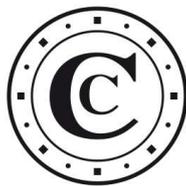


Cour des comptes



S2024-1053

LES COMPTES ET LA GESTION
DES SERVICES DE LA
PRÉSIDENTENCE DE LA RÉPUBLIQUE

EXERCICE 2023

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
SYNTHÈSE.....	5
INTRODUCTION.....	8
1 UNE SITUATION FINANCIÈRE QUI APPELLE À LA VIGILANCE	9
1.1 Les comptes à fin 2023.....	9
1.1.1 Un résultat déficitaire	9
1.1.2 Des fonds propre en baisse.....	10
1.2 Une exécution budgétaire supérieure à la programmation.....	11
1.2.1 Des recettes en progression	11
1.2.2 Une forte hausse des dépenses	11
1.3 Un compte qui ne retrace pas la totalité des coûts de la Présidence de la République.....	12
2 UNE GESTION BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE CONFORTÉE	14
2.1 La consolidation de la démarche de performance	14
2.1.1 Un suivi mensuel des indicateurs d’activité et de gestion.....	14
2.1.2 Les principaux leviers de performance	14
2.2 Une fonction achat professionnalisée.....	15
2.3 Une gestion des régies suivie et maîtrisée.....	17
2.4 Une démarche de contrôle de gestion et de contrôle interne en amélioration constante.....	17
2.4.1 Des suivis et audits qui permettent de maîtriser les dépenses et sécuriser les procédures.....	17
2.4.2 La mise en œuvre effective du contrôle interne financier	19
2.4.3 Cartographie des risques métiers : deux premières directions concernées en 2023	20
3 L’EXÉCUTION BUDGÉTAIRE PAR DIRECTION	22
3.1 La direction des ressources et de la modernisation	22
3.1.1 Les dépenses de personnel de la Présidence et la gestion des ressources humaines	23
3.1.1.1 Des effectifs se rapprochant du plafond d’emploi.....	23
3.1.1.2 Une progression de la masse salariale sous l’effet de mesures de revalorisation et d’une réforme du régime indemnitaire	24
3.1.1.3 Une gestion des ressources humaines prenant davantage en compte la qualité de vie au travail	26
3.1.1.4 Les dépenses de protection juridique.....	28
3.1.2 La gestion du patrimoine.....	29
3.1.2.1 La stratégie immobilière.....	29
3.1.2.2 L’organisation de la fonction immobilière	30

3.1.2.3	Les dépenses de fonctionnement et d'investissement immobiliers	31
3.1.2.4	Les concessions de logement.....	32
3.1.2.5	Les dépôts d'œuvres d'art et de mobilier	33
3.1.3	Les systèmes d'information et de communication	35
3.1.3.1	Organisation, effectifs et budget.....	35
3.1.3.2	Gouvernance et pilotage stratégique.....	35
3.1.3.3	Suivi de l'état des systèmes d'information et de communication.....	36
3.1.3.4	Sécurité des systèmes d'information	37
3.1.3.5	La gestion des projets	37
3.2	La direction de la sécurité de la Présidence de la République	38
3.2.1	L'organisation et les dépenses de personnel	39
3.2.2	Les dépenses de fonctionnement et d'investissement	40
3.3	La direction de la communication	41
3.3.1	Une poursuite des transformations de la direction en 2023	41
3.3.2	Un projet d'espace de visite et de boutique dont les modalités restent à préciser.....	43
3.4	Les dépenses rattachées à l'activité propre de l'épouse du Président de la République.....	43
4	LA DIRECTION DES OPÉRATIONS.....	45
4.1	Des dépenses en augmentation en lien avec une activité soutenue	46
4.1.1	Un budget 2023 réalisé supérieur de 44 % à la dotation initiale.....	46
4.1.2	Une forte hausse de la masse salariale	47
4.1.3	Une organisation et une préparation des déplacements et événements davantage cadrées mais qui pourraient être améliorées	48
4.1.3.1	Une organisation cadrée	48
4.1.3.2	Une organisation qui manque parfois d'anticipation et d'outils partagés.....	50
4.1.3.3	Une nécessaire sensibilisation de tous les acteurs	51
4.2	Un nombre de déplacements qui tend à retrouver le niveau d'avant covid et un coût unitaire croissant.....	52
4.2.1	Un nombre et un coût des déplacements présidentiels en hausse	52
4.2.1.1	Une hausse des dépenses totales de déplacements et du coût unitaire	52
4.2.1.2	Une hausse résultant de la fréquence et de la structure des déplacements	53
4.2.2	Des postes de coûts inégalement maîtrisés	54
4.2.2.1	Des missions préparatoires souvent trop tardives.....	56
4.2.2.2	Des dépenses de transport, principal poste de coût, qui pourraient être davantage rationalisées.....	57
4.2.2.3	Des dépenses d'hébergement qui dépendent de la taille des délégations et de la capacité d'anticipation.....	59
4.2.2.4	La restauration lors des déplacements représente une dépense significative.....	60
4.2.2.5	Diverses autres dépenses	60
4.2.3	Les dépenses liées aux déplacements privés remboursés par le Président selon un barème établi par les services de la Présidence	62
4.3	Les réceptions et cérémonies.....	62
4.3.1	Une mobilisation de nombreux services et prestataires	62
4.3.1.1	Les cuisines du palais de l'Élysée	62
4.3.1.2	La cave	63
4.3.1.3	Le service à table.....	64
4.3.1.4	Autres	64

4.3.2 Un effort de maîtrise de la dépense mais une activité plus soutenue de la Présidence de la République.....	65
4.3.2.1 Budget global	65
4.3.2.2 Le cas spécifique des dîners d'État.....	67
4.3.2.3 Cérémonies et hommages nationaux	68
ANNEXES.....	69
Annexe n° 1. Le compte de résultat de l'année 2023	70
Annexe n° 2. Le bilan de l'année 2023	73
Annexe n° 3. Présentation de la dotation budgétaire et de son utilisation	75

SYNTHÈSE

Comme chaque année depuis 2009, la Cour des comptes a contrôlé les comptes et la gestion des services de la Présidence de la République pour l'exercice 2023.

- Malgré des efforts de maîtrise des risques et des coûts, un résultat déficitaire fragilisant les comptes de la Présidence

Au terme de l'exercice 2023, les produits retracés dans le compte de résultat se sont établis à 117,2 M€ et les charges à 125,5 M€ (contre respectivement 110 M€ et 109,8 M€ en 2022). Le résultat comptable est donc déficitaire de 8,3 M€ alors qu'il était excédentaire en 2022 (0,3 M€). Plusieurs abondements spéciaux dont a bénéficié la Présidence entre 2019 et 2022, cumulés avec la crise sanitaire, avaient en effet largement contribué à ce résultat excédentaire, dans un contexte de stabilité de la dotation depuis 2018. Le résultat déficitaire de 2023 a rendu nécessaire un prélèvement sur la trésorerie de 9,5 M€. De ce fait, des efforts significatifs devront être entrepris dès 2024 afin de rétablir et pérenniser l'équilibre financier de la Présidence.

La hausse des dépenses par rapport à 2022 s'explique notamment par des déplacements et réceptions du Président de la République en forte hausse mais également par un niveau élevé d'inflation nationale et surtout internationale. Ainsi, les dépenses de déplacements sont supérieures de 7 M€ au budget prévisionnel. À l'inverse, malgré l'augmentation du point d'indice et du déploiement de nouvelles indemnités, les dépenses de personnel restent maîtrisées (-0,6 M€).

Les améliorations constatées au cours des années précédentes en matière de gestion budgétaire et comptable, notamment à la suite des observations de la Cour, se sont poursuivies en 2023. Après consolidation du contrôle interne financier, les premiers travaux destinés à construire une carte des risques métiers et le plan d'action correspondant ont débuté en 2023. Un effort de définition et clarification des procédures est par ailleurs conduit à travers différentes notes internes (en particulier s'agissant des voyages officiels). L'enjeu est désormais de mettre en œuvre ces procédures mais aussi d'appliquer les recommandations issues des audits menés par le contrôle interne, en particulier en matière de gestion des cartes bancaires du numéraire et de la gratuité de l'accès à la restauration collective pour certains personnels.

- Des directions engagées dans un effort de modernisation et de structuration

Avec 817 agents en 2023, la Présidence de la République se rapproche de son plafond d'emploi, avec des départs et arrivées moins nombreux qu'en 2022. Du fait de cette hausse des effectifs mais aussi de diverses mesures nationales de revalorisation salariale, les dépenses de personnel progressent de 4,1 %. Une réforme visant à harmoniser les différents régimes indemnitaires a également contribué à faire progresser les dépenses de personnel. Par ailleurs, la Présidence a poursuivi le travail engagé en 2022 d'amélioration de la qualité de vie au travail tant à travers une amélioration de l'environnement de travail que par une meilleure prise en compte de l'équilibre vie professionnelle – vie privée. L'adoption d'une comptabilité analytique portant sur l'ensemble des dépenses de personnel s'avère indispensable afin de mieux suivre ces dépenses au sein de chaque direction.

En matière d'immobilier, l'année 2023 a été marquée par l'achèvement de l'opération de rénovation des grandes cuisines, dans les délais et budgets impartis, mais aussi par l'élaboration d'un nouveau schéma directeur immobilier 2023-2027 qui fait du développement durable un axe fort, notamment à travers le projet de géothermie. Les projets de rénovation thermique engagés devraient permettre de maîtriser davantage les dépenses de fluide qui ont fortement progressé l'an passé (+21 % pour l'électricité, +97 % pour le gaz) malgré une baisse de la consommation en volume. Concernant les concessions de logement, le travail de mise en conformité doit être poursuivi en menant à son terme la résorption d'une situation héritée de pratiques antérieures, avec l'occupation de logements sans paiement d'une redevance, une anomalie constatée depuis plusieurs années par la Cour, et en réévaluant le niveau de certains loyers afin de s'aligner sur la réglementation en vigueur.

Le service de l'informatique, des réseaux et du numérique (SIRN) est également engagé dans la définition d'un schéma directeur. Il viendra compléter les améliorations relevées depuis l'an dernier en termes de sécurité des systèmes d'information, tandis qu'une partie des difficultés rencontrées par le projet SIRH semblent levées. Les difficultés de recrutement ont cependant pesé en 2023 sur la capacité à mettre en œuvre certains projets (investissement informatique, connaissance du parc matériel et applicatif, formalisation des procédures à l'arrivée et au départ des agents), mais la situation se stabilise.

Les constats formulés en 2022 au sujet de la direction de la sécurité de la Présidence de la République (DSPR) demeurent d'actualité avec une résorption progressive du stock d'heures supplémentaires, qui doit être poursuivie, et la nécessité de travailler sur certains axes : utilisation de véhicules de service comme véhicules de fonction, émission de demandes de remboursement des personnels mis à disposition par la DGPN, articulation entre heures supplémentaires et indemnités de sujétions particulières (ISP).

Enfin, la direction de la communication poursuit ses transformations afin d'accompagner la dématérialisation croissante de la correspondance et une place accrue donnée à la communication numérique. Ses missions sont aussi amenées à s'accroître avec la création d'un espace muséal, boutique et salon de thé en 2024.

- Des développements spécifiques en 2023 portant sur la direction des opérations : une organisation à conforter, des coûts à contenir

Depuis 2018, la Cour retient chaque année un thème de gestion qu'elle contrôle de manière approfondie. Elle a choisi cette année d'examiner l'organisation et les activités de la direction des opérations (DIROP), dont les 214 agents sont chargés de la mise en œuvre des déplacements, réceptions et événements de la Présidence, ainsi que de l'intendance générale du Palais et du service privé du Président.

L'activité de la direction a très fortement repris après les années marquées par la crise sanitaire et la campagne électorale de 2022. Son budget initial 2023 a ainsi été augmenté de près de 45 % en cours d'exercice et la quasi-totalité des crédits a été consommée, soit plus de 31 M€ (22 M€ en 2022). Cette hausse des dépenses s'explique principalement par le nombre d'événements et les répercussions de l'inflation, notamment sur les deux principaux postes que sont les transports et l'hébergement. Pour les réceptions, elle résulte non seulement de l'accroissement de l'activité, mais aussi de l'augmentation du nombre d'invités, dans un contexte de rénovation des grandes cuisines qui a conduit à recourir plus fréquemment à des prestations de traiteur.

Les procédures mises en place et les règles édictées pour contenir les dépenses traduisent une réelle attention au sujet mais se heurtent aux aléas affectant l'agenda du Président et à des problèmes d'organisation interne. Dans un contexte d'augmentation des coûts et afin d'assurer durablement l'équilibre du budget de la Présidence, les efforts doivent être poursuivis et confortés pour améliorer la circulation de l'information entre les services, disposer d'outils de travail partagés, encadrer les dépenses de déplacement et de réception et mieux anticiper. Ceci concerne en particulier la taille des délégations, les refacturations, et l'optimisation des dépenses d'extra et de traiteur pour les réceptions.

INTRODUCTION

Dans le cadre des dispositions des articles L. 111-2 et L. 111-3 du code des juridictions financières, la Cour procède, depuis 2009, au contrôle annuel des comptes et de la gestion des services de la Présidence de la République.

Depuis la réorganisation mise en œuvre en 2019, ces services sont organisés en quatre directions sous l'autorité d'un directeur général des services : direction de la communication, direction des ressources et de la modernisation (chargée des fonctions support), direction de la sécurité de la Présidence de la République et direction des opérations (chargée notamment des déplacements, des événements et de l'intendance). La quasi-totalité des crédits est exécutée par ces quatre directions, le reste relevant du cabinet et de l'état-major particulier.

Au 31 décembre 2023, la Présidence de la République emploie 817 personnes (agents publics mis à disposition ou contractuels). La dotation ouverte en loi de finances pour 2023 s'est élevée à 110,5 M€, en hausse pour la première fois depuis 2018. Les dépenses s'inscrivent elles-aussi en hausse (124,2 M€ en crédits de paiement). De manière générale, l'année 2023 a été caractérisée par une forte reprise des déplacements à l'étranger et, plus largement, une activité accrue de la Présidence de la République, après une année 2021 encore affectée par la crise sanitaire et une année 2022 marquée par l'élection présidentielle.

Lors de son contrôle annuel, la Cour procède à l'analyse des comptes et des principales composantes de la dépense de ces services (dépenses de personnel, déplacements, communication, etc.). Elle apprécie l'état d'avancement de la mise en œuvre du cadre budgétaire et comptable, de la fonction achat et du contrôle interne. Ces éléments sont présentés en parties 1 et 2 du présent rapport. La partie 2 retrace également le contrôle des coûts de fonctionnement associés au conjoint du chef de l'État prévu par la charte de transparence du 21 août 2017. La partie 3 présente l'exécution du budget de la Présidence par direction.

En outre, depuis l'examen des comptes 2018, la Cour réalise chaque année un contrôle approfondi sur un domaine d'activité particulier de la Présidence. Les exercices antérieurs ont ainsi porté sur les ressources humaines (2018), l'organisation des services (2019), la sécurité (2020), l'immobilier et le patrimoine (2021) et les systèmes d'information et de communication (2022). Le thème retenu cette année, la direction des opérations, fait l'objet de la quatrième partie du présent rapport.

1 UNE SITUATION FINANCIÈRE QUI APPELLE À LA VIGILANCE

Les comptes de la Présidence sont retracés sous la forme d'une comptabilité générale, dans laquelle les dépenses sont enregistrées en droits constatés, et d'une comptabilité budgétaire, dans laquelle elles sont enregistrées au moment de leur paiement. Leur présentation s'inscrit dans le cadre du règlement budgétaire et comptable et du plan comptable, mis en œuvre depuis 2017.

1.1 Les comptes à fin 2023

1.1.1 Un résultat déficitaire

Les charges (125,5 M€) ont augmenté de 14 % et les produits de 6,5 % (117,2 M€) par rapport à l'exercice 2022¹.

Du fait, d'une part, d'une activité importante contrainte notamment par l'actualité internationale et, d'autre part, de la forte inflation, l'augmentation des charges concerne la plupart des postes, mais affecte principalement les transports et déplacements (+ 7,7 M€), les services extérieurs² (+ 2,3 M€) et, dans une moindre mesure, les achats de marchandises (+ 1,3 M€).

Pour leur part, les produits d'exploitation poursuivent leur hausse, progressant de 110,05 M€ à 117,22 M€, du fait d'une nette augmentation des produits de fonctionnement³.

Les autres produits de gestion augmentent également en raison du nombre d'événements donnant lieu à remboursement de dépenses, essentiellement de la part du ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE). C'est notamment le cas du conseil des ministres franco-allemand (122 428 €), du sommet pour un nouveau pacte financier (99 912 €), ou encore du sommet franco-britannique (59 828 €). Enfin, les produits constitués par les reprises sur amortissements et provisions, passent de 1,65 M€ à 2,31 M€⁴.

En conséquence, le résultat de l'exercice 2023 est déficitaire de 8,3 M€, après un léger excédent de 0,3 M€ en 2022.

¹ Détails en annexe.

² Essentiellement des dépenses d'entretien et de réparation mais également de location.

³ Principalement des ventes de produits de la boutique en ligne et des produits de l'intendance.

⁴ Reprises sur provisions liées à l'aide au retour à l'emploi, au compte épargne-temps et au risque de contentieux.

Tableau n° 1 : évolution du compte de résultat

CHARGES (en M€)	2021	2022	2023	PRODUITS (en M€)	2021	2022	2023
CHARGES DE FONCTIONNEMENT				PRODUITS DE FONCTIONNEMENT			
Achat de marchandises	5,4	5,8	7,1	Produits sans contrepartie directe (dotation)	105,3	105,3	110,5
Services extérieurs	8,6	9,9	12,2	Produits avec contrepartie directe (ou produits directs d'activité)	1,4	3,1	4,4
Autres services externes	13,7	17,2	25,9	<i>Vente de biens ou prestations de services</i>	0,9	0,8	0,9
Autres charges de gestion	1,2	1,3	1,2	<i>Autres produits de fonctionnement</i>	0,6	2,2	3,5
Charges de personnel	69,8	69,9	73,7	Autres produits	1,6	1,6	2,3
Dotation aux amortissements dépréciations et provisions	5,8	5,6	5,4				
TOTAL CHARGES DE FONCTIONNEMENT	104,5	109,8	125,5	TOTAL PRODUITS DE FONCTIONNEMENT	108,3	110,1	117,2
CHARGES FINANCIÈRES				PRODUITS FINANCIERS			
Pertes de change	-	< 0,1	< 0,1	Gains de change	-	< 0,1-	-
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	-	< 0,1	< 0,1	TOTAL PRODUITS FINANCIERS	-	0,6	0,01
Résultat de l'exercice (bénéfice)	3,8	0,3		Résultat de l'exercice (perte)	-	-	8,3
TOTAL CHARGES	108,3	110,1	125,5	TOTAL PRODUITS	108,3	110,1	125,5

1.1.2 Des fonds propre en baisse

L'exercice 2023 s'est traduit par une nette réduction de 16,6 % du montant du bilan, qui s'établit à 33,96 M€ contre 40,71 M€ en 2022.

Au passif, les réserves sont en légère hausse par rapport à l'exercice 2022 à 19,2 M€. Compte tenu de l'affectation du résultat déficitaire, les fonds propres, après avoir progressé en 2021 (+ 15 %) et être restés stables en 2022 (+ 0,9 %) sont en nette baisse pour s'établir à 21 M€ (- 28 %). Ainsi, une dégradation significative du montant total des capitaux propres est constatée (23,4 M€ en 2023 contre 33,4 M€ en 2022).

Pour leur part, les dettes non financières sont en forte hausse, passant de 7,4 M€ en 2022 à 10,5 M€ en 2023. Ceci est essentiellement dû à des factures non parvenues (charges à payer pour le personnel mis à disposition, engagements en fin d'année 2023 pour des déplacements en 2024 notamment).

L'actif immobilisé est en augmentation (+ 7 %). Par conséquent, le montant des amortissements passe à 49,6 M€, contre 45,1 M€ en 2022. Cette hausse concerne tant les

immobilisations incorporelles (5,3 M€ en 2022 contre 4,6 M€ en 2022) que les immobilisations corporelles (44,3 M€ en 2022 contre 40,4 M€ en 2023), notamment en raison de l'effort d'investissement destiné à préserver le patrimoine, répondre aux normes bâtementaires et assurer des installations informatiques de qualité.

Enfin, les disponibilités poursuivent leur baisse à 3,2 M€ en 2023 (11,06 M€ en 2022) du fait d'un prélèvement sur trésorerie destiné à équilibrer le budget.

1.2 Une exécution budgétaire supérieure à la programmation

1.2.1 Des recettes en progression

Le budget de la Présidence prévoyait une dotation de 110,5 M€, fixée en loi de finances initiale pour 2023 contre 105,3 M€ l'année précédente, (soit une hausse 4,9 %⁵) ainsi que d'autres produits à hauteur de 2,2 M€, soit un total de 112,6 M€. Cette augmentation est intervenue après une stabilisation de la dotation durant cinq exercices successifs.

En exécution, le total des recettes s'est élevé à 114,8 M€, soit 110,5 M€ au titre de la dotation et 4,3 M€ au titre des autres produits, en hausse par rapport à 2022 (+ 1,4 M€). Cet écart par rapport au prévisionnel (+ 8 %) et à l'année précédente (+ 6,1 %) s'explique en partie par les remboursements des différents ministères à l'occasion de l'organisation d'événements (MEAE pour les différents sommets internationaux ou encore MEFSIN pour l'événement « Fabriqué France »), mais également par les recettes du restaurant, en hausse de 30 % par rapport à 2022, dont la prévision budgétaire reste complexe.

La vente de produits dérivés par la Présidence a permis de recueillir 186 453 € HT en 2023⁶. Cette recette est en légère hausse en dépit d'un recul du chiffre d'affaires des sous-licenciés (- 6 %), compte tenu des modalités de calcul des commissions versées à la Présidence. Par ailleurs, dans le cadre du renouvellement du marché en juillet 2023, il n'existe plus qu'une commission sur les *royalties* des sous-licenciés⁷. Dans l'optique de générer des produits supplémentaires, la Présidence prévoit de créer un espace muséal au sein duquel les produits dérivés seront vendus (cf. 3.3.2).

1.2.2 Une forte hausse des dépenses

En exécution 2023, les dépenses se sont élevées à 124,2 M€ (CP). Ces dépenses poursuivent leur forte progression par rapport à l'année précédente (+ 9,6 % soit + 10,9 M€). L'essentiel de cette hausse s'explique par la progression des dépenses liées aux déplacements (+ 7,4 M€, soit une hausse de 46,3 % - cf. 4.2).

Le total des dépenses est également supérieur de 8 % au budget initial, en raison d'une

⁵ Cette dotation était stable depuis 2018. La loi de finances pour 2024 a ouvert une dotation en hausse, à 122,6 M€

⁶ Contre 177 950 € HT en 2022, 189 431 € HT en 2021, 113 962 € HT en 2020 et 77 635 € HT en 2019.

⁷ La commission Arboresens perçue au titre de la boutique Arboreshop a été supprimée.

sur-exécution des dépenses de déplacements (+ 7,2 M€) et de fonctionnement courant (+ 2,8 M€), partiellement compensées par une moindre exécution des dépenses d'investissement (- 0,6 M€) ou de personnel malgré des facteurs de hausse (- 0,6 M€).

La Présidence identifie plusieurs facteurs, tant endogènes qu'exogènes, à l'origine de ce niveau de dépenses non anticipé :

- une activité présidentielle au second semestre supérieure aux prévisions,
- l'évolution à la hausse du coût des déplacements internationaux,
- l'impact des travaux des grandes cuisines sur les événements organisés hors du palais,
- le niveau d'inflation nationale et internationale dont l'impact est direct sur l'ensemble des dépenses,
- les reports de crédits 2022 sur l'exécution budgétaire 2023.

Les dépenses de fonctionnement courant (hors déplacements) sont présentées par destination, selon qu'elles sont liées à l'action présidentielle, notamment les réceptions au palais, (17 % des dépenses de fonctionnement courant hors rémunérations et 3 % du budget total en 2023) ou à l'administration des services (83 % des dépenses de fonctionnement courant et 14 % du budget total) pour un montant total de 21 M€ en crédits de paiement, en progression de 11 % par rapport à 2022. Les dépenses d'investissement (5,6 % du budget) poursuivent leur baisse, notamment en crédits de paiement mais restent stables en autorisations d'engagement. Cela est essentiellement dû à la fin du vaste programme de travaux immobiliers engagés les années précédentes et à la mise en place, durant l'année 2023, d'un nouveau schéma directeur pour les années à venir. Enfin, les dépenses de personnel, qui représentent près des deux tiers du budget, progressent de 4 %, du fait des mesures gouvernementales.

L'écart entre dépenses et recettes a conduit à un prélèvement sur trésorerie de 9,5 M€, contre 2,4 M€ prévus en loi de finances initiale. Toutefois, le solde réel de trésorerie entre 2022 et 2023 ne diminue que de 7,8 M€, en raison des avances pour provisions versées aux ambassades dans le cadre des déplacements 2023, qui sont décaissées comptablement dès 2022 mais régularisées budgétairement en 2023 (en prélèvement).

Compte tenu du fort prélèvement sur trésorerie et de la dégradation de l'actif du bilan qui en découle, il importera d'être particulièrement vigilant quant à l'équilibre financier des services de l'Élysée. L'augmentation significative de la dotation en 2024 doit permettre à la Présidence d'atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé de remonter la trésorerie à 4,2 M€ fin 2024 (soit 1 M€ de plus qu'à fin 2023) ou, *a minima*, éviter tout prélèvement en 2024. Des efforts pour contenir voire réduire la dépense devront cependant être accomplis.

1.3 Un compte qui ne retrace pas la totalité des coûts de la Présidence de la République

Bien que la Présidence de la République dispose d'une dotation budgétaire, certaines dépenses sont assumées par d'autres ministères ou opérateurs, sans que la Présidence ne procède à un remboursement de ces dépenses. La direction générale des services prévoit l'établissement d'une note visant à clarifier les règles et le périmètre des refacturations, par exemple en matière d'hommages nationaux.

En complément, un exercice de reconstitution du coût complet de fonctionnement courant de la Présidence gagnerait à être mené, en évaluant par exemple des dépenses assumées par le ministère de l'Intérieur pour la sécurisation des déplacements du Président ou bien les dépenses de l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC) en matière d'investissement immobilier.

