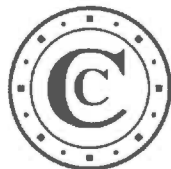


LES COMPTES ET LA GESTION  
DES SERVICES DE LA  
PRÉSIDENTENCE DE LA RÉPUBLIQUE

EXERCICE 2019





**Le Premier président**

Paris, le 21 juillet 2020

à

**Monsieur le Président de la République**

**Objet : Les comptes et la gestion des services de la présidence de la République  
(exercice 2019)**

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<sup>1</sup>.

Au terme de l'exercice 2019, les produits retracés dans le compte de résultat se sont établis à 106,3 M€ et les charges à 105,3 M€ (contre 108,88 M€ en 2018). L'excédent à hauteur de 0,99 M€ a conduit à une augmentation des fonds propres d'un même montant. Ceux-ci représentent 16,84 M€ au 31 décembre 2019.

La dotation budgétaire inscrite en LFI pour 2019 à 103 M€ et les produits de gestion réalisés (2,53 M€) ont été suffisants pour couvrir les dépenses qui se sont élevées à 105,4 M€ en crédits de paiement. Contrairement aux exercices précédents, les prévisions figurant en LFI (106,8 M€) n'ont pas été dépassées en exécution.

La diminution des dépenses résulte principalement de deux facteurs. Le nombre de déplacements présidentiels a baissé de 20 % en 2019, induisant une part significative de la réduction des coûts (-6,1 M€ au total). Dans un même temps, l'évolution de la masse salariale a pu être contenue (hausse de 0,9 % par rapport à 2018) en raison d'une baisse des effectifs de 2,5 % en moyenne.

Conformément à la charte de la transparence publiée en 2017, la Cour a, comme l'année précédente, analysé les différentes dépenses qui sont plus particulièrement liées à l'activité de Mme Macron. Leur niveau est comparable à celui constaté lors de l'exercice précédent.

La Cour, depuis 2018, retient un thème de gestion qu'elle examine de façon approfondie lors de son contrôle. Pour l'exercice 2018, il avait porté sur la gestion des ressources humaines.

---

<sup>1</sup> Le sommaire du présent rapport est en fin de document.

Pour l'exercice 2019, le thème retenu porte sur la réorganisation des services de la Présidence mise en place le 1<sup>er</sup> avril. L'organisation antérieure, constituée de 16 services, résultait de changements opérés au fil du temps. Elle se caractérisait par un fort particularisme dans le fonctionnement de chaque service et par des modes opératoires relevant souvent de la tradition et insuffisamment formalisés.

Le projet de réforme a été lancé en 2017 sous l'impulsion du président de la République. Il en résulte une nouvelle organisation qui repose sur quatre directions dotées de missions précises, supervisées par un directeur général des services. Elle permet une meilleure gestion des activités tandis qu'un rapprochement des procédures avec les règles appliquées dans l'ensemble de l'administration se met en place et que la professionnalisation des fonctions se poursuit.

De premiers résultats sont déjà perceptibles. La procédure de gestion budgétaire repose désormais sur le principe de responsabilisation des gestionnaires (les quatre directeurs). La réduction des heures supplémentaires de 20 % et la mise en place d'un agenda numérique partagé des événements présidentiels qui permet d'anticiper leur préparation constituent deux autres exemples concrets d'amélioration.

D'autres effets de cette réorganisation sont encore attendus sur le moyen terme, notamment à travers la mise en œuvre d'un plan de performance.

#### **Méthodologie**

L'analyse des comptes et des principales composantes de la dépense des services de la présidence de la République est menée sur une base annuelle. Il en va de même pour la mise en œuvre du cadre budgétaire et comptable, la fonction achat et le contrôle interne. Cet ensemble forme un socle de contrôle permanent.

Chaque année, depuis l'examen des comptes 2018, la Cour a décidé d'exercer un contrôle plus spécifique sur un des quatre domaines suivants : les ressources humaines, l'immobilier et le patrimoine, la sécurité et l'organisation des services afin que, sur une mandature, un cycle complet de contrôle couvrant l'ensemble des activités de la présidence soit réalisé.

En 2020, les contrôles sur place ont été limités dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire.

## I. LA SITUATION FINANCIÈRE ET L'EXÉCUTION 2019

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 de la mise en œuvre, depuis l'exercice 2017, du nouveau règlement budgétaire et comptable et de l'adoption d'un nouveau plan comptable.

### A. LES COMPTES À FIN 2019

#### 1. Le compte de résultat

Les charges (105,33 M€) ont baissé de -3,26 % tandis que les produits (106,3 M€) ont augmenté de +1,2 % par rapport à l'exercice 2018<sup>2</sup>.

La diminution des charges concerne principalement les achats de marchandises, les prestations informatiques, les locations, les transports et déplacements, les missions et réceptions, les frais postaux et de télécommunications et, dans une moindre mesure, la masse salariale (- 1,3 %).

Les dépenses relatives aux frais d'études et de recherche sont en hausse, passant de 0,3 M€ à 0,9 M€. Cette augmentation s'explique par la réalisation par un cabinet de consultants de prestations de conseil liées au plan de transformation des services. La hausse des dépenses relatives aux redevances, brevets et licences est liée à l'achat de nouveaux droits annuels d'utilisation pour de nombreux logiciels.

Les produits d'exploitation sont en hausse, passant de 105,1 M€ à 106,3 M€ (+ 1 %) du fait d'une augmentation des produits de l'intendance<sup>3</sup> et, surtout, des autres produits de gestion en raison du remboursement de dépenses liées à des événements tels que le sommet du G7 de Biarritz ou des cérémonies commémorant le 75<sup>ème</sup> anniversaire des débarquements de Provence et de Normandie.

Les autres produits, constitués par les reprises sur amortissements et provisions, ont également augmenté en 2019 de 7%<sup>4</sup>, après une diminution en 2018.

En conséquence, le résultat de l'exercice 2019 est excédentaire passant de - 3,81 M€ en 2018 à 0,99 M€ en 2019.

#### 2. Le bilan

L'exercice 2019 s'est traduit par une hausse de 14,5 % du montant du bilan, celui-ci s'établissant à 34,39 M€ contre 30,04 M€ en 2018.

Au passif, une augmentation du montant total des capitaux propres est constatée (20,1 M€ en 2019 contre 18,4 M€ en 2018). Concomitamment, les dettes non financières sont en hausse passant de 11,6 M€ en 2018 à 14,3 M€ en 2019.

Après affectation du résultat de l'exercice 2019, les réserves sont stables par rapport à l'exercice 2018 à 7,1 M€. Les fonds propres, après avoir diminué de 19 % en 2018, progressent de 6,24 %. Ils passent de 15,85 M€ en 2018 à 16,84 M€ en 2019, compte tenu de la prise en compte du résultat excédentaire à hauteur de 0,99 M€ pour l'exercice 2019.

Enfin, l'actif immobilisé est en légère augmentation (1,8 %). Le montant des amortissements passe à 31,72 M€ contre 27,86 M€ en 2018. Cette hausse concerne tant les immobilisations incorporelles (3,05 M€ en 2019 contre 2,58 M€ en 2018) que les immobilisations

<sup>2</sup> Détails en annexe.

<sup>3</sup> Dus à l'encaissement en 2019 des titres de 2018 émis pour la garde républicaine.

<sup>4</sup> Reprises sur provisions liées à l'aide au retour à l'emploi et au compte épargne-temps.

corporelles (28,68 M€ en 2019 contre 25,28 M€ en 2018).

Enfin, les disponibilités augmentent, passant de 17,2 M€ en 2018 à 20,56 M€ en 2019.

## **B. L'EXÉCUTION DU BUDGET DE 2019**

### **1) La loi de finances initiale et l'exécution budgétaire**

#### **a) Les produits**

La dotation inscrite en loi de finances initiale pour 2019 s'est élevée à 103 M€. S'y sont ajoutés d'autres produits à hauteur de 1,28 M€, soit un total de 104,28 M€.

En exécution, le total des produits s'est élevé à 105,53 M€, soit 103 M€ au titre de la dotation et 2,53 M€ au titre des autres produits. En 2019, un excédent de 133 920 € apparaît alors que l'exécution du budget 2018 était déficitaire de -5,67 M€.

La vente de produits dérivés mise en œuvre par la présidence a permis de recueillir une recette de 77 635 € HT en 2019 contre 27 833 € HT en 2018.

#### **b) Les charges**

En exécution 2019, les charges se sont élevées à 105,4 M€ contre 110,3 M€ en 2018. Cette diminution s'explique principalement par une baisse des dépenses liées aux déplacements passant de 20 M€ en 2018 à 13,9 M€ en 2019 et, dans une moindre mesure, des charges de fonctionnement courant, ramenées de 16,70 M€ en 2018 à 15,88 M€ en 2019. Enfin, les charges de personnels n'ont augmenté que de 2 % par rapport à 2018.

Le total des charges est inférieur de 1,3 % à l'estimation initiale de la LFI

Les dépenses exécutées ont donc enregistré pour l'exercice 2019 un recul de 4,4 %.

### **2) Les dépenses de personnel**

Le rapport précédent de la Cour avait examiné en détail la gestion des ressources humaines et identifié six pistes de progrès consistant à déterminer le statut d'emploi le mieux adapté à la présidence, à définir un effectif cible, à supprimer le cumul des heures supplémentaires avec les indemnités pour sujétions particulières, à établir un bilan social, à mettre en place une comptabilité en équivalent temps plein et, enfin à formaliser des instances de dialogue social.

À l'exception des deux dernières, ces recommandations ont été suivies d'effet depuis lors, et des progrès constatés par la Cour lors de son contrôle de la gestion 2019.

#### **a) Les effectifs**

La présidence fixe dorénavant un objectif-cible d'emplois de 825 équivalents temps plein (ETP) sur une année, ce qui marque un progrès pour la maîtrise de son budget. Au 31 décembre 2019, le nombre d'agents s'établissait à 779 contre 816 à la même date, l'année précédente (cf. annexe n° 4). L'écart ponctuel observé à fin 2019 et non sur l'année résulte de mouvements conjoncturels de départs de collaborateurs non remplacés. La direction des opérations et celle de la communication comptabilisent le plus d'emplois vacants, soit respectivement 19 et 13 postes.

Les services n'effectuent pas de calcul en équivalent temps plein, ni en équivalent temps plein travaillé (ETPT) mais procèdent à une évaluation moyenne des effectifs sur l'année qui est moins précise. Cette moyenne était de 793,4 personnels en 2019 soit une baisse de 20 agents par rapport à 2018 (-2,5 %). Comme la Cour le relevait déjà l'année passée, l'absence de comptabilité en ETP ou en ETPT fragilise l'analyse de la masse salariale dès lors que la part de son évolution due à la variation d'effectif ne peut être quantifiée rigoureusement. La présidence indique qu'au

terme du déploiement du nouveau système d'information des ressources humaines, elle pourrait être en mesure de suivre les effectifs en ETPT.

Au 31 décembre 2019, le cabinet du président de la République était composé de 47 membres soit un nombre équivalent à 2018. Parmi ceux-ci, trois sont également membres du cabinet du Premier ministre tandis qu'en sens inverse, dix autres conseillers de ce dernier sont mutualisés avec la présidence. Les quatre postes de chargés de mission existant en 2018 ont été transformés en membres du cabinet (conseiller technique) et apparaissent désormais dans la liste des collaborateurs du président de la République publiée au Journal officiel. La haute autorité de la transparence pour la vie publique a indiqué que toutes les personnes soumises à une déclaration avaient rempli leur obligation.

Par ailleurs, en 2019 six personnes ont travaillé pour le compte de la présidence dans le cadre d'une lettre de mission qui en fixait les contours<sup>5</sup>.

