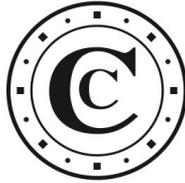


Cour des comptes



FINANCES ET COMPTES PUBLICS

ANALYSE DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE 2024

Compte de commerce 909
*Régie industrielle des établissements
pénitentiaires*

Avril 2025

Sommaire

SYNTHÈSE	5
RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS	7
INTRODUCTION	9
CHAPITRE I LES RÉSULTATS DE L'EXERCICE	11
CHAPITRE II LES DÉPENSES ET LES RECETTES	13
I - UNE HAUSSE DES RECETTES À CONSOLIDER SUR LA DURÉE	13
II - UNE BAISSÉ DES DÉPENSES CONJONCTURELLE	15
III - LA SOUTENABILITÉ	17
ANNEXES	19

Synthèse

Le compte de commerce n°909 - *Régie industrielle des établissements pénitentiaires* retrace les opérations relatives à la fabrication et à la vente de biens réalisés par les ateliers industriels des établissements pénitentiaires, à la fourniture de prestations de services, ainsi que les opérations de négoce effectuées à titre accessoire. Ce compte est géré par l'Agence du travail d'intérêt général et de l'insertion professionnelle des personnes placées sous main de justice (ATIGIP), créée en 2018.

En 2024, les charges cumulées s'élèvent à 36,1 M€ tandis que les produits s'élèvent à 39,5 M€. Il en découle un résultat excédentaire de 3,4 M €. Le solde cumulé du compte de commerce s'élève à 36,1 M€ au 31 décembre 2024, soit une hausse de 3,4 M€ par rapport à 2023.

Un écart important demeure pour l'exercice 2024 entre les prévisions d'exécution des dépenses et recettes. Cet écart est expliqué par un record d'activité, mais également par un important effort de recouvrement de créances qui doit se maintenir. Toutefois, il souligne, cette année encore, la nécessité d'améliorer la programmation et le pilotage des dépenses.

La soutenabilité du compte ne présente pas de risque, mais la pérennité des recettes doit être surveillée. En outre, l'amélioration constatée en 2024 traduit plus l'effort entrepris pour recouvrer des créances qu'une évolution à la hausse du chiffre d'affaires constaté.

Enfin, il paraît désormais pertinent d'envisager un plan d'utilisation d'une partie du solde cumulé au bénéfice de la modernisation de l'outil de production de la RIEP.

Récapitulatif des recommandations

- 1. (Recommandation nouvelle) : Élaborer un plan de modernisation de l'appareil productif en prévoyant son financement à partir d'une partie du solde cumulé du compte de commerce (DAP, ATIGIP).*
- 2. (Recommandation réitérée) : Améliorer la qualité de la prévision budgétaire (DAP, ATIGIP).*

Introduction

Le compte de commerce n°909 - *Régie industrielle des établissements pénitentiaires* retrace les opérations relatives à la fabrication et à la vente de biens réalisés par les ateliers industriels des établissements pénitentiaires, à la fourniture de prestations de services, ainsi que les opérations de négoce effectuées à titre accessoire. Il a été créé par l'article 23 de la loi n°50-1615 du 31 décembre 1950 de finances pour 1951. La loi de finances pour 1972, la loi de finances rectificative pour 1984, la loi de finances pour 2005, puis la loi de finances rectificatives pour 2015 ont modifié le texte originel.

Historiquement géré par le service de l'emploi pénitentiaire, le compte est désormais intégré à l'Agence du travail d'intérêt général et de l'insertion professionnelle des personnes placées sous main de justice (ATIGIP)¹, service à compétence nationale créé par le décret n°2018-1098 du 7 décembre 2018². L'Agence est à la fois compétente pour l'emploi pénitentiaire et la régie industrielle des établissements pénitentiaires (RIEP), pour le travail d'intérêt général et pour l'accompagnement vers l'emploi des personnes placées sous main de justice.