À l'issue de cet exercice, une redéfinition du périmètre du budget de la Présidence et des règles de rattachement des dépenses pourrait être entreprise, afin de distinguer celles ayant vocation à être intégrées au budget de la Présidence (en prévoyant une revalorisation équivalente de la dotation budgétaire) et les dépenses pour lesquelles les pratiques actuelles pourraient être maintenues. À titre d'exemple, les opérations de transport, d'installation et de restauration de meubles déposés par le Mobilier national pourraient être imputées à la Présidence, celle-ci bénéficiant aujourd'hui d'un statut privilégié par rapport aux autres dépositaires. De la même manière, une réflexion pourrait être conduite sur la prise en charge de certaines dépenses de sécurité – en particulier les effectifs du premier régiment de la Garde républicaine concourant à la sécurisation de la Présidence, la compagnie de garde du palais de l'Élysée de la préfecture de police de Paris ou encore une partie de la CRS 1, chargée de la protection du Président et des hautes personnalités.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

En 2023, la situation financière des services de la Présidence s'est dégradée, tant comptablement que budgétairement du fait d'une forte hausse des dépenses que des recettes, en nette progression après cinq années de stabilisation de la dotation, n'ont pu compenser. En conséquence, un prélèvement sur trésorerie important a été nécessaire en fin d'année.

Si plusieurs facteurs externes expliquent ce niveau de dépenses non anticipé (inflation, activité présidentielle conditionnée par le contexte international), des facteurs internes sont à prendre également en compte (évolution du coût des déplacements notamment) et nécessitent une vigilance accrue, l'objectif étant de faire remonter le solde de trésorerie fin 2024.

Ce budget de la Présidence ne présente pas la totalité des dépenses induites par l'activité courante de la Présidence de la République. Un exercice de reconstitution du coût complet du fonctionnement courant de la Présidence pourrait être conduit, afin d'aboutir notamment à une clarification des règles de rattachement de certaines dépenses (sécurité, dépôt d'œuvres d'art, etc.)

2 UNE GESTION BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE CONFORTÉE

2.1 La consolidation de la démarche de performance

2.1.1 Un suivi mensuel des indicateurs d'activité et de gestion

Depuis la réorganisation des services, en 2019, la Présidence a défini un plan de performance, mis en œuvre dès 2021, avec un rapport interne afférent, distinct du rapport annuel de performance élaboré dans le cadre du projet de loi de règlement. En 2023, s'il a été décidé de ne plus formaliser de rapport interne, en revanche les indicateurs font toujours l'objet d'un suivi mensuel pour chaque direction. Les lettres de notification de crédits, adressées par le directeur général des services à chacun des quatre directeurs, intègrent des cibles et, pour certaines directions, des objectifs chiffrés. Ce plan constitue un élément à part entière du dialogue annuel de gestion entre les différents acteurs⁸. Au-delà des indicateurs chiffrés, l'objectif demeure ainsi de fournir des éléments destinés à une analyse fine de l'activité des services et, *in fine*, de réaliser des économies.

2.1.2 Les principaux leviers de performance

Les leviers de performance sont propres à chaque direction. Ils sont formalisés dans une note signée en début d'année par le directeur général des services à l'occasion de la notification des crédits alloués.

Pour la direction des opérations (DIROP), il s'agit, dans le cadre des dépenses de déplacement, de mettre en œuvre les notes élaborées fin 2022 concernant le cadrage des dépenses et les refacturations ainsi que la note encadrant la réalisation des déplacements, notamment dans l'objectif d'une plus grande fluidité avec tous les partenaires, internes et externes. La DIROP doit également travailler sur l'anticipation des réservations et la réalisation de retours d'expériences pour corriger les dysfonctionnements ou rigidités constatés. Pour les dépenses de fonctionnement, elle doit rechercher, dans la mesure du possible, des gains achats lors du renouvellement des marchés en lien avec l'intendance et poursuivre les efforts d'encadrement de l'activité (plafonnement des dépenses administratives, suivi rigoureux des dépenses, amélioration de la procédure d'engagement de la dépense pour permettre des ajustements réactifs notamment).

Pour sa part, la direction de la sécurité de la Présidence de la République (DSPR) doit poursuivre les actions engagées quant aux dépenses relatives aux véhicules (rationalisation du parc, vigilance accrue concernant le coût direct, maîtrise des dépenses de péages et de carburant) ainsi qu'au personnel.

Pour la direction des ressources et de la modernisation (DRM), il s'agit de poursuivre le pilotage de la masse salariale : l'axe prioritaire à développer porte sur l'amélioration des

⁸ Le directeur général des services, le service achats et finances, le contrôleur de gestion et les directions.

outils permettant une restitution plus automatisée de ces dépenses de personnel. S'agissant des dépenses de fonctionnement, la vigilance doit être apportée tant en matière de suivi de dépenses de fluides, qu'au sujet de la hausse du coût des matières premières et des frais annexes induits par certains investissements informatiques (licences, maintenance, support).

Les principaux indicateurs de la direction de la communication (DIRCOM) concernent la poursuite des efforts engagés pour la modernisation des outils (dans le but de dégager des économies de gestion), la dématérialisation et la réflexion entamée autour de nouvelles règles en matière d'abonnement (en analysant notamment le retour d'expérience des utilisateurs).

Par ailleurs, chaque lettre de notification de crédits rappelle aux directeurs que les achats doivent s'inscrire dans une démarche de mise en concurrence, conformément aux règles de la commande publique, mais également eu égard au nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics. La cartographie des achats communiquée mensuellement est destinée à les accompagner dans cette démarche, des gains achats étant attendus lors des renouvellements de marchés.

Tous les indicateurs font l'objet de mises à jour lors de chaque nouvel exercice.

2.2 Une fonction achat professionnalisée

Constituée de trois acheteurs placés sous l'autorité de la responsable du département achats et marchés publics, l'équipe est stabilisée depuis 2021.

En 2023, outre l'optimisation des coûts, le département achat et marchés a recherché la performance environnementale pour l'ensemble de ses procédures. Cette réflexion est menée dès l'expression de besoins avec l'introduction de critères ou de clauses de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), la fiche d'expression du besoin et le rapport d'attribution ayant été modifiés en conséquence.

Le département a également poursuivi ses travaux en matière d'accompagnement des services, notamment grâce à la cartographie des achats élaborée par le service achat et finances en lien avec le contrôleur de gestion et les services métiers à l'initiative des achats. Véritable outil de pilotage, cette cartographie permet d'une part de visualiser aisément les marchés dont le renouvellement est prévu et, d'autre part, d'analyser la couverture des dépenses par des marchés. En 2023, 80 % des dépenses sont couvertes, contre 83 % en 2022 et 81 % en 2021. Cette légère régression s'explique essentiellement par une part des dépenses hors marchés stable (en pourcentage) alors que les montants progressent (notamment du fait de l'inflation). Ce résultat a d'ores et déjà été pris en compte par le département qui, après s'être concentré sur l'environnement en 2023, fait du gain achats une priorité pour 2024. Ainsi, tous les marchés à prestataire unique font l'objet de négociations de prix. De même, grâce à un travail de sourcing important, il est possible d'identifier de nouveaux fournisseurs potentiels.

Par ailleurs, le travail amorcé en 2022 sur le recensement exhaustif des différents contrats et conventions en cours a abouti à la passation de nouveaux marchés (fontaines à eau⁹) ou à la rationalisation de certains contrats au regard des besoins réels. Ainsi, les prestations

⁹ Les fontaines ont été achetées et le prestataire n'assure plus que la maintenance. Les futures fontaines seront acquises en passant par l'UGAP.

d'assurances individuelles ont été totalement revues et la DRM a procédé à la résiliation des assurances individuelles, accidents, assistances, à échéance du 31 décembre 2023, seule l'assurance responsabilité civile générale ayant été conservée. De même, l'année 2024 va être consacrée à une analyse fine du périmètre des dépenses d'entretien et maintenance afin de prendre en compte l'arrivée de la géothermie et de rationaliser l'ensemble de ces prestations.

Enfin, alors que la Présidence recourt de plus en plus aux marchés mutualisés (UGAP, direction des achats de l'État (DAE), services du Premier ministre notamment), le marché d'énergie passé par la DAE et auquel la Présidence a adhéré en 2022 a permis de limiter la forte hausse des coûts en 2023, avec une augmentation des prix inférieure à 50 % sur l'année.

La Cour a examiné 11 procédures (marchés de services, de fournitures et de travaux), dont l'analyse a montré une bonne maîtrise des différentes phases. C'est le cas notamment pour plusieurs marchés initiés par la direction des opérations : « réalisation et livraison d'impressions en quadri sur PVC et autres supports souples et solides et prestations associées », « fourniture d'articles jetables et de produits d'entretiens de cuisine », ou encore « livraison et fournitures de denrées alimentaires ». Tant la définition du besoin que les critères retenus avaient pour objectif une optimisation des coûts.

Il conviendra toutefois de s'assurer de la bonne exécution de ces différents marchés dont les différents bordereaux de prix unitaires (BPU), particulièrement précis et détaillés, doivent permettre un contrôle effectif de la part du comptable. Ce sera également le cas pour les marchés faisant intervenir des coûts de ressources humaines (installation, maintenance, démontage) et dont les BPU distinguent les horaires des prestations (journée, soirée, nuit) ou encore les marchés non soumis à concurrence et pour lesquels certains prestataires sont récurrents.

Enfin, les autres procédures examinées démontrent la capacité de la Présidence, d'une part, à négocier les prix en cas de prestataire unique et, d'autre part, à accompagner les directions et services dans la rédaction de leurs cahiers des charges.

La plupart des dépenses hors marchés ont été régularisées dans le courant de l'année ou vont l'être à l'occasion du renouvellement ou du lancement de marchés prévu en 2024. En revanche, des efforts doivent être entrepris pour régulariser les achats informatiques encore non couverts par un marché.

Enfin, la Cour a procédé à la vérification d'un échantillon de paiements enregistrés sur le compte de classe 6 qui n'ont pas révélé d'anomalie. Toutefois, les paiements relatifs à des prestations de téléphonie manquent de précisions avec notamment une absence de mentions permettant d'identifier l'utilisateur de la ligne ou le détail des communications, ce qui peut compliquer les diligences que le comptable doit accomplir et ne permet pas de maîtriser les coûts. Les travaux entrepris avec le prestataire doivent être poursuivis dans l'optique de réaliser des économies certaines.

2.3 Une gestion des régies suivie et maîtrisée

Afin d'encadrer les paiements et encaissements effectués en dehors de la caisse du comptable, quatre régies d'avances et deux régies de recettes ont été constituées au sein de la Présidence¹⁰.

Quatre opérations de contrôle ont eu lieu en 2023 : de la régie d'avance pour les dépenses occasionnelles de fonctionnement courant du service de l'intendance, à trois reprises, du fait du départ du régisseur titulaire et de son remplacement ; de la régie d'avance pour les dépenses occasionnelles d'alimentation et de fonctionnement courant de la crèche, concomitamment à sa clôture. Ces contrôles n'ont révélé aucune anomalie.

L'objectif des services de la Présidence est toutefois de limiter les recours au numéraire, ainsi que l'atteste un audit réalisé en 2023 (cf. *infra*).

2.4 Une démarche de contrôle de gestion et de contrôle interne en amélioration constante

Depuis le 1^{er} septembre 2021, le poste de contrôleur de gestion a évolué. Directement rattaché au directeur général des services, il assume également les fonctions de contrôleur interne de la Présidence de la République. Ce positionnement permet ainsi transversalité, visibilité et pilotage. Un premier transfert de charges entre service achats et finances et contrôle de gestion a eu lieu à cette occasion. En 2023, sur la volonté du directeur général des services, la contrôlease de gestion a pris en charge le pilotage budgétaire et stratégique. C'est elle qui oriente et pilote au quotidien programmation et exécution (projet de loi de finances, suivi des projets et rapports annuels de performance). De même, c'est elle qui anime le dialogue de gestion. Toute la partie comptable, y compris l'exécution des dépenses, reste au service achats et finances. La contrôlease de gestion encourage notamment la formalisation de gains achats dans toutes les procédures de marchés publics et participe aux commissions d'attribution des marchés publics et des accords-cadres.

2.4.1 Des suivis et audits qui permettent de maîtriser les dépenses et sécuriser les procédures

Sous l'impulsion du directeur général des services, l'équipe du contrôle interne est missionnée pour effectuer des audits de manière indépendante et objective.

Comme en 2022, l'utilité du contrôle de gestion s'est une nouvelle fois confirmée en 2023, en ayant permis de poursuivre l'amélioration du suivi de dépenses à fort enjeu : énergie et fluides, taxis, personnel¹¹. Ainsi, en ce qui concerne l'énergie et les fluides, après l'analyse

¹⁰ En 2023, une régie d'avance et de recette de l'action sociale a été constituée et la régie d'avance de la crèche clôturée.

¹¹ Effectués depuis juin 2021, le suivi en ETPT, ajouté au suivi mensuel des ETP, et le pilotage de la masse salariale ont été pérennisés en 2022.

fine des dépenses d'eau introduite dans le suivi, le travail mené sur les consommations de fluides par surface bâtementaire fin 2022 (suivi surfacique) permet notamment de visualiser, sur un même tableau, toutes les consommations et facturations par fluide et par bâtiment et ainsi de prioriser les actions destinées à rationaliser les coûts.

De même, le suivi détaillé du coût direct des véhicules (qui prend en compte le coût du carburant, les coûts annexes de pièces de rechange, maintenance ou location, ainsi que l'évolution du coût d'achat) permet de constater que, malgré l'inflation, l'évolution globale reste maîtrisée (+ 4 % entre 2022 et 2023, avec un coût de carburant qui progresse de 2 % et des coûts annexes de 5 %).

Plusieurs audits ont été conduits en 2023.

L'audit sur la gratuité des repas au sein de la restauration collective a consisté, dans un premier temps, à effectuer un état des lieux (identification des personnels qui bénéficiaient d'une gratuité) afin de pouvoir mettre en place un suivi et réaliser des analyses de coûts. Le retraitement des données issues du logiciel de caisse, ce dernier ne proposant pas de restitutions, a notamment permis de visualiser la typologie hétéroclite des gratuités applicables qu'il s'agisse de gratuités attachées au service, pour astreinte, des personnels conventionnés, etc. mais également des cadres procéduraux parfois insuffisamment documentés. Un premier diagnostic a ainsi pu être posé, donnant lieu à quelques préconisations, relatives notamment au traçage de l'ensemble des repas pris au titre d'une gratuité ou à la réévaluation des repas refacturés pour les rapprocher des coûts réels. La contrôleuse de gestion a prévu de rencontrer le prestataire du logiciel de caisse pour mieux codifier les ventes du restaurant et obtenir des exports et des suivis. Par ailleurs, une note de procédure est envisagée, destinée à préciser les modalités et droits à gratuité.

Le second audit, réalisé entre juillet et septembre 2023, abordait la gestion des cartes bancaires. Avec 77 cartes actives, attribuées aux directeurs mais aussi à certains agents, notamment à la DSPR, et une utilisation en constante augmentation (651 000 € de dépenses en 2022), il s'agit d'un facteur de risques important, d'autant plus que les dépenses effectuées avec ces cartes sont débitées directement sur le compte de la Présidence

Cet audit fait suite à un premier contrôle conduit en 2022. Ce dernier avait abouti à plusieurs recommandations, notamment sur la sécurisation de l'imputation comptable des paiements, la création de documentation pour l'attribution et les restitutions de cartes bancaires ou encore la diffusion des informations pour gagner en réactivité et en contrôle. Un nouveau circuit avait également été mis en place en fin d'année 2022, destiné à permettre aux cellules d'appui administratives d'avoir une vision globale des dépenses de cartes bancaires. Cette étude additionnelle était destinée à s'assurer de la mise en œuvre des recommandations et à étudier les pistes d'amélioration et de sécurisation de la dépense. Elle formule des constats sévères, notamment en matière de production de justificatifs par certaines directions mais aussi de suivi et de restitution des cartes bancaires.

Dans la continuité des recommandations de l'audit de 2022, ceci appelle des améliorations rapides, que la direction générale des services semble résolue à mettre en œuvre. Il s'agit notamment de :

- formaliser une charte des conditions générales d'utilisation (modalités d'attribution, périmètre des dépenses autorisées, conditions d'utilisation, dispositifs de sécurité à préserver)¹².
- harmoniser les pratiques entre directions (application des procédures par les référents budgétaires),
- formaliser des procédures de traitement administratif et comptable des dépenses (production d'un livrable opérationnel et accessible, détermination des imputations),
- mettre en place des outils de suivi et un *reporting* annuel, destinés à pallier les absences de corrélation entre dépenses réalisées en CB et numéraire et le suivi de l'exécution budgétaire,
- revoir certains marchés publics, en profitant notamment du renouvellement du marché de carburant pour permettre aux agents d'utiliser une carte carburant au lieu d'une carte bancaire, le marché actuel étant trop restrictif. Il s'agit aussi de prévoir un marché de fournitures et de maintenance plus à même de satisfaire les directions métiers que le marché actuellement en vigueur,
- intégrer le suivi des dépenses dans l'élaboration du budget et adapter l'outil aux besoins.

À cela s'ajoute la nécessité d'aligner davantage la prise en charge des repas en déplacement sur les règles de la fonction publique. En effet, la charte d'engagement et d'utilisation de la CB professionnelle du 10 octobre 2023¹³ fixe cette prise en charge à 35 € par repas, de manière dérogatoire aux plafonds pour la fonction publique (17,5 € jusqu'au 23 septembre 2023, date à laquelle ils ont été portés à 20€¹⁴).

Cette étude sur les cartes bancaires a été doublée d'un audit sur le numéraire, à l'issue duquel la Présidence s'est donnée pour objectif de tendre vers le zéro numéraire. Ce mouvement s'avère bienvenu au regard des risques et de la gestion parfois hasardeuse relevée par l'audit avec un manque de traçabilité et de justificatifs, une double utilisation occasionnelle de cartes bleues et de numéraire ou encore l'utilisation de numéraire pour rembourser des dépenses de restauration habituellement prises en charge par la DIROP lors de déplacements. Des régies sont ainsi amenées à être clôturées.

2.4.2 La mise en œuvre effective du contrôle interne financier

Un contrôle interne financier a été mis en place depuis 2021, avec la fusion des cartes des risques et des plans d'actions des contrôles internes comptables et budgétaires dans un document unique du contrôle interne financier (CIF). Le plan d'action de ce CIF est actualisé annuellement.

¹² La nouvelle charte d'engagement et d'utilisation de la carte bleue professionnelle, en date du 10 octobre 2023, remplace la note du 9 novembre 2022 de la comptable de la Présidence, précisant l'objet, le fonctionnement et les conditions d'utilisation. Par ailleurs, une note relative aux « Règles d'usages de la carte CB PRO » était remise à chaque porteur de carte lors du rendez-vous de remise de la carte.

¹³ Auparavant, l'utilisation des cartes bancaires professionnelles était encadrée par une note du 9 novembre 2022 de la comptable de la Présidence, précisant l'objet, le fonctionnement et les conditions d'utilisation.

¹⁴ Arrêté du 3 juillet 2006 fixant les taux des indemnités de mission prévues à l'article 3 du décret n° 2006-781 du 3 juillet 2006 fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'État.

L'année 2023 marque la quasi finalisation des travaux relatifs à l'interfaçage entre le SIRH et le logiciel comptable ELAP Finances, qui permet au comptable d'avoir accès aux données sans saisie manuelle. En effet, la DRM (SRHAS et SIRN) a engagé un dialogue constructif avec le prestataire du SIRH afin de mettre fin à cet irritant signalé par la Cour depuis plusieurs années. Le risque comptable inhérent à l'absence de contrôle sur ces informations doit toutefois rester pris en compte dans la carte des risques financiers tant que la totalité du processus n'aura pas été totalement sécurisée.

Par ailleurs, à l'occasion du déploiement d'une nouvelle application de gestion et de suivi des immobilisations (SAGE FRP 1000 Immobilisations) en juin 2022, des difficultés techniques avaient été rencontrées lors du processus de migration des données. Après identification des difficultés, des acteurs et des risques inhérents à la gestion et au suivi des immobilisations, une formation a eu lieu en avril 2023¹⁵. Le service achats et finances a par ailleurs réalisé un travail de sensibilisation des services métiers pour fiabiliser la comptabilité des immobilisations, notamment en ce qui concerne la déclaration des biens entrants et sortants. Enfin, les différentes mises à jour de l'application ont permis de solder les difficultés qui persistaient et, depuis mai 2024, la solution est opérationnelle et l'interface entre les deux applications fonctionne. Il conviendra toutefois de s'assurer que le risque inhérent au suivi comptable des immobilisations, identifié dans la cartographie, soit bien maîtrisé.

2.4.3 Cartographie des risques métiers : deux premières directions concernées en 2023

Après avoir consolidé le contrôle interne financier, l'équipe du contrôle de gestion a amorcé une démarche de contrôle interne intégrant les risques métiers, destinée d'une part à établir une cartographie des risques métiers de chacune des directions en fonction de leurs spécificités et, d'autre part, à harmoniser les processus. Portée par le directeur général des services, cette démarche a fait l'objet d'une annonce en octobre 2023 en comité de direction élargi, à destination des directeurs, responsables de services et cellules d'appui administratif. Le souhait était en effet de mobiliser les responsables opérationnels afin qu'ils puissent partager leur vision des missions qui leur sont confiées et mieux appréhender les risques afférents.

Pour cette première partie, l'objectif a été de se concentrer sur des services acquis à la démarche mais également prioritaires compte tenu de leur ampleur, de leur sensibilité et de leur impact sur l'activité présidentielle. Le choix s'est ainsi porté sur la direction des ressources et de la modernisation et la direction des opérations.

Dans un premier temps, les auditeurs ont conduit une série d'entretiens avec les responsables de département afin d'expliquer la méthode et de recueillir les informations destinées à établir une carte mentale : objectifs, livrables, relations, compétences, supports, publics cibles, etc. Cette carte a permis de visualiser les difficultés mais également de souligner les démarches positives. Lors d'un deuxième entretien, cette fois en présence du supérieur hiérarchique, il a été possible d'identifier les risques¹⁶, de les quantifier, de les qualifier (interne, externe, grave, etc.), de manière brute en fonction de leur criticité, puis de manière résiduelle,

¹⁵ Un important renouvellement des équipes avait eu lieu en 2022.

¹⁶ Les différents risques identifiés peuvent être humains, financiers, stratégiques, opérationnels ou encore sécuritaires.

notamment après passage d'un éventuel plan d'action déjà existant ou des contrôles. Après établissement de la cartographie des risques, un plan d'actions réalisables et accessibles (avec échéancier) a été proposé aux services, avec l'accompagnement du contrôle interne.

Ainsi, plusieurs risques identifiés font l'objet de recommandations. En ce qui concerne l'anticipation de l'activité présidentielle et du pilotage de l'agenda stratégique, il s'agit notamment de généraliser la mise en place de retours d'expériences ou de diffuser des rétroplannings pour, *in fine*, neutraliser le risque¹⁷. En matière d'acculturation financière et d'efficience, le plan d'actions repose sur une réflexion à engager notamment sur la mise en place d'outils de suivi et de *reporting* mensuel des dépenses, mais également l'établissement de budgets prévisionnels consolidés en amont, en particulier s'agissant des déplacements nationaux et internationaux. De même, le besoin d'outils numériques a été formulé essentiellement pour partager et diffuser l'information ou suivre l'activité (calendrier prévisionnel des déplacements et événements, suivi des interventions de la maintenance, gestion des stocks), ce qui implique l'établissement d'un schéma directeur numérique global regroupant les demandes de l'ensemble des services. La gestion et le pilotage des ressources humaines ainsi que les achats réalisés par les services font également l'objet de recommandations. Ainsi, la rédaction d'une politique achat a d'ores et déjà été prise en compte par le département achats-marchés.

L'objectif pour 2024 est de poursuivre le travail avec d'autres directions, tout en effectuant un suivi pour la DRM et la DIROP, cette cartographie se voulant une réelle feuille de route bienvenue pour l'ensemble des directeurs et chefs de services et de départements, avec le triple objectif d'efficience, de fiabilité et de conformité.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'année 2023 marque la consolidation de la démarche de performance initiée en 2021 avec un plan de performance permettant, grâce à des indicateurs suivis mensuellement, une analyse fine de l'activité des différentes directions. La fonction achat, professionnalisée, poursuit son travail d'accompagnement des services, d'une part pour les acculturer en matière d'achat public et, d'autre part, dans l'objectif d'obtenir des gains achats. Les différentes procédures examinées n'appellent pas de remarques, plusieurs renouvellements ou contractualisations étant destinés à limiter les dépenses hors marchés.

Pour sa part, la contrôlease de gestion, grâce à son positionnement transversal auprès du directeur général des services, a pris en charge le pilotage budgétaire et stratégique. Son équipe a ainsi été missionnée pour effectuer de nouveaux audits. Ceux-ci ont porté sur l'amélioration du suivi des dépenses à forts enjeux, comme les fluides, mais aussi sur la gestion des cartes bancaires et du numéraire, pour lesquels des actions rapides sont nécessaires au regard des constats formulés lors de ces contrôles. Enfin, l'année 2023 marque les premiers travaux relatifs à la cartographie des risques métiers, destinée, avec la cartographie des risques financiers, à donner une feuille de route à tous les services opérationnels pour leur permettre d'harmoniser et d'améliorer leurs procédures.

¹⁷ Un risque se neutralise lorsqu'il est lié à des événements sur lesquels il n'est pas possible d'agir (en l'occurrence l'activité présidentielle qui se construit sur l'actualité et la conjoncture).

3 L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE PAR DIRECTION

La réorganisation de la Présidence de la République en 2019 s'est traduite par une nouvelle architecture budgétaire par destination. 99,7 % des crédits sont exécutés par la direction des ressources et de la modernisation (DRM), la direction des opérations (DIROP), la direction de la sécurité de la Présidence de la République (DSPR) et la direction de la communication (DIRCOM) et les 0,3 % restants sont affectés aux cabinets civil et militaire.

Schéma n° 1 : Principales missions et effectifs par direction



Source : Cour des comptes, d'après données Présidence de la République.

Note : Missions non exhaustives. Les effectifs restants sont répartis ainsi : cabinet (46), état-major particulier (28), protocole (9), service médical (8), direction générale des services (4), décorations (3).

