



Mission Publications officielles et information administrative

Note d'analyse
de l'exécution budgétaire

2017

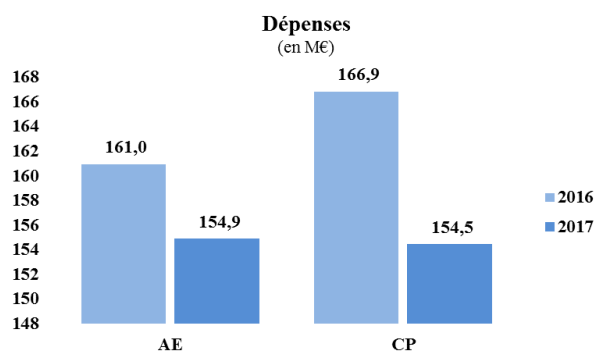
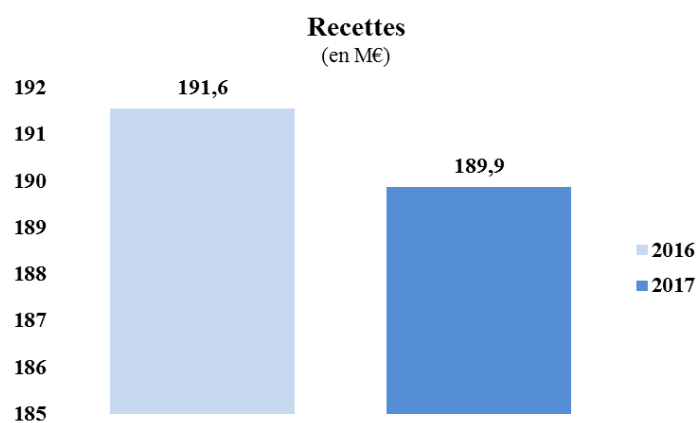
**Budget annexe « Publications officielles et
information administrative »**

Programme 623 – Edition et diffusion

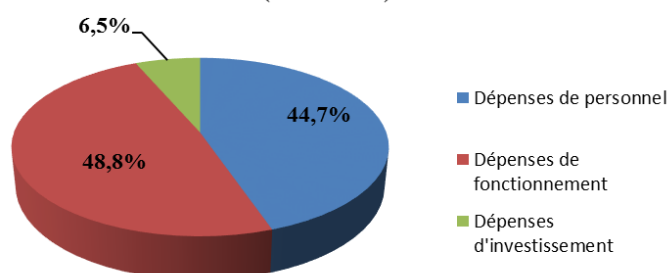
Programme 624 – Pilotage et ressources humaines

Synthèse

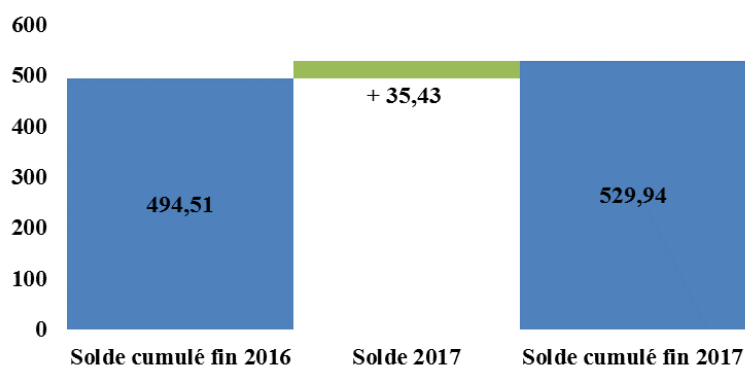
Les principales données du budget annexe



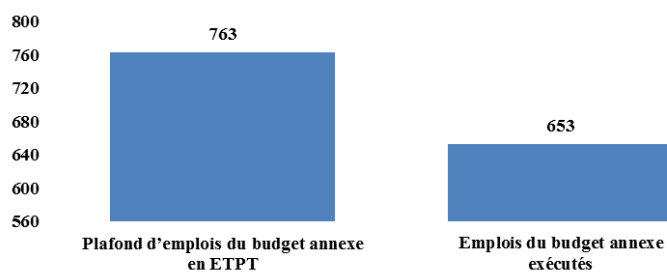
Répartition de la dépense (en % des CP)



Soldes (CP, en M€)



Plafond d'emplois et exécution en ETPT



Les principales observations

La mission *Publications officielles et information administrative* est un budget annexe géré par la direction de l'information légale et administrative (DILA), dont les principales missions sont la diffusion légale, l'édition publique et l'information administrative.

En concertation avec la direction du budget, la maquette budgétaire de la mission a évolué en 2015 à des fins de simplification et de meilleure gestion des crédits, notamment pour faciliter la fongibilité entre les crédits de fonctionnement et d'investissement. Il avait, en effet, été constaté que le pilotage des dépenses de personnel ainsi que la bonne utilisation des crédits consacrés aux dépenses de fonctionnement et d'investissement n'étaient pas favorisés par leur répartition sur les deux programmes de la mission.

Aussi a-t-il été décidé que les crédits de personnel de la DILA et ceux relatifs aux dépenses prévisionnelles de la SACI-JO, principal fournisseur de main d'œuvre qualifiée en matière de pré-presses et d'impression, seraient exclusivement inscrits sur le programme 624. Désormais intitulé *Pilotage et ressources humaines*, celui-ci couvre les dépenses de personnel de l'ensemble de la mission, les dépenses liées à la SACI-JO, le financement de la caisse de retraites, les campagnes de communication, la gestion des moyens logistiques et humains, l'innovation, le développement et la stratégie ainsi que les activités financières.

Pour leur part, les crédits d'investissement et de fonctionnement concernant les dépenses à caractère informatique, commercial et de gestion logistique des ventes, inscrits sur l'ancien programme 624, sont à présent rattachés au programme 623 - *Edition et diffusion*, qui regroupe l'ensemble des activités dites « métiers » de la DILA.

Les crédits budgétaires ouverts pour 2017 étaient de 187,47 M€ en AE et de 177,11 M€ en CP. Le taux d'exécution s'est, ainsi, élevé à 81 % en AE (155,86 M€) et à 85 % en CP (154,46 M€). Il n'y a donc pas eu de tension particulière dans l'exécution des dépenses.

Par ailleurs, ce budget annexe a enregistré 189,88 M€ de recettes. Leur tendance à la diminution a été confirmée en 2017 avec une nouvelle

baisse de plus de 2,25 M€ (192,13 M€ en 2016, 195,79 M€ en 2015, 197,27 M€ en 2014, 201,64 M€ en 2013 et 210,75 M€ en 2012). Cette évolution a permis de dégager un excédent budgétaire qui est venu augmenter la trésorerie, sur le compte Banque de France de la DILA, à hauteur de 35,43 M€. Bien que cette somme ne soit pas reversée au budget général, elle apparaît toutefois dans les comptes de l'État dans la mesure où elle vient abonder le compte de dépôt de fonds au Trésor (cf. *infra*).

L'exécution budgétaire de la mission a été régulière, sans sur-calibrage ou sous-estimation des crédits en LFI 2017. En outre, la consommation a été proche de la prévision.

La trajectoire budgétaire de la mission est apparue soutenable et les prévisions budgétaires sincères. La soutenabilité de ce budget annexe dépend néanmoins de l'évolution de ses recettes, qui n'ont cessé de diminuer, même si leur niveau est encore suffisant pour faire face à des dépenses globalement maîtrisées. Par ailleurs, avec la disparition progressive de ses cotisants, la caisse de retraite se retrouve dans une situation fortement déficitaire.

