

**S2023-0854**

# LES COMPTES ET LA GESTION DES SERVICES DE LA PRÉSIDENCE DE LA RÉPUBLIQUE

Exercice 2022

# TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>2</b>
<b>SYNTHÈSE.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>6</b>
1 LA SITUATION FINANCIÈRE ET L'EXECUTION 2022 .....	7
1.1 Les comptes à fin 2022.....	7
1.1.1 Le compte de résultat .....	7
1.1.2 Le bilan.....	8
1.2 La loi de finances initiale et l'exécution budgétaire.....	9
1.2.1 Les recettes .....	9
1.2.2 Les dépenses.....	9
1.3 L'exécution budgétaire par direction .....	10
1.3.1 La direction des ressources et de la modernisation .....	11
1.3.1.1 Les dépenses de personnel de la Présidence et la gestion des ressources humaines.....	12
1.3.1.2 La gestion du patrimoine .....	16
1.3.2 La direction des opérations .....	19
1.3.2.1 L'évolution du nombre et du coût des déplacements .....	19
1.3.2.2 Les déplacements effectués en avion.....	20
1.3.2.3 Les dépenses privées du couple présidentiel .....	20
1.3.2.4 La gestion des déplacements par la direction des opérations .....	21
1.3.2.5 Les dépenses de fonctionnement .....	21
1.3.3 La direction de la sécurité de la présidence de la République .....	21
1.3.3.1 L'organisation et les dépenses de personnel.....	22
1.3.3.2 Les dépenses de fonctionnement et d'investissement .....	23
1.3.4 La direction de la communication .....	24
1.3.5 Les dépenses rattachées à l'activité propre de la conjointe du Président de la République .....	25
2 LA GESTION BUDGETAIRE ET COMPTABLE.....	27
2.1 La consolidation de la démarche de performance .....	27
2.1.1 Un nouveau plan de performance pour 2022 .....	27
2.1.2 Les principaux leviers de performance .....	27
2.2 Une fonction achat professionnalisée.....	28
2.3 Les procédures.....	30
2.3.1 Un recours quasi généralisé aux moyens de paiement électronique et aux prélèvements .....	30
2.3.2 La gestion des régies .....	30
2.4 Le contrôle de gestion et le contrôle interne .....	30

2.4.1 Des suivis et audits qui permettent de maîtriser les dépenses et sécuriser les procédures.....	31
2.4.2 La mise en œuvre effective du contrôle interne financier .....	32
2.4.3 Les perspectives en termes de contrôle interne .....	32
<b>3 LES SYSTEMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION .....</b>	<b>33</b>
3.1 La gouvernance et les dépenses des systèmes d'information et de communication .....	33
3.1.1 Une organisation bicéphale des systèmes d'information et de communication, sous la supervision du RSSI .....	33
3.1.2 Un pilotage stratégique à renforcer .....	37
3.1.2.1 Un début de structuration de la gouvernance .....	37
3.1.2.2 Une feuille de route annuelle très opérationnelle .....	37
3.1.2.3 Une projection pluriannuelle à construire .....	38
3.1.3 Des dépenses significatives .....	39
3.2 L'état du système d'information et de communication.....	40
3.2.1 Une infrastructure en cours de modernisation.....	40
3.2.2 Une connaissance du parc matériel à consolider.....	41
3.2.3 Un patrimoine d'applications fragile et peu urbanisé .....	42
3.2.4 Une procédure de sauvegarde et un plan de continuité d'activité à renforcer .....	43
3.3 La sécurité informatique.....	43
3.3.1 Des contraintes de sécurité numérique fortes et intégrées .....	43
3.3.1.1 La gouvernance en matière de sécurité numérique.....	43
3.3.1.2 La sécurité organisationnelle .....	45
3.3.1.3 Une sécurité technique robuste.....	46
3.3.2 Une consolidation nécessaire en matière de protection des données personnelles .....	46
3.4 La transition numérique et la gestion des projets au sein de la Présidence.....	48
3.4.1 Une satisfaction des agents de la Présidence malgré une dématérialisation limitée .....	48
3.4.2 Une méthodologie projet à structurer .....	48
<b>ANNEXES .....</b>	<b>52</b>
Annexe n° 1.      Glossaire .....	53
Annexe n° 2.      Le compte de résultat de l'année 2022 .....	55
Annexe n° 3.      Le bilan de l'année 2022 .....	57
Annexe n° 4.      Présentation de la dotation budgétaire de l'année 2022 et de son utilisation .....	59

## 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 2022.

Au terme de l'exercice 2022, les produits retracés dans le compte de résultat se sont établis à 110,1 M€ et les charges à 109,8 M€ (108,3 M€ et 104,5 M€ en 2021). Le résultat reste excédentaire (0,3 M€), bien qu'inférieur à celui de l'exercice précédent (3,8 M€).

Contrairement aux derniers exercices, affectés par la crise sanitaire, la dotation budgétaire inscrite en loi de finances initiale (LFI) pour 2022 (105,3 M€) et les produits de gestion réalisés (2,9 M€) n'ont pas permis de couvrir les dépenses, qui se sont élevées à 113,4 M€ en crédits de paiement (+ 6,6 M€). La hausse des dépenses par rapport à 2021 s'explique notamment par la reprise des déplacements présidentiels à l'étranger, dans un contexte d'inflation élevée. Par rapport au budget prévisionnel, la hausse des dépenses de déplacement reste toutefois limitée à 0,9 M€. Malgré l'augmentation du point d'indice et le déploiement de nouvelles indemnités, les dépenses de personnel, stables, ont été sous-exécutées (- 1,1 M€). L'excédent de dépenses a conduit à un prélèvement sur trésorerie de 5,2 M€. Sur la période 2020-2022, il reste au total inférieur au prélèvement qui avait été anticipé par la Présidence (7,5 M€).

Les améliorations constatées au cours des années précédentes en matière de gestion budgétaire et comptable se sont poursuivies en 2022. Le plan de performance et le rapport annuel associé sont devenus de véritables outils de pilotage et le positionnement transversal de la contrôleur de gestion a été affirmé en lui confiant, en sus du contrôle de gestion proprement dit, le contrôle interne. Les progrès organisationnels et de gestion consécutifs aux observations de la Cour se poursuivent. Il existe néanmoins des marges d'amélioration résiduelles, s'agissant notamment de la démarche de performance, de la gestion du personnel de la direction de la sécurité de la présidence de la République et de la gestion de l'immobilier (étudiée spécifiquement en 2021). Si le schéma directeur immobilier 2023-2027 en cours d'élaboration intègre un axe développement durable préconisé par la Cour, il devra également pleinement prendre en compte les objectifs de mise aux normes et mise en sécurité. Par ailleurs, les relations de la Présidence avec l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC) restent à formaliser.

Depuis 2018, la Cour retient chaque année un thème de gestion qu'elle contrôle de manière approfondie. En 2022, pour la première fois, elle a examiné les systèmes d'information et de communication (SIC) de la Présidence. L'analyse a notamment porté sur la gouvernance, l'environnement et la sécurité informatiques, la gestion des projets, ainsi que la gouvernance des systèmes classifiés. Elle a permis d'en identifier les points forts – notamment la sécurité technique – et les axes de progrès, portant en particulier sur la gouvernance et la conduite de projets pluriannuels.

Les SIC non classifiés de la Présidence sont gérés par le service de l'informatique, des réseaux et du numérique (SIRN), qui compte 28 agents, appuyé par une équipe externe de quatre personnes pour l'assistance technique. Ils mobilisent environ 5 % du budget total de la présidence et répondent à des exigences de sécurité élevées. S'agissant des systèmes classifiés, l'Opérateur des systèmes d'information interministériels classifiés (OSIIC) rattaché au

Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) et le ministère des armées assurent leur déploiement et prennent en charge les dépenses afférentes.

Le SIRN connaît un sous-effectif persistant, qui fragilise la gestion des systèmes d'information et mobilise les cadres sur l'action opérationnelle, au détriment du pilotage stratégique. Un comité directeur numérique (CODIRNUM), théoriquement semestriel, permet d'arbitrer les projets à venir et de faire évoluer la feuille de route du SIRN. En l'absence d'outil de projection à moyen terme, la feuille de route des projets informatiques, annuelle, est très opérationnelle. La mise en place d'un schéma directeur informatique pluriannuel qui définirait une trajectoire vers un SI cible est ainsi nécessaire. Son élaboration nécessitera une contribution des utilisateurs du SI que sont les directions métier. Ce document cadre doit s'accompagner d'une meilleure structuration de la gestion des projets informatiques, aujourd'hui peu formalisée (documentation, modalités de suivi, etc.). L'objectif est d'assurer la prise en compte systématique des enjeux en amont (mobilité, accessibilité, etc.) et d'améliorer la conduite du changement. L'exemple du projet de système d'information sur les ressources humaines (SIRH) illustre les défaillances qui peuvent résulter d'un cadrage et suivi insuffisants : nombreuses anomalies, interconnexion avec le logiciel comptable non opérationnelle depuis plusieurs années, homologation impossible au titre de la sécurité informatique et des données personnelles, prestations insuffisantes du prestataire. La Présidence doit désormais mettre en place un outil alternatif. Enfin, le SIRN souffre d'une connaissance imparfaite de l'ensemble des applications déployées. À cette fin, la Présidence devrait formaliser une cartographie applicative exhaustive et y répertorier les applications critiques.

Par ailleurs, l'environnement informatique inclut deux salles informatiques principales (dont l'une à l'extérieur des emprises présidentielles), redondantes. La modernisation de l'infrastructure, en cours, porte tant sur l'architecture informatique que sur les éléments réseaux hébergés dans les locaux techniques. La gestion du parc matériel non classifié, récemment renouvelé, ne repose pas sur une stratégie formalisée. Un inventaire physique régulier doit permettre au SIRN de parfaire sa connaissance du parc. En matière de continuité d'activité, il convient d'améliorer la stratégie de sauvegarde, notamment par des tests de restauration, et de mettre à jour le plan de reprise d'activité.

La sécurité informatique à la présidence de la République répond à des contraintes fortes. Elle incombe au responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI), assisté d'un adjoint et de la cellule maintien en condition de sécurité (MCS) rattachée au SIRN. Expert technique en matière de sécurité numérique, le RSSI assure la gestion des incidents en coordination avec l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), et identifie notamment les principaux risques résiduels. La politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) de la Présidence, dont la version en vigueur – bien qu'évolutive – date de 2017, mérite d'être consolidée. Les agents de la Présidence devraient être mieux sensibilisés aux enjeux de sécurité informatique et de protection des données personnelles. En outre, la sécurité technique du système d'information de la présidence de la République, évaluée régulièrement par l'ANSSI, est robuste.

Enfin, la présidence de la République doit poursuivre sa transition numérique interne. Si elle a engagé la dématérialisation de certains processus ciblés, ces efforts ne s'inscrivent pas dans une réflexion stratégique d'ensemble à l'échelle de la Présidence.

## 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 2022, la présidence de la République emploie 796 personnes (agents publics mis à disposition ou contractuels). La dotation ouverte en loi de finances pour 2022 s'est élevée à 105,3 M€, un niveau stable depuis 2018. Les dépenses s'inscrivent en revanche en hausse (113,4 M€ en crédits de paiement). L'année 2022 a en effet été caractérisée par un retour à la normale de la situation sanitaire, ce qui s'est traduit par une progression des déplacements à l'étranger et, plus largement, une activité accrue au sein de l'Élysée. Par ailleurs, le changement de mandat présidentiel en mai 2022 a eu un impact sur les ressources humaines, avec de nombreux départs et arrivées.

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.

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) et l'immobilier et le patrimoine (2021). Le thème retenu cette année, les systèmes d'information, fait l'objet de la partie 3 du présent rapport.

## 1 LA SITUATION FINANCIERE ET L'EXECUTION 2022

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 2022

#### 1.1.1 Le compte de résultat

Les charges (109,79 M€) ont augmenté de 5,1 % et les produits de 1,6 % (110,05 M€) par rapport à l'exercice 2021<sup>1</sup>.

Du fait du retour à la normale de l'activité, l'augmentation des charges concerne principalement les transports et déplacements (+ 3,45 M€), les services extérieurs<sup>2</sup> (+ 1,29 M€) et, dans une moindre mesure, les achats de marchandises (+ 0,4 M€).

Les produits d'exploitation sont en hausse, passant de 108,33 M€ à 110,05 M€, du fait d'une augmentation des produits de fonctionnement<sup>3</sup>.

Les autres produits de gestion augmentent également du fait de la reprise des évènements donnant lieu à remboursement de dépenses, notamment l'organisation de la présidence française du Conseil de l'Union européenne qui occasionne un remboursement de 0,7 M€ par le ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE), ainsi que les produits constitués par les reprises sur amortissements et provisions, passant de 1,58 M€ à 1,65 M€<sup>4</sup>.

En conséquence, le résultat de l'exercice 2022 est légèrement excédentaire de 0,3 M€ (3,82 M€ en 2021).

---

<sup>1</sup> Détails en annexe.

<sup>2</sup> Essentiellement des dépenses d'entretien et de réparation.

<sup>3</sup> Principalement des produits locatifs, des ventes de produits de la boutique Élysée et liés à la cession d'actifs (ventes de véhicules et matériels).

<sup>4</sup> 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€)	2020	2021	2022	PRODUITS (en M€)	2020	2021	2022
<b>CHARGES DE FONCTIONNEMENT</b>				<b>PRODUITS DE FONCTIONNEMENT</b>			
Achat de marchandises	5,1	5,4	5,8	Produits sans contrepartie directe (dotation)	105,3	105,3	105,3
Services extérieurs	7,8	8,6	9,9	Produits avec contrepartie directe (ou produits directs d'activité)	1,9	1,4	3,1
Autres services externes	9,3	13,7	17,2	<i>Vente de biens ou prestations de services</i>	0,7	0,9	0,8
Autres charges de gestion	1,0	1,2	1,3	<i>Autres produits de fonctionnement</i>	1,2	0,6	2,2
Charges de personnel	69,3	69,8	69,9	Autres produits	0,9	1,6	1,6
Dotation aux amortissements dépréciations et provisions	7,3	5,8	5,6				
<b>TOTAL CHARGES DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>99,7</b>	<b>104,5</b>	<b>109,8</b>	<b>TOTAL PRODUITS DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>108,1</b>	<b>108,3</b>	<b>110,1</b>
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>				<b>PRODUITS FINANCIERS</b>			
Pertes de change	-	-	< 0,1	Gains de change	-	-	< 0,1
<b>TOTAL CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>207,1</b>	<b>TOTAL PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,6</b>
Résultat de l'exercice (bénéfice)	8,4	3,8	0,3	Résultat de l'exercice (perte)	-	-	-
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>108,1</b>	<b>108,3</b>	<b>110,1</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>108,1</b>	<b>108,3</b>	<b>110,1</b>

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

### 1.1.2 Le bilan

L'exercice 2022 s'est traduit par une baisse de 10,4 % du montant du bilan, qui s'établit à 40,72 M€ contre 45,11 M€ en 2021.

Au passif, une légère baisse du montant total des capitaux propres est constatée (33,4 M€ en 2022 contre 34,2 M€ en 2021). Les dettes non financières sont également en baisse, passant de 10,8 M€ en 2021 à 7,4 M€ en 2022.

Après affectation du résultat de l'exercice 2022, les réserves sont en augmentation par rapport à l'exercice 2021 à 19 M€. Les fonds propres, après avoir progressé en 2020 (+ 50 %) et 2021 (+ 15 %), restent stables en 2022 (+ 0,9 %) pour s'établir à 29,3 M€, compte tenu du résultat légèrement excédentaire.

L'actif immobilisé est en augmentation (+ 13 %). Par conséquent, le montant des amortissements passe à 45,01 M€, contre 40,22 M€ en 2021. Cette hausse concerne tant les

immobilisations incorporelles (4,6 M€ en 2022 contre 4,0 M€ en 2021) que les immobilisations corporelles (40,39 M€ en 2022 contre 36,21 M€ en 2021).

Enfin, les disponibilités sont en baisse à 11,06 M€ en 2022 (contre 20,41 M€ en 2021). Cette baisse est due d'une part au prélèvement destiné à financer l'écart entre les dépenses et les recettes et, d'autre part, à un paiement de 4 M€ de dépenses au compte d'affectation spéciale – *Gestion du patrimoine immobilier de l'État*.

## 1.2 La loi de finances initiale et l'exécution budgétaire

### 1.2.1 Les recettes

La dotation inscrite en loi de finances initiale pour 2021 s'est élevée à 105,3 M€, soit un niveau stable depuis 2018 (la loi de finances pour 2023 a en revanche ouvert une dotation en hausse à 110,5 M€). S'y sont ajoutés d'autres produits à hauteur de 1,5 M€, soit un total de 106,8 M€.

En exécution, le total des recettes s'est élevé à 108,2 M€, soit 105,3 M€ au titre de la dotation et 2,9 M€ au titre des autres produits, en hausse par rapport à 2021 (+ 1,6 M€). Cet écart par rapport au prévisionnel et à l'année précédente s'explique en partie par la refacturation au MEAE des dépenses relatives à la présidence française du Conseil de l'Union européenne, qui n'était pas prise en compte dans la budgétisation.

La vente de produits dérivés par la Présidence a permis de recueillir une recette de 177 950 € HT en 2022 (contre 189 431 € HT en 2021, 113 962 € HT en 2020 et 77 635 € HT en 2019). Cette recette est en légère baisse malgré une nouvelle progression du chiffre d'affaires des sous-licenciés (+ 50 %), compte tenu des modalités de calcul des commissions versées à la Présidence.

### 1.2.2 Les dépenses

En exécution 2022, les dépenses se sont élevées à 113,4 M€ (CP). Contrairement à 2021, ces dépenses sont en hausse par rapport à l'année précédente (+ 6,15 % soit + 6,6 M€). L'essentiel de cette hausse s'explique par la progression des dépenses liées aux déplacements (+ 5,5 M€), dont le nombre avait fortement décrû lors des années 2020 et 2021 marquées par la crise sanitaire (cf. 1.3.2).

