



*Le Premier président*

Paris, le 22 juillet 2011

à

Monsieur Nicolas SARKOZY  
Président de la République

Objet : les comptes et la gestion des services de la Présidence de la République -  
exercice 2010 et bilan 2008-2010.

Dans une lettre du 14 mai 2008 adressée à mon prédécesseur, vous avez confirmé votre décision, annoncée à l'occasion de l'audience solennelle de la Cour des comptes du 5 novembre 2007, que cette dernière fasse désormais porter son contrôle sur les comptes et la gestion des services de la Présidence de la République. Afin d'inscrire ce contrôle dans la continuité et la durée, la Cour a choisi de l'exercer chaque année, pour la troisième fois consécutive en 2011, pratique inhabituelle au regard du rythme, le plus souvent quinquennal, des contrôles auxquels elle soumet les organismes relevant de sa compétence.

La fréquence des investigations ainsi menées auprès des services de l'Élysée, relayées par la vigueur de l'action conduite par votre directeur de cabinet et ses collaborateurs afin de parvenir, selon les instructions que vous leur aviez données, à une gestion attentive à la règle de droit, soucieuse d'efficacité et économe des deniers publics, est à l'origine des progrès accomplis depuis 2008. La continuité du dialogue ainsi instauré a permis que la quasi-totalité des recommandations de la Cour soit suivie d'effets et qu'il soit remédié à la plupart des insuffisances constatées.

Tout en analysant les situations et les pratiques qui lui paraissent appeler encore des observations, la Cour s'est attachée cette année à dresser le bilan de ces progrès qu'elle m'a prié de vous communiquer et qui peut être résumé ainsi : l'évolution des comptes des services de la Présidence de la République atteste d'une réduction des coûts de fonctionnement de ces services. Ce résultat est le fruit d'une gestion conduite selon des procédures plus rigoureuses et de pratiques mieux maîtrisées que par le passé. Il reste que des améliorations devront continuer à être recherchées tant du côté de l'allègement des charges que de la transparence des coûts.

\* \*

## **I. L'EVOLUTION DES COMPTES DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE**

La diminution des dépenses que ces comptes retracent résulte du passage d'une situation où, jusqu'en 2007, la Présidence de la République ne disposait ni d'un budget exhaustif ni des procédures lui permettant de s'assurer d'un emploi maîtrisé des crédits qu'elle prélevait sur d'autres administrations, à une situation où la consommation des crédits que lui alloue le Parlement est soumise à des procédures comptables rigoureuses et à un contrôle de gestion désormais intégré dans la culture des services.

### **A. LA DIMINUTION DES DEPENSES**

La diminution des dépenses ressort clairement de la lecture des budgets et des comptes joints en annexe.

De 2008 à 2010, les dotations budgétaires couvrant les charges dont, après vote d'une loi de finances rectificative pour l'exercice 2008, a disposé l'Élysée, sont passées de 110,4 M€ à 111 M€, soit une augmentation de 0,6%. Sur ces crédits, la consommation a diminué de -0,3%, passant de 112,6 M€ à 112,2 M€.

Les ressources propres liées à la gestion des services (produits des placements financiers, des locations immobilières, contribution des agents aux frais de la crèche, etc.) ayant elles-mêmes fortement progressé, l'exécution du budget de la Présidence de la République s'est soldée par des résultats excédentaires qui sont passés de 20 660,49 € en 2008 à 222 535,51 € en 2009 et 454 802,77 € en 2010.

L'augmentation de ces ressources résulte, pour l'essentiel, du fait qu'à dater de 2009, la totalité de la dotation budgétaire de l'Élysée lui a été versée au 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice et que le dépôt des fonds correspondants à la direction régionale des finances publiques, rémunéré au taux de 1 %, a dégagé des intérêts d'un montant de 911 165 € en 2010 qui, en 2008, à partir de versements fractionnés, n'avaient atteint que 267 855 €.

Une analyse plus affinée permet de constater que les charges de fonctionnement courant, qui représentent environ 18 % des charges totales, ont diminué en 2010 de 11,3 % par rapport à 2009 et de 21,6 % par rapport à 2008.

Ont fortement contribué à cette diminution le transfert au ministère de la culture des résidences affectées à la Présidence de la République et dont celle-ci n'avait pas l'usage ainsi que la suppression en 2010 des chasses présidentielles et de la garden party du 14 juillet.

Il apparaît également que vous aviez assigné pour objectif à vos services une baisse annuelle de 3 % des charges de personnel.

La réduction sur 3 ans n'a été que de 3 % du fait qu'à une réduction de 3,7 % en 2009 a succédé une hausse de 0,9 % en 2010.

Cette réduction n'en correspond pas moins à une diminution significative des effectifs, passés de 1 031 agents au 31 décembre 2008 à 904 au 31 décembre 2010. S'agissant de votre cabinet, le nombre des conseillers a été réduit de 82 à 46.

Sont également marquées les économies obtenues sur les postes suivants :

- les locations immobilières en diminution de 21,8 % sur 2010 par rapport à 2009 et de 10 % par rapport à 2008 ;
- les locations mobilières en diminution de 37 % par rapport à 2009 ;
- les déplacements, missions et réceptions en diminution de 11 % par rapport à 2009 mais en hausse de 30 % par rapport à 2008, année où une partie des dépenses correspondantes avait été portée par le budget de la Présidence française de l'Union européenne ;
- les frais postaux et de télécommunication en diminution de 40 % par rapport à 2009 et de 49 % par rapport à 2008.

Le bilan arrêté au 31 décembre 2010 n'appelle pas de commentaire particulier, sinon pour relever que, comme pour les deux exercices précédents, la Cour constate le retard mis par les administrations, au premier rang desquels les ministères des affaires étrangères et de la défense, à émettre les ordres de recouvrement correspondant à la rémunération des agents qu'elles mettent à la disposition de la Présidence de la République. A la fin de 2010, cette dernière conservait ainsi sur son compte une somme de 13 986 742,15 €, à hauteur de la dette que les services de l'Élysée, en dépit de multiples rappels auprès des créanciers, n'avaient pas pu solder.

## **B. LES INSTRUMENTS DE PILOTAGE DE LA GESTION**

Le directeur de votre cabinet dispose désormais d'instruments de pilotage pour obtenir des services dépensiers une gestion commandée par des impératifs d'efficacité et d'efficience.

En premier lieu, à l'initiative du directeur financier ont été conçues des fiches comptables qui permettent un suivi de l'ordonnancement et de la liquidation de la dépense. Ce suivi porte non seulement sur les immobilisations et les stocks ; il assure aussi une maîtrise permanente de l'exécution budgétaire, à partir de fiches de procédure, régulièrement actualisées et complétées, définissant à chaque stade de la consommation des crédits les opérations de contrôle à effectuer. Ainsi la qualité comptable est maintenant intégrée, tant dans la réflexion que la pratique, à partir de méthodes simples mais formalisées de façon rigoureuse.

