



**Compte de commerce 902  
Exploitations industrielles des  
ateliers aéronautiques de  
l'état**

---

Note d'analyse  
de l'exécution budgétaire

2015

## Exploitations industrielles des ateliers aéronautiques de l'État

	En M€
Recettes - LFI	620,07
Solde - LFI	0
Solde cumulé - LFI	50,61
Recettes - Exécution	670,33
Solde – Exécution	17,19
Solde cumulé - Exécution	67,80

## Synthèse

### **Les dépenses de 2015 et la gestion des crédits**

---

Le résultat de la gestion du compte de commerce est positif, + 17,2 M€ en 2015. Ce résultat repose principalement sur l'apurement de créances détenues sur la SIMMAD.

Les dépenses d'équipement informatique sont significativement supérieures à la programmation (+ 23,6 M€).

Le remboursement de dépenses de personnels à la mission *Defense* (273 M€) à partir d'un compte de commerce n'est pas conforme aux principes budgétaires de la LOLF.

### **Appréciation d'ensemble**

---

Le SIAé a une autonomie accrue depuis 2014, avec un directeur central directement responsable de sa gestion devant le ministre de la défense. Cette autonomie, associée au recours à un compte de commerce qui supporte indirectement les dépenses de personnels, crée un objet budgétaire *sui generis*, à mi-chemin entre la régie industrielle et l'établissement public.

Le SIAé affiche une ambition industrielle mais il travaille quasi-exclusivement au bénéfice d'un seul client, l'Etat. La croissance de son activité repose sur l'augmentation des dépenses de la mission *Défense* consacrées au maintien en condition opérationnelle (MCO) aéronautique.

### **Régularité**

---

Le recours à un compte de commerce ne semble pas conforme aux principes budgétaires de la LOLF, ce service étant totalement dédié à la réalisation des prestations industrielles.

### **Performance**

---

Les intérêts moratoires versés par le SIAé augmentent. Les efforts déployés ne portent pas encore leurs fruits.

La durée du délai de règlement des administrations (impôts, douanes) est en baisse, comme le recommandait de la Cour.

### Soutenabilité budgétaire

---

Le recrutement de 60 ouvriers d'État et la transformation de 276 contractuels de haute technicité en ouvriers d'État rigidifie la masse salariale.

Le plan d'entreprise du SIAé repose sur une croissance du chiffre d'affaire, qui dépend exclusivement des moyens que la mission *Défense* consacre pour le maintien en condition opérationnelle des matériels aéronautiques.

Les recrutements, associés à ce plan d'entreprise rigidifient la masse salariale sur le long terme et doivent être pensés au-delà de l'horizon de cinq ans du plan d'entreprise.

### Les recommandations de la Cour

#### Le suivi des recommandations formulées au titre de la gestion 2014

---

1. Le SIAé doit réaliser un effort important pour réduire les intérêts moratoires payés et les délais de paiement, en palliant le sous-effectif de ses fonctions financières. Le SIAé doit également s'organiser pour obtenir au plus vite les PV de réception en provenance des AIA.

#### Les recommandations formulées au titre de la gestion 2015

---

2. Rendre compte dans les documents de performance budgétaire du coût de la masse salariale du SIAé, en faisant apparaître les montants de T2 financés par rétablissement de crédit sur la sous-action 57-02 « SIAé ».
3. Remédier à la divergence de traitement de la TVA entre recettes et dépenses, conduisant à un écart entre le solde de trésorerie du compte de commerce et celui affiché en loi de règlement.

## Sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Le résultat de 2015 et la gestion des crédits</b> .....	<b>7</b>
1.1 Un résultat de 2015 positif, mais reposant sur une baisse des créances .....	7
1.2 La programmation des crédits et l'évaluation des recettes .....	7
1.3 La gestion des crédits en cours d'exercice : cas des dépenses de personnels du SIAé.....	9
<b>2 Régularité, soutenabilité et performance budgétaires</b> .....	<b>13</b>
2.1 La régularité de l'exécution budgétaire .....	13
2.2 La soutenabilité budgétaire .....	15
2.3 La démarche de performance .....	17
<b>3 Les recommandations de la Cour</b> .....	<b>19</b>
3.1 Le suivi des recommandations formulées au titre de 2014.....	19
3.2 Récapitulatif des recommandations formulées au titre de la gestion 2015.....	21

## Introduction

Le compte de commerce n° 902 « *Exploitations industrielles des ateliers aéronautiques de l'Etat* » a été ouvert par l'article 25 de la loi de finances pour 1953. Ce compte est géré par le ministre chargé de la défense. Le comptable assignataire est l'agent comptable des services industriels de l'armement (ACSIA).

Depuis 2008, le compte de commerce est géré par le service industriel de l'aéronautique (SIAé). Le SIAé est composé d'une direction centrale et de cinq ateliers industriels de l'aéronautique (AIA), spécialisés dans différents domaines de la maintenance aéronautique. L'effectif du SIAé en 2015 était de 4 553 ETPE, dont une majorité de civils (3 383 ETPE).