Le total des dépenses est également supérieur de 3,8 % à l'estimation initiale, en raison d'une sur-exécution des dépenses de fonctionnement courant (+ 3 M€), mais aussi d'investissement (+ 1,4 M€) et de déplacements (+ 0,9 M€), partiellement compensées par une sous-exécution des dépenses de personnel malgré des facteurs de hausse (- 1,1 M€). À l'automne 2022, la Présidence identifiait trois facteurs principaux à l'origine de ce niveau de dépenses non anticipé : une très forte reprise de l'activité présidentielle dans un contexte d'inflation élevée, affectant les enveloppes de fonctionnement et de déplacement ; l'augmentation du point d'indice de 3,5 % et les premières mesures de la nouvelle politique de

rémunération des militaires ; un report important de crédits de paiement d'investissement immobilier et des demandes nouvelles de travaux de rénovation.

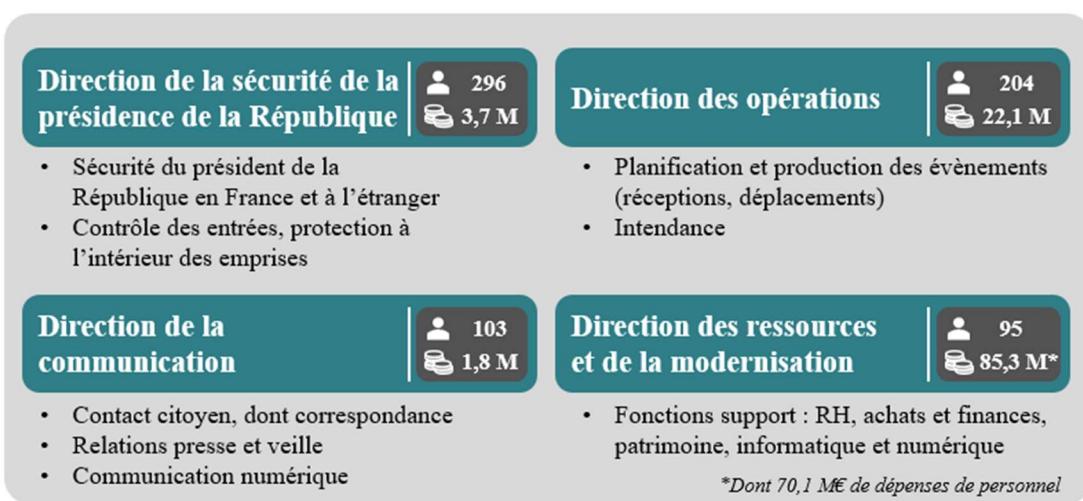
Les dépenses de fonctionnement courant (hors déplacements) sont présentées par destination, selon qu'elles sont liées à l'action présidentielle (15 % des dépenses de fonctionnement courant hors rémunérations et 3 % du budget total en 2022) ou à l'administration des services (85 % des dépenses de fonctionnement courant et 14 % du budget total) pour un montant total de 19 M€ en crédits de paiement, en progression de 9 % par rapport à 2021. Les dépenses d'investissement (7 % du budget) sont en baisse, notamment en autorisations d'engagement (- 39 %), après deux années pendant lesquelles la sous-exécution des dépenses de déplacement avait permis des redéploiements de crédit. Enfin, les dépenses de personnel, qui représentent près des deux tiers du budget, sont stables.

L'écart entre dépenses et recettes a conduit à un prélèvement sur trésorerie de 5,2 M€, contre 2,4 M€ prévus en loi de finances initiale. Sur trois ans, ce prélèvement demeure toutefois inférieur à ce qui avait été envisagé (5,2 M€ contre 7,5 M€).

### 1.3 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), décos (3).

L'exécution budgétaire en crédits de paiement par direction s'élève à 85,3 M€ pour la DRM (dont 70,1 M€ de masse salariale car elle porte l'intégralité de la masse salariale de la Présidence), 22,1 M€ pour la DIROP, 3,8 M€ pour la DSPR et 1,8 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 (cf. 1.3.1 et 3.4.2). Une telle répartition serait utile pour retracer fidèlement les dépenses de chacune de ses entités et en appréhender le coût complet.

### **Les dépenses liées à la campagne électorale**

Conformément à l'article L. 52-8 du code électoral, les personnes morales (dont l'État), à l'exception des partis ou groupements politiques, ne peuvent participer au financement de campagnes électorales (ni en consentant des dons sous quelque forme que ce soit, ni en fournissant des biens, services ou autres avantages directs ou indirects à des prix inférieurs à ceux qui sont habituellement pratiqués). En outre, les dépenses engagées en vue de l'élection doivent être inscrites au compte de campagne des candidats : pour l'élection présidentielle de 2022, ces dispositions se sont appliquées à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021. En vertu de ces dispositions, aucune dépense engagée en vue de l'élection présidentielle ne peut être prise en charge par le budget de la présidence de la République. Toutefois, les frais de protection et de transport attachés à l'exercice du mandat du Président de la République restent à la charge de l'État<sup>5</sup>.

La Commission nationale des comptes de campagne et des financements politiques est compétente pour approuver, rejeter ou réformer les comptes de campagne à l'élection présidentielle, et à ce titre notamment est chargée de réintégrer les dépenses qui, quoiqu'engagées en vue de l'élection, n'y auraient pas été inscrites. Par décision du 14 décembre 2022, la Commission nationale des comptes de campagne et des financements politiques a approuvé, après réformation, le compte de campagne de M. Emmanuel Macron.

### **1.3.1 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 la quasi-totalité des dépenses imputées à la direction.

---

<sup>5</sup> Cf. décision n° 2013-156 PDR du Conseil constitutionnel du 4 juillet 2013.

### 1.3.1.1 Les dépenses de personnel de la Présidence et la gestion des ressources humaines

#### 1.3.1.1.1 Les effectifs

La Présidence s'est fixé un plafond d'emplois de 825 équivalents temps plein (ETP), inchangé depuis sa formalisation en 2019. Les cibles d'effectif des directions ont toutefois légèrement évolué en 2022 : + 4 pour la DSPR, + 1 pour la DRM, - 6 pour la DIRCOM. Au 31 décembre 2022, le nombre d'agents s'établissait à 796 contre 800 à la même date en 2021, 799 en 2020 et 779 en 2019, et il n'a, sur l'année 2022, jamais dépassé 800. La direction des opérations et la direction de la communication comptabilisent comme en 2021 le plus d'emplois vacants par rapport à la cible, soit respectivement 13 et 9 postes. La Présidence avait réalisé une revue des effectifs de la DSPR et de la DRM en 2020 et 2021, mais elle n'a pas poursuivi en 2022 cet exercice pour les deux autres directions, dans le contexte des chantiers relatifs notamment à la qualité de vie au travail. La refonte du schéma d'emploi de la présidence de la République, initialement envisagée pour 2022, a été reportée, compte tenu notamment du travail engagé sur les astreintes, permanences et heures supplémentaires. Pourtant, la mise en cohérence du plafond d'emploi – qui apparaît aujourd'hui surévalué – aux missions et aux besoins contribuerait notamment à fiabiliser les prévisions budgétaires.

En équivalent temps plein travaillé (ETPT), l'effectif s'est élevé à 790,3, contre 793,4 en 2021. 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. La diminution de l'effectif en ETPT s'explique notamment par des départs à l'issue du mandat présidentiel précédent (environ 90 agents durant l'été), qui n'ont donné lieu à des remplacements que de manière progressive.

L'effectif est composé de 486 agents civils et 310 militaires, avec 30 % de femmes et 70 % d'hommes (cette répartition varie selon les directions : seuls 10 % des agents de la DSPR sont des femmes). 600 agents (75 %) sont mis à disposition contre remboursement par 39 administrations différentes (605 au 31 décembre 2021) et 196 (25 %) sont employés sous contrat de droit public (195 au 31 décembre 2021).

La répartition par niveau d'emploi correspond à 184 agents de catégorie A, 291 agents de catégorie B et 321 agents de catégorie C. La moyenne d'âge est de 42,5 ans et l'ancienneté moyenne de 6,5 ans.

Au 31 décembre 2022, le taux de personnes handicapées employées à temps plein ou partiel est de nouveau en progression : il s'élève à 10,2 % de l'effectif total des agents contractuels rémunérés (20 sur 196 ; 8,9 % fin 2021). Respecté depuis 2020, le seuil de 6 % fixé par l'article L. 5212-2 du code du travail est ainsi largement dépassé<sup>6</sup>.

Au 31 décembre 2022, le cabinet du Président de la République est composé de 46 membres (48 en 2021). Parmi ceux-ci, quatre sont également membres du cabinet de la Première ministre tandis qu'à l'inverse, huit autres conseillers de Matignon sont mutualisés

---

<sup>6</sup> 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.

avec la Présidence. Tous les collaborateurs du Président de la République apparaissent au Journal officiel. Le changement de mandat en mai 2022 s'est traduit par un fort renouvellement, avec 26 départs et 24 arrivées (3 arrivées et 3 départs en 2021). La Haute Autorité pour la transparence pour la vie publique a indiqué à la Cour que parmi les personnes soumises à une déclaration, l'une d'entre elle (qui a quitté la Présidence) n'avait pas, à la date du contrôle, rempli ses obligations.

Par ailleurs, en 2022, cinq personnes ont effectué une mission pour le compte de la Présidence, formalisée par une lettre qui en définissait le cadre. La seule mission débutée en 2022 confie à un envoyé spécial du Président une réflexion sur les modalités d'émergence et de mise en œuvre en France d'écosystèmes religieux et de territoires identitaires<sup>7</sup>. Trois de ces missions ont pris fin en cours d'année.

### 1.3.1.1.2 La masse salariale

En 2022, les dépenses budgétaires de personnel se sont élevées à 70,05 M€, stables par rapport à 2021 (- 0,2 %). Elles représentent 62 % du budget exécuté. En comptabilité générale, les charges de personnel s'élèvent à 69,9 M€ (+ 0,1 M€).

Les dépenses de personnel sont composées à environ 70 % par des remboursements contre facture des agents mis à disposition de la Présidence. Ces remboursements peuvent intervenir de manière décalée, expliquant l'écart entre comptabilités budgétaire et générale. La Présidence n'a pas connaissance des facteurs qui font évoluer la masse salariale de ces agents, ses efforts engagés en ce sens se heurtant au manque de réponse des administrations concernées<sup>8</sup>.

Comme en 2021, les dépenses de personnel sont inférieures à la prévision initiale (- 1,1 M€), malgré des facteurs d'évolution à la hausse, notamment la hausse du point d'indice (surcoût estimé à 0,88 M€ pour 2022, 1,75 M€ en année pleine). Cette prévision initiale se basait sur la reconduction du montant prévu en loi de finances pour 2021, très légèrement majoré du fait de l'anticipation d'une augmentation de l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) en raison du changement de mandature. Ce montant avait été fixé en prévoyant un effectif moyen limité à 800 agents, inférieur au plafond fixé à 825. L'enveloppe consacrée aux dépenses de personnel ne correspond donc pas au plafond que la Présidence s'est fixé, mais la sous-exécution des dépenses de personnel s'explique également par la vacance observée en cours d'année à la suite du changement de mandat.

Les autres leviers dont dispose la Présidence pour maîtriser sa masse salariale ont été contenus, si bien que la rémunération par ETPT est en légère baisse :

---

<sup>7</sup> Les autres missions s'inscrivent dans la poursuite des années antérieures : représentation de la France dans des instances internationales (deux missions) et nominations d'un envoyé spécial pour la biodiversité et d'un envoyé spécial pour l'initiative Afrique Covid-19.

<sup>8</sup> La Présidence indique que seuls quatre des ministères majoritairement représentés dans les MAD avaient répondu en 2019 à sa sollicitation et fourni des données peu exploitables.

- la rémunération moyenne des personnes contractuels (22 % de la masse salariale) recule par rapport à 2021 (- 2,8 %, hors ARE)<sup>9</sup> ;

- l'indemnité de sujexion particulière (ISP) et les autres indemnités baissent de 2 % entre 2021 et 2022 et représentent 8,4 M€, malgré la mise en œuvre de nouvelles indemnités (inflation, télétravail, prise en charge partielle de la complémentaire santé) ;

- le niveau de rémunération des heures supplémentaires demeure significativement inférieur à celui de 2019 malgré la reprise d'activité (0,71 M€<sup>10</sup> en 2022, concernant principalement le service de l'intendance et le département production des événements de la DIROP, contre 0,69 M€ en 2021 et 0,99 M€ en 2019), ce qui tend à confirmer que la baisse engagée en 2020 ne résulterait pas uniquement de la crise sanitaire mais serait structurelle.

Par ailleurs, contrairement à ce qui était anticipé, les versements de l'ARE ont diminué, s'élevant à 0,34 M€ en 2022 (0,48 M€ en 2021).

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 (119 agents en 2022 ont cumulé le bénéfice de l'ISP et des heures supplémentaires), et la prime est associée à la fonction et non au grade. 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 (cf. 1.3.3).

#### 1.3.1.1.3 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 l'une 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.

#### 1.3.1.1.4 La gestion des ressources humaines

Les missions du service des ressources humaines et de l'action sociale, composé de 22 agents au 31 décembre 2022, consistent en particulier à améliorer, d'une part, la relation avec les autres services de la Présidence (désignation de correspondants RH dans les cellules d'appui administratif de chaque direction) et, d'autre part, les échanges avec les gestionnaires ministériels<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Ces données et les suivantes proviennent de la comptabilité générale.

<sup>10</sup> Ce montant inclut l'indemnisation des astreintes et permanences. Elles n'incluent pas les heures supplémentaires des policiers du GSPR qui ne sont pas indemnisées par la Présidence.

<sup>11</sup> 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.

L'année 2022 s'est caractérisée par un important renouvellement du personnel à la suite de la fin du mandat présidentiel, 271 personnes étant ainsi recrutées (234 en 2021) et 291 départs étant enregistrés. Le télétravail a légèrement progressé, avec 93 conventions de télétravail en cours fin 2022 (+ 10 en un an). Le déploiement de l'interfaçage du SIRH, qui permet la gestion de la paie ainsi que des congés, absences, télétravail et indemnisations liées, avec le système d'information financier a de nouveau été reporté (cf. 3.4.2). Il permettrait au service d'améliorer le suivi de la masse salariale, tout en garantissant le bon déroulement de toutes les étapes du processus de paie<sup>12</sup>.

Comme en 2021, la Présidence indique avoir concentré ses efforts en matière de ressources humaines sur la responsabilité sociale de l'organisation. Cette orientation s'est traduite dans des travaux engagés à compter du deuxième semestre 2022 : renforcement des dispositifs d'action sociale (qui se concrétiseront en 2023) ; réflexions relatives à la qualité de vie au travail, qui ont abouti à une refonte des indemnités liées aux déplacements, aux permanences, heures supplémentaires et astreintes applicable à compter du 1<sup>er</sup> mai 2023 et devraient conduire à actualiser la charte en vigueur depuis 2019, et mise en place d'une instance de concertation avec le personnel (réunie pour la première fois en 2023). La création de cette instance de dialogue – qui devrait réunir deux personnes par service, une fois par semestre – peut être regardée comme une première étape, même si elle ne s'apparente pas aux dialogues formalisés existant dans la fonction publique (commission consultative paritaire, comité social).

#### 1.3.1.1.5 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 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.

Le nombre de conventions actives au 31 décembre 2022 est de 10 (neuf au 31 décembre 2021), aucune ne concernant le mandat présidentiel en cours. Elles correspondent à un montant plafonné de 432 585 € HT. Les dépenses de protection juridique fonctionnelle effectivement acquittées se sont élevées à 90 540 € (contre 172 458 € en 2021).

La provision a été revue à la baisse dans les comptes et fixée à 174 372 €, correspondant en quasi-totalité à des affaires relevant de la dernière mandature. La Présidence indique se réservier la possibilité de mener une action récursoire en cas de condamnation définitive.

---

<sup>12</sup> 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 de l'année 2020 et avec le service achats et finances depuis 2021.

### 1.3.1.2 La gestion du patrimoine

#### 1.3.1.2.1 La stratégie immobilière

La mise en œuvre du schéma directeur immobilier de la présidence de la République établi en 2018 s’achève avec les travaux de rénovation des grandes cuisines de l’hôtel d’Évreux, engagés à l’été 2022 et dont la livraison est prévue en mai 2024. Lors de son précédent rapport, la Cour avait souligné l’importance de mener à bien cette opération d’envergure pour mettre fin à des non-conformités. L’année 2022 a également été marquée par l’achèvement de deux opérations réalisées dans le cadre du schéma directeur, avec l’ouverture de la nouvelle crèche aménagée sur le site de l’Alma et l’installation de l’état-major particulier dans les 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> étages de l’hôtel de Marigny réaménagés.

Parallèlement, l’immeuble situé au 14 rue de l’Élysée a été remis à disposition de l’État propriétaire (direction générale des finances publiques) dès le 13 mai et lui a été effectivement restitué le 9 septembre 2022. Il héberge désormais des services du ministère de l’intérieur. Cette restitution a eu pour contrepartie le bénéfice par la Présidence de crédits du compte d’affectation spéciale – *Gestion du patrimoine immobilier de l’État* pour la mise en œuvre du schéma directeur de 2018.

Le prochain schéma directeur 2023-2027 est en cours d’élaboration. La Présidence indique qu’il devrait porter sur l’ensemble des emprises et s’articuler autour de trois axes : l’optimisation des surfaces ; l’amélioration des conditions de travail, de vie et de sûreté ; le développement durable et la préservation du patrimoine. Ce dernier axe se matérialise dès 2023 par l’engagement du projet de géothermie sur l’hôtel d’Évreux. Il répond à une préoccupation de la Cour qui avait souligné en 2022 la nécessité d’intégrer le développement durable au prochain schéma directeur comme un objectif en tant que tel. Les opérations de mise aux normes et de mise en sécurité, que la Cour avait jugé prioritaires, devront également avoir toute leur place dans le schéma. Pour finaliser ces travaux, la Présidence gagnera à s’inspirer de la méthodologie des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) de deuxième génération développée par la direction de l’immobilier de l’État. Le futur schéma directeur pourrait ainsi être formalisé dans un document unique, présentant à la fois le diagnostic du parc (bâtiementaire, mais également financier et humain), la stratégie patrimoniale et d’intervention, puis les modalités de mise en œuvre opérationnelle de ces projets.

#### 1.3.1.2.2 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. En pratique, toutefois, son action pour les résidences présidentielles dépasse parfois le champ des monuments historiques. Si le cadre des relations entre la Présidence et l’OPPIC n’a pas évolué en 2022, la Présidence envisage de le formaliser afin de clarifier les rôles et responsabilités de chacun parallèlement à l’élaboration du prochain schéma directeur.

