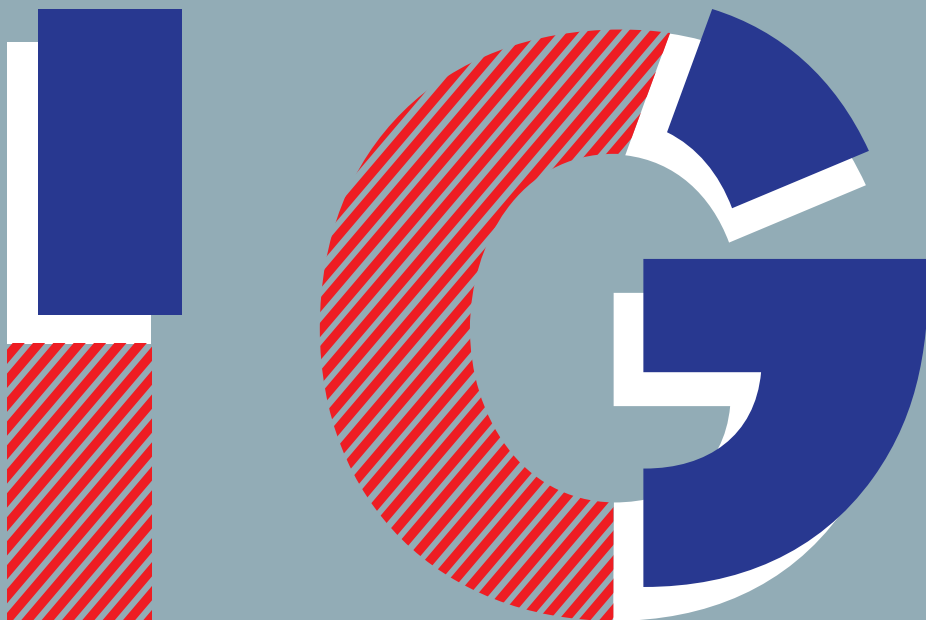




**MINISTÈRE  
DE L'INTÉRIEUR**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**Rapport d'activité  
de l'inspection générale  
de l'administration**

**2019**



**“IGA** *L'inspection générale*  
*de l'administration est une des inspections générales interministérielles de l'État. Elle est chargée de missions d'évaluation des politiques publiques, d'audit des services, d'appui, de conseil et de contrôle. Elle est également le corps d'inspection du ministère de l'Intérieur, ce qui explique qu'elle soit directement rattachée au cabinet du ministre et qu'elle bénéficie d'une large autonomie de gestion. Avec la création en 2018 du ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, elle est également à la disposition de ce ministère.*”

# Éditorial



**Michel ROUZEAU,**  
*chef du service de l'IGA*

Au moment où est publié ce rapport d'activité 2019, l'action publique est profondément marquée par la gestion et les conséquences d'une crise sanitaire sans précédent comparable, qui bouleverse la vie en société et appelle les pouvoirs publics à une réactivité et une capacité de résilience particulièrement élevées.

Il conviendra à coup sûr d'en faire le retour d'expérience, auquel contribueront les corps et services d'inspection de l'État après la mobilisation de plusieurs de leurs membres en appui à la gestion de la crise.

Pour autant, l'année 2019 a déjà vu l'inspection générale de l'administration s'impliquer dans l'analyse d'événements graves qui ont mobilisé son expertise en matière d'enquêtes administratives complexes : suites de l'attentat commis au sein même de la préfecture de police (dans le cadre de l'inspection des services de renseignement), déroulement de la fête de la musique à Nantes.

Force de propositions pour la transformation publique, l'IGA a notamment été sollicitée par le ministre de l'Intérieur pour contribuer à la réorganisation des opérateurs du ministère, et par la ministre de la cohésion territoriale et des relations avec les collectivités territoriales pour accompagner la labellisation des sites France services.

De manière quelque peu inhabituelle, les investigations de l'IGA sur la prévention de la fraude en matière de délivrance des titres réglementaires l'ont conduite, avec les inspections générales de la justice et des affaires étrangères, dans plusieurs consulats de France de plusieurs continents, pour examiner les procédures de délivrance des visas et des actes d'état civil.

Ces exemples, qui ne visent pas à l'exhaustivité, illustrent la variété des missions de l'inspection générale de l'administration, qui dans chacun de ses métiers, a poursuivi sa quête d'innovation en faisant évoluer ses outils de travail : fruit des « ateliers de l'IGA », cette recherche est visible dans la présentation du rapport d'activité 2019, œuvre collective de nos collègues.

La tenue du séminaire annuel en partenariat avec la SNCF et la préfecture de région Ile-de-France, l'organisation d'une journée de colloque avec la 4<sup>e</sup> chambre de la Cour des comptes, témoignent de notre volonté d'ouverture et de réflexion collective.

Les membres de l'inspection générale de l'administration et son équipe de soutien vous souhaitent une bonne lecture de ce retour en textes, en graphiques et en images sur l'année 2019.

# Sommaire

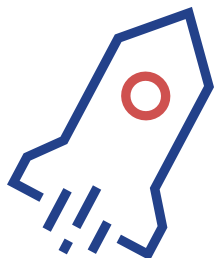
Éditorial .....	1
Faits et chiffres en 2019 .....	3
Sécurité intérieure .....	17
Protection des populations .....	23
Territoires .....	29
Annexes .....	37



## Faits et chiffres en 2019

# L'IGA en 2019 : chiffres clés

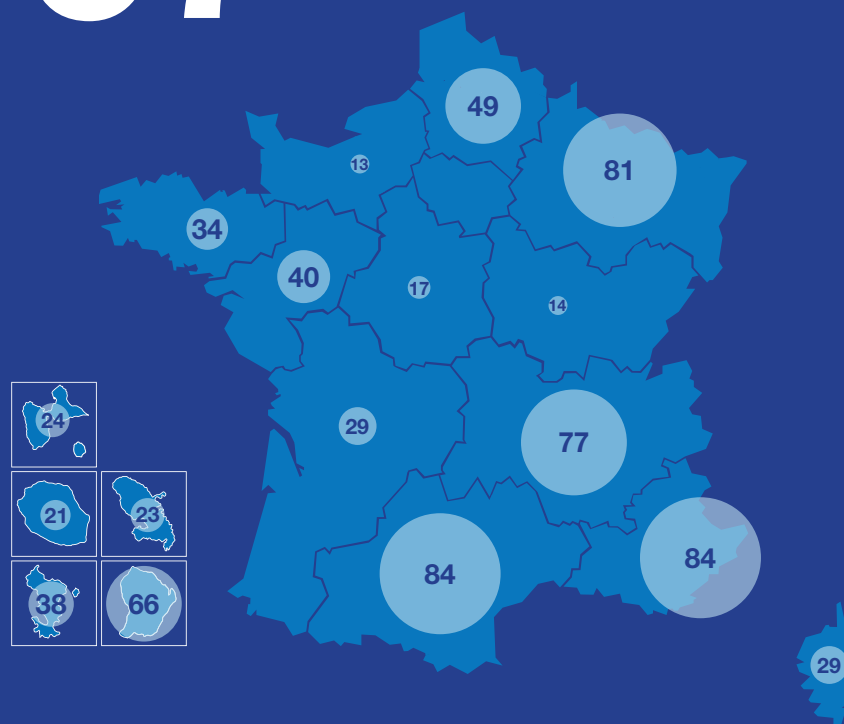
**121** rapports remis



**129**

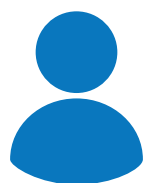
missions lancées

**767** jours de déplacement hors Île-de-France (dont 44 à l'étranger)



**58**

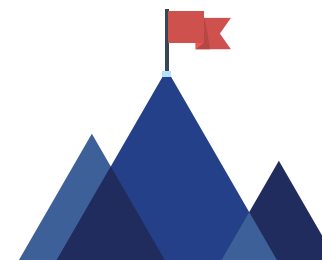
inspecteurs et inspecteurs généraux de l'administration en activité à l'IGA



**34**

membres de l'inspection générale en fonction hors de l'IGA ou en disponibilité

**10** missions et fonctions permanentes



## MISSIONS PERMANENTES

- Comité de pilotage inter-inspections des directions départementales interministérielles
- Contrôle des fondations reconnues d'utilité publique
- Évaluation des préfetures
- Contrôle des moyens liés à l'exercice de la fonction préfectorale
- Évaluation du pilotage des politiques locales de sécurité
- Expertise et contrôle en matière de délivrance des titres réglementaires
- Évaluation des politiques territoriales de sécurité civile

## FONCTIONS PERMANENTES

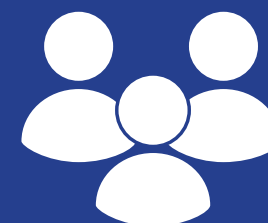
- Coordonnateur ministériel santé et sécurité au travail
- Responsable de la sécurité des systèmes d'information
- Coordonnateur des rapporteurs à la Commission consultative des jeux de cercle et casinos

**2** missions d'audit :

- Mission ministérielle d'audit interne
- Mission d'audit des fonds européens



**6** groupes référents



- Réforme de l'État, administration centrale et territoriale
- Sécurité intérieure
- Libertés publiques, titres, immigration
- Sécurité civile et gestion des crises
- Collectivités territoriales
- Relations avec les cultes

**7** référents thématiques



- Outre-mer
- Systèmes d'information
- Formation
- Développement durable
- International
- Enquêtes administratives et affaires juridiques
- Réseaux sociaux

**69**

rapports ont été réalisés dans la cadre de missions inter-inspections notamment avec

- L'inspection générale des finances
- L'inspection générale des affaires sociales
- L'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
- Le conseil général de l'environnement et du développement durable
- Le conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
- L'inspection générale de la justice
- L'inspection générale des affaires étrangères
- L'inspection générale de la police nationale
- L'inspection générale de la gendarmerie nationale
- L'inspection générale de la sécurité civile



# Un peu d'histoire

Face aux crises, les compétences de l'IGA en matière d'enquête administrative lui permettent d'éclairer le gouvernement sur le contexte qui a entouré des actions ou des décisions ayant marqué l'opinion publique. L'IGA a en effet été régulièrement sollicitée ces dernières années sur des sujets au cœur de l'actualité.

Ces situations ne sont cependant pas nouvelles. À plusieurs reprises pendant les années 1930, l'inspection générale des services administratifs, prédécesseuse de l'IGA, est intervenue à la suite de drames. Après l'assassinat du roi de Yougoslavie à Marseille à l'automne 1934, lorsqu'éclate l'affaire Stavisky la même année ou après l'incendie des Nouvelles Galeries à Marseille à l'automne 1938, des inspecteurs généraux ont enquêté pour établir de la manière la plus exacte les faits et évaluer les responsabilités de chacun dans un souci d'équité, en appréciant l'organisation des services ainsi que les moyens mis à leur disposition.

Les inspecteurs n'hésitent pas à utiliser des formules sévères mais toujours étayées et justifiées.

Ainsi, à la suite de l'assassinat du roi de Yougoslavie, les conclusions mettent en évidence la responsabilité « directe, lourde, tragique » du contrôleur général de la sûreté nationale « chargée de l'organisation des mesures d'ordre et de sécurité nécessitées par les voyages des souverains »



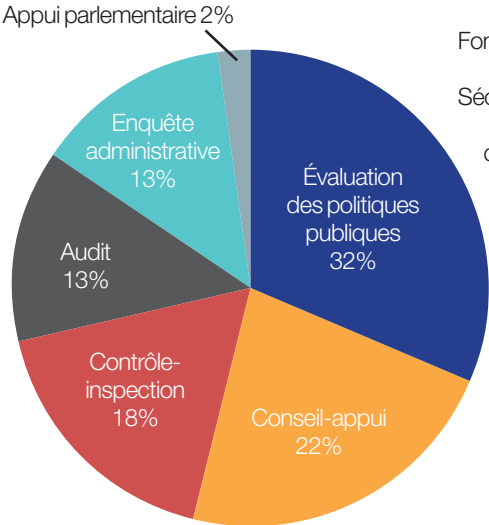
tout en soulignant l'insuffisance des moyens humains mobilisés au regard de l'itinéraire suivi par le cortège. Dans le cadre de l'affaire Stavisky, les inspecteurs généraux ont identifié une succession de fautes et de négligences personnelles de la part de fonctionnaires de la sûreté générale.

L'expertise et la rigueur constituent autant d'éléments de continuité entre l'inspection d'hier et celle d'aujourd'hui. Gageons que les inspecteurs de demain continueront à répondre à l'obligation d'excellence qu'ils doivent incarner.