Les recommandations de la Cour

Le suivi des recommandations formulées au titre de la gestion 2016

Néant

Les recommandations formulées au titre de la gestion 2017

Néant

Sommaire

Introduction.....	8
1. LES RÉSULTATS DE L'EXERCICE SONT POSITIFS	10
1.1 Le solde budgétaire est en nette amélioration	11
1.2 Les recettes se maintiennent à un niveau relativement constant malgré de fortes incertitudes	13
1.3 La maîtrise de la dépense est un objectif tenu par la DILA..	15
1.4 Une soutenabilité budgétaire réelle mais soumise au niveau des recettes	18
2. LES GRANDES COMPOSANTES DE LA DÉPENSE.....	22
2.1 Le maintien des efforts sur la masse salariale et la gestion des emplois	22
2.2 La maîtrise des dépenses de fonctionnement	25
2.3 Les dépenses d'investissement en berne en 2017.....	26
3. LA QUALITÉ DE LA GESTION.....	29
3.1 Une exécution budgétaire régulière.....	29
3.2 La démarche de performance	30
4. LES RECOMMANDATIONS DE LA COUR.....	32
4.1 Le suivi des recommandations formulées au titre de 2016...	32
4.2 Récapitulatif des recommandations formulées au titre de la gestion 2017	32

Introduction

La mission *Publications officielles et information administrative* est un budget annexe rattaché au secrétaire général du Gouvernement. Elle est placée sous l'autorité du Premier ministre et gérée par la direction de l'information légale et administrative (DILA). Ces missions sont définies par le décret n° 2010-31 du 11 janvier 2010. La DILA est garante de l'accès au droit, notamment par la diffusion de l'ensemble des données dont la publication est obligatoire, la conception et le fonctionnement de services d'information, l'édition et la diffusion de publications.

Depuis le 1^{er} janvier 2015, le périmètre des deux programmes de la mission est le suivant : le programme 623 - *Edition et diffusion* regroupe les crédits concourant aux activités relevant du cœur de métier de la DILA (imprimerie, documentation, action commerciale, maintenance des outils de production, etc.) ; le programme 624 - *Pilotage et ressources humaines* couvre quant à lui les missions de soutien de la DILA (dépenses de personnel, gestion des moyens, communication).

Le budget annexe *Publications officielles et information administrative* mêle une logique de comptabilité commerciale et une logique budgétaire. Ainsi, la comptabilité budgétaire et la comptabilité générale sont deux parties du module de comptabilité de l'application financière de la DILA (sous Oracle) ; elles sont alimentées d'une part, par l'ordonnateur et d'autre part, par le comptable. L'outil ORACLE a dû faire l'objet d'évolutions, en 2017, pour préparer la mise en place du logiciel CHORUS. La DILA utilise CHORUS depuis le 1^{er} janvier 2018.

Les crédits exécutés de la mission se montent à 155,86 M€ en AE (soit un taux moyen d'exécution d'un peu plus de 81 % par rapport aux crédits disponibles) et à près de 154,46 M€ en CP (soit un taux moyen d'exécution de plus de 85 % par rapport aux crédits disponibles). Quant aux recettes, elles se montent à 189,88 M€, soit une baisse de près de 2,25 M€ par rapport à 2016. Pour sa part, l'excédent budgétaire est de 35,43 M€, en hausse de près de 10,15 M€ par rapport à 2016.

Malgré une situation économique inconfortable, avec la diminution graduelle de ses recettes propres, et dans un contexte d'évolutions techniques permanentes, avec la refonte des sites d'information publique, succédant à la suppression du JO papier, la DILA s'engage de façon déterminée dans la voie de l'administration numérique et de la personnalisation du service rendu à l'utilisateur. Sur le plan de la gestion interne, elle donne l'image d'une institution attachée à maîtriser ses

dépenses de fonctionnement et de personnel, mais aussi engagée dans une démarche de modernisation de la gestion budgétaire et comptable, comme de ses relations avec ses clients. Elle finalise également le regroupement de ses activités parisiennes sur deux sites.

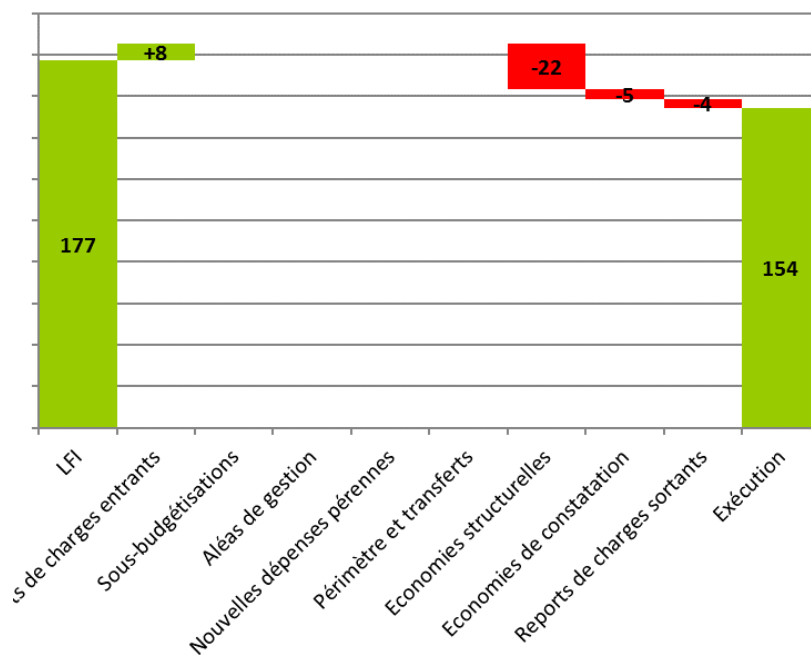
1. LES RÉSULTATS DE L'EXERCICE SONT POSITIFS

Pour les dépenses, les engagements sont comptabilisés dans le module comptabilité au moment de leur validation dans l'application par le département des finances de la DILA. La comptabilité générale, tenue en droits constatés, est servie au moment de la liquidation de la dépense, puis au stade du règlement. La comptabilité budgétaire est automatiquement servie au moment du décaissement pour la consommation de crédits de paiement par le service facturier.

Pour les recettes, la facturation fait l'objet d'une prise en charge en droits constatés dans la comptabilité générale. Le suivi budgétaire est réalisé hors application et basé sur le rattachement des encaissements aux factures concernées, elles-mêmes sous deux outils (Oracle et Harmonie).

La méthodologie retenue pour la comptabilité analytique de la DILA avait été validée par le secrétariat général du Gouvernement le 24 décembre 2013. Après l'abandon du précédent projet initié en 2013, la DILA a lancé un nouveau projet comptable « Concorde » (cf. *infra*) prévoyant l'intégration des dépenses du budget annexe dans Chorus ; il a été décidé de suspendre, à la fin de l'année 2015, les activités de la section responsable de la comptabilité analytique au sein du département des finances jusqu'à l'intégration de la comptabilité analytique dans le module Chorus prévu à cet effet, qui devrait être opérationnel avant 2020.

La Cour observe que la DILA devrait s'attacher à conserver une capacité de comptabilité analytique ; celle-ci est essentielle pour le pilotage de ses activités alors que ses recettes s'amenuisent et que des ressources de substitution, aussi rentables que possibles, doivent être trouvées.

Graphique n° 1 : Économies réalisées en 2017 (en M€)

Source : DILA

1.1 Le solde budgétaire est en nette amélioration

L'excédent budgétaire 2017 est de 35,43 M€ ; il est nettement supérieur à celui prévu en LFI 2017 (15,19 M€). Cette amélioration provient d'une contraction plus importante des dépenses¹ en 2017 (22,65 M€).