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 aménagement. Il sera chargé en 2023 de l'élaboration du nouveau schéma directeur immobilier de la Présidence.

Dans son précédent rapport, la Cour avait effectué deux constats : d'une part, la nécessaire clarification du circuit d'expression des besoins de travaux immobiliers et d'aménagement par la DSPR, afin de consolider les demandes non urgentes dans le cadre du dialogue de gestion et, d'autre part, 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. Concernant le premier point, les échanges réguliers instaurés entre le SPAT et les différentes directions ont permis de résoudre les difficultés observées. S'agissant du second, le projet basé sur l'application GLPI, envisagé pour 2022, n'a pas été déployé. La Présidence a missionné un assistant à maîtrise d'ouvrage afin de l'aider à sélectionner l'outil le plus adéquat pour la gestion informatisée de la maintenance.

### 1.3.1.2.3 Les dépenses de fonctionnement et d'investissement immobiliers

Les dépenses de fonctionnement du service patrimoine (SPAT) s'élèvent à 5 M€ en crédits de paiement en 2022, contre 4,2 M€ en 2021. Ces dépenses incluent 0,65 M€ au titre de la poursuite de la dépollution des réseaux de l'hôtel d'Évreux (0,7 M€ en 2021). Les dépenses de fluide sont maîtrisées grâce à une diminution des consommations (gaz, électricité, fioul et eau<sup>13</sup>), participant à l'effort de sobriété énergétique imposé aux ministères<sup>14</sup>. L'augmentation des dépenses résulte dès lors de la progression des dépenses de prestations de service du bâtiment, avec la revalorisation des contrats de maintenance multitechnique (+ 0,2 M€) et de nettoyage (+ 0,2 M€) et d'autres contrats et prestations techniques (+ 0,3 M€). Les gains en dépenses de fonctionnement induits par la restitution d'un immeuble (14 rue de l'Élysée) demeurent à constater en 2023.

Les dépenses d'investissement immobilier de la Présidence s'élèvent à 2 M€ en AE et 4 M€ en CP (respectivement 5,2 M€ et 4 M€ en 2021), et comprennent le paiement de dépenses engagées en 2021 sur l'opération de réaménagement de l'hôtel de Marigny. Des crédits de paiement à hauteur de 2,1 M€ ont ainsi été consacrés à cette opération en 2022. Ils ont également financé des dépenses de mise en sécurité et conformité (remplacement de systèmes de sécurité incendie pour 0,54 M€ et d'amélioration de la résilience électrique et de mise en conformité pour 0,35 M€), ainsi que le remplacement d'une chaudière fioul par une chaudière gaz (0,1 M€).

Les dépenses de l'OPPIC (qui relève du programme 175 – *Patrimoines*) s'élèvent à 5,7 M€ en investissement et 1,2 M€ en entretien (CP), au-delà de la dotation théorique de respectivement 5,12 M€ et 1 M€. Outre les travaux de rénovation des grandes cuisines,

---

<sup>13</sup> Diminution de 7 % de la consommation d'électricité et de 19 % de la consommation de gaz. La Présidence a en outre mis fin à l'acquisition et la consommation de fioul à compter de septembre 2022, à la suite du remplacement d'une chaudière fioul par une chaudière gaz.

<sup>14</sup> Circulaire n° 6363-SG du 25 juillet 2022 relative à la sobriété énergétique et à l'exemplarité des administrations de l'État.

l'établissement a procédé à la restauration du parquet du salon vert (0,5 M€) et à des interventions à Brégançon et au sous-sol de l'hôtel de Marigny.

#### 1.3.1.2.4 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 2022, 16 logements sont concédés par nécessité absolue de service (NAS), 11 en convention d'occupation précaire avec astreinte (COP/A), 29 en autorisation d'occupation précaire (AOP) et deux en bail, trois chambres étant également mises à disposition sous le régime de l'AOP. Six logements étaient vacants dont deux à réhabiliter préalablement à leur réaffectation.

Sur les 58 logements affectés, 11 logements ne relevant pas de la catégorie NAS sont occupés sans paiement d'une redevance. Cette situation, qui résulte des pratiques antérieures, est progressivement corrigée (13 en 2021, 16 en 2020, 17 en 2019).

La Présidence continue à mettre en œuvre progressivement le règlement intérieur adopté le 1<sup>er</sup> avril 2019, sans effet rétroactif. Ce règlement intérieur a été actualisé en novembre 2022 : le nombre de fonctions ouvrant droit à concession d'un logement pour NAS a été porté de 22 à 25.

La commission d'attribution des logements s'est réunie douze fois en 2022, procédant à 39 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.

#### 1.3.1.2.5 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, divers musées nationaux.

Tous les cinq ans, la Présidence et les déposants réalisent conjointement une opération de récolelement, sous le contrôle de la commission de récolelement des dépôts d'œuvre d'art. Lors de précédents contrôles, la Cour avait souhaité que les résultats des récolelements effectués à la fin d'un mandat présidentiel soient disponibles plus rapidement (la synthèse des campagnes de récolelement 2017 a été rendue publique en juillet 2019). Or, le rapport d'inventaire des opérations 2022, attendu initialement en octobre 2022, n'est toujours pas disponible (certaines opérations d'inventaires n'étant pas achevées, et les rapports d'inventaire des déposants n'étant pas finalisés). Ce souhait ne peut dès lors qu'être réitéré pour la prochaine campagne.

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 récolelement. Les pièces qui ne sont pas localisées au moment du récolelement peuvent être retrouvées ensuite, soit par le dépositaire, soit par le déposant dans ses réserves ou dans un autre lieu 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 plainte (ces plaintes sont faites contre inconnu à titre de mesure de précaution s'agissant de disparitions d'objets d'art inaliénables et inaccessibles, pour lesquels les droits de l'État doivent être préservés). Sur les 79 dépôts de plainte envisagés fin 2021, la situation n'a pas évolué pour le CNAP (11 plaintes à déposer), dans l'attente des résultats de l'inventaire des collections mené actuellement par l'établissement public. En ce qui concerne le Mobilier national, trois biens ont été retrouvés et sur les 50 plaintes restant à déposer, 32 ne peuvent aboutir faute de documentation suffisante du bien disparu. Les 18 autres seront déposées en juin 2023.

Par ailleurs, il reste à clarifier la prise en charge de la restauration du mobilier patrimonial déposé par le Mobilier national. Actuellement, ce dernier l'assure : il récupère l'objet à restaurer et le remplace par un autre objet de ses collections. Pourtant, l'article D. 113-17 du code du patrimoine en vigueur prévoit que les frais de restauration sont à la charge du dépositaire. Or, la prise en charge du coût de la restauration par la Présidence serait significative, au regard de la quantité de mobilier patrimonial qui y est déposé. Comme indiqué par la Cour dans son contrôle précédent, 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.

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 2022, 29 inventaires de sortie et 35 inventaires d'entrée ont été établis. L'année 2022 s'est traduite par une forte demande de changement de tableaux et renouvellement de meubles à la suite des nominations postérieures au nouveau mandat. Par ailleurs, la Présidence s'était engagée à saisir l'obligation de transmettre au déposant un état des dépôts sur une base annuelle : compte tenu de l'opération de récolelement qui rendait cette transmission superflue en 2022, elle confirme son intention de le faire à compter de 2023. Cette année doit également permettre de finaliser la convention avec le Mobilier national, à la suite de son changement de statut.

### 1.3.2 La direction des opérations

La DIROP est chargée de l'organisation des événements organisés à la Présidence, des déplacements et de l'intendance. Le bureau du cabinet lui est également rattaché.

#### 1.3.2.1 L'évolution du nombre et du coût des déplacements

L'année 2022 a confirmé le retour à la normale en matière de déplacements, tant en France qu'à l'étranger, à la suite de la crise sanitaire. 107 déplacements ont eu lieu en 2022, contre 106 en 2021, 67 en 2020 et 108 en 2019. Cela reste en-deçà de la moyenne des cinq années précédentes, de 136 par an.

Malgré cette stabilité en volume, les dépenses liées aux déplacements présidentiels ont de nouveau fortement crû, s'établissant pour 2022 à 16,6 M€ en AE (+ 44 %, après + 64 % en

2021) et 15,9 M€ en CP (+ 53 %, après + 18 % en 2021)<sup>15</sup>. Ces niveaux sont supérieurs à ceux de l'année 2019 (14,2 M€ en AE et 13,9 M€ en CP) ainsi qu'au prévisionnel pour 2022 (15 M€ en AE=CP). Cette augmentation s'explique en partie par un effet de structure lié à une forte augmentation des déplacements internationaux, notamment hors d'Europe. Elle s'explique également par l'augmentation de la taille des délégations lors des déplacements en métropole par rapport à 2021 et, pour les déplacements en Europe, par le recours plus important au vecteur aérien pour transporter une délégation plus importante. Le surcoût par rapport à l'enveloppe prévisionnelle qui était anticipé à 2,7 M€ en août a été ramené à 0,9 M€, grâce notamment à l'annulation de certains déplacements lointains.

Les déplacements internationaux, qui représentent un important poste de dépenses, ont ainsi fortement augmenté pour se porter à 39 déplacements, dont 17 hors d'Europe (contre 24 et 8 en 2021), et sont supérieurs à ceux de 2019, avec 32 déplacements internationaux dont 10 hors d'Europe. Leur coût a été de 12,3 M€ en AE et 11,6 M€ en CP (contre 8,5 M€ en AE et 7,5 M€ en CP en 2021 pour les déplacements internationaux et en outre-mer). Sept déplacements ont été annulés en 2022, contre cinq en 2021 et 16 en 2020.

### 1.3.2.2 Les déplacements effectués en avion

Cette année, la voie aérienne a été retenue pour 48 déplacements (54 en 2021). Le recours à l'A330 (13 cas en 2022), moyen le plus coûteux mais à plus grande capacité, est toutefois plus fréquent qu'en 2021 (sept cas), et légèrement supérieur au début du premier mandat. Par conséquent, les dépenses d'ET 60<sup>16</sup> s'élèvent à 6,6 M€ en AE et CP (5,1 M€ AE et 4,4 M€ en CP en 2021). Le coût du transport aérien a représenté 41 % du total des dépenses liées aux déplacements (en CP).

### 1.3.2.3 Les dépenses privées du couple présidentiel

Lorsque le Président de la République et Madame Macron 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 du prix d'un vol commercial. Il en va de même pour les autres dépenses privées, comme les frais de bouche. Ainsi, 7 391 € ont été remboursés en 2022, dont 1 677 € au titre des déplacements privés à bord d'un avion de l'ET 60<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Ces montants n'intègrent 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. Par ailleurs, 2 M€ des CP consommés correspondent à des déplacements des années antérieures, et, à la fin de l'année 2022, 1,8 M€ de restes à payer demeurent.

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> Dont 478,68 € au titre d'une régularisation pour 2021.

### 1.3.2.4 La gestion des déplacements par la direction des opérations

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 formalise également le cadre des déplacements : elle 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). 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.

Comme relevé lors de l’examen des exercices précédents, le coût des interprètes employés lors des déplacements présidentiels est supporté par le service d’interprétariat du MEAE, et devrait être, pour une meilleure transparence des dépenses de la Présidence, refacturé, à tout le moins pour les prestations extérieures.

Par ailleurs, les journalistes qui participent aux voyages officiels prennent en charge leurs dépenses d’hébergement et de billets d’avion. En revanche, la Présidence assure les dépenses 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.).

### 1.3.2.5 Les dépenses de fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement de la DIROP (hors déplacements) se sont élevées à 6 M€ en 2022, en augmentation par rapport à 2021 (5,4 M€). Il s’agit notamment de dépenses de restauration et d’alimentation (2,5 M€), en nouvelle hausse (+ 0,3 M€), ce que la Présidence explique à la fois par une activité plus intense et par l’inflation.

## 1.3.3 La direction de la sécurité de la présidence de la République

Crée 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 et la protection incendie ;
- le groupe des moyens logistiques sécurisés (GMLS), mutualisé entre le GSPR et le commandement militaire ;
- l’état-major opérationnel, transversal à la direction.

### 1.3.3.1 L’organisation et les dépenses de personnel

Première direction en nombre d’effectifs, la DSPR compte 296 agents fin 2021 (+ 6 en un an). Parmi eux figurent 195 gardes républicains, 82 policiers et gendarmes du GSPR et 13 sapeurs-pompiers. La masse salariale s’élève à 26,6 M€ en 2021 (+ 2,9 %), dont 89,9 % sont remboursés par la Présidence aux administrations ayant mis à disposition leurs personnels (gendarmerie et police nationales, préfecture de police).

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 2022, un gendarme du GSPR cumule en moyenne 40 jours de permission reportés contre 41 en 2021<sup>18</sup>. Entre 2018 et 2022, le nombre de jours cumulés a diminué de 61,5 % et semble désormais avoir atteint un plateau. S’agissant des policiers du GSPR, le stock d’heures supplémentaires dit « historique » s’est réduit de 6,3 % en 2022 et s’établit à 221 211 heures, en baisse de 15,2 % depuis 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. La réduction de l’utilisation d’heures supplémentaires, qui demeure massive, doit se poursuivre : il s’agit 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**

	2018	2019	2020	2021	2022	2022/18
<b>Policiers (service de la protection – SDLP)</b>						
<i>Temps cumulé par policier (annuel)</i>	930	944	753	1 069	944	+1,5 %
<i>Solde total cumulé « historique »</i>	260 789	294 194	289 402	236 101	221 211	-15,2 %
<b>Gendarmes (groupe d’intervention de la gendarmerie nationale – GIGN)</b>						
<i>Jours de permission reportés</i>	104	58	56	41*	40	-61,5 %

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.

<sup>18</sup> Il s’agit du reliquat d’heures reportées au-delà de la norme annuelle fixée à 45 jours.

En outre, pour les policiers du GSPR, l'articulation de l'indemnité de sujétions particulières (ISP) avec les heures supplémentaires n'a pas été résolue. 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* »<sup>19</sup>. La présidence de la République indique que la police nationale mène une étude pour la création d'une prime forfaitaire, qui permettrait de ne plus comptabiliser les heures supplémentaires des policiers du service de la protection. 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. Cet effort doit s'inscrire dans une réflexion plus large sur l'organisation et le schéma d'emploi de la DSPR.

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, quelques progrès opérationnels ont été réalisés en ce sens. D'une part, la DSPR organise des stages communs de formation, afin de développer des méthodes de travail partagées : par exemple, la DSPR et le GIGN forment les conducteurs de personnalités du GMLS. D'autre part, la DSPR recherche une mutualisation accrue de ses missions : ainsi, le commandement militaire comme le GSPR assurent la mission de garde-résidence du Président de la République en déplacement. La participation nouvelle des équipes de sécurité du commandement militaire aux déplacements du Président de la République, en renfort du GSPR, est bienvenue et doit se poursuivre. Par ailleurs, comme suggéré par la Cour, la DSPR a sollicité en 2022 des regards extérieurs auprès de services étrangers. Ces échanges, qui ont porté sur la formation, doivent désormais inclure le partage de bonnes pratiques en matière d'organisation et de création d'une culture commune au sein de la direction.

Ainsi, dans un double souci d'efficacité et d'efficience, la DSPR doit continuer de développer et approfondir les activités communes entre ses différentes composantes. Alors que l'article 9 de la convention du 19 avril 2019 passée avec les directions de tutelle prévoyait des habilitations communes, les habilitations professionnelles de droit commun demeurent différentes entre policiers et gendarmes du GSPR. Les armes individuelles utilisées diffèrent également entre les deux forces. L'intrusion d'un individu à l'hôtel d'Évreux en septembre dernier a rappelé l'importance d'améliorer l'intégration des policiers et gendarmes de la direction et la coordination avec les agents de la préfecture de police qui protègent les abords de l'emprise. Le retour d'expérience organisé à la suite de cet incident a permis de progresser dans ce sens, en complément des travaux de sécurisation.

### 1.3.3.2 Les dépenses de fonctionnement et d'investissement

Les dépenses de fonctionnement de la DSPR se sont élevées à 2,51 M€ en 2022, en légère hausse par rapport à 2021 (+ 0,9 %). Les dépenses d'investissement poursuivent leur baisse, à 1,3 M€ (- 23,5 % en un an et - 51,5 % en deux ans). Elles demeurent toutefois près de

---

<sup>19</sup> Cour des comptes, *Les comptes et la gestion des services de la présidence de la République (exercice 2020)*, juillet 2021.

trois fois supérieures à 2019, situation antérieure à l'internalisation progressive du parc de véhicules.

L'internalisation du parc de véhicules (159 au total, comme en 2021) se poursuit : les deux derniers véhicules mis gracieusement à disposition du GSPR par le ministère de l'intérieur (contre quatre en 2021 et 32 en 2020) devraient être restitués en 2023. Les véhicules à faibles émissions constituent près d'un tiers du parc (32 % contre 29 % en 2021) et l'ensemble des renouvellements effectués en 2022, dépassant ainsi la proportion minimale légale<sup>20</sup>.

Les dépenses de fonctionnement du groupe des moyens logistiques sécurisés (GMLS) s'élèvent à 1,19 M€ en 2022, en légère baisse (- 1,7 % en un an), après une période de forte hausse (doublement entre 2019 et 2021). L'encadrement accru du recours au service de taxi a permis de limiter les dépenses relatives aux courses réalisées (175 000€ HT, soit - 7 % par rapport à 2021).

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 2022 (comme en 2021), la police nationale persiste à n'émettre aucune demande de remboursement. Contrairement à ce qu'elle avait indiqué l'an dernier, la Présidence ne s'est pas fait transmettre les factures par la direction générale de la police nationale en 2022. Toutefois, à partir de 2023, l'achat des armes collectives du GSPR devrait faire l'objet d'un remboursement.

### 1.3.4 La direction de la communication

Constituée de 104 agents fin 2022 (- 4 en un an), la direction de la communication assure quatre missions principales :

- la correspondance et le standard téléphonique ;
- les relations avec la presse et la veille médiatique ;
- la communication numérique (animation du site internet et des réseaux sociaux, production de contenus, etc.) ;
- la veille stratégique et les relations avec les publics.