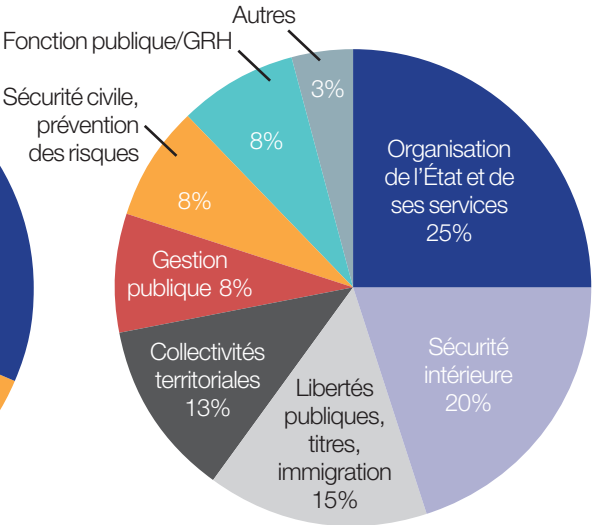
Xavier GIGUET, inspecteur de l'administration, animateur du comité d'histoire de l'association de l'IGA



# L'IGA en 2019



Rapports par types en 2019



Rapports par thèmes en 2019

## Une année marquée par le renforcement des liens institutionnels

### Signature d'un protocole d'échanges avec l'agence française anticorruption (AFA)

L'IGA a signé le 3 février 2019 un protocole d'échanges avec l'agence française anticorruption (AFA), service à compétence nationale placé auprès du ministre de la justice et du ministre chargé du budget. Ce protocole vise à développer les meilleures pratiques en matière de prévention et de détection des atteintes à la probité (notamment faits de corruption et trafic d'influence) dans les structures entrant dans le champ de compétence de l'AFA et de l'IGA. Cette collaboration s'inscrit dans le cadre du « secret partagé », eu égard aux règles de secret professionnel auxquelles sont astreints leurs agents. C'est la première fois qu'un tel protocole est signé entre l'AFA et un corps d'inspection interministériel.

### Organisation d'une journée d'étude en collaboration avec la Cour des comptes

Une journée d'étude sur la mesure de l'activité et de la performance des forces de sécurité intérieure a été organisée par la Cour des comptes et l'IGA le 13 novembre 2019 au palais Cambon à Paris. Des intervenants de tous horizons ont permis d'aborder, d'une part, la question de l'appréciation de la mesure de la performance des forces de sécurité et, d'autre part, les nouvelles approches de cette performance reposant sur une meilleure prise en compte des territoires.

En 2019, l'IGA a renforcé sa présence sur les réseaux sociaux afin d'assurer une diffusion large et rapide des actualités et des rapports de l'inspection. Vous pouvez désormais suivre l'IGA sur : [https://twitter.com/IGA\\_Interieur/](https://twitter.com/IGA_Interieur/) <https://www.linkedin.com/company/inspection-générale-de-l'administration/>

# Méthodes de travail de l'IGA



## Principes de travail fixés dans la charte de déontologie de l'IGA

Indépendance | Loyauté | Collégialité | Exemplarité | Réserve | Dignité  
| Impartialité | Probité | Confidentialité | Esprit d'équipe | Objectivité

# Une méthodologie de travail spécifique : l'audit interne

Les missions ministérielles d'audit interne, placées auprès de chaque ministre, visent à lui garantir que les risques pesant sur son ministère sont pris en compte et que le contrôle interne de l'organisation est efficace. Ces missions sont un moyen d'assurer l'effectivité de la mise en œuvre des politiques publiques mais aussi de garantir le bon exercice des missions de l'État en s'intéressant aux processus mis en œuvre.

Le comité ministériel d'audit interne (CMAI), chargé de définir la politique d'audit interne du ministère de l'Intérieur, se réunit deux fois par an, sous la présidence du ministre ou du directeur de son cabinet, et sous la vice-présidence du chef de l'IGA. Le CMAI arrête le programme d'audit et suit la mise en œuvre des actions préconisées à l'issue des audits, avec l'appui de la mission ministérielle d'audit interne (MMAI). Celle-ci est animée actuellement par Clotilde VALTER, inspectrice générale de l'administration, et elle est composée à la fois d'inspecteurs de l'IGA et de représentants des autres corps d'inspection du ministère de l'Intérieur. La MMAI est appuyée dans ses travaux par la cellule d'audit interne budgétaire et comptable de l'IGA qui comprend trois auditeurs.

**4** missions ont été conduites en 2019, portant notamment sur l'audit du parc automobile du ministère ainsi que sur l'enregistrement des plaintes déposées auprès des forces de sécurité.

**2** autres missions ont été amorcées en 2019 – une sur la formation initiale des gendarmes et des policiers et une autre sur leur répartition territoriale – et seront finalisées en 2020.

**Les missions d'audit sont centrées sur la notion de « risque » et structurées selon les trois phases suivantes :**



### Planification

se matérialisant par une note de cadrage des travaux



### Réalisation

se traduisant par un rapport provisoire



### Communication

comprenant une phase contradictoire avec les services audités et aboutissant au rapport définitif avec intégration d'un plan d'action

*Le suivi du plan d'action est ensuite effectué par la MMAI en lien avec les services concernés.*



**Interview de Marine BECK,**  
coordonnatrice État régional à la Station F,  
animatrice à la Fabrique RH

© station F

### Quels sont les principaux enjeux de la Fabrique RH ?

La Fabrique RH est le laboratoire d'innovation publique fondé par la préfecture de la région Île-de-France. Elle accompagne « *de l'idée à l'expérimentation* » l'ensemble des fonctions publiques qui développent des projets innovants dans le domaine des ressources humaines.

Les projets que le laboratoire incube répondent notamment aux enjeux d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ainsi que de déficit d'attractivité de certains services publics en Île-de-France.

La Fabrique RH se distingue par une large place laissée aux agents qui deviennent de véritables chefs de projet : de l'idée à l'expérimentation et, *in fine*, à l'essaimage. Ce parti pris de la Fabrique RH facilite grandement le déploiement des solutions « *conçues par les agents pour les agents* » dans les administrations intéressées.

### Quels enseignements tirez-vous de sa collaboration avec l'IGA ?

Nous avons eu la chance de collaborer avec l'IGA à l'occasion de l'organisation de son séminaire annuel. Comment transformer un rendez-vous, somme toute classique, en véritable levier pour distiller plus de collaboratif, co-construire de nouvelles manières d'exercer ses missions et imaginer de nouveaux services ? Les méthodes du laboratoire ont été accueillies

avec intérêt ; l'ouverture d'esprit et la bienveillance qui ont présidé aux échanges ont permis d'engager des réflexions passionnantes.

**Les métiers de l'IGA  
se prêtent parfaitement  
aux principes de l'intelligence  
collective et, notamment, de la  
démarche « écoute usagers ».**

### Que pensez-vous de la création de laboratoires d'innovation dans l'administration et des évolutions des modes de travail ?

La création de laboratoires d'innovation publique est une tendance de fond observée depuis plusieurs années. Leur légitimité et leur efficacité doivent être constamment démontrées mais leur pérennité est le signe qu'ils proposent des espaces utiles voire indispensables. Ils contribuent aussi à faire évoluer les modes de travail dans la fonction publique. Le télétravail, le travail nomade, le mode projet, le management par la confiance sont autant de leviers pour favoriser l'efficacité des agents ainsi que l'attractivité des structures qui cherchent à recruter et fidéliser les talents.

La Fabrique RH ouvrira, d'ailleurs, au premier semestre 2020, le tout premier espace de *coworking* dédié aux agents publics pour favoriser ces modes de travail plus nomades et collaboratifs.

# Les ateliers IGA : l'innovation au service du métier d'inspecteur

Inaugurés en mars 2019, les ateliers IGA s'inscrivent dans une démarche innovante pour la modernisation des méthodes.

Trois orientations ont été fixées initialement : moderniser les outils et les pratiques professionnels, améliorer l'appui aux services audités et l'appropriation des recommandations des missions, renforcer le rayonnement de l'IGA pour contribuer à une diffusion de ses travaux.

Suivant ces grands objectifs, des ateliers interactifs réunis tous les 15 jours ont permis d'identifier des sujets d'avancées très rapides et concrètes et des thèmes à explorer plus longuement, en s'inspirant notamment de ce qui se pratique à l'extérieur : des visites ont été organisées dans des laboratoires et des échanges menés avec les partenaires de l'IGA.

**Parce que l'innovation est  
un état d'esprit à cultiver  
dans un métier où le contrôleur  
est aussi conseiller.**

Ces éclairages ont permis de confirmer à quel point le contexte du métier d'inspecteur évolue : numérisation des données ; dématérialisation et accélération des échanges ; restructurations de l'administration ; nouveaux droits et besoins des usagers et des citoyens ; transparence accrue du débat public, etc. Autant de dimensions qui exigent d'adapter les techniques d'enquête, d'évaluation et d'audit. Le recrutement d'un expert en data-science à l'IGA est ainsi apparu nécessaire pour les travaux des inspecteurs confrontés à des volumes de données croissants.



Pour mieux exploiter la documentation et les travaux de l'IGA, un moteur de recherche « *intelligent* » a été conçu et est en cours d'expérimentation avec le soutien de la direction du numérique du ministère de l'Intérieur (DNUM-Mi). Parallèlement, en lien avec les orientations prises par la délégation interministérielle à la transformation publique (DITP), sont pris en compte de nouveaux apports comme celui des sciences comportementales dans l'examen des politiques publiques.

L'usage accru de la visio-conférence, de la cartographie et de l'infographie, la mise au point de questionnaires en ligne plus simples pour les personnes consultées et plus faciles d'exploitation ou encore le partage de bonnes pratiques sont autant d'exemples de modernisation des outils.

Les ateliers IGA laissent une grande place à la créativité qui est aussi gage d'ouverture, de curiosité et d'indépendance d'esprit : autant de qualités à développer par toutes les générations d'inspecteurs.

**Sylvie ESCANDE-VILBOIS,**  
inspectrice générale de l'administration,  
adjointe au chef du service de l'IGA



# Parcours croisés : l'IGA accueille des profils variés

**Stéphanie BOISNARD**  
Commissaire divisionnaire  
Chargée de mission à l'IGA



**Charlotte TOURNANT**  
Lieutenant-colonel  
de gendarmerie  
Chargée de mission à l'IGA

## Quelles sont les grandes étapes de votre parcours professionnel ?

**SB :** Commissaire depuis 17 ans, j'ai un parcours de sécurité publique avec une alternance entre des postes territoriaux et des postes en administration centrale. J'ai été notamment cheffe de circonscription de sécurité publique à Ivry-sur-Seine (94) en début de carrière et, dernièrement, commissaire centrale à la préfecture de police de Paris, dans les 1<sup>er</sup> et 15<sup>e</sup> arrondissements.

**Mon expérience est très utile pour comprendre les enjeux des missions et les contraintes opérationnelles et managériales des services.**

**CT :** Après ma formation à l'école des officiers de la gendarmerie nationale, j'ai choisi de servir en escadron de gendarmerie mobile à Strasbourg où j'ai effectué durant quatre ans des missions d'ordre public, de sécurité publique et de lutte contre l'immigration irrégulière. Après un passage en administration centrale de 2009 à 2016, j'ai pris la tête de la compagnie de gendarmerie départementale d'Orange. Après l'école de guerre, j'ai rejoint le cabinet du ministre de l'intérieur en août 2017 en qualité d'adjointe du conseiller gendarmerie.

## Pourquoi avez-vous souhaité rejoindre l'IGA ?

**SB :** J'ai souhaité rejoindre l'IGA pour travailler sur des enjeux transversaux et stratégiques. Je voulais acquérir de nouvelles méthodes professionnelles et étendre mes compétences à d'autres domaines du ministère de l'Intérieur. Il s'agissait d'un défi personnel au regard des exigences de l'inspection. J'y ai découvert une ambiance de travail exceptionnelle, où la réflexion partagée, en interne à l'IGA et avec les autres inspections, est particulièrement enrichissante.

**CT :** Durant ces deux dernières années, j'ai contribué à la conduite des politiques de sécurité, la gestion de crise et des grands événements, la conduite de projets ministériels et interministériels. Je souhaitais donc prolonger cette expérience en rejoignant l'IGA au regard du large champ des missions qui lui sont confiées. Je suis aujourd'hui très heureuse de pouvoir élargir mes compétences en travaillant dans de nouveaux domaines tels que la sécurité civile.