Au 31 décembre 2024, l'ATIGIP propose, en régie, du travail en détention dans 58 ateliers (contre 55 en 2023, du fait d'une ouverture, d'une réouverture et d'une extension d'atelier, à l'image de l'année 2023 qui avait connu deux ouvertures et une extension). Ces ateliers sont répartis dans 33 des 181 établissements pénitentiaires pour majeurs (*cf.* carte en annexe n°3). À côté de ces ateliers, les trois prestataires de gestion déléguée de l'administration pénitentiaire et plus de trois cents concessionnaires réalisent une part ou la totalité de leur activité en détention. Leur activité ne relève pas du compte 909 et de l'ATIGIP. Elle est retracée dans le second compte de commerce rattaché à la mission justice (compte de commerce 912 – *Cantine et travail des détenus dans le cadre pénitentiaire*).

L'effectif employé par l'ATIGIP en détention pour l'année 2024 s'élève à 1 217 opérateurs détenus en moyenne mensuelle (pour un nombre total de personnes détenues employées de 2 268, en augmentation par rapport à 2023). L'agence compte 265 agents dont 173 qui travaillent en ateliers et 64 au siège du Service de l'emploi pénitentiaire (SEP), installé à Tulle depuis 1994.

En 2024, l'ATIGIP a procédé à une importante réorganisation opérationnelle avec la création d'une direction industrielle et d'une direction commerciale, dans le but de réaliser des gains dans le domaine des achats et de la production des ateliers grâce à une meilleure coordination centrale.

L'année 2024 a été marquée par un record de l'activité du compte de commerce n° 909, lié à des facteurs structurels positifs et d'autres, plus conjoncturels.

¹ Le service de l'emploi pénitentiaire (SEP) qui le gérât jusqu'à cette date ne prenait en charge que les personnes détenues et leur proposait des activités d'insertion, de formation professionnelle et de travail.

² Recodifié en mars 2022 dans le Code pénitentiaire aux articles D112-39 et suivants.

CHAPITRE I

LES RÉSULTATS DE L'EXERCICE

Le résultat de l'exercice 2024 est excédentaire, créditant le solde du compte de commerce de 3,4 M€. Il s'agit d'un rétablissement dans la mesure où, en 2023, celui-ci était négatif à hauteur de -1,7 M€.

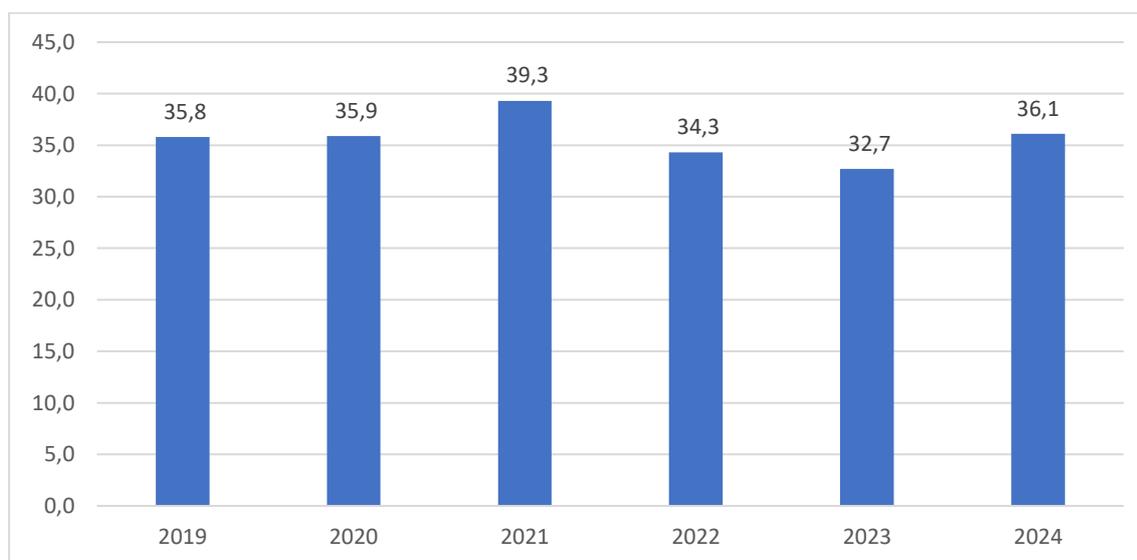
Tableau n°1 : solde cumulé en 2024

(1) Solde cumulé du CCO 909 au 31/12/2023	32,7 M€
(2) Charges cumulées en 2024	36,1 M€
(3) Produits cumulés en 2024	39,5 M€
(4) Résultat exercice 2024 [(3)-(2)]	+ 3,4 M€
(5) Solde cumulé du CCO 909 au 31/12/2024 [(1)-(4)]	36,1 M€

