



MINISTÈRE
DE L'INTÉRIEUR
ET DES OUTRE-MER

*Liberté
Égalité
Fraternité*



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

2022



“IGA

*L'inspection
générale de*

*l'administration est une inspection
générale interministérielle de l'État. Elle est chargée
de missions d'évaluation des politiques publiques,
d'audit de services, d'appui, de conseil et de contrôle.*

*Elle est également le service d'inspection du ministre
de l'Intérieur et des Outre-mer et, à ce titre, elle est
placée sous son autorité directe et bénéficie d'une
indépendance pour la conduite de ses travaux et d'une
large autonomie de gestion. Elle est aussi l'inspection
générale de référence en matière
de cohésion des territoires et dans
le domaine des relations entre l'État
et les collectivités territoriales.*





INSPECTION GÉNÉRALE
DE L'ADMINISTRATION

Michel ROUZEAU,
chef du service de l'IGA

Éditorial

Au moment où elle rend public le bilan de son activité en 2022, l'inspection générale de l'administration lance ses premiers recrutements dans un cadre statutaire rénové, celui du statut d'emploi entré en vigueur le 1^{er} janvier 2023.

Je suis fier, avec toute l'équipe de l'inspection générale, de témoigner dans les pages qui suivent de la diversité et de la richesse de nos travaux, au service d'un grand ministère régalien, celui de l'Intérieur et des Outre-mer, mais aussi de toute la palette des politiques publiques. Nos collègues interviennent en collaboration avec l'ensemble des inspections générales de l'État dans des missions qui leur font parcourir l'ensemble des territoires métropolitains et ultramarins.

En 2022, ils et elles ont remis au Gouvernement 115 rapports qui illustrent nos métiers : contrôle, évaluation, audit interne, appui au Gouvernement et aux administrations.

Ces travaux sont constamment en résonance avec l'actualité la plus immédiate : retours d'expérience des grandes crises : sanitaire, climatique, migratoire, ou d'ordre public ; évaluation de l'action publique

dans nos territoires, engagés dans les réformes successives de l'administration territoriale de l'État et dans la mise en œuvre de la décentralisation ; enquêtes administratives consécutives à des événements qui ont pu, par leur gravité ou leur sensibilité, appeler l'attention des médias et de l'opinion publique ; audits internes, qui auscultent les risques de toute nature auxquels sont confrontées les organisations publiques, et conduisent directement à l'élaboration de plans d'action, outils de la transformation publique.

Les inspections générales sont bien, au-delà de leurs missions de contrôle, les structures de conseil du Gouvernement et des administrations. Les nombreuses interviews de nos partenaires en témoignent dans ce rapport.

L'IGA, forte de la diversité des origines professionnelles de ses membres, issus de l'État et des collectivités locales, incarne cette mission essentielle et moderne dans un service réactif, engagé, convivial, où les générations échangent et produisent.

Bonne lecture !



© M/SG/DICOM/J.GROISARD

Faits et chiffres en 2022	3
Sécurité intérieure	19
Citoyenneté et société	27
Protection des populations	35
Territoires	45
Présentation du service	55

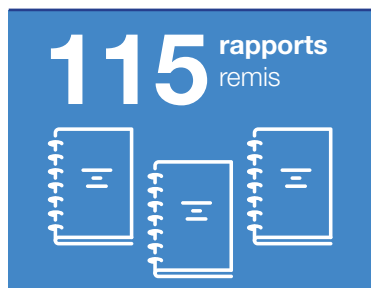


© MIJSG/DICOM/A.LEJEUNE

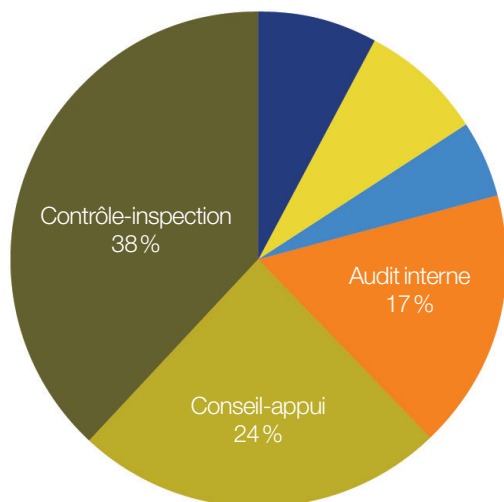
I Les membres de l'inspection lors du comité de l'IGA en janvier 2023.

Faits et chiffres en 2022

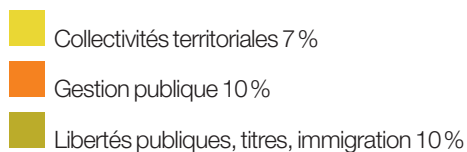
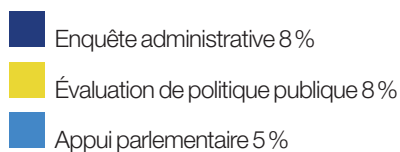
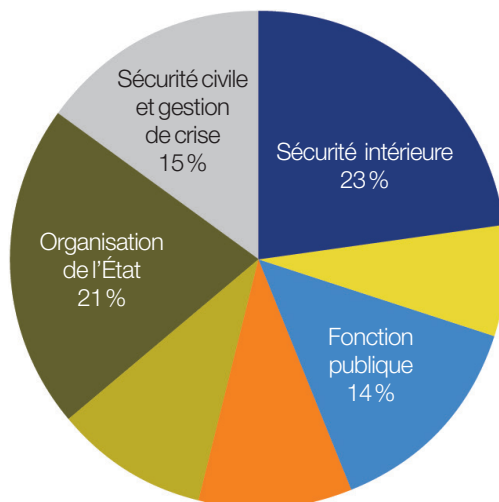
L'IGA en 2022 : chiffres clés



Missions par type



Missions par thème



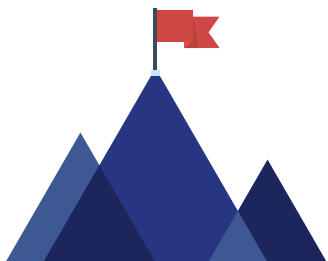
70
inspecteurs et
inspecteurs généraux
en activité à l'IGA



43
membres de l'inspection
générale en fonction
hors de l'IGA

10

missions et fonctions permanentes



MISSIONS PERMANENTES

- Comité de pilotage inter-inspections pour la coordination des évaluations dans les directions départementales interministérielles
- Mission de contrôle des fondations reconnues d'utilité publique
- Mission d'évaluation des préfetures
- Mission de contrôle des moyens liés à l'exercice de la fonction préfectorale
- Mission d'évaluation du pilotage des politiques locales de sécurité
- Mission d'expertise et de contrôle en matière de délivrance des titres réglementaires
- Mission d'évaluation des politiques territoriales de sécurité civile

FONCTIONS PERMANENTES

- Président du collège des inspections générales en charge de santé et de la sécurité au travail
- Responsable de la sécurité des systèmes d'information
- Coordonnateur des rapporteurs à la commission consultative des établissements de jeux

2

missions d'audit :

- Mission ministérielle d'audit interne
- Mission CICC - 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

9

référents thématiques

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

20

missions ont été réalisées dans le cadre de missions inter-inspections avec :

- L'inspection générale de la Police nationale
- L'inspection générale de la Gendarmerie nationale
- L'inspection générale de la sécurité civile
- L'inspection générale de la sécurité intérieure

55

missions ont été réalisées dans le cadre de missions interministérielles avec :

- L'inspection générale des finances
- L'inspection générale des affaires sociales
- L'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
- L'inspection générale 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 des affaires culturelles
- Le contrôle général économique et financier

Une année de rencontres

1 | LA SÉCURITÉ PRIVÉE DANS LE CONTINUUM DE SÉCURITÉ

Les intervenants invités par l'IGA ont exposé les grands enjeux historiques, stratégiques, juridiques, économiques et opérationnels de l'activité de sécurité privée.



RENCONTRE AVEC LA DEPAFI | 3

L'IGA a reçu Vincent ROBERTI, directeur de l'évaluation de la performance, de l'achat, des finances et de l'immobilier du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer.



RÉUNION DU COLLÈGE DES INSPECTIONS | 5

Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer.

2 | SÉMINAIRE ANNUEL À L'ÉCOSITE DU DOMAINE DE VILLARCEAUX

Les membres de l'IGA se sont rassemblés pour préparer le plan d'action du service des prochaines années.



LA FABRIQUE RH, LABORATOIRE D'INNOVATION | 4

L'IGA a préparé son séminaire annuel avec l'appui de La Fabrique RH, laboratoire d'innovation.

JOURNÉE ANNUELLE DES FONDATIONS | 6

Corinne DESFORGES, inspectrice générale, a présenté le travail engagé depuis 10 ans par l'IGA à travers de nombreuses missions d'audit de ces fondations.

LES INSPECTIONS GÉNÉRALES ET LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE | 8

Regards croisés et échanges très fructueux entre des chercheurs du Centre de recherche sociologique sur le droit et les institutions pénales du Centre national de la recherche scientifique et les membres de l'IGA dans le cadre de son groupe référent sur la sécurité intérieure.



7 | INSTITUT NATIONAL DU SERVICE PUBLIC

L'IGA a participé à plusieurs rencontres avec les 82 élèves de la promotion 2021-2022 de l'INSP sur leurs futures carrières.



OCTOBRE ROSE | 9

L'IGA s'est mobilisée le 13 octobre dernier à l'occasion d'octobre rose en soutien aux personnes atteintes par le cancer du sein.



FORMATION SUR LA LAÏCITÉ | 10

Le groupe référent relation avec les cultes de l'IGA a organisé une formation spécifique à l'occasion de la journée nationale de la laïcité.

LA FRESQUE DU CLIMAT | 11

Formation avec l'outil référence pour permettre aux individus et organisations de s'approprier le défi du changement climatique.

12 | L'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE AUJOURD'HUI

Thème de travail des inspections générales du ministère de l'Intérieur réunies en séminaire à l'instigation du collège des inspections, ouvert par le chef de l'IGA.



©Gezelin Gree

Témoignage de Nathalie COLIN

Directrice générale de l'administration
et de la fonction publique



Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

J'ai débuté ma carrière professionnelle en qualité d'attachée d'administration centrale et ma première affectation était... la DGAFP ! J'ai donc un parcours marqué par une forte coloration ressources humaines qui s'est construite avec le temps, et m'a permis d'aborder, successivement, toutes les composantes de cette compétence : élaboration et conception des politiques RH, mise en œuvre de celles-ci, lorsque j'ai été sous-directrice puis directrice des ressources humaines au ministère de l'Intérieur, mais aussi sa dimension qualitative, à laquelle j'attache beaucoup d'importance. J'ai également bénéficié des dispositifs de promotion interne que permet la fonction publique, et qui m'ont conduite à exercer progressivement des responsabilités plus importantes, grâce aux expériences que j'ai accumulées sur mes différents postes. Enfin, la possibilité d'exercer, au ministère de l'Intérieur, un parcours alterné entre l'administration centrale et les fonctions préfectorales constitue un atout et m'a beaucoup apporté : le regard que l'on porte sur chacun de ces univers professionnels, étroitement complémentaires, n'est pas le même selon qu'on les voit « de l'extérieur », où que l'on y a exercé ses fonctions.

Quels sont les principaux enjeux de votre poste actuel et, plus généralement, de la DGAFP ?

La DGAFP conçoit les grandes orientations de la politique des ressources humaines de la fonction publique, au service du ministre qui les porte. Elle a, de ce point de vue, la responsabilité de proposer des réponses aux grands enjeux que la fonction

publique rencontre aujourd'hui, et qui sont ceux de l'attractivité : comment mieux attirer et fidéliser les candidats, et les talents ? Comment leur proposer des parcours de carrière correspondant à leurs attentes ? Comment faire en sorte que notre système de rémunérations soit plus juste, plus simple, plus transparent ? Ces questions sont également très complexes. Et à ce double titre, l'IGA, par la nature de ses missions et son expertise, nous apporte beaucoup. Nous sommes également régulièrement sollicités par l'IGA pour apporter notre contribution à certaines des missions qui lui sont confiées. C'est alors l'occasion pour nous de mieux formaliser nos analyses et de mieux argumenter nos positions. C'est un apport de l'IGA que je trouve très intéressant.

**C'est l'occasion pour nous
de mieux formaliser
nos analyses, et de mieux
argumenter nos positions.**

Quelles sont les récentes missions de l'IGA que vous retez ?

De manière générale, je trouve que l'administration ne sait pas assez tirer les enseignements des rapports des inspections générales. Parmi les travaux de fond que l'IGA a conduits pour la fonction publique, ceux portant sur l'attractivité ont été particulièrement fondateurs, même si, au cas particulier, le sujet est si difficile que nous n'avons pas encore vraiment trouvé la réponse appropriée. Nous attendons beaucoup, également, de la mission en cours sur les élections professionnelles au ministère de l'Intérieur. Je suis certaine que ses conclusions enrichiront très utilement l'évaluation que nous ferons prochainement de ce temps électoral.

Les nouvelles modalités de recrutement à l'IGA



L'année 2022 a permis la préparation de l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2023 des textes relatifs à la réforme de l'accès aux emplois supérieurs de l'État qui concerne notamment les modalités de recrutement à l'IGA.