**Ma connaissance des acteurs de la sécurité et du monde militaire constituent des atouts dans les missions que je mène actuellement.**

# Des inspecteurs de l'IGA au service de missions prioritaires du gouvernement

**Ladislav VERGNE**  
Inspecteur de l'administration,  
chef du projet France  
services à l'agence  
nationale de cohésion  
des territoires



**Baudouin D'HARCOURT**  
Inspecteur de l'administration,  
chef de projet dans le  
programme France  
Identité Numérique

## Pour quelle mission prioritaire du gouvernement travaillez-vous ?

**LV :** Je suis en charge du déploiement de la politique France services à l'Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT). Ce sont des structures d'accueil et d'assistance qui visent à répondre aux besoins des usagers avec un ensemble de neuf services publics au moins. Leur déploiement se fait dans une logique de maillage des territoires au plus près des besoins des Français avec des collectivités territoriales ou des associations. Ces sites ouvriront progressivement canton par canton en 2022 pour couvrir l'ensemble du territoire.

**Conduire le projet France services suppose de concilier la vision politique avec les spécificités de chaque territoire.**

**BH :** Je suis chef de projet dans le programme interministériel France Identité Numérique. L'ambition de ce programme est de permettre à chacun de s'identifier en ligne de façon sécurisée, ergonomique et accessible. C'est un nouveau service public de garantie très élevée de l'identité dans le monde numérique qui sera fondée sur les titres d'identité délivrés

par l'État, notamment la future carte nationale d'identité électronique (CNIe) déployée à partir de 2021 et interopérable au niveau européen.

**Notre double culture, ministérielle à l'Intérieur et interministérielle, correspond très bien au positionnement du programme France Identité Numérique.**

## Quelles suites concrètes pour les usagers ?

**LV :** L'ouverture des sites France services doit permettre à chaque Français d'accéder, à moins de 30 minutes de son domicile, à un lieu d'accueil ouvert au moins 24 heures et cinq jours par semaine. Il pourra y obtenir des réponses complètes, sans réorientation, à ses démarches du quotidien, dans le périmètre d'intervention des neuf opérateurs.

**BH :** L'identité numérique permettra aux usagers de se connecter de manière plus sécurisée pour effectuer leurs démarches en ligne, en renforçant leur protection contre l'usurpation d'identité. Ce projet constitue par ailleurs une étape majeure dans le développement de l'État plateforme en permettant de dématérialiser des démarches qui nécessitent actuellement un face à face physique.





## Interview de Gilles ANDRÉANI Président de la 4<sup>e</sup> chambre de la Cour des comptes



### Quels enseignements tirez-vous de votre coopération avec l'IGA ?

Pour la première fois, la Cour s'est associée à l'IGA pour organiser un colloque sur « La mesure de l'activité et de la performance des forces de police et de gendarmerie », qui s'est tenu le 13 novembre 2019 à la Cour.

À partir du constat partagé selon lequel la mesure de la performance a considérablement progressé en qualité, notamment grâce à la création d'un service statistique au ministère de l'Intérieur et au rapprochement entre enquêtes de victimation et données statistiques, des marges de progrès ont été identifiées pour construire de nouveaux indicateurs qualitatifs. L'approche territoriale de l'évaluation de la sécurité est apparue comme de plus en plus importante, tant pour les acteurs de terrain que sont les préfets, les magistrats et les responsables départementaux des forces de sécurité, que pour les élus et la population.

### De nouveaux thèmes communs ?

Dans les mois qui viennent, la chambre va travailler sur des sujets aussi divers que la lutte contre le terrorisme, les polices municipales et la sécurité routière, tous sujets qui se prêtent naturellement à des échanges avec l'IGA. Il faudra aussi prolonger notre thème commun sur la mesure de la performance des forces de sécurité.

Je me réjouis, en tout cas, que les relations de qualité mais peu systématiques entretenues traditionnellement avec l'IGA aient débouché sur une coopération facile, confiante et suivie.

### Quelles sont les compétences de la 4<sup>e</sup> chambre ?

Dite « régalienne », la 4<sup>e</sup> chambre de la Cour que je préside depuis mai 2018 est compétente pour les ministères de l'Intérieur, des affaires étrangères, des armées, de la justice ainsi que pour les services du Premier ministre et de la présidence de la République. Elle certifie en outre les comptes de l'Assemblée nationale et du Sénat.

### Quelle est l'enquête récente la plus importante pour la chambre ?

Je retiens en particulier l'enquête sur la préfecture de police de Paris, qui a donné lieu à un rapport public particulier fin 2019. Nous avons pu nous appuyer sur plusieurs travaux antérieurs de l'IGA, dont ceux sur la police d'agglomération ou l'organisation de la sécurité dans les aéroports parisiens. Les constats et les préconisations de la Cour ont été largement convergents avec ceux, pertinents et de grande qualité, formulés précédemment par l'IGA.

Cependant, le champ de notre enquête était plus large, puisqu'il portait non seulement sur l'organisation et la gestion de la préfecture de police, mais aussi sur le bilan de ses missions de sécurité, tâche que la Cour n'avait jamais entreprise dans le passé. Le sous-titre du rapport « réformer pour mieux assurer la sécurité dans l'agglomération parisienne » reflète bien l'esprit de nos conclusions, qui est d'appeler à une réforme systémique de l'institution.

# Une présence à l'international

## Des collaborations avec les services d'inspection du Maroc, d'Algérie et d'Albanie

L'IGA entretient des collaborations régulières avec trois services nationaux d'inspection : l'inspection générale de l'administration territoriale marocaine, l'inspection centrale du ministère algérien de l'Intérieur et l'inspection centrale auprès du Premier ministre albanais. Chacun de ces services porte un projet majeur de long terme que l'IGA accompagne sous diverses formes : échanges d'idées exploratoires, formation, etc. En 2019, alors que les auditeurs algériens affrontaient avec succès un test d'application

d'un haut niveau de complexité, que l'inspection centrale albanaise poursuivait son action de normalisation méthodologique auprès d'une trentaine d'inspections techniques et lançait avec d'autres inspections des Balkans occidentaux une véritable dynamique régionale, la coopération franco-marocaine connaissait une nouvelle phase.

Jean-Pierre DALLE,  
inspecteur général de l'administration



## Participation au comité binational de sûreté du tunnel sous la Manche

Instituée par le traité de Cantorbéry du 12 février 1986, la commission intergouvernementale (CIG) au tunnel sous la Manche suit l'ensemble des questions liées à la construction et à l'exploitation de la liaison fixe trans-Manche. Elle est l'organe de concertation entre les services publics français et britanniques (transports, sécurité publique, affaires étrangères, finances), dépositaire d'un pouvoir normatif et d'une fonction permanente de surveillance et de contrôle, principalement en matière de sécurité ferroviaire et de sûreté.

Le ministère de l'Intérieur est représenté au sein de la délégation française de la CIG par deux membres de l'IGA qui assurent, avec leurs homologues britanniques, le pilotage du comité binational de sûreté (CBS), auquel participent le sous-préfet de Calais ainsi que des représentants de la police aux frontières et des douanes.

L'année 2019 a été marquée par deux séries de travaux, avec, en toile de fond, la préparation du retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne :



Collaboration avec l'inspection générale  
de l'administration territoriale marocaine

- La transposition en droit interne et la codification des normes de sûreté communes ;
- La préparation de deux accords quadripartites (France, Royaume-Uni, Belgique, Pays-Bas), préalables à la mise en service d'une liaison ferroviaire directe entre Amsterdam et Londres.

Philippe DEBROSSE  
et Frédéric PERRIN,  
inspecteurs généraux  
de l'administration



# Les conditions d'organisation et la gestion de la **Fête de la musique à Nantes**

À la suite des incidents violents survenus à Nantes lors de la Fête de la musique (nuit du 21 au 22 juin 2019) et dans le contexte de la disparition de M. Steve Maia Caniço, dont les circonstances n'étaient pas établies au moment de la rédaction du rapport, le ministre de l'Intérieur a demandé le 26 juillet à l'IGA d'expertiser les conditions générales d'organisation de cette manifestation ainsi que la gestion des événements qui s'en sont suivis.

La mission s'est appuyée sur les travaux de l'inspection générale de la police nationale, qui avait été mandatée le 24 juin par le directeur général de la police nationale pour établir les conditions d'intervention des forces de police quai Wilson.

**Le ministre de l'Intérieur**  
**a approuvé toutes les**  
**propositions du rapport**  
**et demandé à l'IGA**  
**d'en assurer le suivi.**

La mission a fondé ses investigations sur des entretiens avec les responsables d'institutions et d'associations ayant contribué à préparer la fête de la musique ou à son déroulement, avec les membres de *sound systems*<sup>(1)</sup>, présents ce soir-là, qui ont accepté de lui répondre ainsi que sur l'analyse des documents que les acteurs lui ont transmis.

Elle a tout d'abord constaté que, comme les années précédentes, la fête de la musique avait été organisée par les services de la ville de Nantes et de la préfecture de la Loire-Atlantique sans accorder une attention suffisante à la présence des *sound systems*. La mission a également considéré que la ville et la préfecture, en tant qu'autorités investies du pouvoir de police, disposaient de moyens réglementaires pour mieux prendre en compte la sécurité de l'événement. Elle a enfin considéré que, pendant la fête de la musique, la gestion des dispositifs de sécurité et de secours conduisait à s'interroger sur la pertinence de certains choix opérés et à constater un manque de discernement dans la conduite de l'intervention de police.

Pour remédier à ces dysfonctionnements, la mission a formulé dix recommandations dont huit concernaient le niveau local. Lors de sa déclaration publique le 13 septembre, le ministre de l'Intérieur a approuvé toutes les propositions du rapport et demandé à l'IGA d'en assurer le suivi. Le rapport a aussitôt été rendu public.

**Jacques SCHNEIDER**,  
inspecteur général  
de l'administration  
et **Amélie PUCCINELLI**,  
inspectrice de l'administration



# Sécurité intérieure

**Comme les années précédentes, l'IGA a consacré en 2019 une part importante de son activité aux différentes thématiques de la sécurité intérieure, représentant près de 20% des rapports remis.**

Outre l'évaluation régulière de la mise en œuvre des politiques locales de sécurité dans les départements (Charente-Maritime, Oise et Seine-Maritime), l'IGA s'est investie sur plusieurs évaluations de l'organisation de dispositifs de sûreté et de sécurité dans le domaine des transports, articulation souvent complexe du fait de la multitude des intervenants publics ou privés et de la proximité de leurs compétences. Ont ainsi été traités le site de la gare du Nord à Paris, la sûreté maritime et portuaire et les transports collectifs terrestres de voyageurs.

L'IGA a, par ailleurs, été plus classiquement missionnée pour expertiser la bonne utilisation des moyens mis à la disposition des forces de sécurité afin d'assurer leurs missions dans les meilleures conditions possibles. Elle a notamment travaillé sur la pertinence du maintien de la mise à disposition par le ministère des comptes publics de personnels au profit de la police judiciaire en vue de mieux lutter contre la délinquance économique et financière.

L'IGA a, enfin, participé à l'ensemble des missions réalisées dans le cadre de l'inspection des services de renseignement (ISR), dont les rapports, le plus souvent classifiés, ont été transmis aux plus hautes autorités de l'État. La moitié de ces missions ont été pilotées par des inspecteurs généraux de l'administration.

Deux missions ISR ont ainsi été lancées à la suite des assassinats perpétrés le 3 octobre 2019 à la préfecture de police de Paris par un agent de la direction du renseignement. Comme mentionné dans son communiqué de presse daté du 21 janvier 2020, le Premier ministre a validé la plupart des propositions contenues dans les deux rapports et demandé aux services de renseignement des premier et second cercles, au secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) et à la coordination nationale du renseignement et de la lutte contre le terrorisme de les mettre en œuvre dans les meilleurs délais possibles.

**Philippe LAMY, Jacques SCHNEIDER**,  
inspecteurs généraux de l'administration  
et **Laurence GOUTARD-CHAMOUX**,  
inspectrice de l'administration



<sup>(1)</sup> Sound system désigne ici les collectifs d'organisateur de free parties.

# Interview

**Thierry LATASTE**, préfet  
et **Isabelle EPAILLARD**,  
directrice de projet Livre blanc



## Pourquoi l'élaboration d'un Livre blanc de la sécurité intérieure était-elle importante ?

**TL :** Alors que l'actualité de ces dernières années conduit à des débats constants, et légitimes dans un pays démocratique, sur notre dispositif de sécurité intérieure, il est apparu nécessaire d'engager une réflexion structurée, sereine et approfondie sur la capacité du ministère de l'Intérieur et de ses services à relever les enjeux de sécurité de demain. C'est ainsi que j'ai rejoint l'équipe chargée de la rédaction du livre blanc, en tant que rapporteur du groupe de travail consacré aux missions et à l'organisation des services. Pour constituer de véritables aides à la décision, les recommandations formulées devront répondre à un double impératif : prendre en considération les réalités d'un ministère où coexistent des directions et des services marqués par des pratiques, des cultures et des histoires parfois plurisécularisées, tout en proposant de faire appel à des leviers pertinents et efficaces.

