



Compte de commerce 902 Exploitations industrielles des ateliers aéronautiques de l'État

Note d'analyse de l'exécution
budgétaire

2021

Synthèse

L'exercice 2021 a été marquée par de profondes modifications dans l'organisation administrative et les processus financiers, comptables et juridiques du Service industriel de l'aéronautique (SIAé), chargé depuis 2008 de la gestion du compte de commerce 902 « exploitations industrielles des ateliers aéronautiques de l'Etat ». Dans le cadre des travaux relatifs à l'organisation centrale du ministère, le décret¹ relatif aux services de soutien et aux services interarmées du ministère de la défense est venu préciser les attributions de conception et d'élaboration en matière de maintien en condition opérationnelle (MCO) aéronautique de la direction de la maintenance aéronautique. En conséquence, le SIAé a été transformé², en organisme extérieur à l'administration centrale du ministère des armées, et le directeur du SIAé, auparavant ordonnateur principal délégué, est devenu, du fait de cette transformation, ordonnateur secondaire, disposant d'une délégation de pouvoir mais dépourvu de toute délégation de signature de la ministre des armées.

Par ailleurs, la sous-direction administrative du SIAé a été scindée en deux entités distinctes, prenant en charge chacune de ces thématiques. Cette décision a été prise suite à la confirmation en octobre 2020 par la ministre des armées du mode de gestion du SIAé en compte de commerce et à sa volonté de « *consolider et sécuriser cet outil* ».

Conformément aux décisions de son conseil de surveillance, le SIAé a mis en place cinq groupes de travail thématiques portant sur les questions juridiques, la trésorerie et les recettes, la comptabilité, les dépenses, et enfin les systèmes d'information financière. Les premiers résultats de ces travaux, appelés à durer jusqu'au premier semestre 2022, ont été présentés au conseil de surveillance du 10 janvier 2022. Les recommandations, qui en sont issues, portent, sur la simplification des fonctions d'ordonnancement de la dépense au sein du SIAé, sur le renforcement de la performance de la chaîne d'exécution financière, et sur la sécurisation des recettes du SIAé en lien avec le développement de l'articulation les comptabilités du SIAé et de l'Etat.

¹ Décret n° 2020-1771 du 30 décembre 2020.

² Arrêté du 30 décembre 2020 modifiant divers arrêtés intéressant le service industriel de l'aéronautique.

En termes de gestion, les recettes réalisées en 2021 du SIAé (soit 705,12 M€) sont en progression de 5,24 % par rapport à son budget en loi de finances initiale (LFI, soit 670 M€) qui anticipait un impact négatif de la crise sanitaire, *in fine* non réalisé, sur l'activité du SIAé.

Désormais, le SIAé est titulaire de trois contrats dits « verticalisés » (MCO des appareils C130H, des hélicoptères Dauphin et Panther et de divers équipements de sécurité aérienne) et de notamment quatre autres contrats, pour le compte de la DMAé : contrat Ravel avec Dassault pour le MCO des Rafale, contrat Opéra pour l'entretien d'un radôme, contrat Boléro avec Safran pour le MCO du moteur M88 du Rafale et contrat Balzac pour la maintenance des Mirage 2000, en partenariat avec Dassault et en sous-traitance de Safran.

En matière de dépenses, la mécanique de report du solde de trésorerie d'une année sur l'autre ne pose plus de difficulté apparente. Le niveau des restes à recouvrer s'est stabilisé entre 2020 et 2021, mais demeure élevé, sans perspective à ce jour de trajectoire descendante formalisée. La tension sur la trésorerie a, quant à elle, été en fin d'année plus significative qu'à l'accoutumée, aboutissant à un résultat négatif pour l'exercice 2021.

Enfin, conséquence du lancement en début d'année 2020 de sa nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines pour améliorer son attractivité et fidéliser son personnel, le SIAé a presque atteint la cible de son schéma d'emploi (-10 ETP seulement par rapport à cette cible).

Recommandations

1. Afin de garantir une meilleure lisibilité des dépenses, les présenter dans les rapports annuels de performance du SIAé de façon à ce qu'elles reflètent l'intégralité des dépenses de chaque compte. *(recommandation nouvelle) (SIAé, ministère des armées)*
2. .Mettre en place une trajectoire de réduction des restes à recouvrer et programmer les paiements des avances en fonction de cette trajectoire. *(recommandation reconduite) (SIAé, DMAé)*
3. Préciser dans les projets annuels de performance du programme 212, le montant prévisionnel de la masse salariale du SIAé et des avances effectuées par le programme pour la couvrir *(recommandation reconduite). (ministère des armées)*

Sommaire

Chapitre I Les résultats de l'exercice	9
I - L'exécution en recettes.....	9
A - L'évolution des recettes.....	9
B - Les principaux contrats du SIAé et les premiers effets de la « verticalisation » des contrats de maintien en condition opérationnelle (MCO)	11
II - L'exécution en dépenses	13
A - Une amélioration de la lisibilité des dépenses	13
B - Une stratégie des ressources humaines dont les effets se concrétisent en 2021	17
III - Le solde du compte de commerce et le niveau de trésorerie.....	18
Chapitre II La gestion des dépenses	24
I - La conformité aux principes et règles du droit budgétaire	24
II - La réorganisation administrative et financière du SIAé	25
III - La démarche de performance, la maîtrise du délai global de paiement et la prise en compte du développement durable.....	30
Annexe n° 1 : : Résultats comptables du SIAé.....	32
Annexe n° 2 : : Suivi des recommandations formulées au titre de l'exécution budgétaire 2020.....	33

Introduction

Le compte de commerce 902 « Exploitations industrielles des ateliers aéronautiques de l'État » est l'un des plus anciens des dix comptes de commerce rattachés au budget général. Sa création remonte à la loi de finances initiale pour 1953³. Ce compte retrace les recettes et les dépenses engendrées par la maintenance, la réparation et la modernisation, en régie, des appareils aéronautiques des armées.

Depuis 2008, ce compte de commerce est géré par le Service industriel de l'aéronautique (SIAé), constitué d'une direction de service et de cinq ateliers industriels aéronautiques (AIA) situés en Bretagne (dans trois bases aéronautiques navales à Lann-Bihoué, Landivisiau et Lanvéoc-Poulmic) ainsi qu'à Bordeaux, Clermont-Ferrand, Ambérieu-en-Bugey et Cuers-Pierrefeu, près de Toulon.

L'année 2021 a été marquante pour le SIAé, tant en termes d'évolutions organisationnelles ainsi que d'expérimentations et de travaux de modernisation financière, comptable et juridique. Dans le cadre des réflexions portant sur l'organisation centrale du ministère des armées, le décret⁴ relatif aux services de soutien et aux services interarmées du ministère a précisé les attributions de conception et d'élaboration en matière de maintien en condition opérationnelle (MCO) aéronautique de la Direction de la maintenance aéronautique (DMAé), principal client du SIAé. Tirant les conséquences de cette précision, le SIAé a été transformé⁵, en organisme extérieur à l'administration centrale du ministère des armées.

À compter du 1^{er} janvier 2021, la direction centrale du SIAé est ainsi devenue une direction de service. Cette transformation s'est traduit également par une modification du rôle d'ordonnateur du directeur du SIAé qui a perdu la délégation de signature de la ministre. Ce directeur n'est donc plus ordonnateur principal délégué mais ordonnateur secondaire, attributaire d'une délégation de pouvoir.

³ Article 25 de la loi n°52-1402 du 30 décembre 1952.

⁴ Décret n°2020-1771 du 30 décembre 2020.

⁵ Arrêté du 30 décembre 2020 modifiant divers arrêtés intéressant le service industriel de l'aéronautique.

Par ailleurs, comme la ministre des armées l'avait rappelé le 15 octobre 2020 : « *Le SIAé continuera à s'appuyer sur son statut en compte de commerce* ». Sur la base de ce constat et face aux enjeux liés à la tenue des comptabilités, à une fluidité de l'exécution financière et au besoin de renforcement des travaux de pilotage et de synthèse financière, le SIAé a créé en 2021 une sous-direction dédiée aux affaires financières en lieu et place d'une sous-direction administrative regroupant également les ressources humaines.

De plus, en application de décisions du conseil de surveillance, le SIAé a mis en place cinq groupes de travail thématiques⁶, destinés à optimiser sa gestion financière et comptable.⁷

Enfin, le mécanisme, désormais bien rodé, de report partiel anticipé de trésorerie début 2021 et le paiement de factures par les clients budgétaires du SIAé dès le mois de janvier ont permis un redémarrage de son activité, après une année 2020 marquée par les conséquences industrielles de la crise sanitaire. Toutefois, la tension sur la trésorerie a été en fin d'année plus significative qu'à l'accoutumée, aboutissant à un résultat négatif pour l'exercice 2021.

⁶ Juridique, trésorerie et recettes, comptabilité, dépenses et systèmes d'information.

⁷ Cf *infra*.