Source : - ministère de la justice

Il en résulte un solde cumulé de 36,1 M€ au 31 décembre 2024, contre 32,7 M€ en 2023. Le solde se rétablit donc à un niveau comparable à ceux de 2019 et 2020.

Graphique n°1 : variation annuelle du solde (en M€)



Source : données Chorus

Cet excédent provient majoritairement d'un bon niveau d'activité et de l'accélération des encaissements en fin d'exercice, faisant significativement progresser le solde du compte qui se situait à 29 M€ fin novembre 2024.

Il n'y a donc pas eu d'utilisation de l'autorisation du découvert au cours de la gestion 2024. Le montant de cette autorisation s'élève 609 800 €. Inchangé depuis de nombreuses années, il représente 10 jours de dépenses courantes. Cette autorisation est prévue pour couvrir les éventuels besoins de trésorerie créés par le décalage entre le paiement des dépenses et l'encaissement des recettes.

En augmentation en 2024, le solde cumulé permet de couvrir l'équivalent d'une année de dépenses du compte. Une partie gagnerait à être mobilisée pour permettre de conduire une modernisation de l'appareil productif de la RIEP et la poursuite de son déploiement, son objectif ne pouvant être une thésaurisation continue. Le service a déjà identifié des besoins en ce sens qui doivent être satisfaits sans toutefois compromettre l'équilibre du compte à moyen terme.

RECOMMANDATION

La Cour formule la recommandation suivante :

- 1. (Recommandation nouvelle) Élaborer un plan de modernisation de l'appareil productif en prévoyant son financement à partir d'une partie du solde cumulé du compte de commerce (DAP, ATIGIP).*
-

Chapitre II

Les dépenses et les recettes

I - Une hausse des recettes à consolider sur la durée

Les recettes s'élèvent à 39,5 M€ au titre de l'année 2024, en progression par rapport à 2023 de 2,9 M€. Elles comprennent le produit de la vente des objets fabriqués, les prestations de service et les opérations de négoce.

Comme cela avait déjà été le cas en 2023, elles ont été très supérieures aux prévisions de la loi de finances initiale.

Tableau n°2 : compte de commerce n°909 – recettes 2023 et 2024

En M€	LFI 2024	Exécution 2023	Exécution 2024
Versements des services du ministère de la Justice	13,0	16,8	15,5
Versements administrations, collectivités, organismes, établissements publics	3,6	3,6	3,3
Clients divers	12,2	16,2	20,7
Total	28,8	36,6	39,5