Dans le cadre de la réforme de l'encadrement supérieur de l'État, le décret du 9 mars 2022¹ précise le statut d'emploi qui régit désormais le fonctionnement de l'IGA. Conformément au statut d'emploi de l'IGA, le recrutement des nouveaux membres de l'IGA s'effectue désormais par un détachement sur un emploi fonctionnel, en tant qu'inspecteur général, inspecteur général adjoint ou inspecteur, pour une période pouvant aller jusqu'à cinq ans, renouvelable une fois.

Dans ce contexte, un nouveau décret publié le 23 décembre 2022² relatif à l'organisation et aux missions de l'IGA rappelle les caractéristiques spécifiques de ce service interministériel de contrôle supérieur, doté d'un ancrage ministériel réaffirmé et d'un cadre d'exercice garantissant l'indépendance de ses travaux et l'impartialité de ses membres. Sa compétence de service expert et référent sur l'évaluation de politiques publiques majeures est étendue aux opérateurs nationaux. Les conditions de sa saisine par une autorité ministérielle sont également précisées, tout comme l'identité des fonctions et les prérogatives confiées aux membres de l'IGA.

Le recrutement des futurs membres de l'IGA vise à poursuivre l'ouverture de l'inspection à différents profils et l'accueil d'expertises diversifiées ; le processus de sélection est caractérisé par une sélection sur dossier suivi d'un entretien devant un comité de sélection³ présidé par le chef du service de l'IGA et comprenant trois membres de l'IGA, une personnalité qualifiée compétente dans les domaines d'attribution du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer et une personnalité qualifiée compétente dans le domaine des ressources humaines ne relevant pas du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer.

Afin de continuer à cultiver sa richesse professionnelle et son réseau interministériel, l'IGA renforce sa démarche d'accompagnement à l'issue du détachement à l'IGA, à travers l'amélioration de la prise en compte des projets d'évolution professionnelle de ses membres et une communication accrue sur les possibilités ouvertes après un détachement à l'IGA, notamment au ministère de l'Intérieur et des Outre-mer ou vers d'autres entités.

¹ Décret n°2022-335 du 9 mars 2022 relatif aux services d'inspection générale ou de contrôle et aux emplois au sein de ces services.

² Décret n°2022-1627 du 23 décembre 2022 relatif à l'organisation et aux missions du service de l'IGA.

³ Arrêté du 31 décembre 2022 relatif à l'organisation et au fonctionnement du comité de sélection pour la nomination dans les emplois de l'IGA.

Parcours croisés : l'IGA accueille des profils variés

Sarah DEVOUCOUX
Inspectrice



Bastien SAYEN
Inspecteur

Quelles sont les grandes étapes de votre parcours professionnel ?

SD : C'est à l'université que, agrégée de Lettres, j'ai commencé ma vie professionnelle, à la fois comme enseignante et comme chercheuse. Passionnée par les politiques publiques, j'ai ensuite souhaité m'investir, en cabinet ministériel et en administration centrale, dans les champs de la santé et des sports, des solidarités et de la cohésion sociale, puis de l'éducation. Devenue administratrice de l'État, j'ai rejoint le ministère du travail, dans des fonctions à forte dimension managériale, au service d'un enjeu majeur de transformation du secteur de l'insertion professionnelle dont j'avais la responsabilité.

BS : J'ai débuté ma carrière en tant qu'inspecteur des finances publiques avant de passer le concours d'administrateur territorial. À la sortie de l'institut national des études territoriales, j'ai occupé le poste de directeur des finances, des marchés et du contrôle de gestion au sein du conseil départemental de l'Essonne durant près de quatre ans. J'ai ensuite été en poste au commissariat général à l'égalité des territoires (devenu depuis l'agence nationale de cohésion des territoires). Je suis ensuite devenu directeur des finances du département du Gard avant de rejoindre l'agence française de développement, d'abord en tant que chef de projet et ensuite en tant que chef de pôle finances locales et décentralisation. J'ai occupé pendant cinq ans cette fonction avant d'être recruté par l'IGA.

Pourquoi avez-vous souhaité rejoindre l'IGA ?

SD : Comme à chaque étape de mon parcours, c'est d'abord l'envie de me renouveler et de continuer à évoluer professionnellement qui m'a guidée. Après une quinzaine d'années au service des politiques sociales au sens large, dans des fonctions principalement managériales et opérationnelles, j'aspirais à découvrir de nouveaux sujets et à acquérir de nouvelles compétences. La vocation à la fois régaliennne et interministérielle de l'IGA, son expertise en matière d'évaluation, d'audit et d'inspection et son ancrage dans la réalité des territoires m'ont donc naturellement attirée.

**J'ai découvert à l'IGA
une grande richesse
de cultures professionnelles.**

BS : L'IGA a une identité atypique au sein du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer. À la fois attachée à la règle mais indépendante d'esprit, elle correspondait parfaitement à la façon dont je souhaitais poursuivre ma carrière. Bien évidemment, les missions qui sont proposées ne sont pas étrangères à mon souhait de la rejoindre. Les sujets régaliens et ceux ayant trait à la gestion locale, cœur de mission de l'inspection, me sont chers. Enfin, je crois fortement en la nécessité d'un conseil internalisé aux décideurs. La rencontre avec mes collègues, aux expériences variées, l'humilité et l'exigence qui s'expriment dans les missions, me confortent dans mon choix.

L'audit interne, une méthodologie spécifique

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 et des Outre-mer, 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) 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.

Trois missions ont été conduites en 2022. Ils sont respectivement consacrés au bilan de l'externalisation de l'examen théorique général du permis de conduire, à la fraude documentaire et à l'identité pour les activités de la direction générale des étrangers en France, aux investissements immobiliers et aux dépenses de personnel du ministère.

Quatre autres missions ont été lancées, relatives au recrutement et à la fidélisation des contractuels, aux risques routiers professionnels, et à la fiabilisation (qualité) des données.

Conformément aux normes professionnelles de l'audit interne, un suivi des recommandations issues des audits est effectué chaque année et présenté en CMAI. Afin de répondre aux préoccupations du directeur de cabinet du Ministre et d'intégrer la maîtrise des risques dans la gouvernance du ministère, la présentation de ce suivi a évolué en 2022. Elle s'articule désormais autour de risques transversaux, comme les dépenses de personnel, les moyens/ investissements du ministère ou la fraude. Cette méthode contribue à s'assurer d'une meilleure maîtrise des risques identifiés lors des audits.

La démarche de l'audit interne est également relayée au niveau directionnel par les travaux des autres inspections du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer. (IGPN, IGGN, IGSC et IGS^{*}).

Les missions d'audit sont 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 dont la mise en œuvre et le calendrier sont validés avec les services

^{*} Inspection générale de la Police nationale, inspection générale de la Gendarmerie nationale, inspection générale de la sécurité civile, inspection générale de la sécurité intérieure.



Clotilde VALTER, inspectrice générale,
responsable de la mission ministérielle d'audit interne
Hodane ADEN, **Flavie DE BUSSCHER**,
Adrien PRAUD, auditeurs internes
Claire BONELLO, inspectrice

Les étapes d'une mission de l'IGA



01

LANCEMENT DE LA MISSION

- Réunion de lancement de mission
- Contact avec le(s) commanditaire(s)
- Note de cadrage

DOCUMENTATION

- Par la mission (source ouverte, centre de doc...)
- Fournie par les services

02



03

CONSTATS ET CONCLUSIONS

- Analyse et synthèse
- Discussion collégiale
- Rédaction des constats et recommandations

ENTRETIENS

- Prise de contact
- Préparation des déplacements ou des visioconférences
- Entretiens individuels et collectifs
- Organisation d'ateliers

04



05

SUIVI DES RECOMMANDATIONS

- Suivi des plans d'action
- Échanges avec les services concernés

REMISE DU RAPPORT AU COMMANDITAIRE

- Rapport ou autre livrable remis au commanditaire après contradictoire dans certains cas
- Entretiens de restitution

06



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

| Des missions aux décisions

Dans ses missions de contrôle, d'évaluation, de conseil ou d'appui, l'IGA émet des recommandations, préconise des évolutions ou la mise en œuvre de certaines mesures ou dispositions.

Quelques exemples de décisions auxquelles les missions de l'IGA ont contribué :

Préparation des Jeux olympiques et paralympiques :

à la suite d'une préconisation de la mission interinspections sur le logement des personnes mobilisées pendant les Jeux olympiques et paralympiques de 2024, une direction de projet spécifique a été installée, dès janvier 2023, pour mettre en œuvre une politique de réservation de plus de 20 000 places d'hébergements pendant la période des Jeux.

Retex sur la gestion de l'eau durant la

sécheresse 2022 : à la demande du ministre de la transition écologique et de la cohésion des territoires, les constats et les préconisations de la mission IGA-IGEDD-CGAAER ont été présentés aux membres du comité d'anticipation et de suivi hydrologique (CASH) et aux préfets.

La protection des bâtiments particulièrement

sensibles : le ministre de l'Intérieur a demandé que les conditions opérationnelles de réalisation des préconisations de la mission de l'IGA soient explorées et confortées et il a invité les directions générales concernées et la préfecture de police à les mettre en œuvre.

Bilan des contrats de relance et de transition

écologique : les constats et les préconisations de la mission IGA-IGEDD-IGF-IGAS sur les CRTE ont notamment servi à élaborer les modalités de mise en œuvre du « Fonds Vert » pour l'accélération de transition écologique dans les territoires, lancé par le Gouvernement.

Évaluation de la mise en œuvre du droit de dérogation du préfet :

le ministère de l'Intérieur a engagé des travaux interministériels relatifs à la mise en œuvre des préconisations prioritaires de la mission.

Sécurisation des stages de survie :

en application d'une des préconisations de la mission d'inspection, il a été demandé aux services en charge de lancer une monographie des situations à risques.

Évaluation des procédures de signalement, enquête, classement et poursuites en matière de violence sexuelles faites aux enfants :

une circulaire du garde des Sceaux adressée aux procureurs de la République reprend une partie des préconisations de la mission IGA-IGJ-IGAS.

L'organisation des contrôles de la

sécurité sanitaire des aliments : reprenant une préconisation de la mission IGA-IGF-IGAS-CGAAER, le Gouvernement a décidé le transfert des compétences en matière de sécurité alimentaire de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), vers la direction générale de l'alimentation (DGAL) du ministère de l'agriculture et de sécurité alimentaire.





©Droits réservés

Témoignage d'Antony TAILLEFAIT

Professeur de droit public à l'université d'Angers



Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

Après avoir exercé des tâches d'intérêt général quotidiennes en qualité de responsable de services aux ministères des finances et de l'éducation nationale, j'ai souhaité prendre de la distance par rapport à la pratique et me suis engagé dans la réalisation d'une thèse relative au droit des collectivités locales. J'ai ensuite été lauréat du concours de l'agrégation des facultés de droit et suis devenu professeur des universités. Je suis actuellement en poste à l'université d'Angers. Mon expérience professionnelle initiale explique ma spécialisation dans les questions liées à la condition des personnels des administrations publiques.

Quels sont les principaux enjeux de votre discipline universitaire en lien avec les enquêtes administratives en général et celles que conduit l'IGA en particulier ?

La responsabilité, pas seulement juridique, d'un service ne peut se passer d'une bonne connaissance de celui-ci, des femmes et des hommes qui y consacrent leurs vocations et

métier et la vocation, se révèle indispensable. Elle porte un enjeu de connaissance du service et au service de la justice. Le responsable ne peut jamais prendre de distance, y compris juridique, avec les faits de harcèlement dans son service, en dépit de ce que ces faits soient constitutifs d'une faute personnelle, disciplinaire et pénale. Par conséquent, cette mission historique des corps d'inspection comme l'IGA, demeure plus que jamais utile à l'administration.

Quels sont les nouveaux enjeux auxquels sont confrontées les administrations en matière de droit de la fonction publique, expliquant le recours significativement croissant aux enquêtes administratives ?

Le droit de la fonction publique comme le droit pénal est marqué par la sensibilité croissante au harcèlement. Le harcèlement moral connaît une résonance particulière dans l'exercice de missions d'intérêt général car l'obligation de dignité qui leur est associée transforme la relation entre vie personnelle et fonctions. La qualification des faits dès lors qu'ils ne sont pas nécessairement intentionnels et se distinguent parfois peu d'un management déficient implique une rigueur accrue dans l'établissement de la preuve. Le développement des outils de communication numériques complexifie également l'environnement dans lequel s'inscrivent ces faits. Plus récemment, les administrations ont également pris conscience de l'importance de la phase de « réparation », qui suit une enquête administrative, lorsqu'elle ne conclut pas à des faits de harcèlement, tant pour le service concerné que pour l'agent dont les agissements sont à l'origine de l'enquête. Ce contexte est d'autant plus important à prendre en compte qu'il n'est pas rare qu'une enquête judiciaire se déroule parallèlement à l'enquête administrative.

L'enquête administrative menée par des fonctionnaires, dont c'est le métier et la vocation, se révèle indispensable.

éventuellement des dysfonctionnements qui peuvent y être à l'œuvre. L'enquête administrative menée par des fonctionnaires, dont c'est le

L'enquête administrative aujourd'hui



©MISG/DICOM/F.BALSAMO

À l'initiative du collège des inspections du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, un séminaire de travail sur la conduite d'enquêtes administratives, a réuni 130 participants issus de 12 services d'inspection générale de l'État, le 29 novembre 2022.