Chapitre I

Les résultats de l'exercice

À titre liminaire, les travaux de modernisation comptable et financière engagés par le SIAé ont permis d'identifier le besoin d'élaborer une table de correspondance entre le plan comptable général (PCG) du système d'information Saphir v2⁸ et le plan de comptes de l'État (PCE) du système d'information financière Chorus. Cette table a été initiée. Une documentation ligne à ligne pour les comptes liés aux achats (alimentation manuelle ou automatique, origine de l'écart...) est en cours de constitution. Cette table est un premier outil pour le SIAé, permettant d'identifier et de justifier les écarts d'une comptabilité à une autre (neutralisation de certaines opérations en charges et en produits). À l'issue de ces travaux qui devraient s'achever au cours du premier trimestre 2022, un calendrier de correction des écarts sera défini. Le résultat de ces travaux devrait permettre d'éviter des divergences de données observées par la Cour et de disposer d'une présentation des comptes du SIAé, cohérente avec les données de la Direction des affaires financières (DAF) du ministère des armées.

Par ailleurs, le SIAé a déjà réexaminé les travaux de neutralisation des écritures comptables entre le SIAé et l'État pour la clôture 2020 et a analysé l'ensemble des écarts constatés.

I - L'exécution en recettes

A - L'évolution des recettes

Les recettes réalisées en 2021 du SIAé (soit 705,12 M€) sont en progression de 5,24 % par rapport à son budget en loi de finances initiale (LFI, soit 670 M€) qui anticipait un impact négatif de la crise sanitaire, *in*

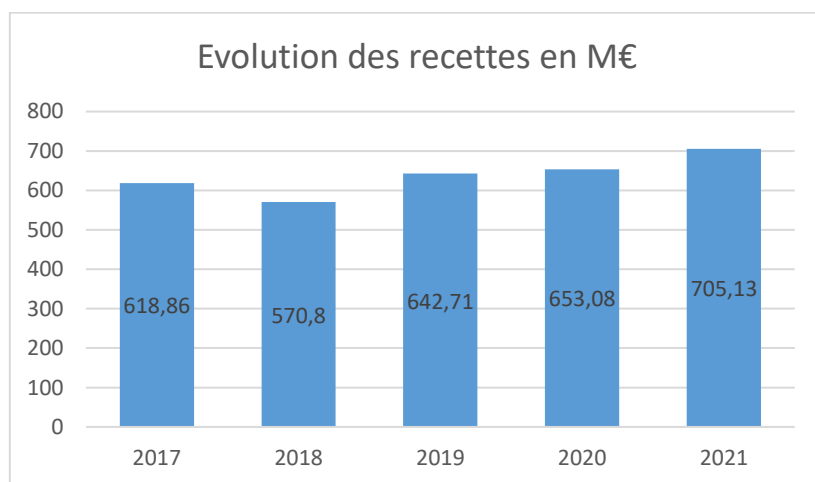
⁸ Outil utilisé par le SIAé pour le suivi de sa facturation.

fine non réalisé, sur l'activité du SIAé. L'augmentation de ces recettes (+ 7,97 %) est encore plus sensible par rapport à l'exécution du budget du SIAé en 2020 (653,08 M€) qui, malgré la crise, était resté stable par rapport à 2019.

Comme les années passées, l'essentiel de ces recettes (681,61 M€) provient des clients budgétaires du SIAé. Ces derniers ont, en 2021, représenté 96,66 % de ses ressources contre 96,40 % en 2020. La Direction générale de l'armement (DGA, pour 49,8 M€) et surtout la Direction de la maintenance aéronautique (DMAé, pour 631,77 M€ dont 387,9 M€ pour l'armée de l'air et de l'espace et 193,83 M€ pour la marine) constituent l'essentiel de ces clients.

Les recettes (facturations directes et avances) issues des clients privés du SIAé (20,6 M€ pour 10 M€ programmés en LFI 2021) progressent, quant à elles, de 36,20 % par rapport à 2020 où elles atteignaient 15,1 M€. Elles proviennent principalement des groupes Thalès (10,2 M€ contre 4,4 M€ en 2020), Safran (4,4 M€ contre 4,6 M€ en 2020), Airbus (1,31 M€ contre 2,5 M€ en 2020) et Dassault (0,56 M€ contre 0,6 M€ en 2020). Les recettes issues de la vente à EDF de l'électricité produite à l'atelier industriel de l'aéronautique (AIA) de Clermont-Ferrand sont, pour leur part, stables à 2,2 M€.

Graphique n° 1 : Évolution des recettes du compte de commerce 902, 2017-2021 (en M€)



Source : Cour des comptes à partir de données ministère des armées

B - Les principaux contrats du SIAé et les premiers effets de la « verticalisation » des contrats de maintien en condition opérationnelle (MCO)

Le SIAé est titulaire de trois contrats dits « verticalisés »⁹, dont un avec la DMAé. En 2018, la MCO aéronautique a ainsi fait l'objet d'un plan de transformation qui s'appuie notamment sur une nouvelle stratégie de contractualisation dite de « verticalisation ». Celle-ci consiste à :

- confier la maîtrise d'œuvre d'ensemble du MCO d'une flotte d'avions à un seul opérateur industriel, davantage responsabilisé.
- Regrouper des contrats portant sur une même flotte, en y incluant les équipements améliorant la disponibilité des avions concernés ;
- allonger la durée des contrats (passage de 2 à 5 ans, à 6 à 10 ans).

Cette « verticalisation » nécessite un montant d'autorisations d'engagement pluriannuel plus important ; elle doit permettre d'accroître le taux de disponibilité des avions dont la maintenance est mieux réalisée, via de grosses réparations plutôt qu'une multitude de petites. Elle est donc susceptible d'entraîner des économies d'échelle et des baisses de coût.

Le premier de ces contrats « verticalisés » concerne les appareils C130H, dont le MCO était auparavant assuré au Portugal par la société Ogma. Grâce à la verticalisation de ce contrat et à la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement par le SIAé, 0,7 avion supplémentaire a pu être opérationnel pour atteindre en moyenne trois avions disponible en 2021 pour la base aérienne d'Orléans. Le SIAé met en œuvre un plan d'action pour réduire la durée des chantiers d'entretien et augmenter le nombre d'appareils mis à disposition de l'armée de l'air. Ce résultat devrait être atteint grâce à l'appui de deux partenaires du SIAé :

- Marshall, une société de maintenance britannique spécialisée dans l'entretien des C130H pour les études au sol, de réparation et des pièces ;
- Sabena pour la chaîne d'approvisionnement, les commandes de mise en réparation, de pièces détachées et la sous-traitance des visites de longue durée.

Le deuxième de ces contrats, signé en 2019, porte sur les hélicoptères Dauphin et Panther ; Le SIAé doit fournir ces appareils en permanence à la marine nationale. Pour y parvenir, il fait appel à des sous-

9

traitants comme Airbus hélicoptère pour les pièces et les éléments techniques mais aussi à Thalès et Safran.

Enfin le dernier contrat, dit « contrat 3S », porte sur le MCO des combinaisons, gilets de sauvetage, canots et de milliers de références d'équipements pour sept clients dont la Gendarmerie nationale, la Sécurité civile et les Douanes. Le SIAé, avec l'appui de Safran, est désormais l'unique responsable du MCO de ces matériels indispensables à la sécurité aérienne.

Dans le cadre de ces contrats de « verticalisation », le SIAé privilégie des objectifs de marge, en fonction des risques propres à chaque contrat. Les contrats verticalisés sont définis avec des risques techniques et logistiques pour dimensionner les prestations délivrées. Les risques non réalisés contribuent à l'équilibre de l'ensemble des comptes du SIAé. Ces derniers sont parfois moindres dans le cadre de contrats « verticalisés » qui confèrent au SIAé l'essentiel des leviers industriels et financiers avec une vision à 10 ans des besoins de ses clients. Ces meilleures visibilité et maîtrise des risques permettent de mieux ajuster les prestations, d'estimer plus finement un résultat à terminaison et par conséquent de réduire les provisions pour risques pour les contrats de MCO portant sur des équipements connus. En revanche, pour les contrats relatifs à des équipements moins connus, les provisions sont plus élevées et la rentabilité est mieux assurée¹⁰.

En sus de ces contrats « verticalisés », le SIAé prend en charge le contrat Ravel avec Dassault pour le MCO des Rafale. À l'automne 2020, la Ministre des armées a souhaité que ce contrat Ravel soit renégocié pour tenir compte de l'impact des contrats d'exportation de Rafale alors envisagés (et depuis réalisés) avec la Grèce et la Croatie. L'objectif de cette négociation avec Dassault, menée par la DMAé, est d'améliorer la performance globale du contrat Ravel et de réduire les prélèvements opérés sur des Rafale pour entretenir d'autres avions de chasse. Dans le cadre de ces discussions, la DMAé consulte le SIAé pour optimiser la gestion des stocks de radars, de moteurs et de sièges de rechange de Rafale. Ces analyses du SIAé sont transmises à la DMAé qui prend seule les décisions finales.