Sources : direction de l'administration pénitentiaire

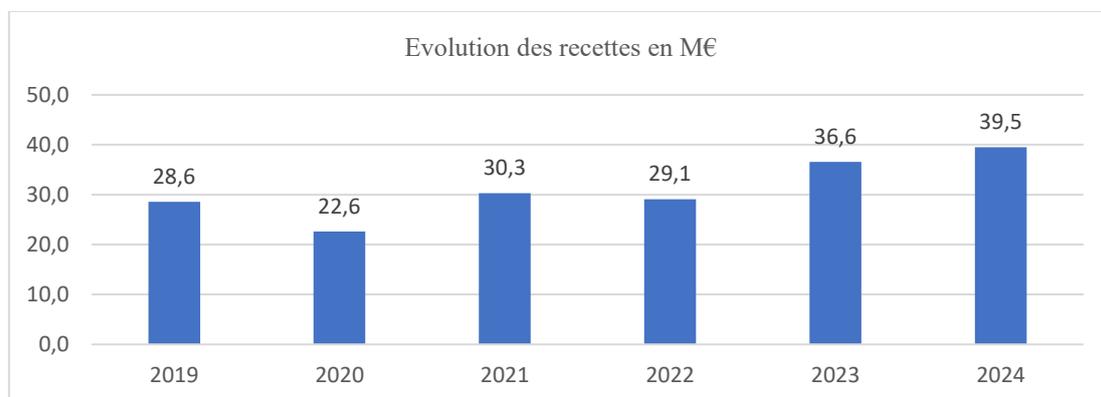
Les versements des services du ministère de la justice et des clients du secteur privé sont supérieurs à la prévision en LFI, à hauteur respectivement de 2,5 M€ et de 8,5 M€, soit un total de 11,0 M€. Toutefois, par comparaison avec l'année 2023, on note une érosion des versements des services du ministère de la justice. Si l'ATIGIP fournit les uniformes de l'administration pénitentiaire, elle équipe aussi les nouveaux établissements pénitentiaires en mobilier administratif et de détention ; de ce fait, elle dépend à la fois des recrutements et des projets immobiliers de la DAP. En revanche, la pratique est moins systématique pour l'immobilier des services judiciaires ou de la protection judiciaire de la jeunesse. Interrogé, le ministère n'a pas communiqué à la Cour les objectifs d'achat en ce domaine. Une plus grande systématisme renforcerait l'emploi pénitentiaire dont le développement est l'un des objectifs du ministère et contribuerait aussi à un meilleur équilibre du compte.

La progression des recettes en 2024 s'explique par :

- l'importance des contrats conclus avec le ministère des armées (le chiffre d'affaires facturé est de 1,8 M€ en 2024) ;
- l'importance croissante des clients privés imputée notamment à l'action du service commercial de l'ATIGIP accompagné par les responsables relations aux entreprises au sein des directions interrégionales des services pénitentiaires (DISP) ;
- le fort recouvrement des créances, notamment grâce à la finalisation tardive de certains dossiers du plan 15 000 de l'année 2023 sur lesquels les paiements ont été retardés par des négociations avec les entreprises concernées ;
- le déblocage tardif de crédits à la suite du dégel dont a bénéficié le programme 107 au profit des DISP ; ces dernières ont ainsi pu payer des factures correspondant à des productions et des prestations de l'ATIGIP dont elles avaient suspendu le règlement faute de crédits disponibles, mais également établir des conventions d'avance sur des dépenses pour 2025.

Les facteurs conjoncturels se mêlent donc à d'autres, plus structurels, questionnant la pérennité de cette amélioration et rehaussant la nécessité pour le ministère de la justice d'orienter sa politique d'achat au profit de la RIEP.

Graphique n°2 : exécution des recettes depuis 2019



Source : données Chorus

En matière de solde sur les restes à recouvrer, la situation évolue à la baisse par rapport à l'année passée, mais reste à un niveau supérieur à 2022.

Tableau n°3 : évolution du solde des restes à recouvrer

31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
5,2 M€	8,2 M€	5,5 M€

Sources : direction de l'administration pénitentiaire et Cour des comptes

Les restes à recouvrer demeurent maîtrisés pour l'ensemble du secteur public compte tenu de certaines prises en charge de factures récentes à échéance en 2025, mais continuent à progresser à l'égard de l'administration pénitentiaire. Ceux à l'encontre des débiteurs privés, qui présentaient un solde de 6,7 M€ au 31 décembre 2023, présentent désormais un solde de 3,1 M€. Comme évoqué *supra*, les résultats positifs sont notamment liés à la conclusion de plusieurs dossiers du plan 15 000.

Quatre ateliers font l'objet d'un suivi régulier pour des créances récentes :

- Service Projets : 2,1 M€ (4,4 M€ en 2023) ;
- Val-de-Reuil Métal : 0,4 M€ (0,9 M€ en 2023) ;
- Arles confection : 0,6 M€ (0,3 M€ en 2023) ;
- Toul Bois 0,2 M€ (0,2 M€ en 2023).