**IE :** L'état de la menace a fortement évolué durant ces dernières années marquées notamment par des actes terroristes et des opérations récurrentes d'ordre public de grande ampleur. Dans ce contexte, le Premier ministre a souhaité que soient définis des éléments de trajectoire permettant au ministère de l'Intérieur de répondre aux impératifs suivants : protéger, consolider, anticiper, prévenir, humaniser, combattre, lutter, innover. Après des années d'intense mobilisation, le ministère de l'Intérieur, et en particulier les femmes et les hommes le composant, avaient besoin de se retrouver et de réfléchir ensemble. En ce sens, le Livre blanc était vraiment attendu.

## Que retenir-vous particulièrement de l'élaboration de ce Livre blanc ?

**IE :** Ces travaux ont été marqués par deux caractéristiques. D'une part, une ouverture très large de la discussion non seulement avec les parlementaires et élus s'intéressant aux

questions de sécurité, mais également avec des professionnels de la sécurité, privée notamment, des intellectuels et des chercheurs et aussi pour la première fois, avec 109 citoyens réunis à Beauvau : tous ont souligné la place de la sécurité dans leur quotidien au point de souhaiter être plus associés, plus acteurs de la sécurité. D'autre part, le travail a été construit autour de quatre groupes thématiques associant l'ensemble des directions et des services, s'appuyant sur l'expertise terrain.

**TL :** Si la sécurité est fréquemment citée parmi les principales préoccupations des Français, j'ai pu constater que les enjeux qui la sous-tendent font également l'objet d'une réelle volonté de compréhension et d'approfondissement. Les deux débats organisés avec des citoyens qui, ensemble, donnaient une image fidèle de la France d'aujourd'hui, ont confirmé cette observation : non seulement ont-ils quasiment tous participé à l'exercice de bout en bout, mais aussi fait preuve d'un intérêt et d'une capacité à s'approprier ces sujets - souvent techniques - tout à fait impressionnants.

## Au-delà de l'apport de l'IGA à ces travaux (cf. page ci-contre), comment voyez-vous son rôle au sein du ministère de l'Intérieur ?

**TL :** La position privilégiée et panoramique de l'IGA au sein du ministère de l'Intérieur procure à ses analyses et recommandations une force indéniable, particulièrement précieuse dans le cadre d'une réflexion portant sur la mise en œuvre de recommandations transversales au sein du ministère. Je n'ai aucun doute sur le fait que l'IGA sera à nouveau sollicitée dans la phase de mise en œuvre de nos recommandations, pour celles que le gouvernement retiendra.

**IE :** Le recours aux inspections, c'est la garantie de la recherche d'une vision transversale, objective et distante et c'est donner une légitimité évidente aux arbitrages qu'elles permettent ensuite de prendre.

# L'IGA participe à l'élaboration du

## livre blanc de la sécurité intérieure.

été associées tout au long des travaux via des groupes de travail et des rencontres avec leurs représentants ainsi qu'avec de jeunes professionnels et des agents de terrain.

La méthode retenue prévoyait également une large concertation : organisation d'une conférence des citoyens durant deux week-ends afin de recueillir des propositions citoyennes, tenue par les préfetures d'assises territoriales de la sécurité intérieure en métropole et outre-mer (réunions avec la population, les élus, les acteurs socio-économiques), rencontre avec des chercheurs, séminaire avec des industriels, etc.

Comme annoncé dans le discours de politique générale du Premier ministre du 12 juin 2019, le ministère de l'Intérieur a engagé la rédaction d'un Livre blanc de la sécurité intérieure.

Ce projet vise à dresser un état des lieux des enjeux de sécurité intérieure et de leur évolution afin de permettre au ministère de l'Intérieur de procéder aux adaptations nécessaires de son organisation, de son fonctionnement et de ses moyens. Les conclusions du Livre blanc ont vocation à se décliner sous différentes formes, notamment des évolutions législatives ou réglementaires.

Le Livre blanc de la sécurité intérieure de 2020 est novateur à plusieurs égards. D'abord par son champ : parce qu'il couvre l'ensemble de la sécurité intérieure, alors que ses versions précédentes, comme le Livre blanc de la sécurité publique publié en 2012, n'en renaient qu'une dimension. Ensuite, par sa méthode. Le Livre blanc de 2020 a en effet été conçu à l'issue d'une mobilisation innovante pour le ministère de l'Intérieur : constitution d'une équipe-projet, association de l'ensemble des directions et des services dans des groupes de travail thématiques (organisation et missions, ressources humaines et moyens, partenariats de sécurité, technologies). Les forces de sécurité intérieure, premières concernées, ont

Le bénéfice pour le ministère de l'Intérieur est avant tout la production d'un document-cadre d'orientations pour les années à venir. Plus indirectement, les travaux ont facilité la mise en réseau de communautés de travail entre les services et les directions sur des thèmes d'intérêt transverse. Enfin, le ministère de l'Intérieur, historiquement porté vers l'urgence et la crise a, par cette occasion, pris le temps d'un retour sur lui-même et d'une ouverture vers ses partenaires pour se projeter dans l'avenir.

## Quelle a été la participation de l'IGA ?

L'IGA a missionné un de ses membres en appui à l'équipe-projet chargée du pilotage du Livre blanc. Par la mise à disposition de rapports portant sur les thèmes du Livre blanc, l'IGA a aussi été une ressource experte. Plusieurs membres de l'IGA ont présenté des travaux ou des missions, passés ou en cours, sur la sécurité intérieure pour faciliter l'appropriation de conclusions utiles pour le Livre blanc.

**François DE CHARETTE**,  
inspecteur de l'administration





# Lutte contre la fraude documentaire

La fraude documentaire et à l'identité est un phénomène qu'il est difficile de quantifier et qui peut prendre plusieurs formes : la falsification ou la contrefaçon de titres (passeport, carte d'identité, permis de conduire, etc.), l'utilisation du titre d'une autre personne.

Afin d'appuyer le ministère dans sa stratégie globale de lutte contre la fraude à l'identité, l'IGA a mené un audit-conseil sur cette thématique. Les propositions formulées concernent à la fois la mise en place d'un pilotage stratégique ministériel, la sécurisation du processus de délivrance des titres en lien avec les systèmes d'information, l'optimisation des contrôles grâce à une amélioration du matériel de détection ainsi qu'une collaboration accrue avec les organismes sociaux.

Des travaux ont également été menés sur l'ensemble du réseau consulaire – qui s'occupe de la délivrance des passeports, cartes nationales d'identité, visas, etc. – afin d'évaluer les dispositifs en charge de la lutte contre la fraude.

Dans ses missions, le réseau consulaire se heurte notamment aux difficultés suivantes :

- un manque de fiabilité des documents d'état-civil fournis, particulièrement dans les pays où la corruption ou la défaillance des États peut être importante ;
- un travail en silos, avec des pistes de progrès à rechercher dans une meilleure circulation de l'information entre les postes consulaires et leurs partenaires ;



- les limites posées actuellement par le cloisonnement des accès aux différents fichiers nationaux qui ne permet pas des vérifications efficaces par les agents consulaires.

La mission a préconisé de renforcer la collaboration entre les ministères concernés, notamment grâce à une convergence accrue entre les différents systèmes d'informations utilisés.

L'ensemble de ces dispositifs de lutte contre la fraude sont essentiels pour garantir la fiabilité des titres d'identité délivrés par la France, alors même qu'un règlement du 20 juin 2019 de l'Union européenne vient de créer un nouveau modèle de titre d'identité comportant une puce électronique qui sera effectif en août 2021.



**Marianne BONDAZ, Pierre BOURGEOIS**, inspecteurs généraux de l'administration  
et **Frédéric GARNIER**, inspecteur de l'administration

# Lutte contre la fraude interne

susceptibles de constituer un manquement disciplinaire et le rétablissement rapide d'un fonctionnement normal et serein du service.

En 2019, les membres de l'IGA ont notamment conduit des inspections sur des fraudes internes présumées dans les services en charge du permis de conduire, de l'admission au séjour des étrangers et de la gestion des immatriculations de véhicules. Chaque enquête administrative obéit à une méthodologie rigoureuse garantissant une instruction à charge et à décharge ainsi que la confidentialité de ses conclusions adressées au ministre, aux fins de décision sur l'engagement éventuel de poursuites disciplinaires.

**Sur le volet préventif, l'IGA agit par des préconisations organisationnelles et par la sensibilisation de l'ensemble des acteurs de la chaîne de lutte contre les fraudes**

Chaque rapport d'enquête administrative est complété d'un rapport distinct et autonome d'évaluation organisationnelle du service inspecté, qui s'attache à une analyse approfondie de l'ensemble du fonctionnement de la chaîne hiérarchique et propose des pistes d'amélioration visant à éviter le renouvellement des faits ainsi qu'une sécurisation accrue des procédures.

L'IGA participe, à l'échelle nationale, au travail d'animation du réseau des référents fraudes, qu'elle nourrit des retours d'expérience des enquêtes administratives effectuées.

Le contrôle supérieur des services et agents publics relevant du ministre de l'intérieur est une des missions statutaires de l'IGA. Ce contrôle permet notamment de s'assurer de la loyauté des personnes et de leur engagement professionnel vis-à-vis des règles et valeurs du service public. L'IGA intervient pour la prévention et la répression des « fraudes internes », qualifiées ainsi lorsque la faute de l'agent prend la forme d'un détournement ou d'une omission volontaire des instructions, règles et procédures légales, en vue d'en tirer un avantage pour lui-même ou pour autrui (par exemple, la délivrance induite d'un document administratif).

**Sur le volet répressif, l'IGA intervient par ses enquêtes administratives**

L'IGA est le plus souvent saisie suite à une demande d'intervention transmise au cabinet du ministre par le corps préfectoral ou par un référent fraude départemental. L'enquête administrative de l'IGA a pour objet l'établissement des faits

**Renaud FOURNALÈS**,  
inspecteur général de l'administration





# L'évolution de l'appui à la police technique et scientifique

L'IGA a proposé la fusion de deux structures en charge de l'appui aux services d'investigation judiciaire.

La police technique et scientifique (PTS) constitue une filière d'excellence indispensable à l'efficacité de la lutte contre toutes les formes de délinquance et de criminalité. La police nationale avait tenté de rationaliser son organisation et son pilotage en créant en avril 2017 le service central de police technique et scientifique (SCPTS) dont la vocation était d'unifier une filière « éclatée » dans les directions opérationnelles de la police et d'exercer une tutelle sur l'institut national de la police scientifique (INPS) et ses cinq laboratoires.

Malgré cette réforme, la police nationale continuait à se heurter à des difficultés de gouvernance résultant de la coexistence de deux pôles concourant à la même mission d'appui aux services d'investigation judiciaire, le SCPTS et l'INPS. La gouvernance de la police technique et scientifique trouvait donc ses limites dans le caractère bicéphale de son organisation.

Mandatée par le ministre de l'Intérieur pour envisager l'évolution de l'INPS, l'IGA, assistée de l'inspection générale de la police nationale, a proposé de fusionner le SCPTS et l'INPS dans un service à compétence nationale qui - tout en préservant la spécificité de chaque structure

(services de terrain, plateaux techniques, laboratoires) - serait à même d'améliorer la qualité du service rendu aux enquêteurs et magistrats, de renforcer les liens avec le ministère de la justice, de faciliter le rapprochement avec la gendarmerie nationale et de développer des partenariats avec d'autres structures d'analyse scientifique (douanes, services vétérinaires...).

Parmi les préconisations formulées par la mission :

- améliorer la lisibilité et l'efficacité de l'organisation de la PTS en interne comme à l'égard des partenaires ;
- offrir un service de qualité en adéquation avec les besoins des services opérationnels et des magistrats aussi bien qu'avec les évolutions technologiques et scientifiques ;
- poursuivre l'objectif ministériel de mutualisation avec la gendarmerie nationale dont l'organisation est, à l'inverse de celle de la police nationale, fortement intégrée.

Le ministre de l'Intérieur, reprenant à son compte l'intégralité des préconisations formulées par l'IGA, a demandé au directeur général de la police nationale de nommer un préfigurateur du futur service à compétence nationale de PTS qui devrait voir le jour début 2021.



**Pascal LALLE, Alain ZABULON**, inspecteurs généraux de l'administration et **Hélène MARTIN**, inspectrice de l'administration

# Protection des populations



© DREAL Nouvelle-Aquitaine / Thierry DESEN

## Le contrôle de la sécurité sanitaire

L'IGA a travaillé - avec l'inspection générale des finances, l'inspection générale des affaires sociales et le conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux - sur l'organisation des contrôles relatifs à la sécurité sanitaire des aliments. Le système français du contrôle officiel dans ce domaine doit faire face à des risques alimentaires évolutifs dans leur nature et leur intensité. Or, la complexité de l'organisation de ce contrôle pose la question d'une rationalisation de la répartition des tâches. La mission a concentré son analyse sur les compétences et le fonctionnement des administrations centrales concernées, sans remettre en cause le rôle des préfets et l'organisation des services déconcentrés tant au niveau régional qu'au niveau départemental.