Enfin, le SIAé est responsable de l'exécution du contrat Opéra (entretien d'un radôme à Cuers-Pierrefeu, impliquant les cinq ateliers industriels aéronautiques – AIA - du SIAé), du contrat Boléro avec Safran pour le moteur du Rafale (le M88 qui mobilise en particulier les

¹⁰Il serait souhaitable que le SIAé communique au service du contrôle budgétaire et comptable ministériel du ministère des armées les éléments justifiant ce niveau de provisions pour risque.

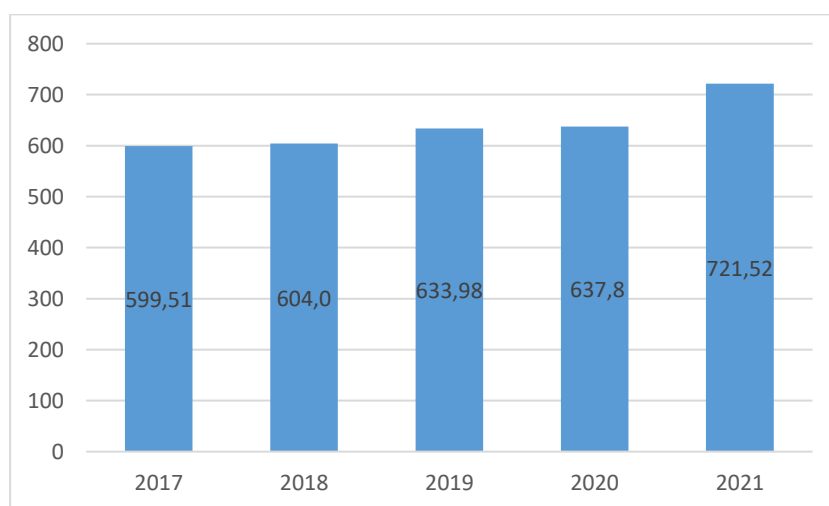
compétences de l'AIA de Bordeaux), du contrat Balzac pour les Mirage 2000, en partenariat avec Dassault pour le compte de Safran.

II - L'exécution en dépenses

A - Une amélioration de la lisibilité des dépenses

L'exécution des dépenses 2021 est supérieure de 7,7 % par rapport à la LFI 2021 (670 M€ de prévus pour 721,5 M€ de dépensés), et en augmentation de 13 % par rapport à l'exécuté 2020.

Graphique n° 2 : Évolution des dépenses du compte de commerce, 2017-2020 (en M€)



Source : Cour des comptes à partir de données du ministère des armées

Cette surexécution portée par la ligne de dépenses « *achats de matières premières, fournitures, rechanges et sous-traitances* » est la conséquence du déploiement des nouveaux contrats « verticalisés », pièces et main d'œuvre. Ces derniers conduisent à l'acquisition plus significative en début de contrats de pièces, précédemment mises à disposition par les clients et à un recours accru à la sous-traitance pour faire face à des pics de livraison, en cohérence avec les engagements de disponibilité.

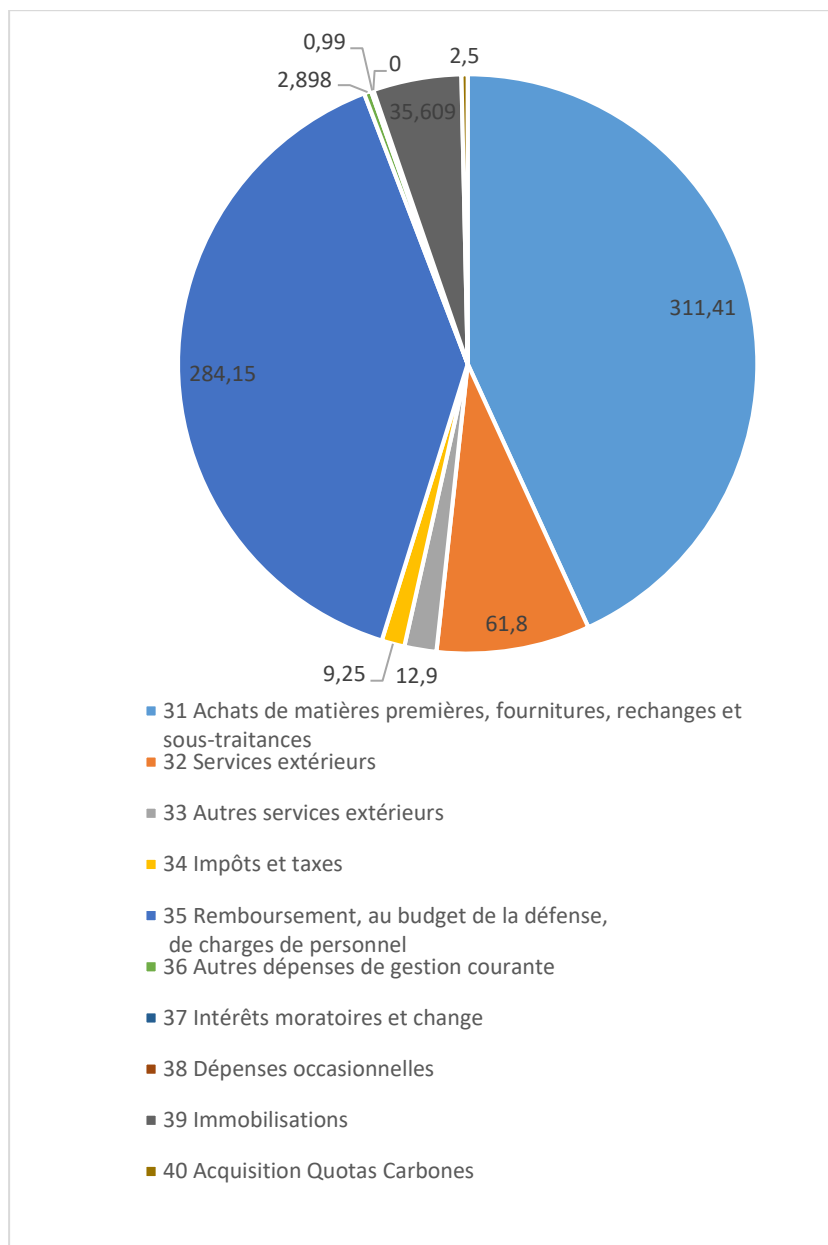
Les dépenses de la ligne 33 « *Autres services extérieurs* », présentent une très forte baisse entre l'exécution présentée en 2021, et l'exécution 2020 actée dans le rapport annuel de performance (la dépense passe ainsi de 325 M€ à 12,9 M€). Les dépenses présentées dans les rapports annuels de performance sont directement issues du système d'information financière Chorus¹¹. Or, à des fins de meilleure compréhension des sous-jacents de la dépense, certaines données ont été retraitées en 2021, entraînant ainsi un reclassement d'une partie des dépenses de la ligne 33 « *autres services extérieurs* » (comptes « *autres services et prestations de service* », et « *versements des budgets annexes et comptes spéciaux au budget général* ») vers les lignes 31 « *achats de matières premières, fournitures, rechanges et sous-traitances* » et 35 « *autres services et prestations de service* ». L'acquisition de quotas d'émission de gaz à effets de serre jusqu'alors comprise dans la ligne 31 « *Achats de matières premières, fournitures, rechanges et sous-traitances* » est désormais isolée (en ligne 40). Pour les intérêts moratoires générés automatiquement, ils sont imputés dans Chorus, directement sur la ligne de dépenses de la facture d'origine. Un reclassement est donc effectué vers la ligne 37 « *intérêts moratoires et change* ». Le SIAé a également effectué cette correction technique pour les années 2019 et 2020, rendant plus lisible de ce fait la nature des dépenses.

Enfin, la moindre exécution des dépenses de personnel s'explique pour partie par une difficulté à liquider avant la fin de gestion le remboursement à certains employeurs (direction générale de l'armement et marine nationale) des rémunérations du mois d'octobre et par l'écart entre l'effectif annuel moyen réalisé (4 648 ETPT) et la cible fixée en ETPT.

¹¹ Restitution n°5 portant sur la situation de la ressource budgétaire (ZBUD07).

Il ressort des retraitements effectués par le SIAé une meilleure lisibilité et une meilleure précision sur la nature des dépenses engagées. Le ministère des armées invite le SIAé à se rapprocher de la direction des affaires financières du ministère afin d'étudier la possibilité d'automatiser une partie de ces retraitements manuels directement dans l'outil Chorus. Cette proposition permettrait ainsi de sécuriser les données ; Chorus devant, comme le souligne la direction du budget, rester l'outil de référence et les données retraitées manuellement venant en complément des données issues de Chorus. Aussi, la Cour recommande que les données reflétant l'intégralité des dépenses de chaque compte puissent être partagées dans les documents budgétaires, et notamment dans les rapports annuels de performance.