Ses dépenses de fonctionnement et d'investissement ont continué à diminuer en 2022 : elles s'établissent à 1,8 M€ contre 1,9 M€ en 2021 (et 2,2 M€ en 2020), mais restent supérieures au niveau pré-Covid (1,7 M€ en 2019). Comme l'exercice dernier, cette évolution s'explique par une baisse de l'investissement (0,3 M€ en 2021 contre 0,45 M€ en 2020), surtout au profit du site internet *Elysee.fr*. Aucune dépense n'a été engagée en 2022, par la présidence de la République ou à sa demande, afin d'analyser l'opinion publique.

---

<sup>20</sup> 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.

L'évolution des dépenses et des effectifs de la direction de la communication traduit la transformation structurelle de ses activités : les deux tiers des 13 000 courriers reçus par mois le sont désormais par voie électronique. En 2022, plus de la moitié des dépenses concerne le service chargé de la communication numérique. La croissance de l'activité numérique combinée aux efforts de dématérialisation induit de nouveaux besoins (marché de modération des discussions sur les réseaux sociaux<sup>21</sup>, 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 33 fin 2022 (- 42 %). En parallèle, l'activité de communication numérique a été consolidée par la création, en 2020, d'un service dédié, issu de la fusion d'anciens services (15 agents fin 2022). Cette évolution est aussi statutaire : une majorité des agents chargés de la correspondance sont des fonctionnaires (75 % en 2019, 58 % en 2022) alors que les agents chargés de la communication numérique sont tous contractuels (sauf un militaire). La poursuite de ces transformations – qui se sont traduites début 2023 par le regroupement des effectifs de la direction sur le même site – appelle une gestion prospective des compétences, visant à identifier les nouveaux besoins et les possibilités de formation ou de reclassement ainsi qu'à adapter l'effectif de référence (8 % de postes vacants fin 2022).

### 1.3.5 Les dépenses rattachées à l'activité propre de la conjointe du Président de la République

La conjointe 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 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 du conjoint du chef de l'État, la Cour des comptes contrôle ces dépenses dans son rapport annuel.

En 2022, Madame Macron a participé avec le Président de la République à 14 déplacements officiels (hors Île-de-France) dont la moitié à l'étranger, un niveau qui dépasse celui antérieur à la crise sanitaire (12 déplacements en 2019). Elle a également effectué, sans le Président de la République, 16 déplacements en France (hors Île-de-France), en train ou en voiture (10 déplacements en 2019). Ces déplacements étaient publics et détaillés dans son agenda, sur le site internet de la Présidence.

Installée dans l'aile est de l'hôtel d'Évreux, Madame Macron dispose d'un cabinet composé de deux collaborateurs, également membres du cabinet du Président de la République,

---

<sup>21</sup> Les dépenses engagées pour ce marché se sont élevées à 96 299 € en 2020, 98 873 € en 2021 et 71 148 € en 2022.

d'une assistante à plein temps pour les deux conseillers et d'une assistante partagée avec le conseiller mémoire du Président de la République. Ils 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.

Madame Macron a reçu près de 11 000 courriers en 2022, niveau en baisse de moitié par rapport à 2021, ce qui est habituel en année électorale. Cette activité mobilise six agents.

La présidence de la République estime les dépenses liées strictement à l'activité de Madame Macron à 315 808 € (soit 0,28 % du budget de la présidence), correspondant à la rémunération des membres de son cabinet. Comme pour les exercices précédents, cette estimation exclut les dépenses mutualisées avec les activités du Président de la République (déplacements, collaborateurs partagés, coiffeuse-maquilleuse pour ses activités officielles) et celles relevant de sa protection, assurée par le GSPR. Par ailleurs, Madame Macron ne dispose pas de budget de représentation pour ses vêtements, ni de budget lui permettant de faire appel à des conseils extérieurs ou des prestataires privés.

### ***CONCLUSION INTERMÉDIAIRE***

---

*Contrairement aux exercices précédents, la dotation budgétaire inscrite en loi de finances initiale (LFI) pour 2022 et les produits de gestion réalisés n'ont pas été suffisants pour permettre de couvrir les dépenses. Cette situation a conduit à un prélèvement sur trésorerie représentant plus du double de celui prévu en LFI, mais restant inférieur aux prévisions sur trois ans.*

*La hausse des dépenses par rapport à 2021 s'explique notamment par une forte augmentation des dépenses de déplacements, tout particulièrement des déplacements internationaux hors d'Europe, qui sont les plus coûteux. Par rapport au budget prévisionnel, la hausse des dépenses de déplacement reste toutefois limitée à 0,9 M€. Ces dépenses atteignent un niveau supérieur à celui de 2019. Dans ce contexte, la direction des opérations travaille à améliorer le suivi de leur coût.*

*Malgré l'augmentation du point d'indice, les dépenses de personnel, qui représentent près des deux tiers du budget, sont stables. Elles ont été sous-exécutées (- 1,1 M€), en raison d'un sous-effectif. La Présidence a entrepris à partir du deuxième trimestre 2022 des chantiers liés à la qualité de vie au travail, qui se sont traduits notamment par la mise en place d'une instance informelle de dialogue.*

*Le développement durable est identifié comme un axe du schéma directeur immobilier 2023-2027 en cours d'élaboration, qui devra intégrer les impératifs de mise en conformité et sécurité. En revanche, les relations de la Présidence avec l'OPPIC n'ont pas encore été formalisées.*

*Enfin, malgré des progrès opérationnels dans le sens d'une plus grande transversalité, la direction de la sécurité de la présidence de la République doit continuer de développer et approfondir les activités communes entre ses différentes composantes.*

---

## 2 LA GESTION BUDGETAIRE ET COMPTABLE

### 2.1 La consolidation de la démarche de performance

#### 2.1.1 Un nouveau plan de performance pour 2022

Parallèlement à la nouvelle organisation des services, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2019, la Présidence avait défini un plan de performance, qui devait être progressivement mis en œuvre. Un premier plan et le rapport de performance y afférent avaient ainsi été matérialisés en 2021. La démarche s'est poursuivie et consolidée en 2022. Les lettres de notification de crédits, adressées par le directeur général des services à chacun des quatre directeurs, intègrent à présent 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 acteurs<sup>22</sup>.

Le rapport de performance, dans sa deuxième édition, présente les principales mesures mises en œuvre par les directions, au titre du plan et de leurs leviers de performance, ainsi que les actions complémentaires déployées à l'initiative de chaque direction. Les indicateurs d'activité et de performance font l'objet d'un suivi pluriannuel depuis 2017 et d'une refonte annuelle, le cas échéant. Au-delà des indicateurs chiffrés (cf. *infra*), l'objectif demeure de fournir des rapports destinés à une analyse fine de l'activité des services et de permettre des économies.

#### 2.1.2 Les principaux leviers de performance

Les leviers de performance sont propres à chaque direction.

Pour la DIROP, il s'agit d'optimiser les dépenses de déplacements grâce à des procédures de négociation et une meilleure anticipation, d'investir pour améliorer les conditions de travail, de réaliser des gains de temps, de sécurité et de qualité du service (remplacement ou modernisation d'outils vieillissants notamment) et de redéfinir les besoins pour certains marchés. Les principaux chantiers de la DSPR concernent le renforcement du contrôle des dépenses de taxis, la prise en compte du coût direct des véhicules et le suivi précis des dépenses de carburant et de personnel.

Pour la DRM, il s'agit d'optimiser les dépenses de personnel (suivi des heures supplémentaires et pilotage des effectifs notamment) et de maîtriser les dépenses à enjeux grâce à des outils de suivi et une cartographie des achats (cf. *infra*).

Pour la DIRCOM, les principaux indicateurs portent sur une meilleure prise en compte de la modernisation des outils dans ses choix d'investissement et une poursuite de

---

<sup>22</sup> Le directeur général des services, le service achats et finances, le contrôleur de gestion et les directions.

l'optimisation des ressources utilisées (abonnements, recherche de nouvelles solutions numériques interministérielles ou externes).

Par ailleurs, des gains achats étaient attendus de la part de l'ensemble des directions grâce aux marchés notifiés en 2022. Cette démarche de performance s'est traduite par un travail de mesure des résultats obtenus, mené tout au long de l'année 2022 par le contrôleur de gestion. Il en ressort que l'ensemble des directions a pu atteindre les objectifs fixés, malgré la reprise intense de l'activité, soumise à d'importants éléments conjoncturels. Les différents leviers mis en œuvre ont permis d'économiser 1,5 M€ en 2022, les gains achats (entre autres) étant reproductibles dans les années à venir.

De nouveaux indicateurs devraient enrichir le rapport de performance en 2023, notamment sur les sujets de dématérialisation (DIRCOM) ou de consommation des fluides par surface bâimentaire (DRM).

## 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. 2022 a été une année de consolidation, marquée par la montée en compétences des acheteurs, chacun d'entre eux nommé référent dans un domaine particulier : procédure et contrôle qualitatif, achat durable<sup>23</sup>, veille juridique, acheteuse travaux. Depuis 2021, en lien avec le département achats et marchés, le contrôleur de gestion élaboré une cartographie des achats, véritable outil de pilotage, de dialogue et d'aide à la décision. Transmise aux directeurs, cette cartographie leur permet de disposer d'une vision globale des achats et marchés en cours et arrivant à échéance. Elle leur permet également d'affiner leur expression de besoins. Pour sa part, le département achats et marchés est en mesure d'analyser chaque mois toutes les dépenses hors marché, extraites de cette cartographie. La couverture des dépenses par des marchés continue à progresser et a ainsi atteint 83 % en 2022 (contre 81 % en 2021 et 78 % en 2020).

En 2022, afin de pallier la rotation des effectifs, le département a par ailleurs complété ses fiches de procédure et commencé à élaborer des fiches pratiques, la première étant consacrée au délit de favoritisme.

Enfin, la Présidence s'est lancée dans le recensement exhaustif des différentes conventions en cours, dans l'objectif, d'une part, d'effectuer leur mise à jour et, d'autre part, de vérifier que certaines ne mériteraient pas d'être requalifiées en marché public. Des économies ont d'ores et déjà été identifiées en la matière. C'est notamment le cas des fontaines à eau, qui ont été achetées et dont le prestataire n'assure plus que la maintenance.

La Présidence recourt de plus en plus aux marchés mutualisés (UGAP, direction des achats de l'État (DAE) notamment). Ainsi, les nombreux échanges avec le responsable énergie de la DAE ont permis, en adhérant au marché conclu par cette dernière, de maîtriser la hausse des coûts. La projection s'avère toutefois compliquée pour 2023. Par ailleurs, la Présidence a intégré, en 2022, un accord cadre interministériel du service d'information du Gouvernement

---

<sup>23</sup> La politique d'achat de la Présidence porte actuellement sa priorité sur le développement durable, avec l'introduction d'un critère d'attribution d'un minimum de 20 % dans les consultations.

pour la modération des discussions sur les réseaux sociaux (lot 4 du marché « production de contenus graphiques, audiovisuels et numérique »).

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 deux marchés dont les objets étaient identifiés dans le plan de performance : « prestations de transports de personnes par taxi » et « prestations de services dans le domaine numérique et digital pour la communication numérique de la présidence de la République » (se rapportant au site *Elysee.fr*).

Si le précédent marché de prestations de transports de personnes par taxi ne donnait pas satisfaction, le nouveau marché, tout en identifiant des économies (le gain achat est estimé à 2 250 € par an), possède une interface qui permet un double suivi mensuel. Côté métier, la DSPR suit les différentes courses effectuées, côté facturation, des extractions sont possibles pour obtenir des statistiques et les coûts y afférents. Le croisement des données présente une réelle plus-value dans le cadre du suivi des dépenses. Ce marché intègre par ailleurs une clause environnementale (55 % du parc du prestataire est hybride ou électrique et les courses sont compensées par le financement d'un projet forestier labellisé bas-carbone), une sensibilisation au handicap (véhicules équipés pour les personnes à mobilité réduite) et prend en compte la protection des données, y compris en termes de géolocalisation.

Pour sa part, le marché relatif aux prestations de services dans le domaine numérique et digital, divisé en six lots<sup>24</sup>, prévoit un gain achat de 232 143 € pour la durée du marché (4 ans), le calcul de ce gain étant différencié en fonction des lots<sup>25</sup>. Le cahier des clauses techniques du lot 2 intègre le respect du règlement général sur la protection des données (RGPD) et de plusieurs référentiels généraux : accessibilité des données (RGAA), sécurité (RGS) et ANSSI. Sont également souhaitées l'éco-conception web et une favorisation de « l'*open data* », autant d'exigences précisées, avec leurs procédures, dans le mémoire technique du prestataire choisi. Le cas échéant, les bordereaux de prix unitaire sont extrêmement détaillés et permettent une exécution précise du marché.

L'exécution de deux marchés (travaux de menuiseries et prestations de traiteur) appelait à la vigilance en 2021. Un nouveau marché « travaux et entretien de menuiserie dans les bâtiments de la Présidence (et pose de stores) » a été notifié en février 2022. Il prend en compte les différentes préconisations de la Cour en termes de définition des besoins. Ainsi, le bordereau de prix unitaire est plus exhaustif et la majoration hors bordereau devient exceptionnelle. Par ailleurs, devant le nombre de factures imprécises établies sur le marché de prestation de traiteur notifié fin 2021, et pour répondre aux demandes de la Cour, un dialogue a été entrepris entre le département achats et marchés publics et l'intendant. Des actions ont été mises en place afin d'une part que le bordereau de prix unitaire soit respecté et permette un visa complet du comptable pour le lot 1 (à bons de commandes) et, d'autre part, que l'intendant soit aidé dans la mise en concurrence pour le lot 2 (marchés subséquents).

---

<sup>24</sup> Lot 1 : création et accompagnement graphique, UX et UI ; lot 2 : maintenance corrective, adaptative et évolutive du site *Elysee.fr* ; lot 3 : mesure de la performance de comptes sur les réseaux sociaux ; lot 4 : découpage en temps réel de vidéos ; lot 5 : interprétation en langue des signes française ; lot 6 : retranscription en direct.

<sup>25</sup> Comparaison avec le prix du précédent marché, différence entre le montant annuel estimé des besoins et le montant de l'offre retenue, montant annuel estimé des besoins, diminué du pourcentage entre la moyenne des offres de l'ensemble des candidats et celle de l'attributaire, etc.

Plusieurs dépenses hors marché, au-delà des seuils mais d'un montant global limité, ont eu lieu en 2022. Les services de la Présidence ont pris bonne note des observations de la Cour relatives à ces dépenses.

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, certains paiements relatifs à des prestations achetées auprès de l'UGAP pour le système d'information des ressources humaines (SIRH) manquent de précisions (notamment en termes de période de réalisation des prestations, tant pour le devis que pour le bon de commande et la facture), ce qui peut compliquer les diligences que le comptable doit accomplir.

## 2.3 Les procédures

### 2.3.1 Un recours quasi généralisé aux moyens de paiement électronique et aux prélèvements

S'agissant des recettes, la Présidence, suivant la préconisation de la Cour depuis plusieurs exercices, s'efforce de limiter l'emploi de chèques et d'espèces et de simplifier le traitement administratif, en ayant recours aux moyens de paiement électronique (terminal de paiement électronique, prélèvement, virement).

Les paiements par prélèvement ou virement concernent la crèche pour le versement des participations parentales (100 % depuis septembre 2022, contre 96,1 % en 2021) et le palais de l'Alma pour le paiement des redevances (90,5 % contre 86 % en 2021) et charges locatives (67,6 % des recettes, contre 62,7 % en 2021). Pour sa part, l'encaissement par terminal de paiement au restaurant administratif atteint 97,2 % des recettes en 2022 (98 % en 2021).

### 2.3.2 La gestion des régies

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

Les contrôles inopinés de la régie de recettes, en mai 2022, et d'une des régies d'avances, en avril 2023, n'ont révélé aucune anomalie.

## 2.4 Le contrôle de gestion et le contrôle interne

Depuis le 1<sup>er</sup> 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. La contrôleuse de gestion participe aux commissions d'attribution des marchés publics et des accords-cadres (CAMAC). Son positionnement lui

permet ainsi transversalité, visibilité et pilotage. Elle encourage notamment la formalisation de gains achats dans toutes les procédures de marchés publics.

Ce changement de périmètre s'est accompagné d'un transfert de charges, la partie budgétaire ayant été confiée au service achats et finances (suivis, états d'exécution, analyses budgétaires et matrices budgétaires utilisées lors du dialogue de gestion).

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

L'utilité du contrôle de gestion s'est, une nouvelle fois, confirmée lors de l'exercice 2022, qui a notamment permis de poursuivre l'amélioration du suivi de dépenses à fort enjeu : énergie et fluides, taxis<sup>26</sup>, personnel<sup>27</sup>. Ainsi, en ce qui concerne l'énergie et les fluides, une analyse fine des dépenses d'eau a été introduite dans le suivi et un travail mené sur les consommations de fluides par surface bâimentaire fin 2022 devrait permettre de mieux en mesurer l'évolution.

Par ailleurs, en lien avec le groupe des moyens logistiques sécurisés, un suivi détaillé du coût direct des véhicules a été élaboré. Prenant en compte le coût du carburant, les coûts annexes (pièces, maintenance, location, etc.) et l'évolution du coût d'achat, ce suivi permet de mieux maîtriser cette dépense à fort enjeu pour la Présidence.

L'évaluation en coût complet d'un ensemble de travaux effectués en régie par le service patrimoine (nombre de jours/hommes et fournitures achetées), établie en lien avec le contrôleur de gestion et comparée avec des devis de prestataires extérieurs en 2021, n'a pas été reconduite en 2022 mais, du fait d'un résultat satisfaisant, les travaux se sont poursuivis en régie.

Deux audits ont été conduits en 2022. Le premier, relatif à la gestion des passeports, faisait suite à l'audit de 2021 afin de vérifier, à la charnière des deux mandats, la pertinence de l'organisation retenue. Si les passeports de service et diplomatiques sont suivis rigoureusement, plusieurs recommandations ont été formalisées afin d'améliorer encore le dispositif, notamment lors de l'installation du nouveau cabinet (formalisation de tutoriels, établissement de recensements exhaustifs, sensibilisation des secrétariats, etc.).

Le second audit, relatif à la gestion des cartes bancaires, a fait suite à une erreur constatée en début d'année, certes sans conséquences<sup>28</sup>. L'audit, destiné à s'assurer que les procédures étaient suffisamment sécurisées et documentées, a également permis de recueillir l'avis des services sur leurs moyens de contrôle et de suivi des cartes bancaires. Il a 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 a été mis en place en fin d'année 2022, destiné à permettre aux cellules d'appui

---

<sup>26</sup> Grâce notamment au nouveau marché, conclu en 2022 (cf. *supra*).