Les participants ont été invités à évaluer dans quelle mesure la dynamique contemporaine de promotions des droits des personnes (parmi ceux-ci les droits de la défense, le respect de la vie privée, la prévention de toute situation de harcèlement par exemple...) pouvait affecter des méthodologies d'enquête fondées sur l'exigence première du devoir de vérité.

Quatre tables rondes ont permis d'échanger sur les bonnes pratiques et doctrines respectives autour de l'étendue des moyens d'investigation que peut mettre en œuvre loyalement l'enquêteur, de l'anticipation par l'enquête administrative des risques encourus par les personnes qui y ont collaboré ; de la prise en compte des droits de la défense de la personne entendue ou mise en cause ; de l'identification des comportements de harcèlement et de leur traitement en enquête administrative.

Chaque témoignage a alimenté une véritable boîte à outils, contribuant ainsi à consolider une culture commune d'inspection générale, autour du contrôle supérieur des personnes et des services.

L'IGA exerce le contrôle supérieur des personnels du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, quels que soient leur statut ou leur rang dans la hiérarchie administrative. Ce contrôle permet de s'assurer de la loyauté, de l'intégrité des agents et du respect par ceux-ci des règles et valeurs du service public. Ces enquêtes sont le plus souvent confidentielles et peuvent déboucher sur des procédures disciplinaires, sans préjudice d'éventuels signalements à l'autorité judiciaire.

Les enquêtes administratives obéissent à une méthodologie rigoureuse permettant l'instruction à charge et à décharge, la protection des personnes et la confidentialité des conclusions présentées au ministre. À l'IGA, un référent veille à la sécurité juridique des travaux et anime l'échange de pratiques avec le réseau des autres inspections générales de l'État.



Renaud FOURNALÈS,
inspecteur général

Séminaire annuel de l'IGA

Comme chaque année l'ensemble des membres de l'IGA s'est réuni en séminaire de travail afin de mener une réflexion sur les enjeux stratégiques et méthodologiques du cadre d'exercice des missions d'inspection.

Cette année, le séminaire, organisé à l'écosite du domaine de Villarceaux, propriété de la région Île-de-France, s'est plus particulièrement intéressé à la réforme de la haute fonction publique et à la modernisation de l'État. Cette journée de travail et de partage avait pour objectifs de définir les grands axes de l'actualisation du plan d'action de l'IGA et de réfléchir aux nouvelles modalités de recrutement et d'accompagnement des parcours professionnels.

Les échanges en plénière et en atelier ont permis de recueillir l'ensemble des idées et de construire collectivement les bases des grandes orientations qui seront déclinées dans les Ateliers de l'IGA qui poursuivent ce travail tout au long de l'année.

Étaient associés aux débats le directeur du management de l'administration territoriale et de

l'encadrement supérieur (DMATES) du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, une représentante de la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE), et des représentants de l'encadrement de supérieur de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière.

Écosite du domaine de Villarceaux



Journée de la laïcité à l'IGA

L'organisation d'une Journée de la laïcité chaque 9 décembre est une nouvelle obligation pour les services relevant de la fonction publique, conformément à l'article 3 de la loi confortant le respect des principes de la République du 24 août 2021. Dans ce cadre, la journée du 9 décembre 2022, organisée par Olivier DIEDERICHES, inspecteur général, référent laïcité de l'IGA, a été l'occasion d'échanges sur l'histoire et l'actualité de la loi du 9 décembre 1905 et sur la loi du 24 août 2021, dont plusieurs dispositions sont susceptibles d'être prises en compte dans le travail et les champs des missions de l'IGA.



L'IGA et la crise climatique



Les missions de l'IGA sont fortement marquées par les effets induits par le réchauffement climatique, notamment en matière de gestion de crise et de protection des populations. Par ailleurs, dans le cadre de ses missions de conseil et d'appui à la prospective, l'IGA doit intégrer les enjeux du développement durable dans ses préconisations. Le développement durable est une des données essentielles de la compréhension de la société et de l'organisation de la vie, collective et individuelle. La transition écologique concerne tous les aspects de l'action publique, nationale et territoriale, en lien avec l'ensemble des acteurs, publics et privés. C'est un sujet majeur qui trouve toute sa place dans les missions de l'IGA.

Dans ce contexte, l'atelier de sensibilisation la Fresque du Climat a été organisé en septembre 2022 à destination des membres de l'IGA. Cette action de formation collective, préconisée dans les rapports du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) et par la feuille de route gouvernementale en matière de développement durable, a permis de sensibiliser les participants aux mécanismes du réchauffement climatique. Par un débat étayé d'éléments scientifiques, une réflexion a été engagée sur les leviers d'action individuels et collectifs, à l'échelle des administrations et des politiques publiques.

I Atelier de sensibilisation la Fresque du Climat. ©IGA

Il s'agit bien de changer de point de vue, de prendre en compte des éléments centraux et non accessoires, dans une analyse des systèmes, des organisations et des politiques publiques pour imaginer des préconisations qui intègrent pleinement le développement durable au même rang que les autres grandes valeurs du service public. Les pratiques internes de l'IGA sont également partie intégrante de cette contribution en matière de transition écologique, dans la logique des mesures prises par le Gouvernement, notamment en matière de déplacement.

Conjointement avec l'Inspection générale de l'environnement et du développement durable (IGEDD) et d'autres inspections ministérielles, l'IGA a également conduit de nombreuses missions sur la transition écologique et l'adaptation des politiques publiques et de la gestion de crise aux effets du réchauffement climatique. Ainsi, par exemple, l'IGA a contribué à l'élaboration d'une méthode pour la préparation et l'exécution de la stratégie nationale bas-carbone (SNBC), a réalisé une étude sur l'identification des enjeux liés aux risques d'origine glaciaire et périglaciaire ou encore un bilan d'étape du déploiement des contrats de relance et de transition écologique (CRTE) entre l'État et les collectivités territoriales.



François SCARBONCHI,
inspecteur général, référent développement durable



©CNIL

Témoignage de Louis DUTHEILLET de LAMOTHE Secrétaire général de la Commission nationale informatique et libertés



Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

J'ai d'abord exercé pendant dix années au Conseil d'État, dans des fonctions tant juridictionnelles que consultatives. Après avoir été rapporteur public à la 6^e chambre, spécialisée notamment dans les contentieux de l'environnement et de l'urbanisme, j'ai rejoint la commission nationale informatique et libertés (CNIL) en mars 2020 comme secrétaire général.

Quels sont les principaux enjeux de la CNIL, éventuellement en lien avec des missions de l'IGA ?

L'une des particularités du droit des données personnelles est qu'il est en perpétuel mouvement et s'applique à toutes les activités de la société. Le secteur public est concerné au premier plan. À l'ère de l'intelligence artificielle, l'automatisation de l'action publique et les traitements de données à caractère personnel que celle-ci induit posent un enjeu majeur pour la CNIL dans le cadre de ses missions d'information et de protection des droits, d'accompagnement vers la conformité, d'anticipation et d'innovation. Nous devons aussi traiter des plaintes toujours plus nombreuses, de façon à responsabiliser les acteurs et à assurer une application équilibrée et crédible du règlement général sur la protection des données (RGPD)*. Pour une inspection générale interministérielle de l'État comme l'IGA, le traitement de données est partout. On peut par ailleurs penser que certaines de vos prérogatives connaîtront une part

d'automatisation dans les années à venir avec l'introduction d'outils d'aide à la prise de décisions dans le cadre, par exemple, de vos missions d'évaluation : cela posera des enjeux de conformité nouveaux au regard de la réglementation.

Les missions de l'IGA sont précieuses et son action éclaire régulièrement celle de la CNIL.

Comment voyez-vous le rôle de l'IGA ?

Le recours généralisé aux outils numériques par la puissance publique doit nous inviter à penser les contrôles et les évaluations au-delà de simples considérations budgétaires. Pour la CNIL, ces contrôles passent nécessairement par le respect des droits fondamentaux dans lesquels s'inscrivent le droit à la protection des données et au respect de la vie privée. Mais ces contrôles doivent également viser l'efficacité concrète de ces dispositifs dans la mise en œuvre de l'action publique. Dans ce cadre, les missions de l'IGA sont précieuses comme l'ont démontré nombre de vos publications. Je pense en particulier à votre rapport de janvier 2022 consacré aux territoires intelligents qui alertait notamment sur la question des moyens de mesurer la pertinence et l'impact du « mouvement numérique », alors que les risques d'une généralisation obéissant à des effets de mode, ou d'une surenchère technologique ne sont pas négligeables. Si elle est en partie indispensable, la numérisation de l'action publique doit pouvoir s'effectuer dans le respect des principes de nécessité et de proportionnalité et garantir l'accès des administrés à des services publics qualitatifs. En ce sens, l'action de l'IGA éclaire régulièrement celle de la CNIL.

* Règlement UE 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

1 Sécurité intérieure



En 2022, l'IGA a été mobilisée, dans le champ de la sécurité intérieure, par quatre types de missions : évaluation, appui à la transformation de politiques publiques, retour d'expérience et audit.

L'évaluation de l'organisation de la police d'agglomération a été réalisée dans trois grandes métropoles. Une autre mission a porté sur l'évaluation des directions et services des sécurités dans les préfetures. Conjointement, avec l'inspection générale de la justice et l'inspection générale des affaires sociales, les procédures de signalement, d'enquête, de classement et poursuites en matière de violences sexuelles faites aux mineurs ont été évaluées, ce qui a permis de proposer des voies d'amélioration dans un domaine particulièrement sensible.

Par ailleurs, impliquée dans la préparation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, l'IGA a évalué les méthodes appliquées pour la qualification des risques et la planification du dispositif de sécurité et audité les mobilités.

Trois missions d'appui à l'évolution des modes d'organisation et d'emploi des forces de sécurité intérieure ont été réalisées. La première concerne les offices centraux de police judiciaire. Elle s'inscrit

dans les réflexions engagées sur la transformation envisagée de l'organisation de la Police nationale au niveau central. La deuxième est relative à l'emploi des unités de force mobile dans les missions de garde statique à Paris. Elle devrait entraîner des modifications substantielles et progressives dans les missions des effectifs policiers aux abords des sites les plus sensibles de la capitale. La dernière, décidée dans le cadre de la conduite du projet de réorganisation territoriale de la Police nationale, a établi le bilan de l'expérimentation de huit directions départementales de la Police nationale en France métropolitaine et des directions territoriales de la Police nationale Outre-mer.

À la fin de la période critique de la pandémie et des mesures d'urgence prises pour y faire face, l'IGA a par ailleurs réalisé une mission sur l'emploi des forces de sécurité intérieure et des personnels de sécurité civile pendant la crise sanitaire. Enfin, un audit de l'organisation et du fonctionnement d'une Police municipale a été réalisé à la demande du préfet du département et du maire de la commune.



Pascal LALLE, Jean-Christophe MORAUD, *inspecteurs généraux*
Donatien LE VAILLANT, *inspecteur*

Les procédures en matière de violences sexuelles sur mineurs

En parallèle des travaux conduits par la commission indépendante sur l'inceste et les violences sexuelles faites aux enfants (CIVISE), la mission demandée aux inspections générales de la justice, de l'Intérieur et des affaires sociales avait pour finalité d'objectiver les procédures de repérage, de signalement et d'enquête en analysant la qualité du circuit des informations transmises aux parquets et la bonne coordination des acteurs sociaux, des services d'investigation et du ministère de la justice.

Les violences sexuelles sur mineurs recouvrent une variété de crimes et délits qualifiés par le Code pénal. En 2019, les plaintes de plus de 12 000 victimes mineures de viol et 18 000 victimes mineures d'agression sexuelle ont été enregistrées par les forces de sécurité intérieure. Ces chiffres, bien que représentant une part limitée du total des infractions pénales sont un défi sociétal majeur d'autant qu'ils ne reflètent sans doute pas l'intégralité d'un phénomène difficile à appréhender.

Pour cette mission, les inspections générales ont procédé à l'étude approfondie d'un échantillonage de plus de 400 procédures jugées ou classées sans suite entre 2016 et 2019 sur la base de 48 points de suivi des processus de repérage, d'investigation et de suites pénales, permettant d'identifier les bonnes pratiques et les dysfonctionnements.

Dans un premier temps, la mission a identifié, de concert avec les représentants des collectivités départementales et ceux de l'éducation nationale, les modalités de repérage des violences sexuelles sur mineurs. Si des marges d'amélioration existent dans l'articulation et la complémentarité

des acteurs territorialisés, le constat a été fait des efforts réalisés par les acteurs de terrain qui assurent un maillage fin de repérage un lien avec le procureur de la République.

**Les inspections générales
ont procédé à l'étude approfondie
de plus de 400 procédures.**

Des efforts conséquents également ont été réalisés par les forces de sécurité intérieure. Très investies pour lutter contre ce fléau, la police et la gendarmerie ont structuré leur organisation mais aussi la formation des agents pour apporter une réponse adaptée et opérationnelle. L'objectif commun réside dans la mise en évidence d'éléments probants au travers des procédures transmises à l'autorité judiciaire, s'agissant d'affaires complexes et sensibles à bien des aspects : difficulté de la recherche d'éléments matériels dans un cadre où l'intimité est prégnante, recueil de la parole de l'enfant, recherche scientifique et technologique. Plus que dans d'autres domaines de l'action judiciaire, la complémentarité des enquêteurs et la supervision de la hiérarchie de proximité s'imposent non seulement pour la victime mais aussi pour l'enquêteur, la mission d'inspection ayant souhaité mettre en avant la charge psychologique importante liée au traitement de ces affaires.