633 agents (81 %) sont mis à disposition contre remboursement par 41 administrations différentes (665 au 31 décembre 2018) et 146 (19 %) sont employés sous contrat de droit public<sup>6</sup> (151 au 31 décembre 2018). À la suite de la recommandation de la Cour formulée en 2019, de procéder à une comparaison des différentes options d'emploi des fonctionnaires et des militaires (la mise à disposition, la position normale d'activité, le détachement, le détachement sur contrat, etc.) à travers une analyse fondée à la fois en droit et selon un principe coût/avantage, la présidence a fait le choix de continuer à employer les fonctionnaires et militaires par la voie de la mise à disposition.

L'effectif est composé de 454 agents civils et 325 militaires. La part des femmes est de 30 % et celle des hommes de 70 %. La répartition par niveau d'emploi correspond à 179 agents de catégorie A, 267 agents de catégorie B et 333 agents de catégorie C.

#### b) La masse salariale

En cohérence avec le plafond des 825 ETP, la présidence s'est fixé un objectif de masse salariale maximale de 72,13 M€. Ces deux nouveaux paramètres constituent une avancée. Ils s'apparentent aux plafonds fixés par la direction du budget aux ministères.

En 2019, les dépenses budgétaires de personnel ne dépassent pas cette limite. Elles se sont élevées à 71,12 M€ contre 70,51 M€ en 2018 à périmètre constant<sup>7</sup> et représentent 67 % du budget exécuté en 2019. Cette légère hausse de 0,61 M€ par rapport à l'année 2018 résulte d'une augmentation à la fois du traitement principal de 0,51 M€ (1,4 %), des charges patronales de 0,23 M€ (0,9 %) et des indemnités de 0,1 M€ (1,3 %, *cf. infra*). En revanche, les heures supplémentaires, les astreintes et autres indemnités<sup>8</sup> ont baissé de 0,29 M€ (-22 %, *cf. infra*).

Ainsi, la masse salariale augmente entre 2018 et 2019 de 0,9 % alors que les effectifs décroissent de 2,5 % (*cf. supra*).

Les dépenses de personnel sont composées à 81 % par des remboursements contre facture des personnels mis à disposition de la présidence. Celle-ci ne dispose pas des informations

<sup>5</sup> Il s'agissait dans deux cas de représenter la France dans deux instances internationales, dans un autre cas de la nomination d'un représentant personnel du président de la République pour la Syrie et d'un assistant et, dans le dernier cas, de la nomination d'un représentant spécial du président de la République pour la reconstruction de Notre Dame de Paris ainsi que d'un adjoint.

<sup>6</sup> Le dernier employé sous contrat de droit privé dit « employé de maison » a signé un nouveau contrat de droit public le 1<sup>er</sup> avril 2019.

<sup>7</sup> Deux retraitements ont été effectués :

- la part des heures supplémentaires qui était imputée dans les dépenses de fonctionnement en 2018 a été réintégrée aux dépenses de personnel. Ainsi, en 2018, les dépenses d'heures supplémentaires et d'astreinte s'élevaient à 1 298 374 €.
- 142 393 € ont été rétablis au titre du prélèvement à la source (mois de décembre 2019) en 2019.

<sup>8</sup> Il s'agit des indemnités compensatrices de la hausse de la contribution sociale généralisée (CSG) et des indemnités d'enseignement.

relatives aux facteurs qui déterminent l'évolution de la masse salariale de ses agents. Elle a entamé un dialogue avec les ministères d'origine pour les obtenir progressivement et, à terme, assurer un meilleur pilotage budgétaire de sa masse salariale tant en prévision qu'en exécution. La priorité est donnée à la direction de la sécurité de la présidence de la République qui concentre plus du tiers de la masse salariale.

Les trois principaux leviers dont dispose la présidence pour maîtriser les dépenses de personnel sont :

- L'indemnité de sujétion complémentaire<sup>9</sup>, qui se substitue aux heures supplémentaires, et qui s'applique depuis 2016 au personnel affecté à l'organisation des déplacements présidentiels. Son montant est passé de 1,24 M€ en 2018 à 0,99 M€ en 2019, soit une baisse de 20 %<sup>10</sup>.
- L'indemnité de sujétion particulière (ISP) à titre principal et les autres indemnités telles que la prime de fin d'année qui augmentent légèrement entre 2018 et 2019 passant de 7,96 M€ à 8,06 M€ (1,3 %)<sup>11</sup>.
- Les personnels contractuels (19 % de la masse salariale) avec une baisse constatée entre 2018 et 2019 de 0,17 M€ soit -2 %<sup>12</sup>.

Les mesures destinées à réduire les heures supplémentaires et notamment l'élaboration d'une charte sur la qualité du travail ont abouti. Pour les nouveaux entrants en 2019, l'ISP leur est attribuée au-dessus d'un seuil à l'exclusion du paiement de toute autre indemnité, en particulier des heures supplémentaires. Le principe est également d'associer la prime à une fonction et non à un grade. Ces progrès doivent être poursuivis afin que les dispositifs d'ISP et d'heures supplémentaires soient définitivement incompatibles pour tous les agents.

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 qui ne pèse pas sur le budget de la présidence. Elles sont, en effet, enregistrées sur un compte propre à chaque agent et ouvrent des droits à récupération. Au titre de l'exercice 2019, un cumul de 17 864 heures supplémentaires a été enregistré, soit l'équivalent de 11 ETP sur un effectif total de 38 emplois.

#### c) 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 le plafond mensuel de 13 000 € net fixé depuis le précédent quinquennat, à l'exception de deux d'entre elles comme en 2018. Ces dépassements sont de proportions modérées et les explications données à ce sujet par la présidence n'appellent pas d'observations de la part de la Cour.

#### d) La gestion des ressources humaines

Dans le cadre de la réorganisation, un nouveau service des ressources humaines et de l'action sociale a été créé. Il est composé de 28 agents au 31 décembre 2019.

Sa mission consiste, d'une part, à améliorer la relation avec les autres services de la présidence grâce à la désignation de correspondants RH dans les cellules d'appui administratif de

<sup>9</sup> Elles correspondent à l'indemnisation des heures supplémentaires en général et non aux seules heures supplémentaires des agents affectés à l'organisation des déplacements.

<sup>10</sup> Les chiffres proviennent de la comptabilité générale.

<sup>11</sup> Ces données sont tirées de la comptabilité générale.

<sup>12</sup> La référence prise correspond aux traitements (hors indemnités et heures supplémentaires) à partir de la comptabilité générale. Les dépenses 2019 étaient de 8,32 M€ contre 8,49 M€ en 2018 à périmètre courant.



chaque direction et, d'autre part, à améliorer les échanges avec les gestionnaires des ministères d'appartenance.

Le département en charge de la gestion RH et de la paie a préparé la mise en place du nouveau système d'information dont le premier module a été mis en service en janvier 2020. Le suivi des mouvements du personnel entrant et sortant a été renforcé. L'organisation de sessions mensuelles d'intégration a été lancée depuis novembre 2019.

La création d'un département développement RH a permis de réaliser près de 200 entretiens de carrière en 2019. Un tableau de suivi a été mis en place ainsi qu'une politique de formation active (soit 0,4 M€ et 262 agents formés).

95 recrutements ont été réalisés en 2019 selon un processus déterminé. Tous les personnels affectés à un poste font l'objet d'une décision administrative. Tel n'était pas le cas les années précédentes.

Enfin, un référent a été nommé pour accompagner les huit agents détenteurs d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). Toutefois, l'article L.323-2 du code du travail prévoit l'emploi à temps plein ou à temps partiel des personnes handicapées à hauteur de 6 % de l'effectif total des agents contractuels rémunérés. Ce seuil n'est pas atteint<sup>13</sup>.

De manière générale, en 2019, d'importants progrès dans le domaine des ressources humaines ont été réalisés et qui doivent être poursuivis, en particulier en matière de dialogue social, où l'on relève l'absence d'instances paritaires.

### **3) Les dépenses de fonctionnement courant**

Dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau règlement budgétaire et comptable, les dépenses de fonctionnement courant sont désormais présentées par destination selon les deux axes suivants : les dépenses liées à l'action présidentielle (17 % des dépenses de fonctionnement courant hors rémunérations en 2019 et 2,6 % du budget total) et les autres dépenses liées à l'administration des services (83 % des dépenses de fonctionnement courant en 2019 et 12,5 % du budget total) pour un montant total de 15,88 M€ en crédits de paiement. Le montant prévu en loi de finances initiale s'élevait à 15,53 M€, soit une exécution supérieure de + 2,3 % à la prévision.

Les dépenses de fonctionnement ont connu, en 2019, une baisse de 4,9 % (16,7 M€ en 2018). Celle-ci résulte principalement d'une baisse des achats de denrées alimentaires du fait d'une diminution des prestations servies et du poste rattaché aux télécommunications, à l'informatique et au numérique (- 15,4 %). La baisse des coûts de télécommunications s'explique par un basculement accéléré sur le marché interministériel fin 2018, qui permet de bénéficier de coûts d'abonnement et d'itinérance plus avantageux et le déploiement d'abonnements internationaux permettant une maîtrise de ces dépenses à l'étranger.

#### **a) Le parc automobile et les dépenses afférentes**

Le nombre total de véhicules disponibles passe de 175 en 2018 à 169 en 2019. La présidence utilise en effet, outre ses propres véhicules (83 contre 82 véhicules en 2018), 34 véhicules prêtés par des constructeurs automobiles (33 en 2018), ainsi que 52 véhicules mis à la disposition du GSPR par le ministère de l'intérieur. Dix achats d'automobiles ont été réalisés en 2019, pour lesquels la gamme des véhicules de fonction des directeurs a été rétrogradée, ce qui a permis une économie de 30 000 €. En février 2020, neuf anciennes voitures ont été vendues.

Les dépenses de fonctionnement du service automobile ont augmenté de 27 % par rapport à 2018 et s'établissent à 527 800 €.

<sup>13</sup> La présidence précise que sur les huit agents bénéficiaires d'une RQTH, six sont contractuels. Dans la mesure où les agents 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. Au 1<sup>er</sup> septembre 2019, ce taux était de 2 %, il est passé à 4,1 % au 1<sup>er</sup> janvier 2020 et des actions sont en cours pour recruter des militaires blessés. Le taux de 6 %, selon la présidence de la République, demeure un objectif atteignable en 2020.

#### b) Les dépenses de protection juridique

Conformément à l'article 11 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 et à la circulaire d'application FP n° 2158 du 05 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. Le montant de ces dépenses est plafonné par des conventions spécifiques conclues avec les avocats des intéressés.

Selon les services de la présidence, la circulaire est appliquée dorénavant de manière plus restrictive. Ils prévoient ainsi de ne prendre en charge que la protection juridique des personnels en fonctions et non plus d'anciens personnels, sauf si ces derniers ne sont pas fonctionnaires ou sont à la retraite.

Le nombre de conventions actives en 2019 (une seule en 2018) est de 14. Elles correspondent à un montant plafonné de 630 000 €. Les dépenses de protection juridique fonctionnelle effectivement acquittées se sont élevées à 159 766 € contre 2 352 € en 2018.

Une provision de 481 538 € a été effectuée dans les comptes. Sur les 14 affaires, les trois plus importantes, représentant 63 % du montant provisionné, relèvent de mandatures précédentes.

#### 4) Les déplacements présidentiels

##### a) L'évolution du nombre et du coût des déplacements

Les dépenses liées aux déplacements présidentiels ont diminué, passant de 17,75 M€ en AE et 20,01 M€ en CP en 2018 à 14,2 M€ en AE et 13,9 M€<sup>14</sup> en CP en 2019. Cette diminution s'explique par l'effet conjugué de trois facteurs :

- les reliquats dus au titre des déplacements des années précédentes (0,34 M€ en AE et 1,9 M€ en CP) ont fortement diminué cette année. Ceux-ci étaient particulièrement élevés en 2017 comme en 2018 (0,34 M€ en AE et 4,13 M€ en CP dont 3,4 M€ d'ET 60<sup>15</sup> en 2018) en raison de l'apurement des dépenses de l'ET 60 dues au titre des années précédentes et facturées avec retard ;
- le nombre de déplacements a diminué, passant de 135 en 2018 à 108 en 2019<sup>16</sup>. Le président s'est globalement moins déplacé hors d'Île-de-France cette année ;
- les déplacements à l'étranger, qui représentent chaque année le coût le plus important, ont été moins fréquents en 2019 que lors des premières années du quinquennat (32 en 2019 dont 22 en Europe contre 46 en 2018 dont 28 en Europe et 46 en 2017 dont 28 en Europe également). Ainsi, en 2019, 76 déplacements ont été effectués en France dont un à Mayotte et un à La Réunion.