Le montant total du chiffre d'affaires de la DILA en 2017 s'établit à 189,88 M€, soit une légère baisse par rapport à 2016 (moins de 1 %).

¹ Environ 1 million d'euros sur les charges de personnels, 5 millions sur les contrats de sous-traitance, 3 millions sur les autres prestations, 1,3 million d'euros sur les honoraires et divers.

Tableau n° 1 : Évolution de l'excédent budgétaire (en €)

	2014	2015	2016	LFI 2017	2017	PLF 2018
RECETTES	197 274 178	194 744 680	190 951 589	192 300 000	189 885 302	185 800 000
DEPENSES	177 099 317	172 828 929	166 856 960	177 111 000	154 460 114	173 287 856
EXCEDENT(Augmentation du fonds de roulement)	20 174 861	21 915 751	24 094 629	15 189 000	35 425 188	12 512 144

Source : DILA

L'excédent budgétaire étant positif sur l'ensemble des derniers exercices, le compte de trésorerie présente un solde créditeur de 529,94 M€ à fin 2017.

Tableau n° 2 : Solde du compte (en M€)

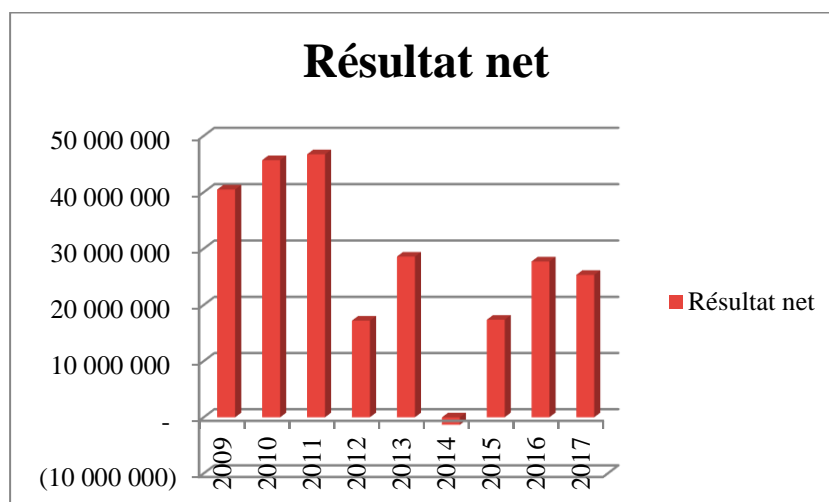
	Solde cumulé fin 2016	Solde 2017	Solde cumulé fin 2017
Exécution	492,64	35,43	529,94 ²

Source : DILA

En termes de comptabilité générale, il convient de retirer du solde budgétaire certains éléments comptables, dont la moins-value sur cession d'éléments d'actifs de 11,04 M€ et les charges et recettes constatées d'avance³ ; le résultat net de l'exercice 2017 s'élève, ainsi, à 25,34 M€ ; il est en recul de 9 % par rapport à 2016, soit une diminution de 2,38 M€. Cette diminution est la conséquence de l'augmentation des charges de + 1,10 M€ (+ 0,64 %) et de la baisse des produits de - 1,28 M€ (- 0,64 %).

² Dont une créance de 1,6 M€.

³ Ces dernières sont inscrites l'année du mouvement financier en comptabilité budgétaire et l'année de la facturation en comptabilité générale ce qui génère un léger décalage.

Graphique n° 2 : Résultat net (en M€)

Source : DILA

1.2 Les recettes se maintiennent à un niveau relativement constant malgré de fortes incertitudes

Les recettes du budget annexe ont continué de diminuer très légèrement : 189,88 M€ en 2017, contre 190,95 M€ en 2016, soit une baisse de 1 %. Elles sont, également, inférieures au montant des recettes prévues en LFI (192,3 M€). Les recettes d'annonces (182,18 M€) ont représenté environ 96 % des recettes globales.

Contrairement aux derniers exercices, l'érosion des recettes liées aux annonces légales a été limitée. Les facturations du BOAMP ont connu une progression de 1,3 M€ par rapport à 2016 (80,59 M€ de recettes en 2017 pour 79,23 M€ en 2016). En sens contraire, les facturations du BODACC ont diminué (91,02 M€ de recettes en 2017 pour 93,13 M€ en 2016). De même, les activités d'impression se sont contractées, notamment pour le compte des administrations, avec la baisse des ventes d'ouvrages et l'arrêt d'abonnements à plusieurs revues.

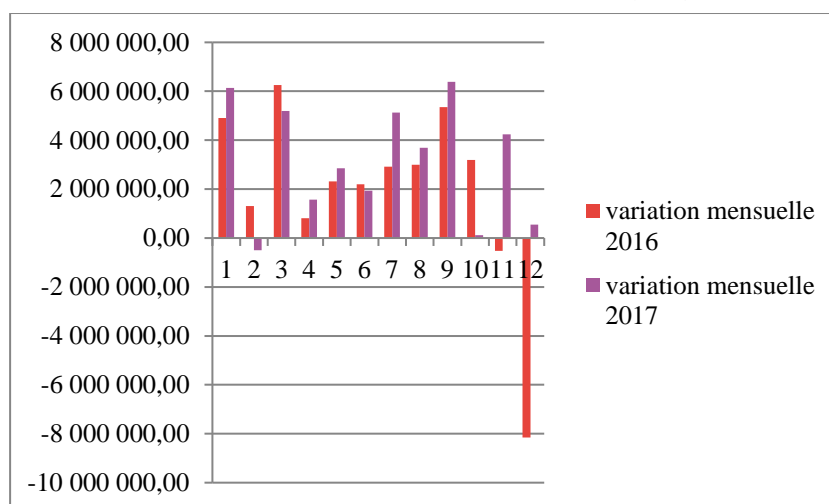
L'exercice a permis de dégager un solde budgétaire de 35,4 M€, en hausse par rapport à l'excédent de 2016 qui était de 23,6 M€. Concernant

le mode comptabilité générale, le résultat net, qui, contrairement au mode budgétaire, intègre des dotations aux amortissements, des stocks, des provisions, des remboursements d'avoirs, des trop-perçus et autres admissions en non-valeur, a été de 25,34 M€ en 2017. Ce résultat net de l'exercice 2017 est en diminution de 2,38 M€ par rapport à 2016.

Le fonds de roulement a continué de progresser, atteignant un montant de 539,83 M€, de même que la trésorerie, qui est désormais de 529,94 M€ ; le besoin en fonds de roulement a été légèrement inférieur à 10 M€.

Au 31 décembre 2017, la trésorerie du budget annexe s'est accrue de 37,3 M€, ce qui traduit une consolidation de la capacité d'autofinancement sur l'exercice.

Graphique n° 3 : Trésorerie mensuelle (en €)



Source : DILA

S'agissant de l'évolution des restes à recouvrer, deux outils étaient utilisés pour gérer le recouvrement des créances de la DILA : ORACLE pour les recettes provenant de l'ancienne direction des Journaux officiels et HARMONIE pour celles provenant de l'ancienne Documentation française. Comme planifié, l'outil HARMONIE a été arrêté le 30 juin 2017 et toutes les recettes ont été centralisées dans l'outil ORACLE. Les recettes nettes prises en charge au titre de l'exercice 2017 dans ORACLE s'élèvent à 206,54 M€, soit 317 067 factures, et celles dans HARMONIE s'élèvent à 2,08 M€, soit 21 506 factures émises jusqu'au mois de juin inclus, pour un total de 208,63 M€ comparé à 206,58 M€ en 2016. Cette dégradation

du taux de recouvrement peut également être imputé au renouvellement important qu'a connu la cellule de recouvrement amiable (5 agents sur 7).