Recommandation n° 1 (SIAé, ministère des armées), Afin de garantir une meilleure lisibilité des dépenses, les présenter dans les rapports annuels de performance du SIAé de façon à ce qu'elles reflètent l'intégralité des dépenses de chaque compte

Graphique n° 3 : Répartition des dépenses du SIAé, 2021 (en M€)

Source : Cour des comptes à partir de données du SIAé

B - Une stratégie des ressources humaines dont les effets se concrétisent en 2021

Après plusieurs années d'écarts majeurs à son schéma d'emploi cible, dus à la sous-réalisation chronique des effectifs militaires, le SIAé s'efforce depuis trois ans de « civilianiser » davantage ses emplois afin de résorber ce déficit de ressources humaines. Il s'agit aussi pour le SIAé de pouvoir honorer son plan de charge en livrant, dans des conditions optimales de qualité et de délai, aux forces armées des matériels aéronautiques entretenus ou réparés.

Si ce pilotage n'a pas porté ses fruits les deux premières années pour des raisons conjoncturelles différentes (concurrence accrue des industriels privés sur le marché de l'emploi, notable en 2019 ; contexte sanitaire en 2020 qui n'a pas permis la totalité des recrutements programmés), il se concrétise plus efficacement en 2021 avec une réalisation de 4 715 ETPE¹² pour une cible de 4 725.

En ETPT, l'effectif prévisionnel s'établit à 4 648 ETPT¹³ sur l'année 2021. Il est resté relativement stable depuis 2017 mais connaît une augmentation substantielle en 2021 (+ 66 ETPT) du fait des recrutements concrétisés en 2021.

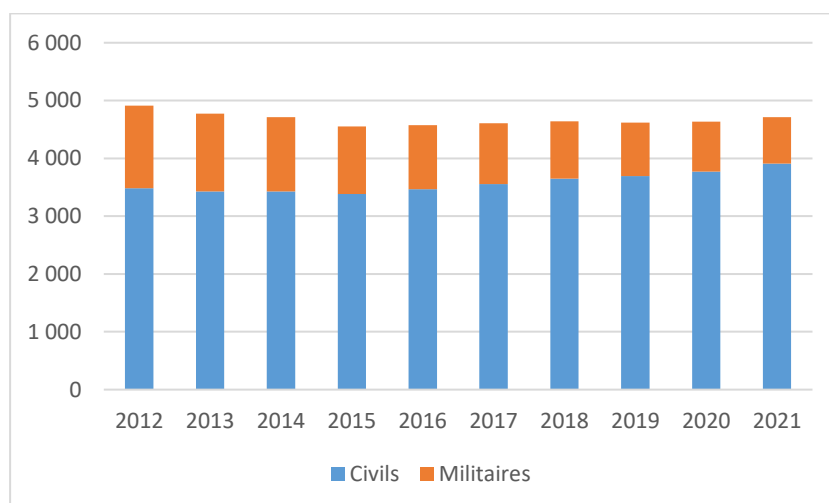
Nonobstant les difficultés à liquider avant la fin de gestion le remboursement à certains employeurs des rémunérations du mois d'octobre¹⁴, la charge réellement due, soit la masse salariale de janvier à décembre 2021 est de 286,3 M€, soit une augmentation d'1,7 % par rapport à 2020, proportionnelle à l'augmentation des effectifs (+ 1,8% d'ETPE).

¹² Chiffre communiqué par le SIAé.

¹³ Chiffre communiqué par le SIAé.

¹⁴ Voir *supra*.

Graphique n° 4 : Répartition des effectifs du SIAé par statut, 2012-2021, en ETPE



Source : Cours des comptes à partir des données SIAé

III - Le solde du compte de commerce et le niveau de trésorerie

Le résultat de l'exercice 2021 est négatif (- 16,40 M€), et le solde s'établit en fin de gestion à 62,6 M€. En comparaison, le solde de trésorerie au 31 décembre 2020 s'établissait à 79 M€, en progression de l'ordre de 10 M€ par rapport au 31 décembre 2019.

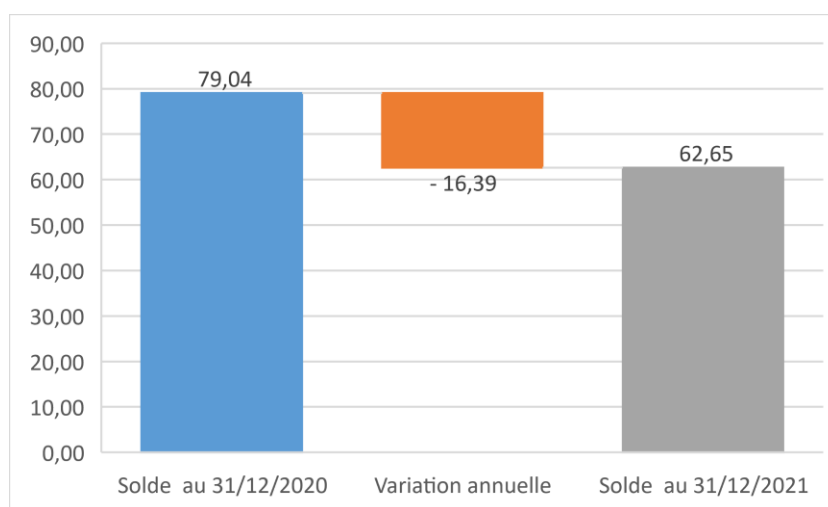
Sur la base de la recommandation formulée par la Cour dans la note d'analyse de l'exécution budgétaire 2019 et en application du contenu du recueil des règles de comptabilité budgétaire de l'État d'avril 2020¹⁵ et des dispositions applicables aux comptes de commerce, la direction du service

¹⁵ Recueil des règles de comptabilité budgétaire de l'État, avril 2020 : « Reports de solde comptable » - « La loi de règlement arrête les soldes des comptes spéciaux et fixe les montants qui ne sont pas reportés sur l'exercice suivant (article 37-IV de la loi organique sur les lois de finances). Dans l'attente de la promulgation de la loi de règlement, sur demande du ministre ordonnateur du CCO, un report anticipé d'une part du solde comptable peut être effectué dès l'ouverture de l'exercice, par décision de la direction du budget matérialisée dans le système d'information financière de l'État (Chorus). »

industriel de l'aéronautique a demandé le 7 janvier 2021 au contrôleur budgétaire et comptable ministériel le report partiel anticipé du solde de trésorerie du compte de commerce, au titre de l'ouverture de la gestion 2021.

Ainsi, le SIAé a pu bénéficier d'un report anticipé de 58 M€ dès le 21 janvier 2021¹⁶ et d'un solde de 20,048 M€ le 6 août 2021, après la publication de la loi n° 2021-1039 du 5 août 2021 de règlement du budget et d'approbation des comptes de l'année 2020. Ce report anticipé a représenté 75 % du solde de trésorerie. Le report partiel anticipé de trésorerie et le paiement de factures par les clients budgétaires du SIAé dès janvier ont permis un redémarrage de l'activité, sans toutefois pouvoir rembourser les dépenses de personnel au budget général avant le mois d'avril, dans le cadre d'une approche prudente de la gestion.

Graphique n° 5 : Variation annuelle du solde du compte de commerce 902 (en M€)



Source : Cour des comptes à partir de données du ministère des armées

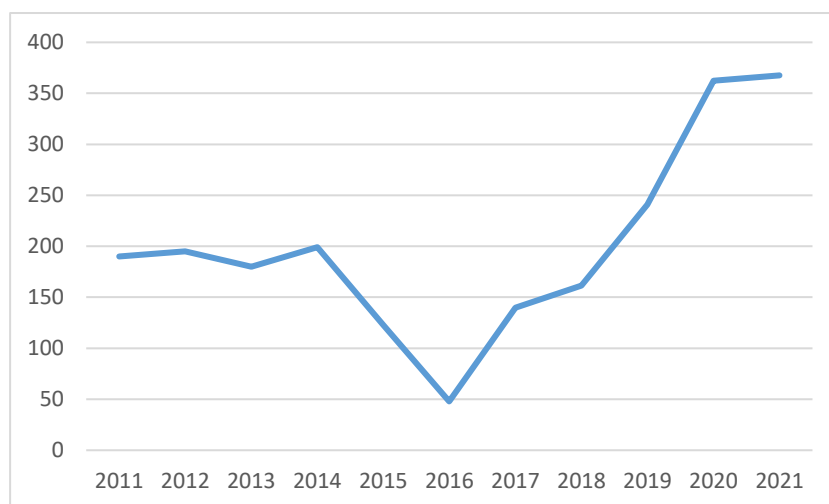
¹⁶ Le CBCM a toutefois observé qu'il convient d'améliorer les outils de prévision et de suivi de la trésorerie du SIAé et de communiquer aux services du responsable de la fonction financière ministérielle (RFFIM) des éléments d'appréciation des écarts de programmation à la situation finale de la trésorerie au 31 décembre 2021 (tant sur les recettes que sur les dépenses) ainsi que des données de programmation actualisées pour 2022 et 2023.