Enfin, la mission d'inspection a proposé des pistes pour renforcer l'accompagnement personnalisé des victimes et réduire les délais de jugement.



Thierry CAYET, inspecteur général
Bastien SAYEN, inspecteur

La protection des bâtiments particulièrement sensibles

Les unités de force mobile comprennent les compagnies républicaines de sécurité de la Police nationale et les escadrons de gendarmerie mobile de la Gendarmerie nationale. Elles assurent à Paris des missions statiques de protection de certains bâtiments particulièrement sensibles à la menace terroriste et au risque d'intrusions violentes.

Une mission de l'IGA sur « l'emploi des unités de force mobile (UFM) », en octobre 2021, avait recommandé de substituer aux UFM d'autres capacités sur les missions de garde statique à Paris afin d'augmenter substantiellement le volume d'unités disponible pour des missions de maintien et le rétablissement de l'ordre public et la gestion des grands événements sur l'ensemble du territoire national.

À l'approche de grands événements internationaux qui se dérouleront en France (Coupe du monde de rugby en 2023 et Jeux olympiques et paralympiques en 2024), le ministre de l'Intérieur a sollicité l'IGA afin que les conditions opérationnelles de réalisation de cette recommandation soient explorées et confortées.

Sur le plan méthodologique, il s'est donc agi pour la mission d'évaluer précisément plusieurs aspects complémentaires du sujet : dans un premier temps, les modalités de réalisation de ces missions ont été précisément décrites et analysées, ce qui a fait ressortir qu'au-delà de constituer des gardes, il s'agissait plutôt de « missions permanentes » à proprement parler, empêchant toute réalisation de missions de maintien de l'ordre.

Dans un second temps, une comparaison européenne a été conduite, ce qui a permis de constater que les dispositifs de protection des institutions et autres sites sensibles dans les principaux pays européens étaient confiés à des unités fidélisées sur cette mission, les



unités dites de maintien de l'ordre n'intervenant qu'exceptionnellement dans ces périmètres et dans des situations de risque élevé.

Enfin, une évaluation précise du coût engendré par le recours aux unités de forces mobiles a été réalisée de manière à pouvoir le comparer avec les hypothèses d'évolution proposées par la mission IGA. Ainsi un chiffrage et des comparaisons fiables des coûts budgétaires découlant de chacune des hypothèses d'organisation et d'emploi de forces de sécurité ont pu être restitués.

En conclusion, des recommandations d'évolution assorties d'un calendrier de réalisation ont été formulées, d'une part sur le périmètre et les modalités de réalisation et de succès de ces missions statiques dans leur spécificité, d'autre part sur des scénarios de substitution ou de recours accru à d'autres unités que les unités de forces mobiles pour réaliser ces missions, telles que les unités de la Garde républicaine de la Gendarmerie nationale ou de la direction de l'ordre public et de la circulation de la préfecture de police.

Ces recommandations ont fait l'objet d'une validation par le ministre de l'Intérieur qui a invité les directions générales concernées et la préfecture de police à les mettre en œuvre.

Pascal LALLE, Thierry CAYET, *inspecteurs généraux*

Mission permanente d'évaluation du pilotage des politiques locales de sécurité

La mission permanente d'évaluation du pilotage des politiques locales de sécurité a pour objectif d'apprécier la mise en œuvre et la coordination, à l'échelle départementale, des politiques de sécurité publique, en suivant l'actualité des priorités gouvernementales : mise en œuvre de la loi d'orientation et de programmation du ministère de l'Intérieur (LOPMI), préparation des compétitions internationales (Coupe du monde de rugby en 2023 et Jeux olympiques et paralympiques en 2024, etc.).

Pilotées par l'IGA, ces missions sont réalisées avec l'inspection générale de la Police nationale (IGPN) et l'inspection générale de la Gendarmerie nationale (IGGN).

Le cœur de la mission permanente consiste à analyser la façon dont, au vu des spécificités de leur département, les autorités préfectorales s'organisent avec les responsables de la police et de la gendarmerie et coopèrent, en lien avec le(s) procureur(s) de la République et l'ensemble des acteurs locaux, pour faire face aux enjeux nationaux et territoriaux de sécurité publique, avec les moyens dont ils disposent. La mission s'attache à rencontrer plusieurs élus lors de ses déplacements et à se rendre dans un autre arrondissement que l'arrondissement chef-lieu, pour avoir un retour de terrain sur la perception de la mise en œuvre de la politique de sécurité sur le territoire.

Pour illustrer les actions locales, la mission étudie notamment les thématiques suivantes : lutte contre les violences intrafamiliales, pilotage et animation du continuum de sécurité, lutte contre les trafics et la consommation de stupéfiants,



lutte contre la radicalisation et le séparatisme, prévention partenariale de la délinquance en coopération avec les collectivités territoriales, lutte contre l'immigration irrégulière et clandestine.

Les constats établis dans ce cadre sont soumis aux observations du préfet. Cette pratique dite du « contradictoire » vise à favoriser l'appropriation du diagnostic établi et des préconisations formulées par la mission d'évaluation. Cette mission constitue, de fait, un appui au pilotage des politiques départementales de sécurité et une aide à la décision pour conjuguer priorités locales et nationales.

La réalisation de plusieurs missions au cours de l'année 2022 a également permis l'identification de bonnes pratiques ou de marges de progression qui pourront nourrir utilement le pilotage central de la politique publique de sécurité, au service des citoyens.



Marianne BONDAZ,
inspectrice générale
Sarah DEVOUCOUX, inspectrice

La création des directions des sécurités dans les préfetures

Recommandée dans le cadre du plan préfetures nouvelle génération (PPNG), la création au sein des cabinets des préfetures de directions des sécurités visait à favoriser les synergies entre les différentes sécurités (publique, civile, routière, sanitaire, économique) et à doter les cabinets d'un cadre de haut niveau. Elle a fait l'objet d'une mission d'évaluation de l'IGA qui a constaté, en premier lieu, que la structure des cabinets demeure variée : toutes les préfetures n'ont pas créé de directions des sécurités et les solutions retenues sont diverses, soit qu'elles en sont restées à l'ancienne organisation (bureau du cabinet et service interministériel de défense et de protection civiles), soit qu'elles ont privilégié la formule d'un directeur de cabinet adjoint.

Les objectifs d'une approche plus intégrée des sécurités et de gestion de crise ont été globalement atteints.

Au-delà de cette diversité, la mission d'inspection a constaté que les objectifs d'une approche plus intégrée des sécurités et de gestion de crise ont été globalement atteints tout comme le partage systématique de l'information entre les bureaux chargés de la sécurité civile et de la sécurité intérieure. La réforme a renforcé le positionnement du cabinet comme lieu d'impulsion de l'action publique sur les thématiques de sécurité. Ce bilan positif doit néanmoins être nuancé en raison des enjeux d'effectifs. Aux sujets réels de l'attractivité de ces directions et de l'augmentation constatée de la part des contractuels, s'ajoutent la répétition des crises et leur durée, qui ont eu pour conséquence notable une lassitude certaine des personnels se manifestant par un *turn-over* accentué.

Pour répondre aux enjeux de positionnement du directeur des sécurités, la mission d'inspection considère qu'il doit constituer un véritable « chef d'état-major » qui assure un rôle de plaque tournante du cabinet. En ce sens, la mission estime que les positions de directeur des sécurités et de directeur adjoint de cabinet sont conciliables. Elle propose de promouvoir des directeurs des sécurités qui soient, en même temps, par leur fiche de poste et leur positionnement, adjoints au directeur de cabinet. Elle recommande donc de créer ces directions des sécurités là où ce n'est pas encore le cas.

Une telle évolution est d'ailleurs dans la ligne des préconisations de la démarche « missions prioritaires des préfetures 2022-2025 » du secrétaire général du ministère de l'Intérieur. Celle-ci ne doit pas être exclusive d'un renforcement de l'organisation et de l'action des cabinets dans différents domaines. Enfin, la mission d'inspection a attiré l'attention sur la nécessité d'une formulation précise des fiches de poste des directeurs des sécurités, notamment en termes de suppléance du directeur de cabinet, ou encore sur l'intérêt qu'il y aurait à assurer une durée en poste de l'ordre de cinq années permettant aux directeurs des sécurités de jouer un rôle d'impulsion, de suivi, de coordination et de transmission de l'information sur le temps long.



Werner GAGNERON,
inspecteur général
Jonathan PICALET-GIORGI,
inspecteur

La sécurité privée dans le continuum de sécurité

Le groupe référent sur la sécurité intérieure de l'IGA a organisé sur ce thème une journée de partage d'expertise et de réflexion avec les responsables du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer et les principaux représentants des professionnels de la sécurité.

Les enjeux actuels du secteur de la sécurité privée sont à analyser dans le contexte de sa montée en puissance et d'une relation évolutive entre sécurité publique et sécurité privée. Cette relation est englobée dans l'expression du « continuum de sécurité » ou de « sécurité globale », tout en distinguant ce qui relève du champ de l'État en matière de sécurité (rôle et perspectives des forces de sécurité intérieure, réglementation et normes) et du champ des opérateurs privés (dispositifs de sécurité des opérateurs, qualification du personnel).

Le secteur de la sécurité privée représente plus de 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 180 000 agents et 12 000 entreprises, dont 9 000 autoentrepreneurs. La France se caractérise donc par un marché très atomisé et la situation des entreprises y est très variable en termes de rentabilité. Les enjeux d'attractivité sont immenses, à l'image de très nombreux postes non pourvus, avec en ligne de mire les besoins très importants qui vont être suscités par les Jeux Olympiques de 2024.

Du point de vue de son cadre juridique, le secteur de la sécurité privée se caractérise par une grande complexité, avec certaines activités relevant du code de la sécurité intérieure, telle que les activités de gardiennage, de surveillance ou de protection, voire des transports publics. Celles-ci font donc l'objet d'un contrôle par le Conseil national des activités

privées de sécurité (CNAPS). D'autres activités ne sont en revanche pas soumises au contrôle du CNAPS, à l'image de la sécurité incendie. Ce constat plaide pour l'élaboration d'une doctrine de la sécurité privée qui est encore embryonnaire.

Pour l'État, les enjeux sont de plusieurs natures. Au-delà du contrôle du secteur qui est à renforcer, la coordination entre sécurité publique et sécurité privée nécessite une stratégie partagée sur les zones de contact entre forces de sécurité intérieure et sécurité privée. À ce titre, la loi sécurité globale du 25 mai 2021 a, entre autres, renforcé le rôle du CNAPS en tant qu'autorité de régulation, réformé la formation dont l'organisation est d'une très grande complexité, et commencé à réguler les conditions de recours à la sous-traitance.

Enfin, il conviendrait de pouvoir mieux mesurer l'apport des entreprises de sécurité privée à la sécurité globale pour faciliter le pilotage global et la mise en œuvre opérationnelle du concept de continuum de sécurité.

Évaluation et contrôle des polices municipales

La loi du 25 mai 2021 pour une sécurité globale préservant les libertés donne la possibilité du déclenchement d'une mission d'inspection générale à la demande des exécutifs locaux sur l'organisation et le fonctionnement d'une police municipale. Ce type de saisine permettrait de mieux évaluer l'articulation et la complémentarité des missions et moyens de ces polices avec les forces de sécurité intérieure, dans le cadre du continuum de la sécurité intérieure.

Pascal LALLE, Jean-Christophe MORAUD, *inspecteurs généraux*
Donatien LE VAILLANT, *inspecteur*

La lutte contre la fraude documentaire

L'IGA contribue à la politique de lutte contre la fraude documentaire conduite par le ministère de l'Intérieur et des Outre-mer à travers des audits de l'organisation des services de délivrance des titres des préfectures et des missions d'évaluation des dispositifs et outils de lutte contre la fraude documentaire.

En 2022, l'IGA a notamment été chargée de réaliser un audit du pilotage de la lutte contre la fraude documentaire et à l'identité pour les activités relevant de la Direction générale des étrangers en France (DGEF) dans le cadre du programme ministériel d'audit interne. Cinq axes d'action ont pu être identifiés : documentation des cas de détection de fraude, continuité de l'identification biométrique des demandeurs, élargissement du contrôle documentaire, évaluation renforcée des menaces sur l'ordre public, assistance automatisée au contrôle interne. Les recommandations formulées dans le cadre de cette mission ont contribué aux travaux pour l'établissement d'un plan d'actions pluriannuel afin de renforcer maîtriser des risques.

L'IGA a également évalué le système d'information relatif au traitement automatisé du contrôle de la validité des documents émis par les autorités françaises (carte nationale d'identité, passeport,

titres de séjour) et de lutte contre leur utilisation indue (falsification ou usurpation), appelé « DOCVERIF ».

La mission a dans ce cadre plaidé pour une intégration directe de l'outil dans l'environnement

« NEO » des forces de sécurité intérieure (tablettes et smartphones utilisés par les policiers et gendarmes) et une accélération de sa diffusion au sein des utilisateurs du « second cercle » (organismes chargés

d'une mission de service public, établissements de crédit, services administratifs).

La mission a pu identifier un certain nombre de fonctionnalités à développer pour accroître l'efficacité de l'outil, en recommandant par ailleurs son élargissement à de nouveaux utilisateurs, « DOCVERIF » restant à ce jour la seule solution permettant à des services ne disposant pas d'un accès direct aux bases de données titres de détecter l'usage indu ou frauduleux d'un document d'identité.