#### Les déplacements liés au grand débat national

En 2019, le président de la République a participé à 17 événements liés au grand débat national. Parmi eux, il a effectué 11 déplacements pour rencontrer des élus locaux au sein des préfectures en général<sup>17</sup> et organisé 6 réceptions au palais de l'Élysée, qui ont représenté un coût global de 0,9 M€.

<sup>14</sup> Ces montants n'intègrent pas les trajets routiers en France, dont le coût, compris en majeure partie dans les dépenses du service automobile, ne peut être isolé à ce jour. Ils ne comprennent pas non plus les dépenses de rémunérations des personnels mobilisés par la préparation et le suivi du déplacement.

<sup>15</sup> L'escadron de transport 00.060 ou ET 60 est une unité de l'armée de l'Air ayant pour mission d'assurer le transport du président de la République et des autorités gouvernementales.

<sup>16</sup> 198 en 2017, 142 en 2016, 138 en 2015 et 90 en 2014.

<sup>17</sup> Des sites extérieurs ont parfois été privilégiés en fonction du nombre de participants attendus.

Un facteur plus structurel explique la diminution du coût des déplacements en 2019. En effet, à la faveur de la réorganisation de ses services, la présidence de la République a cherché à gérer de façon plus efficace leur budget avec la création, le 1<sup>er</sup> avril 2019, d'une direction des opérations (DIROP), responsable unique du budget des déplacements présidentiels.

Cela a mis fin à une situation de responsabilités partagées notamment entre la chefferie de cabinet pour le choix des hôtels en France, le protocole pour les hôtels à l'étranger, l'état-major particulier pour certains vols et le GSPR pour le choix des véhicules. Contribuant à renforcer le suivi de ces dépenses, cette nouvelle direction a posé un cadre plus strict et renforcé le dialogue avec les autres services, participant à une meilleure anticipation des réservations et des frais sur place (location de véhicules ou hébergement) et donc à une meilleure prévision budgétaire. Elle a également relancé les négociations tarifaires, notamment avec Air France, ce qui pourrait produire des effets positifs en 2020.

#### b) Les déplacements effectués en avion

Chaque année, le coût des transports aériens<sup>18</sup> représente entre 60 et 70 % du budget des déplacements. Cette année, la voie aérienne a été retenue pour 53 déplacements contre 77 en 2018. Le recours en 2019 aux avions A330 (7 cas) qui représentent le moyen le plus coûteux, est plus rare qu'en 2018 (11 cas).

Par conséquent, le coût du transport aérien a diminué de 2,8 M€ en AE et 5,1 M€ en CP (7,8 M€ en AE et 7,8 M€ en CP en 2019 contre 10,6 M€ en AE et 12,9 M€ en CP en 2018), en dépit de la hausse de la tarification des heures de vol par le ministère des armées, entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2019, qui a été compensé par la baisse du nombre de déplacements. En 2019, la part des dépenses de transports au sein des dépenses totales de déplacements s'élève ainsi à 61 %, dont 49 % pour les dépenses d'ET 60.

#### c) Les déplacements privés 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, pour lequel un titre est émis 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, 7 878 € ont été remboursés par le président en 2019.

Ces déplacements font l'objet des mêmes nécessités de sécurité et de prise en charge des officiers de sécurité du GSPR que pour les autres déplacements présidentiels et des mêmes coûts de transport de ces personnels, notamment en ce qui concerne l'ET 60.

A ce titre, la présidence chiffre le total des dépenses liés à la sécurité du président lors de ses déplacements privés à 109 485,75 € pour les trois séjours à Brégançon (mai, août et décembre), à Honfleur (novembre) et à La Mongie (mars). Comme pour les déplacements officiels, ces montants ne comprennent pas la masse salariale des agents mobilisés.

#### d) La prise en charge des frais de déplacement dans le cadre des voyages officiels

La direction des opérations, nouvellement créée, est responsable de la bonne application de la note du 26 mars 2018 du directeur de cabinet, transmise à l'ensemble des services de l'Élysée, qui précise les modalités de prise en charge des agents mobilisés pour les déplacements, ainsi que des membres des délégations officielles.

Les remboursements de frais de restauration et d'hébergement lors des déplacements internationaux doivent respecter le montant prévu par l'arrêté du 3 juillet 2006 fixant les taux des indemnités de mission prévues par décret pour l'ensemble des agents de l'État.

Concernant les déplacements nationaux, le plafond de la prise en charge déroge aux

<sup>18</sup> Les factures ET 60 ainsi que le coût des billets commerciaux.

règles de dépense de droit commun indiquées dans l'arrêté du 3 juillet 2006 afin de prendre en compte la spécificité des missions de la présidence.

Une seconde note du directeur de cabinet du 26 mars 2018 précise les formats standards des délégations présidentielles pour les missions préparatoires et pour les voyages officiels « *dans un souci d'efficacité et d'optimisation des deniers publics* ».

La Cour avait par ailleurs constaté, lors de l'examen des exercices précédents, que le coût des interprètes affectés auprès du président de la République et des ministres lors des déplacements présidentiels était supporté par le service d'interprétariat du ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE). En 2019, ce ministère a indiqué qu'il ne demandait pas le remboursement de ces dépenses, évaluées à 367 256,44 € dont 144 201,40 € au titre du G7 à Biarritz (contre 221 215 € en 2018) estimant que cette activité relevait du protocole d'État. La Cour considère néanmoins que, pour une parfaite transparence des dépenses qui relèvent de la présidence, il y aurait lieu que celle-ci prenne en charge le remboursement de ces frais d'interprétariat et de traduction.

Les journalistes qui participent aux voyages officiels prennent en charge leurs dépenses d'hébergement et de billets d'avion. Les dépenses de restauration et de location de véhicules sont, en revanche, assurées par la présidence de la République en raison du caractère parfois « non sécable » de ces dépenses avec celles réalisées pour le compte des membres de la délégation présidentielle (buffets, cortèges parfois communs etc.).

### **5) La sécurité des personnes et des biens**

La sécurité de la présidence est assurée par le commandement militaire, pour ce qui concerne la protection des bâtiments et de leurs occupants (Hôtels d'Évreux et de Marigny, bâtiments de la rue de l'Élysée, résidence de l'Alma, fort de Brégançon), tandis que le groupe de sécurité de la présidence de la République (GSPR) est chargé de la protection du président à l'occasion de ses déplacements. En 2019, les deux entités ont été regroupées au sein d'une nouvelle direction : la direction de la sécurité de la présidence de la République (DSPR).

Avec 287 agents au 31 décembre 2019, les personnels de la DSPR représentent 37 % de l'effectif total des services de la présidence. Ils se répartissent en 76 gendarmes et policiers au sein du GSPR, 193 gardes républicains, 13 sapeurs-pompiers, trois agents contractuels et un militaire (mécanicien). La masse salariale s'est élevée à 25,6 M€ en 2019 en augmentation de 1,4 M€<sup>19</sup> (6 %) par rapport à 2018.

Sont également pris en charge les frais de repas de ces personnels (137 500 €), les achats d'équipements nécessaires à l'exercice de leurs missions et certaines dépenses de soutien logistique pour un total de 231 024 €. Le montant global de ces diverses dépenses prises en charge par la présidence est de 368 524 €. Une part a également été imputée sur les programmes 152 – *Gendarmerie nationale* et 176 – *Police nationale* du ministère de l'intérieur soit 0,6 M€ en 2019. *In fine*, le montant total augmente de 6 % par rapport à l'exercice 2018.

La nouvelle convention de mise à disposition des personnels du ministère de l'intérieur du 19 avril 2019 transfère l'essentiel des dépenses du GSPR et des gardes républicains à la présidence de la République à partir de 2020. Il en va de même avec la convention avec la préfecture de police de Paris mise à jour le 3 juillet 2019 pour les sapeurs-pompiers. Cette évolution va dans le sens des recommandations de la Cour.

Les personnels du GSPR peuvent disposer de renforts ponctuels, notamment par l'intermédiaire de la préfecture de police de Paris, de la CRS 1 dans l'agglomération parisienne ou encore du service de la protection (SDLP) du ministère de l'intérieur pour la sécurité des cortèges. Le coût de ces renforts, dont certains sont déclenchés directement par les préfets compétents qui en établissent le volume en fonction des risques, n'est pas disponible.

<sup>19</sup> Le niveau de la masse salariale en 2018 était de 23,9 M€. En ajoutant les agents contractuels et le militaire afin de rester à périmètre constant, il peut être estimée à 24,2 M€.

La présidence bénéficie également du soutien logistique ponctuel de la garde républicaine et de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP) lors de grands événements.

Enfin, le contexte sécuritaire tendu de l'année 2019, notamment en raison de la crise des gilets jaunes, n'a pas eu d'impact sur les dépenses de sécurité de l'Élysée. Les surcoûts de protection de la présidence ont été pris sur les budgets du ministère de l'intérieur dès lors que les préfets sont responsables de l'ordre public sur le territoire dont ils ont la charge, que ce soit aux abords immédiats des emprises présidentielles ou lors des déplacements du président. Des dispositifs de sécurité, tels que le déploiement de la CRS 1, ont été mis en place sous leur autorité par les services de police et de gendarmerie territorialement compétents sans que ce coût ait pu être quantifié.

## **6) Les dépenses de communication**

A la suite de la réorganisation, différentes entités ont été regroupées au sein d'une direction de la communication qui compte 107 agents au 31 décembre 2019.

Les dépenses de fonctionnement et d'investissement correspondantes sont restées stables en 2019, avec un montant de 1,7 M€.

L'évolution de la plateforme numérique collaborative<sup>20</sup> a représenté un engagement de 0,3 M€ en crédits d'investissement, tandis que les matériels d'éclairage et des équipements de sonorisation ont été renouvelés pour un montant de 134 190 €.

Les projets d'investissement 2020-2021 porteront sur des équipements liés à la livraison de la nouvelle salle de compte-rendu du conseil des ministres, sur la rénovation des infrastructures de l'emprise située au 4 rue de l'Élysée et sur la seconde phase de rééquipement en matériel d'éclairage et de vidéo.

Il n'a pas été réalisé de sondage d'opinion, ni fait appel à un cabinet de conseil en 2019.

## **7) Les dépenses de télécommunication, informatique et numérique**

Parmi les dépenses d'investissement, le montant exécuté relatif aux systèmes d'information s'élève à 2,49 M€<sup>21</sup> en crédits de paiement pour l'année 2019, soit une augmentation de 87 % par rapport à 2018 (1,33 M€). A l'inverse, les dépenses de fonctionnement ont fortement diminué (- 15,4 %). Ainsi, la consommation de crédits de paiement s'établit à 2,98 M€ (3,53 M€ en 2018).

La présidence a poursuivi en 2019 la modernisation de ses équipements informatiques dans le cadre du plan de transformation et conduit les projets tels que la modernisation de l'infrastructure et des téléphones mobiles sécurisés ; celle des ordinateurs portables afin d'améliorer les possibilités de travail en mobilité ; un second centre de données pour assurer un plan de reprise d'activité dont les travaux se termineront fin 2020 ; la modernisation des composants permettant le chiffrement des communications ; un logiciel dédié à la gestion des ressources humaines ; la mise en place d'un réseau wifi modernisé et sécurisé ; et le renforcement des moyens de visioconférence. Ils s'inscrivent dans le cadre du plan d'investissement élaboré par le comité directeur du numérique mis en place en 2019.