En second lieu, le contrôle de gestion que les services financiers avaient prévu de mettre en place dès 2009, s'il a tardé à s'inscrire dans les faits, n'en est pas moins devenu opérationnel en 2010. Recruté en octobre 2009, un chargé de mission s'est vu confier le suivi et l'évaluation de la cinquantaine d'indicateurs d'activité et de performance des services, dont les résultats chiffrés sont centralisés chaque mois et servent, à l'usage de votre directeur de cabinet et des chefs de service, à l'établissement de tableaux de bord. En outre, ce chargé de mission a mis en place un « reporting » mensuel de gestion comprenant l'ensemble des données relatives aux charges, qui permet aux différents responsables de prendre la mesure des dépenses de leurs services, en fonction desquelles ils sont à même d'optimiser l'emploi de leurs ressources à partir d'un raisonnement en coûts complets.

Si le contrôle de gestion dispose désormais des éléments indispensables pour servir ces tableaux de bord, des objectifs plus précis devront lui être assignés afin que puissent être appréciés les écarts anormaux entre prévisions et réalisations et prises les mesures pour réduire ces écarts.

## **II. L'AMELIORATION DE LA GESTION**

Lors du contrôle sur l'exercice 2009, la Cour avait souligné des avancées dans la qualité de la gestion, notamment en ce qui concerne les procédures d'achats, la conservation du patrimoine mobilier, l'entretien du patrimoine immobilier et la politique de communication. Les progrès réalisés ont été confortés en 2010.

### **A. LES PROCEDURES ET LES METHODES**

#### **1. La commande publique**

C'est dans le domaine de la commande publique que les améliorations les plus significatives ont été apportées au cours de l'exercice 2010. La mise en concurrence des fournisseurs, à peu près inexistante jusqu'en 2008, est devenue la règle. De janvier 2009 à mars 2011, ont été passés pas moins de 44 marchés sur appel d'offres notifiés, dont 31 en 2010, pour des dépenses totales de l'ordre de 6,4 M€ auxquels il faut ajouter 6,7 M€ au titre des marchés en préparation à la fin du premier trimestre 2011. Le recrutement d'un chargé de mission ayant une très bonne connaissance de l'achat public a en outre permis de renforcer la qualité des dossiers et le suivi des procédures d'appel d'offres.

Les efforts ainsi menés ont eu des effets marqués sur les études et sondages qui avaient fait l'objet d'observations de la part de la Cour en 2008. Depuis, le dispositif mis en place pour la politique de communication de la Présidence de la République a été profondément réaménagé. Désormais, les prestations fournies en cette matière sont régies par quatre contrats, dont trois, au terme d'une procédure de consultation rigoureuse, ont été notifiées en mars 2010. Au total, les dépenses de communication ont été ramenées de 3 281 584,80 € en 2008 à 1 448 601,66 € en 2010. Il est vrai qu'une partie des commandes de l'Élysée a été exécutée par l'intermédiaire du service d'information du gouvernement (SIG). Ces commandes ont été régularisées, pour partie de façon rétroactive, par deux conventions signées le 1<sup>er</sup> décembre 2009 et le 25 décembre 2010, pour un montant total de 370 000 € pris en charge sur le budget de la Présidence de la République.

Pour autant, ces efforts devront être poursuivis, notamment dans le domaine des approvisionnements où d'anciens fournisseurs, en raison peut-être de la connaissance qu'ils avaient acquise des besoins et des pratiques de l'intendance de l'Élysée, ont pu continuer à assurer, après des appels d'offres où ils sont apparus les moins-disant, des fournitures de denrées qu'ils livraient de longue date dans le cadre d'un gré-à-gré. Ainsi, pour 34 marchés en cours d'exécution, 12 ont été passés avec de nouveaux fournisseurs. Pour s'assurer que la concurrence a joué pleinement, sans doute conviendrait-il à l'avenir que l'intendance élargisse les appels d'offres à de plus nombreux candidats, par des mesures de publicité adaptées.

## **2. La conservation du patrimoine mobilier**

S'agissant de la conservation du patrimoine mobilier artistique placé en dépôt dans les résidences présidentielles par les musées nationaux et l'administration du Mobilier national, la situation constatée au début de 2008 à l'Élysée n'était pas meilleure que celle relevée dans les ministères et les assemblées parlementaires. Faute d'une connaissance exhaustive et actualisée de ce patrimoine, de nombreux objets disparaissaient sans que ces disparitions, constatées trop tardivement, puissent donner lieu à une quelconque recherche en responsabilité par la voie administrative ou pénale.

Consciente de cette situation, la direction administrative des services de l'Élysée s'est engagée dans un important chantier de remise en ordre qui aura comporté trois phases :

- avec le concours du Mobilier national a d'abord été entrepris un recensement qui a fait apparaître que sur 8 352 objets déposés par cette administration ainsi que par les musées nationaux et le Fonds national d'art contemporain (FNAC), 721 n'ont pu être localisés, 498 étant manquants de longue date et 223 ayant disparu après 1995 ;
- ce recensement devait ensuite être complété par un récolement contradictoire arrêté avec les dépositaires après des recherches complémentaires. Il n'a pas encore abouti avec les musées nationaux en raison d'un différend avec le conservateur chargé de l'opération pour le compte des musées. Pour mettre un terme à ce litige, le président de la commission interministérielle de récolement des œuvres d'art propose de tenir à la disposition de vos services, qui y sont favorables, le concours à temps partiel d'un conservateur honoraire du patrimoine qui leur apporterait une assistance technique continue ;
- cette assistance technique faciliterait l'achèvement de l'inventaire informatisé de tous les dépôts que la direction administrative des services de l'Élysée a engagé depuis deux ans avec une rigueur qui doit être soulignée, afin d'assurer pour l'avenir une conservation enfin sécurisée et responsabilisée du patrimoine mobilier en dépôt.

## **3. La restauration du Palais de l'Élysée**

Un constat sur l'état sanitaire du Palais, établi en février 2008 par un inspecteur général des monuments historiques, avait dressé une situation alarmante, menaçant autant la solidité de l'édifice que la sécurité de ses accès et des personnes qui y travaillent. Sur la suggestion de la Cour, un programme de travaux, conduit par les services constructeurs du ministère de la culture, maître d'ouvrage, et étalé sur trois années, est en cours d'achèvement. Des méthodes de direction de chantier particulièrement minutieuses ont été mises au point afin que la réalisation des travaux, au demeurant d'une grande qualité, ne perturbe en rien vos activités pas plus que celles de vos collaborateurs. Le coût de cette opération dont l'urgence s'imposait devrait ressortir à 15,6 M€ d'investissements imputé sur le budget du ministère de la culture pour un chantier estimé par l'expertise de février 2008 à 24 M€.