Au 4 janvier 2022, le solde de trésorerie au 31 décembre 2021 est de 62 646 432 €. Sur la base d'une estimation antérieure de ce solde plus élevée, la direction du SIAé a sollicité le 17 décembre 2021 du service de contrôle budgétaire et comptable ministériel (SCBCM) le report partiel anticipé du solde de trésorerie du compte de commerce au titre de l'ouverture de la gestion 2022 à hauteur de 58 M€. Par courrier du 31 décembre 2021, le CBCM a donné un avis favorable à ce report partiel anticipé, permettant à la direction des affaires financières de saisir la direction du budget pour confirmation. Celle-ci est intervenue le 12 janvier 2022, soit 12 jours plus tôt qu'en 2020, et le mouvement a été enregistré dans Chorus à cette date. Conformément aux échanges tenus lors des groupes de travail relatifs à la consolidation du compte de commerce avec le contrôleur budgétaire et comptable ministériel et la direction des affaires financières, cette demande est accompagnée d'une estimation du solde de trésorerie au 31 décembre 2021 retraçant les montants d'encaissement des recettes par client et de décaissements des dépenses par nature.

La recommandation 2020 de la Cour n'a été ainsi que partiellement mise en œuvre. Les échanges de la Cour avec les acteurs impliqués ont toutefois permis de mieux cerner le caractère inapproprié d'une éventuelle automaticité du report de solde de trésorerie.

Bien que l'ensemble des acteurs concernés (SIAé, SGA du ministère des armées, CBCM et direction du budget - DB) estime que ce processus de report est désormais bien établi, le CBCM souligne que le SIAé doit encore progresser dans l'établissement de ses prévisions d'exécution en fin d'année, en analysant, dans le cadre du groupe de travail « consolidation du compte de commerce SIAé » présidé par le RFFIM du ministère des armées, l'adéquation entre les montants des contrats internes du SIAé et les charges correspondantes. Contrairement à 2020, tous ces acteurs s'accordent sur le principe de ne pas automatiser en début d'exercice l'ouverture du solde de trésorerie restant en fin d'année. La DB rappelle, à cet égard, qu'un report de crédit doit, comme un report de solde, être justifié par les besoins effectifs du service gestionnaire.

**Graphique n° 6 : Restes à recouvrer des clients budgétaires du SIAé
en M€**



Source : Cour des comptes à partir de données du ministère des armées

En 2021, le montant des avances facturées (émises et recouvrées ou non) tous clients confondus s'élève, comme en 2020, à 234,4 M€ pour 158 demandes (231,3 M€ pour les clients budgétaires, 3,1 M€ pour les privés).

Les restes à recouvrer (c'est-à-dire l'écart entre la facturation et les recettes) au profit du SIAé ont progressé significativement entre 2018 (161 M€) et 2020 (362 M€). Ils se stabilisent en 2021 (367,6 M€).

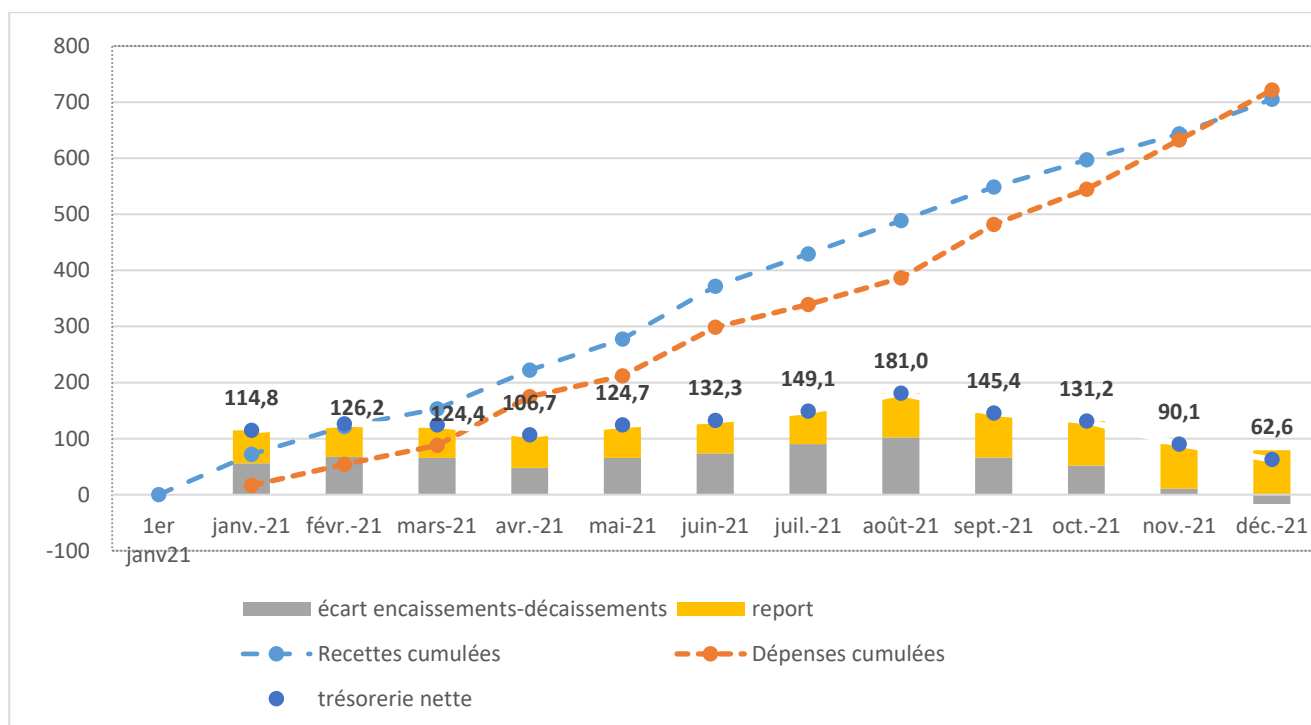
Dans le prolongement de la recommandation de la Cour issue de la note d'exécution budgétaire (NEB) 2020, le 15^{ème} conseil de surveillance du SIAé du 7 juin 2021 a rappelé le besoin de définir une trajectoire de réduction des restes à recouvrer des clients budgétaires. Examinées dans le cadre des travaux de consolidation du compte de commerce, les causes de l'augmentation des restes à recouvrer ont fait l'objet d'un partage d'analyse. Trois éléments (identifiés par la Cour des comptes dans cette même NEB) expliquent cette augmentation en 2019 et 2020 :

- décalage de facturation de 2018 sur 2019 de la part du SIAé, dû aux difficultés de facturation résultant du déploiement du système d'information financière Saphir v2 en 2018 ;
- évolution dans les modalités de facturation des postes 1 (prestations forfaitaires récurrentes) et 2 (prestations non récurrentes) des marchés qui ont abouti à des décalages de facturation sur 2019 et 2020 ;

- modification de la structure des contrats signés avec la DMAé (montant des avances), non connue au moment de l'élaboration du projet de loi de finances (PLF), compte tenu des dates de contractualisation.

Un cabinet externe, mandaté par le SIAé pour expertiser la valorisation et le bien-fondé de ces restes à recouvrer, a conclu à une absence d'anomalies dans leur évolution.

**Graphique n° 7 : Évolution de la trésorerie depuis le 1^{er} janvier 2021
en cumulé (en M€) hors report**



Source : SIAé

Sur cette base, le SIAé a proposé à son client principal de définir avec lui une trajectoire pluriannuelle de réduction des restes à recouvrer, en s'appuyant sur plusieurs leviers. L'objectif pour le SIAé est d'aboutir à un montant de restes à recouvrer qui pourrait se situer à près de 150 M€. Toutefois, la trajectoire de « rejointe » de cet objectif est encore à l'étude, notamment en lien avec la DMAé, principal client du SIAé. Cette

trajectoire doit également tenir compte du niveau de trésorerie nécessaire au SIAé pour faire face aux aléas de gestion.

En effet, la tension sur la trésorerie a été plus significative en fin d'année mais contenue par un dialogue de gestion avec la DMAé. En 2021, la DMAé s'est acquittée prioritairement de ses créances les plus anciennes par rapport à des avances émises plus récemment. Le montant des avances facturées s'établit à 203 M€ en 2021, contre 201,4 M€ en 2020.

S'agissant de la DGA, il convient de noter que, à la différence de la DMAé, les restes à recouvrer diminuent très significativement en 2021 pour s'établir à 12 M€ (contre 23,5 M€ en 2019 et 19,2 M€ en 2020).

Tableau n° 1 : Évolution 2019-2021 de la composition des encaissements du SIAé

	2019			2020			2021		
Clients	Recettes encaissées	Restes à recouvrer année n	Ratio RAR/ Encaissement	Recettes encaissées	Restes à recouvrer année n	Ratio RAR/ Encaissement	Recettes encaissées	Restes à recouvrer année n	Ratio RAR/ Encaissement
DMAé	566,80	211,30	37%	586,09	337,18	58%	631,8	353,5	56%
DGA	57,90	23,50	41%	43,46	19,2	44%	49,7	11,8	24%
Clients	15,30	6,10	40%	16,91	6,1	36%	23,2	2,3	10%
Total	640,00	240,90	38%	646,46	362,48	56%	704,7	367,6	52%

Source : Cour des comptes à partir de données du ministère des armées

Si des progrès ont été accomplis dans la gestion des restes à recouvrer, la recommandation 2020 de la Cour doit être maintenue, dans la mesure où ces travaux n'ont pas encore abouti, et dans un contexte où le résultat de l'année 2021 est négatif.