L'exécution budgétaire en crédits de paiement par direction en 2023 s'élève à 87 M€ pour la DRM (dont 72,94 M€ de masse salariale car elle porte l'intégralité de la masse salariale de la Présidence), 31,1 M€ pour la DIROP, 3,9 M€ pour la DSPR et 1,7 M€ pour la DIRCOM. Le SIRH ne permet actuellement pas de répartir la masse salariale par direction, en l'absence d'interfaçage avec le système d'information comptable. Comme déjà souligné par la Cour lors de précédents contrôles, une telle répartition serait utile pour retracer fidèlement les dépenses de chacune de ces entités et en appréhender le coût complet.

3.1 La direction des ressources et de la modernisation

Chargée des missions « support », la direction des ressources et de la modernisation assure la gestion des ressources humaines de la Présidence de la République et à ce titre porte

ses dépenses de personnel. Avec les dépenses relatives à l'immobilier et au patrimoine d'une part, aux systèmes d'information et de communication d'autre part, les dépenses de personnel représentent 83 % des dépenses imputées à la direction.

Cette répartition nuit toutefois au bon suivi des dépenses de chaque direction. Bien que le suivi et le pilotage de la part variable des rémunérations et des dépenses propres à la Présidence (heures supplémentaires, astreintes, indemnités de sujétions particulières) soit réalisé par direction et service, la mise en place d'une comptabilité analytique, évoquée depuis de nombreuses années, est indispensable et permettrait de responsabiliser davantage chaque direction dans la gestion de ses moyens.

3.1.1 Les dépenses de personnel de la Présidence et la gestion des ressources humaines

3.1.1.1 Des effectifs se rapprochant du plafond d'emploi

Le plafond d'emplois de la Présidence de la République, fixé à 825 équivalents temps plein (ETP), demeure inchangé depuis sa formalisation en 2019. Les cibles d'effectif des directions ont toutefois légèrement évolué en 2023 : - 2 pour la direction des opérations, + 2 pour la DSPR. Au 31 décembre 2023, le nombre d'agents s'établissait à 817 contre 796 en 2022 et 800 en 2021. Cette hausse s'explique en particulier par le renforcement du pôle « RSO – projets transverses – contrôle de gestion – contrôle interne » (+5 agents),¹⁸ des hausses ponctuelles au sein des différents services ainsi qu'une réduction des vacances de postes à la direction des opérations (deux postes vacants en 2023 contre 13 en 2022). La hausse du nombre d'agents, après plusieurs années de stagnation, rend moins impératif une révision du plafond d'emploi. Toutefois, la refonte du schéma d'emploi, initialement envisagée en 2022 et reportée, demeure à conduire afin de faire correspondre besoins et missions, notamment dans un contexte de redéploiements internes survenus en 2023 ou à venir en 2024 (création du *datalab*, mise en place de l'espace muséal/boutique, etc.).

En équivalent temps plein travaillé (ETPT), l'effectif s'est élevé à 799,5, contre 790,3 en 2022 et 793,4 en 2021, cette évolution rejoignant celle des ETP. Jusqu'en 2021, les services n'effectuaient pas de calcul en ETPT mais procédaient uniquement à une évaluation moyenne des effectifs sur l'année, méthode moins précise. Depuis début 2022, la Présidence a mis en place les outils permettant le suivi des effectifs en ETPT, qui doivent désormais être utilisés pour améliorer l'analyse de sa masse salariale.

L'effectif est composé de 509 agents civils et 308 militaires, avec 32 % de femmes et 68 % d'hommes (cette répartition varie selon les directions : seuls 11 % des agents de la DSPR sont des femmes). 598 agents (73 %) sont mis à disposition contre remboursement par 39 administrations différentes (600 au 31 décembre 2022) et 219 (27 %) sont employés sous contrat de droit public (196 au 31 décembre 2022), une proportion en hausse continue depuis 2017 (17% de contractuels alors).

¹⁸ Ceci comprend des renforts et surnombres temporaires, en partie résorbés en 2024 pour deux emplois, ainsi que des ETP affectés à l'image et à la scénographie.

La répartition par niveau d'emploi correspond à 199 agents de catégorie A (184 en 2022), 468 agents de catégorie B (291) et 150 agents de catégorie C (321). Ce repyramidage s'explique par des évolutions survenues au sein du ministère de l'Intérieur, avec le reclassement des sous-officiers et des gardiens de la paix en catégorie B. La moyenne d'âge est de 42,5 ans et l'ancienneté moyenne de 6,5 ans.

Au 31 décembre 2023, le taux de personnes handicapées employées à temps plein ou partiel s'élève à 7,3 %. Respecté depuis 2020, le seuil de 6 % fixé par l'article L. 5212-2 du code du travail est ainsi dépassé¹⁹.

Au 31 décembre 2023, le cabinet du Président de la République est composé de 48 membres (46 en 2022 et 48 en 2021). Parmi ceux-ci, treize sont mutualisés avec le cabinet du Premier ministre. Tous les collaborateurs du Président de la République apparaissent au Journal officiel. En 2023, après un fort renouvellement en 2022, le rythme a ralenti en 2023 avec 13 arrivées et 11 départs (26 départs et 24 arrivées en 2022).

Les obligations en matière de déclaration à la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP)²⁰ sont respectées. Il est à noter toutefois que la Présidence fait face à des difficultés en matière de suivi des déclarations de ses agents à l'entrée et à la sortie, puisqu'elle ne peut exiger la communication de ces informations de la part de la HATVP.

Par ailleurs, en 2023, huit personnes ont effectué une mission pour le compte de la Présidence, formalisée par une lettre qui en définissait le cadre, sauf pour une d'entre elles. Une mission a débuté sur le renforcement de la culture sécurité économique dans les entreprises. Trois envoyés spéciaux ont par ailleurs été nommés, l'un pour l'aide économique et la reconstruction de l'Ukraine, un deuxième pour la préparation du sommet pour un nouveau pacte financier, et la dernière pour l'agenda global climat et environnement²¹. Deux de ces missions ont pris fin en cours d'année.

3.1.1.2 Une progression de la masse salariale sous l'effet de mesures de revalorisation et d'une réforme du régime indemnitaire

En 2023, les dépenses budgétaires de personnel se sont élevées à 72,94 M€, en hausse par rapport à 2022 (70,05 M€, +4,1 %), sous l'effet des hausses d'effectifs mais aussi en raison

¹⁹ Dans la mesure où les agents bénéficiant de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) mis à disposition sont comptabilisés dans leurs administrations d'origine, la présidence de la République s'est fixée l'objectif de 6 % pour les agents contractuels.

²⁰ En application de la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, les candidats à l'élection présidentielle, le Président et ses collaborateurs font partie des responsables publics soumis à l'obligation de déclarer à la HATVP leurs intérêts en début de fonction et leur situation patrimoniale en entrée et en sortie de fonction. Cette déclaration doit être effectuée dans les deux mois suivant la prise et la fin de fonction. La déclaration des collaborateurs du Président n'est pas rendue publique.

²¹ Les autres missions s'inscrivent dans la poursuite des années antérieures : représentation de la France dans des instances internationales (deux missions – ALIPH et OIF), réflexion sur les modalités d'émergence du séparatisme religieux, mission sur la relance du processus de paix au Proche-Orient.

de l'impact des mesures de revalorisation pour l'ensemble de la fonction publique²² pour 1,75 M€. Elles représentent 58 % du budget exécuté.

En comptabilité générale, les charges de personnel s'élèvent à 73,7 M€ en 2023 contre 69,9 M€ en 2022 (+ 3,8 M€ soit +5,4 %), cet écart provenant de la mise en œuvre de certaines mesures au dernier trimestre 2023 (prime de pouvoir d'achat exceptionnelle, frais de transport pris en charge à 75 %, etc.) dont le remboursement aux ministères pour les personnels mis à disposition n'interviendra qu'en 2024. En effet, les dépenses de personnel sont composées à environ 67 % par des remboursements contre facture des agents mis à disposition de la Présidence. La Présidence ne dispose que d'une connaissance parfois limitée des facteurs faisant évoluer la masse salariale de ces agents, les administrations d'origine ne fournissant pas les différents déterminants de la dépense. À cet égard, l'exercice mené en 2019, auquel les administrations avaient peu répondu ou bien avec des données peu exploitables, pourrait être réitéré afin d'améliorer cette connaissance.

Comme les années précédentes, les dépenses de personnel sont inférieures à la prévision initiale (73,56 M€, soit un écart de - 0,55 M€). Cette prévision initiale, en nette hausse par rapport aux années précédentes (71,15 M€ en 2022) intégrait l'impact des mesures de revalorisation de la fonction publique (cf. supra) pour 1,75 M€.

Afin de contenir la progression de la masse salariale, la Présidence de la République peut agir sur le levier des recrutements, en s'assurant de propositions salariales inférieures à celles offertes aux partants (effet dit « de noria ») et en s'alignant sur les rémunérations attestées par les candidats retenus. Malgré ces efforts, le montant des charges de personnel progresse et s'établit à 16,6 M€ en 2023 contre 15,2 M€ en 2022.

En matière indemnitare, une refonte du système a pris effet en mai 2023 afin d'harmoniser les régimes entre services et directions et résorber certaines inégalités de traitement, de diminuer les incitations à effectuer des heures supplémentaires ou à partir plus longtemps en déplacement, et de mieux articuler les différents dispositifs entre eux. Le nouveau système s'établit ainsi autour :

- des heures supplémentaires, pour les agents de catégorie B et C, en cas de dépassement du quota horaire hebdomadaire. Une partie des agents régulièrement concernés par ces dépassements a bénéficié d'un « soclage » des heures supplémentaires ;
- d'un forfait de permanence, pour les agents devant venir travailler lors des week-ends ou jours fériés ;
- d'un forfait d'astreinte, pour les services devant assurer des astreintes ;
- de l'indemnité de sujétion particulière (ISP), dont bénéficient tous les personnels, du fait des spécificités et contraintes inhérentes à l'activité de la Présidence, et qui demeure inchangée ;
- de l'indemnité pour voyage officiel (IVO), pour les agents participant à des déplacements supérieurs à une journée, avec une modulation selon la zone

²² Revalorisations du point d'indice de la fonction publique, revalorisation du minimum de la fonction publique, mesures spécifiques sur les bas salaires, extension de la prise en charge partielle des frais de transport, prime de pouvoir d'achat exceptionnelle, etc.

géographique. Certains agents, amenés à se déplacer fréquemment, ont également vu leurs IVO « soclées ».

Ainsi, le montant total des heures supplémentaires, permanences et astreintes s'établit à 790 000 € en 2023 contre 710 000 € en 2022. Bien que le niveau de rémunération des heures supplémentaires soit en net recul par rapport à l'an dernier (470 000 € contre 650 000 € en 2022), cette tendance est fortement compensée par la généralisation des astreintes (116 000€ contre 56 000€ en 2022) et des permanences (203 000€ en 2023 contre 0 € auparavant). La direction des opérations est le principal service concerné (84 %) par les heures supplémentaires, les permanences et les astreintes. Du fait de la réforme indemnitaire, les plus fortes progressions concernent l'état-major particulier (+191 %), la communication numérique (+100 %), le protocole (+100 %), la production des événements (+25 %), la planification des événements (+23 000€) et le bureau du cabinet (+26 %). L'indemnité de sujétion particulière (ISP) et les autres indemnités augmentent de 5,6 % et représentent 8,87 M€, contre 8,4 M€ en 2022. En 2023, 128 agents ont perçu l'IVO pour un montant total de 322 000 €.

Depuis 2019, pour les nouveaux entrants (hors DSPR), l'ISP est exclusive du paiement de toute autre indemnité, en particulier d'heures supplémentaires, lorsque son montant mensuel dépasse un certain seuil (128 agents en 2023 ont cumulé le bénéfice de l'ISP et des heures supplémentaires, contre 119 en 2022), et la prime est associée à la fonction et non au grade. De la même manière, le versement de l'IVO est exclusif du paiement d'heures supplémentaires. Par ailleurs, le groupe de sécurité de la Présidence de la République (GSPR) utilise, pour les fonctionnaires de la police nationale, un système d'heures supplémentaires spécifique dans lequel l'indemnisation du stock des heures supplémentaires n'est pas prise en charge par la Présidence.

La rémunération du Président et de ses collaborateurs

Le traitement du Président de la République est versé conformément aux dispositions du décret n° 2012-983 du 23 août 2012.

Les trente rémunérations les plus élevées des collaborateurs et des agents de la Présidence de la République n'excèdent pas la rémunération du Président de la République, à l'exception de deux d'entre elles. Ce dépassement est de proportion modérée et les explications données à ce sujet par la Présidence, identiques à l'année précédente, n'appellent pas d'observations.

3.1.1.3 Une gestion des ressources humaines prenant davantage en compte la qualité de vie au travail

Les missions du service des ressources humaines et de l'action sociale consistent en particulier à améliorer, d'une part, la relation avec les autres services de la Présidence et, d'autre part, les échanges avec les gestionnaires ministériels²³.

²³ Le service des ressources humaines et de l'action sociale est également en charge du processus de paie, des recrutements et des départs, du suivi administratif et des carrières, de la formation, de l'action sociale au sens large et de l'accompagnement du processus de modernisation.

Après une année 2022 marquée par un fort renouvellement du personnel à la suite de la fin du mandat présidentiel, l'année 2023 voit le mouvement ralentir avec 169 personnes recrutées et 148 départs enregistrés, contre respectivement 271 et 291 en 2022. De manière générale, la Présidence de la République souhaite désormais favoriser une rotation de ses équipes, afin de réduire la proportion d'agents effectuant la majeure partie de leur carrière en son sein. Ainsi, les mises à disposition sont limitées à six ans tandis que le nombre de CDI tend à diminuer. Le télétravail a fortement progressé, avec 130 conventions de télétravail en cours fin 2023 (contre 93 en 2022).

Comme indiqué *supra*, une nette amélioration du processus d'interfaçage du SIRH avec le système d'information financier est constatée grâce à l'amélioration de la communication entre les deux éditeurs sous l'impulsion conjointe du service RH et du SIRN²⁴. En parallèle, des travaux ont été entamés en 2023 pour dématérialiser la paie, en s'appuyant sur le portail ENSAP, et devraient aboutir mi-2024.

Dans la continuité des années précédentes, les efforts de la Présidence ont porté sur l'amélioration de la qualité de vie au travail et la responsabilité sociale. L'évolution des dépenses traduit ce mouvement avec une hausse de 34 % des crédits de paiement (1,4 M€ en 2023 contre 1,04 M€ en 2022). Cela s'est traduit tout d'abord par la mise en place d'une instance de concertation avec le personnel en 2023, qui s'est réunie à quatre reprises, afin d'échanger sur les conditions de travail, l'égalité professionnelle et la protection de la santé physique et mentale au travail. Le projet de nouvelle charte relative à la qualité de vie au travail a été décalé de quelques mois pour associer cette instance de concertation et tenir compte des dernières avancées immobilières. En effet, des améliorations matérielles ont été apportées à la qualité de vie au travail avec la rénovation d'espaces et la création de salles de convivialité et de sport sur les différents sites. Cette dynamique est amenée à se poursuivre puisqu'elle constitue un des quatre axes du schéma directeur immobilier. Chaque direction dispose aussi d'une enveloppe destinée à l'organisation de moments de convivialité déterminée en début d'exercice²⁵. Enfin, le département chargé de l'action sociale et de la crèche a été scindé en deux départements distincts, afin d'améliorer la mobilisation de chacun sur sa thématique propre. L'activité soutenue, inhérente à la Présidence de la République, ainsi que les contraintes que cela entraîne sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et dont témoignent de nombreux agents avec qui la Cour a pu échanger, appellent toutefois à maintenir un niveau de vigilance élevé sur les risques psycho-sociaux.

Une restauration collective de qualité pour le personnel, dont les tarifs pourraient être réévalués et les gratuités réexaminées

Outre les cuisines du palais de l'Élysée (cf. *infra*), le service de l'intendance est responsable de l'intégralité des prestations de restauration collective au sein de la Présidence de la République. Il dispose pour cela de plusieurs offres dont le fonctionnement est régi par une note de service du 4 avril 2023 :

²⁴ Toutefois, 70 % des dépenses de personnel concernent des remboursements d'agents mis à disposition et, par conséquent, ne passent pas par le SIRH. L'ensemble de ces dépenses de personnel est suivi dans un fichier dédié, partagé avec le contrôleur de gestion depuis la fin 2020 et avec le service achats et finances depuis 2021.

²⁵ Cette enveloppe est fixée en fonction du nombre d'agents, sur la base de quatre moments de convivialité par an.

- Des offres de restauration collective en régie (24 agents), réparties entre le restaurant des conseillers, situé à l'étage du 2 rue de l'Élysée, avec une moyenne de 30 à 34 couverts par jour, qui accueille les conseillers du Président et les directeurs sur réservation ; et le restaurant des agents, situé au sous-sol du 2 rue de l'Élysée, qui assure plus de 400 couverts par jour ;

- Une offre de restauration collective assurée par un sous-traitant au palais de l'Alma.

Ces restaurants assurent des prestations de qualité et disposent d'horaires d'ouverture étendus pour faire face aux impératifs de service qu'impose la Présidence. En outre, une rénovation du self du palais de l'Alma a été menée à bien ces dernières années, améliorant la qualité de vie au travail des agents, tandis qu'une opération similaire est prévue pour le restaurant des agents du 2RE dans le prochain schéma directeur immobilier.

Les tarifs se situent en-dessous de la moyenne des restaurants internes à d'autres administrations, notamment une fois le tarif social appliqué. Ainsi, le restaurant « Le Club » du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique propose des formules à 26 € ou 28 €, contre un menu à 10 € ou 18 € au restaurant des conseillers selon le format. À formule comparable²⁶, le repas dans les restaurants administratifs de ce même ministère coûte entre 4,70 € et 8,32 € pour les agents selon leur niveau de rémunération, contre 3,62 € ou 5,15 € au restaurant des agents de la Présidence. En outre, ces niveaux s'avèrent insuffisants pour couvrir le coût moyen d'un plateau repas au restaurant des agents (5,73 €)²⁷ et d'un déjeuner au restaurant des conseillers (27,87 €). Une réévaluation à la hausse pourrait être ainsi bienvenue.

En outre, ces tarifs ne sont pas toujours appliqués en raison de nombreuses gratuités concédées pour les repas. Un audit interne mené fin 2023 (cf. 2.4.1) souligne la nécessité de revoir les procédures et le cadre juridique, d'améliorer le traçage et les outils de gestion. En effet, si les gratuités des personnels militaires s'inscrivent dans un cadre établi et clair, les montants refacturés (150 k€ par an) pourraient être réévalués pour prendre en compte l'inflation et la réalité des coûts du restaurant administratif. En revanche, les gratuités accordées aux agents du GSPR doivent être remises en question, puisqu'elles ne s'appuient sur aucun cadre juridique ou contrainte opérationnelle particulière. Des gratuités sont également consenties au sein du service de l'intendance, afin de s'aligner sur la convention collective du secteur de la restauration. Elles pourraient toutefois faire l'objet d'une déclaration comme avantage en nature, comme le prévoit la DRM dans les mois à venir. Enfin, les gratuités historiques ou consenties *de facto* ainsi que celles consenties aux personnes extérieures mériteraient d'être réévaluées, formalisées et mieux suivies, au vu de l'absence de règle claire et surtout du manque de traçage lors du passage en caisse.

3.1.1.4 Les dépenses de protection juridique

Conformément à l'article L. 134-1 du code général de la fonction publique et à la circulaire d'application FP n° 2158 du 5 mai 2008 relative à la protection fonctionnelle des agents publics de l'État, la Présidence prend en charge des frais d'avocats liés à la protection

²⁶ Un plat garni, deux périphériques et un pain.

²⁷ Ce coût ne comprend que les coûts variables (matières premières pour l'essentiel) et exclut les dépenses de personnel ou liées à l'immobilier.

juridique des fonctionnaires ou contractuels qui en font la demande, en raison de leur mise en cause dans le cadre de leurs fonctions actuelles ou passées à la Présidence. Le montant de ces dépenses est plafonné par des conventions spécifiques conclues avec les avocats des intéressés.

Au 31 décembre 2023, trois conventions étaient actives (dix au 31 décembre 2022). Elles correspondent à un montant plafonné de 312 000 € TTC. Les dépenses de protection juridique fonctionnelle effectivement acquittées se sont élevées à 36 792 € (contre 90 540 € en 2022 et 172 458 € en 2021), en raison de la diminution du nombre de conventions actives.

Aucune action récursoire n'a été engagée en 2023, en l'absence de condamnation définitive. La Présidence indique se réserver la possibilité de mener une action récursoire en cas de condamnation définitive.

3.1.2 La gestion du patrimoine

3.1.2.1 La stratégie immobilière

La mise en œuvre du schéma directeur immobilier de la Présidence de la République établi en 2018 s'achève début 2024, avec la livraison du chantier de rénovation des grandes cuisines de l'hôtel d'Évreux, engagé à l'été 2022 et qui constituait la dernière opération d'ampleur de ce schéma immobilier. Lors de son précédent rapport sur l'exercice 2021, la Cour avait souligné l'importance de cette opération de rénovation pour mettre fin à des non-conformités.

Bilan de l'opération de rénovation des grandes cuisines

À la lumière d'un audit soulevant de nombreux dysfonctionnements affectant les cuisines du palais de l'Élysée (configuration inadaptée aux règles d'hygiène, circuits de distribution complexes, équipements inadaptés, lieux vétustes), une restructuration complète des lieux a été décidée en 2018. Les travaux devaient durer 18 mois pour un budget de 15 M€. Ce montant s'explique notamment par la nécessité de procéder à la démolition de certaines parties du bâtiment, de procéder à des décaissements et de reconstruire un bâtiment de trois étages au sein de la Présidence, sans compter les contraintes qu'impose le travail sur un monument historique et en site occupé.

Après modification du programme et attribution des marchés en 2022, le budget a été établi à 14,4 M€ avec une participation de la Présidence estimée à 8 M€ et une participation de l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC) de 6,4 M€, financés par le ministère de la culture au titre du programme 175 - *Patrimoine*.

Réalisés dans les délais impartis, les travaux ont été réceptionnés en avril 2024 et donnent satisfaction aux équipes. A l'issue de la réception définitive des lots, le coût total de l'opération est estimé à 14 M€ par l'OPPIC. La marge d'aléas de 1,3 M€ a notamment permis d'absorber 0,74 M€ de travaux supplémentaires. Il convient toutefois d'ajouter à ce montant-là le coût des lots relatifs aux équipements de cuisine et aux fourneaux sur mesure, confiés en mai 2023 à la Présidence pour un montant de 0,45 M€, ce qui permet toutefois de rester dans le cadre de la programmation initiale.

Afin d'assurer la continuité de l'activité des cuisines de la Présidence, des aménagements avaient été réalisés dans le bâtiment Marigny. Il est projeté d'installer le restaurant des conseillers à proximité, afin de continuer à exploiter cet espace réhabilité. Cette réorganisation qui nécessiterait l'aménagement de l'espace de restauration se ferait à effectifs constants. L'actuel restaurant des conseillers serait réaménagé en espaces de travail.

Un nouveau schéma directeur, couvrant la période 2023-2027, a été finalisé à la fin de l'année 2023. Dans la lignée des préconisations du rapport de la Cour de l'an passé, ce nouveau document développe une vision patrimoniale complète en présentant à la fois le diagnostic du parc, en définissant une stratégie au regard des objectifs de l'organisation de la Présidence, et en proposant une déclinaison opérationnelle.

Le diagnostic, réalisé en 2021, fait état de performances thermiques assez mauvaises du parc immobilier et identifie des vétustés pour de nombreux lots architecturaux et techniques pour les différents bâtiments, bien que certains travaux aient permis ces dernières années d'améliorer plusieurs points. Face à cela, le schéma directeur s'articule ainsi autour de quatre priorités. Le premier axe se focalise sur l'atténuation et l'adaptation au changement climatique. Priorité des équipes en place, il se matérialise dès 2023 par l'engagement du projet mixte de géothermie et de raccordement au chauffage urbain et au réseau Fraicheur de Paris pour l'hôtel d'Évreux, qui se poursuivra en 2024 et devrait permettre une réduction de 85 % des émissions de gaz à effet de serre. Le raccordement au réseau de chauffage et de froid urbain s'effectuera de manière concomitante pour l'hôtel de Marigny, permettant le démontage de quatre chaudières à gaz sur les deux sites, avant d'être mené les années suivantes pour le palais de l'Alma. Dans le cadre de ce projet, une cartographie du réseau secondaire de chauffage et de ventilation est prévue en 2024 afin d'optimiser les performances générées par la modernisation du réseau primaire. À cela s'ajouteront différentes opérations de moindre ampleur sur l'ensemble des sites visant à réduire les consommations d'eau et d'électricité ainsi qu'à améliorer l'isolation.

Le deuxième axe porte sur l'optimisation des surfaces et l'amélioration de la qualité de vie au travail. Il se traduira par une recherche de mutualisation des fonctions (archives, vestiaires, salle de réunion, etc.). À travers cela, l'objectif poursuivi sera d'améliorer la qualité de vie au travail et de faire face aux besoins des services, plutôt que de restituer de nouveaux locaux, ceci ayant déjà été effectué lors du précédent schéma immobilier.

Le troisième axe concerne les opérations de mise aux normes et de mise en sécurité, jugées prioritaires par la Cour en 2022, qui visent à répondre aux observations de l'audit, notamment sur les lots techniques (rénovation de réseaux électriques, d'eau chaude/froide, de chauffage/climatisation).

Le quatrième axe concerne l'OPPIC avec l'entretien patrimonial du clos et couvert.

3.1.2.2 L'organisation de la fonction immobilière

La fonction immobilière de la Présidence est partagée entre le service du patrimoine (SPAT) de la direction des ressources et de la modernisation et l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC). Cet établissement public, qui relève du ministère de la culture, est chargé de financer et conduire les travaux découlant du caractère de monument historique des résidences présidentielles. Cinq de ses agents sont chargés des résidences

présidentielles. Une convention tripartite incluant le ministère de la Culture, rédigée fin 2023 et en cours de validation, vient préciser les domaines d'intervention de chacun dans la conduite des opérations d'investissement et d'entretien, ainsi que les conditions de réalisation et de financement de ces opérations. L'OPPIC travaille par ailleurs sur son propre schéma immobilier, qui sera établi en cohérence avec celui du SPAT.