Les clients du SIAé lui commandent des prestations de fabrication, de maintenance et de rénovation ; ces dernières incluent le plus souvent les pièces et la main d'œuvre. Le SIAé peut demander une avance sur commande, certaines prestations étant de longue durée (une visite d'aéronef peut durer plus de 400 jours), limitant le besoin en fonds de roulement de son activité.

Les clients principaux du SIAé sont la structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels aéronautiques du ministère de la défense (SIMMAD, dont les crédits figurent au programme 178) et la direction générale de l'armement (DGA, dont les crédits figurent au programme 146), pour des opérations de transformation et de modernisation. Ces deux clients sont définis comme « clients budgétaires », et représentent 99 % du chiffre d'affaires du SIAé.

## **1 Le résultat de 2015 et la gestion des crédits**

### **1.1 Un résultat de 2015 positif, mais reposant sur une baisse des créances**

En comptabilité budgétaire, le résultat 2015 du compte de commerce est positif à +17,19 M€, avec des recettes s'élevant à 670,33 M€, et des dépenses à 653,14 M€. Les trois derniers exercices du compte de commerce avaient été déficitaires (respectivement -99,01 M€, -9,63 M€ et -9,21 M€ en 2012, 2013 et 2014) ; l'exercice 2015 permet de redresser un niveau de trésorerie qui devenait dangereusement faible.

Ce résultat est d'abord le fruit d'une baisse des créances, en particulier celles due par la SIMMAD, grâce à l'utilisation des crédits disponibles en fin de gestion. Le montant total des créances sur la SIMMAD est ainsi passé de 198,6 M€ au 31 décembre 2014 à 126,0 M€, soit une baisse de 72,6 M€. En comptabilité commerciale, le résultat du SIAé, en baisse continue depuis 2012, est désormais négatif à -1,9 M€.

Le solde budgétaire inscrit en loi de règlement 2014 ne coïncide pas avec le solde de trésorerie affiché par le compte de commerce, qui permet le contrôle de l'autorisation de découvert. Au 31 décembre 2014, la loi de règlement indiquait un solde de 47,93 M€, alors que le SIAé mentionnait 50,61 M€. L'écart est lié au fait que les recettes de clients non budgétaires sont perçues TVA incluse alors qu'elle n'est pas prise en compte par Chorus en recette, mais imputée en dépense, d'où une baisse artificielle du solde du compte de commerce. La Cour recommande qu'il soit mis fin à cet écart artificiel.

### **1.2 La programmation des crédits et l'évaluation des recettes**

Les recettes (+8,1 %), tout comme les dépenses (+5,3 %), ont été supérieures aux prévisions initiales. L'activité des clients non budgétaires est restée marginale, de l'ordre de 1 % des ventes.

#### **1.2.1 Des recettes très dépendantes de la trésorerie des clients étatiques (SIMMAD et DGA)**

Les exercices précédents avaient déjà conduit à des dépassements des prévisions de dépenses et de recettes, passant de +14 % en 2012 à

+ 1 % en 2014. L'exécution des recettes en 2015 est supérieure de + 8,1 % à la prévision. Les recettes sont supérieures de 50,3 M€ aux prévisions initiales. L'essentiel de cet écart est lié à un apurement des créances de la SIMMAD vis-à-vis du SIAé à la suite de la mise à disposition de crédits en fin de gestion (+ 50,6 M€).

Les versements de la DGA sont en baisse de 2,6 M€ par rapport aux prévisions. Les ventes à des clients non budgétaires (+ 1,3 M€, dont 0,9 M€ au ministère de la défense belge) et les recettes exceptionnelles (+ 1,8 M€, vente d'électricité à EDF *via* une centrale de cogénération) sont en légère hausse.

L'écart à la prévision initiale résulte donc de la situation de trésorerie de la SIMMAD, le compte de commerce étant très dépendant des commandes et des versements dans les temps de ce client budgétaire.

### **1.2.2 Des dépenses en hausse, mal anticipées au niveau des services extérieurs**

Les dépenses sont en hausse de 33,1 M€. Cette hausse résulte d'une légère augmentation des achats (+ 3,3 % soit + 8,1 M€) et, surtout, d'un accroissement importante des services extérieurs (+ 44,8 % soit 23,6 M€).

La partie portant sur les achats (+ 8,1 M€) est liée au surcroît d'activité, avec notamment la livraison d'un aéronef du programme Hawkeye (+ 5,0 M€ de pièces liées au moteur T56, et + 1,0 M€ de TVA).

L'essentiel des dépenses supplémentaires est lié aux services extérieurs (+ 23,6 M€), avec notamment le déploiement du nouveau système informatique SAPHIR : + 8,5 M€ sur les marchés DIRISI, acquisition de serveurs pour le data center de Clermont-Ferrand pour 2,0 M€, prestations informatiques achetées via l'UGAP (+ 7,8 M€), maintenance d'applications informatiques (+ 1,1 M€) et achat de licences SAP pour 1,2 M€.