#### **4. L'organisation des voyages présidentiels**

Faisant écho aux recommandations de la Cour, le directeur de votre cabinet a signé le 1er juillet 2010 une note de service renforçant notablement l'encadrement et le contrôle des charges correspondant à vos déplacements. Par ailleurs, une fiche de procédure a été élaborée pour définir, s'agissant de ces déplacements, tant le cheminement des demandes administratives que les modalités et le contenu des dépenses correspondantes, pour en assurer un contrôle plus étroit et une meilleure maîtrise. A cette fin, un agent spécialisé a tout d'abord été chargé de négocier le prix des hébergements et des locations de voitures, préalablement à l'envoi des missions préparatoires. Toute commande, de quelque nature qu'elle soit, y compris dans les cas d'urgence, est désormais précédée d'un engagement ; tout agent partant en mission préparatoire ou à titre précurseur doit disposer d'un ordre de mission signé du directeur de votre cabinet, précisant l'objet, les motifs, et la durée de cette mission.

Cette mesure a eu pour effet de diminuer substantiellement le nombre des membres des délégations. Ainsi, s'agissant de la délégation vous accompagnant à l'assemblée générale des Nations Unies à New-York, sa composition a été réduite de 132 participants en 2009 à 76 en 2010. Le coût de ce déplacement, réalisé chaque automne au moment de cette réunion, a pu ainsi être ramené de 1 284 672,62 € en 2009 à 780 213,87 € en 2010, soit une diminution de 39,1 %. Une comparaison similaire entre un déplacement à Madrid en 2009 et à Lisbonne en 2010 fait apparaître une réduction de 28 % du nombre des membres de la délégation (85 à Lisbonne, 118 à Madrid). La mission préparatoire a mobilisé huit membres à Lisbonne contre 13 à Madrid. Enfin, les ministres vous accompagnant dans vos voyages doivent désormais en assurer le coût sur les crédits de leurs départements.

Ces mesures ont entraîné des économies sensibles sur cette ligne du budget de la Présidence de la République, économies accrues par la modification des prestations servies à bord des avions, dites frais de « catering », par les soins d'Air France qui, par le passé, retenait les solutions les plus onéreuses. Désormais, les services de l'Élysée déterminent eux-mêmes ces prestations à un niveau plus modeste.

### **B. LA MAITRISE DES DEPENSES**

#### **1. Les déplacements présidentiels**

S'agissant d'abord des mesures qui viennent d'être évoquées, elles doivent être rapprochées de la charge globale des déplacements présidentiels qui, pour un nombre de voyages a peu près équivalent – 102 en 2009, 99 en 2010 – a été ramenée, d'un exercice sur l'autre, de 19,7 M€ à 18,8 M€, et représente 16,7 % du total des crédits consommés en 2010 contre 19,3 % en 2009. Les déplacements hors d'Europe, plus coûteux, ont été moins nombreux en 2010 (10 au lieu de 20 en 2009). Par contre, le nombre de sommets hors d'Europe est passé de deux à cinq, générant une dépense de 4,12 M€ contre 1,74 M€ en 2009. Par nature de dépenses, de 2010 par rapport à 2009, on relève que les frais de restauration ont diminué de 47,7 %, les prestations de services de 59,3 %, les locations mobilières et immobilières de 66,6 %, enfin les locations de véhicule de 24,8 %.

## 2. La restauration

Le contrôle conduit pour l'exercice 2009 sur la gestion du service de la restauration qui comporte deux entités distinctes (la cantine administrative, les cuisines et la table du Palais) avait fait ressortir quatre constats :

- le coût global de la restauration, toutes charges confondues, ressortait à 8,3 M€ et représentait 7,4 % du total des crédits consommés par la Présidence de la République ;
- le prix de revient du repas servi à la cantine ressortait à 21 €, prix supérieur à ce qui est généralement constaté en restauration administrative ;
- l'importance de ces dépenses tenait pour l'essentiel à des effectifs pléthoriques (63 agents au total) et à l'achat de denrées sans recours préalable à la concurrence ;
- le personnel de service de l'Élysée bénéficiait de la gratuité des repas, avantage matériel atteignant globalement 334 000 € qui ne donnait pas lieu à déclaration aux services fiscaux.

A partir de ces constats, la direction des services financiers s'est engagée dans un effort d'allègement des coûts qui méritera d'être poursuivi :

- les effectifs du personnel de la restauration administrative ont été réduits de 28 à 25 agents ;
- bien que les appels d'offres lancés au cours du deuxième trimestre 2010 aient été déclarés infructueux et qu'une nouvelle consultation soit en préparation, le coût des denrées alimentaires a été ramené de 4,2 M€ à 3,7 M€ ;
- la participation des usagers au coût des repas a été augmentée de 4 %.

Ces mesures ont permis d'abaisser de 21 € à 16 € le prix de revient de ces repas, de réduire de 1,64 M€ à 1,41 M€ la charge de la restauration administrative supportée par le budget de la Présidence de la République, et de 171 549 € à 96 951 € la subvention directe versée au restaurant. Vos services se sont engagés à poursuivre cet effort d'économie sur l'ensemble de l'année 2011, notamment en accentuant la réduction du personnel jusqu'à le porter à 10 % des effectifs.

A ce jour, toutefois, l'avantage matériel dont bénéficie le personnel de service continue à ne pas être déclaré. Selon les informations fournies à la Cour, cette déclaration devrait être faite à partir de 2011.

La pratique de la restauration à l'extérieur donnant lieu à remboursement est strictement contrôlée. Le montant total des remboursements s'élève à 27 669,68 €. Les repas font la plupart du temps l'objet d'une autorisation préalable et les notes sont validées avant remboursement par le directeur de cabinet. La Cour a constaté que les factures pour lesquelles vous avez demandé le remboursement suivent la même procédure.

### **3. Sur des postes de moindre importance**

La Cour avait suggéré des mesures d'économie qui ne sont qu'amorcées mais ont commencé à prendre effet, ramenant en 2010 de 297 000 € à 251 000 € les achats de fleurs et de 391 000 € à 383 000 € les achats de journaux. Pour modestes que soient à ce jour les résultats de ces mesures, elles méritent d'être poursuivies. Les services de la Présidence de la République ont d'ailleurs lancé un appel d'offres pour l'achat des fleurs, vont négocier une réduction pour commandes groupées s'agissant de l'achat des quotidiens et se sont engagés à procéder à une mise en concurrence pour les périodiques.