<sup>27</sup> 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.

<sup>28</sup> Il s'agissait d'une erreur d'imputation comptable qui a conduit à solliciter, à tort, une nouvelle demande de pièces justificatives à un agent.

administratives d'avoir une vision globale des dépenses de cartes bancaires. Un audit du contrôleur de gestion est prévu pour évaluer ce circuit qui sera conforté en 2023.

#### 2.4.2 La mise en œuvre effective du contrôle interne financier

L'année 2021 a permis une mise en œuvre effective du contrôle interne financier (CIF). Les cartes des risques budgétaires et comptables ont été fusionnées, donnant naissance à des documents uniques du contrôle interne financier, pour lesquels une nomenclature nouvelle de référencement a été mise en place.

Lors des opérations de la liquidation de la paie, le comptable n'avait toujours pas accès, en 2022, aux données présentes dans le SIRH (cf. 3.4.2). Le risque comptable inhérent à l'absence de contrôle sur ces informations reste pris en compte dans la carte des risques financiers de 2022.

Par ailleurs, une nouvelle application de gestion et de suivi des immobilisations (SAGE FRP 1000 Immobilisations) a été déployée en juin 2022. Dès le processus de migration des données, des difficultés techniques ont été rencontrées, auxquelles s'est ajouté un renouvellement important des équipes. Le service achats et finances a identifié les difficultés, les acteurs et les risques inhérents à la gestion et au suivi des immobilisations et une formation a eu lieu en avril 2023. L'une des difficultés principales concerne un retard sur les mises à jour de l'application ELAP finances qui ne permet pas, à ce stade, une synchronisation correcte des données. Le calendrier de mise à jour était encore en cours de définition lors du contrôle. Par ailleurs, le travail mené en parallèle sur la mise à jour du référentiel des immobilisations, destiné à obtenir un référentiel comptable de gestion et de suivi plus efficient, est conditionné au déversement des données d'ELAP dans SAGE. De ce fait, même si les écarts identifiés entre la comptabilité générale et l'outil SAGE doivent être rattrapés en 2023 avec des amortissements exceptionnels, la plus grande vigilance est nécessaire sur ce sujet.

#### 2.4.3 Les perspectives en termes de contrôle interne

Après avoir consolidé le contrôle interne financier, l'objectif pour la contrôleur de gestion – partagé par la Cour – est à présent de mettre en place un contrôle interne intégrant les risques métiers. Il s'agira d'établir une cartographie des risques métiers pour chacune des directions en fonction de leurs spécificités mais également d'harmoniser les processus. À l'heure actuelle, seules la DSPR et la service achats et finances sont dotées d'une telle cartographie et du plan d'action y afférent.

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

*L'année 2022 marque la consolidation de la démarche de performance initiée en 2021. Les leviers de performance identifiés au sein de chaque direction ont permis des économies substantielles, malgré la reprise d'une activité soumise à de forts éléments conjoncturels. La fonction achat, professionnalisée, poursuit le déploiement d'outils et de fiches destinés d'une*

*part à fluidifier les procédures, d'autre part, à permettre un pilotage affiné et, in fine, à obtenir des gains achats. Si les différentes procédures d'achat et les paiements examinés n'appellent pas d'observations, plusieurs dépenses hors marché, au-delà des seuils mais d'un montant global limité, ont eu lieu en 2022. Les services de la Présidence ont pris bonne note des observations de la Cour relatives à ces dépenses.*

*Pour sa part, grâce à ses études et à ses audits, le contrôle de gestion a permis l'amélioration du suivi des dépenses à forts enjeux et de différentes procédures (gestion des passeports et des cartes bancaires). L'année 2022 marque également la consolidation du contrôle interne financier avec une carte des risques financiers unique et le plan d'actions y afférent. L'absence de contrôle comptable sur les données du SIRH et les difficultés rencontrées à l'occasion du déploiement de la nouvelle application de gestion et de suivi des immobilisations appellent toutefois à la vigilance.*

---

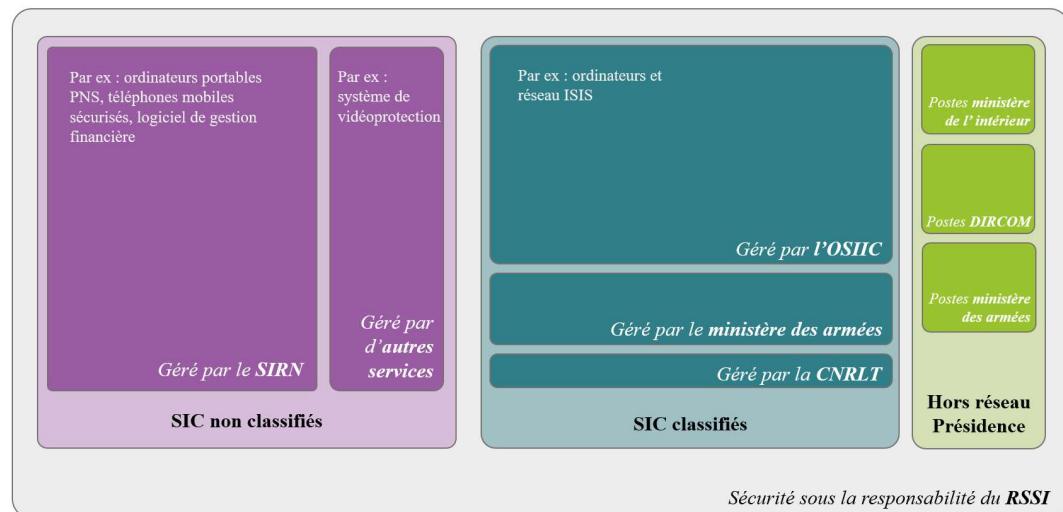
### **3 LES SYSTEMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION**

#### **3.1 La gouvernance et les dépenses des systèmes d'information et de communication**

##### **3.1.1 Une organisation bicéphale des systèmes d'information et de communication, sous la supervision du RSSI**

La présidence de la République utilise à la fois des systèmes d'information et de communication (SIC) classifiés et non classifiés, qui relèvent d'une gestion et d'une gouvernance différentes. Alors que le service informatique de la Présidence est responsable des moyens non classifiés, les systèmes d'information et de communication classifiés déployés en son sein sont à la charge d'acteurs externes.

**Schéma n° 1 : répartition des responsabilités pour les SIC utilisés à la Présidence**



Source : *Cour des comptes*

**Les systèmes d'information classifiés à la présidence de la République**

Les systèmes classifiés déployés à la Présidence sont mis à disposition par l'opérateur des systèmes d'information interministériels classifiés (OSIIC), service à compétence nationale rattaché au Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) dont la mission première est d'assurer les communications classifiées du Président en tout temps et en tout lieu<sup>29</sup>, et le ministère des armées (pour des SI spécifiques). La Présidence ne déploie aucun système d'information classifié qui lui soit propre. En plus des systèmes interministériels (informatique ISIS, téléphonie OSIRIS et visioconférence HORUS), deux antennes de transmission pourvues en effectifs par l'OSIIC sont également installées à l'Élysée. Lors de déplacements, des agents spécialisés en transmission et dotés de matériels spécifiques assurent le lien entre les antennes et le Président.

L'intégralité du matériel mis à disposition est inventoriée et gérée par le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI). Le personnel des antennes transmission assure directement les éventuelles interventions d'assistance technique. Le RSSI coordonne également la planification des déploiements et les mises en conformité de ces systèmes. Les éléments d'infrastructure et de réseau sont stockés dans des baies dédiées et sécurisées, localisées dans les salles informatiques de la Présidence. La Présidence a également une salle particulière qui accueille les chiffreurs des pays avec lesquels elle a conclu des accords établissant des liaisons

<sup>29</sup> Cf. article 2 du décret n° 2020-455 du 21 avril 2020 portant création d'un service à compétence nationale dénommé « opérateur des systèmes d'information interministériels classifiés » : « *L'opérateur des systèmes d'information interministériels classifiés est chargé de : / 1° Concevoir, réaliser et mettre en œuvre, en tous lieux et en tout temps, les moyens interministériels classifiés de communications électroniques nécessaires au Président de la République et au Gouvernement ; /2° Exploiter et mettre en œuvre, en tous lieux et en tout temps, des moyens de communication classifiés entre le Président de la République, les chefs d'État ou de gouvernement étrangers, les responsables des institutions et autres organes de l'Union européenne et ceux des autres organisations internationales ; (...) ».*

sécurisées. Le service informatique de la Présidence limite son intervention au support technique des locaux, au câblage et au courant électrique.

Les dépenses liées aux systèmes d'information et de communication classifiés sont actuellement prises en charge par l'OSIIC et le ministère des armées, chacun en ce qui le concerne. S'agissant des systèmes interministériels opérés par l'OSIIC, ce dernier a prévu de conclure une convention, sur la base des conventions type en cours d'élaboration pour les ministères. Ces dernières rappellent que l'OSIIC met gratuitement à disposition les systèmes d'information interministériels classifiés, l'entité accueillante prenant à sa charge la sécurité des locaux, la fourniture et la mise en place des infrastructures hébergeant les services et les liens d'adduction réseau. S'agissant des systèmes soutenus par le ministère des armées, une convention de support est en cours d'élaboration pour refacturer à l'état-major particulier les dépenses de fonctionnement faites sur ses réseaux.

L'informatique non classifiée est gérée par le service de l'informatique, des réseaux et du numérique (SIRN), au sein de la direction des ressources et de la modernisation (DRM). Ce service, composé de 28 agents dont un responsable, est organisé en trois départements et deux cellules :

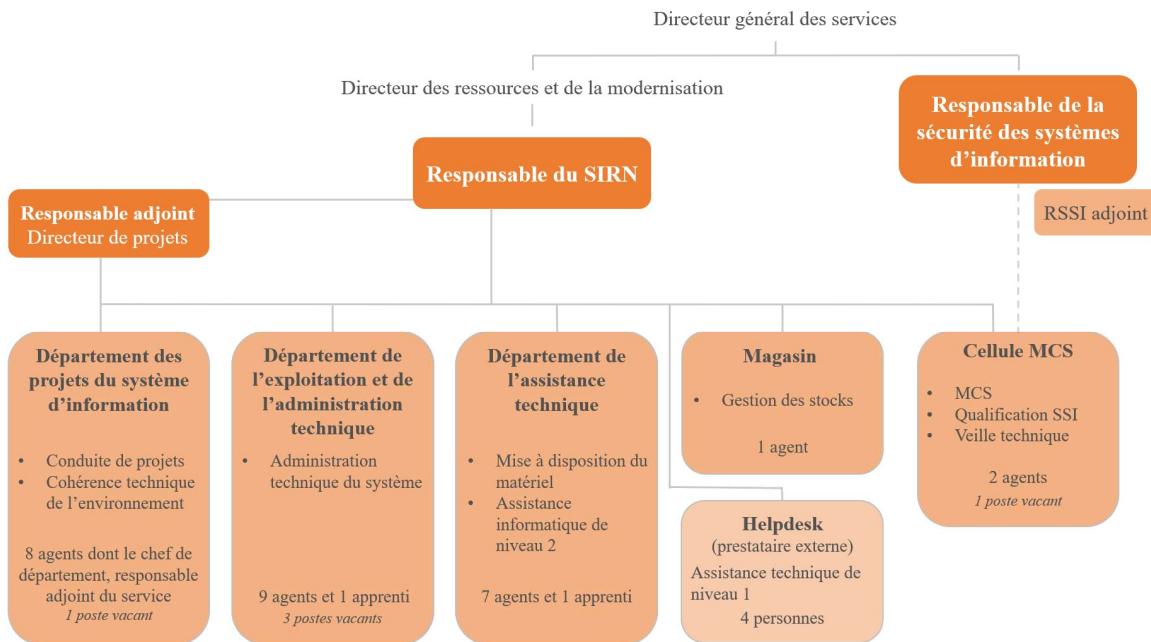
- un département des projets du SI (DPSI) de huit personnes, chargé de la conduite des projets et de l'environnement mis à disposition sur les postes de travail ;
- un département d'exploitation et d'administration technique (DEAT) de neuf personnes et un apprenti, responsable de l'administration technique du système ;
- un département d'assistance technique (DAT) de sept personnes et un apprenti, chargé de la mise à disposition de matériel et l'assistance informatique ;
- une cellule maintien en condition de sécurité (MCS) de deux personnes, pour assurer le travail de MCS et la veille technique ;
- un magasin, géré par une personne, chargé du stockage du matériel.

Le service est renforcé d'une équipe de quatre personnes externes pour assurer l'assistance technique de niveau 1. Dans le contexte de la Présidence qui impose des mesures de sécurité fortes, ces prestataires externes, qui sont hébergés à la Présidence, ne peuvent pas se déplacer pour effectuer des interventions avancées et ils ne disposent pas de droits d'administration sur les systèmes. Leur champ d'intervention est dès lors relativement restreint. Ce « *helpdesk* » a pour responsabilité principale la rédaction des tickets de demande ou d'incident sur la base d'appels utilisateurs à un numéro unique. Son rôle est de réaliser un premier diagnostic du besoin de l'utilisateur pour effectuer une résolution rapide ; le ticket est ensuite transmis pour engager sa résolution. Il apporte également un appui au DAT, en réalisant par exemple des actions de mises à jour des téléphones ou ordinateurs. Bien que les indicateurs de pilotage qui permettent de suivre cette externalisation et le service qu'elle fournit présentent des résultats satisfaisants, une internalisation de ces ressources faciliterait les diagnostics et améliorerait la qualité de service et la performance du service. Cette internalisation ne conduirait en outre *a priori* pas à des surcoûts : le coût annuel du marché est de 358 000 €, alors qu'une internalisation coûterait de l'ordre de 250 000 €<sup>30</sup>. Une telle internalisation doit être envisagée.

---

<sup>30</sup> Estimation des dépenses de personnel que représenterait cette internalisation.

**Schéma n° 2 : organisation du SIRN et RSSI**



Source : Cour des comptes

Hors assistance technique, le SIRN est confronté à une problématique de sous-effectif persistant, commune dans ce secteur d'activité. Quatre postes sont non pourvus au 31 décembre 2022 (le responsable du DEAT, le responsable du DPSI – pourvu en avril 2023, un ingénieur MCS et un exploitant de niveau 1), alors que le service a également récemment connu un renouvellement important (13 sorties et 10 entrées en 2022). De plus, l'architecte technique et l'administrateur systèmes spécialisés Microsoft, rattachés respectivement au DPSI et au DEAT, ont quitté leurs postes au premier semestre 2023 sans que des remplaçants puissent, à la date du contrôle, être recrutés. Cette situation fragilise la gestion du système et requiert un investissement important du responsable de service et ses responsables de départements dans des activités opérationnelles, ne permettant pas d'allouer le temps nécessaire à la gestion prospective du SI, comme la modernisation des environnements applicatifs.

Malgré des rémunérations dans l'ensemble attractives par rapport au référentiel de rémunération élaboré par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), la direction interministérielle du numérique (DINUM) et la direction générale des finances publiques (DGFiP), le service peine à recruter, ce qui s'explique en partie par l'interdiction d'administration du SI à distance, faisant obstacle au télétravail pour le DEAT. La Présidence a, début 2023, décidé d'engager un travail pour identifier des vecteurs nouveaux de recrutement, ainsi qu'une démarche proactive pour dénicher des talents dans ce domaine très concurrentiel. En plus de ces travaux, la Présidence pourrait utiliser le levier des logements de fonction dont elle dispose pour renforcer l'attractivité. De manière générale, au-delà des efforts de recrutement, la Présidence doit porter une attention particulière à l'enjeu de fidélisation de ses équipes informatiques afin de résorber cette fragilité, par exemple en ce qui concerne les conditions de travail (qualité des locaux, etc.).

Outre le SIRN, d'autres services effectuent des achats et mènent des projets informatiques. La DIRCOM gère par exemple le site institutionnel *Elysee.fr* et la boutique, et

la DSPR a à sa charge le système de vidéoprotection. Enfin, certains ministères, comme les ministères de l'intérieur et des armées, mettent des postes à disposition au sein de la Présidence, qui permettent l'accès à des réseaux gérés par ces ministères et qui sont cloisonnés du système d'information de la Présidence.

La sécurité informatique pour l'intégralité de la Présidence est assurée par le RSSI, son adjoint et la cellule MCS du SIRN (cf. 3.3.1).

### 3.1.2 Un pilotage stratégique à renforcer

#### 3.1.2.1 Un début de structuration de la gouvernance

À l'occasion de la réorganisation des services en 2019, la Présidence a créé un comité directeur du numérique (CODIRNUM). Celui-ci est préparé par le SIRN et composé du directeur général des services, des directeurs, du responsable du service achats et finances, de la contrôleur de gestion et du RSSI. Son secrétariat est assuré par le SIRN. Cette instance de gouvernance se réunit théoriquement deux fois par an, aux deuxième et quatrième trimestres. La réunion de fin d'année est l'occasion d'arbitrer les projets que le SIRN devra mener sur l'année à venir, en prenant en compte le bilan de l'année passée. L'exercice de priorisation est mené en fonction des besoins remontés par les services, de l'avis du SIRN et de la validation du RSSI<sup>31</sup> en amont de l'homologation. La seconde permet de faire un point d'avancement en cours d'année et d'ajuster, si nécessaire, la feuille de route du SIRN. Cette gouvernance reste néanmoins fragile : le CODIRNUM ne s'est tenu qu'une fois en 2021 et 2022 et plusieurs réunions n'ont pas fait l'objet de compte-rendu.

Plus récemment, la structuration de la gouvernance semble se renforcer. Le SIRN recense en amont du CODIRNUM les besoins numériques des directions et y présente une analyse en termes de complexité, gain, coût et enjeu SSI de chaque besoin. Des référents ont été nommés dans chaque direction afin d'échanger sur les besoins et projets de leur direction avec le SIRN. En tant que relais du service informatique dans les directions, ils deviennent des acteurs clés dans le développement du SI, notamment dans le cadre de préparation des CODIRNUM. Il s'avère donc important de s'assurer que ces référents jouent pleinement leur rôle, qui pourrait en outre être utilement formalisé, et soient animés comme un véritable collectif par le SIRN.