Le SPAT, qui compte 24 agents, assume l'essentiel des fonctions liées à l'immobilier : mise en œuvre du schéma immobilier, réalisation des projets immobiliers relevant de la Présidence, entretien courant, valorisation du patrimoine immobilier, gestion de l'ameublement et des dépôts d'œuvres. Il est organisé en trois départements (jardins, maintenance, travaux et aménagements) et dispose par ailleurs de quatre régisseurs.

Dans son rapport sur l'immobilier de la Présidence, la Cour avait relevé l'absence de système d'information rassemblant les données sur le bâti ainsi que l'inachèvement de l'outil de suivi des contrôles réglementaires et préventifs relevant des prestataires. Depuis, le service informatique travaille à l'extension de l'application GLPI, déjà utilisée par la Présidence pour d'autres usages (inventaire, création de ticket), au suivi de toutes les demandes d'intervention du service patrimoine. Un outil complémentaire sera déployé durant l'année 2024 pour assurer le suivi de la maintenance sensible et réglementaire.

3.1.2.3 Les dépenses de fonctionnement et d'investissement immobiliers

Les dépenses de fonctionnement du service patrimoine (SPAT) s'élèvent à 5,1 M€ en crédits de paiement en 2023, contre 5 M€ en 2022 et 4,2 M€ en 2021. La forte baisse des dépenses d'entretien et de réparation (3,4 M€ en 2023 contre 4 M€ en 2022) est compensée par une hausse significative des dépenses de fluide (2,2 M€ en 2023), en dépit d'un effort de maîtrise de la consommation. Ainsi, les dépenses d'électricité ont augmenté de 21 % sur un an, alors même que la consommation a chuté de 37 % par rapport à 2022 (+28 % et -40 % respectivement par rapport à 2021). La tendance est similaire en matière de gaz avec une facture en hausse de 96 % par rapport à 2022 alors que la consommation stagnait (+2 %). Seules les dépenses d'eau sont en baisse (-30 %), sans que cela ne puisse compenser intégralement les hausses subies en matière d'énergie. La DRM espère maîtriser à l'avenir ces dépenses grâce à l'engagement des travaux de rénovation thermique des locaux dans le cadre du schéma directeur immobilier. Par ailleurs, un effort d'optimisation des autres postes de dépenses de fonctionnement est engagé par la DRM. Ainsi, le département maintenance et le département achats-marchés ont engagé début 2024 un travail de remise à plat des différents contrats de maintenance multi-technique pour les mettre en cohérence avec les projets du nouveau schéma directeur. Les dépenses d'entretien bâtementaire ont représenté 2,5 M€ en 2023 sur le budget DRM.

La restitution à l'État propriétaire²⁸ de l'immeuble du 14 rue de l'Élysée en 2022 a permis de financer en partie différents investissements immobiliers (crèche, grandes cuisines) et de diminuer de 60 000 € par an les dépenses de fonctionnement. Ces moindres dépenses seront toutefois compensées par les frais de fonctionnement de la crèche ou du nouveau local

²⁸ Direction générale des finances publiques, via le compte d'affectation spéciale – *Gestion du patrimoine immobilier de l'État*.

pris à bail pour la boutique physique (cf. infra).

Les dépenses d'investissement immobilier de la Présidence s'élèvent à 3,15 M€ en AE et 3,08 M€ en CP en 2023 (respectivement 2 M€ et 4 M€ en 2022). Les principales dépenses ont porté sur le début des travaux relatifs à la géothermie et au réseau de chauffage et d'eau chaude (1,08 M€), la dernière tranche de la rénovation des grandes cuisines (407 k€), à la rénovation des postes de garde (295 k€), au remplacement du système de sécurité incendie en sous-sol de l'hôtel d'Évreux (240 k€) et au réaménagement de l'état-major de la DIROP (215 k€) ainsi qu'à diverses opérations visant à améliorer la qualité de vie au travail (413 k€ - salles de convivialité, salle de sport et dojo, douches, etc.).

En 2023, les dépenses de l'OPPIC (qui relève du programme 175 – *Patrimoines*) s'élèvent à 2,94 M€ (contre 5,7 M€ en 2022) en investissement et 1,01 M€ en entretien (1,2 M€ en 2022), en-deçà de la dotation théorique de respectivement 5,14 M€ et 1 M€. Outre les travaux de rénovation des grandes cuisines, l'établissement a notamment procédé à la restauration de la verrière de l'escalier de la cour d'honneur de l'hôtel de Marigny (1 M€), à la rénovation du hall et de l'escalier du 2 rue de l'Élysée (600 k€) ainsi qu'à diverses restaurations au fort de Brégançon (417 k€ - échauguette, bastion d'entrée, salon circulaire). Les dépenses d'entretien bâtementaire ont représenté 0,7 M€ sur le budget de l'OPPIC.

3.1.2.4 Les concessions de logement

Hors logements du Président de la République, la Présidence dispose de 64 logements majoritairement sur le site Alma (62 logements). Un logement est également mis à disposition des régisseurs du pavillon de la Lanterne et du fort de Brégançon.

Au 31 décembre 2023, 15 logements sont concédés par nécessité absolue de service (NAS), 7 en convention d'occupation précaire avec astreinte (COP/A – 11 en 2022), et 38 en autorisation d'occupation précaire (AOP). Quatre logements étaient vacants, pour lesquels de menus travaux de réhabilitation ont été menés avec les moyens internes à la Présidence. À cela s'ajoutent deux logements de passage meublés et six chambres permettant de répondre à des besoins ponctuels ou urgents, dont trois sont mises à disposition sous le régime de l'AOP.

Le règlement intérieur, adopté le 1^{er} avril 2019, a fait l'objet d'une nouvelle mise à jour afin de faire évoluer la composition de la commission d'attribution, revoir le calendrier de paiement des charges (mensuel désormais) et modifier la liste des fonctions ouvrant droit à concession d'un logement pour NAS ou COP/A. La commission d'attribution des logements s'est réunie sept fois en 2023, procédant à 24 attributions. Aux termes du règlement intérieur, sont prises en compte pour l'instruction des demandes, outre la disponibilité des logements, les fonctions occupées par le demandeur, sa situation de famille et ses ressources.

Ce dispositif, vecteur d'attractivité, doit cependant faire l'objet d'une attention renouvelée de la part de la Présidence à plusieurs titres. Sur les 60 logements affectés, dix logements ne relevant pas de la catégorie NAS sont occupés sans paiement d'une redevance par des agents d'exécution au service de la Présidence depuis de nombreuses années. Bien qu'en baisse (17 logements concernés en 2019), cette situation, qui résulte des pratiques antérieures et signalées à plusieurs reprises par la Cour, doit être régularisée rapidement. Par ailleurs, les loyers pratiqués par la Présidence sont assez significativement minorés. La Présidence se distingue par l'application historique d'une décote de 70 % sur cette valeur

locative pour les logements COP/A, alors que les dispositions réglementaires²⁹ ne prévoient qu'une décote de 50 %. De la même manière, concernant les logements AOP, une décote de 50 % est appliquée en fonction du revenu et de la composition du foyer. Or, cette décote n'est prévue réglementairement que pour les militaires et agents du ministère de la Défense³⁰. Un travail de réévaluation des loyers, et par parallélisme des avantages en nature, pourrait être conduit.

3.1.2.5 Les dépôts d'œuvres d'art et de mobilier

La Présidence de la République est, avec environ 77 000 dépôts, la principale institution dépositaire d'œuvres d'art et de biens mobiliers, confiés par la manufacture de Sèvres, le Mobilier national, le Centre national des arts plastiques (CNAP) et, dans une moindre mesure, diverses institutions et musées nationaux (service historique de la défense, musée de la Marine, musée Rodin, château de Versailles).

Tous les cinq ans, la Présidence et les déposants réalisent conjointement une opération de récolement, sous le contrôle de la commission de récolement des dépôts d'œuvre d'art. Lors de précédents contrôles, la Cour avait souhaité que les résultats des récolements effectués à la fin d'un mandat présidentiel soient disponibles plus rapidement, la synthèse des campagnes de récolement 2017 ayant été rendue publique en juillet 2019. Ce souhait ne peut qu'être réitéré pour la prochaine campagne au vu de la longueur de l'opération, déjà soulignée l'an passé. En effet, le rapport d'inventaire des opérations 2022, attendu initialement en octobre 2022, n'est toujours pas disponible, les institutions déposantes n'ayant pas encore transmis les rapports finaux. Une publication est prévue en cours d'année 2024. À cela s'ajoute la nécessité d'assurer un récolement tous les cinq ans pour les plus importants déposants, le dernier exercice remontant à 2012 pour le CNAP et le musée de la Marine, et 2014 pour la manufacture de Sèvres.

Les pièces qui n'ont pas été trouvées sont qualifiées de « non vues ». L'actualisation de leur nombre par rapport à la dernière campagne sera connue à l'issue du processus de récolement. Les pièces qui ne sont pas localisées au moment du récolement peuvent être retrouvées ensuite, soit par le dépositaire, soit par le déposant dans ses réserves ou dans un autre lien de dépôt. Si un bien considéré comme remarquable a disparu de manière certaine, le déposant peut soit émettre un titre pour en obtenir le remboursement, soit déposer une plainte³¹. En dépit des délais de l'opération de récolement, une plainte a été déposée par le Mobilier national pour 33 objets à la suite des opérations de récolement et de non-vus répétés de certains objets, les musées nationaux en ayant déposé six et la manufacture de Sèvres une. En revanche, il importe que le CNAP procède de manière plus proactive au dépôt de plaintes : si sept plaintes ont été déposées suite au récolement de 2019, la démarche n'a toujours pas été effectuée pour onze autres objets disparus signalés.

Aujourd'hui, à l'exception des pendules qui sont remontées chaque semaine par une société extérieure, le Mobilier national prend intégralement à sa charge le transport,

²⁹ Article R2124-68 du code général de la propriété des personnes publiques.

³⁰ Article R2124-79 du code général de la propriété des personnes publiques.

³¹ Ces plaintes sont faites contre inconnu à titre de mesure de précaution s'agissant de disparitions d'objets d'art inaliénables et incessibles, pour lesquels les droits de l'État doivent être préservés.

l'installation et la restauration des objets déposés, et ce alors que l'article D. 113-17 du code du patrimoine en vigueur prévoit que ces frais « sont à la charge des services ou organismes autorisés à bénéficier d'un dépôt du Mobilier national ». Au regard de la quantité de mobilier patrimonial qui y est déposé, l'application de cet article constituerait une charge considérable pour la Présidence. Comme indiqué par la Cour dans ses contrôles précédents, afin de régulariser la situation actuelle, il pourrait être envisagé d'attribuer à la Présidence une dotation budgétaire supplémentaire dédiée à la restauration du Mobilier national, ou d'exclure explicitement la Présidence de l'obligation réglementaire en reportant cette responsabilité sur le Mobilier national. Pour les biens des autres dépositaires, ces interventions sont prises en charge par la Présidence (encadrement, restauration avant ou après dépôt, transport, accrochage pour le CNAP par exemple).

Enfin, la Présidence a mis en place une procédure interne de recensement et suivi des objets, inventoriés sur une base de données. Les membres du cabinet du Président ainsi que certains fonctionnaires sont tenus de signer, à leur arrivée, un état des lieux mentionnant les objets et les œuvres en place dans leur bureau tandis qu'à leur départ, le service fait un inventaire. Au cours de l'année 2023, 25 inventaires de sortie et 36 inventaires d'entrée ont été établis, la différence s'expliquant par l'arrivée de nouveaux conseillers et la fourniture de meubles du Mobilier national à des bureaux qui en étaient dépourvus jusqu'alors.

La Présidence s'était engagée à satisfaire l'obligation de transmettre au déposant un état des dépôts sur une base annuelle : compte tenu de l'absence de finalisation de l'opération de récolement, ceci n'a pas encore été effectué en 2023. Au regard du fonctionnement actuel, la Présidence de la République ne prévoit pas d'établir une convention avec le Mobilier national.

La gestion des cadeaux

Chaque cadeau offert au Président ou à son épouse fait l'objet d'une procédure de restitution immédiate à la Présidence. Une personne de la direction de la communication a pour mission d'assurer l'inventaire, le stockage, l'entretien et la valorisation des cadeaux. Un suivi est ainsi effectué de tous les cadeaux reçus sur le mandat présidentiel, avec la tenue d'un inventaire détaillé (photo du cadeau, labellisation et identification, etc.). De nombreux cadeaux reçus sont présentés au Centre mondial de la Paix à Verdun. D'autres seront exposés au sein de l'espace muséal – boutique qui sera ouvert en face du palais de l'Élysée (cf. infra).

Concernant les cadeaux adressés aux collaborateurs du Président, le code de déontologie adopté le 19 décembre 2014, a été actualisé en 2023 et soumis à l'avis de la Haute-Autorité pour la transparence de la vie publique. Ce document formalise désormais l'ensemble des règles et consignes devant être mises en application au sein de la Présidence, en matière d'avantages, cadeaux et invitations reçus. Il rappelle un ensemble de principes généraux et décrit précisément les consignes relatives aux cadeaux de communication, selon les différents seuils monétaires fixés. Il importe donc désormais pour la Présidence de s'assurer du bon respect de cette charte, tant en matière de cadeaux et d'invitations que pour les autres axes développés dans le document (prévention des conflits d'intérêts, secret et discrétion professionnels, etc.).

Concernant les cadeaux offerts par le Président de la République, ceux-ci sont choisis selon plusieurs critères : (i) refléter des savoir-faire français, (ii) maîtriser les coûts, et (iii) assurer une certaine réciprocité par rapport aux cadeaux offerts par les hôtes. Seuls les chefs de délégation, et leurs conjoints, sont habituellement destinataires de ces cadeaux. Afin de maîtriser les coûts, la Présidence travaille à développer des mécénats avec certains fournisseurs. En 2023, le montant total des cadeaux protocolaires offert s'élevait à 61 000 €.

3.1.3 Les systèmes d'information et de communication

3.1.3.1 Organisation, effectifs et budget

L'informatique non classifiée de la Présidence de la République est gérée par le service de l'informatique, des réseaux et du numérique (SIRN), qui comprenait 23 agents au 31 décembre 2023.

Avec une cible d'ETP inchangée à 28 ETP, la problématique de sous-effectifs continue à se poser, bien que de nouveaux recrutements aient eu lieu début 2024. Comme relevé par la Cour en 2022, ces difficultés ont pu peser sur la capacité du service à mener tous les projets d'investissement souhaités et à engager de concert les démarches de transformation interne. Ces difficultés de recrutement peuvent s'expliquer par des rémunérations inférieures à celles du secteur privé, la Présidence étant alignée sur le référentiel DINUM en la matière, et l'impossibilité d'effectuer du télétravail. Consciente de ces problématiques, la Présidence travaille sur l'amélioration de son attractivité et la fidélisation des équipes. Le renouvellement élevé observé en 2022, dû en partie au changement d'équipe de direction, ralentit en 2023 grâce à une stabilisation de l'encadrement. Il demeure toutefois significatif avec sept sorties pour six entrées en 2023 (contre respectivement 13 et 10 en 2022).

Le plafond d'emploi pourrait toutefois être amené à évoluer en fonction des besoins et des changements d'organisation, en particulier au regard de la possible internalisation de l'équipe de quatre personnes chargées d'assurer l'assistance technique de niveau 1. Une étude devrait être achevée mi-2024 afin d'étudier les conditions d'une telle manœuvre en particulier les effectifs nécessaires au regard de l'activité du service. Une internalisation de l'équipe permettrait de disposer de personnes à même d'effectuer un éventail de missions plus important, et ainsi, de réduire la rotation des effectifs au sein de cette équipe.

En 2023, le SIRN a consommé 4,79 M€ de crédits donc 2,93 M€ en fonctionnement (2,74 M€ en 2022 et 2,57 M€ en 2021) et 1,86 M€ en investissement (2,60 M€ en 2022 et 2,04 M€ en 2021). L'augmentation des dépenses de fonctionnement s'explique par la hausse des coûts d'hébergement des datacenters, des frais de maintenance mais aussi par l'évolution du modèle économique des éditeurs, de plus en plus fondés sur des redevances annuelles (classées comme dépenses de fonctionnement) plutôt que sur la vente de licences (dépenses d'investissement). La baisse des investissements s'explique par des effectifs moindres, diminuant la capacité à mener certains projets, et la mise en œuvre en 2023 de projets financés en 2022. Un retour à une tendance normale est attendu par le SIRN en matière d'investissements à compter de 2024. Ceux-ci sont en effet marqués par une certaine cyclicité du fait du renouvellement nécessaire à échéances régulières de matériel à l'image des baies de stockage ces derniers mois. Cette dynamique d'investissement doit être maintenue pour ne pas créer de dette technologique.

3.1.3.2 Gouvernance et pilotage stratégique

La structuration de la gouvernance s'est poursuivie en 2023 avec des réunions du comité directeur du numérique (CODIRNUM) à échéances régulières depuis le contrôle opéré l'an dernier. Un travail étroit est également mené avec le conseiller numérique du cabinet en

particulier sur le développement de nouveaux outils innovants, sur l'exploitation des données et le recours à certaines solutions interministérielles.

Les CODIRNUM donnent lieu à l'établissement d'une feuille de route annuelle pour le SIRN. Comme relevé par la Cour l'an passé, si ce document offre un cadre minimum, il est insuffisant pour piloter la transformation numérique. Bien qu'une certaine priorisation soit recherchée, la feuille de route ne dispose que d'une vision annuelle, porte sur un nombre élevé de projets, avec peu de détails sur ces derniers (absence d'estimation du coût jour/homme, calendriers peu détaillés). Ce travail d'amélioration de la feuille de route ne pourra toutefois être mené qu'une fois le schéma directeur informatique finalisé.

Un travail interne, bienvenu, est ainsi en cours afin de formaliser un schéma directeur informatique d'ici le milieu de l'année 2024, sur un modèle proche de celui du schéma directeur immobilier. Les enjeux que doit relever ce schéma directeur sont multiples : planification des projets dans le temps du mandat présidentiel, modernisation des systèmes informatiques, exploitation de nouvelles technologies, définition du fonctionnement interne (articulation MOE/MOA, externalisation ou internalisation de tâches). Ceci devra se faire en tenant compte de plusieurs facteurs : contrainte budgétaire et effectifs limités, recours plus fréquent à des solutions interministérielles (notamment pour la suite collaborative de l'État), sobriété numérique, sécurité et souveraineté informatiques. Une attention particulière devra être portée à la mise en place d'une gouvernance pour animer et faire évoluer ce schéma directeur.

3.1.3.3 Suivi de l'état des systèmes d'information et de communication

Dans son rapport sur l'exercice 2022, la Cour relevait la nécessité de consolider la connaissance du parc matériel. Une revue de l'inventaire existant a été engagée en 2023. Limitée dans un premier temps au matériel informatique situé au palais de l'Alma, du fait d'un manque de ressources internes, cette démarche devrait être étendue en 2024 à l'ensemble du parc matériel de la Présidence. Ce même déficit de ressources humaines a conduit à différer la formalisation de procédures à destination des agents en cas d'arrivée ou de départ, qui devrait être effective durant l'été 2024.

La cartographie applicative n'a également pas évolué depuis l'année dernière. Toutefois, un outil de cartographie SI a été identifié. L'objectif est désormais de mettre en place une organisation interne permettant d'assurer le maintien à jour de l'information et faire vivre l'outil. La priorité sera donnée à l'établissement d'une cartographie des infrastructures (logiques et physiques) et des applicatifs (logiciels/application, services, flux, privilèges...).

De manière générale, cette connaissance du parc matériel et applicatif, la mise en place d'outils appropriés et le maintien à jour de ces outils s'avèrent nécessaires au regard du turnover assez élevé des équipes.

En matière de nouvelles applications, la Présidence s'engage dans la réutilisation accrue des communs numériques ainsi que dans le recours accru à des logiciels ou progiciels « sur étagère ». Une réflexion est ainsi en cours sur l'utilisation de tout ou partie de la suite numérique de la DINUM ou du ministère de la transition écologique tandis que la webconférence de l'État est désormais utilisable depuis les postes de travail de la Présidence. Le SIRN indique par ailleurs veiller à réduire ou supprimer les interfaces manuelles dans les nouveaux projets.

Enfin, dans la continuité des indications fournies l'an passé, un système de sauvegarde unifié devrait être déployé en 2024 afin d'améliorer la résilience et la capacité de reprise après un incident. Ce projet devrait être accompagné d'une mise à jour complète et d'une standardisation des procédures de sauvegarde afin de garantir la sécurité, la conformité et l'efficacité des opérations. En revanche, la révision du plan de reprise d'activité est une nouvelle fois repoussée, pour tenir compte du décalage du projet de segmentation de la zone d'accès et de la zone transverse du système d'information.

3.1.3.4 Sécurité des systèmes d'information

Dans son rapport 2022, la Cour relevait la bonne prise en compte de contraintes élevées de sécurité numérique tout en soulignant plusieurs carences. La sécurité numérique étant affichée comme priorité par les services de la Présidence, plusieurs avancées ont été réalisées ces derniers mois en la matière et méritent d'être poursuivies.

Une cartographie des risques a été réalisée sur les enjeux applicables à la Présidence, avec une quantification de l'impact financier, légal, organisationnel et réputationnel ainsi que de la probabilité d'occurrence.

En matière de documentation, la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI), qui datait de 2017, est en cours de révision et de validation. De la même manière, les chartes administrateur et utilisateur ont été mises à jour en 2023 et sont désormais disponibles en ligne pour une validation électronique à chaque arrivée, avec système de relance automatique et coordination avec le service RH.

La sensibilisation aux risques informatiques figure parmi les principaux objectifs fixés au SIRN, suscitant plusieurs initiatives. Des campagnes d'hameçonnage ont été lancées, suivies d'envois de recommandations générales et individualisées expliquant le risque, la menace et les réflexes à adopter. Des intervenants extérieurs spécialisés ont été sollicités, notamment à destination des membres du cabinet. La sensibilisation des agents participant aux voyages officiels et à leurs risques informatiques spécifiques a été également renforcée. Désormais, tous les membres du cabinet disposent d'un téléphone professionnel avec la messagerie sécurisée Olvid, dont l'usage s'accroît au sein de la Présidence.

Enfin, concernant la sécurité organisationnelle, la Présidence indique ne pas pouvoir recourir à l'homologation pour les applications anciennes mais effectue des audits de sécurité pour remédiation. Cette démarche a été menée à bien pour l'outil de gestion du courrier mais n'a pas été entamée pour le système de vidéoprotection. La revue des comptes applicatifs demeure également inachevée.

3.1.3.5 La gestion des projets

En matière de gestion de projet, la Présidence de la République s'attache désormais à privilégier les solutions logicielles simples, permettant de répondre aux besoins des services dans des délais resserrés. Une méthodologie relative à la gestion et la gouvernance des projets informatiques, dont l'absence avait été relevée par la Cour l'an passé, a été formalisée et partagée avec le département des projets SI du SIRN. Ce référentiel de conduite de projet est

conçu comme un outil d'appui aux chefs de projets. Une estimation plus fine est désormais conduite de manière systématique, en amont de chaque projet, au moyen d'une note de cadrage identifiant les parties prenantes, le coût, etc. En complément, une application a été déployée au sein du SIRN afin de mesurer le temps passé par chaque agent sur les projets informatiques. Désormais, l'enjeu est de parvenir à mettre en pratique ces différents outils et méthodes.

Des avancées ont été par ailleurs réalisées concernant les projets métier étudiés par la Cour l'an passé.

- Concernant le projet SIRH, la Cour relevait de nombreuses difficultés, suscitant une forte insatisfaction des services et une recommandation de déployer un outil alternatif. Cette solution avancée par la Cour n'est toutefois plus étudiée en l'état par la Présidence compte tenu des investissements consentis jusqu'alors, d'une amélioration significative des relations avec l'éditeur, d'anomalies moins nombreuses et résolues plus rapidement, de mises à jour menées correctement et d'un interfaçage en cours de déploiement avec le logiciel comptable. En outre, le recours à l'outil interministériel aurait nécessité l'intervention systématique de la DGFIP pour liquider la paie, alors que la Présidence gère ce processus de manière autonome. L'enjeu sera désormais de parvenir à maintenir un niveau de prestation de qualité de la part de l'éditeur et de faire aboutir l'interfaçage.
- Porté par un agent rattaché à la direction générale des services, la mission digitalisation et process s'achève fin juin 2024. A l'issue d'un travail de benchmark et de recueil et formalisation des besoins sur le périmètre des courriers et des notes du cabinet, une solution du marché a été identifiée et testée. A l'issue d'une phase d'évaluation, un déploiement progressif est désormais prévu en 2024 pour les notes de cabinet, avant une éventuelle extension de l'outil à la gestion des courriers. Outre une homologation de sécurité, l'application permettra l'accès aux notes via les téléphones professionnels et entraînera la dématérialisation de la quasi-totalité de la chaîne de validation.

En parallèle, plusieurs projets ont été achevés en 2023, en particulier le déploiement d'une messagerie instantanée sécurisée, la modernisation de la téléphonie sur IP ainsi que la mise en place de stations blanches. Les projets en cours concernent pour l'essentiel du renouvellement d'installation (baies de stockage, serveurs, commutateurs réseaux, etc.).

3.2 La direction de la sécurité de la Présidence de la République

Créée en 2019 dans le cadre de la réorganisation des services, la direction de la sécurité de la Présidence de la République (DSPR) regroupe quatre entités :

- le groupe de sécurité de la Présidence de la République (GSPR), chargé de la sécurité du Président lors de ses déplacements en France et à l'étranger. Il est constitué à quasi-parité de policiers du service de la protection (SDLP) et de gendarmes du groupe d'intervention de la gendarmerie nationale (GIGN) ;
- le commandement militaire, qui assure le contrôle des entrées, la protection à l'intérieur des emprises présidentielles mais aussi la protection du secret ;
- le groupe des moyens logistiques sécurisés (GMLS), mutualisé entre le GSPR et le commandement militaire ;
- l'état-major opérationnel, transversal à la direction.