Les restes à recouvrer provenant du logiciel HARMONIE des exercices 2012 à 2017 repris dans ORACLE s'élevaient à 0,66 M€, lors de la clôture des opérations de fin de gestion, et à 0,56 M€ au 31 décembre 2017.

Les procédures de recouvrement amiable et contentieux ont permis, en 2017, de recouvrer 208,05 M€ pour les recettes dans l'outil ORACLE, comparé à 204,05 M€ en 2016. Le taux de recouvrement s'établit à 90,30 % au 31 décembre 2017, en retrait par rapport aux 91,90 % de 2016. Ce constat peut s'expliquer par l'augmentation du nombre de valeurs à imputer et l'intégration sur l'exercice 2017 des restes à recouvrer issus d'HARMONIE.

La baisse continue des recettes tend à montrer que le modèle économique de la DILA n'est pas nécessairement viable sur le long terme ; d'ici à quelques années, la suppression de ce budget annexe devra peut-être être envisagée. Avant cela, il apparaît que le maintien de l'excédent est lié à la maîtrise des dépenses, notamment de personnel. Sur ce point, l'évolution des métiers de la DILA, qui s'éloigne de plus en plus de ses fonctions historiques d'imprimeur de l'État et s'implique de manière croissante dans l'administration électronique, peut offrir des perspectives d'économies.

1.3 La maîtrise de la dépense est un objectif tenu par la DILA

Tableau n° 3 : Crédits consommés (en €)

	Programme 623		Programme 624		Total mission	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
LFI	66 021 000	54 539 000	121 445 000	122 572 000	187 466 000	177 111 000
LFR						
Autres mouvements de crédits						
Reports	3 995 983	1 946 001		1 450 107	3 995 983	3 396 108
Annulation de crédits gelés (d)						
Crédits disponibles	70 016 983	56 485 001	121 445 000	124 022 107	191 461 983	180 507 108
Crédits consommés	42 141 612	43 033 322	113 717 252	111 426 792	155 858 865	154 460 114

Source : Direction de l'information légale et administrative (DILA)

1.3.1 Les principaux mouvements de l'année 2017

L'exercice 2017 ne fait pas ressortir de dérive des dépenses par rapport aux crédits prévus en LFI et encore moins par rapport aux crédits disponibles. La mission s'est, ainsi, inscrite dans la continuité des précédents exercices et la budgétisation initiale a été respectée ; les taux d'exécution en AE et en CP étant, respectivement, supérieurs à 81 % et 85 %. Ces résultats sont comparables à ceux de l'année 2016, qui étaient de 80 et 89 %. Enfin, aucun risque de dérapage n'a été identifié.

1.3.1.1 La différence entre les crédits disponibles et la consommation

La consommation de crédits s'est montée à 155,86 M€ en AE et à 154,46 M€ en CP. Elle est donc en retrait de 35,6 M€ en AE et de 26,05 M€ en CP par rapport aux crédits disponibles, ce qui représente une consommation inférieure à l'exercice 2016 (160,9 M€ en AE et 166,8 M€ en CP).

La moindre consommation des crédits, notamment en AE, s'explique principalement par une sous-exécution des crédits du programme 623 liée, notamment, à la réduction ou à l'arrêt de certaines activités (internalisation, refonte du numéro 3939...). Ce dernier programme n'a engagé que 60 % des AE disponibles, en retrait de 26 % par rapport à la gestion 2016.

Mais la différence entre l'exécution et les crédits disponibles tient aussi aux économies constatées sur certains postes en lien avec l'activité d'impression, qui est en baisse.

Enfin, pour les dépenses de personnel, la différence tient largement à la baisse du coût des allocations et indemnités prévues dans le plan de cessation anticipée d'activité des personnels administratifs et techniques (CAAPAT) et aux économies réalisées sur des postes tels que l'indemnisation chômage et les coûts de mutuelle.

1.3.1.2 L'évolution des crédits consommés entre 2016 et 2017

Pour ce qui est de l'évolution des crédits consommés en 2017 par rapport aux crédits consommés en 2016, ils ont diminué de 3,16 % en AE (- 5,1 M€) et de 7,43 % en CP (- 12,4 M€). Elle a notamment été marquée par une baisse de 0,87 M€ en titre 2, de 6,96 M€ des CP consommés en titre 3 et par une baisse de 4,39 M€ des CP consommés en titre 5.

1.3.1.3 Une originalité budgétaire, la DILA collecte de la TVA

A la création de la DILA, ont été prolongées provisoirement les conditions d'assujettissement à la TVA en pratique dans les deux anciennes

directions des Journaux officiels et de la Documentation française, à savoir : un assujettissement pour les activités commerciales de l'ancienne Documentation française et une exonération pour les activités de l'ancienne direction des Journaux officiels.

En 2010, une étude a été menée avec l'aide de la direction de la législation fiscale et en accord avec la direction du budget et du secrétariat général du Gouvernement. À la suite de cette étude, le budget 2013 a intégré les conséquences budgétaires de l'assujettissement à la TVA des annonces du BOAMP au 1^{er} janvier.

Les recettes budgétaires ne sont pas affectées car l'assujettissement des annonces se traduit par une augmentation de tarif. En outre, la TVA déductible n'étant pas une dépense budgétaire, celle-ci ne vient pas consommer de crédits budgétaires, dès lors qu'elle ouvre droit à récupération. La TVA ainsi récupérable vient en déduction du montant de la TVA collectée ce qui détermine le montant de la TVA à reverser au budget général de l'État.

L'impact budgétaire sur les recettes et les dépenses dans CHORUS lié à l'assujettissement à la TVA a été intégré à compter du 1^{er} janvier 2018.

1.3.2 Un respect attentif de la norme de dépense

La norme de dépense a été pleinement respectée par la mission.

Par ailleurs, le plafond d'autorisation de dépenses du budget annexe pour le triennal 2015-2017 intègre les préconisations du Gouvernement à l'égard du budget général, à savoir une réduction successive des crédits de fonctionnement (hors SACI-JO) et d'investissement de 5, 10 et 15 % par rapport à la LFI 2014, ainsi que, d'une part une diminution de 3 % des crédits de fonctionnement et d'investissement et, d'autre part une réduction de 1 % sur les crédits de personnel par rapport à la LFI 2015 et portant sur les exercices 2016 et 2017, ce qui a été respecté par la DILA.

En outre, la DILA a poursuivi en 2017 ses efforts de rationalisation. Les diminutions des dépenses constatées sont toutes des mesures structurelles de réduction de la dépense. Il a ainsi été décidé d'internaliser le processus de collecte, de facturation et de recouvrement des annonces publiées au BODACC. L'internalisation a permis en effet de ne plus avoir recours à l'Office Spécial de Publicité (OSP), partenaire historique pour la réalisation de ces travaux. Ainsi, l'internalisation du traitement des annonces du BODACC devrait permettre d'économiser 4 M€ en année pleine. Pour l'année 2017, c'est 1 M€ d'économie supplémentaire de CP par rapport à 2016 (soit 4 M€ au total), l'Office spécial de publicité étant

encore rémunéré au cours du premier trimestre de 2016 afin d'assurer la collecte, le traitement et la facturation de ces annonces. De même, la rationalisation des dépenses informatiques et liées à l'information administrative a permis une nette diminution de la consommation de CP : d'une part, l'abandon du premier niveau de réponse téléphonique du service 3939 « Allo service public », au profit de sa numérisation et de son intégration au site service-public.fr, s'est traduit par une économie de 1,8 M€ de CP ; d'autre part, les économies réalisées sur l'hébergement informatique se traduisent par une diminution de 2 M€ par rapport à 2016 (6,6 M€ dépensés en 2017).

En 2017, il n'y a pas eu de mesures de fongibilité.