#### 3.1.2.2 Une feuille de route annuelle très opérationnelle

Le relevé de décision du CODIRNUM fournit au SIRN une « feuille de route » pour l'année, consistant en une liste de projets à achever ou mener, avec des prestataires ou en

---

<sup>31</sup> Tout projet, métier ou technique, doit obtenir la validation du RSSI, qui étudie les technologies envisagées en fonction de différents critères de sécurité. Sa validation assure à la Présidence qu'un déploiement applicatif ou une intégration de composant n'engendrera pas de risques significatifs pour le système d'information.

interne, et une date prévisionnelle de livraison (pour les CODIRNUM antérieurs à 2022, il était également présenté pour les principaux projets un échéancier prévisionnel sous forme de diagramme de Gantt).

Si cette feuille de route donne au service un cadre minimum, elle est très opérationnelle et n'offre pas de perspective au-delà de l'année. En outre, chaque année, de nombreux projets sont identifiés à réaliser, pouvant poser la question de leur priorisation<sup>32</sup>. Certains s'étirent dans le temps, à l'instar de la modernisation de la solution de téléphonie sur IP, ce qui peut parfois conduire à rendre obsolètes des projets qui ne sont pas encore mis en production. Les vacances de poste dans l'équipe du SIRN et sa forte mobilisation pour le maintien en condition opérationnelle et de sécurité (MCO/MCS) compliquent la finalisation de projets engagés. De surcroît, certains projets peuvent être ajoutés en cours d'année, hors CODIRNUM.

En plus de l'estimation financière présentée pour chaque projet envisagé dans le cadre du CODIRNUM, une estimation du coût jour/homme pour le SIRN de ces projets pourrait être réalisée afin d'assurer la faisabilité de la feuille de route au regard des capacités du service et une bonne allocation de ses moyens humains. Par ailleurs, la feuille de route arrêtée en comité pourrait utilement être déclinée au sein du service, à travers notamment des calendriers détaillés, dans des outils de pilotage et de prévision.

De manière plus générale, malgré la mise en place d'une comitologie et de l'élaboration d'une prévision annuelle des réalisations, la gestion du système d'information et de communication de la Présidence serait renforcée par la mise en œuvre d'un schéma directeur.

### 3.1.2.3 Une projection pluriannuelle à construire

La Présidence ne dispose pas d'un tel schéma directeur pluriannuel qui définirait des grands axes stratégiques pour atteindre un SI cible. Sans trajectoire définie, il est difficile de planifier son développement : renouvellement de composants structurants, structuration du déploiement d'outils au service des différentes directions. En effet, au fil des évolutions technologiques et des pratiques, il est nécessaire de faire évoluer l'architecture informatique et de remplacer des éléments socles tels que les serveurs ou les supports de sauvegardes. De plus, une vision prospective des besoins métiers sur une base pluriannuelle permet d'assurer une pertinence accrue des projets engagés à l'échelle de la Présidence. Ces projets nécessitant des investissements humains et financiers, la construction d'une trajectoire est nécessaire. Ce travail requiert de définir une cible stratégique, portée par un niveau hiérarchique adéquat. Il doit impliquer l'ensemble des services de la Présidence pour que cette trajectoire, sous forme de schéma directeur, repose sur une vision partagée entre les différentes directions. Son élaboration nécessite que le SIRN y consacre les ressources nécessaires. L'appui de la DINUM pourrait être recherché.

La Présidence est consciente de l'importance de disposer de ce document cadre, qu'elle prévoit de construire au cours du second semestre 2023 pour le finaliser au cours du premier trimestre 2024. Il devra être l'occasion de formaliser différents aspects qui renforceront la

---

<sup>32</sup> En 2019, sept projets sont terminés sur 22 (dont deux hors CODIRNUM) ; en 2022, sur 24 projets identifiés, 11 sont finalisés. Les supports des années 2020 et 2021 identifient respectivement sept et quatre projets conclus.

gestion du SIC de la Présidence, notamment le schéma de gouvernance qui permettra sa mise en œuvre, le portefeuille de programmes à mener (pluriannuels et structurés en sous-projets) et la méthodologie opérationnelle de conduite de projets. Il permettra également de rappeler des principes à intégrer dans le développement du SI, tels que l'accessibilité et la sobriété environnementale. Les investissements financiers et humains nécessaires pour assurer la sécurité du système devront aussi être identifiés.

### 3.1.3 Des dépenses significatives

Les dépenses d'investissement et de fonctionnement relatives aux « télécommunications, informatique et numérique » se sont élevées à 5,8 M€ en AE et 5,9 M€ en CP en 2022, soit environ 5 % du budget de la Présidence, ce qui représente un niveau satisfaisant au regard d'entités de tailles comparables et compte tenu des contraintes de sécurité. En 2022, 3,4 M€ de ces dépenses sont consacrés au fonctionnement et 2,6 M€ à l'investissement. Si les dépenses de fonctionnement sont relativement stables depuis 2017 (entre 3 M€ et 3,5 M€ en CP), les dépenses d'investissement ont davantage varié sur la période, progressant significativement à compter de 2019 avec un « pic » observé en 2020. Il n'est par ailleurs pas observé de difficulté particulière dans la prévision budgétaire des dépenses de fonctionnement.

Les dépenses du SIRN représentent en 2022 de l'ordre de 90 % des dépenses totales de « télécommunications, informatique et numérique » de la Présidence, des dépenses relatives aux systèmes d'information étant portées par d'autres directions, notamment par la DIRCOM (cf. 3.1.1).

Tableau n° 3 : dépenses du SIRN (CP)

En k€	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Fonctionnement</i>	3 183	3 176	2 530	2 554	2 570	2 744
<i>Investissement</i>	1 560	705	1 947	3 224	2 040	2 597
<b>Total</b>	<b>4 743</b>	<b>3 881</b>	<b>4 477</b>	<b>5 778</b>	<b>4 610</b>	<b>5 341</b>

Source : Cour des comptes

Les dépenses de fonctionnement du SIRN ont fortement diminué entre 2018 et 2019 grâce à une réduction des dépenses de télécommunications résultant à la fois d'un changement de marché, d'une sensibilisation des utilisateurs et d'un transfert de la transmission de la gestion des liaisons internationales d'État au SGDSN. À l'inverse, la hausse constatée en 2022 provient non seulement de la reprise d'activité mais également de celle des coûts des redevances des logiciels et des contrats de maintenance, dont il est attendu qu'elle se poursuive. À cet égard, la Présidence relevait dans le document annexé au projet de loi de finances pour 2023 que « *comme dans les autres administrations (et plus largement les organisations, qu'elles soient publiques ou privées), on constate une augmentation tendancielle des dépenses de*

*fonctionnement induit en particulier par l'évolution des outils numériques et qui se traduit notamment par une hausse des dépenses informatiques (accroissement du nombre des licences, opérations de maintenance préventive plus nombreuses et plus coûteuses, recours plus régulier aux services support des développeurs) ».*

Après une année 2018 marquée par un gel des investissements dans un souci de maîtrise budgétaire, les dépenses prévues et exécutées ont augmenté significativement à compter de 2019 (cf. tableau n° 3). Il s'agissait pour la Présidence, en matière de système d'informations comme ce fut le cas pour l'immobilier, de « rattraper » des sous-investissements passés et de procéder à une modernisation des infrastructures informatiques et numériques. En 2020, les crédits budgétés en hausse ont pu être abondés grâce au redéploiement de crédits sous-exécutés en matière de déplacements et de fonctionnement courant du fait de la crise sanitaire. En 2021, en revanche, le budget du SIRN n'a pas été abondé par rapport à la prévision budgétaire malgré les sous-exécutions persistantes par ailleurs, en raison de la limite de capacité à faire du service. Il est nécessaire que la Présidence préserve dans les années à venir un niveau d'investissement suffisant pour prévenir toute accumulation de dette technique. L'élaboration d'un schéma directeur doit lui permettre d'évaluer ce niveau (cf. 3.1.2).

Les principaux projets du SIRN depuis 2017 ont été la création d'une salle informatique de secours (2,3 M€ CP), le poste nomade sécurisé (1,5 M€ CP), la remise à niveau des salles informatiques (1,3 M€ CP), la modernisation de la téléphonie sur IP (0,5 M€ CP) et le SIRH (0,4 M€ CP), ce dernier projet applicatif ayant été de loin le plus coûteux sur la période.

## 3.2 L'état du système d'information et de communication

Le SIC de la Présidence est accessible sur l'ensemble de ses emprises. Les utilisateurs peuvent également y accéder en nomadisme, en France et à l'étranger, grâce à un VPN. Il n'est pas exposé sur internet : le site institutionnel *Elysee.fr* et la boutique ne sont pas hébergés avec le reste du système.

La Présidence dispose de deux salles informatiques principales, la première située à l'extérieur des emprises présidentielles et armée par la Gendarmerie nationale et la seconde, créée récemment et gérée par le SIRN.

### 3.2.1 Une infrastructure en cours de modernisation

La Présidence dispose de cartographies de son architecture informatique et les équipements de réseau sont inventoriés dans l'outil de gestion d'inventaire. La dette technique des équipements réseau identifiée par le RSSI est en cours de résolution par le SIRN depuis 2019 (cf. 3.1.3).

L'hébergement du SIC de la Présidence avait été délocalisé en 2016. Depuis 2019, elle s'est engagée dans un projet important d'aménagement d'un second centre informatique, afin de disposer d'un centre de secours et renforcer la disponibilité du SIC.

L'architecture, avec une séparation des réseaux d'administration, de la téléphonie et de la vidéoprotection, et une sécurité renforcée<sup>33</sup>, a été construite avec l'appui de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI). Conformément à une recommandation de l'agence, la restructuration de l'architecture autour d'un cœur de réseau avec une segmentation par service est en cours, dans un souci d'efficience de la maintenance et de renforcement de la sécurité. Ce travail de modernisation porte aussi sur les équipements installés dans les locaux techniques.

L'infrastructure, composée d'une centaine de serveurs virtualisés, est pour l'essentiel gérée manuellement par les équipes du DEAT : aucun programme de mise à jour n'est installé sur les équipements réseau du système d'information, ce qui conduit à un besoin en main d'œuvre importante, d'autant plus que les contraintes de sécurité s'appliquant à la Présidence multiplient les équipements à mettre à jour. Le déploiement récent d'un outil d'automatisation informatique facilitera à terme la gestion de certaines parties de cette infrastructure.

### 3.2.2 Une connaissance du parc matériel à consolider

La majorité du parc matériel est inventorié dans un outil de gestion de l'inventaire. Ce dernier répertorie les différents types de matériel (ordinateurs fixes et portables, écrans, téléphones fixes et mobiles, matériel de visio et audioconférence et petits périphériques), ainsi que le statut, les éléments d'identification (modèle, numéro de série), l'utilisateur concerné et les tickets d'assistance technique associés. Cette connaissance est toutefois imparfaite : des matériels sont identifiés comme « à retrouver » (par exemple 18 ordinateurs sur un parc actif de 907 postes) et l'outil ne recense pas systématiquement le matériel acheté par d'autres services que le SIRN. Par exemple, la direction de la communication a acquis des ordinateurs Mac sans que cette information ne soit renseignée dans l'outil. Le SIRN estime ainsi que l'outil recense 95 % des matériels. La réalisation d'un inventaire physique régulier, est nécessaire pour fiabiliser cet inventaire. Alors qu'il n'avait pas été réalisé depuis longue période, un inventaire a débuté en mai 2023. L'outil doit centraliser la connaissance de l'ensemble du parc afin que le SIRN puisse maîtriser le parc matériel non classifié, à défaut de centraliser tous les achats au sein du service.

La Présidence dispose d'un parc moderne. Le parc d'ordinateurs a récemment été renouvelé, avec l'installation des postes nomades sécurisés de nouvelle génération (PNS-NG) à compter de 2019. Ce projet a permis à la Présidence de fournir aux agents le nécessitant des postes mobiles dès le début de la crise sanitaire en 2020. Le parc des téléphones mobiles sécurisés est en cours de renouvellement et le déploiement de nouveaux copieurs a eu lieu en 2022. Le matériel relatif au poste de travail n'est donc pas affecté par un enjeu de dette technique. Le SIRN a également mené des projets de modernisation des équipements de visio et audioconférence<sup>34</sup>. Le renouvellement du matériel ne repose pas sur une stratégie formalisée. En pratique, il est toutefois cohérent avec les durées d'amortissement et intègre l'enjeu de sobriété environnementale.

---

<sup>33</sup> Des zones tampons sont mises en place et un filtrage strict est configuré.

<sup>34</sup> Les moyens mis à disposition ont été renouvelés et toutes les salles de réunion sont maintenant équipées. Les demandes de visio et audioconférence peuvent désormais être effectuées en autonomie grâce à l'outil de réservation accessible sur l'intranet.

La répartition des compétences de gestion des éléments du poste de travail entre le DAT, le magasin du SIRN et les autres acteurs est claire : le magasin réceptionne les livraisons de matériels et effectue la mise à plat ; le DAT assure la personnalisation du poste ; après restitution au DAT, le magasin assure la préparation de mise en rebut du matériel et la mise en sécurité des composants à détruire ; le RSSI est responsable de la destruction. Néanmoins, si le DAT dispose de règles claires en matière de dotation (adaptées en fonction du type d'utilisateur), il n'y a pas de procédures à destination de l'agent dans le cadre de son arrivée, son départ ou sa mobilité. Dès lors, il pourrait être opportun d'instaurer un système de mail automatique récapitulatif du matériel mis à disposition en amont du départ de l'agent afin de faciliter le processus de restitution. Un point d'étape au DAT en cas de mobilité entre deux postes pourrait également être envisagé, notamment pour reconfigurer les accès applicatifs accordés.

### 3.2.3 Un patrimoine d'applications fragile et peu urbanisé

Le SIRN ne dispose pas d'une cartographie applicative exhaustive. Si un exercice de construction d'une telle cartographie des applications gérées par le DPSI est en cours, le service n'a pas pour le moment la vision complète des applications déployées<sup>35</sup>. Seuls les logiciels acquis sont systématiquement recensés, dans l'outil de gestion d'inventaire utilisé pour le parc matériel. Elle pourra être alimentée d'informations utiles, comme les interconnexions et flux, et identifier les applications critiques. Cette consolidation des connaissances facilitera les interventions en cas d'incident technique et la mise en œuvre de mesures de reprise d'activité.

À la date du contrôle, l'acquisition et le déploiement de logiciels répondent à des demandes immédiates des directions métiers, notamment en réponse à des « irritants », sans s'inscrire dans une réflexion d'ensemble. Paramétrées pour un contexte d'emploi spécifique, les applications métiers peuvent être fragiles : certaines ont des pannes, d'autres des montées de version multiples avec des pertes de fonctionnalités. Certains processus métier sont par ailleurs soutenus par des outils informels : par exemple, un tableur Excel permet de gérer les déplacements. Dans une perspective de réduire cette informatique parallèle qui peut engendrer des questions de sécurité et de protection des données personnelles, un projet est en cours pour déployer sur les téléphones mobiles une application de messagerie instantanée française, afin d'éviter l'utilisation à des fins professionnelles d'applications concurrentes et non souveraines, installées sur des téléphones personnels<sup>36</sup>. Par ailleurs, des interfaces entre des logiciels structurants sont encore manuelles, notamment entre celui de gestion des ressources humaines et celui de gestion financière. Il est primordial de prendre en compte cet enjeu d'urbanisation du SI lors de l'élaboration du schéma directeur.

---

<sup>35</sup> La liste transmise à la Cour en réponse à son premier questionnaire n'était pas exhaustive, et ne recensait notamment pas l'ensemble des applications utilisées par la DIRCOM. Par exemple, le logiciel utilisé pour le standard n'était pas mentionné.

<sup>36</sup> Un premier projet de messagerie instantanée sécurisé, *Tchap secure*, avait été mené mais n'avait pas acquis l'approbation des utilisateurs, restreints dans les canaux qu'ils pouvaient initier à cause des mesures de sécurité imposées.

### 3.2.4 Une procédure de sauvegarde et un plan de continuité d'activité à renforcer

La redondance des données est assurée tout d'abord au sein de chaque salle informatique grâce à des baies répliquées, mais également par la réPLICATION entre les deux salles informatiques. Cette dernière devrait prochainement être à isopérimètre, avec l'installation – en cours – des services de VPN et de gestionnaire de certificats de sécurité dans la salle informatique secondaire. Les redondances électriques et de fibre optique sont assurées sur les deux salles, ainsi que sur les locaux techniques.

Des procédures de sauvegarde sont formalisées mais la Présidence estime qu'elles doivent être revues et mises à jour. En effet, les sauvegardes ne sont pas réalisées par un outil centralisé mais via un ensemble de solutions intégrées à chaque système ; il n'y a pas de stockage externe de ces sauvegardes ; le service ne réalise pas de tests de restauration des sauvegardes. Dès lors, l'orientation de la Présidence en faveur d'un renforcement de la stratégie de sauvegarde paraît particulièrement nécessaire.

La Présidence dispose d'un plan de continuité d'activité prévoyant des plans d'actions adaptés en fonction du type d'incident et de sa gravité, même si les actions à entreprendre concernant l'informatique pourraient être détaillées. Le plan de reprise d'activité sera quant à lui révisé en 2023, notamment pour tenir compte du renouvellement de l'architecture (ce projet est identifié dans la « feuille de route » annuelle). Son élaboration nécessitera la contribution des directions métiers, pour identifier les applications critiques, ainsi que les durées d'interruption et pertes de données acceptables.

