée

La SPL prend acte de l'avis de la Chambre Régionale des Comptes et s'attachera à réaliser les améliorations nécessaires.

p. 71-72

10.4 Une politique salariale avantageuse

Nous précisons que la société s'est beaucoup développée sur la période étudiée. La période au cours de laquelle deux directeurs généraux ont été rémunérés a duré un peu plus de 14 mois (et non pas 10).

Si l'on retire du montant des salaires et charges sociales 2022 les sommes concernant le maintien de rémunération du DG révoqué, le total des salaires et charges a augmenté de 33 % sur la période étudiée, et l'augmentation de l'effectif a été de 21.2% afin d'accompagner le développement des activités de la société.

Il convient également de noter qu'en 2022 un cadre (comptable) a été recruté en début d'année et qu'une indemnité de départ en retraite a été versé pour un salarié ayant près de 25 ans d'ancienneté.

Parallèlement, dans un contexte d'inflation sensible surtout depuis 2020, les salaires de base minimum hiérarchiques (SBMH) de la convention collective ports et manutentions ont augmenté de :

- 9.2 % pour le salaire minimum sans ancienneté
- 31% pour un agent d'exploitation échelon D1 qui passe de 3 ans à 9 ans d'ancienneté sur la période.

En outre, sur cette période, plusieurs salariés ont eu une évolution de carrière justifiant l'évolution de leurs salaires. Ainsi, un salarié recruté au salaire minimum de la grille, est devenu, après plusieurs années d'expérience et de formations, chef d'équipe en responsabilité lors de manutentions de yachts d'une valeur de 30 à 100 M€.

p. 72-73

10.4.2 Une épargne salariale significative et sans caractère aléatoire

Nous avons d'ores et déjà pris en compte l'observation de la Chambre Régionale des Comptes sur la formule de calcul de l'intéressement afin de lui conférer un caractère aléatoire. Dans l'accord d'intéressement actuel, cette formule est désormais basée sur le ratio excédent brut d'exploitation / chiffre d'affaires.

Concernant la décision de supplément d'intéressement prise par le Directeur Général en mars 2018, celle-ci a été prise uniquement dans le but de ne pas léser les salariés du fait d'une conclusion tardive de l'accord d'intéressement relatif à l'exercice 2017 pour lequel il était prévu que l'enveloppe annuelle d'intéressement soit de 70 K€ brut. L'accord n'ayant pas pu être conclu avant le 30 juin 2017, afin de remédier à cette situation il a été décidé, en concertation avec les représentants du personnel, de conclure un accord semestriel débutant le 01/07/2017 avec un intéressement de 35 K€, et d'accorder un supplément d'intéressement de 35 K€ pour la même période afin d'aboutir à l'enveloppe de 70 K€ prévue. Cet accord a ensuite été dénoncé afin de conclure un nouvel accord annuel portant sur la période 2018-2020 avec une enveloppe maximale de 70 K€, portée à 100 K€ à l'obtention de tous les financements nécessaires à la réalisation de la plateforme Atlas.

p.77

L'encadrement est important au regard du nombre de salariés avec cinq responsables de services encadrant de 2 à 19 salariés, un chef des services et un mandataire social.

La structure d'encadrement décrite est conforme à ce que l'on observe généralement dans des sociétés de cette envergure. Cependant, il est essentiel de souligner que l'importance de cette structure dépasse le simple nombre de responsables. La fonction de cadre ne se définit pas uniquement par le nombre de personnes encadrées, mais par les responsabilités inhérentes à ces postes. Ce qui est réellement déterminant, ce sont les défis majeurs auxquels cette équipe est confrontée : la gestion du levage de yachts d'une valeur de plusieurs dizaines de millions d'euros, la sollicitation de fonds privés importants, ainsi que la complexité de la gestion publique et privée dans un contexte de site pollué. La capacité à innover et à surmonter ces défis et à travailler au quotidien se reflète dans le chiffre d'affaires réalisé par notre SPL et dans notre position parmi les leaders mondiaux dans le domaine de la réparation navale, illustrant ainsi l'efficacité et la compétence de notre équipe.

Il est à noter que cette conclusion pourrait sembler quelque peu contradictoire avec la remarque en introduction de la Chambre, indiquant que la "société n'apparaît pas structurée pour conduire des projets lourds."