L'action d'amélioration du recouvrement des créances, significative et déjà effective, doit être poursuivie.

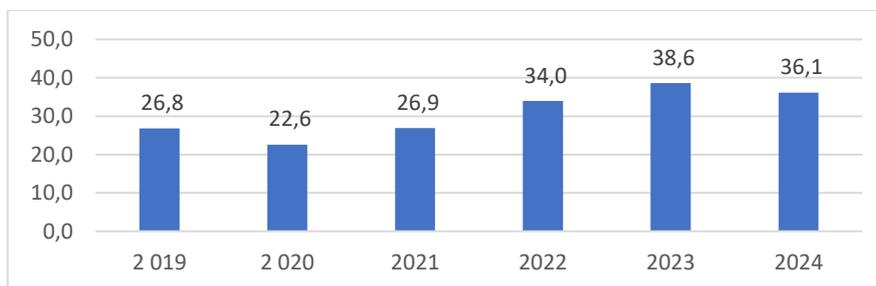
II - Une baisse des dépenses conjoncturelle

Les dépenses comprennent le prix des matières premières et des fournitures, les investissements, le coût du renouvellement du matériel, la rémunération du travail des détenus, les frais généraux, les taxes et le remboursement au budget général des traitements et indemnités des agents affectés à la régie industrielle.

Les taxes progressent avec les recettes tandis que l'ATIGIP doit rembourser au budget général de l'État 15 % des émoluments versés en n-1 au personnel de la RIEP³.

Les dépenses s'élèvent à 36,1 M€, soit 2,5 M€ de moins qu'en 2023.

Graphique n°3 : exécution des dépenses depuis 2018



Source : données Chorus

³ En application d'un principe d'abord réglementaire puis intégré dans la loi par l'article 6 de la loi n° 2015-1786 du 29 décembre 2015 de finances rectificative pour 2015 qui, pour son application, renvoie à un arrêté conjoint du ministre de la justice et du ministre chargé du budget. Le texte a été pris le 25 novembre 2016 et fixe la quote-part de 15%.

Cette diminution s'explique par la baisse des achats (1 M€, bien qu'en sur-exécution), une baisse du renouvellement des matériels (0,8 M€), mais également d'une baisse de la rémunération des personnes détenues (1 M€).

La réduction des renouvellements de matériel est liée à un dialogue de gestion tardif qui n'a pas permis de réaliser les investissements prévus. Elle est donc conjoncturelle.

Tableau n°4 : compte de commerce n°909 – Dépenses 2023 - 2024

En M€	2023		2024	
	LFI	Exécution	LFI	Exécution
Achats	8,5	15,5	9,6	14,5
Entretien et fonctionnement des ateliers	3,8	7,7	4,2	8,0
Taxes	1,8	1,8	1,3	2,1
Renouvellement des matériels	2,8	2,8	3,0	2,0
Rémunération travail des détenus	8,7	8,8	9,0	7,8
Remboursement émoluments des agents affectés à la RIEP	2,4	1,7	1,6	1,7
Dépenses accidentelles	-	-	0,01	0,03
Total général	28	38,3	28,7	36,1

Source : ministère de la justice

La baisse de la rémunération de la main d'œuvre pénale s'inscrit pourtant dans un contexte d'accroissement des heures travaillées lié à l'augmentation du nombre d'opérateurs (en hausse continue) et à l'ouverture de nouveaux ateliers. Cette évolution s'explique par deux facteurs cumulatifs :

- L'année 2023 a été perturbée par la mise en place du contrat d'emploi pénitentiaire et du logiciel OCTAVE qui a pu engendrer, en raison de retards de clôture, des excédents de rémunérations versées. Cette situation a été régularisée en 2024 ;
- De façon plus structurelle, on observe un accroissement sensible du taux de rotation des opérateurs du fait de la surpopulation carcérale. Or, le système de rémunération est fondé sur une augmentation progressive en fonction du temps d'exercice, de la technicité et de l'acquisition des compétences.