**Marc-Étienne PINAULDT**, inspecteur général de l'administration

## L'amiante

L'IGA a été missionnée, en 2019, pour évaluer la mise en œuvre du Plan d'action interministériel amiante (PAIA). L'amiante reste un enjeu majeur de santé publique, tant en termes de détection de sa présence que d'appropriation par les acteurs du cadre réglementaire en vigueur.

**Laurent MOREAU et Arnaud TEYSSIER**, inspecteurs généraux de l'administration



## Nouveau :

une mission permanente sur les politiques territoriales de sécurité civile a été créée en 2019 afin de répondre aux besoins croissants d'évaluation et d'expertise dans ce domaine.

**Marie-Hélène DEBART et Philippe SAUZEY**, inspecteurs généraux de l'administration





A photograph showing a town with several buildings partially submerged in floodwater. The water is murky brown, and the buildings are mostly white and light-colored. The sky is blue with some clouds.

# Protection des populations face aux événements climatiques

© DREAL Nouvelle-Aquitaine / Thierry DEGEN

## Simplification des programmes d'actions de prévention des inondations

Depuis leur création, en 2002, les programmes d'actions de prévention des inondations (PAPI) ont permis aux collectivités territoriales de proposer à la labellisation des projets financés pour partie par l'État. Ce dispositif suscite de nombreuses critiques sur sa complexité, ses délais d'instruction et de mise en œuvre.

Les PAPI présentent en effet une grande sophistication. Les collectivités qui les portent regrettent à la fois un accompagnement qu'ils jugent insuffisant des services de l'État et des injonctions contradictoires entre de nombreuses dispositions réglementaires et les impératifs de réalisation des actions.

La mission IGA-CGEDD propose des simplifications en donnant au préfet de département une capacité de coordination renforcée, permettant une labellisation infra-nationale et une meilleure articulation entre l'instance nationale et les instances régionales.



**François SCARBONCHI,**  
*inspecteur général de l'administration*

## Évolution des plans communaux de sauvegarde

Les plans communaux de sauvegarde (PCS) ont été créés en 2004 pour compléter la planification ORSEC<sup>(1)</sup> et affirmer la place des maires dans la gestion des crises. Le maire doit traduire dans ce document un état des lieux des risques pouvant affecter sa commune, ainsi que les modalités d'organisation et de mobilisation des moyens disponibles pour alerter sa population et faciliter sa mise à l'abri.

Les PCS sont obligatoires pour les seules communes présentant des risques naturels ou technologiques élevés, soit plus de 12 900 communes en France métropolitaine. Cette obligation légale était respectée par près de 80 % d'entre elles, avec un taux global de couverture très contrasté selon les départements, illustrant la difficulté de certaines communes à engager une démarche jugée lourde et complexe.

Les vingt-six propositions de la mission concernent notamment la généralisation à l'ensemble des communes françaises de l'obligation de se doter d'une organisation minimale de sauvegarde assortie d'un accompagnement étatique renforcé du maire dans la protection de sa population.

**Marie-Hélène DEBART  
et Renaud FOURNALÈS,**  
*inspecteurs généraux  
de l'administration*

A photograph of a yellow and red helicopter flying in a blue sky with white clouds. The helicopter is seen from a side-on perspective, moving towards the left.

# Transports par hélicoptère de l'aide médicale urgente

En 2019, l'IGA et l'IGAS ont évalué le dispositif de mise en œuvre des transports inter-hospitaliers héliportés réalisés dans le cadre de l'aide médicale urgente. Cette mission interministérielle, au croisement de la sécurité civile et du système de santé, illustre le large périmètre des politiques publiques sur lesquelles l'IGA exerce sa compétence.

Outil traditionnel d'intervention rapide auprès de victimes nécessitant une prise en charge urgente ou situées dans des endroits isolés ou difficiles d'accès, l'hélicoptère devient un élément structurant du parcours de soins dans un contexte de spécialisation accrue des plateaux techniques des établissements hospitaliers. Hors les outre-mer, l'aide médicale urgente héliportée était assurée, fin 2019, par 46 hélicoptères privés loués par les établissements de santé (héliSMUR), dédiés à cette unique activité, et 22 hélicoptères de la sécurité civile (HSC) qui réalisent également d'autres missions.

Dans un contexte de croissance globale du transport sanitaire héliporté, avec près de 16 % de vols supplémentaires, entre 2016 et 2018, la

mission d'inspection s'est attachée à dresser un bilan quantitatif des activités réalisées par les HSC, d'une part, et par les héliSMUR, d'autre part. Elle a constaté l'inégale qualité du dialogue noué entre les acteurs locaux impliqués dans la mobilisation des hélicoptères, en particulier entre les pilotes de la sécurité civile et les SAMU et a souligné la nécessité de préciser la doctrine d'emploi des deux flottes.

La perspective de voir se poursuivre encore l'augmentation de l'activité sanitaire héliportée a conduit la mission à préconiser la mise en cohérence de l'implantation et du fonctionnement des hélicoptères publics en charge de l'aide médicale urgente. La mission a recommandé de généraliser le dialogue institutionnel et opérationnel entre sécurité civile et acteurs de la santé sur la base d'un bilan d'activité partagé et de clarifier la priorité donnée aux hélicoptères de la sécurité civile dans les missions de secours primaire. Elle a également proposé que le ministère de la santé soit porteur d'une stratégie nationale d'implantation des héliSMUR sur le territoire.

**Dominique LACROIX,** *inspecteur général de l'administration*  
**et Claire BONELLO,** *inspectrice de l'administration*



# Protection des victimes de violence

## Lutte contre le système prostitutionnel et accompagnement des personnes prostituées

L'IGA, l'inspection générale des affaires sociales et l'inspection générale de la justice ont évalué la mise en œuvre de la loi du 13 avril 2016 qui comprend un ensemble de mesures visant à traiter le système prostitutionnel dans sa globalité. Cette loi a notamment renforcé la lutte contre le proxénétisme, abrogé le délit de racolage, créé un parcours de sortie de la prostitution et engagé la responsabilité des clients par la création d'une nouvelle infraction d'achat d'acte sexuel.

La lutte contre le proxénétisme enregistre des résultats en hausse, mais certaines dispositions de la loi en matière pénale sont peu appliquées, notamment l'infraction des clients, avec moins de 2 000 personnes mises en cause en 2018. Les mesures sur la prise en charge des personnes victimes de prostitution et de proxénétisme ont été déployées progressivement mais de façon hétérogène et ne concernent encore qu'un faible nombre de personnes (230 en juin 2019). Pour y remédier, la mission a notamment recommandé le renforcement de la mise en œuvre de la loi, la formation des acteurs concernés et l'augmentation des moyens techniques, financiers et humains des services d'enquête spécialisés.

**Patricia WILLAERT**, inspectrice générale de l'administration  
et **Amélie PUCCINELLI**, inspectrice de l'administration



## Amélioration du dispositif de recueil de preuves sans plaintes

En 2017, 219 000 femmes majeures déclarent avoir été victimes de violences, dont une majorité dans un contexte intrafamilial ou conjugal, mais une femme sur cinq seulement a déposé plainte, une femme sur dix, s'il s'agit d'un viol. Les causes de cette réticence à déposer plainte sont multiples et les dispositifs de facilitation de la plainte mis en place au sein de la police et de la gendarmerie n'ont pas encore réussi à modifier en profondeur la tendance.

Au-delà de la voie judiciaire qui offre la protection la plus complète à la victime, une mission interministérielle d'inspection a été chargée d'approfondir un dispositif innovant de recueil de preuves sans plainte. Celui-ci doit contribuer à libérer

la parole des femmes en permettant à celles qui se présentent à l'hôpital de réaliser des constatations médico-légales de même nature que celles qui sont effectuées dans le cadre de réquisitions judiciaires, dans une démarche conservatoire qui préserve ses droits d'action ultérieure.

Dans cette prise en charge des victimes, les structures sont cependant confrontées à des difficultés juridiques et financières. Pour y répondre, la mission inter-inspections préconise d'inscrire le dispositif dans le cadre plus large de l'accueil, de l'accompagnement et de la prise en charge globale des victimes de violences et suggère des recommandations sur le statut et la conservation des prélèvements ainsi que sur le financement partagé du dispositif.

**Isabelle GUION DE MERITENS** et **Nacéra HADDOUCHE**,  
inspectrices générales de l'administration



# Travaux sur les fondations reconnues d'utilité publique

## Participation de l'État aux instances de gouvernance

Les fondations reconnues d'utilité publique (FRUP) – 655 en 2019 – sont des personnes morales de droit privé, constituées par l'apport d'une dotation d'un ou plusieurs fondateurs, vouées à la poursuite d'un but d'intérêt collectif. En contrepartie, les FRUP bénéficient d'un régime fiscal particulièrement avantageux, notamment en ce qui concerne les legs et donations. L'État, qui consent donc à une moins-value fiscale pour faciliter l'activité des FRUP, veille au respect de leurs obligations. Pour cela, les statuts types imposent la présence de représentants de l'État dans les organes délibérants des FRUP : commissaire du gouvernement ou membre(s) de droit.

Dans son analyse du fonctionnement des FRUP, l'IGA préconise des moyens et des outils permettant d'améliorer le pilotage du réseau qui, jusqu'à 2019, reposait encore trop souvent sur des relations personnelles et des modes d'échange d'informations limités au téléphone ou au courriel. L'IGA propose notamment la création d'un document de liaison formalisant l'échange réciproque d'informations entre bureau des associations et les fondations du ministère de l'Intérieur et les représentants de l'État dans le cadre d'un portail Internet reliant tout le réseau.

**Olivier DIEDERICH**,  
inspecteur général de l'administration



## Relations entre fondations abritantes et abritées

Les FRUP dites « abritantes » (61 recensées) ont la faculté d'accueillir d'autres fondations, dites « abritées » (1 401) : la Fondation de France, à elle seule, en abrite plus de 800.

En l'absence de personnalité morale des fondations abritées, leur maîtrise dépend strictement de la qualité de la gestion des fondations abritantes. Comme dans toute organisation administrative ou d'entreprise, les dispositifs de contrôle interne peuvent s'avérer insuffisants ou défaillants, notamment si des systèmes de

délégation trop libéraux ont été mis en place sans un dispositif de suivi et de contrôle adapté à la maîtrise des risques de la structure.

À l'issue de ses investigations et de son contrôle, la mission d'inspection n'a identifié qu'un risque marginal dans l'existence du régime des fondations abritées. Elle a formulé plusieurs recommandations qui ont principalement vocation à compléter le guide réalisé par la direction des libertés publiques et des affaires juridiques du ministère de l'Intérieur à destination des représentants des ministres ou des commissaires du gouvernement dans les fondations.

**Philippe DEBROSSE**, inspecteur général de l'administration  
et **Adrien PRAUD**, auditeur de la mission ministérielle d'audit interne







## Interview de Caroline PASCAL

Cheffe de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche



au cœur de la tradition des inspections générales du système éducatif, ne peut se concevoir que parallèlement à une indépendance intellectuelle affirmée, à une déontologie sans faille, à une politique de diffusion des rapports réfléchie, mais aussi à une forte présence sur le terrain et une connaissance approfondie des métiers, des contextes et situations, des personnels.

On l'aura compris, l'IGÉSR est une inspection générale interministérielle avec les mêmes caractéristiques que l'IGA, l'inspection générale des affaires sociales ou l'inspection générale des finances en ce sens qu'elle couvre plusieurs champs ministériels, qu'elle fait appel à un vivier de cadres administratifs de haut niveau et qu'elle est missionnée pour évaluer l'ensemble des politiques publiques dans son domaine ou d'autres, conjointement avec ces trois inspections générales, mais elle garde également une spécificité métier forte et nécessaire à la bonne marche des systèmes éducatifs.

### Quelle est votre appréciation des collaborations avec l'IGA et des perspectives éventuelles ?

C'est tout l'intérêt des collaborations et des échanges que nous avons régulièrement avec l'IGA que de partager nos points communs et de nous nourrir de nos différences pour progresser encore. Ces échanges se font tout autant dans les missions conjointes que chaque inspection fondatrice menait déjà avec l'IGA et qui sont riches d'enseignements, que dans le partage de bonnes pratiques, de réflexions sur le positionnement, la déontologie ou les process des inspections générales. Enfin, les séminaires des inspections ou les rencontres entre chefs de corps sont des occasions de réfléchir ensemble sur ces questions. Pour la mise en place de l'IGÉSR, ces échanges sont particulièrement féconds. Je ne peux que souhaiter qu'ils se perpétuent et s'intensifient.