Ces dépenses supplémentaires, liées à l'amélioration de l'architecture informatique et logicielle, représentent un investissement pour le SIAé. Elles ont été très nettement sous-estimées dans la programmation 2015. Le ministère de la défense a indiqué qu'une partie de l'écart est lié au relèvement de 75 % à 85 % du paiement à la commande pour les prestations de la DIRISI notamment. La prévision des dépenses de services extérieurs a été augmentée de 24 % dans la LFI 2016, la modernisation de l'architecture informatique étant toujours en cours.

Si les évolutions de l'activité peuvent être difficilement maîtrisables, les coûts des services extérieurs devraient être mieux pilotés par le SIAé.

### **1.3 La gestion des crédits en cours d'exercice : cas des dépenses de personnels du SIAé**

Des dépenses à hauteur de 273 M€, pensions incluses, permettent de rémunérer le personnel du SIAé. Elles avaient déjà fait l'objet d'une analyse lors de la NEB 2014 et doivent être reconsidérés avec attention après la refonte budgétaire du T2 en 2015.

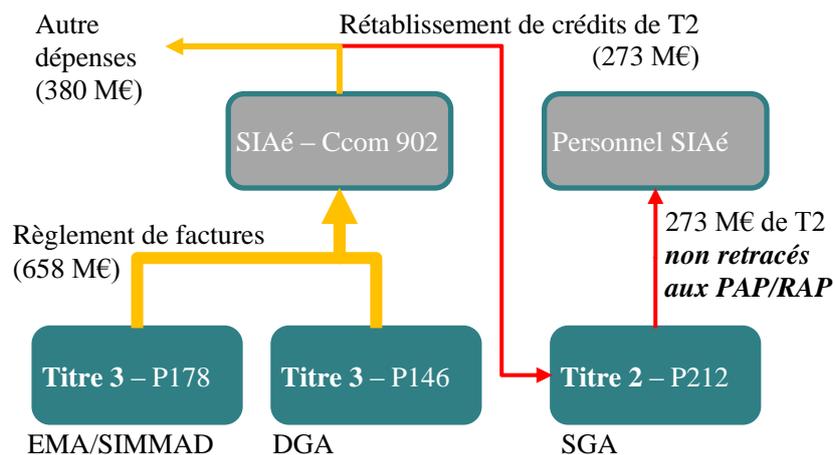
#### **1.3.1 Une fongibilité asymétrique inversée, doublée d'un transfert entre programmes**

L'article 20-I de la LOLF dispose qu'il « *est interdit d'imputer directement à un compte spécial des dépenses résultant du paiement de traitements, salaires, indemnités et allocation de toute nature* ». Les dépenses de personnels du SIAé ne sont pas imputées directement au compte de commerce.

Depuis 2015, les personnels travaillant pour le SIAé sont rémunérés par le programme 212, via la sous-action 57-02 « Service Industriel Aéronautique (SIAé) ». Cette sous-action n'est pas dotée de crédit de titre 2 en loi de finances initiale, et supporte à titre temporaire les dépenses de personnel. Le compte de commerce rembourse ensuite ces dépenses de personnels par rétablissement de crédit sur le programme 212.

Les crédits du compte de commerce proviennent à près de 99 % des clients budgétaires, à savoir des crédits de titre 3 provenant de la DGA (programme 146) ou de la SIMMAD (programme 178).

**Schéma n° 1 : Circuit budgétaire du paiement des rémunérations des personnels du SIAé**



Source : Cour des comptes

Le circuit budgétaire de paiement des personnels peut être résumé par le schéma ci-dessus : le titre 3 des programmes 146 et 178 alimente le compte de commerce 902, qui reverse ensuite une partie de ces crédits au programme 212 par atténuation des dépenses en titre 2. Le bilan pour le programme 212 est nul (les dépenses sont payés, puis atténuées à due concurrence), mais le schéma global semble incompatible avec les principes de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). Si l'on considère le passage par le compte de commerce comme une opération budgétaire de transit, le titre 3 des P146 et P178 alimente *in fine* le titre 2 du P212, conduisant à plusieurs problèmes :

- la somme des crédits de titre 2 dépensés (avant atténuation) par le programme 212 excède le plafond défini par la dotation initiale en titre 2, les dépenses de personnel du SIAé étant atténuées par le compte de commerce, contrairement aux dispositions de l'article 7-II de la LOLF ;
- le transfert des crédits des programmes 146 et 178 vers le programme 212 devrait faire l'objet d'un décret de

virement en application des dispositions de l'article 12 de la LOLF<sup>1</sup>.

A titre de comparaison, le compte de commerce 901 ne supporte pas les dépenses de personnels du Service des essences des armées (SEA).

Le ministère de la défense ne partage pas les conclusions de cette analyse et considère qu'outre le fait que l'imputation n'est pas directe, elle est conforme aux dispositions de l'article 71 de la loi de finances de 1973 instituant le compte de commerce 902. La Cour rappelle que l'ordonnance 59-2 applicable à l'époque permettait, en cas de dérogation votée en loi de finances, le paiement de charges de personnel par un compte de commerce. Cette possibilité de dérogation n'est plus permise par la LOLF depuis 2005.