Marianne BONDZ, Pierre BOURGEOIS, Jean-Christophe MORAUD, Thierry CAYET, inspecteurs généraux Frédéric GARNIER, Adrien SPERRY, inspecteurs

2

Citoyenneté et société



L'IGA intervient dans le champ des droits citoyens et plus globalement sur des questions de société qui participent de la cohésion sociale, garante de l'exercice de ces droits.

L'une des missions de l'IGA est d'évaluer le fonctionnement des services, notamment dans le cadre de la mission permanente des titres réglementaires (visas, passeport, carte nationale d'identité, permis de conduire, certificat d'immatriculation des véhicules). Il s'agit non seulement d'en contrôler et évaluer de manière régulière le fonctionnement mais également de mener des enquêtes administratives lorsque sont révélés des dysfonctionnements. Si en 2022, l'IGA a été à nouveau sollicitée par le Gouvernement pour approfondir les conditions dans lesquelles certains dysfonctionnements ou manquements aux obligations professionnelles ont pu, ou non, conduire à des incidents graves, susceptibles de relever pour certains de qualifications pénales, elle a également conduit trois missions d'évaluation plus structurantes.

Elle a tout d'abord rendu un audit relatif au pilotage et à l'organisation de la lutte contre la fraude documentaire et la fraude à l'identité pour les activités relevant de la direction générale des étrangers en France, qui a permis de dresser un état des lieux des risques transversaux et propres aux quatre macroprocessus dont cette administration est en charge : délivrance des visas, en lien avec le ministère de l'Europe et des affaires étrangères, protection internationale en lien avec l'OFPPRA*, séjour des étrangers et accès à la nationalité française.

Elle a par ailleurs réalisé une mission d'évaluation sur les temps d'attente constatés sur les plateformes aéroportuaires d'Orly et de Charles-de-Gaulle lors

de contrôles frontaliers en vue dans un premier temps de faire des recommandations à même d'assurer un bon fonctionnement des contrôles transfrontaliers à l'été 2022, puis d'examiner les modalités de déploiement du nouveau dispositif européen d'entrée-sortie ainsi que l'incidence des Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

Enfin, une autre mission de l'IGA a évalué le dispositif DOCKERIF, traitement automatisé de données à caractère personnel, déployé depuis 2017 au sein des forces de sécurité intérieure et en cours d'expérimentation dans des services administratifs et organismes tiers, dont la finalité est de faciliter le contrôle de la validité des documents émis par les autorités françaises et de lutter contre l'utilisation indue de tels documents, leur falsification ou leur contrefaçon.

Au sein du groupe référent dédié aux titres et libertés publiques, l'année 2022 a permis en particulier de partager des retours d'expérience autour de la conduite de projet de systèmes d'information de titres, des prérogatives de la commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) et des évolutions technologiques dans l'équipement des forces de sécurité intérieure.

L'IGA a également traité de nombreux sujets de société tels que, par exemple, la sécurité des stages de survie ou encore la création d'un compte épargne-temps universel. Elle a également contribué à plusieurs missions d'appui dans le cadre de la préparation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024.

* Office français de protection des réfugiés et apatrides.



Témoignage de Michel CADOT

Délégué interministériel
aux Jeux olympiques et paralympiques 2024



©DIJOP

Quels sont les principaux enjeux de votre poste actuel et de la DIJOP ?

La délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques (DIJOP) a été créée il y a plus de cinq ans. Elle accompagne la préparation des Jeux olympiques et paralympiques (JOP) de Paris 2024 en coordonnant les actions des différents ministères et services déconcentrés compétents et en assurant la relation avec le comité d'organisation Paris 2024, l'établissement public SOLIDEO, chargé de livrer les infrastructures des Jeux et les partenaires du projet (collectivités territoriales, mouvement sportif...).

À presque 500 jours de l'ouverture des JOP de 2024, la phase plus opérationnelle induit désormais la déclinaison sur chacun des sites des Jeux des stratégies et principes généraux d'organisation élaborés depuis plusieurs mois, notamment en matière de sécurité ou de transports. L'organisation des JOP présente des défis opérationnels importants avec notamment le déroulement des cérémonies d'ouverture, pour la toute première fois en dehors d'un stade. L'un des enjeux pour la DIJOP est également de préparer les services de l'État et les opérateurs de transport à accompagner la livraison de cet événement inédit dans les meilleures conditions.

Par ailleurs, en matière d'héritage, les Jeux constituent un catalyseur de certaines politiques publiques en matière de pratique sportive, de santé, d'emploi ou de transition écologique. La DIJOP assure le suivi des 170 mesures du plan d'accompagnement de l'État, qui contribue à assurer la pérennité de l'événement et à impulser une nouvelle dynamique nationale dans de

nombreux domaines (aménagements urbains, l'excellence environnementale, l'insertion et l'emploi, etc.). Il s'agit d'un aspect primordial et au cœur de notre travail, car l'héritage renvoie directement au sens et à l'utilité des Jeux, dont nous devons quotidiennement faire la démonstration.

**Les expertises de l'IGA
nous ont permis de disposer
d'une évaluation externe.**

Quelles sont les interactions avec l'IGA ?

Afin d'expertiser les plans stratégiques élaborés depuis plusieurs mois avec l'ensemble des services compétents, nous avons souhaité nous adjoindre les services de corps d'inspection indépendants pour confirmer que l'ensemble des risques ont pu être correctement identifiés et anticipés. L'IGA a ainsi été saisie pour réaliser plusieurs missions au cours de l'année 2022, dans les domaines de la sécurité, des mobilités et du logement. Ces expertises nous ont été très utiles afin de nous permettre de disposer d'une évaluation externe afin de nous assurer de la cohérence des choix réalisés et des orientations prises par l'État dans ces domaines.

À titre d'exemple, à la suite d'une recommandation de la mission inter-inspections sur le logement des personnes mobilisées pendant les JOP (à laquelle a participé l'IGA), nous avons, dès janvier 2023, installé une direction de projet spécifique pour mettre en œuvre une politique de réservation de plus de 20 000 places d'hébergements en Île-de-France pendant la période des Jeux.



La préparation des Jeux olympiques et paralympiques 2024

Les Jeux olympiques et paralympiques (JOP) qui vont avoir lieu en France en 2024 représentent des défis considérables pour le pays organisateur. Dans la phase de bascule entre la planification stratégique et la préparation opérationnelle qui caractérise l'année 2022, le Gouvernement a souhaité disposer d'analyses sur plusieurs sujets majeurs relatifs au bon déroulement des JOP : la sécurité, les mobilités et l'hébergement. Au titre de sa dimension interministérielle et de son périmètre de compétences englobant notamment les administrations territoriales de l'État et les relations avec les collectivités territoriales, l'IGA a été sollicitée sur ces trois sujets et a formulé des recommandations aux ministères et aux autorités concernés.

La sécurité des Jeux olympiques et paralympiques

Concernant la sécurité, la mission a identifié et évalué 23 risques principaux, selon une typologie différenciant les risques transversaux et les risques plus spécifiques. Les recommandations les plus importantes ont porté sur le rôle et les moyens dévolus aux structures de coordination du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, sur la supervision des enjeux de cybersécurité et sur l'urgence à passer de la phase de planification à la phase opérationnelle globale de la sécurité des JOP, en cohérence

avec l'approche de l'événement et en intégrant le risque d'une défaillance de la sécurité privée. La question de l'anticipation des autres événements d'ampleur planifiés en 2024 en France, susceptibles de mobiliser les forces de l'ordre (par exemple, le Tour de France cycliste, le 80^e anniversaire du Débarquement) a également été mise en avant et accompagnée de recommandations à court et moyen termes, de manière à permettre les arbitrages Gouvernementaux nécessaires et de calibrer les besoins de renforts et d'adaptation des dispositifs en fonction de ceux-ci.

Les mobilités

À l'instar de la mission de l'IGA relative à la gestion de la sécurité des JOP, une mission relative aux mobilités, réalisée avec l'inspection générale de l'environnement et du développement durable, a travaillé sur le niveau actuel de maîtrise des risques relatifs à l'organisation des déplacements de plusieurs millions de spectateurs pendant les JOP et des 200 000 personnes accréditées, qui s'ajouteront aux usagers du quotidien. Ainsi, plusieurs enjeux majeurs ont été analysés, en fonction de leur niveau de prise en compte, de l'état de préparation et des échéances à respecter afin d'assurer un passage réussi en phase de pilotage opérationnel des mobilités.

La mission a notamment établi des constats et formulé des recommandations sur :

- le pilotage stratégique du sujet des mobilités par la délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques, en prônant la mise en place d'un coordonnateur national des mobilités ;
- la préservation du transport des usagers du quotidien, tout en encourageant une réduction de la demande ;
- l'organisation spécifique du transport des athlètes et personnes accréditées à travers la gestion de « voies olympiques » réservées et de contrats spécifiques de navettes de bus ;
- l'accès aux sites et aux parkings des spectateurs à vélo, mais aussi en voiture sur les sites olympiques non parisiens, avec une attention particulière pour les personnes en situation de handicap ;
- l'anticipation de la gestion d'éventuelles situations dégradées de transport, compte tenu de la fragilité du réseau francilien, par la préparation de scénarios de substitution et la mise en place d'un pilotage unifié de la régulation des mobilités pendant l'événement.

L'hébergement

Enfin, une mission relative à l'hébergement des personnes mobilisées pendant les JOP apporte une perspective complémentaire sur une problématique importante en lien avec les deux précédentes. En effet, s'il est d'ores et déjà établi que la tenue des JOP va mobiliser de très nombreux professionnels (forces de sécurité intérieure, forces armées, professionnels et bénévoles de la sécurité civile, renforts administratifs, professionnels de santé, volontaires et salariés des entreprises prestataires, notamment de sécurité privée), leur soutien logistique en matière de logement, de restauration et de transport est essentiel pour que leur mobilisation soit efficace tout au long des Jeux.

Cette mission interministérielle composée a estimé, sur la base d'hypothèses actualisées des besoins, à environ 25 000 le nombre de personnes à loger pendant les JOP, dont près de 16 000 personnes pour les forces de sécurité intérieure et autres renforts publics. À ces besoins, il faudra, le cas échéant, ajouter des capacités pour loger une partie des bénéficiaires de la billetterie sociale.

Bénéficiant de l'offre touristique très importante de l'Île-de-France qui pourrait atténuer cette problématique de logement, les donneurs d'ordre devront toutefois veiller à mobiliser l'ensemble des solutions existantes dans une logique de souplesse, d'efficacité et de maîtrise des coûts. Ainsi, la mission a établi un recensement précis des hébergements disponibles et mobilisables en particulier les internats scolaires et les résidences universitaires, mais aussi la mobilisation du parc privé, tout en mettant en exergue les avantages et les inconvénients des différentes solutions proposées.

Ces trois missions réalisées dans un délai rapproché ont établi des recommandations opérationnelles largement reprises en fin d'année lors des arbitrages Gouvernementaux sur l'organisation des JOP.



Frédéric PERRIN et Philippe YVIN, *inspecteurs généraux*
Claire BONELLO, Frédéric GARNIER et Adrien SPERRY, *inspecteurs*

Sécurisation des stages de survie



L'IGA et l'inspection générale de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche (IGESR) ont été chargées par le Premier ministre d'une mission d'appréciation des enjeux liés aux stages de survie en France, à la suite d'un accident tragique ayant coûté la vie à un stagiaire en 2020 et suscité des réflexions des parlementaires sur l'éventualité d'un encadrement réglementaire de ces pratiques de loisir.

Améliorer la montée en compétences des professionnels assurant l'encadrement de ces stages.

Ces stages réunissent un éventail assez large de propositions définies par la mission comme des temps collectifs de mise en situation ayant pour objectif la transmission de savoirs théoriques et

techniques permettant à un individu qui ferait face à un risque potentiellement vital, dans un environnement mal maîtrisé, voire hostile et instable, de répondre de manière autonome à ses besoins essentiels dans l'attente de trouver du secours.

La mission a fait le constat d'un faible nombre global de participants, quoique croissant, et de rares incidents, permettant d'écarter l'adoption d'une réglementation spécifique de ces stages de survie. Le droit (consommation, sport, tourisme notamment) existant suffit à assurer la protection des participants, à condition qu'il soit bien connu des organisateurs des stages et des administrations en assurant le contrôle. Pour accroître la sécurité de ces stages, la mission préconise une structuration collective accrue de ces organismes facilitant le dialogue avec les autorités publiques et permettant la définition de bonnes pratiques ou de référentiels de qualité.

Il serait également utile d'améliorer la montée en compétences des professionnels assurant l'encadrement de ces stages, dans le cadre des qualifications professionnelles existantes (diplôme accompagnateur de moyenne montagne, formations aux premiers secours par exemple) et de faciliter l'accès des anciens militaires et des animateurs de loisirs sportifs au vivier des encadrants de stages de survie. Enfin, la mission a identifié que le département était le niveau de contrôle adéquat de ces organismes, sur lesquels elle préconise de maintenir une surveillance dans une perspective de prévention des dérives sectaires.



Jean-Marie SALANOVA, inspecteur général
François de CHARETTE, inspecteur

Protection incendie et déploiement des bornes de recharge pour véhicules électriques

Dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique, un ensemble de textes législatifs et de soutiens financiers publics prévoit le déploiement des installations de recharge pour véhicules électriques dans les parcs de stationnement collectifs résidentiels et publics. L'IGA et l'inspection générale de l'environnement et du développement durable (IGEDD) ont été chargées par les ministres de la transition écologique et de l'Intérieur d'identifier les référentiels mis en œuvre par les opérateurs en vue d'harmoniser la réglementation applicable tout en garantissant une protection incendie adéquate des parcs de stationnement couverts.