3.2.1 L'organisation et les dépenses de personnel

Première direction en nombre d'effectifs, la DSPR compte 298 agents fin 2023 (290 en 2021 et 296 en 2022). Parmi eux figurent 195 gardes républicains, 82 policiers et gendarmes du GSPR et 13 sapeurs-pompiers. En dépit de l'absence de comptabilité analytique, la masse salariale de la DSPR est estimée à 27,9 M€ en 2023 (+4,8 %, après +3,1 % l'an dernier).

La gestion du temps de travail des policiers et des gendarmes du GSPR fait l'objet d'un suivi attentif de la Cour, visant la maîtrise du stock d'heures supplémentaires pour les policiers et de jours de permission pour les gendarmes (cf. tableau n° 2). La Présidence de la République reconnaît que « ces temps de travail prolongés peuvent avoir des répercussions sur la bonne forme de l'officier de sécurité ». Au 31 décembre 2023, un gendarme du GSPR cumule en moyenne 42 jours de permission reportés contre 40 en 2022 et 41 en 2021³². Après une forte baisse jusqu'en 2020, le nombre de jours cumulés semble désormais avoir atteint un plateau. Ceci appelle de nouvelles actions afin d'inciter les gendarmes à davantage prendre ces jours de permission. S'agissant des policiers du GSPR, le stock d'heures supplémentaires dit « historique » a continué de se résorber malgré une forte augmentation des déplacements présidentiels en 2023. La baisse s'établit à 11 % en 2023 pour un total de 196 710 heures, soit une réduction d'un tiers du stock en cinq ans. Cette diminution s'explique surtout par l'indemnisation des heures supplémentaires engagée par la direction générale de la police nationale depuis 2020. La DSPR l'attribue également à l'amélioration du contrôle des heures effectuées et de la répartition des missions, en application de l'arrêté portant sur l'organisation relative au temps de travail (APORTT) du 5 septembre 2019. À l'image des années précédentes, la Présidence ne peut être qu'incitée à réduire l'utilisation d'heures supplémentaires, en raison d'un triple enjeu de gestion budgétaire, de conditions de travail pour les agents et de qualité du service rendu aux autorités.

Tableau n° 2 : évolution du nombre d'heures supplémentaires des agents du GSPR

	2019	2020	2021	2022	2023	2023/19
Policiers (service de la protection – SDLP)						
<i>Temps cumulé par policier (annuel)</i>	944	753	1 069	944	911	-3,5 %
<i>Solde total cumulé « historique »</i>	294 194	289 402	236 101	221 211	196 710	-33 %
Gendarmes (groupe d'intervention de la gendarmerie nationale – GIGN)						
<i>Jours de permission reportés</i>	58	56	41*	40	42	-28 %

Source : Cour des comptes, d'après DSPR.

Note : * Chiffre corrigé en 2023 par la Présidence de la République pour l'année 2021.

Le solde total cumulé dit « historique » correspond au stock d'heures supplémentaires accumulées dans le passé par l'ensemble des policiers du GSPR.

³² Il s'agit du reliquat d'heures reportées au-delà de la norme annuelle fixée à 45 jours.

Cette réduction de la dépense relative aux heures supplémentaires pourrait en premier lieu passer par le renforcement des efforts pour mieux anticiper les événements et, pour les policiers du GSPR, par la résolution de l'articulation de l'indemnité de sujétions particulières (ISP) avec les heures supplémentaires. Comme déjà relevé par la Cour, « *les sujétions de disponibilité des policiers du GSPR sont indemnisées deux fois, une première fois par la Présidence par le versement de l'ISP et une deuxième fois par la récupération de ces mêmes heures, qui pèse sur le budget de l'État* »³³. Il importe que le ministère de l'intérieur mette fin à ces pratiques, dont la Présidence subit les effets sans pouvoir être décisionnaire. Depuis plusieurs années, la police nationale mène une étude et des discussions avec les organisations syndicales pour la création d'une prime forfaitaire, qui viendrait se substituer à l'ISP et permettrait de ne plus comptabiliser les heures supplémentaires des policiers du service de la protection, sans que cela n'ait abouti à ce jour. L'ampleur des stocks accumulés conduit à tenir des agents éloignés du service pendant plusieurs années, ce qui nuit à la gestion du personnel. Dès lors, il convient à la fois de solder le nombre d'heures dues et d'en limiter l'accumulation nouvelle.

Plus largement, depuis la création de la DSPR en 2019, la Cour souligne la nécessité de concrétiser son caractère transversal, pour créer un esprit commun au-delà des cultures de corps et renforcer les mutualisations entre fonctions. Si l'organisation de la direction n'a pas évolué depuis 2019, des progrès opérationnels ont été réalisés en ce sens. La DSPR organise ainsi des stages communs de formation afin de travailler l'interopérabilité des forces. Par ailleurs, une meilleure intégration des forces et une mutualisation des missions est aussi recherchée, à travers l'intégration des conducteurs de personnalités du GMLS ou encore la projection de gardes républicains pour assurer la protection des installations du Président de la République lors de déplacements. La faible coordination avec les effectifs de la préfecture de police assurant la protection du périmètre extérieur de l'hôtel d'Évreux avait été identifiée en 2022 à la suite de l'intrusion d'un individu. Depuis lors, aucun autre incident n'a été relevé et des exercices opérationnels associant la préfecture de police sont régulièrement organisés. Toutefois, la réorganisation du dispositif de sécurisation de l'îlot Beauvau-Elysée par la DOPC survenue début 2024 nécessite une coordination plus fine entre la compagnie de garde de l'Elysée et les nouvelles unités engagées.

3.2.2 Les dépenses de fonctionnement et d'investissement

Les dépenses de fonctionnement de la DSPR se sont élevées à 2,93 M€ en 2023, en forte hausse par rapport à 2022 (+ 17 %). Cet accroissement s'explique notamment par le renforcement des moyens de lutte-anti drone (288 k€), à travers une contractualisation comptabilisée en fonctionnement et non en investissement. En revanche, les dépenses de fonctionnement du groupe des moyens logistiques sécurisés (GMLS) s'élèvent à 1,15 M€ en 2023, continuant la baisse de 2022 (-3 % cette année et -1,7 % l'an passé), après une période de forte hausse (doublement entre 2019 et 2021). Cette modération des dépenses a été obtenue grâce à des économies de gestion et un renouvellement du parc automobile.

³³ Cour des comptes, *Les comptes et la gestion des services de la présidence de la République (exercice 2020)*, juillet 2021.

Les dépenses d'investissement poursuivent leur baisse, à 1 M€ (- 19,7 % en un an et - 38,6 % en deux ans). Les principales dépenses ont porté sur l'achat de véhicules pour 613 000 € (dont un véhicule blindé pour 333 000€), de matériels de protection et de sécurité (160 000 €) et de matériels de vidéosurveillance (130 000 €).

La Présidence dispose d'un parc de 159 véhicules, un nombre stable depuis 2021, dont 38 % de véhicules à faibles ou très faibles émissions (contre 29 % en 2021)³⁴. Cette proportion est toutefois amenée à se stabiliser en raison de contraintes de sécurité et aux missions opérationnelles spécifiques de la Présidence. L'internalisation du parc de véhicules s'achève, avec un seul véhicule mis à disposition par le ministère de l'intérieur (contre 32 en 2020) et 19 véhicules prêtés par des constructeurs automobiles. Face à l'augmentation de la menace, et afin de s'aligner sur les pratiques de pays voisins, un renforcement du dispositif de sécurité a été décidé. Ceci implique toutefois des investissements conséquents tant du fait du renforcement du parc de véhicules blindés qu'en matière de moyens pour déplacer ces véhicules. L'internalisation du parc de véhicules, conjuguée à ces différents investissements (électrification et durcissement), sont toutefois susceptibles de conduire à une hausse des frais de maintenance du fait du vieillissement progressif du parc ainsi qu'à des dépenses d'investissement significatives à moyen-terme afin d'engager le renouvellement du parc, le parc ayant un âge moyen de quatre ans et les achats de véhicules ayant été effectués de manière assez resserrée dans le temps.

L'utilisation de certains véhicules de service comme des véhicules de fonction contrevient aux dispositions réglementaires et fiscales, notamment en matière de déclaration des avantages en nature. Il conviendrait de clarifier cette situation en établissant un cadre clair au sein de la Présidence et en procédant à la régularisation des cas de non-conformité.

La convention du 19 avril 2019 relative à la mise à disposition temporaire de personnel du ministère de l'intérieur auprès de la DSPR prévoit que la police et la gendarmerie nationales peuvent demander à la Présidence le remboursement des dépenses de fonctionnement qu'elles supportent. Si la gendarmerie nationale a émis des factures d'un montant de 662 920 € au titre de 2023 (comme en 2021 et 2022), la direction générale de la police nationale persiste à n'émettre aucune demande de remboursement. L'achat des armes du GSPR s'est effectué début 2024 à travers un marché auprès du service de l'achat, de l'innovation et de la logistique du ministère de l'intérieur (SAILMI).

3.3 La direction de la communication

3.3.1 Une poursuite des transformations de la direction en 2023

Disposant de 104 agents, un nombre stable en 2023, la direction de la communication compte désormais quatre services :

- la correspondance, chargée des réponses aux sollicitations (31 personnes) ;

³⁴ L'article L. 224-8 du code de l'environnement impose une proportion minimale de 50 % de véhicules à faibles émissions jusqu'à fin 2026 (70 % après cette date) lors du renouvellement annuel du parc.

- le dialogue citoyen (39 personnes) ;
- les relations avec la presse (12 personnes) ;
- la communication numérique (12 personnes).

Après la création d'un service dédié à la communication numérique, la réorganisation de la direction s'est en effet poursuivie en 2023 avec le regroupement des effectifs de la direction sur un même site et la création, à budget et effectifs constants, d'un service consacré au dialogue citoyen, regroupant le standard, les équipes de veille et un nouveau département chargé de la veille et de l'analyse.

Outre l'appui administratif, certaines missions sont directement rattachées à la direction, en particulier l'espace muséal (cf. *infra*).

Les dépenses de fonctionnement et d'investissement s'établissent à 1,7 M€ en 2023, confirmant la tendance à la baisse de ces dernières années (contre 1,8 M€ en 2022 et après un pic à 2,2 M€ en 2020), et retrouvant ainsi leur niveau pré-covid en dépit des pressions inflationnistes. Cette évolution s'explique en très grande partie par une baisse de l'investissement, dans le prolongement des années précédentes (0,25 M€ en 2023 contre 0,45 M€ en 2020), les dépenses significatives de renouvellement de régie audiovisuelle et de mise à niveau du site internet *Elysee.fr* ayant été effectuées les années précédentes. Ces deux secteurs demeurent néanmoins les principaux postes de dépenses.

La Présidence indique qu'aucune dépense n'a été engagée en 2023 à sa demande, afin d'analyser l'opinion publique. L'analyse de l'état de l'opinion est une mission assurée par le service d'information du gouvernement³⁵, qui dispose d'un département spécifique et s'appuie sur un accord-cadre interministériel, permettant de mutualiser le marché avec l'ensemble des ministères.

L'évolution des dépenses et des effectifs de la direction de la communication traduit la transformation structurelle de ses activités : les deux tiers des 16 500 courriers reçus par mois (13 000 en 2022) le sont désormais par voie électronique. Le standard téléphonique a malgré tout traité plus de 82 000 appels dont 64 % d'appels citoyens. Comme les années précédentes, plus de la moitié des dépenses concerne le service chargé de la communication numérique, qui absorbe près de 90 % des dépenses d'investissement. La croissance de l'activité numérique combinée aux efforts de dématérialisation induit de nouveaux besoins (marché de modération des discussions sur les réseaux sociaux³⁶, poste d'analyste de données) qui en remplacent d'autres (- 49 000 € de dépenses d'affranchissement en trois ans, moindre temps agent consacré à la gestion du courrier).

S'agissant des effectifs, la dématérialisation a d'abord permis une réduction importante du département chargé de la correspondance, qui est passé de 57 agents fin 2019 à 31 fin 2023 (- 46 %). Cette évolution est aussi statutaire. Parmi les personnels chargés de la correspondance, 75 % étaient fonctionnaires en 2019, ils n'étaient plus que 58 % en 2022 et moins de 20 % en 2023. Les agents chargés de la communication numérique sont quant à eux tous contractuels. La poursuite de ces transformations appelle une gestion prospective des compétences, visant à

³⁵ Cour des comptes, *Le service d'information du Gouvernement (SIG)*, janvier 2024.

³⁶ Les dépenses engagées pour ce marché se sont élevées à 96 299 € en 2020, 98 873 € en 2021 et 71 148 € en 2022.

identifier les nouveaux besoins et les possibilités de formation ou de reclassement ainsi qu'à adapter l'effectif de référence (7 % de postes vacants fin 2023³⁷).

La direction de la communication estime ne pas avoir achevé la réallocation de ses moyens humains. Le projet d'espace de visite et de boutique physique pourrait mobiliser quelques-uns des droits à poste aujourd'hui vacants.

3.3.2 Un projet d'espace de visite et de boutique dont les modalités restent à préciser

À ce jour, il existe une boutique en ligne, dont les 40 marques et quelques 350 références « fabriquées en France » sont accessibles via le site internet de la Présidence de la République. La vente est gérée dans le cadre d'un marché de licence de marque attribué à la société Arborensens, qui verse une redevance en retour. En 2023, les recettes tirées de la vente de produits dérivés par cette boutique en ligne se sont élevées à 186 453 € HT, contre 177 950 € HT en 2022, 189 431 € HT en 2021, 113 962 € HT en 2020 et 77 635 € HT en 2019. Lors du renouvellement de marché, en juillet 2023 et comme mentionné *supra*, la commission Arborensens sur les royalties perçus a été supprimée. En revanche, la commission sur les royalties des sous-licenciés est maintenue, répartie à hauteur de 27 % pour Arborensens et 73 % pour la Présidence, soit une moyenne de 77 % pour la Présidence et de 23 % pour Arborensens sur le total des royalties. Ce modèle pourrait encore évoluer avec l'ouverture d'un lieu physique et dans le cadre du renouvellement de la licence.

En effet, la direction de la communication porte un projet d'espace d'accueil du public, situé en face du palais de l'Élysée, qui ouvrira à l'été 2024. Ce lieu comportera un espace muséal destiné à présenter différents supports élaborés à l'occasion des journées européennes du patrimoine, une reconstitution du bureau du général de Gaulle, et différents objets (porcelaine, orfèvrerie, cadeaux offerts au Président...). Il disposera également d'une boutique, vendant les produits aujourd'hui proposés à la vente en ligne, et d'un salon de thé, qui servirait notamment des pâtisseries préparées par les cuisines de la Présidence. L'objectif serait ainsi de constituer un substitut à la visite du palais de l'Élysée, de contribuer au rayonnement de la Présidence mais aussi de dégager des ressources pour la rénovation du palais.

Des études ont été conduites à la fin de l'année 2023 (pour 48 000 €) et au premier semestre 2024, mais il n'a pas été fourni de documents à la Cour. Ce projet fera l'objet d'une attention spécifique à l'occasion du contrôle de l'exercice 2024.

3.4 Les dépenses rattachées à l'activité propre de l'épouse du Président de la République

L'épouse du Président de la République exerce quatre missions, précisées depuis août 2017 dans une charte de transparence publiée sur le site internet de la Présidence : représenter la France aux côtés du chef de l'État lors des sommets et réunions internationales, répondre aux

³⁷ [Postes vacants ou surnombre](#)

sollicitations des Français qui souhaitent la rencontrer, superviser les réceptions officielles au palais de l'Élysée et soutenir des œuvres caritatives, culturelles ou sociales qui participent au rayonnement international de la France.

Cette activité et les dépenses qui y sont liées reposent sur une coutume républicaine et n'ont pas de fondement légal ou réglementaire. Toutefois, en vertu de la charte de transparence précitée, qui vise à clarifier le rôle de l'épouse du chef de l'État, la Cour des comptes contrôle ces dépenses dans son rapport annuel.

En 2023, Madame Macron a participé avec le Président de la République à 11 déplacements officiels en France (hors Île-de-France) et à cinq à l'étranger (14 en 2022). Elle a également effectué, sans le Président de la République, 16 déplacements en France (hors Île-de-France), en train ou en voiture, soit le même nombre que l'an passé. Ces déplacements étaient publics et détaillés dans son agenda, sur le site internet de la Présidence.

La Présidence de la République estime les dépenses liées strictement à l'activité de Madame Macron à 309 484 € en 2023 (soit 0,25 % du budget de la Présidence, contre 0,28 % l'an passé), un montant et une structure de dépenses stables par rapport aux exercices antérieurs. Ce montant correspond à la masse salariale de deux collaborateurs, membres du cabinet du Président de la République, à hauteur de deux tiers de leur temps de travail. Ces deux collaborateurs gèrent l'agenda et les relations avec la presse, préparent les rendez-vous et déplacements et participent également à l'organisation d'événements au palais de l'Élysée. À cela s'ajoute la rémunération d'une assistante pour les deux conseillers, dont la rémunération est comptabilisée dans les dépenses de Mme Macron dans les mêmes proportions, et celle d'une assistante, partagée avec le conseiller mémoire du Président de la République et comptabilisée à 50 %.

Ce montant ne comprend pas les agents chargés de son courrier. En effet, Madame Macron a reçu près de 12 540 courriers en 2023, contre 11 000 en 2022. Cette activité mobilise désormais quatre agents, contre six auparavant, le nombre de courriers reçus ayant fortement diminué depuis 2021 (21 500 courriers reçus). Une intégration de ces emplois et des charges qui en résultent dans les dépenses rattachées à l'épouse du Président de la République pourrait être envisagée.

Comme pour les exercices précédents, cette estimation exclut les dépenses mutualisées avec les activités du Président de la République (déplacements, frais de réception, collaborateurs partagés, coiffeuse-maquilleuse pour ses activités officielles) et celles relevant de sa protection, assurée par la DSPR.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Avec 817 agents en 2023, la Présidence de la République se rapproche de son plafond d'emploi, avec des départs et arrivées moins nombreux qu'en 2022. Du fait de cette hausse des effectifs mais aussi de diverses mesures de revalorisation salariale et d'une harmonisation des régimes indemnitaires, les dépenses de personnel progressent de 4,1 %. Par ailleurs, la Présidence a poursuivi le travail entamé en 2022 d'amélioration de la qualité de vie au travail.

En matière d'immobilier, l'année 2023 a été marquée par l'achèvement de l'opération de rénovation des grandes cuisines, dans les délais et budgets impartis, mais aussi par la mise en place d'un nouveau schéma directeur immobilier 2023-2027, qui fait du développement

durable un axe fort, notamment à travers le projet de géothermie. Concernant les concessions de logement, un travail sur le niveau de certains loyers pourrait être mené.

Le service de l'informatique, des réseaux et du numérique (SIRN) est également engagé dans la définition d'un schéma directeur. Ceci viendra compléter les améliorations déjà apportées depuis l'an dernier en matière de gestion de projet. Les efforts du SIRN ont également porté sur l'amélioration de la sécurité informatique, une stabilisation des effectifs et l'achèvement de certains projets structurants pour la Présidence.

En matière de sécurité, les constats formulés en 2022 au sujet de la DSPR demeurent d'actualité avec une résorption progressive du stock d'heures supplémentaires, qui mérite d'être poursuivie, et la nécessité de travailler sur certains axes : utilisation de véhicules de service comme véhicules de fonction, demandes de remboursement de la DGPN, articulation entre heures supplémentaires et ISP.

Enfin, la direction de la communication poursuit ses transformations afin d'accompagner la dématérialisation croissante de la correspondance et une place accrue donnée à la communication numérique. Ses missions sont aussi amenées à s'accroître avec la création d'un espace muséal, boutique et salon de thé, en 2024, projet devant encore être étayé.

4 LA DIRECTION DES OPÉRATIONS

La direction des opérations (DIROP) est chargée de mettre en œuvre l'action et l'agenda du Président de la République, en application des consignes de la chefferie et du protocole. Elle fournit les prestations nécessaires à la réalisation des événements présidentiels (déplacements et réceptions) à l'intérieur et à l'extérieur du palais de l'Élysée.

La DIROP (214 agents) se structure en quatre entités, auxquelles vient s'ajouter une cellule d'appui administratif (secrétariat du directeur, gestion budgétaire de la direction) :

- le **service de planification des événements** (15 agents) assure la coordination logistique des événements présidentiels, qu'il s'agisse des réceptions comme des déplacements. Pour cela, il effectue les réservations d'hébergement et de transport et s'occupe de l'envoi des invitations, des plans de placement et de l'accueil des invités. Un département imprimerie – calligraphie conçoit et imprime différents livrables (menus, plans de tables, cartons d'invitation, etc.) ;
- le **service de production des événements** (28 agents) est chargé de la création des plans et de la scénographie, de l'aménagement des espaces, de la sonorisation et des éclairages. Il dispose pour cela d'un département chargé des événements situés au palais et d'un autre responsable de ceux survenant lors des déplacements ;
- le **service de l'intendance** (78 agents) assure l'intégralité des prestations de restauration. Il s'appuie sur un département des arts de la table (lingerie, vaisselle et argenterie, fleurs et décorations, service à table), un service chargé de la cave, un département en charge des cuisines et un département responsable de la restauration collective avec un restaurant des conseillers ainsi qu'un *self* pour l'ensemble des agents ;

- le **bureau du cabinet** (75 agents) regroupe les différents secrétariats (Président, secrétaire général, épouse, conseillers), les huissiers du Président et le département des moyens généraux (huissiers des conseillers et responsables des fournitures). Une réflexion est actuellement en cours visant à faire évoluer le rattachement de ce bureau, qui n'a que peu d'interactions avec les autres services de la direction.

La forte dynamique des dépenses relevant de la DIROP en 2023 découle d'une activité présidentielle soutenue, qui se rapproche des niveaux pré-COVID en termes de nombre de déplacements nationaux et internationaux ou de réceptions. Elle s'explique aussi par des évolutions structurelles, des spécificités organisationnelles et, malgré des efforts de structuration significatifs dans la période récente, une inégale maîtrise des facteurs de coûts.

4.1 Des dépenses en augmentation en lien avec une activité soutenue

4.1.1 Un budget 2023 réalisé supérieur de 44 % à la dotation initiale

La dotation initiale 2023 de la DIROP s'élevait à 22,33 M€³⁸ en AE (19,9M€ en 2022), recalibrée au regard de l'exécution 2022 (22,69 M€ AE et 22,14 M€ CP). Les AE ouvertes ont été portées à 32,6 M€ au fil des budgets rectificatifs de l'exercice, soit +46 %, les CP connaissant une évolution similaire (+44 %).

Tableau n° 3 : Budget DIROP 2022 et 2023 (M€)

	Prévisionnel						Réalisé	
	AE 2022	AE 2023	Évolution 2022/23	CP 2022	CP 2023	Évolution 2022/23	AE 2023	CP 2023
<i>Fonctionnement</i>	4,65	5,36	15,3 %	4,65	5,36	15,3 %	7,4	7,2
<i>Investissement</i>	0,25	0,97	288 %	0,25	0,21	-16 %	0,81	0,67
<i>Déplacements</i>	15	16	6,7 %	15	16	6,7 %	24,45	23,2
TOTAL	19,9	22,33	12,2 %	19,9	21,57	8,4 %	32,62	31,11

Source : Cour des comptes à partir de données Présidence

La DIROP a consommé l'ensemble des crédits de paiement ouverts (31,1 M€).

Tout devis validé est engagé dans le système comptable en autorisation d'engagement puis fait l'objet de crédits de paiement, une fois la dépense mise en paiement. Cette comptabilité budgétaire conforme à la LOLF, permet ainsi un suivi dynamique des dépenses prévisionnelles et réalisées.

- **En 2023, la DIROP a consacré 75 % de ses crédits aux déplacements**

La hausse du budget de la DIROP concerne principalement le poste « déplacements » nationaux et internationaux : par rapport au budget initial 2023, leur enveloppe a été augmentée

³⁸ La dotation 2024, à 27,6 M€, s'inscrit dans la continuité de cette hausse mais reste inférieure au réalisé 2023.

de 53 % en AE et 45 % en CP. La Présidence explique la hausse par une activité plus intense après l'année électorale 2022 et par l'inflation.

Les déplacements internationaux ont coûté 17,24 M€ en 2023 (12,05 M€ en 2022), soit plus du double du montant 2019 (8,44 M€). Le coût des déplacements nationaux s'élève quant à lui à près de 6 M€ (3,8 M€ en 2022), un niveau proche de celui constaté en 2019 (5,4 M€).

Ces montants recouvrent les dépenses de transport, hébergement, audiovisuel, restauration, location de véhicules réalisées auprès de prestataires sur le budget de la DIROP. Ils n'intègrent en revanche pas les trajets routiers en France, pris en compte budgétairement par la DSPR, à l'exception des ouvreuses (véhicules en tête de cortège) armées par le RAID ou le GIGN, ni les dépenses de personnel pour les agents mobilisés sur la préparation et le suivi des déplacements, pris en compte sur le budget de la DRM. Pour les dépenses à réaliser localement, la Présidence provisionne les ambassades des montants prévisionnels (5,1 M€ en 2023).

- **Les dépenses de fonctionnement et les réceptions au Palais représentent 23 % des crédits consommés en 2023**

Les dépenses de fonctionnement de la DIROP (hors déplacements) étaient de 7,2 M€ (6 M€ en 2022 et 5,4 M€ en 2021). Au sein de ce poste, les hausses les plus notables concernent les dépenses de restauration et d'alimentation, en lien avec l'évolution globale des prix (+ 0,4 M€ à 2,9 M€) et de personnel « extras » (+0,5 M€ par rapport à 2022, soit 1,75 M€), mais aussi le nombre de réceptions au Palais, comptabilisées dans cette rubrique sans pouvoir y être précisément isolées (cf. *infra*).

- **2 % des crédits de la DIROP sont consacrés à des dépenses d'investissement**

La dotation initiale 2023 prévoyait 0,97 € d'autorisation d'engagement pour les investissements dans la rénovation des grandes cuisines (245 k€ en 2022) et 208 k€ en crédits de paiement. La DIROP a consommé 0,67 M€ de CP à l'investissement, principalement destinés à l'opération des grandes cuisines (0,41 M€) et à l'achat de matériel audio, vidéo et sonorisation (80 000 €).