<p>Si les effectifs du SIAé sont bien pris en compte dans le plafond d'emploi du ministère de la défense, les dépenses de personnels du SIAé excèdent le plafond en titre 2 du ministère, et proviennent d'autres programmes sans décret de virement. Ce mécanisme contrevient aux principes de la LOLF.</p>
--

### **1.3.2 Un rétablissement de crédit des dépenses de personnels par anticipation**

Les rétablissements de crédits des dépenses de personnel s'effectuent en plusieurs versements durant l'année budgétaire, mais le dernier trimestre est « anticipé », en contradiction avec les principes du droit budgétaire.

Ces rétablissements de crédits ont fait l'objet de conventions entre le SIAé et les différents BOP du programme 212 (armée de terre, marine nationale, armée de l'air, SCA, DGA, et service des ressources humaines civiles), lesquelles prévoient en leur article 4 « Modalités de remboursement des RCS » un remboursement trimestriel des dépenses constatées mensuellement dans Chorus.

Le traitement du quatrième trimestriel est particulier : les rémunérations d'octobre sont remboursées par le SIAé début novembre en fonction des montants constatés sous Chorus, et celles de novembre et décembre sont remboursées forfaitairement à hauteur de 90 % des

---

<sup>1</sup> Cet effet n'était pas présent les années précédentes, le titre 2 étant alors supporté par les programmes 146 et 178. Le regroupement du titre 2 sur le programme 212 crée ce transfert de crédit via le compte de commerce.

montants constatés en octobre au début du mois de décembre. La différence entre ce remboursement forfaitaire et les dépenses réelles est effectuée au début du mois de janvier suivant.

Ce rétablissement de crédit par anticipation, c'est-à-dire avant que les sommes n'aient été payées par le Trésor concernant les rémunérations de décembre, contrevient à l'article 17 IV 1° de la LOLF.

La procédure de rétablissement de crédit des dépenses de personnel du quatrième trimestre est utilisée pour respecter l'annualité budgétaire, mais contrevient aux principes de la LOLF.

## **2 Régularité, soutenabilité et performance budgétaires**

### **2.1 La régularité de l'exécution budgétaire**

Le compte de commerce respecte l'autorisation de découvert (nulle en l'espèce) fixée en loi de finances. L'utilisation du compte de commerce est par contre plus discutable. Celui-ci a permis de créer une entité hybride entre régie et établissement public plus qu'il n'a conduit à une application stricte des principes budgétaires de la LOLF.

#### **2.1.1 Une trésorerie suffisante pour respecter l'autorisation de découvert**

En 2015, les premiers versements de la SIMMAD et de la DGA sont intervenus dès le mois de janvier, conduisant à une trésorerie supérieure à 50 M€ durant toute l'année. Les difficultés observées lors des exercices précédents en début d'année n'ont pas été rencontrées au cours de l'exercice 2015.

Le compte de commerce disposait au 1<sup>er</sup> janvier 2015 d'une trésorerie de 50,61 M€, qui a crû jusqu'à 230 M€ en juin, avant de décroître jusqu'à 67,80 M€ au 31 décembre. Le profil d'évolution de la trésorerie est conservé à chaque exercice, avec des recettes importantes au premier semestre lors du déblocage des crédits des clients budgétaires, et des dépenses lissées sur l'année à l'exception des remboursements des rémunérations au ministère de la défense déportées vers la fin d'année (juillet, septembre, novembre et décembre en 2015).

Le niveau de trésorerie effectif de fin d'année doit être diminué de 8,2 M€ en raison d'un droit de tirage dont dispose l'État brésilien. À la suite d'un contrat conclu en 2005. Il s'établit à 59,6 M€. Ce niveau correspond à 2,2 mois de paiement des fournisseurs privés (moyenne à 26,9 M€/mois en 2015), ce qui permet au SIAé de régler les factures jusqu'en février, mois à partir duquel les clients budgétaires effectuent au plus tard leurs premiers versements.

<p>L'autorisation de découvert est respectée. Le niveau de trésorerie de fin d'année est cohérent avec le profil de dépenses du SIAé.</p>
---

### **2.1.2 Le compte de commerce, entre la régie et l'établissement public**

Le service industriel de l'aéronautique possède un statut intermédiaire entre un service en régie et un établissement public, destiné, selon le ministère, à « lui donner (...) une autonomie de gestion proche de celle d'un établissement public, pour une meilleure efficacité industrielle, sans en modifier la structure juridique ».

Le service industriel de l'aéronautique a été créé par le décret 2007-1766 du 14 décembre 2007 comme un service de soutien relevant du chef d'état-major de l'armée de l'air, avec un comité directeur examinant sa stratégie, et un conseil de gestion. Le service était alors proche d'une régie. L'utilisation du compte de commerce permettait cependant déjà une relative autonomie budgétaire.