Tableau n°5 : évolution de la rémunération des opérateurs

	2023	2024	Progression
<i>Coût total horaire avec charges patronales</i>	6,6	6,3	-4,5 %
<i>Salaire moyen mensuel payé avec les charges patronales</i>	616,4	605,6	-1,7 %

Source : Cour des comptes - ATIGIP

En revanche, la baisse des achats est particulièrement notable dans un contexte de croissance de la production qui devrait générer mécaniquement une hausse des achats. La hausse de la production a d'ailleurs accru la part des dépenses en suivant un facteur plus élevé qu'en 2023 qui explique en partie la dégradation de la marge brute. La réforme progressive de la politique d'achat et la forte amélioration de la marge des activités de service (centre d'appels, dessin assisté par ordinateur (DAO), etc.) participent de la maîtrise, certes précaire, de la dépense.

Tableau n°6 : part de la production et des services dans les recettes et dépenses

	2023			2024		
<i>Heures travaillées</i>	1 370 840			1 420 223		
	Recettes	Dépenses	Marge brute	Recettes	Dépenses	Marge brute
<i>Production</i>	85 %	84 %	14,7 %	86,6 %	89 %	14,4 %
<i>Services</i>	15 %	16 %	41,5 %	13,4 %	11 %	63,0 %

Source : ATIGIP

Toutefois les dépenses d'achats ont été à nouveau largement sous-estimées, en rupture avec les prévisions réalistes de 2022, avec des exécutions relativement homogènes sur les trois dernières années et des objectifs poursuivis d'accroissement de l'activité (recherche de contrats, ouvertures d'ateliers). Cette sous-estimation concerne également le poste des taxes de manière mécanique puisqu'il progresse en fonction du niveau d'activité.

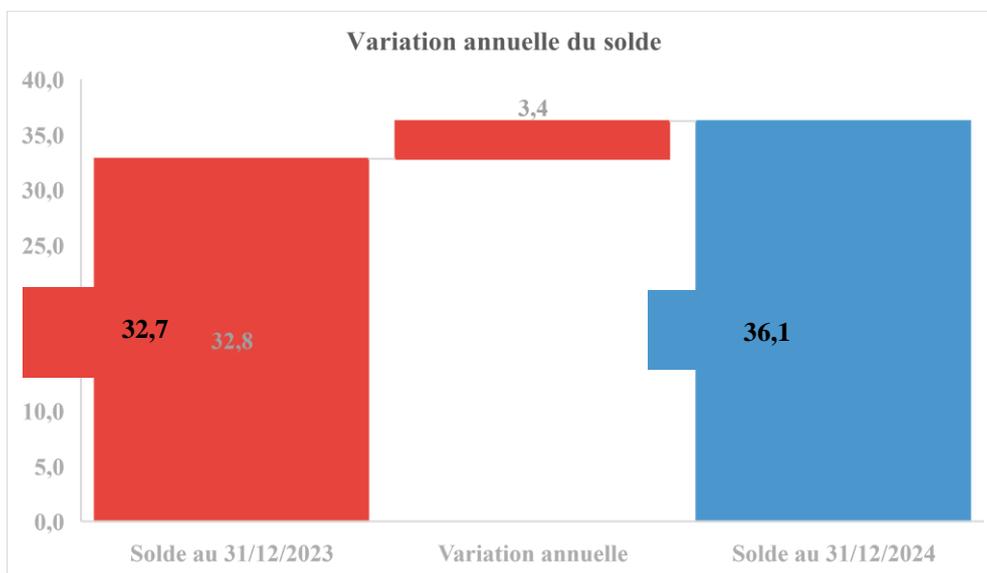
Comme pour les recettes, une amélioration de la qualité de la prévision budgétaire est nécessaire en dépenses. La mise en place d'une comptabilité analytique, indispensable pour une activité commerciale, la faciliterait.

III - La soutenabilité

Le solde 2024 est positif, s'élevant à 3,4 M€, après des exercices précédents déficitaires. De fait, le solde cumulé s'accroît et s'établit à 36,1 M€.

La soutenabilité du compte ne présente pas de risque.