1.4 Une soutenabilité budgétaire réelle mais soumise au niveau des recettes

La mission ne présente pas véritablement de risques en termes de soutenabilité budgétaire. Cependant, en dépit de la volonté des responsables de la DILA de conquérir de nouvelles parts de marché, l'équilibre du budget annexe reste suspendu aux recettes d'annonces, lesquelles demeurent très largement prépondérantes et indissociablement liées au maintien d'un certain statu quo réglementaire. Dans ce contexte, il apparaît essentiel de continuer de maîtriser les dépenses de la mission, et notamment les dépenses de personnel et de préparer un éventuel changement réglementaire ouvrant le marché des annonces légales.

1.4.1 La soutenabilité de la trajectoire est bonne malgré les risques externes

Les restes à payer correspondent au solde des engagements n'ayant pas donné lieu à consommation de CP au 31 décembre 2017 ; leur montant est de 32,1 M€, soit 4,41 M€ de moins qu'en 2016. Cette situation s'explique par l'important travail de mise en qualité effectué dans l'optique de l'intégration de la DILA à CHORUS pour ses dépenses ; elle traduit les effets de la politique d'économies menée depuis quelques années par la DILA avec l'arrêt ou la réduction de certaines activités et les politiques de mutualisation des achats et de restructuration immobilière.

Par ailleurs, le volume des AE affectées non engagées (AENE) est relativement stable ; il s'établit à 3,65 M€, contre 3,82 M€ en 2016. Cependant cette stabilité doit être appréciée au regard d'une augmentation des AENE nouvellement créées sur l'exercice 2017. En effet, en raison de l'intégration dans CHORUS, un important nettoyage a été réalisé sur les

opérations d'investissement ouvertes dans le logiciel Oracle. Les modalités d'affectations de crédits d'AE étant différentes du fonctionnement CHORUS, il n'était plus pertinent de conserver un grand nombre d'opérations et donc d'AENE. En accord avec le département de contrôle budgétaire, 71 opérations ont été clôturées pour un montant de 1,39 M€ d'AE annulées (retraits d'AENE). Des clôtures d'engagements juridiques sur certaines opérations ont été réalisées pour 0,55 M€, enfin 5 opérations d'investissement ont été reportées dans CHORUS sous la forme de tranches fonctionnelles.

1.4.2 L'analyse des déterminants et des facteurs de rigidité

Le déterminant des dépenses de personnel réside principalement dans l'effort engagé de réduction des effectifs. Les départs en retraite ne sont pas systématiquement remplacés, seuls certains postes très ciblés sont à pourvoir (dans le domaine numérique par exemple).

De plus, la mise en œuvre du nouveau plan de cessation anticipée volontaire d'activité (CAVA) doit à moyen terme contribuer à la maîtrise des dépenses de personnel.

Les dépenses d'investissement sont également en baisse sur l'exercice 2017. Cependant, elles devraient connaître une nouvelle hausse lors des prochains exercices, notamment au regard des affectations nouvelles (11,6 M€ en 2017) mais également pour répondre au plan stratégique qui prévoit une politique d'investissement ambitieuse.

Concernant les dépenses de fonctionnement, l'objectif étant de maîtriser au mieux les coûts, la DILA poursuit ses efforts de rationalisation de sa politique d'achat ; elle développe la recherche de meilleures conditions d'acquisition (« *Sourcing* ») mais également la mutualisation et l'inter ministérialité des marchés publics pour lesquels la DILA est porteur ou pilote dans plusieurs domaines, tels que la documentation, l'outillage et l'hébergement informatique.

Cependant, la DILA ne dispose pas de marges de manœuvre sur certaines dépenses qui concourent directement à la perception de recettes non fiscales. La DILA a en effet recours à des prestataires pour la collecte, le traitement et le recouvrement des annonces publiées au BODACC ou au BOAMP. Ceux-ci sont rémunérés au travers de versements en fonction du chiffre d'affaires.

Par ailleurs, la DILA a recours à la Société anonyme de composition et d'impression des Journaux officiels (SACI-JO) pour la réalisation de ses travaux d'impression. Partenaire historique de l'ancienne direction des

Journaux officiels, les dépenses liées à ce partenariat (composées essentiellement de salaires et charges de personnel des agents et régies par une convention signée entre l'État et la SACI) constituent un socle de dépenses de fonctionnement rigide pour la DILA. Outre qu'elles sont supportées sur le titre 3, il s'agit d'une source d'inquiétude future en termes de soutenabilité, notamment pour le financement de la caisse de retraite. En effet, les effectifs actifs sont en forte diminution. Une étude commandée par la DILA montre qu'il n'y aura plus de cotisants vers 2035. Dès lors, ce régime connaît un déficit important entre les recettes perçues sur les actifs et les dépenses au profit des ayants droits. En 2017, le montant reversé par le budget de la DILA au profit de la SACI-JO dépassait les 40 M€, dont 9,8 M€ pour combler le déficit de la caisse de retraite. A l'heure actuelle, le choix est de faire supporter ce coût sur le budget de fonctionnement de la DILA. Une prise de conscience de ce fait a été réalisée par les ayants droit. En effet, lors de l'assemblée générale de la caisse de retraite du 15 juin 2017 ont été adoptés une croissance des cotisations de 10 % (le taux passe de 5 % à 5,5 %) et un gel temporaire de l'indexation des pensions versées (du 1^{er} juillet 2017 au 31 décembre 2018, sans rattrapage de cette période ultérieurement).

1.4.3 L'arrêt de l'impression papier du Journal officiel impacte l'organisation à long terme de la DILA

Jusqu'à fin 2016, l'arrêté du 13 avril 2012 portant organisation de la direction de l'information légale et administrative (DILA) témoignait de la dernière réforme structurelle de la direction depuis sa création. L'arrêté du 2 janvier 2017 a abrogé celui du 13 avril 2012 et fixé les contours de l'organisation de la DILA jusqu'à fin 2017.

La stratégie de la DILA consistant aujourd'hui en la poursuite de la mise en œuvre de son plan stratégique 2016-2020, en s'appuyant sur une politique engagée d'accompagnement au changement ; un examen approfondi du contexte dans lequel évolue la DILA s'est avéré indispensable. Avec l'arrêt de l'édition papier du Journal officiel depuis le 1^{er} janvier 2016, l'information légale et administrative est devenue majoritairement voire exclusivement numérique pour la collecte des données, leur mise en forme, leur traitement et leur diffusion.

En conséquence, la sécurisation des processus de production comme la qualité des produits numériques de la DILA sont devenus stratégiques, dans un contexte global de rationalisation des moyens et des ressources, conformément aux objectifs énoncés dans le plan stratégique DILA 2020, positionnant le client au cœur des préoccupations et visant à renforcer

l'offre numérique via les sites Légifrance, service-public et de la Documentation française.

Dans ce contexte a été conduite une analyse de l'organisation de la fonction informatique de la DILA. Les conclusions ont révélé la nécessité de renforcer la fonction informatique de la direction par la création d'une sous-direction des systèmes d'information (SDSI), chargée de la conception, de l'élaboration, de la sécurité et du maintien en conditions opérationnelles des systèmes d'information. La réforme de l'organisation de la DILA s'est matérialisée par un arrêté du 19 décembre 2017, publié au Journal officiel du 20 décembre 2017.

Par ailleurs, cette réorganisation comporte des simplifications. La DIDS et le niveau hiérarchique de « mission » à la SDPP sont supprimés ; une nouvelle entité d'appui au pilotage est créée au niveau de la direction. Le département des impressions comporte désormais deux pôles : le pôle impression et le pôle maintenance ; les travaux sont dorénavant rattachés au département des moyens généraux (nouvel organigramme en cours de finalisation).