## 3.3 La sécurité informatique

### 3.3.1 Des contraintes de sécurité numérique fortes et intégrées

#### 3.3.1.1 La gouvernance en matière de sécurité numérique

La sécurité informatique au sein de la Présidence incombe au responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI). Une équipe de quatre personnes est dédiée aux enjeux de sécurité numérique : le RSSI, directement rattaché au DGS, dispose d'un adjoint et la cellule MCS, hiérarchiquement rattachée au SIRN, lui rend compte. En plus de ses missions premières, le RSSI assure, avec l'aide de son adjoint, des missions qui se rapprochent de celles du conseiller en sécurité numérique et du fonctionnaire de sécurité du SI (FSSI)<sup>37</sup>. Il assure la

---

<sup>37</sup> Au sens de l'IGI1337 du 30 octobre 2022, le RSSI dispose d'une expertise technique en matière de sécurité numérique et contribue à la chaîne fonctionnelle SSI ; le conseiller en sécurité numérique conseille et accompagne l'autorité qualifiée dans l'exercice de ses fonctions pour la gestion des risques numériques, et contribue à la chaîne fonctionnelle SSI et le FSSI, conseille et accompagne les acteurs participants à la sécurité numérique, pilote la mise en œuvre de la politique de sécurité

gestion des incidents, en coordination avec l'ANSSI. La cellule MCS a pour objectif de maintenir le niveau de sécurité validé en homologation. Elle travaille également à la qualification de produits qui pourraient être installés dans le SI et assure un accompagnement technique des projets informatiques. Dans le contexte actuel d'un poste vacant au sein de cette cellule, l'adjoint au RSSI prend en charge une partie des activités techniques qui sont normalement dévolues à la cellule MCS, réduisant le temps qu'il peut consacrer à ses activités principales. Le RSSI participe au comité interministériel de pilotage de la sécurité numérique (CINUS)<sup>38</sup> et adresse au DGS un rapport annuel d'activité SSI, qui détaille les principaux risques résiduels. Il n'y a toutefois pas de cartographie des risques informatiques formalisée ni d'instance particulière portant sur la gestion des risques dans laquelle le risque numérique s'inscrirait.

Bien que la Présidence ne soit pas formellement soumise aux instructions générales interministérielles en matière de sécurité numérique, elle s'y réfère. La documentation socle de sécurité de la Présidence mérite d'être actualisée. La dernière actualisation formelle de la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) date de 2017. Bien qu'une version annotée et consolidée de notes complémentaires existe, la version en vigueur et mise à disposition des utilisateurs sur l'intranet mérite une mise à jour, notamment à la suite de la réorganisation des services de la Présidence en 2019, de l'évolution de la cybermenace et de l'actualisation du socle réglementaire. Par ailleurs, des chartes informatiques utilisateur et administrateur sont formalisées. Celle à destination des administrateurs date de 2018 et mériterait d'être actualisée ; en outre il est prévu qu'elle soit signée par les administrateurs à titre d'engagement, mais cela n'est en pratique pas fait. Il n'est pas exigé aux nouveaux arrivants de signature de la charte utilisateur, ce qui pourrait renforcer sa prise en compte.

La politique de sensibilisation, de manière plus générale, devrait également être renforcée. Actuellement, la stratégie se structure autour d'une séance à destination des nouveaux arrivants et peut être alimentée de séances complémentaires si le RSSI, en lien avec le DGS et le directeur de cabinet, le juge nécessaire. Les supports sont mis à disposition sur l'intranet et les nouvelles consignes en matière de SSI sont transmises par notes visées par le DGS. Afin de renforcer cette sensibilisation, la séance des nouveaux arrivants devrait être rendue obligatoire et la sensibilisation réalisée sur une base annuelle. La Présidence pourrait s'inspirer des mesures prises au niveau interministériel en chargeant le conseiller « numérique et données » de sensibiliser le reste du cabinet aux enjeux de sécurité numérique, voire en créant une instance à haut niveau consacrée à la sécurité numérique. Par ailleurs, une réflexion est en cours sur la conduite de campagnes d'hameçonnage, qui pourront être suivies de fiches réflexes transmises par l'adresse générique SSI dans un objectif de sensibilisation continue. La sensibilisation doit s'adresser au personnel de l'Élysée, y compris aux hautes autorités, mais également aux autres agents publics et aux visiteurs (par exemple, en rappelant l'interdiction d'introduire des téléphones portables, montres connectées et autres objets connectés lors de réunions sensibles).

---

numérique, accompagne les autorités qualifiées et est animateur et coordinateur de la chaîne fonctionnelle SSI.

<sup>38</sup> Le CINUS, présenté dans l'IGI 1337, suit la mise en œuvre de la feuille de route validée lors de la réunion interministérielle relative à la cybersécurité. Présidé par le directeur général de l'ANSSI, il est composé des FSSI de chaque ministère ; des représentants de la présidence de la République, de l'Assemblée nationale, du Sénat et de la DINUM sont invités.

### 3.3.1.2 La sécurité organisationnelle

La sécurité est un enjeu structurant pris en compte dans la construction et la conduite des projets métiers. En phase de cadrage, la cellule MCS et le RSSI conduisent un processus de qualification SSI préalablement à la validation de l'installation et du déploiement d'un produit sur le PNS-NG ou le téléphone mobile sécurisé. Réalisé sur la base de différents critères de sécurité, ce processus permet d'éviter l'intégration de potentielles nouvelles failles et de maintenir un niveau élevé de sécurité du système. Ce prérequis est évoqué en CODIRNUM lors de la priorisation des projets à mener.

La Présidence a structuré un processus d'homologation, en particulier par le biais de la nomination d'une autorité qualifiée, le directeur de cabinet, et une autorité d'homologation par délégation, le DGS. Cette homologation est accordée au titre des différents référentiels applicables en fonction des données traitées. Le processus donne lieu à la production de plusieurs documents, notamment la stratégie d'homologation (portées par plusieurs interlocuteurs, dont le service « métier » bénéficiaire, le SIRN et un acteur SSI), une analyse de risques, la documentation technique (dossier d'architecture technique et procédures d'exploitation de sécurité), les comptes rendus d'audits<sup>39</sup> et la note de gestion des risques résiduels. Structurante pour renforcer la maîtrise des risques, cette démarche reste incomplète à la date du contrôle : certaines applications majeures comme celle de la gestion des courriers, des ressources humaines ou de la vidéoprotection n'ont pas été homologuées. Pour les systèmes externes déployés au sein de la Présidence, le RSSI collabore avec l'entité homologatrice afin d'assurer que le contexte d'emploi et les mesures de sécurité mises en œuvre répondent au niveau d'exigence que l'entité s'est fixé.

L'accès au SI de la Présidence est assurée par un dispositif sécurisé d'authentification électronique avec un jeton d'authentification (« *token* ») multifacteurs. Le certificat stocké dans ce jeton permet une authentification et un contrôle d'accès unique pour les applications enrôlées dans l'annuaire technique du système d'information de la Présidence (i.e. l'utilisateur peut y accéder directement, une fois identifié sur son poste, sans nouvelle authentification). La gestion des accès aux applications qui nécessitent de saisir un identifiant et mot de passe incombe à la direction métier ; le RSSI et le SIRN n'ont pas de visibilité sur la régularité des éventuelles revues de comptes réalisées. Si l'accès au SI de la Présidence n'est plus disponible en cas de départ grâce à une désactivation du compte dans l'annuaire technique, il reste possible de cumuler les accès en cas de mobilité interne. Une formalisation d'un processus de revue régulière des comptes applicatifs mérite d'être effectuée. Cela pourrait se concrétiser par la rédaction d'une charte d'administration fonctionnelle à destination des directions métiers et être précisé dans la PSSI actualisée.

---

<sup>39</sup> Les audits sont réalisés par des prestataires de confiance (prestataires d'audit de la sécurité des systèmes d'information - PASSI), exceptionnellement l'ANSSI. La Présidence a recours au marché interministériel du ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire.

### 3.3.1.3 Une sécurité technique robuste

Le SI est fréquemment audité, que ce soit par des prestataires de confiance (PASSI) dans le cadre des homologations, par le RSSI et son adjoint, ou par l'ANSSI<sup>40</sup> pour les sujets les plus sensibles. Il est par ailleurs également supervisé en temps réel par l'ANSSI. Des audits réguliers de l'annuaire technique (« *active directory* ») sont réalisés grâce à un outil automatique de l'ANSSI. Le dernier date de mai 2023 et la Présidence a obtenu la note maximale. Chaque audit donne systématiquement lieu à un plan d'action priorisé et suivi par le RSSI, en collaboration étroite avec un ingénieur MCS, le responsable du SIRN et le chef de projet. L'ANSSI apporte également son soutien pour renforcer la sécurité du SI : elle supervise en temps réel les évènements de sécurité anonymisés. Les notes d'injonction relatives à des vulnérabilités identifiées transmises par l'ANSSI aux ministères le sont également à la Présidence, qui en tient compte.

Les exigences en matière de sécurité des systèmes d'information ont un fort impact sur l'activité du SIRN : tout nouveau produit doit être qualifié et validé par l'équipe SSI avant son déploiement, les programmes de mises à jour automatiques ne sont pas autorisés pour les équipements réseau à cause de leur exposition sur internet, l'administration à distance est proscrite. Par exemple, l'utilisation des postes nomades sécurisés pour réaliser des webconférences à partir de l'outil interministériel mis à disposition par la DINUM a nécessité des travaux avancés car les microphones et caméras étaient désactivés pour des raisons de sécurité.

La sécurité physique des deux salles informatiques hébergeant les infrastructures du SI est assurée. Néanmoins, si les infrastructures informatiques principales bénéficient d'une sécurité physique renforcée et que plusieurs entités concourent à la protection physique du SI, la responsabilité de la DSPR en la matière n'est pas clairement identifiée par l'ensemble des acteurs et est à affirmer.

### 3.3.2 **Une consolidation nécessaire en matière de protection des données personnelles**

Le règlement général sur la protection des données (RGPD), applicable depuis le 25 mai 2018, renforce les obligations de transparence des traitements et de respect des droits des personnes et affirme une logique de responsabilisation des acteurs de traitement des données. Ainsi, en tant que responsable de traitement, la présidence de la République doit être en capacité de démontrer sa conformité au RGPD. Outre la désignation du délégué à la protection des données (DPD), un ensemble de documents doit être élaboré et tenu à jour. Cette documentation

---

<sup>40</sup> L'ANSSI a par exemple réalisé un audit sur le LAN et la mise en place du centre informatique principal au fort de Rosny-sous-Bois.

concerne le traitement des données personnelles<sup>41</sup>, l’information des personnes<sup>42</sup> et les contrats définissant les rôles et responsabilités des acteurs<sup>43</sup>.

Depuis l’entrée en vigueur du RGPD, les fonctions de RSSI et de délégué à la protection des données personnelles (DPD) sont assurées par la même personne. Le DPD actuel, également RSSI, a été nommé auprès de la Commission nationale de l’informatique et des libertés (CNIL) en juin 2022.

La Présidence ne dispose pas d’un registre exhaustif des traitements de données personnelles. Le DPD, avec l’appui du service métier traitant des données personnelles, a renseigné des fiches individuelles de traitements. Si ces dernières indiquent le responsable de traitement, la typologie des données et les mesures de sécurité mises en œuvre, elles n’identifient ni la base légale du traitement, ni la nécessité (ou non) d’effectuer une analyse d’impact relative à la protection des données.

Dans la conduite des projets, l’enjeu est pris en compte par le biais d’une note d’orientation en phase préparatoire qui permet d’identifier ceux méritant une attention particulière de la part du DPD. Le DPD élabore par la suite une fiche de traitement, en collaboration avec la direction métier. Certaines applications ou outils qui traitent des données personnelles ne font toutefois pas l’objet de fiche de traitement, comme le système de gestion des ressources humaines et l’outil de préparation de déplacements, qui traitent pourtant de données sensibles.

De plus, l’appropriation par les services de cet enjeu et l’intégration en interne de ce dernier semblent imparfaites. Le DPD n’est pas associé à l’ensemble des traitements impliquant des données personnelles. C’est le cas en particulier du système de vidéoprotection géré par la DSPR, dont les enjeux sont pourtant importants. Sa contribution est nécessaire pour assurer le respect de la réglementation. La sensibilisation des agents à la protection des données, comme individus et responsables de projets, mériterait d’être renforcée.

Par ailleurs, une identité numérique a été mise en place pour que les agents puissent contacter le DPD. Bien que ce point d’accès numérique ne soit pas mis à disposition sur le site institutionnel, le citoyen peut exercer ses droits octroyés via voie postale ou le formulaire « écrire au président ».

---

<sup>41</sup> Le registre de traitement, les analyses d’impact pour les traitements susceptibles d’engendrer des risques élevés pour les droits et libertés des personnes, l’encadrement des transferts des données hors de l’Union européenne, le cas échéant.

<sup>42</sup> Les mentions d’information, les modèles de recueil d’information, les procédures mises en place pour l’exercice des droits.

<sup>43</sup> Les contrats avec les sous-traitants, les procédures internes en cas de violations de données, les preuves que les personnes ont donné leur consentement lorsque le traitement de leurs données repose sur cette base.

## 3.4 La transition numérique et la gestion des projets au sein de la Présidence

### 3.4.1 Une satisfaction des agents de la Présidence malgré une dématérialisation limitée

La Présidence a réalisé un questionnaire de satisfaction, auquel seule une minorité d'agents a répondu. Il révèle la satisfaction usager de l'équipement mis à disposition, en particulier concernant l'ergonomie de l'ordinateur portable. En général, les utilisateurs jugent le matériel adapté à leurs besoins, même si certains soulèvent quelques difficultés d'utilisation à l'étranger.

La dématérialisation est surtout abordée par la mise à disposition de solutions ciblées pour répondre rapidement à un « irritant », sans engager une réflexion pour un processus complet. Des processus et fonctionnalités, comme l'envoi du bulletin de paie, ne sont pas dématérialisés et la crise sanitaire n'a pas conduit à une évolution des pratiques ni catalysé de projets de dématérialisation. En ce qui concerne le bulletin de paie, si une étude pour dématérialiser cette fonctionnalité est en cours, l'éditeur du SIRH actuel n'est pas en capacité de permettre un recours au site ENSAP, qui est pourtant à privilégier, et propose le recours à une solution privée.

Une mission de dématérialisation a récemment été confiée à une personne placée auprès du DGS, mais sur un périmètre limité (dématérialisation de l'ensemble de la chaîne « correspondance », qui ne l'est actuellement qu'au niveau des services et non au niveau du cabinet – visas et signatures). Il convient d'inclure le SIRN, qui à la date du contrôle n'a pas été sollicité pour participer aux groupes de travail. Cette mission pourrait utilement déboucher sur un diagnostic et une mission plus générale de dématérialisation des procédures, qui devra embarquer au préalable leur éventuelle redéfinition.

### 3.4.2 Une méthodologie projet à structurer

Le SIRN ne dispose pas de méthodologie formalisée pour la gestion et la gouvernance des projets informatiques. Cette formalisation, nécessaire, pourrait s'intégrer au schéma directeur du système d'information dont l'élaboration apparaît aujourd'hui indispensable (cf. 3.1.2).

En effet, de nombreux projets s'étirent dans la durée et certains manquent de documentation projet. Une réflexion est en cours au sein du SIRN pour uniformiser et renforcer cette gestion. Aujourd'hui, si quelques modèles de documents sont parfois utilisés, leur utilisation doit être systématisée : la fiche d'expression de besoin facilite la formalisation des besoins métier et la note d'orientation projet permet d'identifier les enjeux de sécurité et de protection des données personnelles. Dans la perspective de la structuration de la méthodologie projet, cette phase de cadrage mérite d'être étoffée pour inclure des enjeux comme l'accès en mobilité, l'accessibilité et la sobriété environnementale. Les modalités de suivi (calendrier, suivi budgétaire, gouvernance, etc.) des projets doivent également être encadrées et formalisées. Par ailleurs, l'instauration systématisée d'instances de gouvernance et la mise en place d'un

comité de changement formel<sup>44</sup>, que la Présidence entend instaurer, permettront de consolider la phase de conduite de projet, et en particulier la gestion des changements. Enfin, la Présidence pourrait davantage s'appuyer sur des solutions développées en interministériel ou par des ministères.

Dans le cadre de son contrôle, la Cour a étudié trois projets métier en particulier : le logiciel de gestion des ressources humaines, l'outil de suivi des notes de cabinet et l'application pour la dématérialisation et le traitement des courriers.

Lancé en 2019, le projet SIRH a pour objectif principal de remplacer l'utilisation de trois outils : SAGE pour la paie, GESPER pour le suivi des données personnelles et des effectifs et Excel pour des tableaux de bord. Toutefois, il n'a pas fait l'objet d'une phase de cadrage du besoin métier et l'acquisition du logiciel a été effectuée, en 2019, en dépit de l'opposition du RSSI. Les raisons du choix de cet outil, alors que d'autres outils étaient déployés en interministériel, ne sont plus connues. Aujourd'hui, les processus supportés par le logiciel sont la gestion de la paie et des congés, les absences, le télétravail et les indemnisations liées, mais l'outil n'apporte pas satisfaction : les anomalies sont nombreuses et chronophages à traiter ; les montées de version régulières engendrent des régressions (pertes de fonctionnalité) importantes. Des ressaisies et vérifications manuelles sont nécessaires. La résolution par l'éditeur des anomalies identifiées est parfois très longue, sans explication particulière et malgré l'existence de comités de suivi et de pilotage. Par ailleurs, l'interconnexion avec le logiciel comptable n'est pas opérationnelle, alors que la mise en place de cette interface automatique est identifiée et annoncée dans les rapports de la Cour depuis 2018. L'application n'a pas pu être homologuée au titre de la sécurité informatique ou des données personnelles (un audit a été réalisé et des actions menées en ce qui concerne le « *backoffice* »).

En 2022, la Présidence a payé 119 578 € au titre du SIRH : 75 106 € auprès de l'UGAP et 44 472 € directement chez l'éditeur (correspondant en partie à des prestations réalisées en 2021). Ces dépenses concernent d'une part des prestations de maintenance et d'assistance téléphonique, de direction de projet et d'« assistance » (UGAP) et d'autre part des prestations d'assistance sur site, commandées par journées d'intervention, parfois ciblées sur certains projets (notamment déclaration annuelle des données sociales unifiées pour 18 312 € et déploiement de la déclaration sociale nominative pour 23 544 €). L'examen des contrats et factures y afférentes laisse apparaître une estimation pas toujours adaptée des besoins pour les différents projets avec des prestations complémentaires ou des retraits d'engagement juridique. Par ailleurs, plusieurs prestations ont connu des décalages temporaires conséquents. Enfin, l'objet des prestations sur site n'est pas toujours précisé, de même que les dates de prestation des services commandés via l'UGAP. Le suivi détaillé de l'ensemble des déploiements du SIRH est de ce fait particulièrement complexe, voire impossible, de même que le suivi de la performance et des résultats du prestataire.

Dans un contexte de relations complexes avec l'éditeur et de confiance fragilisée dans l'application, il ne paraît pas exister de voies pour que cette application donne enfin satisfaction. Aussi, malgré l'importance des dépenses engagées et de l'investissement du service RH dans l'outil, la Présidence doit mettre en place un outil alternatif, qui pourrait être celui mis à

---

<sup>44</sup> Cette instance de gouvernance aurait pour mission d'évaluer les changements à apporter à l'environnement informatique. Elle serait chargée d'autoriser les changements qui sont demandés et de prioriser les différentes demandes, en prenant en compte l'impact de ces derniers sur le métier. Cela fait partie des bonnes pratiques en matière de management d'un système d'information.

disposition par le centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines.