Graphique n°3 : solde cumulé depuis 2023 (en M€)



Source : données Chorus

RECOMMANDATION

La Cour formule la recommandation suivante :

- (Recommandation réitérée) Améliorer la qualité de la prévision budgétaire (DAP, ATIGIP).*
-

Annexes

**Annexe n° 1 : exécution - Compte de commerce n° 909 – Régie
industrielle des établissements pénitentiaires**

Ligne	LFI 2024		Exécution 2024	
	<i>Dépenses</i>	<i>Recettes</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Recettes</i>
<i>11 – Versements des services du ministère de la justice (4111-41112)</i>		<i>13 000 000</i>		<i>15 506 769,77</i>
<i>12 – Versements d'autres administrations, collectivités, organismes et établissements publics (4113-4114)</i>		<i>3 600 000</i>		<i>3 272 806,30</i>
<i>13 – Clients divers (41115 4116 41621)</i>		<i>12 200 000</i>		<i>20 722 505,65</i>
<i>14 - Provisions sur commandes en cours</i>				
<i>15 - Recettes diverses ou accidentelles</i>				
<i>16 - Centres de reconduite à la frontière des étrangers en situation irrégulière</i>				
<i>31 - Achats</i>	<i>9 585 000</i>		<i>14 487 110,41</i>	
<i>32 - Entretien et fonctionnement des ateliers</i>	<i>4 200 000</i>		<i>8 001 384,57</i>	
<i>33 - Renouvellement des matériels et installations d'exploitation</i>	<i>3 000 000</i>		<i>2 022 061,14</i>	
<i>34 - Rémunération du travail des détenus</i>	<i>9 000 000</i>		<i>7 828 396,75</i>	
<i>35 - Remboursement au budget général de l'État des émoluments d'agents affectés à la Régie industrielle des établissements pénitentiaires</i>	<i>1 600 000</i>		<i>1 674 509,00</i>	
<i>36 - Dépenses diverses ou accidentelles</i>	<i>15 000</i>		<i>26 907,45</i>	
<i>37 – Taxes</i>	<i>1 300 000</i>		<i>2 095 894,18</i>	
<i>38 - Emploi de provisions</i>				
<i>39 - Centres de reconduite à la frontière des étrangers en situation irrégulière</i>				
Total	<i>28 700 000</i>	<i>28 800 000</i>	<i>36 136 262,50</i>	<i>39 502 081,72</i>

**Annexe n° 2 : suivi des recommandations formulées
au titre de l'exécution budgétaire 2023**

N°	Recommandation formulée au sein de la note d'exécution budgétaire 2023	Réponse de l'administration	Analyse de la Cour	Appréciation par la Cour du degré de mise en œuvre*
1	Recommandation n°1. (DAP, ATIGIP) Améliorer la qualité de la prévision budgétaire.		Non mise en œuvre	Maintenue
2	Recommandation n° 2. (DAP, ATIGIP) Poursuivre l'action d'amélioration du recouvrement des créances.	Un plan d'action et de suivi au niveau national en 2025	Mise en œuvre en cours	Mise en œuvre en cours