Le décret 2014-480 du 13 mai 2014 a modifié cette organisation pour donner des compétences étendues au directeur du SIAé, désormais responsable de l'administration du service directement devant le ministre de la défense. Ce décret instaure un conseil de surveillance similaire à celui d'une société anonyme dans ses attributions (stratégie, investissements, accords structurants...).

Le SIAé s'est depuis doté d'un plan d'entreprise (« Business Plan »), qui a été accepté par le conseil de surveillance le 25 novembre 2015. Ce plan dessine les perspectives de l'activité du SIAé à horizon 2019, avec une augmentation des effectifs (+ 3,1 % en ETPE par rapport à 2015) en adéquation avec la montée en charge envisagée des heures productives (+ 6,4 % de la charge pilotée) mais supérieure au chiffre d'affaires prévu.

Mais le SIAé reste dépendant de la puissance publique : ses ressources humaines sont gérées par le ministère de la défense, son plafond d'emploi en particulier est fixé en loi de finances. Près de 99 % de ses commandes sont le fait de clients budgétaires et son positionnement rend difficile une diversification à l'international ou sur les marchés de maintenance aéronautique civile.

### **2.1.3 La régularité du recours à un compte de commerce**

Le recours à un compte de commerce permet une certaine souplesse, mais son utilisation par le SIAé ne paraît pas satisfaire aux conditions de l'article 22 de la LOLF.

D'après l'article 22 de la LOLF, un compte de commerce retrace « des opérations de caractère industriel et commercial effectuées **à titre**

*accessoire par des services de l'Etat non dotés de la personnalité morale* ». Les opérations retracées dans le compte de commerce ne sont pas accessoires pour le SIAé, mais représentent l'intégralité de son activité. Le ministère de la défense considère néanmoins dans sa réponse que le SIAé remplit les conditions posées par l'article 22 de la LOLF.

## **2.2 La soutenabilité budgétaire**

La soutenabilité budgétaire du compte de commerce doit être analysée au regard des risques induits par les dépenses de personnels, dans une perspective pluriannuelle.

Les effectifs du SIAé sont en diminution depuis plusieurs années. Ils sont passés de 4 911 ETPE en 2012 à 4 553 en 2015 (- 7,3 %). Mais l'ouverture du recrutement aux ouvriers d'État et la transformation de 276 contractuels de haute technicité en ouvrier d'État en 2014 fait peser des rigidités de long terme sur la masse salariale.

Par ailleurs le plan d'entreprise approuvé par le conseil de surveillance le 25 novembre 2015 change la vision du SIAé. Le SIAé affiche une ambition industrielle qui détermine la programmation de la charge de travail et les effectifs sont adaptés en conséquence. Ce pari industriel repose néanmoins quasi exclusivement sur la croissance de la dépense publique.

### **2.2.1 Le recrutement d'ouvriers d'État, une source de rigidité budgétaire de long terme**

La Cour a relevé dans le rapport public annuel de 2012 que le ministère de la défense convenait du principe de l'arrêt du recrutement de nouveaux ouvriers de l'Etat institué par moratoire en 2009. Elle a regretté la reprise des recrutements d'ouvriers de l'Etat par le ministère de la défense et a adressé un référé au Premier ministre le 24 octobre 2013 pour rappeler en particulier les coûts et rigidités induites dans la gestion des carrières.

À la suite de ces décisions du ministère de la défense, le SIAé a procédé à 60 recrutements en 2014, et a transformé 276 contractuels de haute technicité en ouvriers d'État en novembre 2014, avec un impact sur la masse salariale spécifique évalué par le ministère de la défense de 1,3 à 1,4 M€ par an.

Le statut des ouvriers d'État étant coûteux, le recrutement sous ce statut a été contingenté lors de la réunion interministérielle du 10 juin

2013. Cependant, l'existence de ce statut rend plus délicat le recrutement de contractuels en CDI, la différence de statut rendant moins attractives les embauches en CDI.

Le SIAé a pu recruter des contractuels de haute technicité entre 2009 et 2012 pour pourvoir aux postes nécessitant des compétences techniques, sans recourir alors au recrutement d'ouvriers d'État. La transformation de ces contractuels en ouvriers d'État aura pour principale conséquence un risque sur l'évolution de la masse salariale, les conditions statutaires prévoyant une indexation des salaires et des primes sur les salaires des métallurgistes de la région parisienne.

Le décret n°2015-1744 maintient temporairement le gel de l'évolution des salaires des ouvriers d'État, de façon symétrique au gel du point d'indice des fonctionnaires jusqu'au 31 décembre 2016, mais si ce décret n'est pas renouvelé périodiquement, la masse salariale pourrait croître sans que les recettes ne croissent en conséquence.

<p>Le recrutement d'ouvriers d'État est une source de rigidité de long terme pour la masse salariale du SIAé. Un risque important existe en cas de dégel de l'évolution du salaire des ouvriers d'État.</p>
---

### **2.2.2 Un plan d'activité ambitieux, reposant sur la commande publique**

Le plan d'entreprise du SIAé est fondé sur les prévisions de commande du P178, complété par le soutien à l'exportation du Rafale et des travaux spécifiques sur le C130, permettant d'effectuer des rénovations de cet appareil.