Concernant l'exécution des dépenses, 3,1 M€ de charges sont reportés de 2023 sur 2024, correspondant à des dépenses du dernier trimestre 2023, dont 2 M€ de remboursements de transport aérien par le ministère des armées et 1 M€ liés à diverses dépenses de déplacement (hébergements, restauration, locations, etc.). Étroitement liés à l'agenda du Président, ces reports représentent environ un mois de dépenses de la DIROP et tendent donc à augmenter simultanément à l'enveloppe globale. Après une hausse notable en 2022 (3,5 M€) par rapport à 2019 (2,5 M€), la contraction du report de 2023 sur 2024 correspond donc à un effort significatif de rapidité d'exécution de la dépense à réception des factures.

4.1.2 Une forte hausse de la masse salariale

La masse salariale correspondant aux effectifs de la DIROP, deuxième direction en nombre d'agents derrière la DSPR, était de 15,4 M€ en 2023, en hausse de 7,4 % par rapport à 2022 (14,34 M€). Cette hausse s'explique d'une part, pour 5,8 points, par des revalorisations salariales non spécifiques (revalorisation du point d'indice et du minimum de la fonction publique, mesures pour les bas salaires, etc.) et d'autre part par la mise en place d'un nouveau régime indemnitaire à compter du 1^{er} mai 2023 (cf. *supra* 3.1.1).

Concernant la structure des effectifs, nombre des métiers exercés au sein de la DIROP nécessitent des compétences peu communes dans l'administration, si bien que les contractuels y sont proportionnellement plus nombreux que dans d'autres services. Ils représentent 43 % de la masse salariale en 2023, une proportion en progression ces dernières années (38 % en 2021).

4.1.3 Une organisation et une préparation des déplacements et événements davantage cadrées mais qui pourraient être améliorées

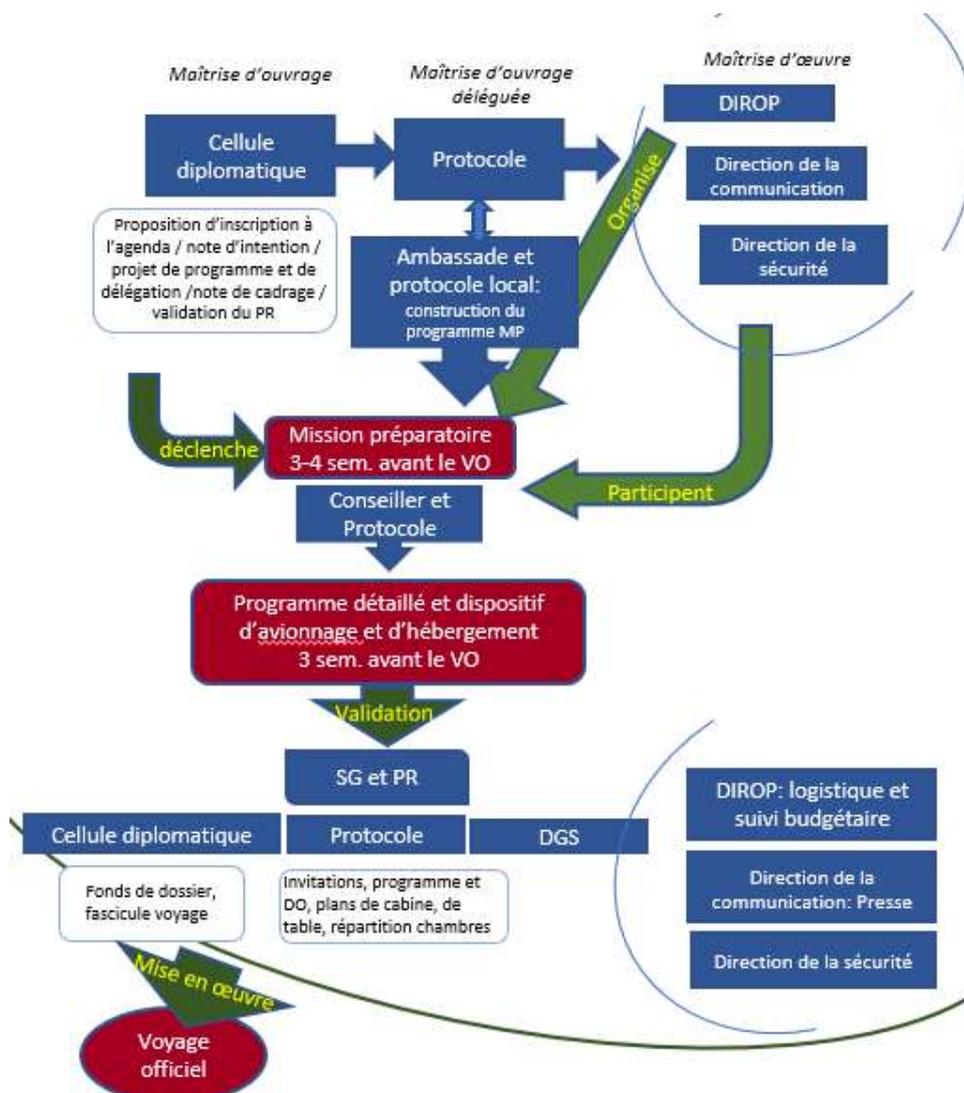
4.1.3.1 Une organisation cadrée

Tout événement ou déplacement présidentiel mobilise une pluralité d'intervenants. Pour les déplacements à l'étranger, les rôles et le calendrier d'intervention sont établis par note du 20 avril 2023, le fonctionnement étant similaire pour les réceptions d'hôtes étrangers :

- la cellule diplomatique assure la maîtrise d'ouvrage en lien avec la chefferie ;
- le service du protocole joue le rôle d'ensemblier (maîtrise d'ouvrage déléguée).
- les directions opérationnelles sont chargées de la maîtrise d'œuvre, chacune pour sa partie :
 - o la direction de la communication définit les orientations communicantes, assure la production d'images et de contenu et prend en charge le dispositif des journalistes. Une cellule de deux personnes assure également la gestion des cadeaux ;
 - o la direction de la sécurité veille à la sécurité et protection du Président, de ses proches, de la délégation et des sites, en coordination avec les services territorialement compétents ;
 - o la DIROP assure la logistique (réservations, transferts, transports, hébergements, aménagements, audiovisuels, restauration, impressions, suivi budgétaire).

En outre, pour les réunions internationales ou européennes récurrentes, l'organisation tend à être de plus en plus normée, la direction générale des services ayant notamment fixé des volumes de délégation, ce qui facilite l'anticipation et permet d'obtenir des tarifs plus avantageux.

Schéma n° 1 : Organisation théorique d'un déplacement présidentiel



Source : Cour des comptes à partir de la note du 20 avril 2023 relative à l'organisation des déplacements à l'étranger

Pour la préparation des déplacements nationaux, les processus sont moins formalisés. Le cabinet assure la maîtrise d'ouvrage en lieu et place de la cellule diplomatique, et le protocole n'est que très ponctuellement mobilisé. Les autres directions assurent des missions similaires.

Une mission préparatoire doit en principe être conduite trois à quatre semaines avant le voyage officiel, puis des précurseurs arrivent quelques jours avant la délégation officielle. La composition et l'organisation de la mission préparatoire sont définies par la note mentionnée ci-dessus, soit 11 à 12 participants minimum³⁹. Sur un échantillon de cinq déplacements importants à l'étranger, trois missions préparatoires comptaient 14 personnes, dix pour une autre et il n'y a pas eu de mission préparatoire pour la dernière, la décision étant intervenue trop

³⁹ 2 à 3 personnes pour le protocole (selon si un agent en charge du protocole de Madame est requis) ; 3 pour l'état-major particulier ; 1 pour la direction de la communication ; 2 pour la DIOP ; 2 pour la DSPR et 1 coordinateur du pool TV.

tardivement (Qatar, décembre 2023). La DSPR est la seule direction pour laquelle il est prévu que le chef de mission désigné soit accompagné de son supérieur hiérarchique (directeur ou son adjoint), ce qui pourrait induire une redondance des missions et mobiliser plus que nécessaire la direction de la DSPR.

Il existe un mode opératoire relatif aux refacturations daté de décembre 2023 et une note du 20 avril 2023 relative à la préparation du déplacement, mais aucun document n'encadre la composition de la délégation non officielle. Les déplacements du Président de la République au conseil européen (environ sept par an) sont cependant désormais standardisés⁴⁰, ce qui permet de réduire les coûts, d'économiser du temps et des effectifs, et facilite l'organisation. Le Président est systématiquement hébergé dans le même hôtel pour des raisons sécuritaires et diplomatiques (présence d'autres délégations européennes) et la délégation non officielle est hébergée dans un hôtel à proximité immédiate afin de limiter les coûts.

Depuis 2018, la DIROP a amélioré le contrôle de la chaîne d'engagement des dépenses liées aux déplacements. Deux notes de novembre 2022 et avril 2023 ont actualisé les notes de service de mars 2018 relatives au format des délégations présidentielles et aux procédures applicables aux dépenses engagées dans le cadre de ces déplacements. La plus récente rappelle la répartition des responsabilités entre services et définit le processus opérationnel et le rétroplanning des déplacements (qui se conclut par un bilan financier de l'événement et un retour d'expérience à l'issue des voyages officiels complexes). Des notes et charte encadrent également l'usage des cartes bleues et du numéraire (voir partie consacrée au contrôle interne).

Par ailleurs, la DIROP élabore un tableau de suivi budgétaire et d'indicateurs afin d'améliorer la prévision budgétaire du coût des déplacements et d'encadrer celui-ci.

4.1.3.2 Une organisation qui manque parfois d'anticipation et d'outils partagés

Bien qu'il existe des contraintes spécifiques à l'activité présidentielle, il ressort que les arbitrages à différents niveaux sont souvent rendus tardivement, ce qui ne permet pas de respecter le processus défini et contraint à un fonctionnement dans l'urgence, au détriment de la coordination d'ensemble. Le bon déroulement des événements repose donc sur l'engagement des équipes, au prix d'une baisse de la qualité de vie au travail et d'un déséquilibre vie professionnelle – vie privée qui pourraient être partiellement évités. Conscientes des axes d'amélioration, la direction générale des services a engagé un certain nombre d'évolutions en 2023.

Ainsi, les différents formats de réunions hebdomadaires instaurés en 2023 semblent avoir significativement amélioré la circulation de l'information, dans une organisation habituée à segmenter les tâches entre directions. La désignation d'un chef de projet pour chaque déplacement ou réception constituerait une prochaine étape afin d'améliorer la transmission systématique et rapide de l'information à toutes les personnes concernées.

Concernant les outils, il n'existe à ce jour pas de document ou d'espace de travail partagé permettant de disposer d'une vision synthétique des tâches et des postes de dépenses pour chaque étape de la mission préparatoire à l'événement proprement dit, en passant par les

⁴⁰ Pas de mission préparatoire, délégation officielle comptant une dizaine de personnes et une trentaine pour la délégation non officielle, dont les premiers des précurseurs, le GSPR, partent à J-3.

précurseurs. L'acquisition d'une application de gestion événementielle offrant des fonctionnalités telles qu'un agenda et des répertoires partagés semble aujourd'hui indispensable. La gestion des autorisations d'accès à différents niveaux d'information, en fonction aussi de la proximité des événements devrait alors faire l'objet d'une attention particulière afin que le partage d'information s'effectue dans un cadre sécurisé. Des avancées sont en cours sur ce plan : le premier comité directeur numérique de 2024 prévoit le lancement d'un appel d'offre pour un outil de gestion logistique des déplacements qui pourrait contribuer à améliorer la situation pour ce volet. Dans l'attente, un outil de tableur partagé est expérimenté.

La multiplication des changements de dernière minute et des annulations sont génératrices de désorganisation et de coûts. Si les fluctuations de l'agenda présidentiel sont inévitables, de l'aveu général, l'anticipation de la prise de décision est un axe d'amélioration majeur. En particulier, des événements annoncés ou prévus de longue date (sommets internationaux comme ceux du G7 et du G20 ou l'Assemblée générale des Nations Unies) ou récurrents (défilé du 14 juillet, journées européennes du patrimoine, etc.) devraient pouvoir être mieux anticipés, dans un triple objectif de meilleur usage des deniers publics, de sécurisation de l'organisation et d'amélioration des conditions de travail des agents de la Présidence.

Concernant les annulations, douze déplacements ont été annulés en 2023, contre sept en 2022, cinq en 2021 et seize en 2020. Ces annulations ont généré 832 328 € de pertes, essentiellement dues à l'annulation d'un voyage en Allemagne en juillet 2023 à hauteur de 429 100 € et d'un autre en Suède en février 2023 pour 180 150 €, montants qui recouvrent principalement des dépenses d'hébergement et de transport⁴¹. Pour limiter les annulations et leur impact budgétaire, un travail est effectué en amont avec la cellule diplomatique afin de sanctuariser au plus tôt l'agenda présidentiel et s'assurer qu'il varie le moins possible. Un rappel est effectué en réunion agenda quelques jours avant la limite d'engagement financier afin de lever tout doute autour de la tenue du déplacement. Ces jalons posés permettent de réserver les vols, hébergements et véhicules le plus en amont possible. Par ailleurs, l'attention des chargés de projet est portée sur l'importance de la flexibilité des conditions d'annulation, mais elles s'avèrent rarement avantageuses.

4.1.3.3 Une nécessaire sensibilisation de tous les acteurs

Au vu de la dynamique des dépenses et de l'enjeu d'équilibre budgétaire de l'activité de la Présidence, il est indispensable de mieux sensibiliser tous les niveaux, notamment la cellule diplomatique, aux délais et contraintes opérationnelles, mais aussi aux enjeux budgétaires, notamment lorsque des prestataires sont impliqués (transport aérien, hôtellerie, réservations d'hébergement, régie, etc.).

En effet, le suivi budgétaire pourrait être renforcé. Bien que chaque direction dispose d'une enveloppe budgétaire et qu'un cadrage budgétaire soit réalisé au début de chaque séquence, l'absence d'outil partagé en la matière, y compris avec le cabinet n'est pas propice à la maîtrise des coûts. De fait, la visibilité même des directions et services sur les coûts est inégale et morcelée. Il s'agirait donc de porter plus systématiquement à la connaissance des

⁴¹ À titre de comparaison, le coût des déplacements annulés en 2015 s'établissait à 133 327 €, dont 89 354 € au titre de l'annulation, suite aux attentats de Paris, de la participation du président de la République au sommet du G20 qui a eu lieu en Turquie les 15 et 16 novembre 2015.

chefs de service les dépenses prévisionnelles et réalisées ainsi que les pertes nettes générées par les annulations.

Des retours d'expérience après les missions ont récemment été mis en place, ce qui constitue une avancée. Ils ont concerné six déplacements dits « complexes » en 2023 : Afrique, Chine, G7, Nouvelle Calédonie, Inde, COP. Cette démarche pourrait être complétée et consolidée : la plupart des retours d'expériences fournis à la Cour ne comprend aucune information sur les dates des étapes préparatoires et les déplacements officiels, ni sur les participants, ni sur le coût (un seul comprend un bilan financier), ce qui en fait à ce jour davantage un indispensable temps d'échange sur les réussites et difficultés opérationnelles rencontrées qu'un véritable outil de bilan consolidé et d'amélioration pour l'avenir.

Afin de limiter la dépense, un mode opératoire des refacturations et remboursements dans le cadre des déplacements internationaux a été formalisé en décembre 2023 par le contrôle de gestion. Il précise les membres de la délégation officielle concernés et la typologie des dépenses refacturées (trajets aériens, hébergements et extras). Cette avancée constitue une évolution importante sur le plan des principes, mais il ne faut en attendre que des économies marginales.

Ainsi la sensibilisation de l'ensemble de la chaîne à la question des coûts, à l'importance de la circulation de l'information et de l'anticipation sont indispensables pour améliorer la qualité et l'efficacité de la dépense.

4.2 Un nombre de déplacements qui tend à retrouver le niveau d'avant covid et un coût unitaire croissant

Les coûts globaux et unitaires des déplacements présidentiels augmentent par rapport aux exercices précédents, d'abord parce que le retour au niveau d'activité antérieur à la crise sanitaire n'est pas achevé et en raison de l'inflation, mais aussi en raison d'une maîtrise inégale des postes de dépenses.

4.2.1 Un nombre et un coût des déplacements présidentiels en hausse

4.2.1.1 Une hausse des dépenses totales de déplacements et du coût unitaire

En 2023, les dépenses liées aux déplacements présidentiels ont progressé de +70 % par rapport à 2022 s'établissant à 24,5 M€ en AE (+70 % par rapport à 2022) et 23,2 M€ en CP (15,9 M€ en 2022 soit + 69 %). Ce montant global est en hausse par rapport à 2019 (14,2 M€ en AE et 13,9 M€ en CP).

Une analyse du contrôle interne sur la période 2018-23 permet d'apprécier l'évolution des coûts unitaires des déplacements selon la destination.

Tableau n° 4 : Cout moyen des déplacements (€)

	2018	2019	2022	2023	Évolution 2018/23
<i>Ensemble des déplacements</i>	191 305 €	150 060 €	172 504 €	207 122 €	+8 %
<i>France</i>	31 525 €	57 747 €	51 514 €	60 462 €	+92 %
<i>Europe</i>	120 452 €	64 775 €	167 283 €	177 411 €	+47 %
<i>Hors-Europe</i>	1 004 894 €	791 804 €	648 985 €	771 106 €	-23 %

Source : Cour des comptes à partir des données du contrôle interne

Le coût moyen d'un déplacement national a presque doublé depuis 2018. Ce montant moyen prend toutefois en compte les reports de l'exercice précédent et surtout, pour 2023, les dîners d'État avec le roi Charles III ou le premier ministre indien, tenus hors du palais et considérés comme des déplacements nationaux. L'inflation a aussi particulièrement affecté les postes transport et hébergement mais le coût dépend surtout du programme, de la destination et des choix scénographiques. En 2023, certains déplacements tels celui à Marseille en juin 2023, la commémoration de la libération de la Corse en septembre 2023, ou celui à Toulouse en décembre 2023, se sont avérés particulièrement onéreux (342 828 €, 278 209 € et 205 022 €). Pour Marseille (deux jours), il convient en outre d'ajouter au coût du déplacement effectué, les frais liés aux deux annulations qui l'ont précédé (soit près de 25 000 € supplémentaires).

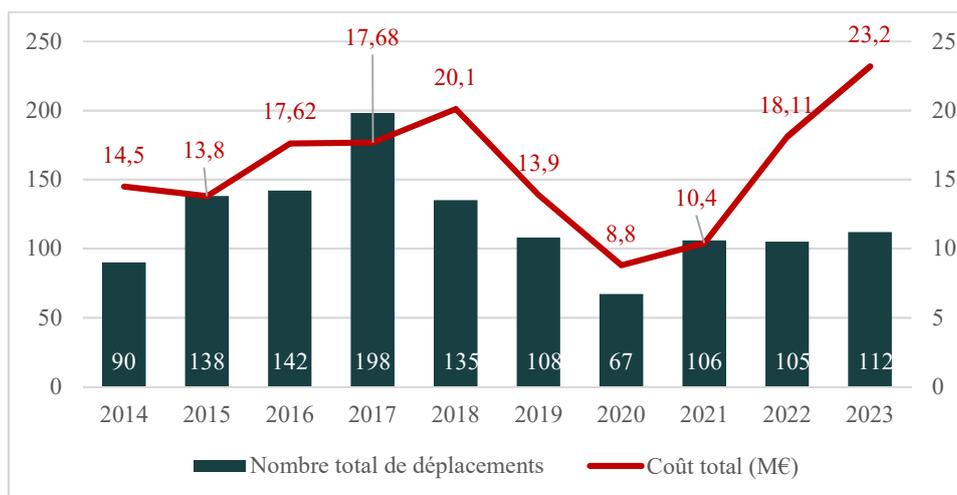
Le coût d'un déplacement en Europe a augmenté de près de 50 %. En revanche, bien qu'en augmentation par rapport à 2019 et 2022, le coût d'un déplacement extra-européen a diminué de près d'un quart par rapport au sommet atteint en 2018. Ces voyages extra-européens représentent 63 % du poste « déplacements ».

Le bilan financier des déplacements internationaux fait aussi apparaître la difficulté à établir les coûts prévisionnels des voyages. Ainsi, le déplacement en Chine s'est avéré 40 % plus onéreux que prévu (+0,52 M€), + 27 % pour la tournée africaine (+0,41 M€) et 45 % aux Pays-Bas (+134 403€). A contrario, la tournée Océanie apparaît globalement maîtrisée (+4 %, soit +106 000 €) et les budgets réalisés sont parfois très inférieurs au prévisionnel : -484 643 M€ pour le G7 au Japon couplé avec la Mongolie et -114 000€ pour la tournée Inde-Bangladesh. Pour le conseil des ministres franco-allemand, le triplement du budget s'explique principalement par le recours à l'A330, là où l'estimation reposait sur l'utilisation de deux avions Falcon, mais aussi par l'importance de l'inflation sur les locations de véhicules en Allemagne, de surcroît en nombre important et déployés depuis Berlin.

4.2.1.2 Une hausse résultant de la fréquence et de la structure des déplacements

Les principaux déterminants de la dépense sont le nombre de déplacements, l'évolution de leur structure et la taille des délégations. À cela s'ajoute la fréquente perturbation par l'actualité de la capacité d'anticipation.

Le nombre total de déplacements augmente légèrement entre 2022 et 2023, passant de 105 à 112, sans encore retrouver le niveau d'avant crise sanitaire (voir graphique *infra*). En 2023, 68 de ces voyages ont eu lieu en métropole, un en outre-mer, 24 en Europe et 19 en dehors d'Europe, la plupart étant précédés de missions préparatoires.

Graphique n° 1 : Nombre et coût (€) des déplacements présidentiels depuis 2014

Source : Contrôle de gestion de l'Élysée (chiffres 2023) et rapports antérieurs de la Cour.

L'augmentation des coûts s'explique par le nombre mais aussi la typologie et la structure des déplacements. Ainsi, en 2023, près de 40 % des déplacements avaient une destination internationale y compris européenne, représentant 19 M€ (la proportion était de 32 % en 2019, pour 12,5 M€ mais 38 % et 22,8 M€ en 2018). Parmi ces voyages internationaux, la part des destinations extra-européennes a augmenté de 5 points depuis 2018, représentant aujourd'hui 43 % des déplacements présidentiels. Il s'agit aussi plus fréquemment de tournées internationales qui permettent d'économiser du temps présidentiel mais complexifient significativement l'organisation et augmentent les coûts. Ainsi, parmi les cinq déplacements les plus coûteux en 2023, seul celui en Chine (1,8 M€) est mono-destination, les quatre autres étant des tournées internationales : la tournée présidentielle en Océanie (Nouvelle-Calédonie, Vanuatu, Papouasie) a ainsi coûté 3,1 M€, celle en Afrique (Congo, Angola, Congo, RDC) 1,9 M€, la visite au Japon pour le sommet du G7 couplée à un déplacement en Mongolie 1,8 M€ et le déplacement en Inde et au Bangladesh 1,3 M€. Ce coût plus important des tournées peut s'expliquer par (i) l'organisation de plusieurs missions préparatoires simultanées et l'envoi de précurseurs dans différents pays au moment du voyage officiel, (ii) la présence d'une délégation officielle plus fournie compte tenu de l'accroissement du nombre de séquences dans le déplacement, et (iii) l'arrivée et le départ de membres de la délégation en cours de déplacement.

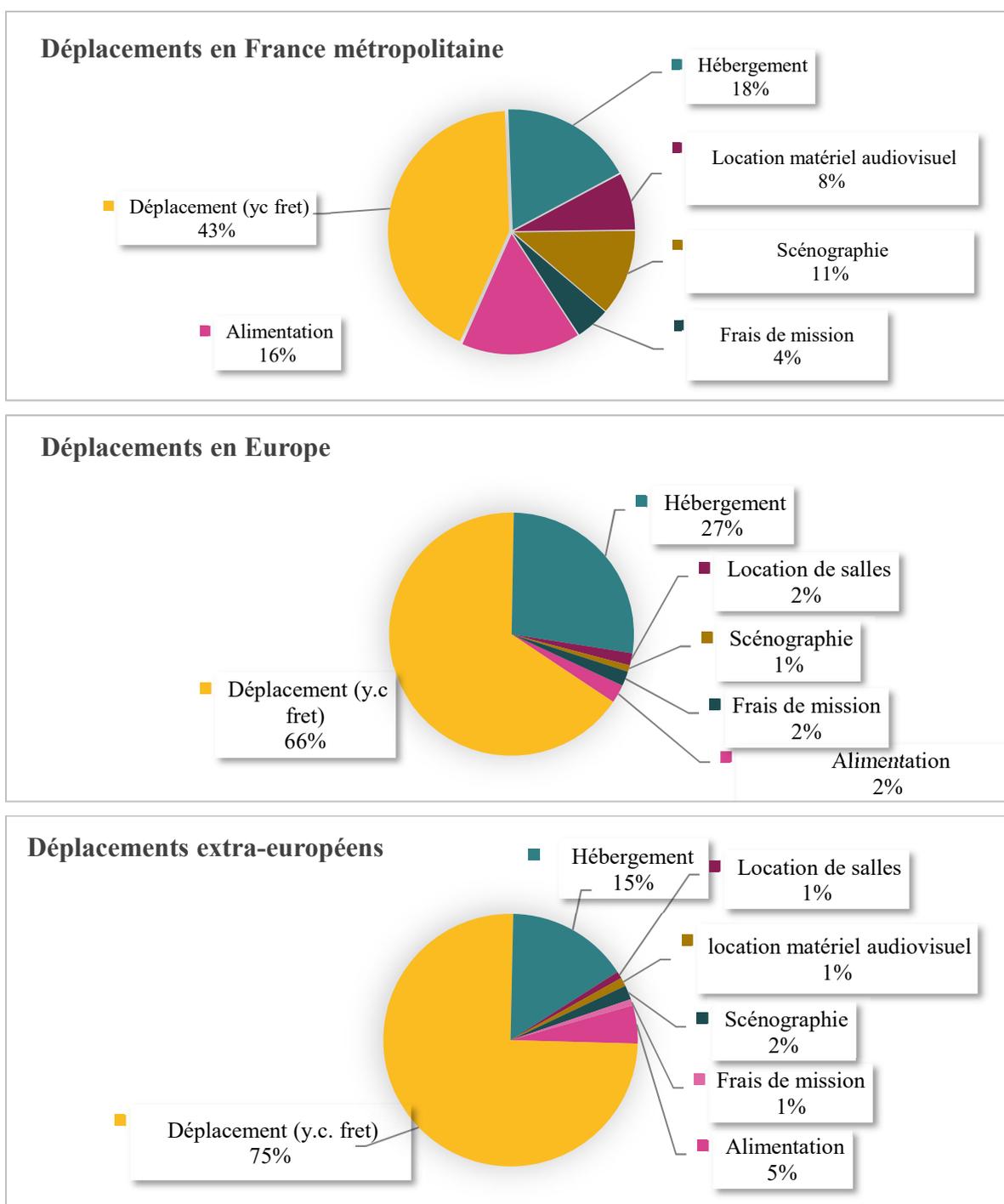
Au vu de l'enjeu d'équilibre du budget de la Présidence, outre un principe de stabilisation de l'agenda présidentiel le plus en amont possible, il pourrait être nécessaire de normer davantage les déplacements et, en particulier, de plafonner la taille des délégations officielles et non officielles par type de destination ou de déplacement, sur le modèle de ce qu'imposent les sommets internationaux pour lesquels les accréditations ne sont accordées qu'en nombre limité.