## **III. DES PROGRES DEMEURENT POSSIBLES EN MATIERE D'ECONOMIES ET DE TRANSPARENCE DES COÛTS**

### **A. LE PARC DE VEHICULES**

Une attention particulière a été cette année portée à la gestion du parc de véhicules dont dispose l'Élysée et qui se compose de 96 véhicules enregistrés en comptabilité au 31 décembre 2010, auxquelles s'ajoutent 25 voitures mises gratuitement à disposition par les constructeurs qui en demeurent propriétaires. Cette gestion n'appelle pas de critique majeure. En particulier, en allant jusqu'à mettre en concurrence les constructeurs et l'UGAP, ce service a pu obtenir des rabais de 34 à 35 % sur l'acquisition des 14 véhicules effectuée en 2010. Aucune voiture d'apparat n'a été achetée depuis la présidence de Georges Pompidou et 16 voitures seulement sont affectées à des personnalités, chargées des responsabilités les plus lourdes au sein de votre cabinet ou de l'administration de l'Élysée, les autres étant gérées en pool.

Le fonctionnement de ce service ne conduit pas moins à deux observations :

- le contrôle de ses coûts repose sur deux indicateurs d'activité, l'un d'eux étant le coût complet au kilomètre qui vise à optimiser l'utilisation des véhicules. Il ressort actuellement à 0,30 € et mériterait d'être rapproché de celui calculé pour d'autres structures comparables. En outre, pour être tout à fait complet, il devrait intégrer l'amortissement des véhicules et les frais de l'atelier d'entretien, ce qui n'est actuellement pas le cas. Le service en a d'ailleurs convenu et s'est engagé à modifier en conséquence le calcul du coût complet ;
- s'écartant du principe, il est vrai ancien puisqu'il remonte à 1889, selon lequel l'État est son propre assureur, le service a choisi, selon une pratique de plus en plus répandue, de couvrir ses risques auprès d'une compagnie d'assurance privée. Les polices d'assurance se sont élevées à 103 163,83 € en 2010 auxquelles il convient d'ajouter les franchises payées lors de sinistres. En ce qui concerne les indemnités encaissées, les comptes enregistrent une somme de 3 195 € correspondant au remboursement d'un seul sinistre alors même que se sont produits une cinquantaine d'accidents. Ces opérations ne sont pas retracées dans les comptes car les assureurs paient directement le montant des frais aux réparateurs, les services de la Présidence de la République acquittant uniquement le montant de la franchise. Une étude menée sur le moyen



terme, prenant en compte l'ensemble des données sur les sinistres et les flux financiers, devrait permettre de déterminer si renoncer à s'assurer ne serait pas pour le service des véhicules une solution plus économique.

## **B. L'ARBRE DE NOËL**

En 2010, à l'occasion de la fête de l'arbre de Noël, l'Élysée a accueilli 920 enfants dont 596 ne faisaient pas partie du personnel de la Présidence de la République. La location du théâtre Mogador où a été présenté un spectacle apparaît particulièrement onéreuse. Le coût total de cette manifestation est ressorti à 335 317,58 € soit 350 € pour chaque enfant. La charge représentée par cette fête demeure élevée, même si elle a été réduite de 34,3 % sur les trois dernières années.

## **C. DEUX CONTRATS SPECIFIQUES EN MATIERE DE CONSEIL ET DE COMMUNICATION**

La Cour avait constaté en 2009 l'existence de contrats de prestations trop succincts dans leur forme, ne permettant pas aux services de la Présidence de la République d'effectuer le contrôle du service fait de la façon la plus sécurisée possible. Elle recommandait donc pour l'avenir que ces contrats soient assortis de dispositions précises permettant un contrôle rigoureux de leur exécution par les services : visa des articles du code des marchés publics, notamment lorsqu'il s'agit de recourir à des marchés négociés ; présentation en annexe de cahiers des charges techniques précis et de calendriers prévisionnels des différentes prestations ainsi que d'échéanciers des paiements ; justifications précises et motivées des frais professionnels dont il est demandé le remboursement.

Les deux conventions en cause ont été dénoncées et deux nouveaux contrats ont été passés le 25 novembre 2010 avec les mêmes sociétés dont la rémunération est désormais forfaitisée sur une base mensuelle de 18 538 € pour l'une et de 7 176 € pour l'autre, soit un coût global annuel de 308 568 €, plus élevé que ce que prévoient les dispositions antérieures mais avec un contrôle plus resserré des frais annexes (déplacements et restauration). Chaque convention est assortie d'un cahier des charges décrivant les prestations couvertes qui consistent en conseils, analyses de projets, supervisions d'actions, liaisons avec les ambassades, participations à des voyages officiels...etc. Ces descriptions de prestations de services ne se prêtent pas davantage à un rapprochement entre le service fourni et son coût que ne le permettait le dispositif antérieur.

## **D. VOYAGES EN FRANCE**

Les mesures prises en vue d'améliorer la cohérence et de réduire la charge des voyages ont déjà été évoquées. Il apparaît cependant que le coût de certains voyages de très courte durée sur le territoire se révèle parfois élevé. Ainsi, à titre d'exemple, un voyage en Haute-Marne qui vous a retenu du début de la matinée au début de l'après-midi, aura, en coût complet, représenté une dépense de 284 614,65 €, dont 121 289,60 € pour l'aménagement d'une voie d'accès et la location d'un chapiteau ; votre déplacement en Dordogne a représenté une charge de 129 544,29 €.

#### **IV. LES MOYENS DE L'ARMÉE DE L'AIR MIS A LA DISPOSITION DES DEPLACEMENTS PRÉSIDENTIELS**

Par lettre du 15 février 2008 le chef d'état-major particulier de la Présidence de la République a notifié au directeur de cabinet du Premier ministre votre décision de procéder au renouvellement de la flotte d'avions gouvernementaux vieillissante, gérée alors au ministère de la défense, par l'escadron de transport, d'entraînement, et de calibration (ETEC).

L'objectif de ce renouvellement était d'accroître le rayon d'action des avions afin de permettre, avec moins d'escapes, des déplacements plus nombreux et plus lointains, répondant mieux à l'évolution de vos missions internationales ainsi qu'à celles du Gouvernement. A cette fin était notamment prévu le remplacement d'un des deux Airbus A319-CJ dont vous disposiez pour vos déplacements à l'étranger par un Airbus A330-200 mis au standard VIP. Pour couvrir partiellement le coût de cet investissement, vous avez-vous-même, par lettre du 28 juin 2010 adressée au Premier ministre, en soulignant que « *la recherche d'économies au sein des administrations est une nécessité pour redresser nos finances publiques* », demandé que soit mis en vente l'un des deux Airbus A319. L'exécution du plan de renouvellement, étalé sur quatre ans et comportant en outre le remplacement, nombre pour nombre, de deux Falcon 900 et quatre Falcon 50 par quatre Falcon 900 et deux Falcon 7X, a été entièrement confiée au ministère de la défense, en tant qu'opérateur et gérant de ces appareils.