Annexe n° 4 : Réponse – SG – Justice

Remarques techniques sur le relevé d'observations provisoires – CCO909

Recommandation / Tableau ou § concerné	Remarques du ministère
Recommandation n°1 (Nouvelle)	<p>Élaborer un plan de modernisation de l'appareil productif en prévoyant son financement à partir du solde cumulé du compte de commerce.</p> <p>La cour introduit une nouvelle recommandation concernant le compte de commerce 909 au regard du montant du solde cumulé de ce dernier au 31 décembre 2024.</p> <p>Jusqu'à présent le programme d'investissement annuel était financé par les recettes cumulées des ateliers et était dirigé vers le renouvellement du parc machines. Ces investissements garantissaient des plateaux techniques modernes et performants des ateliers de production, bois, métal et confection. Ils permettaient en outre de répondre à la mission de formation et d'insertion en permettant aux personnes détenues de travailler sur des machines similaires au standard ordinaire.</p> <p>L'amplification de ce renouvellement va permettre de disposer de matériels et d'équipements encore plus performants. Dans le cadre de cet objectif, les futures opérations sont entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La sécurisation de l'exploitation de CASABIANDA par la mise en conformité des locaux et du parc machine ; - Le renouvellement du parc machines de l'imprimerie de Melun ; - La poursuite de la politique d'investissement avec le renouvellement des machines des ateliers de production bois et métal ; - Le développement d'un nouvel ERP global en remplacement des logiciels comptable et de production vieillissants qui permettra d'améliorer pilotage et reporting. <p>La mise en œuvre d'une politique d'investissement plus ambitieuse va permettre au SEP de pouvoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ouvrir de nouveaux ateliers et ainsi augmenter le nombre d'opérateurs ; - Répondre à l'amélioration des nouvelles normes de sécurité - Améliorer sa productivité ; - Mettre à niveau, dans le cadre des DUERP, nos 58 plateaux techniques ; - Accéder à de nouveaux marchés
	<p>Améliorer la qualité de la prévision budgétaire</p> <p>L'écart entre la LFI et l'exécution 2024 sur le compte de commerce 909 est représentatif de la très forte activité des ateliers. Le montant record de recettes de 39,5 M€ contre 28,8 M€ prévus correspond essentiellement aux ventes à destination des clients privés qui continuent d'être en très forte progression par rapport au résultat enregistré l'année précédente et nettement supérieures à la prévision. En dépense, ce même écart entre la LFI et l'exécution résulte du maintien de la hausse du volume d'activité.</p> <p>Face à ce constat et afin d'améliorer la qualité des prévisions budgétaires, l'ATIGIP a engagé en 2024 un nouveau processus d'élaboration de celles-ci. Celui-ci porte sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un important travail interservices conduit par la direction de l'agence qui a pour objectif la mise en place de nouveaux indicateurs de suivi de l'activité en 2025 ; - Des outils d'aide à la décision et au pilotage en cours d'élaboration seront transmis mensuellement par le service contrôle de gestion à la direction de l'ATIGIP. Ils

<p>Recommandation n°2 (Réitérée)</p>	<p>prendront la forme de tableaux de bord détaillés par ateliers incluant en outre le chiffre d'affaires HT avec un historique, les prévisions issues du dialogue de gestion, l'exécution avec les écarts aux prévisions issues des dialogues de gestion ;</p> <p>Une évaluation régulière par le service commercial, des perspectives de ventes et de l'état des commandes, corrélée à un suivi de l'évolution des prix des matières premières par le service achats, permettant d'anticiper la gestion de la production des ateliers et ses conséquences financières ;</p> <p>Le renforcement de la direction industrielle du SEP permettra un contrôle permanent des capacités de production. Le SEP entend poursuivre l'amélioration de ses process au sein des ateliers de production au travers du développement d'une démarche LEAN.</p> <p>Par ailleurs, une meilleure coordination entre l'agence comptable en charge de la production des résultats du compte de commerce et le service de l'emploi pénitentiaire (chefferie du SEP, service commercial, service projet, service de l'organisation industrielle et service achat marché) est prévue.</p> <p>Il est à souligner qu'une importante restructuration de l'organisation du SEP, validée en CSA en septembre 2024, a conduit à la création de deux directions : direction commerciale et direction industrielle afin de répondre aux exigences organisationnelles du suivi des 58 ateliers.</p> <p>Ce suivi en temps réel de l'activité budgétaire et financière du compte de commerce permettra la résolution des litiges avec les donneurs d'ordre dans des délais réduits. Enfin, la programmation des investissements suit désormais une chaîne décisionnelle repensée priorisant les éléments sécuritaires et normatifs. Celle-ci est structurée sur la base d'un calendrier cohérent associant les différents services.</p> <p>Ces axes d'amélioration dans la préparation des prévisions au sein d'une organisation optimisée doivent permettre une fiabilisation des perspectives d'achats et de ventes. Néanmoins, la conjoncture économique incertaine affecte tant les fournisseurs que les clients et a un impact sur leur santé financière et leur stratégie, ce qui limite en partie la visibilité.</p>
--	---