### Quels sont les principaux enjeux de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche ?

La fusion des quatre inspections générales<sup>(1)</sup> qui a conduit à la création de l'IGÉSR ouvre très largement son périmètre d'intervention sur un champ qui couvre l'ensemble de la formation, qu'il s'agisse du strict parcours de formation de la maternelle au doctorat ou de ce qui contribue à compléter la formation en-dehors de l'école : sports, vie associative, culture. L'enjeu principal est donc de porter un regard conjoint, qui combine efficacement les spécificités métiers des IG fondatrices, sur les politiques publiques dans les domaines concernés. Cela suppose une réflexion technique de fond sur la constitution des équipes de mission. Qu'elles poursuivent des objectifs politiques ou techniques, les missions d'évaluation s'intéressent en effet à des systèmes en profonde transformation.

### Porter un regard conjoint sur les politiques publiques.

Dans ce contexte de réforme de l'État et de cabinets réduits en nombre, l'apport de l'expertise des inspections générales comme aide à la décision politique par le biais de notes ou de rapports efficaces, par leur concision comme par l'opérationnalité de leurs recommandations, est capital. Cette aide à la décision, rôle essentiel et

<sup>(1)</sup> L'inspection générale de l'éducation nationale (IGEN), l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), l'inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS) et l'inspection générale des bibliothèques (IGB).

# Territoires



© Droits réservés

## Une inspection générale en lien étroit avec les territoires

En 2019, l'IGA est principalement intervenue pour appuyer le gouvernement dans l'élaboration ou la mise en œuvre de réformes importantes concernant les collectivités territoriales. Dans ce cadre, deux missions, effectuées avec l'inspection générale des finances et l'inspection générale des affaires sociales méritent une attention particulière :

- une mission sur la compensation financière, pour chaque région, du transfert de la compétence apprentissage. La mission a proposé une méthode d'évaluation de cette compensation financière qui ne compromette pas le financement régional de la formation professionnelle, historiquement lié au financement de l'apprentissage.
- une mission sur la formation des élus locaux dont les conclusions serviront de base à la réforme des dispositifs en vigueur prévus par la loi du 27 décembre 2019 « engagement et citoyenneté » qui a habilité le gouvernement à légiférer sur le sujet.

L'IGA a, par ailleurs, apporté son expertise sur le cadre juridique et comptable des mandats « service d'intérêt économique général » (SIEG) à conclure par l'État et les collectivités territoriales avec les laboratoires départementaux d'analyse pour se conformer aux dispositions européennes en la matière.

Dans une approche plus territorialisée, dans le cadre de missions interministérielles associant plusieurs corps de contrôle, l'IGA a notamment évalué l'efficacité des différentes politiques publiques à l'œuvre à Roubaix et proposé des évolutions dans l'organisation des pouvoirs publics à Mayotte de nature à permettre un développement équilibré et durable de l'île.

**Bruno ACAR,**  
inspecteur général de l'administration

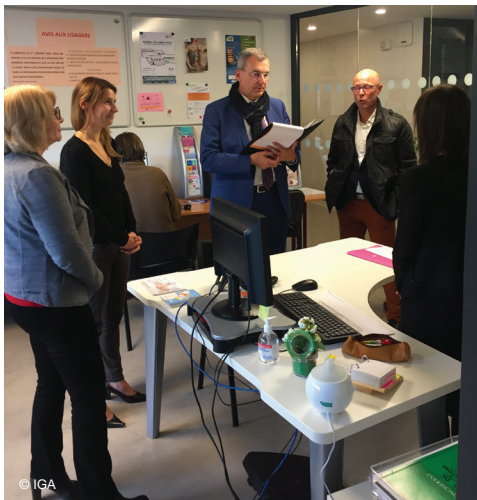




# Labellisation France services : l'IGA évalue les sites de service au public

L'IGA a été saisie début octobre 2019 par la ministre de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales d'une mission d'assistance aux services du commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) chargés de la labellisation des sites France services.

Le déploiement du réseau France Services a vocation à faciliter l'accès de l'usager aux services des principales administrations et opérateurs indispensables à la vie quotidienne. Les sites labellisés France services proposent au citoyen un accueil personnalisé dans ses démarches et un accompagnement numérique s'il n'est pas familiarisé à son usage. Dans le cadre de cette mission, l'IGA devait évaluer les maisons de services



© IGA

d'ouverture au public, à l'offre de service en partenariat avec trois administrations (Intérieur, finances, justice) et six opérateurs de services au public (allocations familiales, maladie, retraite, emploi, la Poste) et de rendre des propositions de validation des projets.

En 15 jours, la mission a visité 78 structures gérées par les collectivités territoriales ou des associations proposées à la labellisation France services, en Auvergne Rhône-Alpes, Bretagne, Bourgogne Franche-Comté, Centre-Val de Loire, Grand Est, Occitanie et

Provence-Alpes-Côte d'Azur.

La mission a préconisé la labellisation de 45 sites et fait des recommandations liées à la gouvernance et à l'animation du réseau par le CGET (devenu depuis Agence nationale de la Cohésion des Territoires) et les préfets de département.

Au 1<sup>er</sup> février 2020, 534 structures avaient obtenu le label France services. Ce dispositif montera en charge d'ici 2022 pour atteindre le chiffre de 2500 sites France services.

**Pascal LALLE**  
et **François SCARBONCHI**,  
inspecteurs généraux  
de l'administration



au public (MSAP) proposées à la labellisation France services dans 10 départements. Il s'agissait de vérifier si ces sites réunissaient bien les critères exigés quant à la qualité de l'accueil, aux horaires

# Diagnostic territorial à Roubaix, une démarche originale

À la demande du Premier ministre, cinq inspections générales ont été chargées d'évaluer l'efficacité des politiques publiques à l'œuvre dans le territoire de Roubaix en matière d'agriculture urbaine, de cohésion sociale, de santé, d'éducation, de formation, d'emploi et de développement économique, puis d'identifier les outils pouvant être mobilisés par l'État, la métropole européenne de Lille et les autres collectivités, afin de répondre aux enjeux de ce territoire dans ces différents secteurs.

**Confier un tel « diagnostic territorial » aux inspections ministérielles est une démarche originale, seules deux missions de ce type ayant été conduites à ce jour.**

Les principaux constats, appuyés notamment sur les déplacements et entretiens réalisés dans la commune, sont les suivants :

- les performances scolaires restent faibles malgré les moyens et les actions engagés ;
- un état de santé dégradé malgré l'offre disponible ;
- la tertiarisation du développement métropolitain n'a pas suffisamment entraîné celui de l'emploi des Roubaisiens ;
- les leviers de l'aide et de l'action sociale sont mobilisés pour limiter les conséquences de la pauvreté ;
- le développement de l'agriculture urbaine est amorcé et doit être consolidé.



**Jean-Pierre BATTESTI**,  
inspecteur général de l'administration



© Sébastien CANDELIER - Roubaix

**L'amélioration de la situation des enfants et des adolescents est prioritaire.**

La ville se caractérise en effet par une forte proportion de familles monoparentales en difficulté, une hausse des sollicitations de l'aide sociale à l'enfance, la faiblesse des résultats scolaires, une santé physique et surtout psychologique souvent très préoccupante et une fermeture sur la ville voire le quartier.

Pour répondre à ces insuffisances, la mission a identifié plus de 50 mesures qui pourraient permettre une amélioration de la situation. Elle a inclus dans son travail les dispositifs nationaux qui doivent concerner en priorité des villes comme Roubaix (« cités éducatives », stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, rénovation des contrats de ville, etc.). Elle a également identifié des axes d'intervention prioritaires, des leviers d'action et les autorités responsables de leur mise en œuvre. Un sous-préfet chargé de mission a été nommé pour en assurer le suivi.

# Outre-mer, une forte mobilisation

L'implication de l'IGA dans les territoires d'outre-mer s'est confirmée en 2019. Les 13 missions réalisées ont concerné des domaines très diversifiés, qu'il s'agisse du soutien aux pouvoirs publics en matière d'organisation des services ou d'évaluation des politiques publiques. Ces travaux sont nécessaires pour poursuivre les efforts de résorption des écarts de niveau de vie observés entre la métropole et les territoires d'outre-mer, en termes de produit intérieur brut par habitant, d'indice de développement humain ou de niveau de pauvreté.

Certains territoires ont fait l'objet d'une attention particulière. C'est notamment le cas de Mayotte : une mission inter-inspections a analysé les évolutions de l'organisation et des compétences de l'État et des collectivités à Mayotte et fait des propositions de nature à permettre un développement équilibré et durable de l'île reposant sur un modèle décentralisé adapté aux spécificités du territoire.

L'IGA a également analysé la situation de la chambre de l'agriculture, de la pêche et de l'aquaculture de Mayotte (CAPAM), notamment dans le contexte de son intégration au droit commun. La mission a développé trois axes de recommandations : l'adoption de mesures législatives permettant de sécuriser les actions de la CAPAM, la consolidation de sa situation financière et la réorganisation de ses services administratifs. Enfin, une mission inter-inspections de l'IGA avec l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR), le conseil

général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) et le conseil général économique et financier (CGeFi) a élaboré un ensemble



de propositions pour améliorer la situation insatisfaisante de l'équipement scolaire à Mayotte.

L'IGA a également consacré une mission au centre interministériel de formation anti-drogue (CIFAD) implanté en Martinique, dont les personnels réalisent des actions de formation au bénéfice des services des différents partenaires étrangers de la France sur le continent américain et dans l'arc caribéen. La lutte contre l'économie souterraine s'est accompagnée d'une réflexion sur plusieurs projets économiques outre-mer. Ainsi, les grands projets miniers en Guyane, qui ont suscité de nombreux débats ces derniers mois, ont fait l'objet d'une mission visant à évaluer à la fois leurs enjeux - notamment en termes socio-économiques - et leur impact environnemental.



**Bruno ACAR, Patrick REIX, Philippe CANNARD, Marc-Étienne PINAULDT et Pascal LALLE,**  
*inspecteurs généraux de l'administration*



**Gabriel MORIN et Xavier GIGUET,**  
*inspecteurs de l'administration*

# Les champs sociaux et culturels, une priorité en outre-mer

d'explication au taux élevé de suicides dans des communautés amérindiennes de Guyane, l'IGA a été chargée d'analyser les moyens d'action de l'État pour enrayer ce phénomène touchant principalement des individus jeunes et souvent des femmes. La mission a mobilisé des acteurs variés – élus, fonctionnaires, représentants des différentes communautés, mais également anthropologues et médecins – afin d'en identifier les principales causes. Elle a ainsi été en mesure de recommander la construction, dans un délai bref, d'un collège dans la zone concernée, ainsi que la mise en place de formations en ethno-psychologie pour les médecins d'un centre médico-psychologique.

L'IGA a également travaillé sur les politiques culturelles menées en outre-mer. La situation de la presse locale s'y est fortement dégradée, avec de lourdes conséquences en termes d'emploi et de construction du lien social. Plusieurs propositions d'initiatives de court terme visant à assurer le maintien d'une presse locale dynamique disposant d'aides pérennes et adaptées ont été formulées par une mission. En matière d'audiovisuel enfin, l'IGA a évalué les actions mises en place par France Télévisions à la suite de la fin de la diffusion de la chaîne France Ô, afin de favoriser la présence de programmes dédiés aux outre-mer dans le paysage audiovisuel.

Les questions de santé publique outre-mer ont fait l'objet de plusieurs missions en 2019, notamment en Guyane et à Mayotte. Avec l'entrée en vigueur du décret du 29 mars 2019 relatif à la prévention des maladies vectorielles, une mission IGA conduite avec l'inspection générale des affaires sociales a émis des propositions visant à clarifier les compétences respectives de l'État et des collectivités territoriales. La mission propose de renforcer l'efficacité des dispositifs actuels en repensant la mobilisation et les modalités de coordination des services de l'État – notamment les agences régionales de santé – au service des populations.

Dans la lignée d'un rapport parlementaire du 30 novembre 2015 recherchant des éléments



**Maxime TANDONNET, Corinne DESFORGES, Marie-Grâce LUX et Hervé MASUREL,**  
*inspecteurs généraux de l'administration*



**Nicolas CLOÛET,**  
*inspecteur de l'administration*



# Accompagnement de la réforme de l'organisation territoriale de l'État

## Mutualisation des fonctions supports des services départementaux de l'État

En juillet 2018, le Premier ministre a annoncé la création de secrétariats généraux communs (SGC) aux préfectures et aux directions départementales interministérielles (DDI), dans les 96 départements métropolitains. En janvier 2019, il a confié une mission préparatoire à cette réforme à l'IGA avec d'autres inspections.