Jusqu'à une période récente, les parcs de stationnement couverts n'étaient pas considérés comme des lieux particulièrement exposés au risque incendie bien que soumis à des normes de protection d'exigences variables et adoptées sur une longue période. Des incendies d'ampleur survenus ces dernières années dans des parkings collectifs, mettant parfois en péril la structure de l'immeuble les surplombant, ont fait prendre conscience d'un risque incendie particulier combiné à de réelles difficultés opérationnelles des services de secours.

Si la gravité des incendies survenus récemment dans des parcs de stationnement couverts n'est pas liée au seul développement des véhicules électriques, mais bien plus à l'évolution des matériaux composant les véhicules modernes (notamment les matières plastiques) et à l'augmentation de leur largeur, favorisant la propagation entre les véhicules en stationnement, le déploiement des bornes électriques est l'occasion de remettre à niveau les normes de protection incendie applicables aux parkings couverts. Celles-ci diffèrent d'un opérateur

à l'autre, faute d'un référentiel harmonisé au niveau national. De plus, le comportement au feu des véhicules électriques est spécifique (durée d'extinction plus longue par rapport aux véhicules thermiques et risque de réinflammation plusieurs heures après l'extinction de l'incendie).

Définir une doctrine nationale pour la protection incendie des parcs de stationnement.

La mission préconise d'améliorer les données statistiques disponibles sur les incendies de véhicules électriques. Elle suggère également de faire évoluer les scénarios des incendies de référence dans les parcs de stationnement pour dimensionner leur protection incendie et de renforcer les moyens d'intervention des sapeurs-pompiers (équipements, formation). La mission propose de définir une doctrine nationale pour la protection incendie de l'ensemble des parcs de stationnement et un règlement de sécurité unifié et d'imposer aux constructeurs de véhicules certaines exigences de sécurité (dispositif d'auto-extinction des batteries, délai maximal d'extinction de feu). Enfin, si les points de recharge « lents » peuvent être déployés en toute sécurité, la mission appelle à une certaine vigilance s'agissant des points de recharge rapides (haute intensité), et recommande de continuer à les installer exclusivement au niveau d'accès des secours et à l'étage supérieur ou inférieur dans l'attente de documenter le risque potentiel inhérent à ce type d'installation.



Laurent MOREAU,
inspecteur général

Gestion des crises : enseignements des travaux de l'IGA

À la demande du ministre de l'Intérieur, l'IGA a réalisé un important travail de synthèse des enseignements tirés de ses travaux en matière de gestion des crises, lors des dix dernières années.

L'IGA est en effet fortement impliquée sur ce terrain d'action. Elle produit des retours d'expérience lors de catastrophes d'importance, mais aussi des analyses portant notamment sur la préparation opérationnelle, les politiques territoriales, l'alerte ou l'organisation de la gestion des crises.

En matière de préparation des crises, l'amélioration avérée des outils d'analyse de risque et de planification de l'intervention fait apparaître un besoin de coordination accrue entre les acteurs, le développement des études par bassins de risques (inondations, feux, risque industriel) et le renforcement de la maîtrise de la planification à tous les échelons de la chaîne de gestion de crise. Si la préparation et l'entraînement des acteurs spécialisés sont réguliers, les retours d'expériences de ces exercices pourraient donner lieu plus systématiquement à des plans d'action. Enfin, si la sensibilisation du public a progressé, l'IGA a régulièrement constaté qu'une participation accrue de la population et des associations agréées aux exercices, ainsi que des opérateurs semi-publics ou privés, demeurerait indispensable.

La maîtrise de la gestion des crises par les autorités publiques est remarquable, même si des progrès sont toujours possibles. Ainsi, la maîtrise de l'information est un des enjeux majeurs et croissants de la gestion des crises : la collecte efficace des données, leur fiabilité, la fluidité de leur circulation doivent selon l'IGA être revues, testées et améliorées. La communication en direction du public peine parfois à convaincre et doit composer avec les réseaux sociaux et les fausses informations.



La préfète de la région Nouvelle-Aquitaine préside une réunion sur l'avancée de la lutte contre les feux de forêt, au centre opérationnel départemental.

Face à des crises d'ampleur, dépassant les capacités d'un gestionnaire de crise ou d'une aire géographique, quelques voies de progrès ont pu être identifiées. À moyens constants, les leviers de préservation et d'augmentation des capacités d'action doivent également être mobilisés. Une réflexion prospective complémentaire est recommandée sur des salles de crises virtuelles, adossées au centre opérationnel, afin d'améliorer la collecte et le partage instantané des données entre le directeur des opérations de secours et les acteurs de terrain. La gestion de l'immédiate après-crise doit aussi être étudiée et renforcée.

**L'IGA préconise l'activation
des centres opérationnels
de façon plus régulière,
dans des situations de pré-crise.**



Rémi DUCHÈNE, inspecteur général

3

Protection des populations



Les enjeux de sécurité civile ont cette année encore fortement mobilisé l'IGA, qu'il s'agisse de retours d'expérience de catastrophes naturelles, de contrôles d'associations agréées, d'évaluations de politique départementales, mais aussi d'études plus structurantes.

Au titre de ses compétences permanentes, l'IGA a conduit, avec le concours d'autres services d'inspection générale, plusieurs missions visant à évaluer le montant de la dotation nationale de solidarité attribuée par l'État aux collectivités territoriales touchées par des événements climatiques majeurs dans les départements de l'Aisne, des Ardennes, de l'Ariège, de la Corrèze, du Gard, du Nord, des Pyrénées-Atlantiques et des Hautes-Pyrénées.

L'IGA a également réalisé deux missions de contrôle d'associations agréées de sécurité civile : la fédération nationale des radioamateurs au service de la sécurité civile et la Croix blanche. Ces missions sont orientées à la fois sur l'activité opérationnelle, la régularité de la gestion et les relations de ces associations avec les pouvoirs publics et les autres acteurs de la sécurité civile.

Elle a par ailleurs conduit sur le territoire métropolitain, dans les départements de la Drôme et de la Meuse, ainsi qu'à Mayotte, des missions d'évaluation des politiques territoriales de sécurité civile. Approche globale, qui envisage la sécurité civile comme une politique publique de prévention des risques, d'organisation des secours et de protection des populations, cette mission d'évaluation étudie l'apport des différents acteurs de cette politique dans le département.

L'IGA a effectué une synthèse de ses propres retours d'expérience de gestion de crise depuis une dizaine d'années, permettant de mettre en lumière des constats et propositions souvent récurrents. Avec l'inspection générale de l'environnement et du développement durable (IGEDD), l'IGA s'est intéressée au déploiement des bornes de recharge pour véhicules électriques dans les parcs de stationnement couverts. L'IGA a également engagé un travail de prospective sur la politique de prévention contre les incendies de forêt et son articulation avec les autres politiques publiques, ainsi qu'une étude sur l'extension et intensification du risque incendie dans le contexte du changement climatique.

Enfin, l'IGA a contribué à élaborer le rapport du Gouvernement au Parlement prévu par l'article 54 de la loi du 25 novembre 2021 visant à consolider notre modèle de sécurité civile et valoriser le volontariat des sapeurs-pompiers et les sapeurs-pompiers professionnels, dite loi MATRAS, qui porte sur le financement des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS).



Marie Hélène DEBART, Philippe SAUZEY, *inspecteurs généraux*
Virginie GUIDICI, *chargée de mission*

Le contrôle sanitaire aux frontières

L'IGA a été chargée par le directeur de cabinet du Premier ministre conjointement avec l'Inspection générale des affaires sociales, l'Inspection générale des finances et l'Inspection générale de l'environnement et du développement durable, d'évaluer le dispositif de contrôle sanitaire aux frontières mis en place dans le cadre de la pandémie de Covid-19 et de formuler des propositions de scénarios à l'issue de l'état d'urgence.

La mission a constaté l'utilité du contrôle sanitaire aux frontières afin de ralentir la propagation de l'épidémie et permettre aussi au système de santé et à la population de s'y préparer. À cet égard, le dispositif français est semblable à celui des pays voisins en termes d'organisation et d'efficacité mesurée. La particularité française fut toutefois de maintenir ce dispositif de manière continue pendant 21 mois. La mise en œuvre à grande échelle du contrôle sanitaire aux frontières dans les infrastructures portuaires et aéroportuaires a généré un coût élevé, notamment en ressources humaines, pour les acteurs du transport et du tourisme, ainsi que pour les services chargés du contrôle des documents aux frontières, des dépistages et du contrôle de l'exécution des mesures de quarantaine et d'isolement. L'harmonisation européenne des pratiques a tardé à se mettre en place et n'est restée que partielle, à défaut de compétence de l'Union européenne en matière de santé.

La mission formule plusieurs recommandations pour l'après crise sanitaire. Elle préconise ainsi de renforcer le cadre juridique existant pour permettre l'exécution des mesures d'isolement et de quarantaine, en dehors des périodes où l'état d'urgence est proclamé. La mission recommande également que le secrétariat général à la défense et à la sécurité nationales (SGDSN) se dote d'un outil numérique permanent mais à déployer en cas de crise avérée, afin de reporter les contrôles au départ avant l'entrée sur le territoire national, notamment en ce qui concerne les restrictions de voyage fondées sur les « motifs impérieux » ; et qui pourrait être à terme partagé avec les pays membres de l'Union européenne.

**La mise en œuvre d'une échelle
de gradation du contrôle
sanitaire aux frontières
pourrait renforcer le dispositif.**

La mise en œuvre d'une échelle de gradation de la mise en œuvre du contrôle sanitaire aux frontières en cas de menace majeure, à l'instar du plan Vigipirate, associée à un renforcement de la veille épidémiologique internationale est également de nature à renforcer le dispositif. Enfin, le renforcement des capacités opérationnelles pourrait être confié, sous l'égide du SGDSN, à des équipes ministérielles constituées en charge de la mise à jour des plans et en cas de crise, de la mise en œuvre du plan de prévention et de lutte contre la pandémie.



©GENDARMERIE/SIRPA/M-A. SAILLET

Jean-Christophe MORAUD, inspecteur général
Donatien LE VAILLANT, inspecteur



©SDIS60-A.DHEILLY

Témoignage de Luc CORACK

Contrôleur général,
directeur du service d'incendie
et de secours de l'Oise



Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

Officier de sapeurs-pompiers professionnels, aujourd'hui contrôleur général, mon parcours axé sur la politique publique de sécurité civile m'a amené à assurer la direction d'établissements publics dans plusieurs départements mais également de chef d'état-major interministériel de zone de défense et de sécurité. Par ailleurs, en tant que docteur en droit public, j'ai enseigné, été membre de jury de thèses de doctorat et contribué à la mission sécurité ou à la rénovation du C.A.P. d'agent de prévention et de sécurité.

Quels sont les principaux enjeux de votre poste actuel et ceux du service d'incendie et de secours (SDIS) de l'Oise ?

Les enjeux sont nombreux et dépassent dans nombre de crises le seul champ de la sécurité civile. Ceci implique une responsabilité bien particulière qui s'appuie sur un travail d'équipe pour commander des opérations de secours dans un département aux risques importants et variés. C'est être également un gestionnaire financier soucieux des équilibres et un fédérateur pour attirer de nouvelles compétences, fidéliser les effectifs notamment volontaires pour garantir la continuité du service public, ceci bien entendu avec une vision sur un temps long. Les services départementaux d'incendie et de secours impliquent une direction bicéphale (préfet et président de conseil d'administration), c'est pourquoi le rôle de conseil, d'évaluation et d'anticipation des capacités et des ressources est fondamental pour adapter ces services aux enjeux.

L'IGA joue ici un rôle primordial en contribuant à garantir la cohérence de cette politique publique à l'échelle nationale et dans sa déclinaison territoriale.

L'expertise de l'IGA

dans le domaine de la gestion

de crise, associée à l'écoute

du terrain, est précieuse.

Dans quel cadre avez-vous travaillé avec l'IGA ?

Les contacts avec l'IGA constituent une reconnaissance par la prise en considération du travail, de l'anticipation, de la mise en perspective des difficultés et propositions de résolution. Ainsi à la suite de la mission sur les « Agressions des sapeurs-pompiers », le ministre de l'Intérieur a demandé aux forces de l'ordre d'intervenir à bord de nos ambulances pour maîtriser une personne violente, ce qu'elles ne faisaient pas avant cette mission. Sur le financement des SDIS, les propositions de l'IGA ont répondu à l'objectif fixé par la loi du 25 novembre 2021 en dressant un état des lieux de vingt ans de départementalisation et en listant des axes de diminution de dépenses et d'amélioration de gestion. L'expertise de l'IGA dans le domaine de la gestion de crise associée à l'écoute du terrain est précieuse, comme l'ont démontré les missions auxquelles j'ai eu l'honneur de contribuer : retour d'expérience sur le Covid19 afin d'anticiper les prochaines pandémies, mission inter-inspections sur les inondations dans les Hautes-Pyrénées, évolution des états-majors interministériels de zone de défense et de sécurité.