Recommandation n° 2, (DMAé, SIAé) : Mettre en place une trajectoire de réduction des restes à recouvrer et programmer les paiements des avances en fonction de cette trajectoire.

Chapitre II

La gestion des dépenses

I - La conformité aux principes et règles du droit budgétaire

La prise en charge initiale des dépenses de personnel du SIAé par la mission *Défense*, puis son remboursement par le biais de rétablissements de crédits permet de concilier l'interdiction de toute imputation directe de masse salariale sur des comptes spéciaux¹⁷.

Déjà sur recommandation de la Cour, le ministère des armées avait intégré au rapport annuel de performance du P 212 les dépenses de titre 2 sur la sous-action 57-02 « SIAé » ainsi que les montants financés par rétablissement de crédits en exécution.

La Cour dans sa NEB 2020 avait recommandé de préciser dans le projet annuel de performance du programme 212, le montant prévisionnel de la masse salariale du SIAé et des avances effectuées par le programme pour la couvrir.

Or, le ministère persiste dans son opposition, objectant que le montant prévisionnel objet de la recommandation est disponible dans le projet annuel de performance (PAP) du compte de commerce et que les remboursements doivent structurellement couvrir l'ensemble des dépenses programmées. La sous-action 57-02 est donc programmée à 0 € dans le PAP du P212.

Néanmoins, comme l'avait démontré la NEB l'année dernière, le solde de gestion n'est jamais nul¹⁸ (pour illustration, le remboursement en 2021 du SIAé de la masse salariale au titre de l'année 2020 ne s'est achevé

¹⁷ Article 2-I de la loi organique sur les lois de finances (LOLF).

¹⁸ Cf. extrait de la NEB 2020 : « *Depuis que l'information figure dans les annexes budgétaires, le solde avances/remboursements a été négatif à deux reprises et positif à une reprise.* »

qu'en avril), il s'agit donc d'intégrer au PAP ce prévisionnel de décalage des ressources.

La Cour réitère donc sa recommandation.

Recommandation n° 3 (ministère des armées) : Préciser dans les projets annuels de performance du programme 212, le montant prévisionnel de la masse salariale du SIAé et des avances effectuées par le programme pour la couvrir

II - La réorganisation administrative et financière du SIAé

L'organisation administrative et financière du SIAé a connu d'importantes modifications en 2021. La première d'entre elles est liée à la mise en œuvre du décret n°2020-1771 du 30 décembre 2020 relatif aux services de soutien et aux services interarmées du ministère de la défense. Ce texte réglementaire a notamment précisé les attributions de conception et d'élaboration en matière de maintien en condition opérationnelle (MCO) aéronautique de la DMAé. L'arrêté du 30 décembre 2020 modifiant divers arrêtés intéressant le SIAé a pris en compte ces changements en transformant ce service en organisme extérieur à l'administration centrale du ministère des armées.

Depuis le 1^{er} janvier 2021, la direction centrale du SIAé est ainsi devenue une direction de service, ce qui n'a impacté ni les modalités d'exécution de ses dépenses et recettes, ni sa gestion des ressources humaines. Néanmoins, le directeur du SIAé, auparavant ordonnateur principal délégué, est devenu, du fait de cette transformation, ordonnateur secondaire, disposant d'une délégation de pouvoir mais dépourvu de toute délégation de signature de la ministre des armées. Cette situation le conduit désormais à solliciter l'état-major de l'armée de l'air et de l'espace pour qu'un ordonnateur principal y prenne, au nom de la ministre des armées, des actes financiers relatifs au SIAé (nomination, par exemple, d'un régisseur ou d'un mandataire, ou encore signature de conventions avec des organismes publics locaux ayant une incidence financière).

Le directeur du SIAé détient, de plus, à présent des prérogatives d'ordonnateur secondaire à l'instar du directeur de l'atelier industriel aéronautique (AIA) de Cuers qui bénéficiait déjà de ce titre au sein du SIAé. Or, cette situation est source de confusion et de dysfonctionnements potentiels, alors que le champ d'intervention de ces deux ordonnateurs

secondaires n'est pas formalisé. Afin d'y remédier, le conseil de surveillance du SIAé doit statuer en juin 2022 sur une proposition de simplification de cette organisation, consistant à ne laisser qu'au seul directeur du SIAé le titre d'ordonnateur secondaire, déléguant sa signature à des ordonnateurs secondaires délégués. De plus, deux arrêtés¹⁹ devraient être modifiés pour confier au directeur du SIAé un rôle de pilotage financier en plus de ses responsabilités actuelles d'exécution des recettes, des dépenses et de tenue de la comptabilité.

Par ailleurs, la sous-direction administrative du SIAé a été scindée en deux entités distinctes, prenant en charge chacune de ces thématiques. Cette décision a été prise suite à la confirmation en octobre 2020 par la ministre des armées du mode de gestion du SIAé en compte de commerce et à sa volonté de « *consolider et sécuriser cet outil* ». La création d'une sous-direction dédiée aux seules affaires financières et dotée d'un sous-directeur en juillet 2021 permet ainsi de renforcer les travaux de pilotage et de synthèse financière du SIAé, tant pour assurer la parfaite tenue des comptabilités que pour permettre une fluidité de l'exécution financière.

Conformément aux décisions de son conseil de surveillance et dans le cadre d'une mission d'appui de la Direction des affaires financières (DAF) du ministère des armées, le SIAé a ensuite mis en place cinq groupes de travail thématiques destinés à atteindre ces objectifs. Ces groupes de travail portent sur les questions juridiques (copilotage par la DAF et la direction des affaires juridiques du ministère des armées), de trésorerie et de recettes (copilotage par la DAF et l'EMA), de comptabilité (pilotage par le SIAé), de dépenses (pilotage par le SIAé) et sur les systèmes d'information financière. Tous ces groupes se sont réunis en 2021, à l'exception du dernier qui, du fait de son caractère transversal, intégrera en 2022 les préconisations des autres ateliers. Les premiers résultats de ces travaux, appelés à durer jusqu'au premier semestre 2022, ont été présentés au conseil de surveillance du 10 janvier 2022.

Ces recommandations, outre celle précitée sur la simplification des fonctions d'ordonnancement de la dépense au sein du SIAé, portent sur trois axes : renforcer la performance de la chaîne d'exécution financière, sécuriser les recettes du SIAé et mieux articuler les comptabilités du SIAé et de l'Etat.

Le premier de ces champs vise à améliorer les résultats des indicateurs financiers du SIAé pour les rapprocher de ceux du ministère

¹⁹ Arrêté du 23 avril 2015 portant délégation des pouvoirs d'ordonnateur du ministre de la défense et arrêté du 21 décembre 2018 fixant l'organisation des dépenses et des recettes des ordonnateurs secondaires du ministère de la défense.

des armées. Plusieurs mesures ont été mises en œuvre au sein du SIAé pour atteindre cet objectif :

- instauration de réunions mensuelles entre les membres des chaînes « finances » et « achats » pour évoquer les sujets communs et identifier les leviers de fluidité d'exécution de la dépense, y compris via les bonnes pratiques de rédaction des contrats ;
- déploiement de la carte achat niveau 1 (N 1) bis. Celle-ci permet à certains agents du SIAé (53 porteurs de cartes d'achat N 1 bis et 144 porteurs de cartes de niveau 3²⁰) de réaliser, moyennant un référencement préalable dans un compte de comptabilité générale de l'activité de dépense réalisée pour chaque couple carte d'achat/fournisseur²¹, des achats de proximité ou à distance (1,4 M€ en 2021) pour le Service avec une carte bancaire. L'utilisation de la carte N1 bis nécessite un relevé des opérations réalisées, des pièces associées et une transmission de ces données au comptable public. La carte achat N 1 bis prend en compte automatiquement toutes ces données dans Chorus, ce qui nécessitera le renforcement du système de contrôle interne du SIAé pour vérifier ensuite la régularité de ces dépenses.
- expérimentation de simplifications pour la mise en paiement des pénalités (découplage du paiement des factures et du décompte des pénalités pour les clients dont les facturations sont régulières), le service fait présumé (paiement, dès 2022 avec mise en place d'un contrôle a posteriori, de fournisseurs fiables et représentant des dépenses récurrentes du SIAé dès que la facture de leurs produits ou prestations est reçue au SIAé) et le processus de service fait. Les dépenses réalisées dans le cadre de ce processus de service fait présumé sont comptabilisées dans Chorus en flux n° 3.
- généralisation des dépenses de flux n° 1²² dans les relations du SIAé avec ses fournisseurs privés mais maintien en dépenses sous flux n°

²⁰ Ces cartes de niveau 3 permettent d'exécuter, via une messagerie internet et des catalogues électroniques, un marché public identifié dans Chorus.