À l'issue de trois mois de travail, la mission inter-inspections a identifié les activités à confier aux SGC et évalué les effectifs correspondants. La circulaire du 2 août 2019 relative à la création des SGC tient compte des principales préconisations de la mission sur la mise œuvre de la réforme et les modalités de fonctionnement susceptibles d'assurer la dimension interministérielle de ces services : le report de la création des SGC au 1<sup>er</sup> juillet 2020, le rattachement hiérarchique direct du SGC au préfet et la diversité des origines ministérielles des préfigurateurs, notamment.

## Évaluation des services interministériels départementaux des systèmes d'information et de communication (SIDSIC)



2 enquêtes en ligne auprès de 96 chefs de SIDSIC, de 96 secrétaires généraux de préfecture et 230 directeurs de DDI



260 personnes auditionnées, dont 48 chefs de SIDSIC



10 départements visités

Créés à partir de 2011, les SIDSIC ont préfiguré les secrétariats généraux communs. À la demande du secrétaire général du gouvernement, l'IGA, en partenariat avec les autres inspections, a évalué ces services et leurs conditions d'exercice.

D'un département à l'autre, la qualité de service informatique, les modes d'organisation des SIDSIC, le niveau des compétences de leurs agents et les choix technologiques diffèrent grandement.

La qualité de service et l'efficacité des SIDSIC est entravée par l'étanchéité des systèmes d'information des préfectures et des DDI, une gestion des ressources humaines complexe et une vision partielle sur les crédits consacrés aux

systèmes d'information et de communication. Le grand nombre d'interlocuteurs au niveau national, zonal et régional ne permet pas un pilotage efficace de ce réseau. La mission a émis des recommandations dans tous ces domaines, en particulier celle d'une mise en œuvre rapide du plan de convergence technique initié par le ministère de l'Intérieur.



Jean DE CROONE, Hervé MASUREL et Alain ZABULON, inspecteurs généraux de l'administration et Nathalie GIMONET, inspectrice de l'administration

# Évaluation des services de l'État dans les territoires

## Évaluation des moyens liés à l'exercice de la mission préfectorale

L'IGA est chargée, depuis 2010, d'une mission permanente de contrôle de l'utilisation des moyens mis à disposition des membres du corps préfectoral pour remplir leur fonction de représentation de l'État. Il s'agit notamment des crédits de représentation,

d'une résidence et d'un véhicule de fonction, dont l'utilisation est soumise à des règles strictes. Leur non-respect est constitutif de l'infraction pénale de détournement de fonds publics et passible de dix ans d'emprisonnement et d'une amende d'un million d'euros.



## Mission permanente d'évaluation des préfectures

L'IGA exerce depuis 2015 une mission permanente d'évaluation des préfectures pour compléter l'information du ministre de l'Intérieur sur la façon dont les services s'adaptent pour répondre aux missions prioritaires et à la nouvelle configuration des services de l'État dans les territoires.

Ces missions d'accompagnement visent à faire bénéficier les préfets d'un regard extérieur sur le fonctionnement de leur préfecture et des sous-préfectures, dans un contexte de réforme et de recentrage des moyens. Ces missions dressent le diagnostic d'une préfecture

L'IGA réalise des missions dans les préfectures, pour examiner, sur pièces, la régularité de l'emploi des moyens, l'existence de procédures de contrôle interne et pour évaluer la politique de représentation mise en œuvre. Depuis 2010, elle a contrôlé un tiers des départements, en métropole et outre-mer.

Le rapport de contrôle est, après procédure contradictoire avec les intéressé(e)s, transmis au ministre de l'Intérieur. En cas d'utilisation irrégulière des moyens, le rapport recommande qu'une demande de remboursement soit adressée à l'intéressé(e) il peut aussi proposer des sanctions.

à partir de plusieurs thèmes choisis en raison de leurs enjeux et de leur transversalité (management préfectoral, conditions d'organisation et de fonctionnement de la préfecture, communication interne et externe, rôle des sous-préfectures, gestion des ressources humaines, coordination territoriale des politiques publiques) auxquels peut s'ajouter l'examen de politiques particulières telle que la gestion de l'accueil des demandes de séjour étranger. Depuis la création de la mission, 21 préfectures ont fait l'objet d'une évaluation. Tous les deux ans, un rapport de synthèse est transmis au ministre afin de contribuer à la diffusion des bonnes pratiques au sein du réseau des préfectures.

Renaud FURNALÈS, Werner GAGNERON, Alexandre GOHIER DEL RE, inspecteurs généraux de l'administration et Sophie PLANTÉ, inspectrice de l'administration





# Contrôler et accompagner l'utilisation des fonds européens



L'IGA contrôle la mise en œuvre des fonds européens pour le compte de la commission interministérielle

de coordination des contrôles (CICC), autorité d'audit des fonds européens en France. Toutes les autorités ayant en charge la gestion et le contrôle de fonds européens devant faire l'objet d'un audit de leur organisation d'ici la fin de la programmation 2014-2020, la montée en charge des contrôles de l'IGA constatée l'année précédente s'est poursuivie en 2019.

**À travers l'audit  
de l'utilisation des fonds  
structurels européens,  
l'IGA est en prise directe  
avec les territoires.**

Dans le cadre de missions conjointes, l'IGA et l'inspection générale des affaires sociales audient respectivement la mise en œuvre du Fonds européen de développement régional (FEDER) et du Fonds social européen (FSE), gérés par les régions. L'IGA est également compétente sur le fonds asile, migration et intégration (FAMI) et le fonds sécurité intérieure (FSI), gérés par le ministère de l'Intérieur (un peu plus de 770 millions d'euros pour la programmation).

L'essentiel de l'activité a porté en 2019 sur le FEDER. L'IGA a participé à l'audit de 11 programmes opérationnels, a poursuivi ses travaux sur 12 autres programmes et s'est déplacée dans 8 régions.

L'enjeu de ces audits est considérable : il s'agit de sécuriser l'utilisation des 9,5 milliards d'euros alloués à la France sur la période 2014-2020 pour financer des projets de développement économique, de développement durable, ou encore d'innovation.

**Jean-Pascal COGEZ,**  
*inspecteur général de l'administration, vice-président  
de la CICC, responsable de la cellule Europe*



Membres de la mission d'audit des fonds européens : Alma ROUDE (2019), Jean-Pascal COGEZ, Marion FRISCIA (depuis fin 2019), Marc-Étienne PINAULT, Héroïse VADON (2019), Marie-Grâce LUX, Sarah JANVIER (depuis fin 2019), Héliane MARTIN.

## Annexes



Comité de corps de l'IGA



# Direction de l'IGA



**Chef du service : Michel ROUZEAU** (au centre)  
**Adjointe au chef du service : Sylvie ESCANDE-VILBOIS**  
**Secrétaire général : Pascal MATHIEU**

## Fonctions supports

**Secrétaire générale adjointe :** Dominique MORVAN, responsable du personnel et de la gestion, assistante locale de la sécurité des systèmes d'information.

**Assistante :** Manuela TRUEBA remplacée par Nacéra BAMOUH (septembre).

**Services administratifs :** Frédérique DELATTRE, remplacée par Christelle DUPONT, chargée de la gestion administrative des membres ducorps : nomination, mobilité, détachement, retraite, congés.

Véronique GRANDISSON, chargée de la logistique et de la gestion des outils informatiques et téléphoniques.

Leïla RAHMANI, remplacée par Mélanie BOURSIN (novembre), chargée de la gestion et du suivi des frais de déplacements et de missions.

**Conducteurs :** Steeve ACOCA et Sébastien BOUHOURS.

**Pôle rapports et documentation :** Béatrice GIRON, cheffe du pôle, composé de 4 personnes, est chargée de la mise en œuvre du contrôle qualité des rapports ainsi que du suivi de la diffusion. Elle assure la supervision du centre de documentation.

Trois assistantes-rapports assurent la mise en forme des rapports dans le respect de la charte graphique et apportent un appui aux inspecteurs [Chrystèle KURZ – Isabelle HENRIST remplacée par Carole BOUBOUNE (septembre) – Manuela TRUEBA remplacée par Nacéra BAMOUH (septembre)].

Béatrice GAUCHER-ALBARACIN est chargée des ressources documentaires et assistante communication.

**Secrétariat de direction :** Valérie CHIARONI et Laurence KEITA.



Pascal MATHIEU, Dominique MORVAN, Véronique GRANDISSON, Béatrice GAUCHER-ALBARACIN, Michel ROUZEAU, Laurence KEITA, Mélanie BOURSIN, Chrystèle KURZ, Béatrice GIRON, Nacéra BAMOUH, Carole BOUBOUNE, Valérie CHIARONI, Sébastien BOUHOURS.

# Membres du service de l'IGA en fonction\*

## INSPECTEURS GÉNÉRAUX

Bruno ACAR  
 Michel AUBOUIN<sup>(1)</sup>  
 Jean-Pierre BATTISTI  
 Marianne BONDAZ  
 Pierre BOURGEOIS  
 Philippe CANNARD  
 Jean-Pascal COGEZ  
 Yves COLMOU  
 Jean-Pierre DALLE  
 Marie-Hélène DEBART  
 Philippe DEBROSSE  
 Corinne DESFORGES  
 Olivier DIEDERICH  
 Rémi DUCHÊNE  
 Sylvie ESCANDE-VILBOIS  
 Renaud FOURNALÈS  
 Jacques FOURNIER<sup>(1)</sup>  
 Werner GAGNERON  
 Nicolas GÉRAUD<sup>(1)</sup>  
 Alexandre GOHIER DEL RE  
 Yasmina GOULAM  
 Isabelle GUION DE MERITENS  
 Nacéra HADDOUCHE  
 Patricia JANNIN  
 Pascal LALLE  
 Philippe LAMY  
 Marie-Grâce LUX  
 Hervé MASUREL  
 Jean-Marie PAULOT<sup>(1)</sup>  
 Frédéric PERRIN  
 Jean-François ROCCHI  
 Michel ROUZEAU  
 Philippe SAUZEY  
 François SCARBONCHI  
 Jacques SCHNEIDER  
 Marie-Louise SIMONI  
 Maxime TANDONNET  
 Arnaud TEYSSIER  
 Clotilde VALTER  
 Alain ZABULON

## INSPECTEURS DE 1<sup>re</sup> CLASSE

Noémie ANGEL<sup>(3)</sup>  
 Anne BADONNEL  
 Pierre BERGES  
 Nicolas CLOÛET  
 Frédéric GARNIER  
 Xavier GIGUET  
 Laurence GOUTARD-CHAMOUX  
 Baudouin d'HARCOURT  
 Mejdî JAMEL  
 Donatien LE VAILLANT

Hélène MARTIN  
 Pascal MATHIEU  
 Sophie PLANTÉ  
 Bénédicte RENAUD-BOULESTEIX<sup>(3)</sup>  
 Ladislav VERGNE

## INSPECTEURS DE 2<sup>e</sup> CLASSE

Cécile BROSSET  
 François DE CHARETTE  
 Nathalie GIMONET  
 Adélie POMMIER<sup>(3)</sup>  
 Amélie PUCCINELLI

## INSPECTEURS GÉNÉRAUX EN SERVICE EXTRAORDINAIRE

Jean DE CROONE  
 Joël FILY<sup>(1)</sup>  
 Dominique LACROIX  
 Laurent MOREAU  
 Jean-Christophe MORAUD  
 Marc-Étienne PINAULDT  
 Patrick REIX  
 Patricia WILLAERT  
 Philippe YVIN

## INSPECTEURS EN SERVICE EXTRAORDINAIRE

Claire BONELLO  
 Marion FRISCIA  
 Thomas MONTBABUT

## CHARGÉS DE MISSION

Aurélien ARDILLIER<sup>(2)</sup>  
 Stéphanie BOISNARD<sup>(4)</sup>  
 Charlotte TOURNANT

## AUDITEURS INTERNES

Gwenaëlle LE SERRE  
 Hodane ADEN<sup>(3)</sup>  
 Adrien PRAUD  
 Sarah JANVIER  
 Alma ROUDE<sup>(2)</sup>  
 Héroïse VADON<sup>(2)</sup>