Le financement des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS)

L'IGA a été chargée de réaliser une analyse rétrospective et prospective du financement des services départementaux et territoriaux d'incendie et de secours (SDIS). Ces travaux s'inscrivent dans le cadre de la « loi Matras » visant à consolider notre modèle de sécurité civile et valoriser le volontariat des sapeurs-pompiers et les sapeurs-pompiers professionnels, qui prévoient la remise d'un rapport du Gouvernement au Parlement sur cette thématique.

Depuis leur départementalisation effective, il y a vingt ans, les SDIS ont connu une forte progression de leurs dépenses, liée principalement à leur mise en place en tant qu'établissements publics départementaux et à l'augmentation des dépenses de personnel, les conduisant aujourd'hui à une « rigidité des charges » de plus de 80 %, devenue problématique pour l'avenir. Parallèlement, on doit souligner la remarquable modernisation opérée par ces services, dans tous les domaines de leur organisation et de leur activité : adaptation du maillage territorial, renforcement des équipements, professionnalisation et accroissement du taux d'encadrement, capacités de planification.

Cette évolution s'inscrit dans un contexte de tension opérationnelle liée à une sursollicitation pour des missions ne relevant pas du secours d'urgence aux personnes. Dans le même temps, de nouveaux éléments sont susceptibles d'affecter le système français de sécurité civile : changement climatique, vieillissement de la population, mais aussi réglementations plus complexes pour l'emploi des volontaires et des professionnels.



Concernant l'avenir du financement des SDIS, les départements sont les financeurs majoritaires des SDIS, tandis que la contribution du bloc communal – de plus en plus portée par l'intercommunalité – n'a pas été actualisée depuis presque vingt ans. De son côté, l'État contribue au financement de façon notable bien que peu visible, notamment par des transferts de fiscalité. Face aux besoins liés à l'aggravation des vulnérabilités, au maintien souhaitable du maillage territorial, au renouvellement des équipements, au renforcement de l'attractivité du volontariat, la mission constate que les ressources devront être accrues dans les prochaines années.

La mission préconise donc de poursuivre les efforts de mutualisation, de revoir la contribution du bloc communal et de verser une part dynamique de la taxe spéciale sur les contributions d'assurance, dont une fraction est déjà attribuée aux départements au titre des SDIS, à un nouveau fonds d'aide à l'investissement de ces services. On ne peut exclure, au surplus, l'attribution de nouvelles ressources de type fiscalité additionnelle ou transferts pour permettre aux SDIS de continuer à secourir la population sur l'ensemble du territoire.



Philippe SAUZEY, inspecteur général
Patricia JANNIN, inspectrice générale
Thomas MONTBABUT, inspecteur

La formation des officiers de sapeurs-pompiers

L'IGA a évalué à travers plusieurs missions le dispositif de formation des officiers de sapeurs-pompiers.



Une évaluation des modalités de gestion et de fonctionnement de l'École nationale des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP) a tout d'abord fait ressortir un besoin de renforcement de la gouvernance de l'établissement, associant l'État, responsable de la tutelle au titre de sa compétence en matière de sécurité civile, et les collectivités territoriales, employeurs des sapeurs-pompiers. En effet, le défaut de pilotage stratégique de l'activité a pu conduire à des impasses budgétaires dans la mise en œuvre des obligations de formation des officiers de sapeurs-pompiers. La mise en œuvre d'un comité stratégique réunissant l'ensemble des financeurs permettrait de définir une trajectoire budgétaire en cohérence avec les objectifs pédagogiques fixés à l'établissement, sécurisant l'exercice de la tutelle financière par l'État.

Moderniser la gestion financière et comptable de l'ENSOSP.

L'IGA a également appelé, sans modifier les circuits financiers actuels avec les organismes collecteurs

de prélèvements sociaux à moderniser la gestion financière et comptable de l'ENSOSP, en collaboration avec le centre national de la fonction publique territoriale, afin de lui permettre d'avoir la connaissance du coût complet de son fonctionnement et de se doter d'une programmation financière pluriannuelle, en phase avec la programmation pluriannuelle de l'offre de formation.

Les travaux de l'IGA ont constaté le déficit de bilan qualitatif et quantitatif de la formation des officiers de sapeurs-pompiers, malgré la qualité reconnue des formations dispensées par les multiples acteurs en matière de sécurité civile. L'absence d'outil national d'anticipation du besoin en formation est également apparue comme une faiblesse pour répondre aux besoins croissants des sapeurs-pompiers. L'IGA a recommandé à cet égard le développement d'outils numériques innovants et un accroissement de la déconcentration de formations au niveau zonal sous l'égide de l'ENSOSP, ce qui permettrait d'adapter la formation au schéma départemental d'analyse et de couverture des risques, établi par chaque préfet de département.

Enfin, les travaux n'ont pas fait apparaître de besoin d'intégrer les élèves officiers relevant du cadre de direction et de conception au tronc commun des enseignements de l'institut supérieur du service public (INSP), compte tenu de l'intégration étroite d'ores et déjà existante au réseau des écoles du service public et du cycle supérieur formation au management de l'institut national des études territoriales (INET) dont les officiers de sapeurs-pompiers bénéficient également déjà (formations interfilières).



Philippe KLAYMAN, Frédéric PERRIN, *inspecteurs généraux*
Marion PUJAU-BOSQ, Jonathan PICAUVET-GIORGI, *inspecteurs*

Incendies de forêt : prévention et lutte face à la crise climatique



© MISO/COM/FEALSAWO

Conjointement avec le conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux et l'inspection générale de l'environnement et du développement durable, l'IGA a réalisé une mission sur l'adaptation de la politique de prévention et de lutte contre les incendies de forêt, dans le contexte de changement climatique.

Les modèles prédisent une forte accentuation de l'aléa : intensification au sud, extension vers le nord, allongement de la période à risque élevé, augmentation du nombre de feux d'ampleur exceptionnelle. À long terme, l'incendie de forêt concernera, à des degrés divers, l'ensemble du territoire métropolitain. Le phénomène est déjà à l'œuvre, comme l'ont montré les importants incendies de l'été 2022.

Un effort d'acculturation de la population pourrait prendre la forme d'une campagne annuelle d'ampleur sur le feu de forêt. En effet, pas moins de neuf feux sur dix sont dus à l'humain, de façon accidentelle ou intentionnelle. Cela pourrait s'accompagner d'un renforcement de la surveillance en forêt et de la répression des infractions (usage du barbecue en forêt, par exemple). Un autre sujet clé porte sur le respect des obligations légales de débroussaillage par les propriétaires de parcelles exposées au risque

(réalisé à seulement 30 %). Une autre question essentielle concerne l'aménagement du territoire et l'urbanisme afin de lutter contre le « mitage » (habitations dispersées en forêt ou aux abords) et de mieux gérer les zones dites « interfaces » entre la forêt, l'habitat et les activités, dont l'agriculture.

Un autre point d'attention réside dans les incompatibilités entre réglementations, par exemple entre la nécessité d'ouvrir de nouvelles pistes en forêt, afin de permettre aux camions des sapeurs-pompiers d'accéder au feu, et le respect des espèces protégées. Le dispositif de défense des forêts contre les incendies (DFCI) devrait évoluer pour s'adapter à l'évolution du risque sur le territoire. Ceci concerne en particulier l'aménagement de coupures de combustibles, dont des pare-feux. La stratégie française d'attaque massive des feux naissants a fait ses preuves, notamment par l'intervention quasi immédiate des avions bombardiers d'eau, parallèlement au déploiement rapide de moyens terrestres. Mais cela ne doit pas empêcher de réfléchir à l'adaptation des méthodes de lutte contre les grands feux, tellement puissants qu'ils déjouent les dispositifs de protection.

Enfin, la gouvernance nationale de la politique « risque feu de forêt » pourrait être organisée selon un modèle interministériel, de façon à inciter les directions d'administration centrale à mieux coopérer entre elles. Au niveau de la gouvernance locale, l'enjeu est d'associer davantage les élus locaux et les acteurs associatifs, déjà très impliqués sur cette thématique.



Philippe CANNARD,
inspecteur général



©????

Témoignage de Sylvie ESCANDE-VILBOIS

Directrice de projet à la direction générale de
l'aménagement, du logement
et de la nature du ministère de la transition
écologique et de la cohésion des territoires



Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

Une grande diversité : conception des politiques publiques, gestion budgétaire, rédaction des textes législatifs ou réglementaires, fonctions juridictionnelles en tribunal administratif ou de contrôle et d'évaluation à la Cour des comptes et à l'IGA. J'ai exercé des métiers différents et complémentaires, toujours au service des politiques publiques de l'État sur le territoire.

Quels sont les principaux enjeux de votre poste actuel et, plus généralement, de la DGALN, éventuellement en lien avec des missions de l'IGA ?

Je suis actuellement directrice de projet responsable d'une nouvelle mission constituée dans le cadre de la transformation de la DGALN pour contribuer à la coordination budgétaire et renforcer la fonction financière d'une direction qui met en œuvre aussi bien les politiques de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages que les politiques de l'eau et de la biodiversité, soit au total plus de 16 milliards d'euros. La DGALN est ainsi au cœur des politiques de la transition écologique.

Dans mes fonctions actuelles, mes expériences précédentes constituent toutes des références très utiles et en particulier mes missions à l'IGA en matière de finances publiques, sur les compétences et l'organisation des collectivités territoriales, sur l'administration déconcentrée ou la modernisation des services de l'État. Nous avons fait le constat il y a quatre ans que de plus en plus de missions de l'IGA traitaient directement ou indirectement des

sujets en lien avec les dérèglements climatiques ou la protection de l'environnement. Ce sont des thématiques qui nécessitent une vision pluridisciplinaire et transversale entre les niveaux d'administration nationale et territoriale. En raison du profil de ses membres et de ses compétences, l'IGA est particulièrement adaptée à ces missions.

**De plus en plus de missions
de l'IGA traitent des sujets
en lien avec les dérèglements
climatiques ou la protection
de l'environnement.**

Les missions de contrôle, d'évaluation ou de conseil constituent une boîte à outils méthodologique très utile à l'exercice des fonctions de direction. Elles sont autant d'occasions de connaître des situations et pans multiples de l'administration qui donnent des clefs de compréhension de l'action publique.

Quelles missions de l'IGA reprenez-vous cette année ?

Parmi les missions auxquelles l'IGA a participé récemment, je citerais celle sur les contrats de relance et de transition écologique (CRTE) et celle sur la stratégie nationale bas carbone. Ce sont des missions interministérielles d'évaluation qui apportent une expertise et un recul nécessaires pour les directions d'administration centrales et qui permettent de situer les enjeux, d'identifier les pistes d'évolution et de chiffrer les moyens nécessaires à l'action publique.

La planification écologique et l'ampleur de tous les chantiers pour relever les défis de la transition écologique nécessitent des travaux opérationnels à mener par les inspections dans tous les champs des politiques publiques.

Événements climatiques majeurs

Conformément aux dispositions du Code général des collectivités territoriales relatives à la mise en œuvre de la solidarité nationale en faveur des collectivités et de leurs établissements dont les infrastructures ont été touchées par des événements climatiques et géologiques majeurs, l'IGA et l'inspection générale de l'environnement et du développement durable sont régulièrement conduites à évaluer ensemble les dégâts consécutifs à ces événements. Un guide méthodologique renouvelé a été élaboré conjointement par les deux inspections en 2022, comportant notamment une notice d'information destinée aux collectivités et un mémento d'instruction des demandes d'aide, à l'intention des services des préfetures (cabinets et directions départementales des territoires).

Depuis 2008 au moins, plusieurs missions sont réalisées chaque année dans ce cadre, l'IGA intervenant lorsque les dommages sont importants (estimés supérieurs à 6 millions d'euros). En 2022, ont ainsi été évalués les dommages aux équipements publics locaux dans le département du Gard à la suite des intempéries survenues en septembre 2021. Une mission d'estimation des dégâts en Ariège, dans les Pyrénées-Atlantiques, les Hautes-Pyrénées et en Haute-Garonne a été également réalisée à la suite des intempéries de décembre 2021 sur ces départements.

Autre volet de l'intervention des inspections générales après les événements climatiques majeurs, les retours d'expérience sont régulièrement effectués pour tirer les enseignements de la gestion de crise, notamment lorsqu'elle appelle à une vigilance particulière et pour formuler des préconisations à destination de l'ensemble des acteurs. Inspection du ministère en charge des



crises, l'IGA joue naturellement un rôle majeur dans la partie opérationnelle de ces retours d'expérience qui marquent chacun une étape de la modernisation de l'appréhension des crises de sécurité civile et des réglementations qui y sont associées.

**Après les événements
climatiques majeurs,
les retours d'expérience
sont régulièrement
effectués par l'IGA.**

Parmi bien d'autres, on peut citer les événements suivants : Tunnel du Mont-Blanc (1999), crues de la Somme (2001), tempête Klaus (2009), chutes de neige en Île-de-France (2010), tempête Xynthia (2010), incidents industriels chez Lubrizol (2015 et 2020), ouragan Irma (2017), inondations dans l'Aude (2018), tempête Alex (2020), etc.