## **8) La gestion du patrimoine**

### **a) L'entretien et les investissements immobiliers**

Les dépenses de fonctionnement liées à l'entretien et aux fluides s'élèvent à 2,29 M€ en crédits de paiement en 2019 contre 2,65 M€ en 2018. L'exécution 2019 est inférieure à la prévision

<sup>20</sup> Il s'agit d'un espace de travail virtuel sous la forme d'un site internet. Il centralise différents outils liés à la conduite d'un projet, la gestion des connaissances ou au fonctionnement de la présidence.

<sup>21</sup> Cette exécution est en deçà de la prévision établie dans le projet annuel de performance (2,68 M€).

en LFI fixée à 2,5 M€.

En 2019, la présidence avait indiqué mettre en œuvre le schéma directeur immobilier élaboré les années précédentes. Celui-ci répartit les opérations menées sous la maîtrise d'ouvrage de la présidence et celles confiées à l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC). En effet, Les travaux de plus grande ampleur réalisés sur les bâtiments utilisés par les services de la Présidence sont à la charge du ministère de la culture *via* un établissement public placé sous sa tutelle.

Pour l'exercice 2019, les investissements se sont poursuivis dans le cadre du schéma immobilier.

Les dépenses d'investissement immobilier de la présidence ont atteint 1,46 M€ en 2019 (1,15 M€ en 2018) en crédits de paiement et 1,41 M€ en autorisations d'engagement (1,64 M€ en 2018). Les travaux effectués correspondent notamment à des réaménagements de locaux (0,67 M€) à la mise en conformité de la ventilation du restaurant administratif du 2 rue de l'Élysée (0,47 M€) et à la rénovation du clos et du couvert du bâtiment Moreux de l'hôtel de Marigny (0,39 M€).

Les crédits affectés aux opérations d'investissement ou d'entretien (1,61 M€ en CP) ne sont pas entièrement consommés en 2019 comme cela a été constaté lors des exercices précédents bien que dans des proportions moindres. Aussi, convient-il à nouveau d'attirer l'attention de la présidence sur la nécessité de mener à bien les travaux liés à la conservation du patrimoine immobilier, au risque que celui-ci continue de se dégrader et que les coûts de sa restauration soient plus importants que ceux d'une action préventive et curative programmée.

L'OPPIC a disposé d'un budget d'investissement au titre de la présidence de la République de 10,81 M€ en autorisations d'engagement (5,12 M€ au titre de 2019 et 5,69 M€ de crédits 2018 reportés en 2019). Les dépenses, pour un montant de 7,4 M€ en engagements et 5,8 M€ en crédits de paiements, ont été consacrées à des travaux de restauration et de conservation effectués à l'Élysée (3,6 M€ en crédits de paiement), au palais de l'Alma (1,1 M€ en crédits de paiement) et dans une moindre mesure dans les cuisines de Marigny, de l'hôtel d'Évreux, et la crèche de l'Alma, au fort de Brégançon et au 2 et 4 rue de l'Élysée.

#### b) Les concessions de logement

La présidence dispose de 69 logements répartis sur le site Alma (67), le pavillon de la Lanterne (1) et le fort de Brégançon (1).

Au 31 décembre 2019, 19 logements sont concédés par nécessité absolue de service (NAS), 12 en convention d'occupation précaire avec astreinte (COP/A) et 26 en autorisation d'occupation précaire (AOP). Ainsi, 12 logements sont vacants.

Sur les 69 logements, 17 logements ne relevant pas de la catégorie NAS sont occupés sans paiement d'une redevance, contre 20 en 2018. Cette situation qui résulte des pratiques antérieures, est progressivement corrigée. 19 affectataires s'acquittent mensuellement d'une redevance (COP/A et AOP).

Un nouveau règlement intérieur a été adopté le 1<sup>er</sup> avril 2019, sans effet rétroactif. Les modifications apportées ont permis de se conformer au code général de la propriété des personnes publiques.

La procédure de demande de logement a été également revue. Le suivi est assuré à travers une liste d'attente régulièrement actualisée. Une commission d'attribution a été instaurée le 1<sup>er</sup> avril 2019 pour étudier les demandes. Elle s'est réunie six fois cette année.

Ces diverses améliorations vont dans le sens des recommandations de la Cour.

### c) Les dépôts d'œuvres d'art et de mobiliers

Comme le rappelaient les rapports précédents, la présidence de la République est, avec environ 80 000 dépôts<sup>22</sup>, la principale institution dépositaire d'œuvres d'art et de biens mobiliers confiés par le Mobilier national, la manufacture de Sèvres, le centre national des arts plastiques (CNAP) et, dans une moindre mesure, le service des musées de France (SMF)<sup>23</sup>. Les œuvres sont réparties sur huit sites<sup>24</sup>.

La commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art (CRDOA), dans sa synthèse du récolement des dépôts et biens culturels de l'État relative à la présidence de la République publiée le 19 juillet 2019, a constaté que des progrès avaient été accomplis en 20 ans et notamment qu'un important travail de coordination entre les déposants et les dépositaires avait été effectué. Elle encourage à poursuivre des efforts en ce qui concerne l'élaboration et la transmission des rapports de récolement, ainsi que la mise en œuvre des suites qui en résultent.

En effet, si un bien considéré comme remarquable a disparu de manière certaine, le déposant peut soit émettre un titre pour en obtenir le remboursement, soit engager des suites judiciaires en déposant une plainte. Sur 81 dépôts de plaintes envisagés<sup>25</sup>, seize ont été réalisés. 55 plaintes du Mobilier national et onze du CNAP ont été suspendues car l'inventaire de leurs propres collections, qui pourrait faire apparaître des œuvres recherchées, est en cours. Les résultats devraient être connus dans trois ans. Aucun des 21 titres de recettes envisagés concernant des biens de la manufacture de Sèvres n'a été émis dans l'attente de l'achèvement de ce travail.

Le rapport précédent avait examiné les conditions dans lesquelles le dépôt d'un nouveau service complet pour les dîners d'État par la manufacture de Sèvres avait été décidé. Le dépôt au fur et à mesure de sa production n'appelle pas de remarque particulière. Au 31 décembre 2019, sur les 1 500 pièces prévues, 764 ont été déposées à l'Élysée.

Enfin, une procédure interne de recensement et de suivi des objets est en place depuis 2012. Ceux-ci sont inventoriés sur une base de données et 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. À la fin 2019, cette obligation concernait 54 collaborateurs. Au cours de l'année, 20 inventaires de sortie et dix inventaires d'entrée ont été établis. Six ont été reportés en 2020.

## 9) Les dépenses rattachées à l'activité propre du conjoint du président de la République

La charte de transparence du 21 août 2017 publiée sur le site Internet de la présidence de la République détaille les missions dévolues au conjoint du président de la République : représenter la France aux côtés du chef d'État lors des sommets et réunions internationales, répondre aux sollicitations des Français qui souhaitent la rencontrer, superviser les réceptions

<sup>22</sup> Dont toutefois plus de 90 % sont des dépôts de pièces de la Manufacture de Sèvres (vaisselle et objets de décoration fragiles).

<sup>23</sup> Le musée national de la marine et le service historique de la défense ont également en dépôt à l'Élysée respectivement une et cinq œuvres.

<sup>24</sup> Le palais de l'Élysée, l'hôtel de Marigny, les immeubles du 2, 4, et 14 rue de l'Élysée, le palais de l'Alma, la résidence de la Lanterne, le fort de Brégançon. Un petit nombre d'œuvres était situé dans des lieux qui ont été restitués (domaine de Marly, le château de Rambouillet, l'aile du Trianon-sous-bois au Grand Trianon, le château et domaine de Souzy-la Briche ou le 22 rue de l'Élysée).

<sup>25</sup> Un cas a été résolu depuis l'an dernier puisque ce chiffre s'élevait à 82 en 2018. Le recensement précis est disponible dans la synthèse du récolement des dépôts et biens culturels de l'État relative à la présidence de la République effectuée de la CRDAO et publiée le 19 juillet 2019.

officielles au Palais de l'Élysée et soutenir des œuvres caritatives, culturelles ou sociales qui participent au rayonnement 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. En vertu de la charte de transparence précitée, la Cour des comptes procède à un contrôle spécifique de ces dépenses, avec, depuis 2017, un chapitre consacré chaque année dans son rapport sur la présidence de la République.

En 2019, Madame Macron a participé à 12 déplacements officiels avec le président de la République, dont cinq à l'étranger, soit dix de moins que l'an dernier. Elle a également effectué seule dix déplacements hors Île-de-France, en train ou en voiture. Ils étaient tous publics et détaillés sur l'agenda de Madame Macron, en ligne sur le site Internet de la présidence.

Installée dans l'aile est de l'hôtel d'Évreux, l'épouse du président dispose d'un cabinet composé de deux collaborateurs, membres du cabinet du président de la République, d'une assistante à plein temps pour les deux conseillers et d'une assistante partagée avec le conseiller mémoire du président de la République. Leur rôle est d'assurer la gestion de l'agenda, du suivi de la correspondance adressée à Mme Macron, des relations avec la presse ainsi que de préparer les rendez-vous et les déplacements. Ils participent également à l'organisation d'événements et réceptions au Palais de l'Élysée. L'assistante a également pour mission la gestion des cadeaux de la présidence ou les invitations aux repas officiels. Madame Macron a reçu plus de 21 000 courriers en 2019 (19 500 en 2018), ce qui mobilise fortement l'unité correspondance.

Elle ne dispose d'aucun budget de représentation pour ses vêtements et bénéficie, pour ses activités publiques et officielles, des services de la coiffeuse-maquilleuse de la présidence. Comme l'année dernière, elle n'a pas fait appel à des conseils extérieurs ou des prestataires privés.

Les dépenses directes imputables aux activités de Mme Macron sont celles qui résultent des coûts salariaux des membres de son cabinet soit 282 476 €, montant comparable à ceux des années 2017 et 2018.



## II. LA GESTION BUDGETAIRE ET COMPTABLE

### A. LE CADRE BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE

#### 1. La révision du règlement budgétaire et comptable

Après deux années d'application, le premier règlement budgétaire et comptable (RBC) de la présidence de la République, entré en application le 1<sup>er</sup> janvier 2017<sup>26</sup>, a fait l'objet d'une modification, en lien avec le plan de transformation de la présidence, le 29 mars 2019<sup>27</sup>. Il en est de même pour l'annexe au règlement qui définit précisément la nature des pièces justificatives nécessaires à la réalisation des opérations comptables.

Les différentes procédures prévues par le RBC concernant l'organisation budgétaire et comptable, les modalités de pilotage budgétaire, les délégations de signatures ou de l'organisation des contrôles ont été appliquées.

L'adoption de ce règlement s'est accompagnée de la mise en place d'une nomenclature budgétaire et d'un plan comptable reposant sur des règles harmonisées, qui tiennent compte des spécificités de la présidence de la République. À cet égard, le référentiel « articles » qui facilite la saisie des écritures a été actualisé et adapté aux spécificités de la présidence.

Enfin, la présidence devra veiller à ce que le comptable soit conforté dans sa position hiérarchique et son indépendance fonctionnelle vis-à-vis de l'ordonnateur dans le cadre de la nouvelle organisation des services.

#### 2. L'évolution du système d'information financière

Le nouveau logiciel budgétaire et comptable instauré au 1<sup>er</sup> janvier 2017 apparaît répondre aux besoins de la présidence. Des modules complémentaires relatifs aux immobilisations, aux marchés et au contrôle interne, ainsi qu'un « outil d'analyse décisionnel » ont également été mis en place.

En 2019, les différents modules ont été adaptés afin de prendre en compte la nouvelle organisation des services en lien avec le plan de transformation de la présidence. Toutefois, le système d'information financière devra encore être perfectionné<sup>28</sup>.