Il est trop tôt pour appréhender les conséquences budgétaires de ces modifications, que la Cour avait recommandées dans son rapport public annuel 2014⁴, notamment l'accélération de la numérisation et la suppression de l'édition du JO sur support papier.

⁴ Insertion au rapport public annuel 2014 : « *La direction de l'information légale et administrative (DILA) : un avenir incertain* ».

2. LES GRANDES COMPOSANTES DE LA DÉPENSE

2.1 Le maintien des efforts sur la masse salariale et la gestion des emplois

2.1.1 Le plafond d'emploi et le schéma d'emploi en forte baisse

Tableau n° 4 : Évolution du plafond d'emploi et de son exécution

	2015	2016	2017
Schéma d'emploi	- 14	- 20	- 68
Plafond d'emploi ministériel (ETPT)	782	785	763
Exécution du plafond d'emploi ministériel (ETPT)	731	703	653

Source : DILA

Après être resté relativement stable plusieurs années durant, le plafond d'emploi de la DILA a, en 2015, enregistré une première forte baisse (- 5,67 %). Le plafond d'emplois pour 2017 de la direction de l'information légale et administrative a été fixé à 763 ETPT, soit une nouvelle baisse de 2,8 %.

L'effectif réalisé en 2017 s'élève à 653 ETPT contre 703 ETPT en 2016, soit - 50 ETPT. La baisse opérée est ainsi presque deux fois supérieure à celle réalisée en 2016 et presque quatre fois supérieure à l'exercice 2015. Cette baisse sensible des effectifs résulte principalement de la mise en œuvre du dispositif de cessation anticipée volontaire d'activité (CAVA) applicable aux personnels de droit privé de la DILA nés avant 1964.

Ce plan, négocié en 2016, se traduira sur la période 2016/2019 par une augmentation du nombre de départs annuels, constitués les années précédentes pour l'essentiel de départs à la retraite d'agents publics.

Si aucun départ d'agent de droit privé n'a été remplacé, quelques primo-recrutements avaient été programmés sur des emplois publics dans les secteurs identifiés comme stratégiques par la DILA au regard de

l'évolution de ses missions (experts dans les secteurs des données numériques, de l'administration numérique).

Deux facteurs expliquent cette forte progression : un volume important de sorties (retraites (50 % du total soit 25 ETP), fins de contrats art.4⁵, détachements et démissions), et la mise en œuvre du dispositif de cessation anticipée volontaire d'activité (CAVA) en faveur de certains personnels administratifs et techniques de la DILA relevant des conventions collectives de la presse parisienne, qui s'est traduite par 41 départs soit 38,3 ETP au cours de l'année 2017.

Au total, les flux d'effectifs permanents (hors CDD de courte durée et autres mouvements mineurs) se sont élevés à 97,8 sorties en ETP pour un faible volume d'entrées de 36,8 ETP. Ces primo-recrutements auront été réalisés à environ 75 % en recourant à des contrats de 3 ans art. 4, et à 25 % par voie de détachement. Parallèlement, le solde des flux d'effectifs temporaires (emplois saisonniers d'étudiants, CDD de courte durée) est négatif sur la période, avec environ - 7,7 ETP (89,2 entrées et 96,9 sorties).

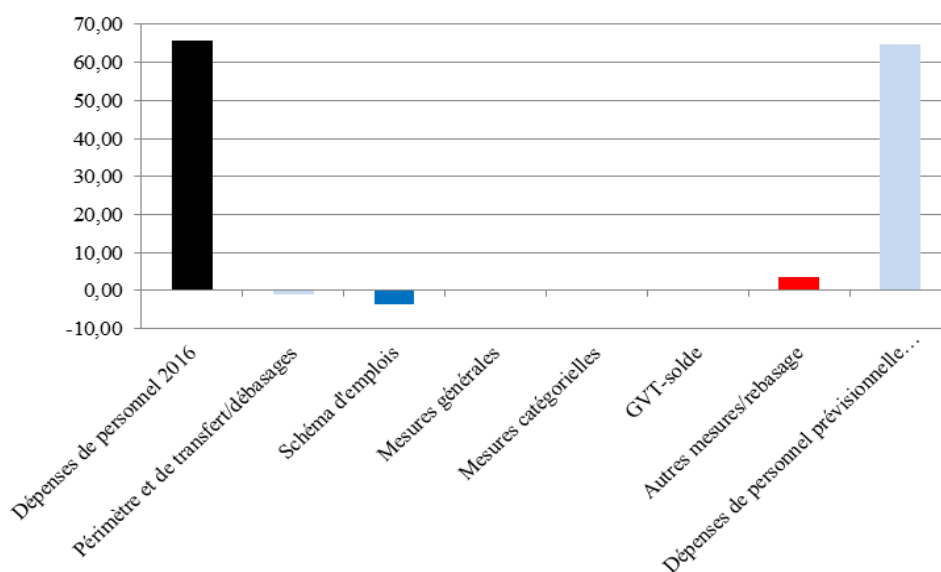
Le taux de remplacement 2017 devrait s'établir ainsi à un niveau d'environ 1 sur 3.

Les flux 2017 sont fortement supérieurs (- 67,7 ETP) aux estimations établies dans le cadre de la LFI (- 40 ETP). L'écart s'explique principalement par un nombre de départs en retraite (- 25 ETP) et dans le dispositif CAVA (- 38,3 ETP), supérieur aux prévisions, nécessairement prudentes. La DILA avait tenu compte des incertitudes portant à la fois sur les droits à retraite et sur les intentions réelles des agents, lesquelles sont formulées souvent tardivement dans ses prévisions. Le taux de consommation du plafond d'emplois s'établit à 85,5 % (89,6 % en 2016).

⁵ Contrats de droit privé équivalents aux CDD.

2.1.2 La gestion des crédits de titre 2 est maîtrisée

Tableau n° 5 : Décomposition de l'évolution de la masse salariale (hors CAS Pension) (en M€)



Source : DILA

Les dépenses de personnel de la DILA sont apparues maîtrisées et soutenables. En outre, il n'y a pas eu d'insuffisance de crédits. Le montant des dépenses en 2017 s'élève à 68,973 M€ contre 70,018 M€ en 2016, soit une baisse de 1,045 M€, correspondant à une réduction de 1,5 % des charges de personnel. Pour mémoire, la baisse 2016/2015 avait été de 2,068 M€.

La répartition de ce montant s'effectue à hauteur de - 2,836 M€ sur la masse salariale proprement dite (53,905 M€) et de + 1,791 M€ sur les dépenses hors périmètre du plafond d'emplois.

Une analyse détaillée des déterminants de la dépense permet de mieux appréhender les évolutions.

L'élément majeur de l'exécution 2017 réside dans l'impact de l'ample effort engagé de réduction des effectifs. Les économies réalisées devraient s'élever à 3,71 M€ au titre du schéma d'emploi. Parallèlement, l'évolution de la masse salariale est maîtrisée. Le solde du GVT est de 0,16 M€. Il y a une mesure catégorielle pour un montant de 0,12 M€, qui correspond à une mesure de relèvement des salaires des personnels de droit

privé par le syndicat de la presse parisienne et la prise en compte de l'effet en année pleine de l'augmentation de la valeur du point d'indice Fonction Publique au 1^{er} juillet 2016, pour un montant de 0,06 M€, et une augmentation générale concernant les agents de droit public de la valeur du point d'indice Fonction Publique au 1^{er} février 2017, pour un montant de 0,10 M€.