C'est à partir des comptes du ministère de la défense complétés par l'examen des comptes et de la gestion des services de la Présidence de la République que la Cour a conduit cette partie de son contrôle, l'acquisition et la vente des avions ayant été conduites par le ministère de la défense. Comme les caractéristiques de ces nouveaux moyens aériens ont été précisées, quand il était nécessaire, par vos collaborateurs et que leur coût, supporté par le budget général de l'État, se répercute sur le budget de la présidence de la République lorsqu'elle les utilise, la Cour a estimé nécessaire de contrôler l'exécution de ce plan de renouvellement. Les conditions dans lesquelles s'est déroulée cette phase de l'opération sont décrites ci-après.

##### **1. Les conditions d'achat de l'Airbus A330-200**

Cet appareil est destiné aux déplacements gouvernementaux, pour l'essentiel à ceux du Président de la République et dans une moindre mesure, à ceux du Premier ministre.

Pour des impératifs de sécurité qu'il est aisé de comprendre et pour des contraintes de délai qui ont fortement pesé sur cette opération, la délégation générale de l'armement (DGA) qui en était chargée a retenu deux options.

A une procédure d'appel d'offres ouvert, conforme au droit commun, elle a préféré la procédure de marchés négociés avec mise en concurrence mais sans publicité préalable.

Plutôt que de les disjoindre, elle a préféré regrouper dans la même commande l'achat de l'appareil et son aménagement.

Elle évitait ainsi une maîtrise d'œuvre compliquée et faisait peser sur son cocontractant le traitement de l'ensemble des opérations complexes qui aboutissent à la certification et à la validation en vol de l'appareil. Elle entendait en outre mieux maîtriser les coûts en demandant la livraison d'un aéronef aménagé « clefs en main ».

Enfin, pour tenir les contraintes de délai qui lui avaient été notifiées par le ministère de la défense le 21 février 2008 – mise en service de l'Airbus A330-200 au plus tard à l'été 2010 - le marché devait être lancé et notifié au plus vite au cours du premier semestre 2008. De l'ouverture des négociations avec les cocontractants pressentis à la notification du marché, la procédure d'acquisition a été menée en dix mois, performance qui doit être saluée au regard de l'importance de l'investissement et de la complexité des aménagements et des équipements à réaliser.

Sur les trois sociétés sollicitées, Airbus, Air France Industries et Sabena Technics, les deux premières se sont désistées moins d'un mois après la réception du dossier de consultation. Ces désistements tiennent d'abord à l'importance des risques financiers qu'il fallait consentir à prendre en s'engageant, plus d'un an avant la livraison de l'Airbus A330-200, sur le coût de l'ensemble des composantes d'une opération aussi complexe. Ces risques étaient encore accentués par le calendrier imposé alors que la possibilité de trouver sur le marché un appareil d'occasion – option qui avait été retenue – n'apparaissait pas garantie à court terme.

Assurée de pouvoir acquérir un Airbus A330-200 dans les délais requis, Sabena Technics a remporté le marché. Une compagnie privée, dans le cadre d'une opération de renouvellement de sa flotte aérienne, venait en effet de renoncer à l'utilisation d'un appareil de ce type qu'elle louait à une société américaine, ILFC<sup>1</sup>.

Cette société a vendu le même jour l'appareil à l'une de ses filiales qui l'a rétrocédé à la société Sabena. Cette dernière société, dès le dépôt des offres de dialogue et de négociation avec la DGA (7 avril et 22 mai 2008) savait donc pouvoir disposer l'année suivante de l'appareil recherché.

Dans la mesure où les délais étaient très contraints, la date de livraison de l'avion ayant fait l'objet d'une décision politique, la procédure d'achat n'a pu se dérouler autrement.

## **2. L'exécution du marché**

Le marché portant sur l'Airbus A330-200 gouvernemental est un marché fractionné, non alloti.

La livraison, initialement attendue mi-2010 par la Présidence de la République est intervenue en novembre 2010, ce qui, pour un contrat de cette nature et de cette complexité, est une performance au regard des délais habituellement constatés sur les marchés de programme d'armement.

---

<sup>1</sup> International Lease Finance Corporation (ILFC) est une compagnie de location d'avions commerciaux  
Cour des comptes

Les comptes et la gestion des services de la Présidence de la République - exercice 2010 et bilan 2008-2010

Le marché a fait l'objet de deux avenants, en date du 8 décembre 2009 et 31 décembre 2010, seul le premier ayant une incidence financière. De façon synthétique, son coût final peut être présenté ainsi :

Tableau n° 1

M€ TTC	Prix unitaire	Avenant n°1	Avenant n°2	Prix final
Sabena Technics (acquisition et aménagements)	180,4	29,4	2,6	212,4
Thales communications (maintien en condition opérationnelle)	37,3	3,7	1,8	42,8
Provisions	8,6		- 4,5	4,1
<b>Total</b>	<b>226,3</b>	<b>33,2</b>	<b>0</b>	<b>259,5</b>

La part des différentes sources de dépenses dans l'ensemble du marché initial avant avenants a été la suivante :

Tableau n° 2

M€ TTC	Avion + aménagements + autres dépenses	Formation	MCO	Provisions	Total
Total TTC	174	2	41,6	8,7	226,3
Total HT	145,5	1,6	34,8	7,2	189,2
Dont avion	50				50
Dont aménagements hors communications (Sabena Technics)	50,3				50,3
Dont les coûts de certification, documentation...	24,7				24,7
Dont les systèmes de Communications	20,5				20,5
Part Sabena Technics	4				
Part Thales	16,5				
Dont la formation		1,6			1,6
Part Sabena Technics		1,5			
Part Thales		0,1			
Dont MCO			34,8		34,8
Part Sabena Technics			20,3		
Part Thales			14,5		
Dont provisions				7,2	7,2

Source : Cour des comptes

Acheté 45 M€ HT à ILFC, l'appareil a été revendu le jour même 47,9 M€ HT à Sabena Technics qui l'a à son tour cédé à l'État (DGA) pour 50 M€ HT après l'avoir proposé au départ le prix de 55 M€ HT.

En fait, l'opération d'achat revente, par la filiale du groupe ayant acquis l'avion qu'il louait, s'est traduite par un surcoût de 5 M€ HT pour l'État.