Le projet d'outil de suivi des notes de cabinet est engagé, en dehors du cadre fixé par le CODIRNUM en novembre 2021, sur la base d'une expression de besoins clairement définie et d'une note d'orientation complétée. Il s'agissait de remplacer plusieurs tableurs Excel par un outil permettant le suivi et l'horodatage des visas des notes réalisées par les conseillers. Après plusieurs mois de développement interne, l'homologation est accordée et la mise en production est faite en mars 2023. Bien que l'outil réponde à un réel besoin, il n'est aujourd'hui que peu ou pas utilisé. L'absence de soutien hiérarchique pour l'outil et d'association des utilisateurs directs, l'habitude d'utilisation de l'ancien outil, le manque de fonctionnalité de signature électronique et l'absence de formation interne sont des potentiels facteurs explicatifs. En outre, dans un contexte de ressources humaines du SIRN contraintes, il est regrettable de n'envisager qu'*a posteriori* son intégration dans un outil plus global, qui assurerait la dématérialisation d'un processus complet. Il aurait également été intéressant d'étudier les outils utilisés dans d'autres administrations.

Porté par la DIRCOM, l'application pour la dématérialisation et le traitement des courriers est structurant pour la Présidence, où la communication est un enjeu critique. La DIRCOM gère le budget d'évolution de l'outil et assure les responsabilités d'administration fonctionnelle et le SIRN paye la licence. Bien qu'ils aient des échanges réguliers pour structurer les besoins, permettant par exemple d'intégrer des éléments techniques du SIRN dans les évolutions de l'outil, il n'y a pas d'instances de pilotage particulières et le SIRN dispose de peu de documentation projet. En termes d'exploitation, l'application a connu de nombreuses pannes, certaines expliquées par le volume de données traité. Le déploiement des dernières versions proposées par l'éditeur a permis de stabiliser l'outil. Il reste toutefois fragile de par son paramétrage poussé pour le contexte de la Présidence. À la date du contrôle, l'outil n'a pas fait l'objet d'une homologation et il n'est pas prévu d'y remédier, notamment car la Présidence s'est engagée dans une réflexion de changement vers un outil plus robuste.

## CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

*Les systèmes d'information et de communication de la Présidence respectent un standard de sécurité élevé et présentent un état satisfaisant. En revanche, leur gouvernance manque, d'une part, d'une vision stratégique et, d'autre part, d'outils et de méthodologie formalisés.*

*La présidence de la République abrite plusieurs SIC : des systèmes non classifiés, gérés par le service informatique, et des systèmes classifiés, gérés par l'OSIIC et le ministère des armées. L'ensemble de ces systèmes est opéré sous le contrôle du RSSI.*

*Le SIRN souffre d'un sous-effectif persistant, qui fragilise la gestion du système. La Présidence doit s'attacher à porter un effort tant sur le recrutement que la fidélisation de ses agents. De plus, malgré l'élaboration d'une comitologie et d'une prévision annuelle des réalisations, la gestion du système d'information et de communication de la Présidence devrait être renforcée par la mise en œuvre d'un schéma directeur.*

*Par ailleurs, la Présidence gagnerait à fiabiliser la connaissance concernant l'état de son système. La capacité de certains services à réaliser des achats et projets informatiques sans*

*en informer le SIRN fragilise la maîtrise du SI. La Présidence devrait réaliser un inventaire physique et mettre en place des processus permettant de centraliser l'information pour y remédier. La supervision des sauvegardes et les plans de reprise et continuité d'activité doivent par ailleurs être renforcés. Enfin, les travaux en cours de modernisation de l'infrastructure permettront de consolider la robustesse du système.*

*La sécurité informatique est un enjeu structurant au sein de la Présidence et rigoureusement pris en compte, tant pour les choix de fonctionnalités proposées aux utilisateurs que dans l'exploitation et l'administration du SI. Certains aspects, comme le processus de revue des accès et la protection des données personnelles, sont à parfaire. La politique de sécurité des systèmes d'information mérite également d'être consolidée.*

*Enfin, la Présidence a engagé une transition numérique sur certaines parties de ses processus, sans engager de réflexion globale. Si elle a amorcé la dématérialisation d'un pan de son activité, cette démarche devrait déboucher sur une mission plus générale de dématérialisation raisonnée et coordonnée, en particulier au sein des services. Par ailleurs, l'absence de méthodologie structurée fragilise la gestion de projets. La construction d'outils et la mise en place d'un comité de changement devraient faciliter cette gestion et améliorer la conduite du changement.*

---

## ANNEXES

Annexe n° 1.	Glossaire .....	53
Annexe n° 2.	Le compte de résultat de l'année 2022 .....	55
Annexe n° 3.	Le bilan de l'année 2022 .....	57
Annexe n° 4.	Présentation de la dotation budgétaire de l'année 2022 et de son utilisation.....	59

## Annexe n° 1. Glossaire

- ANSSI : Agence nationale de la sécurité des systèmes d’information
- AOP : autorisation d’occupation précaire
- CAMAC : commission d’attribution des marchés publics et des accords-cadres
- CIF : contrôle interne financier
- CNAP : Centre national des arts plastiques
- CNR LT : coordination nationale du renseignement et de la lutte contre le terrorisme
- CODIRNUM : comité directeur numérique
- COP/A : convention d’occupation précaire avec astreinte
- DAE : direction des achats de l’État
- DAT : département d’assistance technique
- DEAT : département d’exploitation et d’administration technique
- DGS : directeur général des services
- DINUM : direction interministérielle du numérique
- DIRCOM : direction de la communication
- DIROP : direction des opérations
- DPD : délégué à la protection des données
- DPSI : département des projets du système d’information
- DRM : direction des ressources et de la modernisation
- DSPR : direction de la sécurité de la présidence de la République
- EPTP : équivalent temps plein travaillé
- ENSAP : espace numérique sécurisé des agents publics de l’État
- FSSI : fonctionnaire de sécurité du système d’information
- GIGN : groupe d’intervention de la gendarmerie nationale
- GMLS : groupe des moyens logistiques sécurisés
- GSPR : groupe de sécurité de la présidence de la République
- ISP : indemnité de sujétions particulières
- LFI : loi de finances initiale
- MCO : maintien en condition opérationnelle
- MCS : maintien en condition de sécurité
- MEAE : ministère de l’Europe et des affaires étrangères
- NAS : nécessité absolue de service
- OPPIC : Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture

- OSIIC : Opérateur des systèmes d'information interministériels classifiés
- PNS-NG : poste nomade sécurisé nouvelle génération
- PASSI : prestataire d'audit de la sécurité des systèmes d'information
- PSSI : politique de sécurité des systèmes d'information
- RGGA : référentiel général d'amélioration de l'accessibilité
- RGPD : règlement général sur la protection des données
- RGS : référentiel général de sécurité
- RSSI : responsable de la sécurité des systèmes d'information
- SDLP : service de la protection
- SGDSN : Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale
- SIC : système d'information et de communication
- SIRH : système d'information sur les ressources humaines
- SIRN : service de l'informatique, des réseaux et du numérique
- SPAT : service du patrimoine
- SSI : sécurité des systèmes d'information
- UGAP : union des groupements d'achats publics
- VPN : « *virtual private network* » (réseau privé virtuel)

## Annexe n° 2. Le compte de résultat de l'année 2022

CHARGES				PRODUITS			
CHARGES DE FONCTIONNEMENT	2020	2021	2022	PRODUITS DE FONCTIONNEMENT	2020	2021	2022
<b>Achats de marchandises</b>				<b>Produits sans contrepartie directe (ou subventions et produits assimilés)</b>			
Achats stockés (Alimentation et boisson)	1 712 019,57	1 951 962,65	2 223 896,57	Dotation annuelle*	105 316 000,00	105 300 000,00	105 300 000,00
Achats non stockés (Fluides)	1 684 520,24	1 770 983,30	1 896 350,53				
Achats divers	1 750 546,47	1 704 499,96	1 727 393,84				
<b>Services extérieurs</b>				<b>Produits avec contrepartie directe (ou produits directs d'activité)</b>			
Prestations informatiques	1 001 309,80	789 097,84	940 573,84				
Locations	2 032 182,19	2 368 932,99	2 554 656,61				
Entretiens et réparations	2 735 705,33	3 231 542,00	4 059 229,47				
Assurances	153 268,28	110 701,00	151 337,41	Ventes de biens ou prestations de services			
Études et recherche	81 444,00	40 022,40	4 625,94				
Services extérieurs divers (Documentation général et technique, Stages et formations, etc.)	1 785 517,98	2 044 777,79	2 165 956,84	Produits du restaurant	350 179,25	398 705,80	413 380,00
				Produits de l'intendance	52 767,17	57 281,98	36 240,30
				Produits de la crèche	53 318,84	68 509,52	75 812,70
<b>Autres services externes</b>				Remboursement des ministères et des organismes publics	6 079,09	104 989,59	96 931,72
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	184 271,00	307 532,97	53 442,46				
Transports et déplacements, missions et réceptions	5 996 510,50	9 873 768,16	13 319 962,13	Autres ventes de produits	-	9 285,00	4 832,40
Frais postaux et télécommunications	906 718,03	790 290,72	718 880,74	Autres produits de fonctionnement			
Services bancaires et assimilés	1 484,76	1 290,03	1 210,69	Redevances et concessions	151 660,57	229 178,07	212 739,54
Divers autres charges externes	2 162 229,43	2 705 314,54	3 138 891,79	Produits de cessions d'éléments d'actif	36 717,11	26 640,00	134 900,00
<b>Autres charges de gestion</b>				Autres produits de gestion	1 285 567,98	554 384,16	2 131 464,93
Impôts, taxes et versement assimilés	349 792,49	334 140,44	353 890,42				
Intérêts moratoire indemnités	5 367,74	8 864,08	81 736,47				

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

CHARGES				PRODUITS			
Redevances, brevets et licences	514 506,70	734 741,70	810 035,11				
Admissions en non-valeur, décisions gracieuses	1 534,02	-	338,80	<b>Autres produits</b>			
Œuvres sociales	99 250,00	87 520,75	67 517,00	Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions (produits de fonctionnement)*	888 670,52	1 579 415,02	1 648 486,13
Valeurs comptables des éléments d'actifs cédés	-	334,42		Reprises du financement rattaché à un actif*			
Divers autres charges de gestion ordinaire	730,24	2 070,83	17 356,90				
<b>Charges de personnel</b>							
Salaires, traitements et rémunérations diverses et charges sociales*	68 744 804,92	69 343 380,40	69 523 024,06				
Autres charges de personnel	571 414,17	483 996,18	339 265,48				
<b>Dotation aux amortissements, dépréciations, provisions et valeurs nettes comptables des actifs cédés</b>	7 256 023,79	5 817 679,15	5 642 334,47				
<b>TOTAL CHARGES DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>99 731 151,65</b>	<b>104 503 444,30</b>	<b>109 791 907,57</b>	<b>TOTAL PRODUITS DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>108 140 960,53</b>	<b>108 328 389,14</b>	<b>110 054 787,72</b>
Charges d'intérêt				Produits des valeurs mobilières de placement et de la trésorerie			
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			
Pertes de change			207,10	Gains de change			0,59
Autres charges financières				Autres produits financiers			
Dotations aux amortissements, dépréciations et aux provisions financières				Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions financières			
<b>TOTAL CHARGES FINANCIERES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>207,10</b>	<b>TOTAL PRODUITS FINANCIERS</b>			
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>99 731 151,65</b>	<b>104 503 444,30</b>	<b>109 792 114,67</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>108 140 960,53</b>	<b>108 328 389,14</b>	<b>110 054 788,31</b>
RESULTAT DE L'ACTIVITE (BENEFICE)	8 409 808,88	3 824 944,84	262 673,64	RESULTAT DE L'ACTIVITE (PERTE)	-	-	-
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>108 140 960,53</b>	<b>108 328 389,14</b>	<b>110 054 788,31</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>108 140 960,53</b>	<b>108 328 389,14</b>	<b>110 054 788,31</b>

\*Les salaires et les charges ont été répartis extra comptablement par le service des ressources humaines

## Annexe n° 3. Le bilan de l'année 2022

ACTIF IMMOBILISE	ACTIF				PASSIF		
	N			N-1	FONDS PROPRES	2022	2021
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net			
Immobilisations incorporelles	6 518 130,39	4 627 726,67	1 890 403,72	1 460 586,18	Réserves	18 985 269,63	15 160 324,79
Immobilisations corporelles	65 352 209,32	40 385 827,63	24 966 381,69	21 881 251,38	Report à nouveau	10 087 846,94	10 087 846,94
Immobilisations financières	10 000,00	-	10 000,00	10 000,00	Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	262 673,64	3 824 944,84
					Dotation d'investissement		
					<b>TOTAL FONDS PROPRES</b>	<b>29 335 790,21</b>	<b>29 073 116,57</b>
					PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		
					Provisions pour risques		
					Provisions pour charges	4 024 489,21	169 975,34
					<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>4 024 489,21</b>	<b>5 169 975,34</b>
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>71 880 339,71</b>	<b>45 013 554,30</b>	<b>26 866 785,41</b>	<b>23 351 837,56</b>	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>33 360 279,42</b>	<b>34 243 091,91</b>
ACTIF CIRCULANT					<b>DETTES FINANCIERES</b>		
Stocks	-	-	-	-			
Créances	2 792 323,61	-	2 792 323,61	1 340 244,53	<b>TOTAL DES DETTES FINANCIERES</b>	-	-
					<b>DETTES NON FINANCIERES</b>		
					Dettes fournisseurs et comptes rattachés	817 634,42	1 437 518,48
					Dettes administrations et comptes rattachés	6 459 231,42	6 650 607,07
					Dettes fiscales et sociales	-	-
					Autres dettes non financières	78 014,16	2 774 164,83
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT (Hors Trésorerie)</b>	<b>2 792 323,61</b>	<b>-</b>	<b>2 792 323,61</b>	<b>1 340 244,53</b>	<b>TOTAL DETTES NON FINANCIERES</b>	<b>7 354 880,00</b>	<b>10 862 290,38</b>
TRESORERIE					<b>TRESORERIE</b>		

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

ACTIF					PASSIF		
Disponibilités	11 056 050,40	-	11 056 050,40	20 413 300,20			
<b>TOTAL TRESORERIE</b>	<b>11 056 050,40</b>	<b>-</b>	<b>11 056 050,40</b>	<b>20 413 300,20</b>	<b>TOTAL TRESORERIE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Comptes de régularisation			-		Comptes de régularisation		
Écarts de conversion Actif			-	-	Écarts de conversion Passif		
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>85 728 713,72</b>	<b>45 013 554,30</b>	<b>40 715 159,42</b>	<b>45 105 382,29</b>	<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>40 715 159,42</b>	<b>45 105 382,29</b>

**Annexe n° 4. Présentation de la dotation budgétaire de l'année 2022 et de son utilisation**

<i>En crédits de paiement</i>	<b>LFI 2018</b>	<b>EXECUTION 2018</b>	<b>LFI 2019</b>	<b>EXECUTION 2019</b>	<b>LFI 2020</b>	<b>EXECUTION 2020</b>	<b>LFI 2021</b>	<b>EXECUTION 2021</b>	<b>LFI 2022</b>	<b>Budget rectificatif</b>	<b>EXECUTION 2022</b>
<i>Charges de personnel (yc ARE en exécution)</i>	69 100 000	69 555 522	71 500 000	70 974 860	71 510 000	71 407 005	71 090 000	70 165 960	71 150 000	70 053 663	70 053 663
<i>Déplacements</i>	14 300 000	20 007 024	15 050 000	13 859 757	15 665 000	8 793 357	15 400 000	10 392 921	15 000 000	15 861 991	15 860 177
<i>Charges de fonctionnement courant</i>	15 000 000	16 695 808	15 534 500	15 887 192	15 753 170	15 814 976	15 303 000	17 397 617	15 985 000	19 032 993	19 015 602
<i>Équipements et travaux</i>	5 910 000	4 038 757	4 695 500	4 672 146	7 587 830	10 779 456	7 390 000	8 838 944	7 045 000	8 436 598	8 436 488
<i>Dotation aux amortissements et provisions</i>											
<i>Charges exceptionnelles</i>											
<i>Total des dépenses (hors charges calculées)</i>	104 310 000	110 297 111	106 780 000	105 393 955	110 516 000	106 794 794	109 183 000	106 795 442	109 180 000	113 385 236	113 365 930
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>104 310 000</b>	<b>110 297 111</b>	<b>106 780 000</b>	<b>105 393 955</b>	<b>110 516 000</b>	<b>106 794 794</b>	<b>109 183 000</b>	<b>106 795 442</b>	<b>109 180 000</b>	<b>113 385 236</b>	<b>113 365 930</b>
<i>Dotation loi de finances</i>	103 000 000	103 000 000	103 000 000	103 000 000	105 316 000	105 316 000	105 300 000	105 300 000	105 300 000	105 300 000	105 300 000
<i>Produits divers de gestion</i>	1 200 000	1 631 611	1 280 000	2 527 875	1 200 000	1 708 703	1 383 000	1 558 821	1 480 000	3 168 400	2 909 577
<i>Produits exceptionnels</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>reprise quote-part sur subvention d'investissement</i>											
<i>reprise sur provisions</i>											
<i>reprise sur réserve (vente de vins)</i>											
<i>Autres produits exceptionnels</i>											
<i>Total des recettes (hors produits calculés)</i>	104 200 000	104 631 611	104 280 000	105 527 875	106 516 000	107 024 703	106 683 000	106 858 821	106 780 000	108 468 400	108 209 577
<i>Prélèvement sur trésorerie</i>	110 000	5 665 500	2 500 000	-133 920	4 000 000	-229 909	2 500 000	-63 379	2 400 000	4 918 106	5 156 353
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>104 310 000</b>	<b>110 297 111</b>	<b>106 780 000</b>	<b>105 393 955</b>	<b>110 516 000</b>	<b>106 794 794</b>	<b>109 183 000</b>	<b>106 795 442</b>	<b>109 180 000</b>	<b>113 386 506</b>	<b>113 365 930</b>

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