Le poids du financement lié à la mise en œuvre de la convention de Cessation Anticipée d'Activité des Personnels Administratifs et Techniques de la DILA (plan CAAPAT 2007/2012) continue par ailleurs à diminuer dans les charges du titre 2, passant de 1,02 M€ en 2016 à 0,44 M€ en 2017, compte tenu du basculement progressif des adhérents à ce dispositif dans un régime de retraite. Les dépenses générées par le nouveau plan CAVA, très modérées en 2016, passent de 0,05 M€ à une exécution de 1,86 M€ pour 2017.

Enfin, les autres éléments retracés comprennent à la fois les surcoûts générés par la Caisse de Pensions (+ 0,26 M€)⁶, le chômage (+ 0,13 M€), l'action sociale (- 0,04 M€), l'indemnisation des jours CET (+ 0,06 M€), la participation à l'effort de construction (- 0,05 M€), les mutuelles funéraires et prévoyance (+ 0,11 M€), la subrogation (- 0,04 M€) et autres postes de dépenses hors périmètres (+ 0,06 M€) soit une variation positive de 1,791 M€.

2.2 La maîtrise des dépenses de fonctionnement

Tableau n° 6 : Évolution des dépenses de fonctionnement (CP en M€)

	LFI 2016	Exéc. 2016	LFI 2016 format 2017	Exéc. 2016 format 2017	LFI 2017	Exéc. 2017
Dépenses de fonctionnement de l'État	95,13	82,27			89,53	75,31

Source : DILA

La DILA a poursuivi ses efforts pour maîtriser et diminuer ses dépenses de fonctionnement. Les dépenses de fonctionnement ont diminué de 6,96 M€, soit une baisse de 8,5 % entre 2016 et 2017. Comme en 2015 et en 2016, ces économies sont le fait de la rationalisation de la commande publique, grâce aux recherches internes d'optimisation de la dépense et de

⁶ Malgré les mesures prises par le conseil d'administration de la caisse de retraite cf. *supra*.

la mutualisation accrue des marchés publics au niveau des services du Premier ministre et en interministériel. Des économies substantielles ont été réalisées en 2017 grâce, notamment, à l'internalisation du traitement des annonces du BODACC soit 1 M€ d'économie supplémentaire de CP en 2017, par rapport à 2016, et les économies réalisées sur l'hébergement informatique se traduisent par une diminution de 2 M€ des dépenses par rapport à 2016.

La DILA réalise de nombreuses externalisations, information administrative multicanal, informatique, entretien et rénovation des outils d'impression, etc. Dans le cadre de cette politique, à l'automne 2016, la DILA a pris la décision d'externaliser la gestion de ses abonnements auprès d'un prestataire dans le cadre d'un marché et d'un contrat de mandat. Il s'agissait de confier, à titre exclusif, à un gestionnaire d'abonnements la commercialisation et la gestion des abonnements aux périodiques édités et/ou diffusés par la DILA. Après un premier appel d'offres en fin d'année 2016, qui s'est révélé infructueux, la DILA a engagé une procédure de marché négocié. Au terme de cette procédure, la DILA a conclu un marché avec un prestataire, la société EDIIS, au mois d'avril 2017. Cette décision devrait permettre de réaliser d'importantes économies.

Des plateaux de bureaux ont été rénovés ou réhabilités dans le cadre du projet immobilier visant à regrouper les services de la DILA sur deux sites parisiens. Ces travaux ont représenté 0,423 M€.

2.3 Les dépenses d'investissement en berne en 2017

Tableau n° 7 : Évolution des dépenses d'immobilisations (en €)

	LFI 2016	Exéc. 2016	LFI 2016 format 2017	Exéc. 2016 format 2017	LFI 2017	Exéc. 2017
Investissements (AE)	13 095 000	12 197 876			12 440 000	10 968 822
Investissements (CP)	14 404 500	14 569 529			13 683 000	10 180 757

Source : DILA

2.3.1 Les dépenses de l'exercice

Les éléments structurants de la politique d'investissement de la DILA sont la modernisation de l'outil de production, la transformation des locaux industriels en bureaux, la dématérialisation de l'accès à la

commande publique, l'infrastructure globale informatique et le développement des applications informatiques et des sites Internet. Les crédits du titre 5 représentent 8 % des crédits de paiement ouverts sur la mission. Le taux d'exécution pour les dépenses d'investissement est de 88 % en AE et 74 % en CP.

Ces dépenses sont réalisées pour faire diminuer les coûts de fonctionnement. Elles sont composées des dépenses informatiques aux trois quarts environ et des dépenses de maintenance et travaux. Les projets informatiques les plus notables sont ceux ayant permis de faire évoluer le site Légifrance, à hauteur de 1,9 M€ en AE et 0,7 M€ en CP, le site service-public.fr pour 1,9 M€ en AE et 1,4 M€ en CP et la plate-forme de services en ligne, pour un montant de 1,8 M€ en AE et 0,5 M€ en CP. Cette plate-forme permet aux personnes publiques de proposer aux particuliers, aux entreprises et aux associations la réalisation en ligne de démarches administratives plus nombreuses et mieux adaptées à leurs besoins et à leurs usages.

Les dépenses de maintenance et travaux affichent un taux d'exécution de 50 %, avec notamment la poursuite pour 1 M€ en AE et en 0,7 M€ en CP du projet immobilier de travaux de remise aux normes du site du Quai Voltaire avant sa cession, et les travaux de restructuration du site de la rue Desaix, qui accueille les agents localisés Quai Voltaire. Afin de garantir la sécurité des personnes, deux opérations de réfection de la cour industrielle du site Desaix et de prévention des incendies sont en cours, pour un montant de 0,6 M€ en AE et 0,3 M€ en CP.

Les écarts entre les prévisions et la réalisation s'expliquent par le fait que certaines opérations concernant l'évolution de sites ou d'applications informatiques n'ont pas été lancées. Celle relative aux évolutions IDE (pour *integrated development environment*), destinées à faire évoluer l'environnement de développement « intégré » des nouvelles démarches du site service-public.fr), pour 0,4 M€, n'a pas pu être réalisée en 2017. La mutualisation de la plate-forme de numérisation des appels d'offre du BOAMP avec celle de PLACE (AIFE) n'a pas été démarrée en 2017 (0,3 M€). Celle devant aboutir à l'acquisition d'un système d'épreuve pour 0,6 M€ est repoussée.

Les AE rendues ainsi disponibles ont été mobilisées pour permettre un complément d'affectation de 0,95 M€ sur le projet relatif à la réfection de la cour industrielle, afin d'y résoudre un problème d'étanchéité.

2.3.2 La soutenabilité des investissements

Pour ce qui est de la soutenabilité des investissements, le montant des AE affectées non engagées (AENE) reportées en 2018 est de 3,65 M€. Ces AENE correspondent à des projets programmés sur une base pluriannuelle et dont les travaux sont en cours de réalisation.

Tableau n° 8 : Charges et restes à payer (en €)

Titre 5	Charges à payer	Restes à payer
Programme 623	1 042 468	6 800 757
Programme 624	0	0
Total Mission	1 042 468	6 800 757

Source : DILA

Parmi les restes à payer, un engagement juridique de 0,65 M€ porte sur l'opération de numérisation du JO dont les paiements ont été réalisés par avance en 2016. Une convention de paiement anticipé a en effet été signée avec l'UGAP pour 1,2 M€, les CP ont donc été intégralement consommés en 2016. Ce reste à payer sera soldé lors de la finalisation des travaux sans générer une nouvelle consommation de CP. Pour les autres, la cause principale des reports de charges réside dans l'absence de réception des factures dans les délais.

Chaque année, les retraits d'AENE sont effectués sur les projets pour lesquels aucun paiement n'est attendu et permettent ensuite la clôture de l'opération d'investissement.