La comparaison ci-après confirme cette conclusion. En effet, mis en service le 1<sup>er</sup> octobre 1998, l'avion totalisait 50 786 heures de vol. Air France avait proposé début avril 2008, d'acheter, également à ILFC, un Airbus A330-200, mis en service en 2003, totalisant seulement 15 000 heures de vol, à un prix se situant entre 46 et 50 M€ HT. Le prix payé par l'État a donc correspondu à la limite haute d'une fourchette applicable à un avion plus récent de cinq ans et ayant trois fois moins d'heures de vol.

Selon les indications fournies par les services de la Présidence de la République, l'Élysée n'est pas intervenue dans le montage de cette opération.

Une autre cause de renchérissement du marché est résultée de trois compléments aux aménagements initiaux, décidés par l'avenant n°1, à la suite de demandes des services relayées par l'état-major particulier de la Présidence de la République auprès du ministère de la défense :

- le remplacement de deux fours permettant de réchauffer, selon la norme dans les transports aériens, mais aussi de griller les aliments ;
- la mise en place d'une motorisation des rideaux d'occultation des hublots en zone privative et collaborative ;
- la désactivation d'une porte de l'appareil située dans le bureau avec installation d'une isolation phonique et thermique et d'un espace de rangement ;

Le coût de ces équipements s'est trouvé fortement alourdi par les études nécessitées pour leur adaptation aux conditions de sécurité et aux contraintes aéronautiques en condition de vol, pour atteindre le montant cumulé de 2 241 300 € HT.

Ce montant comprend les frais d'études pour les fours et la motorisation des rideaux (694 312 € HT).

En ce qui concerne les équipements eux-mêmes le prix ressort à 75 243 € HT pour les fours et 310 245 € HT pour les rideaux et leur motorisation. Enfin le coût global (y compris études) de la porte ressort à 1 161 500 € HT.

Si la motorisation des rideaux d'occultation se justifie par des exigences de sécurité, pour le reste, la Cour constate que la commande a été maintenue en l'état par l'état-major particulier malgré le montant des devis.

Le montant des aménagements retenus au marché a atteint 76,2 M€, dont 62,5 M€ pour la fourniture de la cabine et de ses aménagements, et 1,2 M€ pour l'espace de soins médicaux. La particularité de ces équipements, qui n'ont pas d'équivalent, ne permet pas à la Cour d'en contester le coût.

Si l'on rapproche le coût global des aménagements de ceux des deux Airbus A340 utilisés par le gouvernement allemand, tels qu'ils ont été approuvés par le Bundestag en mars 2008, on aboutit à des chiffres sensiblement comparables. Selon les seules informations rendues publiques sur cette opération, le prix des aménagements sur ces deux appareils aurait atteint 140 M€ HT.

La confidentialité observée Outre-Rhin n'a pas permis de réunir des données plus précises. En outre, il doit être observé que la portée d'une telle comparaison demeure aléatoire dans la mesure où les spécificités des deux types d'avion et des marchés passés limitent la pertinence de tels rapprochements.

### **3. Le prix global a été renchéri par l'achat de nouveaux moteurs**

Suite à deux pannes survenues en septembre 2008 et mars 2009 sur des appareils de type Airbus A319 (dont l'une alors que vous étiez à bord), votre cabinet a demandé en mai 2009 que les deux moteurs de l'Airbus A330 soient fiabilisés et que leur disponibilité soit améliorée, afin d'exclure tout risque de défaillance.

Sabena Technics a alors proposé une alternative : vendre les moteurs anciens et les remplacer par des neufs, pour un coût net de 23,4 M€<sup>2</sup>, ou fiabiliser les moteurs existants, pour un coût se situant, selon les hypothèses envisagées, entre 23,7 et 30,1 M€.

En octobre 2009, le ministère de la défense a opté pour le remplacement des moteurs.

Même si les études fournies par le motoriste mettaient en évidence que les risques de panne sur les moteurs de l'Airbus A330 qui ont été changés étaient infimes (0,0108 panne pour 1000 heures de vol), la vocation de l'appareil justifiait qu'on pousse aussi loin l'application du principe de précaution. Le coût du marché a été accru de 9,70 %.

### **4. La vente des deux Airbus A319**

Conformément aux directives de la Présidence de la République, le plan de renouvellement des moyens de l'armée de l'air mis à la disposition de vos déplacements avait initialement prévu la vente d'un seul Airbus A319.

L'objectif était, d'une part, de remplacer cet avion par un Airbus A330 offrant une capacité supérieure et, d'autre part, de compenser le coût de l'achat de l'Airbus A330. La cession du deuxième appareil a été officiellement décidée le 28 juin 2010 par vous-même dans une lettre adressée au Premier ministre.

Ces ventes, l'une à une compagnie privée, la seconde à l'État du Sénégal, ont rapporté respectivement 30 M€ et 32 M€ et sont conformes à ce qu'on pouvait espérer de cette transaction.

---

<sup>2</sup> Déduction faite de la vente des anciens moteurs.

## **5. La facturation par le ministère de la défense des heures de vol effectuées lors des déplacements présidentiels**

Fixée sur la base d'une instruction ministérielle du 12 janvier 1966 modifiée, la tarification de ces heures de vol n'a fait l'objet d'aucune actualisation durant la période 1996-2006.

Au cours d'une réunion interministérielle du 14 mai 2008, la Présidence de la République a estimé qu'il conviendrait de retenir un système de facturation au coût réel. Tel n'a pas été le cas pour les 7 766 heures de vol facturées à l'Élysée en 2010. A titre temporaire, pour lisser la charge budgétaire tant de la Présidence de la République que des services du Premier ministre, une lettre du chef de cabinet du Premier ministre en date du 6 avril 2007 avait prévu de ne répercuter que progressivement les hausses de tarif à partir d'un abattement initial de 45 %.

Le tarif ainsi obtenu, dit « adapté », a été maintenu et reste inférieur au coût réel tel qu'il avait été calculé en 1996. Alors qu'au coût réel, les prestations facturées à votre administration auraient dû s'élever à 11 313 007,83 €, la facturation effective s'est élevée à 7 766 624,71 €. L'écart ainsi relevé de 3 550 383,12 € n'appelle qu'un simple transfert de crédits du ministère de la défense au budget de l'Élysée. La situation relevée en 2010 n'est pas conforme à la nécessaire transparence des coûts.

## **6. La facturation des vols des journalistes**

Pour ceux des journalistes qui vous accompagnent dans vos déplacements mais qui ne font pas partie de la délégation officielle, les services de la Présidence de la République n'acquittent pas le prix de transport et c'est un service spécialisé de l'armée de l'air qui en opère le recouvrement. Or, de fréquentes divergences apparaissent entre les comptages opérés à travers le « manifeste passager » lors de l'embarquement et la liste des journalistes dressée par le service de presse de la Présidence de la République.