Ces deux hypothèses conduisent, à l'horizon 2019, à une croissance modérée des effectifs (+ 3,1 %, de 4 582 à 4 725 ETPE) mais supérieure à celle du chiffre d'affaire (+ 2,8 %), en parallèle d'une croissance du nombre d'heures productives (+ 6,4 %, de 4,07 à 4,33 millions d'heures). Les chiffres clés de ce plan d'entreprise sont indiqués en annexe.

Ce plan d'entreprise repose dans une très large mesure sur la commande publique. La commande privée pourrait représenter au maximum 5 % du chiffre d'affaire. Elle est pour l'instant très limitée (de l'ordre de 1 %), et la prévision de contrats entre le SIAé et des acteurs étatiques étrangers ou des acteurs privés représente un pari audacieux.

Les récentes décisions prises après l'actualisation de la loi de programmation militaire (LPM), notamment l'augmentation de l'enveloppe dédiée à l'entretien programmé du matériel (+ 500 M€) et

l'acquisition de nouveaux aéronefs (4 C130, 7 hélicoptères Tigre et 6 NH 90), permettent d'anticiper effectivement une hausse de l'activité du SIAé. Cet ambitieux plan d'entreprise rompt avec la tendance à la déflation observée depuis plusieurs années et s'appuie sur les efforts récents destinés au MCO aérien.

L'activité du SIAé bénéficie d'un contexte favorable après l'actualisation de la LPM ; elle dépend des efforts du ministère de la défense en faveur du MCO aérien.

## **2.3 La démarche de performance**

La performance d'exécution budgétaire du SIAé peut être étudiée par l'indicateur du délai de paiement aux administrations (impôts et douanes), dont la Cour avait demandé le suivi, ainsi que par le montant des intérêts moratoires acquittés par le SIAé, indicateur naturel de la performance du paiement des factures.

### **2.3.1 Une réduction sensible des délais de paiement aux administrations (impôts et douanes)**

Le délai de paiement aux administrations (impôts et douanes) est un indicateur demandé par la Cour en 2014, à la suite de dérapages de ce délai. Ces administrations ne facturent pas d'intérêts moratoires au SIAé. Cet indicateur est passé de 31,8 jours en 2014 à 21,0 jours en 2015, ce qui est satisfaisant.

### **2.3.2 Des intérêts moratoires en hausse, malgré une trésorerie suffisante**

Les intérêts moratoires sont en croissance depuis 2013 : 0,51 M€ en 2013, 1,42 M€ en 2014 et 1,96 M€ en 2015. Le processus de paiement des fournisseurs privés a conduit en 2015 à une hausse significative des intérêts moratoires.

Les intérêts moratoires sont dus de droit à tous fournisseurs dès que le délai de paiement excède 30 jours<sup>2</sup>. A un montant forfaitaire de 40 € s'ajoute des intérêts au taux annuel de 8,05 %<sup>3</sup> en 2015

---

<sup>2</sup> Directive 2011/7/UE, transposée dans la loi 2013-100 et dans le décret 2013-169.

<sup>3</sup> 8 % + taux directeur de refinancement de la Banque Centrale Européenne

Le délai de paiement moyen a légèrement baissé en 2015, passant de 55 jours à 53 jours, mais la part des paiements réalisés au-delà de 90 jours a crû de 10 à 13 %. L'objectif de paiement en deçà de 30 jours n'est pas respecté, plus de la moitié des factures à payer au 31 décembre 2015 ayant plus de 30 jours entraînant le paiement d'intérêts moratoires.

Deux facteurs sont à l'origine des difficultés persistantes :

- des difficultés à établir les procès-verbaux de réception dans les temps ;
- le rejet par le comptable de dossiers de qualité insuffisante.

Face à ces manquements, le SIAé a adopté plusieurs mesures : recrutement de trois nouvelles personnes au bureau liquidation de l'AIA de Cuers, mise en place d'une démarche *lean* dans le traitement des factures et renforcement du contrôle interne comptable.

Ce problème avait déjà été soulevé par la Cour dès 2014 (recommandation n°6) et les mesures adoptées par le SIAé n'ont pas encore produit leur effet.

Les efforts déployés par le SIAé ne suffisent pas pour l'instant à enrayer l'augmentation des intérêts moratoires.
--

### 3 Les recommandations de la Cour

#### 3.1 Le suivi des recommandations formulées au titre de 2014

1. Au vu du montant des restes à recouvrer et des difficultés de trésorerie du compte, la Cour avait recommandé en 2013 et 2014 que les dotations des clients budgétaires soient déterminées en loi de finances initiale et en gestion au regard des commandes passées et non encore payées et des dépenses prévisionnelles du compte de commerce. La direction du budget appuie cette recommandation. Le SIAé doit, par ailleurs, bénéficier d'une garantie de la DAF quant au calendrier des premiers versements premiers versements en n+1 des clients budgétaires afin de lever les contraintes de trésorerie en fin d'année n.