4.2.2 Des postes de coûts inégalement maîtrisés

Quelle que soit la destination et hors dépenses de personnel, salaires et indemnités, les frais de déplacement et d'hébergement constituent toujours les principaux postes. La ventilation

diffère ensuite fortement entre les déplacements métropolitains d'une part, pour lesquels les dépenses d'alimentation et de scénographie constituent les postes principaux, suivis de la restauration et de la location de matériel audiovisuel, et les voyages officiels à l'étranger d'autre part, en Europe ou ailleurs dans le monde, où le poids des deux premiers postes est prépondérant sur toutes les autres dépenses.

Graphique n° 2 : principaux postes de dépenses par destination de voyage officiel (2023)



Source : Cour des comptes à partir du grand livre

4.2.2.1 Des missions préparatoires souvent trop tardives

La note du 20 avril 2023 définit un schéma organisationnel dans lequel la mission préparatoire se déroule trois à quatre semaines avant le voyage officiel, avec pour objectif d'affiner le programme et de procéder aux repérages techniques. Cette organisation s'avère toutefois difficile à tenir en raison de la grande instabilité de l'agenda présidentiel, directement liée à l'actualité, et de la confirmation parfois tardive du déplacement, sans laquelle les services opérationnels ne peuvent engager le processus organisationnel.

En 2023, les 112 déplacements officiels ont été précédés de 58 missions préparatoires, dont 16 en Europe, 10 à l'international, 31 en région et un en outre-mer, pour un coût global de 1,18 M€, dont 222 000 € pour les dépenses assurées par l'escadron de transport (ET60). Les déplacements présidentiels pour les conseils européens, standardisés, ne donnent quant à eux pas lieu à mission préparatoire.

La plupart de ces missions empruntent des vols réguliers (41 %) ou la voie ferrée (36 %), le solde se répartissant à part quasi égales entre Falcon (sept cas représentant près de 222 000 € et 19 % des dépenses de mission préparatoire en 2023) et véhicules de service⁴². En dépit d'une règle édictée d'effectuer en train les trajets inférieurs à quatre heures, quelques trajets par vol commercial pour Montpellier, Roubaix ou Marseille ont été relevés.

La note du 2 novembre 2022 relative aux modalités de prise en charge des dépenses engagées dans le cadre de déplacements présidentiels ou lors de missions individuelles explicite le choix des classes de voyages proposés aux agents. Lorsqu'un vol délégation est affrété, aucun départ en vol commercial n'est en principe autorisé 24 heures avant ou après, de même, sauf en cas de multi-étapes, l'ensemble des retours doit se faire en vol délégation.

Bien que nombre de missions préparatoires se déroulent très peu de temps avant le voyage officiel (une dizaine de jours), le programme n'est souvent pas arrêté au moment de la mission ou bien évolue fortement a posteriori, ce qui ne leur permet pas d'atteindre pleinement leurs objectifs. À défaut de supprimer ces missions préparatoires lorsque le voyage officiel est trop proche, il appartient à la Présidence de définir des formats « dégradés » moins coûteux, en limitant le nombre d'intervenants et la durée de la mission par exemple, ou de s'en tenir à l'envoi de précurseurs (cf. *infra*) pour des durées plus longues.

De fait, pour certaines destinations pourtant risquées comme l'Ukraine, aucune mission préparatoire n'a été conduite, en raison de l'organisation dans des délais très contraints. *A contrario*, le voyage au Brésil en 2024 prévoyait quatre étapes qui ont nécessité l'envoi d'autant d'équipes.

Concernant les précurseurs, les départs doivent s'échelonner en trois vagues (de 6 jours avant à la veille de l'arrivée du Président), les deux premières vagues représentant au minimum 14 personnes, auxquels s'ajoutent la veille de l'événement, les gardes résidences et la CRS1.

⁴² Lorsque la destination le permet, la Présidence indique mutualiser mission d'entraînement ou de qualification des membres d'équipage et mission préparatoire. Dans ce cas la facturation à la charge de la Présidence est limitée à 50 %, et le nombre de passagers de la présidence est réduit de 14 à 12 au regard des besoins d'équipage liés à ces entraînements (formateurs, examinateurs, équipage supplémentaire).

4.2.2.2 Des dépenses de transport, principal poste de coût, qui pourraient être davantage rationalisées

Le transport vers la destination puis sur place constitue l'essentiel du coût. À titre d'exemple, pour le voyage au Japon et en Mongolie de mai 2022, les transports représentent 83 % de la dépense, soit près d'1,7 M€ (ET60, aviation civile et location de véhicules, hors mission préparatoire).

Le Président de la République, son entourage proche empruntent majoritairement des aéronefs mis à disposition par l'armée qui en refacture le coût à la Présidence. Il peut arriver que certains membres de la délégation officielle voyagent par vol commercial. Pour les déplacements les plus importants, un second A330 peut être affrété, par exemple pour le voyage en Chine d'avril 2023. Une partie de la délégation officielle et de la délégation non officielle empruntent quant à elles le train ou l'aviation civile selon la destination, de même, qu'en règle générale, les participants aux missions préparatoires et les précurseurs. Pour les déplacements à destination, si la voiture présidentielle est en général transportée, pour les délégations, un nombre important de véhicules est loué (50 pour le déplacement en Chine, 24 aux Pays-Bas).

Cette année, 69 déplacements ont ainsi été effectués en avion (48 en 2022 et 54 en 2021).

L'A330, plus onéreux que le Falcon (mais de plus grande capacité) est désormais utilisé dans plus du tiers des déplacements à l'international, soit 15 fois en 2023 (13 en 2022 et sept fois en 2021), et légèrement supérieur au début du premier mandat. Surtout, le recours à l'A330 n'est pas exclusif du recours à un ou plusieurs Falcon. Ainsi, à titre d'exemple, pour la tournée en Inde et au Bangladesh en septembre 2023, en plus de l'A330 (579 725 €), un Falcon 7X a fait le trajet (125 840€) ; pour la tournée en Israël, Jordanie, Égypte, l'A330 était accompagné d'un Falcon X et d'un Falcon 900 (pour un total de 461 215€). Bien qu'un encadrement ait déjà commencé à être mis en place⁴³, des règles d'affrètement et d'optimisation du remplissage des différents aéronefs mériteraient d'être densifiées et resserrées. Ceci pourrait concerner en particulier le recours au Falcon à l'international. Le remplissage des vols des délégations pourrait aussi être optimisé par une refacturation plus systématique des vols aériens commerciaux payés aux membres de la délégation officielle, qui pourrait inciter ces-derniers à rejoindre l'A330.

Par conséquent, les dépenses d'ET 60 (cf. *infra*) dépassent 10 M€ en AE et 7,4M€ en CP, en augmentation par rapport à 2022 (6,6 M€ en AE et CP) et 2021 (5,1 M€ AE et 4,4 M€ en CP).

Les aéronefs mis à disposition de l'Élysée

L'ET 60 (escadron de transport) est une unité de l'armée de l'air et de l'espace qui a pour mission d'assurer le transport du Président de la République et des autorités gouvernementales. Lorsque les liaisons sont inexistantes ou trop contraignantes, ces moyens peuvent être mobilisés pour les missions préparatoires.

La Présidence peut recourir à dix aéronefs mis à disposition par l'armée de l'air, dont six Falcon, trois hélicoptères Super Puma et un A330 qui permet de transporter des délégations importantes. Ces appareils peuvent aussi être mobilisés pour des évacuations sanitaires et partagés avec le Premier

⁴³ A l'aller, absence de vol commercial 24h avant et 24h après le départ du vol délégation pour optimiser le remplissage ; et retour de l'ensemble de la délégation par des vols délégations, et non par vol commercial sauf pour les visites multi-étapes.

Ministre. Une heure de vol d'A330 (**environ 70 passagers**, le nombre pouvant varier selon le fret embarqué) coûte 23 251 € et une heure de Falcon 7X (14 passagers maximum) coûte 5 280€, refacturés par le ministère des armées à échéance régulière.

Cette flotte est dans l'ensemble âgée, deux appareils ayant été mis en service en 1987 et le plus récent en 2012. Le renouvellement de deux appareils mis en service en 2011 et 2012 est prévu en 2024, et devrait être suivi d'une demi-douzaine d'autres renouvellements d'ici 2030 et trois ultérieurement.

La Présidence refacture les frais d'hébergement, restauration et transports de l'ensemble des journalistes, via un organisme unique (Havas Voyages). Il faut par ailleurs saluer la mise en place en décembre 2023 d'une démarche de refacturation, dont tous les participants à un voyage officiel sont informés dès l'invitation. Les ministres, leurs accompagnants, les directeurs d'administration centrale, les chefs d'entreprise du CAC 40 et du SBF120 et les directeurs généraux d'opérateurs sont ainsi appelés à rembourser les frais de transport aérien quels qu'ils soient, les nuitées et les extras. La Présidence indique qu'à date, le taux de recouvrement des refacturations correspondantes s'établit à 86,7% en 2023.

En 2024, il a été décidé que, pour les déplacements présidentiels en France métropolitaine, un seul Falcon serait désormais utilisé, un second se tenant à Paris prêt à décoller en cas de besoin, là où deux avions étaient jusqu'à présent mobilisés. Afin de limiter les dépenses, plusieurs autres voies pourraient être examinées :

- Les annulations devraient être contenues au maximum, le non-remboursement des dépenses de transports représentant près de 570 000 € en 2023, soit 86 % des pertes liées aux annulations⁴⁴.
- Il conviendrait de veiller plus strictement à l'application à toutes les personnes et à toutes les dépenses concernées des règles de refacturation définies. Le champ d'application des règles de refacturation pourrait être élargi, la limitation aux seules plus grosses entreprises étant insuffisante au vu de certains profils d'invités.
- Les départs décalés et retours anticipés des membres de la délégation officielle et des conseillers pourraient leur être refacturés.

Une attention portée à la compensation et à la diminution de l'empreinte environnementale

Outre la compensation carbone intégrale de tous les déplacements aériens par le ministère des armées ou désormais directement par l'Élysée, la Présidence prévoit désormais, pour les missions préparatoires et les précurseurs, le recours au train pour les trajets de moins de 4h et la location de véhicule à faibles ou très faibles émissions. Un effort de maîtrise de la taille des délégations serait néanmoins le levier le plus efficace pour réduire l'empreinte carbone.

Concernant l'événementiel, les nouveaux marchés comprennent des clauses environnementales (matériaux recyclables ou recyclés, bois de forêts gérées durablement, emballages recyclables, etc.). La Présidence envisage de faire labelliser l'un de ses grands événements afin de montrer l'ensemble des actions engagées. L'envoi des invitations se fait désormais exclusivement de manière dématérialisée, supprimant ainsi les estafettes.

⁴⁴ Transport aérien, ferroviaire, routier et location de véhicules, hors frais de missions et hors réception du roi Charles III.

L'intendance a déployé une démarche couvrant l'ensemble de ses activités, qu'il s'agisse des clauses environnementales dans les marchés d'achats et fournisseurs, l'alimentaire (78 % de denrées fraîches répondant aux critères EGALim de produits durables et de qualité ; tri des déchets, recyclage des huiles de cuisine), suppression des emballages en plastique et à usage unique (moins de 5% des achats, essentiellement pour les cuisines), installation de fontaines à eau, recyclage interne de napperie ou de vaisselle.

À cela s'ajoutent les efforts déployés par la direction des ressources et de la modernisation, en particulier en matière immobilière (cf. 3.1.2), qui a fait de la réduction de son empreinte carbone une de ses priorités.

4.2.2.3 Des dépenses d'hébergement qui dépendent de la taille des délégations et de la capacité d'anticipation

Le second poste de dépenses pour les voyages officiels est l'hébergement avec 3,76 M€ consommés en 2023. Les lieux d'hébergement doivent répondre à des exigences en matière de proximité, de sécurité⁴⁵, de capacité d'accueil et de coût. Pour limiter la dépense, la délégation non officielle est logée à proximité de la délégation officielle. La DIROP sollicite les préfetures et les ambassades, afin d'identifier les solutions les plus adéquates.

Les coûts sont appréciés en prenant en compte les accès au buffet de l'hôtel, les arrivées précoces et départs tardifs. Les conditions d'annulation sont un critère important de l'arbitrage final, mais s'avèrent généralement défavorables voire nulles à proximité immédiate des dates prévisionnelles de l'événement. L'enjeu est significatif, les seules annulations de réservation d'hébergements ayant coûté près de 284 000 € en 2023 (7,5 % du poste de dépense).

Pour les événements récurrents tels que les sommets du G20 ou les COP, moins volatils que le reste de l'agenda présidentiel, il serait avantageux de systématiser un processus de validation très anticipé, comme cela a pu être le cas occasionnellement. Ceci permettrait de disposer de prix plus intéressants et de meilleures conditions générales de vente, d'autant que, pour ce type d'événements, les accréditations sont en nombre limité, ce qui pourrait permettre de stabiliser le format des délégations en amont.

De façon générale, une démarche de limitation de la taille des délégations pourrait être entreprise, avec une modulation selon le type de voyage (sommet international, tournée multi-pays, visite d'État). Cette démarche a déjà été engagée par le passé, comme souligné par la Cour dans le rapport réalisé au titre de l'exercice 2014. Pour les cinq voyages internationaux examinés⁴⁶, la délégation non officielle comptait entre 74 (G20 Inde) et 146 personnes (tournée Afrique). Pour les déplacements nationaux, les délégations non officielles comptent une vingtaine de personnes. À titre d'exemple, ils étaient 19 pour le déplacement dans l'Hérault en avril 2023, 21 pour Marseille en grand en juin et 25 dans les Hautes-Alpes en mars.

⁴⁵ Le GSPR est naturellement appelé à valider les conditions de sécurité du lieu qui accueillera le président de la République et la délégation officielle.

⁴⁶ Tournée Océanie, G20 Inde, COP 28, Tournée Afrique, Chine 2023.

4.2.2.4 La restauration lors des déplacements représente une dépense significative

Les frais d'alimentation et de restauration dans le cadre des déplacements présidentiels ont représenté 1,14 M€ en 2023, hors repas pris dans les hôtels⁴⁷.

Ce montant ne prend pas en compte toute l'alimentation du Président et de ses proches, produite au Palais et transportée sous vide (une quinzaine de personnes). En effet, pour limiter les dépenses, la Présidence s'efforce autant que possible de réaliser les prestations d'intendance et de production en interne. Pour autant, au-delà d'un certain seuil de convives ou niveau de prestation attendue, le recours à des prestataires extérieurs s'impose, principalement pour des extras pour le service, de la scénographie, de la location de matériel audiovisuel et des prestations de traiteur.

Cette somme recouvre en revanche les dépenses réalisées dans le cadre des missions préparatoires, les repas servis aux délégations et à la presse, sous forme de paniers repas commandés à un tiers, ou de prestations de traiteurs, ainsi que des cocktails lors des rencontres avec les communautés françaises de l'étranger. Près de 60 % de ces dépenses (645 965 €) correspondent à du « catering avion ».

Le service de l'intendance négocie les modalités de restauration de la délégation dans les hôtels. Afin de limiter les coûts, une partie des denrées, notamment pour les événements organisés pour les communautés Françaises à l'étranger, est apportée par les services de l'Élysée (charcuterie, fromage, vins).

La Présidence refacture les dépenses d'hébergement et de billets d'avion aux journalistes qui participent aux voyages officiels, mais pas celles de restauration et de location de véhicules, en raison de leur caractère parfois « non sécable » avec celles réalisées pour les membres de la délégation présidentielle (buffets, cortèges communs, etc.).

4.2.2.5 Diverses autres dépenses

- **Des marges de manœuvre en matière de téléphonie mobile**

En 2023, les déplacements à l'étranger ont généré 148 542 € de dépassement de forfait, conduisant au quadruplement de la dépense de téléphonie mobile.

Une étude interne identifie différentes mesures qui permettraient de réduire ces frais, qu'il s'agisse des règles d'attribution téléphones et dominos et des types de forfaits, de l'usage de SIM locales, de e-SIM ou de SIM multi réseau (CellHire), plus avantageuses dans certaines zones géographiques. Cette étude liste des principes d'usage des téléphones (tels que l'usage privilégié du WI-FI et de l'application OLVID, la surveillance de la consommation des données, la désactivation des données en itinérance) ainsi que pour les dominos (règles d'attribution et de gestion, de limitation des usages, de responsabilité et de suivi).

La bonne diffusion de ces principes auprès des usagers pourrait passer par une charte formellement signée par les usagers ou, à tout le moins leur insertion dans le fascicule élaboré par la cellule diplomatique pour chaque voyage officiel, au même titre que les recommandations en matière de cybersécurité qui y figurent. Dans une logique de responsabilisation, les pratiques

⁴⁷ Les dépenses de restauration à l'hôtel sont généralement comptabilisées sur la même ligne que l'hébergement.

étant très diverses au sein d'un même périmètre métier, les dépenses hors forfait évitables pourraient en outre être refacturées aux personnes concernées, ce qui suppose une facturation permettant d'attribuer les consommations et dépassements à chaque ligne et non plus globalement.

- **Audiovisuel et scénographie**

L'Élysée dispose d'une équipe de techniciens et d'un parc de matériel audiovisuel largement renouvelé dans les années récentes. En 2023, la direction de la communication a consacré 30 000 € à l'achat de matériel photographique et vidéo.

L'équipement et la configuration des équipes actuelles permettent de réaliser en régie l'essentiel des événements qui se tiennent au Palais. Pour les déplacements, les limites de la disponibilité des agents et du matériel conduisent à externaliser une partie des prestations audiovisuelles, à hauteur de 494 595 € en 2023, en légère augmentation par rapport à l'exercice précédent. Trois déplacements concentrent les plus grosses dépenses, Pékin en avril 2023 (55 084 €), Toulouse France 2030 (près de 95 000 € en décembre 2023) et Marseille en Grand (33 074 € en juin 2023).

En 2022, des dépenses notables de prestation audiovisuelle avaient été occasionnées par le lancement du CNR à Marcoussis (25 000€), la présentation de la revue nationale stratégique à Toulon (30 000€), un déplacement au Camp des Milles (24 000€), un déplacement à Mayenne pour l'inauguration de la sous-préfecture et le CNR (25 000€), ou encore à la Mosquée de Paris (près de 18 000 €). Une partie de ces coûts s'explique par des besoins non anticipés, ou une urgence qui ne laisse pas de marge pour une éventuelle négociation, mais aussi par les choix effectués en matière de scénographie.

- **Traduction et transcription**

L'Élysée dispose de marchés pour les retranscriptions, les traductions en langue des signes française et la mise à disposition de prompteurs et réalisation de prestations associées.

L'acquisition récente d'un prompteur permet de limiter le recours à ce type de prestation (11 160€ en 2023). Les commandes de prestations de traduction en langue des signes ou de vélotypie initiées pour chaque intervention du Président répondent à un engagement présidentiel de 2020 en faveur de l'accessibilité. Elles ont représenté 21 600 € en 2023.

Enfin, alors que 63 237 € avaient été consacrés à la location de cabines de traduction en 2022, il a été renoncé à cette dépense en 2023. Comme relevé lors de l'examen des exercices précédents, la Présidence de la République prend en charge sur son budget, les frais d'hébergement, de transport et de restauration des interprètes du ministère de l'Europe et des affaires étrangères mobilisés lors des déplacements présidentiels. En revanche la masse salariale de ces interprètes est supportée par le service d'interprétariat du MEAE, ministère qui est en charge du protocole d'État et ne souhaite pas le remboursement de ces dépenses. La Cour réitère la demande d'une refacturation de ces dépenses à la Présidence, pour une meilleure transparence des dépenses.

4.2.3 Les dépenses liées aux déplacements privés remboursés par le Président selon un barème établi par les services de la Présidence

Les déplacements privés du Président de la République sont soumis aux mêmes règles que les déplacements officiels, en matière de sécurité et de prise en charge des officiers de sécurité du GSPR et des coûts de transport de ces personnels, notamment en ce qui concerne l'ET60. Ils induisent donc des dépenses effectuées par les membres du service privé (frais de mission, vêtements de travail, transport, frais d'hébergement, etc.) et des dépenses pour le fonctionnement des emprises (taxe, mobilier, linge, alimentation...). Les dépenses comptablement rattachées aux déplacements privés, hors masse salariale des personnels mobilisés, ne sont donc que très partiellement des dépenses strictement privées du Président.

Ces dépenses font l'objet d'un suivi par les services de la Présidence de la République, avec 7 781 € remboursés en 2023. 1 323 € l'ont été au titre de quatre allers-retours privés à bord d'un avion de l'ET 60. En effet, lorsque le Président de la République et son épouse effectuent un déplacement privé à bord d'un des avions de l'ET 60, le couple présidentiel rembourse le coût du transport, sur la base des tarifs fixés par l'armée de l'air. En matière de frais de bouche, sont refacturés les repas de la famille et des invités. Les autres dépenses (activités sportives, menues dépenses, etc.) sont refacturées intégralement sur la base de factures.

4.3 Les réceptions et cérémonies

Outre les déplacements, la direction des opérations est chargée de mettre en œuvre la deuxième composante de l'agenda présidentiel que sont les réceptions au palais de l'Élysée. Ces réceptions prennent des formes variées allant du dîner d'État au repas de travail, en passant par les cocktails, les dîners officiels ou encore des événements comme la fête la musique ou les journées européennes du patrimoine.

4.3.1 Une mobilisation de nombreux services et prestataires

Afin de mettre en place le dispositif spécifique à chaque événement, la direction des opérations dispose de nombreuses compétences internes, dont l'excellence est reconnue et contribue au rayonnement de la France. À cela peut s'ajouter le recours à des prestataires externes pour certains événements. Comme pour les déplacements, cette phase de préparation sollicite également d'autres entités (sécurité, communication, chefferie, etc.) et s'appuie sur un processus de préparation proche de celui développé *supra*. Parmi les différents services sollicités figurent notamment ceux du service de l'intendance.

4.3.1.1 Les cuisines du palais de l'Élysée

Les cuisines du palais de l'Élysée sont dédiées aux réceptions officielles et aux cocktails, à la restauration du couple présidentiel et de ses invités, ainsi qu'à la restauration de certains agents soumis à des astreintes (secrétariats, gardes) et des principaux conseillers du

Président (secrétaire général, directeur de cabinet, chef de cabinet, etc.). Relevant du service de l'intendance, elles comportent 25 agents dont un chef au savoir-faire reconnu. Les approvisionnements sont effectués à 80 % dans le cadre de marchés, certains ont été renouvelés en 2023 (cf. *supra*) tandis que d'autres feront l'objet d'un renouvellement en 2024 (viande par exemple).

Bien que les cuisines soient en capacité de répondre à une grande diversité d'événements, la Présidence de la République peut faire appel à des traiteurs en raison de contraintes de lieu (dîner situé en dehors du palais de l'Élysée), de volume (enchaînement de plusieurs cocktails ou événements dans la même journée, nombre élevé de convives) ou techniques (production de certaines pièces de cocktails très spécifiques).

Un accroissement significatif du recours aux prestations de traiteur est survenu ces dernières années. En 2023, ces prestations ont représenté un montant total de 1,3 M€ dont 534 k€ pour des prestations lors de déplacements en France et à l'étranger et 372 k€ pour les dîners d'État du Premier ministre indien et du roi Charles III⁴⁸. Si 2021 a pu être marqué par les restrictions sanitaires, les vingt plus importants cocktails et réceptions de 2023 (hors remises de décoration) ont représenté une dépense de 202 k€, contre 147 k€ en 2022, sans compter les dépenses spécifiques aux deux dîners d'État. De la même manière, les remises de décoration ont occasionné une dépense de traiteur de 66 k€ en 2023 contre 27 k€ en 2022. Une partie de cette hausse peut s'expliquer par l'opération de rénovation des grandes cuisines en 2022 et 2023, qui ne permettait plus d'assurer autant de prestations qu'auparavant. En outre, la tenue des deux dîners d'État en dehors du palais de l'Élysée imposait le recours à ce type de prestation. Toutefois, des dynamiques propres aux réceptions elles-mêmes expliquent également cette forte progression, avec :

- une hausse du nombre d'événements, qui dépasse désormais le niveau pré-covid, avec 171 réceptions en 2023 contre 146 en 2019 ;
- un accroissement du nombre d'invités, le nombre total d'invités sur les 20 événements ayant occasionné les plus grosses dépenses de traiteur (hors remises de décoration) augmentant de 13 % entre 2022 et 2023 ;
- une augmentation des dépenses par invité avec une moyenne de 35 € par invité en 2023 contre 29 € en 2022, pour ces mêmes événements (remises de décoration incluses).

4.3.1.2 La cave

La cave de l'Élysée s'occupe de l'approvisionnement et du service des vins et spiritueux. Gérée par une sommelière à l'expertise reconnue, la cave comporte près de 14 000 bouteilles, pour une valeur en stock estimée à 500 000 €⁴⁹ en stock environ. Disposant d'un espace de stockage sécurisé, un suivi mensuel des sorties est effectué.

Les approvisionnements sont effectués auprès d'une grande variété de producteurs et négociants, français uniquement, dans un triple objectif : (i) refléter la diversité des vins et régions viticoles françaises, (ii) couvrir des niveaux de service différents entre les dîners

⁴⁸ Dont 173 k€ pour le dîner d'État du Premier ministre indien, 166 k€ pour le dîner d'État du roi Charles III et 33 k€ de frais d'annulation lors du report de cette dernière visite d'État.