La mise en œuvre de la nouvelle organisation avec la création de cellules d'appui administratif dans chacune des directions métiers a permis de créer des relais budgétaires et comptables identifiés dans les processus du progiciel financier. Elle a conduit à une actualisation des habilitations des différents acteurs intervenant dans l'outil.

<sup>26</sup> Si ce règlement budgétaire constitue un progrès indéniable que la Cour avait appelé de ses vœux, elle avait regretté qu'il ne soit pas approuvé par décret et que le comptable n'ait pas la qualité de comptable public.

<sup>27</sup> Nouveau règlement budgétaire et comptable signé par le secrétaire général de la présidence de la République. Les modifications concernent trois points : la désignation de nouveaux responsables, le nouveau positionnement du contrôleur de gestion et ses missions, la mise en place de quatre directions).

<sup>28</sup> Intégration automatique des nouvelles immobilisations dans l'état de l'actif, modules marchés et décisionnel marchés, connexion du module CIBC au progiciel AGE.

## B. LES OPERATIONS DE GESTION

### 1. La fonction achat

L'amélioration des performances de la fonction achat, relevée par la Cour dans le cadre de ses contrôles antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice 2019. Cette fonction obéit à des orientations formalisées par la présidence<sup>29</sup>.

La carte des achats<sup>30</sup>, actualisée en 2019, permet désormais de disposer d'indicateurs de dépenses, de taux de couverture des dépenses sur marchés, d'indicateurs par fournisseur et/ou par marché pour l'ensemble des services et par service. En 2019, une planification des achats dans un tableau actualisé et suivi a été mise en place. La composition et le périmètre d'intervention de la commission des marchés<sup>31</sup> ont été révisés. Le guide des procédures a été mis à jour : il est désormais structuré en quatre tomes comprenant l'ensemble des règles applicables en matière de commande publique<sup>32</sup>.

Au cours de l'exercice 2019, un travail d'identification des leviers de performance a été effectué avant le lancement de chacun des marchés et une note évaluant les gains d'achats au terme de la procédure réalisée. La présidence souligne que ces actions seront complétées en 2020 et 2021 par la mise au point d'une stratégie des achats notamment dans le cadre des objectifs fixés par le plan de performance (*cf. infra*).

Le module « marchés » de la nouvelle application budgétaire et comptable, qui présentait d'importantes faiblesses signalées au prestataire en 2017, n'a toujours pas été stabilisé<sup>33</sup>.

La couverture des dépenses par des marchés a connu une nouvelle amélioration en 2019. Pour les cinq services supports de la présidence de la République, elle a atteint plus de 85% des dépenses (hors masse salariale) contre 83% en 2018.

La Cour a examiné quatre des 35 procédures notifiées sur 2019. Leur analyse a montré une bonne maîtrise des procédures.

La convention passée, en mai 2017, avec une même personne, pour un montant forfaitaire mensuel de 5 200 € TTC relative aux prestations de coiffure et de maquillage pour le compte de la présidence de la République a été reconduite en 2019.

Enfin, la Cour a également procédé à la vérification de 14 paiements enregistrés sur le compte de classe 6 qui n'appellent pas d'observation à l'exception de deux factures du cabinet de conseil contractualisé par le biais d'un marché de l'union des groupements d'achats publics (UGAP) dans le cadre de la réorganisation des services.

Le rapprochement effectué par l'équipe de la présidence pilotant la réorganisation, entre le montant de ces deux factures et le suivi des prestations exécutées par le prestataire est apparu difficile mais a pu être réalisé. Un meilleur suivi de la dépense au fur et à mesure de l'exécution des prestations aurait pu être utilement mis en place entre l'ordonnateur et le comptable.

<sup>29</sup> Régularité juridique, sécurité des approvisionnements et d'efficacité économique ; renforcement des actions visant à identifier les fournisseurs susceptibles de répondre aux besoins et du parangonnage en amont des procédures ; recherche de mutualisations internes entre services et interministérielles ; intégration des considérations environnementales dans les marchés publics.

<sup>30</sup> La première carte des achats issue des données du module marché de la nouvelle application budgétaire et comptable avait été élaboré en 2017.

<sup>31</sup> Participation à la commission d'attribution des marchés publics du directeur adjoint de cabinet, directeur général des services et du contrôleur de gestion.

<sup>32</sup> Guide de déontologie de l'achat public, précis du droit de la commande publique, guide pratique de l'achat public et guide pratique d'analyse des offres.

<sup>33</sup> La carte des achats doit ainsi faire l'objet d'un retraitement manuel car elle comptabilise par exemple des conventions en marchés publics (taux d'erreur estimé à 3%).

## 2. Les procédures

### a) Un recours accru aux moyens de paiement électronique et aux prélèvements

S'agissant des recettes, la présidence, suivant la recommandation 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).

Ainsi, l'encaissement par terminal de paiement au restaurant administratif atteint, en 2019, 88 % des recettes perçues.

La formule du prélèvement ou du virement est proposée aux usagers de la crèche pour le versement des participations parentales et aux occupants du Palais de l'Alma pour le paiement des redevances et charges locatives. L'adhésion à ce mode de paiement a progressé pour les charges locatives (54 % en 2019 contre 39 % en 2018). Il dépasse les 89 % pour les redevances et concerne 96 % des familles qui bénéficient du service de la crèche (87 % en 2018).

Enfin, la formule du prélèvement a été étendue au paiement des plateaux-repas servis par l'intendance au dernier quadrimestre 2018 avec un taux d'adhésion de 38 % début 2019 passé à 43 % début 2020.

### b) Les évolutions concernant la gestion des régies

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

Toutes les régies de la présidence de la République avaient fait l'objet d'un contrôle inopiné, par le contrôleur de gestion, au cours du 4<sup>ème</sup> trimestre 2018. Ces contrôles avaient permis de déceler plusieurs anomalies mineures et de définir un plan d'action mis en œuvre en 2019.

### c) La consolidation de la comptabilité analytique

Les nomenclatures budgétaire et comptable permettent désormais un suivi plus fin de l'utilisation des crédits notamment dans la perspective de la restitution des coûts d'un service, d'une fonction, d'un projet ou d'une prestation réalisée.

À cet effet, le référentiel « articles » paramétré a été actualisé pour tenir compte des nouveaux marchés passés et mettre en adéquation les articles liés à la comptabilisation de la paye avec le nouveau SIRH. Cette consolidation effectuée, les restitutions attendues pourront donc être réalisées.

## 3. Le contrôle de gestion et le contrôle interne

### a) La mise en œuvre des préconisations formulées lors des audits du contrôleur de gestion

L'utilité du contrôle de gestion s'est, une nouvelle fois, confirmée lors de l'exercice 2019, au cours duquel se sont concrétisées de nouvelles avancées dans le cadre de la mise en œuvre des préconisations déjà formulées lors des exercices précédents notamment dans le cadre de l'audit organisationnel, qui préconise un changement rapide et structurant.

La Cour avait souligné dans son précédent rapport que certaines préconisations d'audit n'avaient pas encore été mises en œuvre, notamment celles de l'audit de 2016 sur la gratuité de la restauration administrative qui avait montré une hausse de la part des repas gratuits pour les agents sous astreinte, qui représentaient environ 200 000 € en 2015 (soit 30 % des recettes contre 23 % en 2013). La présidence précise qu'un travail est en cours pour procéder à une remise à plat des différentes situations rencontrées en matière de prestations de restauration.

#### b) Le suivi des indicateurs de gestion

Le tableau de bord synthétique, mis en place dans le cadre du contrôle de gestion, à l'attention du cabinet du président, en complément des indicateurs d'activité ou de résultat existants a été consolidé pour l'exercice 2019. En dépit du caractère déclaratif de certains des indicateurs retenus qui ne peuvent être croisés avec les données comptables, il s'agit d'un instrument utile de suivi de l'activité des services.

Dans le tableau de bord synthétique 2015-2019, 17 indicateurs d'activité ou de performance ont ainsi été examinés concernant l'ensemble des services de la présidence.

Ils permettent de constater certains progrès dans la gestion, par exemple, le délai de paiement par le comptable passé de six jours fin 2015 à quatre jours fin 2019 ou la maîtrise des dépenses de fluides grâce à une diminution de près de 14 % du volume de consommation d'eau sur la période 2015-2019.

Toutefois, une redéfinition des indicateurs existants pourrait être envisagée en fonction des possibilités offertes par la nouvelle application budgétaire et comptable, ainsi que des impacts de la réorganisation des services en vue d'une meilleure mesure de la performance. À cet effet, la présidence indique qu'un travail de révision des indicateurs a été confié au contrôleur de gestion.

#### c) La consolidation du contrôle interne financier

Engagée dans une démarche de contrôle interne depuis 2015, la présidence a mis en œuvre un contrôle interne comptable (CIC) avec l'adoption d'une carte des processus, d'une carte des risques et d'un plan d'action.

L'année 2019 a été marquée par la révision de la carte des processus et du plan d'action pour prendre en compte les évolutions du plan de transformation. Par ailleurs, le module « contrôle interne budgétaire et comptable » disponible dans le logiciel comptable a été initié avec la définition des processus, et le paramétrage de l'organigramme fonctionnel. Toutefois, des contraintes techniques n'ont pas permis, en 2019, un croisement direct de ces données avec la comptabilité. Enfin, le risque financier lié au plan de transformation n'avait pas été identifié en tant que tel dans la carte des risques lors de son lancement. Il serait souhaitable à l'avenir d'identifier, parmi les risques financiers, des opérations d'ampleur comparable.

Dans le cadre de la mise en place d'un contrôle interne budgétaire (CIB), la présidence avait commencé en 2017 à recenser les risques budgétaires auxquels elle était confrontée, puis à élaborer en 2018 une procédure budgétaire décrivant les étapes budgétaires d'un exercice, d'une carte des risques et d'un plan d'action. La mise en œuvre effective, en 2019, du CIB a permis des améliorations notamment sur les points suivants : l'élaboration du budget, le pilotage de la gestion ou l'adaptation des contrôles aux enjeux.

En 2019, un contrôleur interne a été placé auprès du directeur général des services.

### III. LA RÉORGANISATION DES SERVICES DE LA PRÉSIDENCE

#### A. LA GENESE DU PROJET

##### 1. L'organisation avant la transformation

Dans l'histoire récente de l'Élysée, aucune trace n'a été trouvée d'une réforme d'ensemble des services de la présidence. Des évolutions importantes avaient certes été entreprises ces deux dernières décennies comme la mise en place d'un budget propre à partir de 2008 et des progrès avaient été accomplis dans la gestion de la dépense. Mais, elles n'avaient pas été accompagnées d'une refonte générale de la structure des services. L'organisation avait été modifiée partiellement au fil du temps, selon les circonstances. L'organigramme éclaté et cloisonné en résultant était le fruit de l'histoire. Dans ce cadre, la tradition et la mémoire des personnels ont toujours joué un rôle déterminant.

En 2018, à côté du cabinet et de l'état-major particulier du président, le directeur de cabinet disposait de 16 services spécialisés qui lui rendaient compte directement (cf. annexe).

##### 2. L'évaluation initiale

Le chef de l'État a souhaité revoir l'organisation des services à son arrivée. En octobre 2017, le directeur de cabinet a demandé un état des lieux qui a révélé « *les limites d'une organisation historique, efficace mais peu efficiente, mise à l'épreuve par l'accroissement de la charge de travail* ». De nombreuses faiblesses étaient également relevées, comme une habitude de travail dans l'urgence sans capacité d'anticipation, un déficit important de procédures formalisées et une circulation de l'information pénalisée par une culture de « territoire » incitant à sa rétention.

A partir de mars 2018, un appui extérieur a été sollicité pour confirmer ce premier diagnostic, le mettre en perspective et définir une organisation générale cible. En juin 2018, le cabinet de conseil à qui ces missions ont été confiées a proposé une nouvelle organisation d'ensemble assortie d'un plan de transformation à mettre en œuvre en deux ans. La nouvelle organisation, fondée sur quatre nouvelles directions au sein desquelles les seize anciens services ont été répartis, a été validée durant l'été 2018.