²¹ In Instruction du 29 mars 2019 - Exécution des marchés publics écrits et non écrits par carte d'achat dans le cadre des services de l'État, Direction générale des finances publiques, BOFIP-GCP-19-0015, 26 avril 2019, p. 12

²² Les dépenses du flux n° 1 donnent lieu à un engagement juridique et un service fait matérialisés dans Chorus, de même que pour la demande de paiement et la mise en paiement. Les dépenses exécutées dans le cadre du flux n° 4 bénéficient, en revanche de modalités dérogatoires (engagements juridiques techniques et service fait non matérialisé dans Chorus), conditionnées à une autorisation de la Direction du budget.

⁴²³ des achats réalisés via la carte achats, du règlement des factures internes au profit de clients et/ou organismes et fournisseurs étatiques, ainsi que des « reconstitutions » des avances versées aux régisseurs. Cette généralisation du flux n° 1 pour l'achat de prestations, de matières premières, de marchandises auprès de fournisseurs privés devrait permettre un pilotage plus aisé des restes à payer. En effet, les dépenses de flux n° 1 impliquent un engagement juridique préalable, ce qui permet de déterminer les restes à payer en calculant la différence entre l'engagement et les CP déjà consommés. En revanche, les engagements de dépenses en flux n° 4 sont concomitants au paiement des factures et ne permettent pas de déterminer les restes à payer.

Comme l'illustre le tableau ci-dessous portant sur les flux de dépenses pour les seules commandes publiques²⁴, les efforts engagés par le SIAé pour réduire les dépenses de flux n° 4 ont toutefois marqué le pas en 2021, après la baisse importante observée en 2020 (57,01 % des dépenses en flux n° 4 contre 83,38 % en 2019).

Ces dépenses réalisées en flux n° 4 (401 M€ en 2021) concernent essentiellement les dépenses de remboursement au budget général des rémunérations et des rentes accident (284 M€), des paiements de l'AIA de Cuers-Pierrefeu (68,7 M€) et des dépenses auprès des fournisseurs étatiques (48 M€ de paiements à l'étranger pour des contrats relevant de la procédure américaine des *Foreign military sales* - FMS, prestations des groupements de soutien des bases de défense, impôts et taxes).

La part de ces dépenses en flux n° 4 augmente légèrement à 57,91 % en 2021 et celle des dépenses en flux n°1 évolue de 43 % en 2020 à 41,7 % en 2021. Cette légère baisse des dépenses en flux n° 1 s'explique aussi par le développement des dépenses de flux n°3, lié à l'expérimentation en cours du processus de service fait présumé.

²³ En application des dispositions du macro-processus n° 3 « exécution de la dépense » (cf. circulaire n° DF-2REC-19-3556 de la direction du budget du 22 mars 2019 relative aux règles d'utilisation des flux de gestion des dépenses de l'État dans Chorus) et de la circulaire de la direction du budget du 22 mars 2019.

²⁴ Tous clients confondus, le flux n°1 représente 82 % des dépenses du SIAé (pour 18 % en flux n° 4), contre 62 % en 2020, 41 % en 2019, 17 % en 2018 et 1 % en 2017. Cette répartition des flux a donc été totalement inversée en cinq ans.

Tableau n° 2 : Répartition des opérations du SIAé selon la catégorie de flux

	2017		2018		2019		2020		2021	
	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part
Flux 1	117	0,3%	2 587	8,0%	3 935	16,6%	10 291	43,0%	14 543	41,7%
Flux 2	0	0,0%	0	0,0%						
Flux 3	0	0,0%	1	0,0%					150	0,4%
Flux 4	34 855	99,67%	29 660	91,97%	19 741	83,38%	13 648	57,01%	20 215	57,91%

Source : Cour des comptes à partir de données du ministère des armées

Le second de ces axes de travail, relatif aux recettes, a permis de conditionner le report partiel du solde de trésorerie de l'année précédente au mois de janvier de l'année suivante à l'envoi au Contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM), dès le mois de décembre de l'année précédente, d'éléments physico-financiers étayés. Il a également conduit le SIAé à transmettre à la DMAé des prévisions mensuelles de facturation par contrat opérationnel. Cette bonne pratique devrait permettre à la DMAé de mieux anticiper les factures à honorer envers le SIAé et de remédier ainsi à un dysfonctionnement évoqué par la Cour dans sa note d'exécution budgétaire de l'an passé²⁵.

Quant au dernier axe portant sur les outils comptables, il a permis de commencer à élaborer une table de correspondance entre le plan comptable général de l'application Saphir v2 utilisée par le SIAé et le plan de comptes de l'État de l'application Chorus utilisée par ses partenaires ministériels. Cette table devrait permettre, dès le premier trimestre 2022, d'identifier, de justifier et de corriger les écarts entre ces deux comptabilités. Cette solution est préférable à une utilisation de Chorus par le SIAé. En effet, Saphir v2 répond beaucoup mieux aux besoins du SIAé, puisque c'est un système d'information (SI) financier mais aussi un logiciel ERP permettant, à la différence de Chorus, le suivi de nombreuses fonctions (vente, production, gestion des stocks) et la génération de facturation. Il reste cependant, dans le cadre du groupe de travail sur les systèmes d'information qui se réunira en 2022, à améliorer les flux automatiques d'informations entre Saphir et Chorus et à définir une trajectoire d'automatisation des flux manuels dans ces SI.

S'agissant de la clôture des comptes de 2020, des travaux relatifs aux écritures comptables entre le SIAé et l'État ont permis, de plus, de parvenir à une neutralisation correcte des charges de la DMAé et des produits du

²⁵ Cf. *supra*.

SIAé (avances et facturations directes) mais aussi des soldes relatifs aux fournisseurs (pour la DMAé) et aux clients (pour le SIAé) à la date de clôture. Une méthodologie partagée de réalisation des travaux de réconciliation des positions à la date de clôture a également pu être établie.

III - La démarche de performance, la maîtrise du délai global de paiement et la prise en compte du développement durable

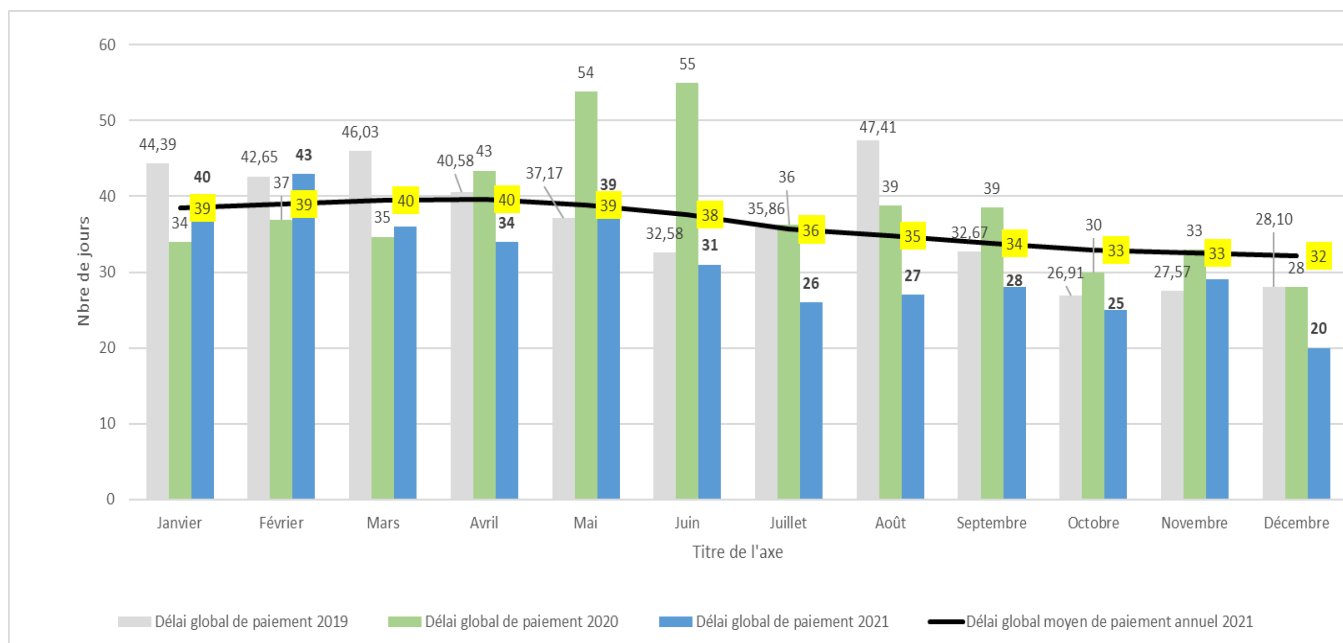
Le SIAé dispose d'indicateurs confidentiels de performance technique et économique qui ont été définis dans sa feuille de route de 2019 et seront mis à jour à l'issue de la validation en cours de la stratégie de ce service.