**Réponse :** « *Les premiers paiements sont intervenus dès la mi-janvier 2015 et ont atteint un peu moins de 50 M€ en janvier, ce qui a permis de débiter la gestion dans de bonnes conditions.*

*L'année 2015 s'est par ailleurs traduite par un apurement significatif des créances clients (-72,6 M€, soit plus d'un tiers), permettant au SIAé de disposer d'un niveau de trésorerie soutenable à fin 2015, gage d'un démarrage fluide début 2016. »*

La Cour considère que cette recommandation a été suivie.
--

2. De plus, la Cour préconisait d'améliorer les prévisions en matière de dépenses de personnel, de dépenses récurrentes et d'intérêts moratoires.

**Réponse :** « *Les prévisions en matière de dépenses de personnel ont été fiables en 2015 (1 % d'écart entre le réalisé et la LFI).*

*S'agissant des intérêts moratoires, le SIAé en a amélioré le suivi. »*

La Cour considère que cette recommandation a été suivie.
--

3. La Cour estimait en 2014 que le but de préserver la trésorerie du compte à un niveau acceptable pouvait éventuellement justifier de suspendre ses versements envers les créanciers étatiques. Elle considérait cependant que l'absence de remboursement mensuel des charges de personnel en début d'année était davantage contestable.

**Réponse :** « *Les conventions de remboursement de la masse salariale conclues en 2015 prévoient un remboursement trimestriel à chaque BOP pourvoyeur. Il apparaît techniquement complexe de passer à un rythme de remboursement mensuel, sauf à retenir des montants purement forfaitaires qui ne permettent en aucun cas de vérifier l'exactitude des montants facturés et de prendre en compte en cours d'année les corrections nécessaires.* »

La Cour considère que cette recommandation a été suivie.

4. Par ailleurs, la Cour recommandait au compte de commerce de facturer également à la DGA les charges du CAS pensions.

**Réponse :** Mise en œuvre effective en 2015.

La Cour considère que cette recommandation a été suivie.

5. La Cour recommandait en 2014 au SIAé de mettre en place un indicateur de suivi du délai de paiement de ses dettes envers ses fournisseurs administrations (impôts et douanes), même si ces derniers ne lui facturent pas d'intérêts moratoires.

**Réponse :** Mise en œuvre effective en 2014.

La Cour considère que cette recommandation a été suivie.

6. Le SIAé doit réaliser un effort important pour réduire les intérêts moratoires payés et les délais de paiement, en palliant le sous-effectif de ses fonctions financières. Le SIAé doit également s'organiser pour obtenir au plus vite les PV de réception en provenance des AIA.

**Réponse :** « *Le Service a mis en œuvre plusieurs actions pour améliorer sa performance en matière de délai de paiement :*

- *Mise à niveau des effectifs du département comptabilité finances localisé à l'AIA de Cuers,*
- *Mise en place d'une démarche Lean sur les phases réception et liquidation (diagnostic effectué à l'automne 2015, mise en œuvre d'actions pilote en cours sur deux sites avant un déploiement sur l'ensemble des sites du Service au printemps 2016).*
- *Renforcement du contrôle interne comptable afin d'améliorer la qualité des dossiers transmis au comptable.* »

Les intérêts moratoires sont en croissance entre les exercices 2014 et 2015. La Cour maintient le suivi de cette recommandation.

### 3.2 Récapitulatif des recommandations formulées au titre de la gestion 2015

Constatant que le règlement des factures du SIAé par les programmes 146 et 178 à partir de titre 3 conduit à un rétablissement de crédits en titre 2 sur le programme 212, la Cour recommande de :

7. Rendre compte dans les documents de performance budgétaire du coût de la masse salariale du SIAé, en faisant apparaître les montants de T2 financés par rétablissement de crédit sur la sous-action 57-02 « SIAé ».

Enfin, la Cour préconise de :

8. Remédier à la divergence de traitement de la TVA entre recettes et dépenses, conduisant à un écart entre le solde de trésorerie du compte de commerce et celui affiché en loi de règlement.

**Réponse :** « La direction des affaires financières (DAF) va instruire le sujet dans le cadre du groupe thématique pilotage budgétaire qu'elle anime avec la deuxième sous-direction de la direction du budget. »

La Cour maintient également sa recommandation n°6.

Nouvelle numérotation	Recommandation	Ancienne numérotation
1.	Le SIAé doit réaliser un effort important pour réduire les intérêts moratoires payés et les délais de paiement, en palliant le sous-effectif de ses fonctions financières. Le SIAé doit également s'organiser pour obtenir au plus vite les PV de réception en provenance des AIA.	6.
2.	Rendre compte dans les documents de performance budgétaire du coût de la masse salariale du SIAé, en faisant apparaître les montants de T2 financés par rétablissement de crédit sur la sous-action 57-02 « SIAé ».	7.