⁴⁹ La valorisation s'effectue en retenant la valeur d'acquisition et en intégrant frais de port et TVA.

courants et les réceptions officielles, (iii) disposer de vins de garde et de vins de consommation immédiate. Ces achats sont donc nombreux, avec près de 150 actes achats par an, et sur des quantités souvent réduites de bouteilles. De ce fait, le recours à des procédures formalisées s'avère complexe. Face à la forte hausse des prix des premiers et grands crus, servis lors des dîners d'État et officiels, le service de l'intendance développe le recours à des conventions de mécénat avec des producteurs de vins ou de champagne. Dans la même logique de maîtrise des coûts, il pourrait être intéressant de sécuriser juridiquement le recours à des achats « primeur », qui offrent des prix significativement inférieurs en échange d'une livraison différée, en sollicitant par exemple la direction des affaires juridiques du MEFSIN.

Seul le champagne utilisé lors des cocktails et des événements ordinaires fait l'objet d'un marché, dont le renouvellement a été engagé début 2024. Grâce à cette uniformisation et aux volumes consommés annuellement, l'objectif affiché est ainsi de maintenir le coût par bouteille à 15 € environ. Les autres boissons non alcoolisées (café, thé, jus de fruit, eaux) sont également achetées dans le cadre de marchés.

4.3.1.3 Le service à table

Afin d'assurer le service dans l'hôtel d'Évreux et le service à table au palais, la Présidence de la République dispose de 5 maîtres d'hôtel en charge du service privé du Président, de cinq maîtres d'hôtel en charge du service à table et de 5 maîtres d'hôtel / agents de vestibule.

Ces effectifs ne permettent toutefois d'assurer le service que pour des événements avec un nombre réduits de participants. Aussi, la Présidence de la République recourt régulièrement à des prestataires extérieurs (« extras »). Ces derniers doivent satisfaire à des exigences spécifiques, ce qui restreint le vivier de personnel disponible. Aux enjeux de sécurité et confidentialité, s'ajoutent les contraintes protocolaires lors des dîners officiels avec l'exigence d'assurer un service à la française fortement consommateur en effectifs, la Présidence cherchant toutefois à substituer lorsque cela est possible un service à l'assiette.

Ces prestations ont représenté un montant total de 1,75 M€ en 2023, contre 0,92 M€ en 2021 et 1,24 M€ en 2022, ceci sans compter les dépenses spécifiques aux dîners d'État donnés en l'honneur du roi Charles III (101 000 €) et du Premier ministre indien (73 000 €). Cette très forte progression peut s'expliquer en partie par les pressions inflationnistes et revalorisations salariales ainsi que par un effet de base, l'année 2021 étant encore marquée par les restrictions sanitaires en matière de jauges. Toutefois, à l'image des prestations de traiteur, une part significative de la hausse s'explique par un accroissement du nombre d'événements et de participants (cf. *supra*).

4.3.1.4 Autres

Le département en charge du palais au sein du service de la production des événements assure la mise en place des installations pour les différents événements organisés au sein du palais de l'Élysée. Comme indiqué *supra*, une mutualisation du matériel audiovisuel est opérée avec celui utilisé pour les déplacements du Président tandis que le recours à la location de meubles demeure limité à quelques événements de l'année nécessitant des aménagements

spécifiques comme les journées européennes du patrimoine ou la fête de la musique. Tout confondu, les locations de matériel audiovisuel ainsi que les prestations de montage de scénographie, ont représenté une dépense de 806 k€ en 2023 pour les réceptions (hors déplacements nationaux et internationaux).

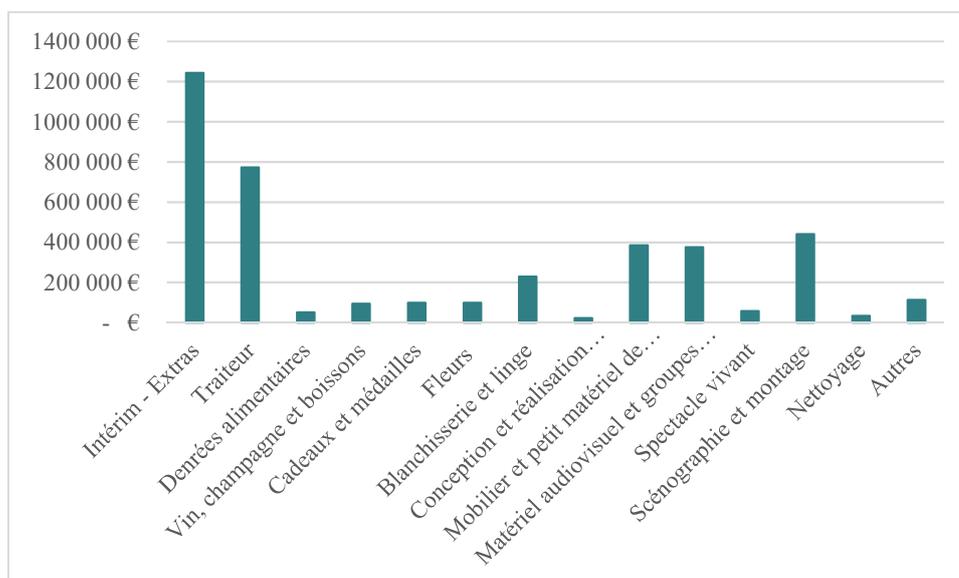
Le service de l'intendance dispose également de différentes unités aux compétences spécifiques. La lingerie est ainsi chargée de la mise en place et de l'entretien du linge de table, à côté de celui de certains uniformes et vêtements de travail de certains agents, la prestation de blanchisserie étant effectuée par un prestataire. Les trois argentiers assurent quant à eux l'entretien de la vaisselle, de l'argenterie et de la cristallerie, en particulier des différents services en porcelaine de Sèvres confiés par le Mobilier national, dont le récolement est effectué à chaque mandat. Enfin, des fleuristes assurent la décoration de la table présidentielle et du palais.

4.3.2 Un effort de maîtrise de la dépense mais une activité plus soutenue de la Présidence de la République

4.3.2.1 Budget global

Bien que moins retracées dans les comptes de la Présidence que les dépenses liées aux déplacements, les dépenses consacrées aux réceptions peuvent être estimées à 4 M€ en 2023⁵⁰. Les principaux postes de dépenses sont celles relatives aux prestations d'intérim (31 % du total), aux traiteurs (19 %), aux prestations de scénographie et de montage (11 %), à la location ou l'achat de mobilier et petit matériel (10 %), et à location de matériel audiovisuel et de groupes électrogènes (9 %).

⁵⁰ Ceci exclut les réceptions de 2022 payées en 2023, les dépenses relatives à la cohésion interne de la Présidence (séminaires, pots de départ), ainsi que différents sommets à dimension diplomatique organisés en dehors du palais de l'Élysée (Choose France, Forum de Paris pour la Paix). Sont inclus en revanche les différents sommets (Sommet pour Gaza, sommet franco-britannique, sommet de Weimar, etc.), les événements se tenant au palais (Arbre de Noël, Fête de la Musique, Fabriqué en France, journées européennes du patrimoine) et les différents dîners d'Etat.

Graphique n° 3 : répartition des dépenses liées aux réceptions en 2023

Source : Cour des comptes, à partir de données fournies par la Présidence de la République

En 2023, trois événements organisés à l'Élysée ont donné lieu à des conventions de refacturations des prestations d'intendance et de scénographie auprès du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (268 000 € prévisionnels), ainsi que l'exposition *Fabriqué France* les 1^{er} et 2 juillet dont 50 000€ ont été pris en charge par la direction générale des entreprises. Au total, 282 k€ ont été recouverts en application de ces conventions.

Les réceptions les plus coûteuses au palais de l'Élysée en 2023 sont l'exposition du *Fabriqué en France* (233 000 €), la fête de la musique (210 000 €), les journées européennes du patrimoine (208 000 €), la rencontre avec les maires de France (144 000 €). À cela s'ajoutent deux dîners d'État organisés en dehors du palais (cf. *infra*), celui en l'honneur du premier ministre indien au musée du Louvre (412 000 €) et celui en l'honneur du roi Charles III (475 000 €), le report de la visite de ce dernier ayant généré 80 000 € de frais.

Les comparaisons d'une année à l'autre peuvent s'avérer complexes, en raison de fluctuations conséquentes de l'activité présidentielle en matière de réception, du fait de la crise sanitaire en 2020 et 2021 puis de l'année électorale en 2022. En outre, par nature, le format des réceptions diffère d'un événement à l'autre, fragilisant ces comparaisons.

Toutefois, un effort de maîtrise de la dépense est recherché. À titre d'exemple, en matière de prestations de restauration et afin de contenir l'augmentation des dépenses de traiteur, l'intendance essaie de recourir autant que possible aux services des cuisines de l'Élysée, en particulier pour les cocktails de moins de cent personnes ou pour les pièces sucrées. Ceci permet de mettre fin aux prestations intégrées de traiteurs et de cibler les achats sur certaines pièces de cocktail. Ces efforts se mesurent dans l'exemple de la réception annuelle des maires de France, événement récurrent. Le coût par invité a ainsi été ramené de 127 € par invité en 2021 à 100 € en 2023 en dépit du contexte inflationniste.

4.3.2.2 Le cas spécifique des dîners d'État

Réceptions les plus symboliques parmi celles données par le Président de la République, les dîners d'État sont organisés de la même manière que les autres déplacements ou réceptions. Le cadre et les prestations varient toutefois selon les exigences protocolaires et l'importance diplomatique du dîner, influant nécessairement sur le coût total de l'événement.

En 2023, trois dîners d'État ont été organisés, le premier au palais du Louvre à l'occasion de la visite du premier ministre indien en juillet 2023, un deuxième au château de Versailles lors de la visite d'État du roi Charles III en septembre 2023 et un dernier au palais de l'Élysée lors de la visite d'État du Président mongol en octobre 2023.

Le tableau ci-dessous retrace le coût direct pour la Présidence de ces dîners d'État, ainsi que celui donné lors du Forum de Paris pour la paix à des fins de comparaison. Il n'inclut pas certaines dépenses supportées par d'autres ministères comme la sécurisation des événements. À titre de comparaison également, il est à noter que les dîners d'État organisés au premier semestre 2024 ont coûté 90 000 € pour la visite d'État de l'émir du Qatar et 138 000 € pour la visite d'État du président de la République populaire de Chine.

Tableau n° 5 : décomposition du coût des dîners d'État pour la Présidence en 2023

	Dîner d'État – N. Modi	Dîner d'État – Charles III	Dîner d'État – Président mongol	Dîner - Forum de Paris pour la Paix
	<i>Palais du Louvre</i>	<i>Château de Versailles</i>	<i>Palais de l'Élysée</i>	<i>Palais de l'Élysée</i>
<i>Prestations de traiteur</i>	172 922 €	166 193 €	2 399 €	5 060 €
<i>Prestations d'intérim - « extras »</i>	72 543 €	100 428 €	40 911 €	35 598 €
<i>Scénographie – Montage d'exposition</i>	36 355 €	42 720 €	-	-
<i>Vins, alcools, boissons</i>	36 447 €	42 515 €	5 605 €*	9 482 €*
<i>Location de mobilier, matériel, événementiel</i>	53 386 €	90 387 €	4 665 €	10 446 €
<i>Arts de la table – Linge, décoration et fleurs</i>	8 320 €	14 806 €	6 738 €	2 551 €
<i>Nettoyage</i>	15 975 €	-	-	-
<i>Épicerie, économat</i>	2 001 €	1 738 €	-	3 345 €
<i>Autres</i>	14 507 €	16 064 €	2 391 €	748 €
TOTAL	412 366 €	474 851 €	62 709 €	67 230 €

Source : Présidence de la République. *Pour ces deux dîners, il n'y a pas eu d'achat spécifique d'alcool au regard du faible besoin, mais des prélèvements sur le stock de la cave à hauteur des montants indiqués. A cela s'ajoutent 35 € de dépenses de boissons diverses pour le dîner d'Etat du Président mongol.

Cette comparaison entre les dîners souligne le rôle majeur du choix du lieu dans le coût total de chaque événement. Ainsi, les deux dîners organisés à l'extérieur impliquent le recours

à des traiteurs – les cuisines de la Présidence n’étant alors pas en mesure de délivrer de telles prestations à l’extérieur – mais aussi à des prestataires spécifiques pour aménager les lieux et assurer la scénographie. Ces postes de dépenses expliquent ainsi l’essentiel de l’écart constaté.

4.3.2.3 Cérémonies et hommages nationaux

Dans le cadre des hommages nationaux, cérémonies nationales et du défilé du 14 juillet, la direction des opérations assure la gestion des invitations (listes d’invitation, envoi et suivi des invitations), le placement des invités (plan de placement et accompagnement le jour de l’événement), l’audiovisuel et la scénographie (coordination des propositions des prestataires, réception et mise en place de la scénographie) ainsi que les prestations de restauration. Si pupitres et drapeaux sont gérés en interne par le service de production des événements, la DIROP recourt à des prestataires extérieurs pour diverses tâches : impression des bandeaux de pupitre, impression des fonds de scène, gestion des aménagements, mobilier supplémentaire.

À l’image des déplacements et des réceptions, les dépenses relatives aux cérémonies et hommages nationaux sont tributaires de l’activité du Président de la République. En 2023, les six cérémonies d’hommage ont ainsi représenté 277 000 €, soit un coût moyen de 46 000 € par cérémonie, les principaux postes de dépense étant la scénographie (28 %) et la location de matériel audiovisuel, de groupes électrogènes et de mobilier (37 %).

Les cérémonies nationales et patriotiques représentent un faible coût pour la Présidence de la République, l’essentiel de la dépense étant porté dans ce cas par le ministère des armées et le ministère de l’intérieur. Ainsi, le défilé du 14 juillet 2023 a coûté 83 000 € à la Présidence, essentiellement du fait de prestations informatiques et audiovisuelles, tandis que la cérémonie du 8 mai 2023 ne représente qu’un coût de 2 345 €.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les 214 agents de la direction des opérations (DIROP) sont chargés de la mise en œuvre des déplacements, réceptions et événements de la Présidence, ainsi que de l’intendance générale du Palais et du service privé du Président.

L’activité de la direction a très fortement repris après les années marquées par la crise sanitaire et la campagne électorale de 2022. Son budget initial 2023 a ainsi été augmenté de près de 45 % en cours d’exercice et la quasi-totalité des crédits a été consommée, soit plus de 31 M€ (22 M€ en 2022). Cette hausse des dépenses s’explique principalement par le nombre d’événements et les répercussions de l’inflation, notamment sur les deux principaux postes que sont les transports et l’hébergement. Elle résulte aussi de la taille des délégations pour les déplacements, et, pour les réceptions, de l’augmentation du nombre d’invités et du coût moyen par personne.

Les procédures mises en place et les règles édictées pour contenir les dépenses traduisent une réelle attention au sujet mais se heurtent à la volatilité de l’agenda. Dans un contexte d’augmentation des coûts et afin d’assurer l’équilibre du budget de la Présidence, les efforts pour améliorer la circulation de l’information, encadrer les dépenses et mieux anticiper, doivent être poursuivis et confortés notamment en ce qui concerne la taille des délégations ou des réceptions et la sensibilisation aux coûts.

ANNEXES

Annexe n° 1.	Le compte de résultat de l'année 2023	70
Annexe n° 2.	Le bilan de l'année 2023	73
Annexe n° 3.	Présentation de la dotation budgétaire et de son utilisation	75

Annexe n° 1. Le compte de résultat de l'année 2023

CHARGES DE FONCTIONNEMENT	2021	2022	2023	PRODUITS DE FONCTIONNEMENT	2021	2022	2023
Achats de marchandises				Produits sans contrepartie directe (ou subventions et produits assimilés)			
Achats stockés (Alimentation et boisson)	1 951 962,65	2 223 896,57	2 792 352,78	Dotation annuelle*	105 300 000,00	105 300 000,00	110 459 700,00
Achats non stockés (Fluides)	1 770 983,30	1 896 350,53	2 242 259,73				
Achats divers	1 704 499,96	1 727 393,84	2 087 455,29				
Services extérieurs							
Prestations informatiques	789 097,84	940 573,84	961 229,91				
Locations	2 368 932,99	2 554 656,61	5 244 992,76				
Entretiens et réparations	3 231 542,00	4 059 229,47	3 432 701,31				
Assurances	110 701,00	151 337,41	152 317,38	Produits avec contrepartie directe (ou produits directs d'activité)			
Études et recherche	40 022,40	4 625,94	141 781,62	Ventes de biens ou prestations de services			
Services extérieurs divers (Documentation général et technique, Stages et formations, ...)	2 044 777,79	2 165 956,84	2 269 672,74	Produits du restaurant	411 139,17	428 078,29	294 897,23
				Produits de l'intendance	57 281,98	36 240,30	137 316,50
Autres services externes				Produits de la crèche	68 509,52	75 812,70	68 812,04
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	307 532,97	53 442,46	94 694,51	Remboursement des ministères et des organismes publics	98 912,32	95 961,96	91 827,53
Transports et déplacements, missions et réceptions	9 873 768,16	13 319 962,13	21 068 373,93	Autres ventes de produits et redevances	238 463,07	217 571,94	318 691,90
Frais postaux et télécommunications	790 290,72	718 880,74	777 297,91	Autres produits de fonctionnement			

LES COMPTES ET LA GESTION DES SERVICES DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

CHARGES DE FONCTIONNEMENT	2021	2022	2023	PRODUITS DE FONCTIONNEMENT	2021	2022	2023
Services bancaires et assimilés	1 290,03	1 210,69	1 171,65	Produits locatifs	319 995,90	266 064,09	323 407,41
Divers autres charges externes	2 705 314,54	3 138 891,79	3 954 594,81	Produits de cessions d'éléments d'actif	26 640,00	134 900,00	58 300,00
Autres charges de gestion				Autres produits de gestion	228 032,16	1 851 672,31	3 153 723,84
Impôts, taxes et versement assimilés	334 140,44	353 890,42	348 566,58				
Intérêts moratoire indemnités	8 864,08	81 736,47	20 642,79				
Redevances, brevets et licences	734 741,70	810 035,11	724 458,31				
Admissions en non-valeur, décisions gracieuses	-	338,80	477,00	Autres produits			
Œuvres sociales	87 520,75	67 517,00	19 240,00	Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions (produits de fonctionnement) *	1 579 415,02	1 648 486,13	2 315 598,14
Valeurs comptables des éléments d'actifs cédés	334,42		39 145,00	Reprises du financement rattaché à un actif*			
Diverses autres charges de gestion ordinaire	2 070,83	17 356,90	10 392,31				
Diverses autres charges			12 020,69				
Charges de personnel							
Salaires, traitements et rémunérations diverses et charges sociales*	69 343 380,40	69 523 024,06	73 277 167,58				
Autres charges de personnel	483 996,18	339 265,48	398 414,97				
Dotation aux amortissements, dépréciations, provisions et valeurs nettes comptables des actifs cédés	5 817 679,15	5 642 334,47	5 445 556,75				
TOTAL CHARGES DE FONCTIONNEMENT	104 503 444,30	109 791 907,57	125 516 978,31	TOTAL PRODUITS DE FONCTIONNEMENT	108 328 389,14	110 054 787,72	117 222 274,59
Charges d'intérêt				Produits des valeurs mobilières de placement et de la trésorerie			

LES COMPTES ET LA GESTION DES SERVICES DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

CHARGES DE FONCTIONNEMENT	2021	2022	2023	PRODUITS DE FONCTIONNEMENT	2021	2022	2023
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			
Pertes de change		207,10	50,00	Gains de change		0,59	
Autres charges financières				Autres produits financiers			0,01
Dotations aux amortissements, dépréciations et aux provisions financières				Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions financières			
TOTAL CHARGES FINANCIERES	-	207,10	50,00	TOTAL PRODUITS FINANCIERS		0,59	0,01
TOTAL CHARGES	104 503 444,30	109 792 114,67	125 517 028,31	TOTAL PRODUITS	108 328 389,14	110 054 788,31	117 222 274,60
RESULTAT DE L'ACTIVITE (BENEFICE)	3 824 944,84	262 673,64		RESULTAT DE L'ACTIVITE (PERTE)	-	-	8 294 753,71
TOTAL GENERAL	108 328 389,14	110 054 788,31	125 517 028,31	TOTAL GENERAL	108 328 389,14	110 054 788,31	117 222 274,60

Annexe n° 2. Le bilan de l'année 2023

ACTIF					PASSIF		
ACTIF IMMOBILISE	N			N-1	FONDS PROPRES	2023	2022
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net			
Immobilisations incorporelles	7 011 994,49	5 276 406,86	1 735 587,63	1 890 403,72	Réserves	19 247 943,27	18 985 269,63
					Report à nouveau	10 087 846,94	10 087 846,94
Immobilisations corporelles	62 526 364,25	44 293 301,50	18 233 062,75	16 666 643,17	Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	- 8 294 753,71	262 673,64
					Dotations d'investissement		
Immobilisations corporelles en cours	8 844 746,85		8 844 746,85	8 299 738,52			
Immobilisations financières	10 000,00	-	10 000,00	10 000,00	TOTAL FONDS PROPRES	21 041 036,50	29 335 790,21
					PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		
					Provisions pour risques		
					Provisions pour charges	2 413 891,07	4 024 489,21
					TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	2 413 891,07	4 024 489,21
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	78 393 105,59	49 569 708,36	28 823 397,23	26 866 785,41	TOTAL CAPITAUX PROPRES	23 454 927,57	33 360 279,42
ACTIF CIRCULANT					DETTES FINANCIERES		
Stocks	-	-	-	-			
Créances	1 893 894,81	-	1 893 894,81	2 792 323,61	TOTAL DES DETTES FINANCIERES	-	-
					DETTES NON FINANCIERES		
					Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 999 882,15	817 634,42
					Dettes administrations et comptes rattachés	7 197 888,28	6 459 231,42

LES COMPTES ET LA GESTION DES SERVICES DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

ACTIF					PASSIF		
					Dettes fiscales et sociales	-	-
					Autres dettes non financières	310 456,78	78 014,16
TOTAL ACTIF CIRCULANT (Hors Trésorerie)	1 893 894,81	-	1 893 894,81	2 792 323,61	TOTAL DETTES NON FINANCIERES	10 508 227,21	7 354 880,00
TRESORERIE					TRESORERIE		
Disponibilités	3 245 862,74	-	3 245 862,74	11 056 050,40			
TOTAL TRESORERIE	3 245 862,74	-	3 245 862,74	11 056 050,40	TOTAL TRESORERIE	-	-
Comptes de régularisation			-		Comptes de régularisation		
Écarts de conversion Actif			-	-	Écarts de conversion Passif		
TOTAL GENERAL ACTIF	83 532 863,14	49 569 708,36	33 963 154,78	40 715 159,42	TOTAL GENERAL PASSIF	33 963 154,78	40 715 159,42

Annexe n° 3. Présentation de la dotation budgétaire et de son utilisation

En crédits de paiement	LFI 2019	EXECUTI ON 2019	LFI 2020	EXECUTI ON 2020	LFI 2021	EXECUTI ON 2021	LFI 2022	EXECUTI ON 2022	LFI 2023	Budget rectificatif	EXECUTION 2023
Charges de personnel (yc ARE en exécution)	71 500 000	70 974 860	71 510 000	71 407 005	71 090 000	70 165 960	71 150 000	70 053 663	73 564 850	73 226 335	72 936 927
Déplacements	15 050 000	13 859 757	15 665 000	8 793 357	15 400 000	10 392 921	15 000 000	15 860 177	16 000 500	23 200 000	23 197 679
Charges de fonctionnement courant	15 534 500	15 887 192	15 753 170	15 814 976	15 303 000	17 397 617	15 985 000	19 015 602	17 872 709	21 259 470	21 191 913
Équipements et travaux	4 695 500	4 672 146	7 587 830	10 779 456	7 390 000	8 838 944	7 045 000	8 436 488	7 566 777	6 956 706	6 921 057
Dotations aux amortissements et provisions											
Charges exceptionnelles											
Total des dépenses (hors charges calculées)	<i>106 780 000</i>	<i>105 393 955</i>	<i>110 516 000</i>	<i>106 794 794</i>	<i>109 183 000</i>	<i>106 795 442</i>	<i>109 180 000</i>	<i>113 365 930</i>	<i>115 004 836</i>	<i>124 642 511</i>	<i>124 247 576</i>
	<i>106 780 000</i>	<i>105 393 955</i>	<i>110 516 000</i>	<i>106 794 794</i>	<i>109 183 000</i>	<i>106 795 442</i>	<i>109 180 000</i>	<i>113 365 930</i>	<i>115 004 836</i>	<i>124 642 511</i>	<i>124 247 576</i>
TOTAL DES CHARGES	106 780 000	105 393 955	110 516 000	106 794 794	109 183 000	106 795 442	109 180 000	113 365 930	115 004 836	124 642 511	124 247 576
Dotation loi de Finances	103 000 000	103 000 000	105 316 000	105 316 000	105 300 000	105 300 000	105 300 000	105 300 000	110 459 700	110 459 700	110 459 700
Produits divers de gestion	1 280 000	2 527 875	1 200 000	1 708 703	1 383 000	1 558 821	1 480 000	2 909 577	2 176 242	4 285 072	4 315 906
Produits exceptionnels	0	0									
reprise quote-part sur subvention d'investissement											
reprise sur provisions											

LES COMPTES ET LA GESTION DES SERVICES DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

En crédits de paiement	LFI 2019	EXECUTION 2019	LFI 2020	EXECUTION 2020	LFI 2021	EXECUTION 2021	LFI 2022	EXECUTION 2022	LFI 2023	Budget rectificatif	EXECUTION 2023
reprise sur réserve (vente de vins)											
Autres produits exceptionnels											
Total des recettes (hors produits calculés)	104 280 000	105 527 875	106 516 000	107 024 703	106 683 000	106 858 821	106 780 000	108 209 577	112 635 942	114 775 606	114 775 606
Prélèvement sur trésorerie	2 500 000	-133 920	4 000 000	-229 909	2 500 000	-63 379	2 400 000	5 156 353	2 368 894	9 897 739	9 471 970
TOTAL DES PRODUITS	106 780 000	105 393 955	110 516 000	106 794 794	109 183 000	106 795 442	109 180 000	113 365 930	115 004 836	124 642 511	124 247 576