Dès le départ, le périmètre de la réorganisation a exclu le cabinet dans ses composantes civile et militaire et la fonction sécurité, même si ce champ a fait l'objet d'un remaniement de façon distincte à travers la création d'une direction de la sécurité de la présidence de la République (DSPR).

##### 3. Les objectifs poursuivis

Les insuffisances diagnostiquées au sein de l'organisation historique montraient que d'importantes marges de progrès apparaissaient en ce qui concerne la performance des services notamment en termes d'efficience<sup>34</sup>. Trois axes stratégiques en ont découlé :

- mettre en place une organisation resserrée, articulée en quatre directions avec des missions claires ;
- renforcer le pilotage de l'activité ;
- normaliser le fonctionnement en appliquant les bonnes pratiques reconnues dans l'administration ou l'entreprise, et en professionnalisant l'encadrement.

Pour les mettre en œuvre, sept chantiers thématiques ont été identifiés : organisation détaillée, gouvernance (animation stratégique et transverse des services), mise en opération des

<sup>34</sup> L'objectif final est présenté aux agents de la présidence en une formule : « *Des services de la Présidence exemplaires (excellents (qualité et efficacité), efficaces et résolument modernes) et agiles entièrement dédiés, directement ou indirectement, à la facilitation et à l'accompagnement des activités présidentielles afin de permettre de répondre aux attentes de nos concitoyens* ».

nouveaux services et montée en puissance des services existants, projets de modernisation, plan de performance, conduite du changement et pilotage. Il convenait de les séquencer dans le temps (*cf. encadré sur la feuille de route*).

## B. LA CONDUITE DU PROJET

### 1. Les acteurs

L'équipe de pilotage du projet était constituée du secrétaire général, du directeur de cabinet, du directeur général des services (DGS), arrivé le 17 septembre 2018, et d'un conseiller technique.

Les trois futurs directeurs ont été chargés de la préfiguration de leur direction respective dès l'automne 2018.

#### Une feuille de route en deux étapes

Une première phase de préparation s'est étalée de septembre 2018 à mars 2019. Elle a consisté en :

- la définition détaillée de l'organisation et de la gouvernance associée ;
- le pilotage des effectifs pour atteindre l'organisation cible (« manœuvre RH ») ;
- la mise au point de fiches de poste et recrutement des encadrants ;
- l'accompagnement au changement à travers des séances d'information et d'échanges avec le personnel de format varié ;
- le cadrage de projets de modernisation ;
- l'élaboration d'un plan de performance.

Une seconde phase de mise en œuvre s'est déroulée d'avril 2019 à juillet 2019 avec :

- la bascule officielle vers la nouvelle organisation ;
- la mise en place du pilotage selon deux niveaux stratégique et opérationnel ;
- la réalisation des premiers projets de modernisation ;
- la définition de l'organisation du bureau du cabinet et des cellules d'appui administratif ;
- la montée en puissance de la direction des opérations (implantation immobilière, outillage, modes de fonctionnement) ;
- la première séquence de mise en œuvre du plan de performance à travers notamment l'élaboration du budget pour 2020.

### 2. Le recours à des conseils externes

Face à l'ampleur du projet, l'appui d'un cabinet de conseil a été sollicité. Il est intervenu dans toutes les phases du plan de transformation, initialement pour analyser, approfondir l'état des lieux effectué en interne afin d'en déduire un modèle d'organisation (*cf. supra*) puis proposer et participer à la mise en place du plan de transformation. Le montant consolidé de l'ensemble de ces prestations s'est élevé à 1,1 M€ TTC<sup>35</sup>.

La mission a comporté trois phases successives qui ont commencé en mars 2018 pour s'achever en juillet 2019.

L'examen, lors du contrôle de l'exercice 2018, de l'exécution de la première prestation (mission 1) contractualisée selon une procédure sans publicité ni mise en concurrence en application de l'article 14-11° de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015, avait amené la Cour à recommander de renforcer le suivi des services fournis par le prestataire.

Les missions 2 et 3 ont été confiées au même cabinet de conseil par le biais d'un marché à bons de commande de l'union des groupements d'achats publics (UGAP). L'analyse de

<sup>35</sup> Ce montant correspond à 0,95 M€ HT, dont 0,9 M€ acquittés à l'union des groupements d'achats publics (UGAP) avec un paiement réparti sur les exercices 2018 et 2019.

l'exécution du contrat montre que l'équipe de pilotage du projet a mis en place un tableau de suivi des commandes et des livrables associés en application de la recommandation de la Cour. L'examen des conditions d'exécution de ce marché ainsi que son montant n'appellent pas d'observations particulières. Toutefois, à l'avenir, pour les contrats dont l'enjeu financier est important, ce suivi pourrait encore être perfectionné en organisant un contrôle mensuel du montant chiffré des prestations réalisées.

Un second cabinet, expert en formation et en appui individuel (*coaching*), a fourni un accompagnement complémentaire. Il s'agissait de réaliser des formations individualisées, sur la base du volontariat. Elles ont concerné 17 assistants du bureau du cabinet et cinq cadres qui prenaient de nouvelles fonctions. Le coût de ces prestations s'est élevé 80 794 € TTC.

### **3. La conduite du changement**

La nouvelle organisation n'a pas reçu d'avis d'un comité technique ou équivalent, qui n'existe pas à la présidence de la République.

Les agents ont cependant été associés au processus jusqu'à ce que le nouvel organigramme ait été mis en œuvre dans le cadre d'un plan de conduite du changement. Des actions d'information, à destination de l'ensemble du personnel en novembre 2018 puis par direction en décembre 2018 ont été menées. Une centaine d'entretiens ainsi que de nombreux ateliers de travail ont été réalisés auprès des agents.

La transformation s'est opérée sans recourir à des départs et des arrivées importantes de personnels puisque le taux de rotation<sup>36</sup> en 2019 (17 %) est comparable à celui de 2018 (14 %).

## **C. LES SERVICES DE LA PRESIDENCE DEPUIS LE 1<sup>er</sup> AVRIL 2019**

### **1. La nouvelle organisation**

Avec la direction de la sécurité de la présidence de la République, quatre nouvelles directions ont été créées le 1<sup>er</sup> avril 2019 (*cf.* annexe).

Un poste de directeur général des services également membre du cabinet a également été créé.

Des projets de direction ont été élaborés au sein de chacune des trois directions. Ces documents précisent, pour chacune de ces entités, ses missions, ses objectifs, ses processus clé, son organisation et sa gouvernance. L'organisation précédente ne disposait pas de tels textes.

A l'échelon inférieur, des projets de services ont été élaborés.

Des cellules d'appui administratif ont été intégrées dans chacune des trois directions. Elles facilitent les échanges transverses dans le domaine du soutien.

La direction des opérations (DIROP) organise les réceptions à l'Élysée et les déplacements à l'étranger et en France. Elle assiste le président, son entourage et les conseillers notamment en assurant leur secrétariat au travers du bureau du cabinet et en accompagnant leurs visiteurs. Enfin, elle est en charge de la restauration. Elle dispose de deux services, l'intendance et les événements présidentiels, d'un bureau du cabinet<sup>37</sup> et d'une cellule d'appui administratif.

La direction des ressources et de la modernisation (DRM) assure, d'une part, la conservation du patrimoine présidentiel et des archives et, d'autre part, la disponibilité des systèmes d'information et des moyens numériques. Elle accompagne le développement des nouveaux outils numériques. Elle administre, mobilise et développe les ressources humaines. Elle est chargée de la gestion des crédits de la présidence de la République et du contrôle interne. Elle

<sup>36</sup> Le taux de rotation comprend les personnels militaires.

<sup>37</sup> En charge des moyens généraux, il accueille et oriente les visiteurs, gère le courrier interne et les fournitures, et regroupe les secrétariats des conseillers.

informe régulièrement les directions de la situation financière. Elle dispose de quatre services, patrimoine, informatique / réseaux / numérique, ressources humaines et action sociale, achats et finances, d'une mission « archives – mémoire », ainsi que d'une cellule d'appui administratif.

La direction de la communication (DIRCOM) met en œuvre la stratégie de communication de la présidence de la République. Elle effectue une veille des médias et assure les relations avec la presse. Elle est également en charge de la communication interne. Elle est constituée de deux services (communication directe et presse / veille) et de trois cellules (création artistique, scénographie et appui administratif). Un service en charge des relations externes utilise tous les canaux (courriers, e-mails, réseaux sociaux). Les activités de veille et de diffusion de l'information ont été regroupées.

## 2. La gouvernance

Une gouvernance formalisée a été instaurée (*cf.* annexe). A l'échelon du cabinet, un point hebdomadaire de gestion RH et financière est effectué entre le directeur de cabinet, le DGS et le directeur des ressources et de la modernisation.

A l'échelon du DGS, sous son autorité, un comité de direction bimensuel se réunit avec les quatre directeurs. Des réunions bimensuelles bilatérales entre le DGS et chaque directeur sont également organisées.

Des comités de direction semestriels soit sur des sujets spécifiques tels que l'informatique ou l'immobilier, soit élargis aux responsables de service traitant de sujets transverses variés (RH, l'organisation des événements, gestion budgétaire, schéma immobilier, etc.) sont également créés. Le comité semestriel relatif à l'informatique et celui rattaché à l'immobilier se rapprochent d'un comité d'investissement habituel dans l'administration.

A l'échelon des directions, des réunions de direction hebdomadaires se déroulent selon des modalités propres à chaque directeur.

Enfin des réunions des cellules d'appui administratif ont lieu à un rythme bimestriel sur des sujets financiers (budget), administratifs (procédures) et de ressources humaines.

## 3. Les résultats

Parallèlement à la mise en place de cette gouvernance, un plan de performance a été défini, dont la mise en œuvre sera progressive, en l'absence de référence antérieure de performance dans les services de la présidence. Des leviers d'économies ont été identifiés : quinze pour la DIROP comme, par exemple, la mise en place de marchés pour l'hébergement et la location de véhicules pour les déplacements ; sept pour la DRM, tels que la maîtrise des surconsommations de forfaits téléphoniques, et sept également pour la DIRCOM qui incluent notamment la maîtrise des coûts d'abonnement à la presse et de documentation.

La plupart des effets de ce plan de performance ne pourront être visibles que sur le moyen terme et la Cour veillera à analyser son application dans le futur. Le plan de transformation comportait différents projets de modernisation en particulier dans le domaine numérique. Tous n'ont pu être mis en œuvre selon le calendrier initialement prévu. Le projet de déploiement d'un parapheur numérique a été reporté *sine die*.

Pour autant, certaines améliorations ont pu être observées dès 2019.

La procédure budgétaire révisée s'apparente à la gestion d'un programme au sein de l'administration où les quatre directeurs seraient responsables d'un budget opérationnel de programme (BOP) organisé par destination. Un dialogue de gestion a lieu au cours duquel chaque directeur exprime ses besoins sur lesquels le cabinet rend un premier arbitrage. Une fois celui-ci rendu, la dotation est répartie entre les quatre directeurs. Durant l'exécution, des conférences se déroulent pour suivre les dépenses et procéder à des ajustements le cas échéant.

Cette évolution s'inscrit dans un objectif de normalisation de la gestion que la présidence s'était fixé



La mise en place d'un agenda numérique partagé des événements est un deuxième exemple. Auparavant, les informations relatives à un événement à venir étaient mal diffusées. Cet outil permet une plus grande anticipation et une meilleure organisation interne. Le fait que la direction des opérations soit devenue l'interlocuteur unique pour organiser un événement, apporte une simplification.