A la facturation, il en résulte des écarts par rapport au coût d'affrètement qui restent à la charge du ministère de la défense. La sous facturation constatée est d'autant plus marquée qu'alors que les règlements des journalistes devraient s'effectuer aux coûts réels, conformément à un décret du 21 octobre 1983, il a été décidé entre les services de la Présidence de la République et ceux du Premier ministre d'offrir « *un tarif raisonnable aussi proche que possible de la réalité du marché et supportable pour les rédactions* ».

Dans un souci de transparence, il paraîtrait plus cohérent que les services de la Présidence de la République prennent à leur charge le coût d'affrètement des appareils dans une logique de consolidation de leur budget, et facturent eux-mêmes aux journalistes le prix de leur passage.

\* \*

Au terme des trois contrôles qu'elle a exercés, pour les années 2008 à 2010, sur l'ensemble des services de la Présidence de la République, la Cour est conduite à conclure que des avancées substantielles ont été réalisées dans le sens tant de la conformité des procédures à la règle de droit que d'une plus grande rigueur de la gestion afin d'en réduire les coûts.

En premier lieu, les charges de la Présidence de la République, jusqu'en 2007 réparties entre divers ministères, ont été consolidées en un seul budget soumis au vote du Parlement.

Cette consolidation, aujourd'hui pour l'essentiel achevée, s'est accompagnée de la mise en place de procédures comptables qui permettent désormais, à travers le suivi de l'engagement de la dépense et l'attribution d'enveloppes financières limitatives aux différents services d'assurer un contrôle continu de l'exécution budgétaire. Le dépassement éventuel est subordonné à l'accord du directeur de votre cabinet.

Ce contrôle s'est accompagné de la définition d'indicateurs d'activité et de performance destinés à éclairer les diligences d'un contrôleur de gestion dont la fonction, devenue opérationnelle à parti de 2010, gagnera à s'affirmer.

En deuxième lieu, alors que jusqu'en 2008 les commandes de l'Élysée, passées au coup par coup, ne donnaient pas lieu à mise en concurrence, une politique de la commande publique, pour le suivi de laquelle a été recruté un agent spécialisé dans les procédures d'achat, a abouti à une généralisation progressive des appels d'offres soumis à l'examen d'une commission unifiée d'ouverture des plis dont le directeur financier des services est membre de droit.

En troisième lieu, sous plusieurs de ses aspects, la gestion a été réformée dans le sens d'une plus grande rigueur et d'une maîtrise des coûts :

- les dépenses privées des Présidents de la République, jusque là préfinancées, selon une pratique très ancienne, au moyen de fonds publics détenus par l'intendance qui ne demandait pas systématiquement le remboursement des frais correspondants, sont désormais directement réglées par vos soins sur vos fonds propres ;
- la gestion des immeubles affectés à la Présidence de la République a été allégée et sous certains aspects assainie. Les demeures que les Présidents n'utilisaient que de façon tout à fait marginale ont été remises à la disposition du ministère de la culture. L'avantage matériel consenti à une cinquantaine d'agents bénéficiant d'une attribution de logement par nécessité de service a été réévalué pour le rapprocher des prix du marché, réévaluation qui a, contrairement aux pratiques antérieures, été plus marquée pour le personnel d'encadrement que pour les agents d'exécution ;
- la conservation des meubles et objets d'art déposés dans les demeures présidentielles, par le passé aussi mal assurée que dans les locaux des autres administrations de l'État, a donné lieu à la constitution d'un inventaire informatisé et précisément informé. S'agissant du Mobilier national et du Fonds national d'art contemporain (FNAC), cet



inventaire a été arrêté après récolement contradictoire entre les déposants et le dépositaire. Il n'en a pas été de même pour les Musées nationaux qu'il n'a pas encore été possible d'associer à un examen contradictoire de cet inventaire. Il devra être remédié dans les meilleurs délais à cette lacune ;

- au vu des constats dressés par la Cour, à partir de 2010 ont été décidées des mesures de rationalisation de l'organisation des voyages présidentiels dont la mise en œuvre est en cours. Le dispositif de ces voyages a été resserré, une mission « avant-préparatoire » étant désormais chargée d'évaluer précisément les moyens indispensables au bon déroulement de ces déplacements. Un agent spécialisé dans la location de chambres d'hôtel et de véhicules a par ailleurs été recruté pour négocier au plus juste les tarifs correspondants.

L'ensemble de ces réformes aboutit à alléger les coûts de gestion des services et explique la légère décroissance des dépenses de l'Élysée, réduites de 113,6 M€ à 112,2 M€ entre 2008 et 2010.

Ce résultat a d'abord été obtenu par un strict contrôle de la masse salariale. A une pratique du plafond d'emplois a été associée une compression des effectifs, ramenés de 1 031 à fin 2008 à 896 au 17 mars 2011. Il est en deuxième lieu la conséquence de la généralisation des appels d'offres, assortis de remise de 10 à 25 % sur les prix, ce qui a permis de maintenir constant de 2008 à 2010 le coût des achats de marchandises (5,2 M€) et même de réduire de 12 % la charge des denrées utilisées par les cuisines de l'Élysée.

Les efforts engagés depuis le second semestre 2010 pour mieux maîtriser les dépenses liées aux voyages présidentiels permettront sans doute de réaliser des économies supplémentaires sur ce poste qui constitue le deuxième poste de charges de la Présidence de la République.

Enfin, concernant de nombreuses opérations (mises à disposition de personnels de France Télécom, voyages privés du Président, frais de gestion d'immeubles loués, etc....) des économies plus modestes ont pu être réalisées qui, réunies, représentent annuellement près de 300 000 €.

L'ensemble de ces efforts de maîtrise de la dépense publique et de mise en conformité des pratiques avec le droit, méritera d'être prolongé et accentué dans différents domaines. A cette fin, la Cour recommande de :

- poursuivre l'allègement des charges de la restauration administrative ainsi que des cuisines de la table du Palais ;
- déclarer au fisc l'avantage en nature correspondant à la gratuité des repas dont bénéficient certains personnels de service de l'Élysée ;
- alléger le coût des journaux et périodiques achetés pour les besoins des services ;

- s'agissant de contrats passés en matière de conseil et stratégie de communication, s'assurer, au moyen de cahiers des charges précis, que les prestations fournies sont en adéquation avec leur rémunération en s'appuyant sur des devis qui permettent à l'avenir un contrôle rigoureux du coût de ces activités de conseil ;
- achever l'inventaire informatisé des meubles et objets d'art déposés dans les demeures présidentielles, après recensement contradictoire dressé sous le contrôle des déposants ;
- lors des appels d'offres, étendre le champ de la consultation afin d'éviter que les précédents fournisseurs de l'Élysée ne bénéficient d'un avantage décisif par rapport à leurs concurrents ;
- consolider le contrôle interne comptable et poursuivre la mise en place du contrôle de gestion. Ce dernier devrait maintenant être en mesure de définir des objectifs pour mettre en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations, en analyser les causes et y remédier ;
- calculer en ce qui concerne les véhicules, un coût au kilomètre intégrant l'intégralité des charges se rapportant à leur utilisation, d'une part, et apporter d'autre part, une attention particulière aux causes des accidents et à l'intérêt de se couvrir du risque correspondant par une assurance auprès d'une compagnie privée.