\* au 1<sup>er</sup> avril 2020

<sup>(1)</sup> admis à la retraite en 2019

<sup>(2)</sup> a quitté l'IGA en 2019

<sup>(3)</sup> arrivés/retour début 2020

<sup>(4)</sup> a quitté l'IGA en 2020



# Membres du corps en fonction hors de l'IGA\*

## INSPECTEURS GÉNÉRAUX

**Marc ABADIE**, président de CDC Biodiversité  
**Simon BABRE**, directeur des ressources et des compétences de la police nationale  
**Xavier BRUNETIERE**, adjoint au chef du pôle « intérieur » et conseiller pour l'outre-mer, cabinet du Premier ministre  
**Sylvie CHARLES**, directrice Transilien à la SNCF  
**Sébastien COMBEAUD**, administrateur à la Commission européenne  
**David COSTE**, délégué interministériel à l'avenir du territoire de Fessenheim et des territoires d'implantation des centrales de production d'électricité à partir du charbon  
**Hélène DE COUSTIN**, déléguée à la mobilité et aux carrières à la direction de la modernisation et de l'action territoriale au secrétariat général du ministère de l'Intérieur  
**Sophie DELAPORTE**, secrétaire générale du ministère de l'agriculture  
**Catherine FERRIER**, préfète du Tarn  
**Agnès FONTANA**, directrice de l'accueil, de l'accompagnement des étrangers et de la nationalité à la direction générale des étrangers en France  
**Jérôme LETIER**, directeur de l'agence nationale des titres sécurisés  
**Virginie MAGNANT**, directrice de la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie  
**Chantal MAUCHET**, préfète de l'Ariège  
**Christophe MAURIET**, directeur des affaires financières au ministère de la défense  
**Gaëlle MICHELIER**, administratrice à la Commission européenne  
**Chloé MIRAU**, cheffe du service des affaires financières ministérielle, adjointe du directeur de l'évaluation de la performance, de l'achat, des finances et de l'immobilier  
**Charles MOREAU**, préfet, secrétaire général pour l'administration de la préfecture de police de Paris  
**Frédéric PAPET**, sous-directeur des compétences et des institutions locales à la direction générale des collectivités locales  
**Valérie PENEAU**, directrice du programme interministériel pour la conception et la mise en œuvre du parcours d'identification numérique  
**Françoise TAHERI**, préfète de l'Orne

## INSPECTEURS

**Maxime AHRWEILLER**, conseillère budget, administration territoriale de l'État au cabinet du ministre de l'Intérieur  
**Justin BABILLOTE**, secrétaire général de la préfecture du Jura  
**Maximilien BECQ-GIRAUDON**, administrateur de la section des activités économiques au conseil économique, social et environnemental  
**Cyrille BRET**, directeur coordination développement au sein du groupe DCNS  
**Agathe CAGE**, présidente de COMPASS LABEL  
**Ariane CRONEL**, directrice conseil chez ERANOS  
**Salvator ERBA**, sous-directeur du contrôle à l'agence française anticorruption  
**Éric FERRI**, chef du bureau des structures territoriales à la sous-direction des compétences et des institutions locales à la direction générale des collectivités locales  
**Samuel FRINGANT**, président-directeur général de Défense Conseil International  
**Paul-Emmanuel GRIMONPREZ**, directeur de l'institut régional d'administration de Metz  
**Nathalie INFANTE**, directrice régionale de la caisse des dépôts Réunion-Océan indien  
**Baptiste MANDARD**, sous-préfet chargé du réaménagement de l'aéroport Nantes-Atlantique  
**Gabriel MORIN**, conseiller au cabinet du ministre de l'Intérieur  
**Chrystelle NAUDAN-CARASTRO**, première conseillère du corps des magistrats de chambre régionale des comptes  
**Florian PHILIPPOT**, conseiller régional du Grand Est  
**Frédéric PICHON**, adjoint de la directrice du programme interministériel pour la conception et la mise en œuvre du parcours d'identification numérique  
**Damien REBERRY**, directeur de l'appui aux politiques sociales au conseil départemental du Puy-de-Dôme  
**Anne TAGAND**, sous-préfète de Châteaulin



## Interview de Chantal MAUCHET Préfète de l'Ariège Inspectrice générale de l'administration



la réponse apportée à ces situations. Avec le procureur, nous sommes investis personnellement pour donner l'impulsion d'un changement de regard et de réaction face à ces drames.

L'après-midi est consacrée à l'inauguration d'une zone d'activités dans le pays de Tarascon-sur-Ariège. Cette visite est aussi l'occasion d'une rencontre avec les maires composant la petite communauté de communes (20 communes, 8 700 habitants). Il me faut écouter, expliquer la position de l'État et assurer ensuite le suivi des dossiers en lien avec le sous-préfet.

Retour à la préfecture pour une réunion avec une délégation de la fédération départementale des syndicats d'exploitants agricoles (FDSEA). C'est une profession qui souffre : « l'agribashing » est une réalité qui mine les agriculteurs. C'est aussi une profession qui subit la prédation croissante des plantigrades : l'ours est tout sauf un sujet de plaisanterie en Ariège où il est souvent perçu comme la bête noire. Il faut trouver le bon positionnement : être en proximité et respecter les grandes difficultés des bergers et éleveurs, mais il faut poursuivre la mise en place des mesures permettant de concilier pastoralisme et présence d'une cinquantaine d'ours.

Le travail de préfète, aux multiples sollicitations, ne serait pas possible sans la mobilisation d'une équipe préfectorale, des services de la préfecture et des directions départementales interministérielles qui accomplissent au quotidien un travail de proximité remarquable.

**Inspectrice générale de l'administration,  
vous êtes actuellement préfète.  
Pouvez-vous nous raconter comment  
se passe une de vos journées ?**

18 mois en fonction déjà et pas un seul jour d'ennui ou de lassitude : si je me suis investie sur les principales problématiques du département, je suis encore loin de les maîtriser toutes. Mon objectif, en arrivant, était de faire corps avec ce territoire, de m'imprégner de son histoire, de sa culture et d'adapter ainsi mon action.

Une journée de préfète de l'Ariège débute tôt, par une réunion avec les sous-préfets d'arrondissement, le secrétaire général et le directeur des services du cabinet. Ce jour, l'actualité se porte sur la sécurisation d'une manifestation, à laquelle des groupuscules d'activistes vont se greffer. Départ ensuite avec le procureur de la République à la rencontre d'un groupe de femmes victimes de violences conjugales qu'une association partenaire accompagne depuis des mois. Ces témoignages sont des injonctions à nous améliorer collectivement dans

« Faire corps avec ce  
territoire, m'imprégner de  
son histoire, de sa culture. »

\* au 1<sup>er</sup> avril 2020



## ANIMATEURS DES GROUPES RÉFÉRENTS

- **Réforme de l'État - Administrations centrale et territoriale** : Werner GAGNERON et Marc-Étienne PINAULDT - Anne BADONNEL puis Adélie POMMIER (secrétaire)
- **Sécurité intérieure** : Philippe LAMY, Jacques SCHNEIDER puis Alain ZABULON - Laurence GOUTARD-CHAMOUX (secrétaire)
- **Libertés publiques - titres - immigration** : Marianne BONDAZ et Frédéric PERRIN - Baudouin d'HARCOURT puis Cécile BROSSET (secrétaire)
- **Sécurité civile et gestion des crise** : Philippe SAUZEY, Philippe CANNARD puis Marie-Hélène DEBART-Stéphanie BOISNARD (secrétaire)
- **Collectivités territoriales** : Bruno ACAR et Patrick REIX - Ladislav VERGNE puis François de CHARETTE (secrétaire)
- **Relations avec les cultes** : Arnaud TEYSSIER et Olivier DIEDERICHES - Amélie PUCCINELLI (secrétaire)

## RÉFÉRENTS THÉMATIQUES

- **Outre-mer** : Dominique LACROIX
- **Systèmes d'information** : Pierre BOURGEOIS
- **Formation** : Sophie PLANTÉ
- **Développement durable** : François SCARBONCHI
- **International** : Jean-Pierre DALLE
- **Enquêtes administratives et affaires juridiques** : Renaud FOURNALÈS
- **Réseaux sociaux** : Claire BONELLO, Amélie PUCCINELLI

## FONCTIONS PERMANENTES

- **Coordonnateur ministériel Santé et sécurité au travail** : Arnaud TEYSSIER
- **Coordonnatrice des rapporteurs à la Commission consultative des jeux de cercle et de casinos** : Laurence GOUTARD-CHAMOUX puis Claire BONELLO
- **Responsable de la sécurité des systèmes d'information** : Frédéric GARNIER

## MISSIONS PERMANENTES

- **Comité de pilotage inter-inspections des directions départementales interministérielles** : Hervé MASUREL (président), Dominique LACROIX (membre) et Nathalie GIMONET
- **Mission d'évaluation des fondations reconnues d'utilité publique** : Corinne DESFORGES et Donatien LE VAILLANT
- **Mission d'évaluation des préfetures** : Werner GAGNERON et Renaud FOURNALÈS
- **Mission de contrôle des moyens liés à l'exercice de la fonction préfectorale** : Alexandre GOHIER DEL RE et Sophie PLANTÉ
- **Mission d'évaluation du pilotage des politiques locales de sécurité** : Philippe LAMY et Aurélien ARDILLIER puis Anne BADONNEL
- **Mission d'expertise et de contrôle en matière de délivrance des titres réglementaires** : Marianne BONDAZ et Frédéric GARNIER
- **Mission d'évaluation des politiques territoriales de sécurité civile** : Philippe SAUZEY, Philippe CANNARD puis Marie-Hélène DEBART et Laurence GOUTARD-CHAMOUX puis Bénédicte RENAUD-BOULESTEIX

## MISSIONS D'AUDIT

- **Mission ministérielle d'audit interne** : Clotilde VALTER, responsable ministérielle avec Anne BADONNEL et Hélène MARTIN - auditeurs : Gwenaëlle LE SERRE, Adrien PRAUD et Hodane ADEN.
- **Mission CICC - Contrôle des fonds européens** : Jean-Pascal COGEZ, Marie-Grâce LUX, Marc-Étienne PINAULDT et Hélène MARTIN - chargée de mission : Marion FRISCIA - auditrices : Alma ROUDE, puis Sarah JANVIER et Héloïse VADON.

# Séminaire annuel de l'IGA

Comme chaque année, l'IGA a organisé un séminaire pour l'ensemble des membres du corps, les 28 et 29 novembre 2019.

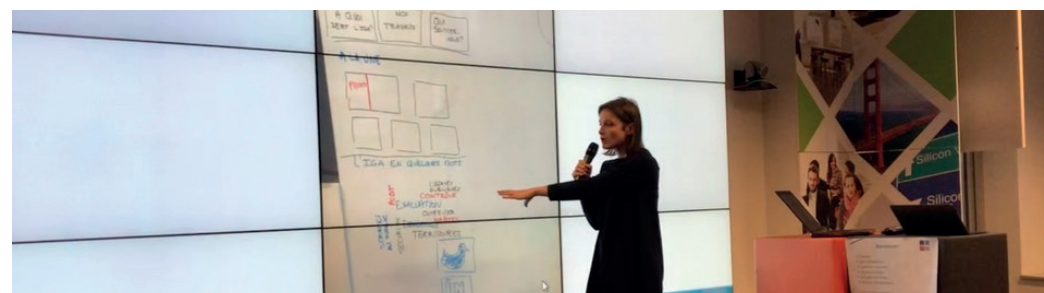


**Une journée sur la déontologie et l'éthique professionnelle**, organisée à la préfecture Ile-de-France.

Lors de cette première journée, les thèmes suivants ont été abordés, en partenariat avec les autres inspections générales : la comparaison des dispositifs et des bonnes pratiques de déontologie dans l'administration et au sein des entreprises ; la déontologie au sein des métiers d'inspection et de contrôle.

**Une journée sur l'innovation**, organisée au Lab 574 de la SNCF.

Cette journée a permis à la fois de découvrir les modalités de travail dans ce lieu innovant et inspirant pour l'ensemble des participants, et d'organiser une dizaine d'ateliers sur les pratiques professionnelles de l'IGA : exploitation des données, présentations graphiques, technique des entretiens, etc.





---

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :** Michel ROUZEAU

**CONCEPTION / RÉDACTION :** François SCARBONCHI, Cécile BROSSET, Béatrice GIRON et Nicolas YAHYAOU

**CONCEPTION / RÉALISATION GRAPHIQUE :** Séverine FRANSON (DICOM - ministère de l'Intérieur)

**CRÉDITS PHOTOS :** Aurore LEJEUNE, David MENDIBOURE, Francis PELLIER (DICOM - ministère de l'Intérieur);

Thierry DEGEN (DREAL Nouvelle-Aquitaine), Sébastien CANDELIER (Roubaix), Béatrice GAUCHER-ALBARACIN (IGA),  
Station F, Préfecture de l'Ariège, Adobe-stock.

Rapport d'activité  
2019



Inspection générale  
de l'administration

INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION  
40 avenue des Terroirs de France - 75012 PARIS  
adresse postale : Place Beauvau - 75800 Paris Cedex 08  
01 80 15 60 00

 [www.interieur.gouv.fr/inspection-generale-de-l-administration](https://www.interieur.gouv.fr/inspection-generale-de-l-administration)

 [twitter.com/IGA\\_Interieur/](https://twitter.com/IGA_Interieur/)