Les engagements futurs seront pris sur les AENE au 31 décembre 2017, qui feront l'objet d'un report en 2018 (3,7 M€) et sur les crédits d'investissement inscrits en LFI 2018 (13,3 M€).

3. LA QUALITÉ DE LA GESTION

3.1 Une exécution budgétaire régulière

L'exécution budgétaire de la mission a été régulière, malgré un écart important vis-à-vis de la LFI, et la norme de dépense a été tenue (cf. *supra*). Cependant les écarts entre les prévisions de la LFI et la consommation trouvent leur principale raison dans la forte volonté de générer des économies importantes de la part de la DILA. Ces dernières sont par nature difficilement prévisibles et afin d'éviter une sous-budgétisation intégrées aux prévisions une fois réalisées.

Il n'est pas apparu de sous-dotation, les AE des deux programmes ayant permis de faire face aux engagements prévus et de ne renoncer à aucun. Il n'y a pas eu, non plus, de sur-calibrage des crédits malgré les écarts à la LFI, d'imputation de dépense irrégulière ou d'anticipation de paiement. Ainsi, le contrôle budgétaire n'a pas formulé d'observations sur la cohérence budgétaire des documents de gestion, sur l'impact des charges prévues ou sur la couverture des dépenses.

En outre, la programmation budgétaire pour 2018 a pris en compte les charges à payer de 2017, tout comme la part 2018 des restes à payer constatés au 31 décembre 2017.

Les reports de charges (ou charges à payer qui représentent les engagements de dépenses ayant fait l'objet d'une certification de service fait mais dont le règlement n'a pas été effectué au 31 décembre 2017) s'élèvent, pour l'ensemble de la mission, à 3,37 M€. Le passage à CHORUS a permis de nettoyer bons nombres de ces reports ; pour mémoire ils étaient de 8,32 M€ en 2016.

Pour ce qui concerne les fonds de concours, la configuration des outils de gestion ne permet pas d'établir, en exécution, une distinction avec les crédits budgétaires. En revanche, cette distinction est réalisée *a posteriori* en fonction des éléments fournis par les gestionnaires des fonds de concours (dépenses de personnel, de fonctionnement et d'investissement à imputer au fonds de concours). Toutefois, à compter du 1^{er} janvier 2018, tout nouveau fonds de concours sera géré automatiquement dans CHORUS et la distinction entre crédits sur fonds de concours et crédits budgétaires apparaîtra nettement. En 2017, les fonds de concours ont représenté 0,19 M€.

Enfin, la mission n'est pas concernée par les rétablissements de crédits provenant des fonds du programme des investissements d'avenir.

3.2 La démarche de performance

3.2.1 La pertinence des indicateurs

Les objectifs et indicateurs de performance de la mission ont été choisis au printemps 2009, juste avant la fusion des Journaux officiels et de la Documentation française ; ils reflètent les instructions alors formulées par le secrétaire général du Gouvernement. Lors de l'établissement du projet annuel de performance de 2017, certains objectifs et indicateurs de performance ont été modifiés pour être en cohérence avec le nouveau plan stratégique 2020 de la DILA, élaboré fin 2016. La refonte du volet performance a actualisé les objectifs et les indicateurs de performance afin d'assurer une bonne représentativité de la mission et des programmes d'une part ; d'autre part, les objectifs et les indicateurs ont été définis pour représenter les projets structurants et stratégiques de la mission et sont pertinents en regard des priorités de modernisation engagées par la DILA. Les indicateurs reflètent ainsi les objectifs de performance et d'efficience des programmes qui placent l'« usager/citoyen/client » au centre de ces projets.

En 2017, un objectif de performance a été créé pour la mission **Publications officielles et information administrative** ; il s'intitule « *Améliorer l'accès et l'offre de diffusion numérique en matière d'information légale et administrative* » auquel sont associés deux indicateurs (indicateur 1.1 « *Accès aux informations et aux démarches administratives* » et indicateur 1.2 « *Diffusion de la norme juridique* »). De même, le programme 623 - *Édition et diffusion* comporte désormais un seul objectif « *Optimiser la production et la diffusion des données* », avec quatre indicateurs associés, dont un qui existait déjà au PAP 2016 (indicateur 1.1 « *Contribution au développement de l'accès des PME à la commande publique* »). Trois nouveaux indicateurs ont été créés (indicateur 1.2 « *Optimiser et sécuriser la production du Journal officiel* » ; indicateur 1.3 « *Ouverture des données publiques de la DILA* » ; indicateur 1.4 « *Développer l'édition numérique des publications de la DILA* »). Concernant le programme 624 – *Pilotage et ressources humaines*, les objectifs et les indicateurs interministériels sont restés inchangés.

En accord avec la direction du budget, la DILA avait proposé à la fois un choix d'indicateurs de résultat et une sélection d'indicateurs de moyens engagés et d'efficience. Au niveau de la mission, les indicateurs de résultat mesurent la croissance, l'amélioration et le retour sur investissement des projets engagés afin de satisfaire les besoins des usagers. Il en va de même pour les indicateurs du programme 623, dont les résultats mesurent l'amélioration de l'accès des petites et moyennes

entreprises à la commande publique en poursuivant les efforts sur le développement continu du site « BOAMP.fr », tout en étant tributaire d'un contexte concurrentiel. Les moyens engagés pour renforcer et sécuriser la chaîne de production et de diffusion du Journal officiel avec des contrôles automatisés, ont eu un impact très positif : ainsi, en 2017, le nombre de rectificatifs publiés au JO imputables à la DILA descend à 27 (pour 43 en 2016). L'optimisation de la diffusion des données et de la mise en relation des citoyens avec l'administration est inscrite au cœur de la stratégie numérique de la DILA ; le développement de l'édition numérique des publications de la DILA répond aux usages actuels. Les indicateurs interministériels du programme 624 retracent à la fois le pilotage de l'évolution des effectifs (efficience de la gestion RH), la rationalisation immobilière et des moyens bureautiques.

Ces indicateurs contribuent à l'évaluation de la gestion de la DILA et au pilotage stratégique par le secrétaire général du Gouvernement, avec l'appui de la Mission d'organisation des services du Premier ministre, lors de réunions semestrielles. Chaque mois, le directeur de la DILA, responsable de la mission et de ses deux programmes, réunit les responsables de département en comité de direction élargi pour analyser les résultats détaillés de l'ensemble des activités, suivre l'évolution des projets stratégiques et adapter les mesures de pilotage aux événements conjoncturels internes et externes, notamment les nouvelles orientations gouvernementales.

3.2.2 L'utilité du dispositif de performance : l'exemple d'un indicateur par programme

Pour le projet annuel de performance 2017, la structure des objectifs et indicateurs de performance a été sensiblement modifiée pour mettre en valeur la stratégie de transition numérique engagée par la DILA, tout en conciliant la baisse régulière de ses recettes, due à l'environnement concurrentiel et aux évolutions réglementaires, avec la maîtrise permanente de ses dépenses pour préserver son équilibre financier.

Au vu des travaux de contrôle de gestion et des résultats de l'analyse des dépenses, on estime que les objectifs et indicateurs de performance de la DILA représentent environ 80 % des coûts complets des activités de la mission. A part le coût de l'impression en mode labeur (à la suite de la dématérialisation du Journal officiel depuis le 1er janvier 2016), et les coûts correspondants aux caisses de pension et aux plans de départs anticipés des agents de droit privé, les crédits de la mission sont associés directement ou indirectement (fonctions support) aux indicateurs.

4. LES RECOMMANDATIONS DE LA COUR

4.1 Le suivi des recommandations formulées au titre de 2016

Néant

4.2 Récapitulatif des recommandations formulées au titre de la gestion 2017

Néant