3.	Remédier à la divergence de traitement de la TVA entre recettes et dépenses, conduisant à un écart entre le solde de trésorerie du compte de commerce et celui affiché en loi de règlement.	8.
----	---	----

### Annexe n° 1 : Liste des abréviations

ACSIA	:	Agent comptable des services industriels de l'armement
AIA	:	Atelier industriel de l'aéronautique
BOP	:	Budget opérationnel de programme
CAS	:	Compte d'affectation spéciale
EDF	:	Electricité de France
EPIC	:	Établissement public à caractère industriel et commercial
ETPE	:	Equivalents temps plein emploi
DAF	:	Direction des affaires financières (DAF) du SGA
DGA	:	Direction générale de l'armement
DIRISI	:	Direction interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information
LFI	:	Loi de finances initiale
LOLF	:	Loi organique relative aux lois de finances
LPM	:	La loi de programmation militaire
MCO	:	Maintien en condition opérationnelle
PV	:	Procès-verbal (de réception)
RCS	:	Rémunérations et charges sociales
SAP	:	Systems, Applications & Products in Data Processing (progiciel de gestion)
SCA	:	Service du commissariat des armées
SGA	:	Secrétariat général pour l'administration
SIAé	:	Service industriel de l'aéronautique
SIMMAD	:	Structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels aéronautiques du ministère la défense
TVA	:	Taxe sur la valeur ajoutée
T2	:	Titre 2 (dépenses de personnel)
UGAP	:	Union des groupements d'achats publics

## Annexe n° 2 : Résultats comptables

### Tableau n° 1 : Résultat du compte de commerce 902

<i>Données en M€</i>	Réalisé 2013	Réalisé 2014	LFI 2015	Réalisé 2015	PLF 2016
<b>RECETTES</b>					
<b>Recettes totales :</b>	<b>596,42</b>	<b>634,68</b>	<b>620,07</b>	<b>670,33</b>	<b>633,96</b>
L11 – Cessions à des départements ministériels	591,38	628,05	610,48	657,66	624,07
L12 – Vente à des clients	3,97	5,06	6,09	7,35	6,39
L13 – Vente de produits résiduels					
L14 – Recettes résultant des activités annexes					
L15 – Remboursements des agences de bassin					
L16 – Redevances à reverser au budget général					
L17 – Cessions d’immobilisations corporelles	0,10	0,28	0,20	0,19	0,20
L18 – Cessions d’immobilisations incorporelles					
L19 – Remboursements de l’État					
L20 – Recettes diverses ou exceptionnelles	0,97	1,29	3,30	5,12	3,30
<b>DEPENSES</b>					
<b>Dépenses totales :</b>	<b>606,05</b>	<b>643,89</b>	<b>620,07</b>	<b>653,14</b>	<b>633,96</b>

<i>Données en M€</i>	Réalisé 2013	Réalisé 2014	LFI 2015	Réalisé 2015	PLF 2016
31 Achats de matières premières, fournitures, rechanges et sous-traitances	255,10	216,80	242,27	250,40	236,38
32 Services extérieurs	46,57	57,68	52,65	76,24	65,28
33 Autres services extérieurs	9,85	10,75	9,46	8,63	9,93
34 Impôts et taxes	6,66	7,99	7,79	9,01	8,70
35 Remboursement, au budget de la défense, de charges de personnel	249,13	310,79	274,24	272,81	276,56
36 Autres dépenses de gestion courante	0,15	1,48	0,65	2,19	1,62
37 Intérêts moratoires et change	0,51	1,42	1,01	1,96	1,00
38 Dépenses occasionnelles					
39 Immobilisations	38,07	36,99	32,00	31,89	34,50
<b>RESULTAT</b>	<b>-9,63</b>	<b>-9,21</b>	<b>0</b>	<b>17,19</b>	<b>0</b>

Source : Cour des comptes d'après SIAé et documentation budgétaire

### Annexe n° 3 : Performance industrielle du SIAé

Tableau n° 2 : Chiffres clés de la performance industrielle du SIAé

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CA incluant le CAS P (en M€)	597	588	633	646	629	647	651
Charge (en Mh <sup>4</sup> )	4,202	4,085	4,105	4,18	4,23	4,38	4,33
ETPT	4835	4736	4623	4605	4645	4685	4709
Sous-traitance (en % <sup>5</sup> )	3,6 %	3,1 %	3,8 %	4 %	4 %	6 %	4 %
h productives par ETPT	837,4	835,7	854,4	873,2	870,6	878,8	879,1
Coût facturé en €/h <sup>6</sup>	142	144	154	154,5	148,7	147,7	150,3

Source : Cour des comptes d'après données SIAé (plan d'entreprise)

<sup>4</sup> Mh : million d'heures productives

<sup>5</sup> % de sous-traitance : nombre total d'heures productives sous-traitées par le SIAé, divisé par le nombre total d'heures productives facturées par le SIAé.

<sup>6</sup> €/h : euros de CA, CAS Pensions inclus, par heure productive