  
Didier MIGAUD

---

## **ANNEXES**

*Lois de finances initiales et exécution budgétaire (€)*

	<b>LFR 2008 après complément</b>	<b>Exécution 2008</b>	<b>LFI 2009</b>	<b>Exécution 2009</b>	<b>LFI 2010</b>	<b>Exécution 2010</b>
<b>CHARGES</b>						
1. Charges de fonctionnement courant	18 075 000	25 400 814	20 500 732	22 887 552	21 370 000	20 301 462
2. Déplacements	20 300 000	16 316 717	20 356 000	22 003 369	21 212 000	20 020 604
3. Charges de personnel (y compris traitement PR)	71 982 140	69 838 233	69 977 424	67 227 253	67 960 000	67 802 999
4. Dotation aux amortissements		735 430		210 523		578 474
5. Impôts et taxes		114 978	137 700	118 943	160 000	206 071
6. Charges exceptionnelles		164 568	320 000	188 055	350 000	192 886
7. Provisions						3 138 750
<i>Total des charges (I)</i>	<i>110 357 140</i>	<i>112 570 740</i>	<i>111 291 856</i>	<i>112 635 695</i>	<i>111 052 000</i>	<i>112 241 246</i>
<i>Dotation aux investissements (II)</i>		<i>612 858</i>	<i>1 395 000</i>	<i>1 652 715</i>	<i>2 490 700</i>	<i>1 856 766</i>
<b>PRODUITS</b>						
Remboursements PFUE		1 750 890		377 766		
Produits divers	365 000	772 396	351 190	1 797 514	1 009 000	2 019 116
Reprise sur provision ou sur résultat exercice précédent		688 832				
<i>Total des produits (III)</i>	<i>365 000</i>	<i>3 212 118</i>	<i>351 190</i>	<i>2 175 280</i>	<i>1 009 000</i>	<i>2 019 116</i>
<b>DOTATION CHARGES NETTES TOTALES (I+II-III)</b>	<b>109 992 140</b>	<b>109 971 480</b>	<b>112 335 666</b>	<b>112 113 130</b>	<b>112 533 700</b>	<b>112 078 896</b>
<b>RÉSULTAT</b>		<b>20 660</b>		<b>222 536</b>		<b>454 803</b>

Compte de résultats (€)

	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>									
Achats de marchandises	5 184 659,83	5 107 947,98	5 211 233,05	109 379 281,67	110 682 950,77	110 676 933,78			
Autres achats et charges externes	34 626 221,32	37 245 605,64	32 883 541,24	1 590 476,65	377 765,95				
Hébergement, restaur. spectacles,	5 551 970,90	4 525 247,74	3 899 347,32	135 697,82	432 714,94	412 010,07			
Frais d'impression, photos	158 817,52	120 708,89	124 406,06	200 000,00	153 100,30	180 606,76			
Locations véhicules	1 706 448,62	1 753 582,27	1 582 851,14	160 413,48	108 849,54	95 070,39			
Locations immobilières	489 342,71	698 288,22	546 174,84			32 682,20			
locations mobilières	2 343 493,48	2 355 490,94	1 471 397,45	89 471,19	147 564,12	161 469,36			
Installations	2 721 997,97	2 721 275,86	3 090 031,28	30 871,94	64 240,34	158 673,95			
Entretien - Nettoyage	1 346 468,47	1 656 650,83	1 502 979,63	48 499,24	50 462,23	54 165,11			
Autres prestations	841 703,02	1 892 498,67	2 273 938,03			13 271,97			
Assurances	170 972,04	167 122,25	180 329,45	111 634 711,99	112 017 648,19	111 784 883,59			
Documentation	447 642,85	474 163,41	475 722,15						
Accessoires bureautique	269 653,29	145 746,80	304 911,02						
Présents diplomat., décorations, etc.	421 594,87	508 792,22	587 583,98						
Déplacements, missions, réceptions	10 432 823,32	15 114 897,76	13 665 494,82	267 855,91	820 058,44	911 165,81			
Études, bases de données ...	3 410 658,51	1 248 780,13	857 191,35						
Frais postaux et de télécommunications	4 244 660,92	3 743 280,94	2 233 812,70						
Autres charges externes	67 972,83	119 078,71	87 370,02	267 855,91	820 058,44	911 165,81			
Impôts, taxes et versements assimilés	114 977,65	118 942,75	206 071,11						
Salaires, traitements et charge sociales	72 113 180,29	69 573 864,38	69 933 339,48						
Salaires et traitements	58 142 337,69	56 651 155,55	56 958 295,64						
Charges sociales	3 484 055,73	2 860 803,36	2 922 329,78						
Autres charges sociales	183 950,39	117 892,17	93 232,90						
Autres charges de personnel (indemnités)	10 302 836,48	9 944 013,30	9 959 481,16						
Salaires et charges PR	244 560,45								
Subvention de gestion restaurant		171 549,55	96 951,89						
Dotation aux amortissements et provisions	122 571,66	210 523,30	3 717 223,66						
<b>TOTAL (I)</b>	<b>112 406 171,20</b>	<b>112 428 433,60</b>	<b>112 048 360,43</b>						
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES SUR OPERATIONS DE GESTION</b>									
Charges exceptionnelles	164 568,60	207 261,22	192 886,20	688 832,39	20 523,70				
<b>TOTAL (II)</b>	<b>164 568,60</b>	<b>207 261,22</b>	<b>192 886,20</b>	<b>688 832,39</b>	<b>20 523,70</b>	<b>0,00</b>			
<b>TOTAL DES CHARGES (I + II)</b>	<b>112 570 739,80</b>	<b>112 635 694,82</b>	<b>112 241 246,63</b>	<b>112 591 400,29</b>	<b>112 858 230,33</b>	<b>112 696 049,40</b>			
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>20 660,49</b>	<b>222 535,51</b>	<b>454 802,77</b>						
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>112 591 400,29</b>	<b>112 858 230,33</b>	<b>112 696 049,40</b>	<b>112 591 400,29</b>	<b>112 858 230,33</b>	<b>112 696 049,40</b>			