Les cinq groupes de travail précités devraient contribuer à améliorer sensiblement les performances du SIAé dans la gestion de ses recettes, notamment pour les contrats verticalisés de MCO, comme de ses dépenses.

Dans ce domaine, on constate, comme l'illustre le graphique ci-dessous, une amélioration du délai global moyen annuel de paiement du SIAé (31,7 jours) par rapport au début d'année 2021 (39 jours). Cette évolution est encore plus marquée pour les délais globaux de paiement mensuels qui atteignent une trentaine de jours au premier semestre 2021 puis une vingtaine de jours au second semestre, avec un point bas inédit de 20 jours en décembre 2021, pour un plafond fixé à 30 jours. Les évolutions de ces délais sont, de plus, moins heurtées qu'en 2020, du fait de l'absence de confinement sanitaire en 2021. Ces évolutions sont encourageantes mais nécessitent une confirmation sur la durée. Sans qu'il soit possible à ce stade d'imputer ces améliorations aux premiers effets des travaux d'amélioration des performances de la chaîne d'exécution financière (en particulier pour les expérimentations relatives à la mise en paiement des pénalités et au service fait présumé), les marges de progression dans ce domaine demeurent en effet importantes. Le délai moyen de paiement du ministère des armées est ainsi, par exemple, de 17,4 jours en 2021.

La baisse des délais moyens de paiement du SIAé devrait également réduire mécaniquement le montant des intérêts moratoires qui atteint 0,99 M€ en 2020 contre 0,92 M€ en 2020, du fait du rattrapage du retard de paiement de factures anciennes.

Graphique n° 8 : Évolution du délai global de paiement du SIAé de 2019 à 2020 (en jours)



Source : SIAé

S'agissant du développement durable, tous les établissements du SIAé sont certifiés ISO 14001 et font chaque année l'objet d'audits basés sur cette certification environnementale. Les cinq ateliers industriels aéronautiques du SIAé récupèrent dans des récipients ad hoc les métaux utilisés et une quinzaine de matériaux valorisables. Le SIAé exige, de plus, que ses fournisseurs respectent des bonnes pratiques d'élimination des déchets et d'utilisation de matériaux propres. Il applique le règlement REACH pour tout ce qui touche à l'obsolescence des produits chimiques liés aux activités de peinture et de décapage ; il met en œuvre de nouveaux procédés et utilise de nouveaux composés chimiques conformes à ce règlement européen. En 2022, le SIAé prévoit d'investir dans une nouvelle ligne de traitement de surface en transférant à Bordeaux cette activité, jusqu'alors assurée à Cuers et Clermont-Ferrand. En outre, dans le cadre du groupe de travail « énergie » du ministère des armées, le SIAé cherche à optimiser sa consommation énergétique pour le chauffage de ces établissements, en particulier celui de l'AIA de Cuers où une chaudière à bois pourrait remplacer la chaudière actuelle.

Annexe n° 1 : : Résultats comptables du SIAé

		LFI 2018	Réalisé 2018	PLF 2019	Réalisé 2019	PLF 2020	Réalisé 2020	PLF 2021	Réalisé 2021
RECETTES	Recettes totales :	679,8	570,8	655,0	642,71	900	653,08	670	705,12
	11 – Cessions à des départements ministériels	664,7	562,9	640,0	624,88	885	629,6	657,5	681,61
	12 – Vente à des clients	11,6	5,2	12,9	15,33	12,5	15,1	10	20,58
	13 – Vente de produits résiduels								
	14 – Recettes résultant des activités annexes								
	15 – Remboursements des agences de bassin								
	16 – Redevances à reverser au budget général								
	17 – Cessions d’immobilisations corporelles	0,2	0,1	0,2	0,03		0,1		0,22
	18 – Cessions d’immobilisations incorporelles								
	19 – Remboursements de l’État						5,7		
	20 – Recettes diverses ou exceptionnelles	3,3	2,6	2,0	2,47	2,5	2,6	2,5	2,72
DEPENSES	Dépenses totales :	679,8	604,0	655,0	633,98	900	637,8	670	721,53
	31 Achats de matières premières, fournitures, rechanges et sous-traitances	277,0	226,8	266,4	228,69	498,4	219,4	263,5	311,41
	32 Services extérieurs	66,3	70,3	54,0	63,70	55	62,6	63	61,8
	33 Autres services extérieurs	11,8	9,1	7,5	19,91	5	17,5	5	12,9
	34 Impôts et taxes	13,6	8,0	12,0	10,55	20	9,9	12	9,25
	35 Remboursement, au budget de la défense, de charges de personnel	277,7	257,0	282,0	284,41	287,6	299,5	293	284,15
	36 Autres dépenses de gestion courante	2,4	3,1	1,6	1,40		0,3	2,5	2,90
	37 Intérêts moratoires et change	1,0	2,1	1,5	0,92	2,5	1,0	1	0,99
	38 Dépenses occasionnelles								0,00
	39 Immobilisations	30,0	27,5	30,0	24,40	30	27,6	30	35,61
	40 Acquisition quotas carbone								2,5
RESULTAT		0,0	-33,2	0,0	8,73		15,29	0	-16,4
SOLDE	Solde de trésorerie au 01/01		88,0		54,95		63,75	79,04	79,04
	Solde au 31/12		54,8		63,50		79,04	79,04	62,6

Source : ministère des armées

Annexe n° 2 : : Suivi des recommandations formulées au titre de l'exécution budgétaire 2020

N°	Recommandation formulée au sein de la note d'exécution budgétaire 2020	Réponse de l'administration	Analyse de la Cour	Appréciation par la Cour du degré de mise en œuvre*
1	<i>(Direction du budget, ministère des armées)</i> : Automatiser le report de solde selon un montant adapté aux conditions d'entrée de gestion.	Le processus de report partiel du solde de trésorerie s'effectue désormais selon un mode nominal partagé entre les différents acteurs. Il n'est pas souhaitable de l'automatiser davantage.	Une automatisation du report partiel du solde de trésorerie du SIAé ne permettraient plus de conditionner ce report à l'examen de données physico-financières améliorées fournies par le SIAé. Ces données sont en particulier attendues par le CBCM et la DAF du ministère des armées. Le système actuel de report fonctionne correctement, en permettant au SIAé de disposer, en début d'année et dans des délais raisonnables, du niveau de trésorerie nécessaire. Il n'y a donc pas lieu de maintenir cette recommandation de la Cour.	Devenue sans objet.

2	<i>(DMAé, SIAé)</i> : Mettre en place une trajectoire de réduction des restes à recouvrer et programmer les paiements des avances en fonction de cette trajectoire.	Une trajectoire pluriannuelle de réduction des restes à recouvrer est élaborée conjointement entre le SIAé et la DMAé. Elle fait l'objet d'échanges entre les acteurs.	Bien que des échanges aient eu lieu entre le SIAé et la DMAé, ces discussions n'ont pas encore abouti à une trajectoire partagée et communicable de réduction des restes à recouvrer.	Mise en œuvre en cours
3	<i>(ministère des armées)</i> : Préciser, dans les projets annuels de performances du programme 212, le montant prévisionnel de la masse salariale du SIAé et des avances effectuées par le programme pour la couvrir.	Le ministère renouvelle son avis réservé concernant la mise en place de cette recommandation. En effet, le montant prévisionnel objet de la recommandation est disponible dans le projet annuel de performance (PAP) du compte de commerce. Dans la mesure où les remboursements prévus doivent structurellement couvrir l'ensemble des dépenses programmées, la sous-action 57-02 est programmée à 0 € dans le PAP du P212. Néanmoins, le ministère des armées fait apparaître dans le rapport annuel de performance (RAP) du P212 les dépenses de titre 2 de la sous-action 57-02 « SIAé » ainsi que les montants financés par rétablissement de crédits en exécution. Dans le RAP 2020 (p. 39) il est ainsi précisé : Les dépenses imputées sur la sous-action "0212-57-02" (- 12 776 047 €) agrègent les rémunérations avancées à l'attention du Service	Le ministère ne justifie pas d'une impossibilité de prévoir en programmation l'échelonnement des dépenses de masse salariale du SIAé et de leurs remboursements. Le ministère des armées doit être en mesure de programmer le solde avances/remboursements de ces dépenses qui, depuis que l'information figure dans les annexes budgétaires a été négatif à deux reprises et positif à une reprise.	Refus de mise en œuvre

		industriel de l'aéronautique (SIAé) par le ministère des Armées ainsi que les remboursements obtenus : • rémunérations imputées et avancées à l'attention du SIAé (281 962 274 €) ; • remboursements obtenus par rétablissement de crédits : (294 738 321 €).		
--	--	--	--	--

* *Totalement mise en œuvre, mise en œuvre incomplète, mise en œuvre en cours, non mise en œuvre, refus, devenue sans objet*