Enfin, grâce à une réflexion sur le fonctionnement de certaines activités, des optimisations ont pu être réalisées. En établissant une charte sur la qualité de vie au travail et en évaluant plus précisément le juste besoin, la direction des ressources et de la modernisation est parvenue à réduire le recours aux heures supplémentaires de 20% par rapport à 2018. L'organisation d'un système de rotation pour les huissiers et de brigade de deux ou trois personnes pour les assistants du cabinet a permis d'économiser plusieurs emplois.

La présidence de la République a réussi à conduire dans des délais contenus une réforme d'ensemble de ses services sans dysfonctionnement notable et en obtenant de premiers résultats.

Cette réforme, qui définit les missions et les moyens de chaque service et qui rapproche leur mode de gestion des pratiques du reste de l'administration, devrait permettre de mettre en œuvre à l'avenir une gestion plus claire et sensiblement améliorée des moyens humains et financiers de la présidence de la République.



**Pierre Moscovici**

## Sommaire

<b>I. LA SITUATION FINANCIÈRE ET L'EXÉCUTION 2019</b> .....	<b>3</b>
<b>A. LES COMPTES À FIN 2019</b> .....	<b>3</b>
1. Le compte de résultat.....	3
2. Le bilan .....	3
<b>B. L'EXÉCUTION DU BUDGET DE 2019</b> .....	<b>4</b>
1) La loi de finances initiale et l'exécution budgétaire .....	4
2) Les dépenses de personnel .....	4
3) Les dépenses de fonctionnement courant .....	7
4) Les déplacements présidentiels .....	8
7) Les dépenses de télécommunication, informatique et numérique .....	11
8) La gestion du patrimoine.....	11
9) Les dépenses rattachées à l'activité propre du conjoint du président de la République.....	13
<b>II. LA GESTION BUDGETAIRE ET COMPTABLE</b> .....	<b>15</b>
<b>A. LE CADRE BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE</b> .....	<b>15</b>
1. La révision du règlement budgétaire et comptable .....	15
2. L'évolution du système d'information financière .....	15
<b>B. LES OPERATIONS DE GESTION</b> .....	<b>16</b>
1. La fonction achat .....	16
2. Les procédures .....	17
3. Le contrôle de gestion et le contrôle interne.....	17
<b>III. LA RÉORGANISATION DES SERVICES DE LA PRÉSIDENCE</b> .....	<b>19</b>
<b>A. LA GENESE DU PROJET</b> .....	<b>19</b>
1. L'organisation avant la transformation .....	19
2. L'évaluation initiale .....	19
3. Les objectifs poursuivis.....	19
<b>B. LA CONDUITE DU PROJET</b> .....	<b>20</b>
1. Les acteurs .....	20
2. Le recours à des conseils externes.....	20
3. La conduite du changement .....	21
<b>C. LES SERVICES DE LA PRÉSIDENCE DEPUIS LE 1<sup>ER</sup> AVRIL 2019</b> .....	<b>21</b>
1. La nouvelle organisation .....	21
2. La gouvernance .....	22
3. Les résultats.....	22
<b>IV. ANNEXES RELATIVES AUX COMPTES DE LA PRÉSIDENCE DE LA RÉPUBLIQUE ET A LA REORGANISATION</b> .....	<b>25</b>

**IV. ANNEXES RELATIVES  
AUX COMPTES DE LA PRÉSIDENTE DE LA RÉPUBLIQUE ET A LA REORGANISATION**

**LE COMPTE DE RESULTAT DE L'ANNÉE 2019**

**LE BILAN DE L'ANNÉE 2019**

**PRÉSENTATION DE LA DOTATION BUDGÉTAIRE DE L'ANNÉE 2019 ET DE SON  
UTILISATION**

**ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE**

**ORGANIGRAMME AVANT LA REORGANISATION**

**ORGANIGRAMME AU 1<sup>ER</sup> AVRIL 2019**

**INTANCES DE GOUVERNANCE DE LA NOUVELLE ORGANISATION**

## LE COMPTE DE RESULTAT DE L'ANNÉE 2019

CHARGES		PRODUITS				
CHARGES DE FONCTIONNEMENT		PRODUITS DE FONCTIONNEMENT				
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
<b>Achats de marchandises</b>						
Achats stockés (Alimentation et boisson)	1 687 815,94	2 104 707,56	1 841 880,19			
Achats non stockés (Fluides)	1 289 543,78	1 519 153,48	1 663 035,99			
Achats divers	1 868 235,67	1 937 354,77	1 474 976,75			
<b>Services extérieurs</b>						
Prestations informatiques	650 530,82	832 479,81	786 451,27			
Locations	3 231 706,50	3 224 640,39	2 379 534,68			
Entretiens et réparations	2 349 143,56	2 479 897,81	2 569 359,05			
Assurances	107 044,07	108 129,61	133 402,72			
Etudes et recherche	2 312,78	259 773,75	894 314,99			
Services extérieurs divers (Documentation général et technique, Stages et formations, ...)	1 391 331,15	1 375 425,26	1 819 723,97			
<b>Autres services externes</b>						
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	189 257,23	73 494,05	184 508,88			
Transports et déplacements, missions et réceptions	13 358 082,38	15 588 908,24	12 362 679,04			
Frais postaux et télécommunications	1 531 550,21	1 415 624,83	902 206,63			
Services bancaires et assimilés	1 571,53	1 755,98	1 770,68			
Divers autres charges externes	1 721 705,26	1 858 406,61	2 107 055,51			
<b>Autres charges de gestion</b>						
Impôts, taxes et versement assimilés	190 502,35	211 457,77	154 855,18			
Intérêts moratoire inadmissibles	1 234,53	469,00	5 225,56			
Redevances, brevets et licences	114 228,10	181 328,94	486 124,20			
Admissions en non valeur, décisions gracieuses (Buvres sociales)	1 028,33	-	-			
	209 400,00	196 924,00	126 606,84			
Valeurs comptables des éléments d'actifs cédés		465,39	-			
Divers autres charges de gestion ordinaire	4 762,05	12 172,51	11 854,77			
<b>Charges de personnel</b>						
Salaires, traitements et rémunérations diverses et charges sociales*	67 483 508,07	70 078 285,05	69 142 528,69			
Autres charges de personnel	405 110,66	664 710,25	717 495,39			
<b>Dotations aux amortissements, dépréciations, provisions et valeurs nettes comptables des actifs cédés</b>						
	4 323 958,11	4 752 814,42	5 565 110,44			
<b>TOTAL CHARGES DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>102 113 563,08</b>	<b>108 878 379,48</b>	<b>105 330 701,42</b>	<b>102 129 959,29</b>	<b>105 071 259,09</b>	<b>106 317 447,38</b>
Charges d'intérêt						
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement						
Pertes de change	2 472,30	442,05	111,93	745,00	868,60	99,84
Autres charges financières					171,57	
Dotations aux amortissements, dépréciations et aux provisions financières						
<b>TOTAL CHARGES FINANCIERES</b>	<b>2 472,30</b>	<b>442,05</b>	<b>111,93</b>	<b>745,00</b>	<b>1 040,17</b>	<b>99,84</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>102 116 035,38</b>	<b>108 878 821,53</b>	<b>105 330 813,35</b>	<b>102 130 704,29</b>	<b>105 072 299,26</b>	<b>106 317 547,22</b>
RESULTAT DE L'ACTIVITE (BENEFICE)	1 668,91	-	986 733,87			
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>102 130 704,29</b>	<b>108 878 821,53</b>	<b>106 317 547,22</b>	<b>102 130 704,29</b>	<b>108 878 821,53</b>	<b>106 317 547,22</b>

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

## LE BILAN DE L'ANNÉE 2019

ACTIF IMMOBILISE	ACTIF			PASSIF		
	Brut	N		FONDS PROPRES	2019	2018
		Amortissements et dépréciations	Net			
Immobilisations incorporelles	4 243 320,66	3 049 117,43	1 194 203,23	Réserves	7 160 324,79	7 160 324,79
Immobilisations corporelles	39 968 339,76	28 677 116,93	11 291 222,83	Report à nouveau	8 691 304,19	12 497 826,46
Immobilisations financières	-	-	-	Résultat de l'exercice (déficit ou perte)	985 733,87	-3 806 522,27
				Dotations d'investissement	-	-
				TOTAL FONDS PROPRES	16 838 362,85	15 851 628,98
				PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	-	-
				Provisions pour risques	-	-
				Provisions pour charges	3 264 060,87	2 571 174,03
				TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	3 264 060,87	2 571 174,03
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	44 211 660,42	31 726 234,36	12 485 426,06	TOTAL CAPITAUX PROPRES	20 102 423,72	18 422 800,01
ACTIF CIRCULANT				DETTES FINANCIERES	-	-
Stocks	-	-	-	TOTAL DES DETTES FINANCIERES	-	-
Créances	1 347 544,19	-	1 347 544,19	DETTES NON FINANCIERES	-	-
				Dettes fournisseurs et comptes rattachés	380 650,74	251 493,29
				Dettes administrations et comptes rattachés	10 193 041,91	11 366 951,92
				Dettes fiscales et sociales	142 392,79	-
				Autres dettes non financières	3 575 486,51	-
TOTAL ACTIF CIRCULANT (hors Trésorerie)	1 347 544,19	-	1 347 544,19	TOTAL DETTES NON FINANCIERES	14 291 511,95	11 618 445,21
TRÉSORERIE				TRÉSORERIE	-	-
Disponibilités	20 561 065,42	-	20 561 065,42	TOTAL TRÉSORERIE	-	-
TOTAL TRÉSORERIE	20 561 065,42	-	20 561 065,42	Comptes de régularisation	-	-
Comptes de régularisation	-	-	-	Ecart de conversion Passif	-	-
Ecart de conversion Actif	-	-	-	TOTAL GENERAL PASSIF	34 394 035,67	30 041 245,22
TOTAL GENERAL ACTIF	66 120 270,03	31 726 234,36	34 394 035,67			

## PRÉSENTATION DE LA DOTATION BUDGÉTAIRE DE L'ANNÉE 2019 ET DE SON UTILISATION

En crédits de paiement	LFI 2015	EXECUTION 2015	LFI 2016	EXECUTION 2016	LFI 2017 <sup>1</sup>	EXECUTION 2017 <sup>1</sup>	LFI 2018 <sup>1</sup>	EXECUTION 2018 <sup>1</sup>	LFI 2019	EXECUTION 2019
Charges de personnel (yc ARE en exécution)	67 500 000	65 421 844	67 500 000	65 181 254	67 500 000	64 948 201	69 100 000	69 555 522	71 500 000	70 974 860
Déplacements	14 328 874	13 798 560	14 300 000	17 619 424	14 300 000	17 683 060	14 300 000	20 007 024	15 050 000	13 859 757
Charges de fonctionnement courant	14 421 126	14 064 813	14 350 000	14 121 754	14 450 000	15 192 497	15 000 000	16 695 808	15 534 500	15 887 192
Equipements et travaux	4 000 000	4 822 200	4 100 000	4 732 796	4 000 000	5 366 443	5 910 000	4 038 757	4 695 500	4 672 146
Dotations aux amortissements et provisions	4 300 000	6 729 315	4 300 000	6 673 396						
Charges exceptionnelles		4 781		11 560						
Total des dépenses (hors charges calculées)	100 250 000	98 112 199	100 250 000	101 666 789	100 250 000	103 190 201	104 310 000	110 297 111	106 780 000	105 393 955
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>104 550 000</b>	<b>104 841 514</b>	<b>104 550 000</b>	<b>108 340 185</b>	<b>100 250 000</b>	<b>103 190 201</b>	<b>104 310 000</b>	<b>110 297 111</b>	<b>106 780 000</b>	<b>105 393 955</b>
Dotation loi de Finances	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	103 000 000	103 000 000	103 000 000	103 000 000
Produits divers de gestion	1 200 000	1 522 462	1 200 000	1 642 130	1 200 000	1 065 593	1 200 000	1 631 611	1 280 000	2 527 875
Produits exceptionnels	3 350 000	6 529 342	3 350 000	7 440 467	0	0	0	0	0	0
reprise quote-part sur subvention d'investissement	3 300 000	4 089 315	3 300 000	4 583 396						
reprise sur provisions		2 133 103		2 554 478						
reprise sur réserve (vente de vins)		50 000		50 000						
Autres produits exceptionnels	50 000	256 924	50 000	252 592						
Total des recettes (hors produits calculés)	101 250 000	101 829 386	101 250 000	101 944 722	101 200 000	101 065 593	104 200 000	104 631 611	104 280 000	105 527 875
Prélèvement sur réserve					2 217 400	2 124 608	110 000	5 665 500	2 500 000	-133 920
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>104 550 000</b>	<b>108 051 804</b>	<b>104 550 000</b>	<b>109 082 596</b>	<b>103 417 400</b>	<b>103 190 201</b>	<b>104 310 000</b>	<b>110 297 111</b>	<b>106 780 000</b>	<b>105 393 955</b>

<sup>1</sup> Suite à la mise en place des nouvelles procédures budgétaires et comptables à compter du 1er janvier 2017, les exercices 2016 et 2017 doivent être comparés après soustraction du montant des charges 2016 de deux catégories de dépenses qui ne sont pas considérées par le décret GBCP comme des charges budgétaires (dotations aux provisions et aux amortissements). La comparaison entre exercices s'effectue "hors charges calculées".

## ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

Organisation 2018	Effectif au 31 décembre 2018	Organisation 2019	Effectif au 31 décembre 2019	Variation 2019/2018
Cabinet (membres)	47	Cabinet (membres)	47	0
État-major particulier	28	État-major particulier	28	0
Décorations	2	Décorations	2	0
Protocole	13	Protocole	8	-5*
Chargés de missions & RSSI	7	RSSI et contrôle interne	3	-4**
Médical	7	Médical	7	0
<i>Sous-total</i>	<b>104</b>		<b>95</b>	<b>-9</b>
Service images & événements	27	Direction de la communication (DIRCOM)		
Presse	14			
Communication numérique	7			
Correspondance présidentielle	71			
<i>Sous-total</i>	<b>119</b>		<b>107</b>	<b>-12***</b>
Commandement militaire	242	Direction de la sécurité de la présidence de la République(DSPR)	220	-22
GSPR	76		67	-9
<i>Sous-total</i>	<b>318</b>		<b>287</b>	<b>-31****</b>
Ressources humaines et finances	29	Direction des ressources et de la modernisation (DRM)		
Administration, conservation, patrimoine	52			
Télécommunication & informatique	42			
Affaires sociales	3			
Archives et information documentaire	7			
<i>Sous-total</i>	<b>133</b>		<b>90</b>	<b>-43*****</b>
Intendance	82	Direction des opérations (DIROP)	141	59
Secrétaires du cabinet	60		59	-1
<i>Sous-total</i>	<b>142</b>		<b>200</b>	<b>58</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>816</b>		<b>779</b>	<b>-37</b>

\* Transfert de la plupart des agents vers la DIROP ou la DIRCOM (correspondance)

\*\* *Statu quo* pour la RSSI (2), transfert des chargés de mission vers le cabinet (4), création du contrôle interne (1)

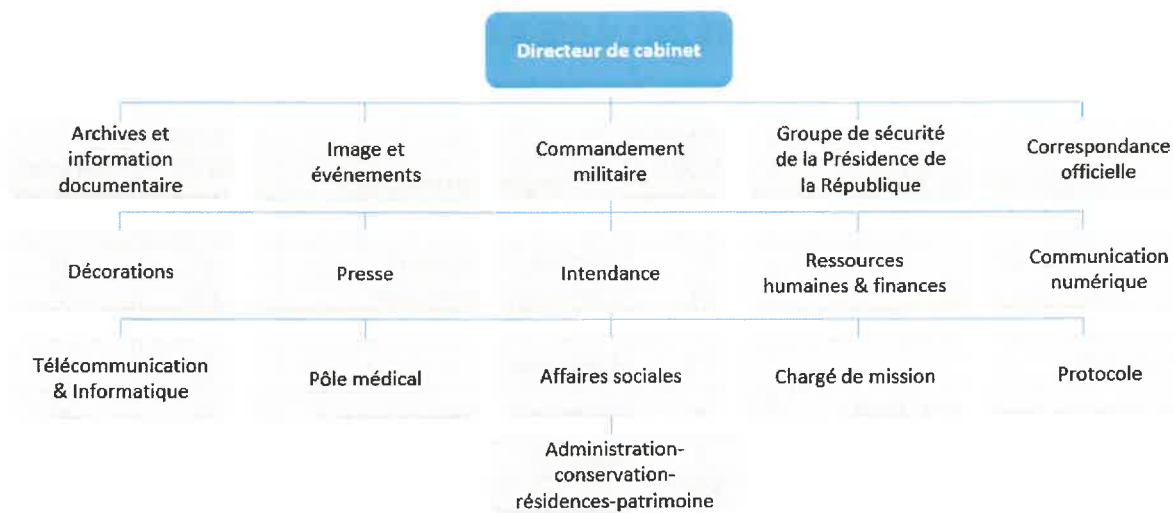
\*\*\* Transfert d'une grande partie de l'audiovisuel vers la DIROP

\*\*\*\* Transfert du dessin impression, des huissiers d'étage et d'une partie de la veille presse vers d'autres directions & Rattachement de certains gardes à leur direction d'emploi (DIRCOM, DRM, DIROP)

\*\*\*\*\* Transfert d'une partie des agents vers la DIROP (fournitures, cadeaux, logistique, événementiel)

Source : Cour des Comptes.

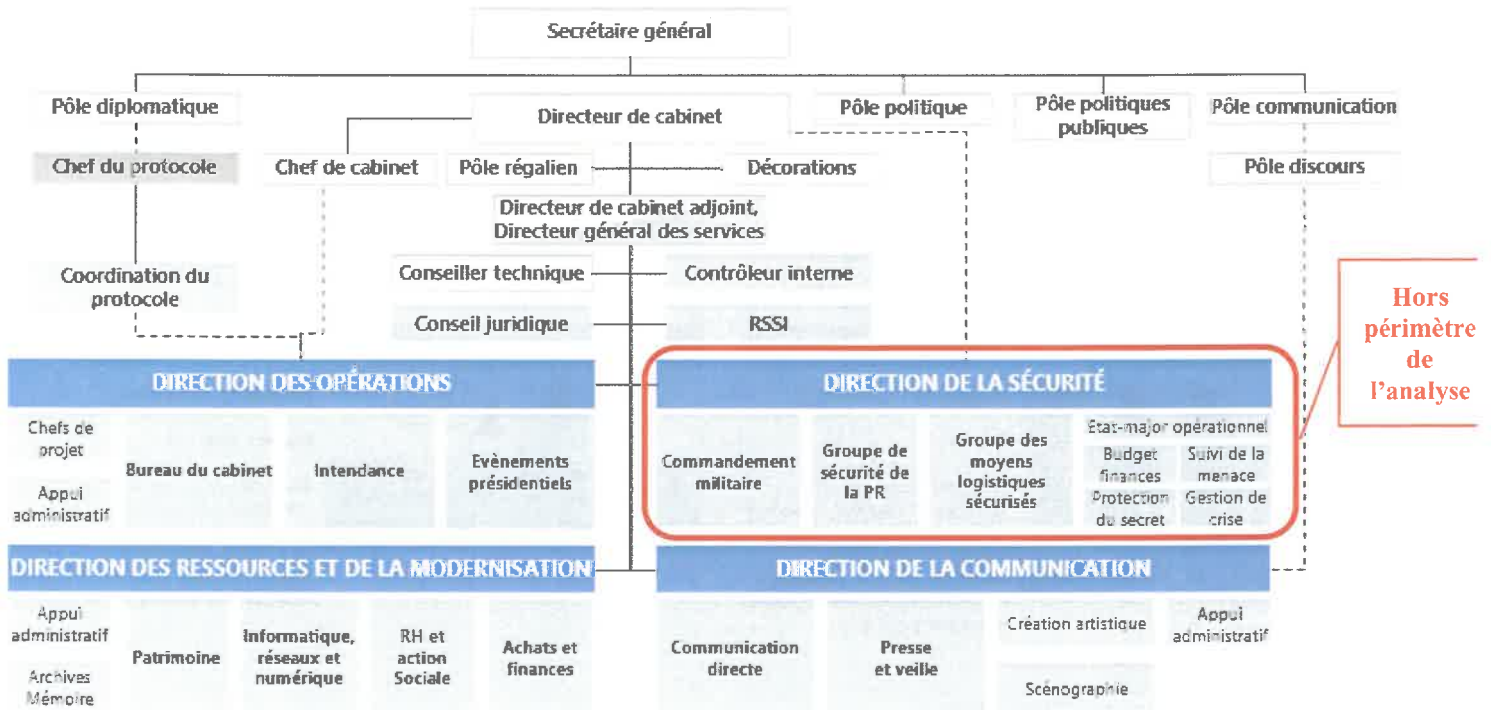
## ORGANIGRAMME AVANT LA REORGANISATION



Source : Cour des comptes.

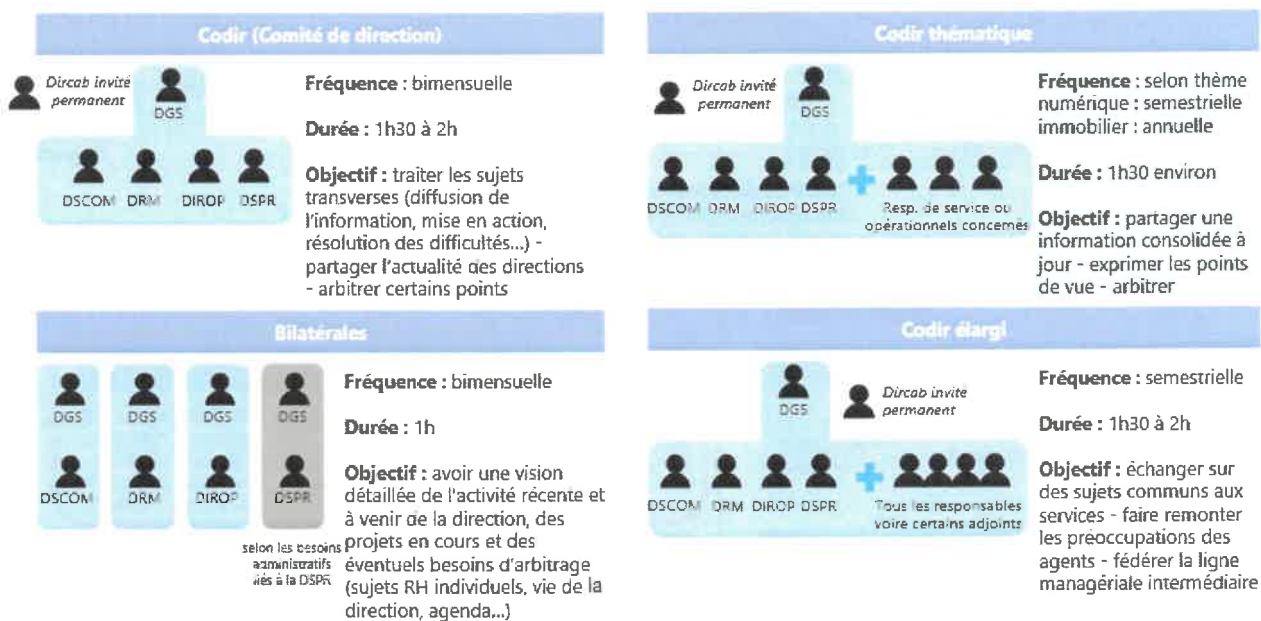


## ORGANIGRAMME AU 1<sup>ER</sup> AVRIL 2019



Source : Présidence de la République.

## INSTANCES DE GOUVERNANCE DE LA NOUVELLE ORGANISATION



Source : Présidence de la République.