Nicolas CLOÛET, Frédéric PERRIN, Jean-Marie SALANOVA,
inspecteurs généraux
Benoît CHATARD, inspecteur et Florence VILMUS, inspectrice



©MI/SG/DICOM/J. GROISARD

Témoignage de Cécile RAQUIN

Directrice générale des collectivités locales



Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

Depuis plus de 10 ans, je me suis passionnée pour les relations entre l'Etat et les collectivités locales, et pour la décentralisation de manière générale. Sur mes différents postes au cours de mon parcours professionnel, au cabinet du Premier ministre, à la Direction générale des collectivités locales ou comme directrice du cabinet de Mme Jacqueline Gourault, ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités locales, j'ai essayé d'apporter ma pièce à l'édifice dans un dialogue permanent avec les acteurs qui la font vivre au quotidien, plus particulièrement les élus locaux et les préfets.

Quels sont les principaux enjeux actuels de la DGCL ?

La DGCL exerce quatre principales missions au service du Gouvernement et, indirectement, des collectivités territoriales : elle est chargée de la répartition des concours financiers de l'Etat et du financement des transferts de compétences, prépare les projets de loi ou de décret qui concernent les compétences des collectivités territoriales ou le statut de la fonction publique territoriale et est responsable de la politique d'aménagement du territoire, aux côtés de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), dont elle exerce la tutelle. En ce début d'année 2023, nous devons porter une attention toute particulière à la situation des finances locales. Nous devons

également mieux prendre en compte l'impératif de transition écologique dans les dotations de soutien à l'investissement des collectivités territoriales.

Avec l'ANCT, les ministres* nous ont fixé des objectifs ambitieux en matière de cohésion et d'aménagement du territoire : la préparation d'un nouvel « Agenda rural » et la refonte des zones de revitalisation rurale ; la refonte de la géographie prioritaire de la politique de la ville et des contrats de ville et le développement de l'ingénierie sur mesure pour les collectivités n'y ayant pas facilement accès. De nouveaux chantiers structurants seront conduits cette année, qui auront une incidence sur la répartition des compétences entre l'Etat et les collectivités locales : la création de France travail, la rénovation de la politique du logement, le développement d'un service public de la petite enfance, par exemple.

Quels principaux apports relevez-vous de la collaboration entre la DGCL et l'IGA ?

Les relations entre l'IGA et la DGCL sont nombreuses et régulières. La DGCL peut donc être amenée à partager avec les inspecteurs son expertise juridique et financière, ainsi que sa connaissance approfondie des politiques publiques locales. Les rapports de l'IGA permettent alors d'enrichir les réflexions sur des sujets complexes et de proposer, en toute indépendance, des pistes de réformes opérationnelles aux autorités ministérielles. Je pense par exemple aux récents rapports sur la lutte contre l'attrition des résidences principales dans les zones touristiques ou sur le renforcement de la logique intégratrice des contrats de relance et de transition écologique.

* La DGCL est placée sous l'autorité du ministre de l'Intérieur et des Outre-mer et du ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, ainsi que de la ministre déléguée chargée des Collectivités territoriales et de la Ruralité et du ministre délégué chargé de la Ville et du Logement.

4 Territoires



Par une démarche d'évaluation, d'appui et de prospective, l'IGA a accompagné l'action de l'État et des collectivités dans la modernisation de l'action publique locale.

Les missions réalisées par l'IGA en 2022 ont souligné l'exigence d'une collaboration mieux structurée et plus différenciée entre l'État et les collectivités. En portant un regard novateur sur une dynamique à fort potentiel de réforme, la mission relative aux enjeux liés aux territoires intelligents et au service public connecté a dessiné les perspectives d'un nouveau cadre d'appui de l'État aux territoires. Les missions conduites sur la coopération transfrontalière et les mobilités durables dans les espaces peu denses ont également contribué à proposer la méthode et les outils d'un nouveau modèle de partenariat, clarifié et adapté aux dynamiques locales, plus à même de concrétiser des ambitions partagées. La mission d'appui au déploiement territorial de l'agence nationale de la cohésion des territoires a permis de faire le point sur les modalités d'un appui renforcé de l'État déconcentré aux collectivités.

Bilan et perspectives des évolutions du bloc local

L'IGA a réalisé de nombreuses missions sur la décentralisation et évalué plusieurs des dispositifs créés par les loi MAPTAM et NOTRe* et, notamment, contribué aux réflexions sur les communes nouvelles. Dressant le constat d'un dispositif au bilan décevant mais à la

pertinence certaine par la souplesse et la liberté qu'il offre aux élus dans l'organisation du territoire, la mission a éclairé les conditions pour la reprise de son développement. Elle a aussi ouvert la voie à une réflexion plus globale de réforme du bloc communal et de la relation entre communes et intercommunalités.

Un groupe référent à l'écoute des partenaires de l'action publique locale

Pour alimenter sa réflexion sur l'action publique locale, l'IGA a invité des grands témoins à partager leur expérience au sein de son groupe référent «Collectivités et territoires» sur les évolutions de l'action publique locale (Agence nationale de cohésion des territoires, Observatoire des territoires, Direction générale des collectivités locales).

L'IGA a aussi croisé les regards avec d'autres instances de contrôle de l'État et de collectivités (Chambre régionale des comptes d'Île-de-France, Conseil national d'évaluation des normes) et approfondi sa réflexion, initiée en 2020, sur l'évaluation des politiques publiques partagées entre l'État et les collectivités territoriales en organisant des échanges avec les sociétés française et européenne d'évaluation.

* Loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles ; Loi du 7 août 2015, portant nouvelle organisation territoriale de la République.



Bruno ACAR, Patrick REIX, *inspecteurs généraux*
Jonathan PICAVER-GIORGI, *inspecteur*

La coopération transfrontalière des collectivités territoriales

Jardin des deux rives, parc public transfrontalier entre la France (Strasbourg) et l'Allemagne (Kehl).

En France, 7,6 millions de personnes habitent dans un arrondissement situé à proximité d'une frontière, au sein de vingt-deux départements différents. La coopération transfrontalière entre collectivités territoriales s'est développée en France et dans toute l'Europe depuis une quarantaine d'années, pour répondre à des enjeux locaux importants et souvent quotidiens. Cette coopération s'appuie sur des cadres juridiques très diversifiés, européens ou bilatéraux. Les collectivités territoriales françaises se sont donc largement emparées des instruments de coopération existants, à des échelles qui vont de la région à la commune, en passant par les établissements publics de coopération intercommunale. Les initiatives se déploient dans presque tous les domaines de l'action des collectivités territoriales, en fonction des priorités émergeant d'un territoire à l'autre et dans un contexte de nécessaire articulation avec l'État, compte tenu de l'imbrication fréquente des compétences et du rôle toujours prééminent de l'État dans les relations diplomatiques.

Dans ce contexte, l'IGA a conduit une mission permettant d'analyser les enjeux de ces coopérations transfrontalières et le rôle des différents acteurs et de formuler des recommandations quant

aux modalités du renforcement de la cohérence des démarches de coopération engagées sur nos différentes frontières. Concernant le cadre d'action, la mission a constaté que le mouvement général vers plus de coopération transfrontalière présentait des réussites mais également des difficultés récurrentes pour traduire les objectifs en réalisations concrètes, en raison principalement des différences institutionnelles qui existent. La mission a indiqué que les outils juridiques existants étaient suffisants et que c'est donc par un travail de méthode que doivent être recherchées les améliorations permettant de traduire les ambitions partagées.

Concernant les initiatives des collectivités territoriales, la mission considère qu'il est nécessaire de contribuer à une meilleure structuration de leurs démarches, grâce à la formation de leurs cadres, un accompagnement constant par l'État et le renforcement de l'articulation des projets à l'intérieur des cadres contractuels de droit commun. Enfin, concernant le rôle de l'État, la mission a formulé des recommandations relatives au pilotage des questions transfrontalières et à leur déclinaison dans l'administration territoriale de l'État, au plus près des projets transfrontaliers, en fonction des équilibres territoriaux en jeu.



Corinne DESFORGES, inspectrice générale
François PHILIZOT, inspecteur général
Adélie POMMIER, inspectrice

Les mobilités durables dans les espaces peu denses

Dans les espaces peu denses et très peu denses, les communautés de communes jouent un rôle croissant dans le développement et l'organisation des mobilités sur leur territoire. Face au défi d'une offre très faible de solutions de mobilités alternatives à la voiture individuelle, certaines collectivités territoriales s'engagent résolument en faveur de solutions de mobilité bas carbone pour leurs habitants. Aujourd'hui, 53 % d'entre elles sont compétentes en tant qu'autorité organisatrice des mobilités. La prise de cette compétence a été facilitée par la loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019. Par la suite, la loi du 22 août 2021 dite « climat et résilience » a invité le Gouvernement à présenter un rapport

publics à partir d'exemples particulièrement représentatifs dont certains très avancés en termes de solutions telles que le transport à la demande, le covoiturage, l'autopartage, les transports d'utilité sociale ou encore la location de longue durée de vélos. Ensuite, la mission a analysé les freins financiers existants et la manière de les lever. En effet, si les communautés de communes bénéficient d'un soutien financier de l'État, des Régions ou des Départements, favorable aux investissements initiaux et au lancement d'une démarche d'organisation des mobilités, les recettes nécessaires de fonctionnement restent limitées ou difficiles à mettre en œuvre pour de petites collectivités dont les besoins en appui technique et en ingénierie sont avérés.



au Parlement sur le soutien de l'État en faveur des mobilités dans ces territoires face à l'inquiétude concernant les moyens financiers dont disposent les communautés de communes pour prendre durablement en charge cette compétence.

Sur la base de ces constats et analyses, la mission a présenté des scénarios permettant de développer un modèle économique des transports collectifs adapté aux spécificités de ces territoires peu denses, reposant sur un soutien financier spécifique et forfaitaire de l'État et sur une facilitation des conditions de mise en place du versement mobilité. La mission a également formulé diverses recommandations relatives à l'amélioration des solutions de mobilités à l'œuvre, notamment en faveur des pistes cyclables, de l'utilisation de véhicules d'autopartage adaptés aux besoins ou encore de l'amélioration de l'organisation du covoiturage au niveau des bassins de transport.

À l'issue d'une période de mise en œuvre de cinq années, la mission a enfin recommandé une évaluation de l'exercice de cette compétence d'autorité organisatrice des mobilités qui pourrait notamment se prononcer sur l'opportunité de lui conférer un caractère obligatoire pour les communautés de communes.

Développer un modèle économique des transports collectifs adapté aux territoires .

L'IGA et l'inspection générale de l'environnement et du développement durable ont été chargées de cette mission. Il s'est agi premièrement de réaliser un état de la situation des 962 communautés de communes concernées en matière de transports



Jean-Michel MOUGARD,
inspecteur général

Territoire intelligent et service public connecté : quels outils pour un développement maîtrisé ?

Dans le domaine en pleine croissance des usages du numérique, de très nombreuses initiatives locales portées notamment par les collectivités territoriales visent à améliorer les services publics aux usagers. La diversité des approches sur les territoires dits intelligents nécessite de s'interroger sur les ressorts et les conséquences potentiellement fortes de cette dynamique pour les territoires concernés, l'État et les citoyens. C'est ce qui a conduit la ministre de la cohésion des territoires à saisir l'IGA d'une mission.

La mission d'inspection s'est attachée à analyser les développements actuels dépourvus de stratégie d'ensemble et à proposer des orientations à même d'assurer une animation et une coordination des initiatives. Sur la base des infrastructures de très haut débit dont le déploiement est en phase de finalisation au plan national, les projets lancés localement tendent à répondre à des objectifs très divers tels que l'optimisation des services publics, l'augmentation de l'attractivité des territoires ou encore le renforcement de la participation citoyenne.

En l'absence de modèle totalement abouti de ce que devrait être un territoire intelligent, le paysage des territoires intelligents est d'abord celui d'une myriade de possibilités, d'innovations technologiques précises et de champs d'actions identifiés mais assez segmentés. Une mise en commun et un échange de pratiques et de retours d'expérience plus robustes apparaissent nécessaires pour permettre un développement équilibré et efficient des territoires intelligents alors qu'il pâtit souvent d'une absence de gouvernance numérique locale. Par ailleurs, le développement de ces initiatives pose d'ores et déjà des questions de sécurité des systèmes d'information et de protection des données personnelles dans un contexte

d'accroissement des attaques informatiques. Les questions de sobriété énergétique et de souveraineté numérique sont également présentes et nécessiteraient une attention accrue de la part de l'État et des acteurs locaux.

**La participation des usagers
aux processus d'évolutions
en cours apparaît primordiale.**

Enfin, la question centrale de l'évolution des services publics aux usagers, des collectivités comme de l'État, vers une plus grande numérisation doit prendre en compte des risques d'exclusion numérique d'une partie de la population alors même que l'amélioration du service est recherchée à travers le progrès technologique. La participation des usagers aux processus d'évolutions en cours apparaît primordiale pour s'assurer que les besoins du territoire sont bien pris en compte améliorer l'accompagnement des publics fragiles.

En termes de perspective, la mission préconise que l'État central et ses services déconcentrés puissent jouer un rôle accru : sécurité et souveraineté, évaluation et partage d'expérience, développement d'outils d'impulsion pérennes en complément des appels à projets d'ores et déjà déployés.

François PHILIZOT, Patrick REIX, inspecteurs généraux
François DE CHARETTE, inspecteur

Les communes nouvelles : un bilan décevant, des perspectives incertaines

La ministre de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales a demandé à l'IGA de réaliser un bilan de la création des communes nouvelles et d'éclairer leurs perspectives de développement, alors qu'un net ralentissement de leur croissance a été constaté depuis 2019.

La mission a travaillé, d'une part, sur le bilan de la création des communes nouvelles d'un point de vue quantitatif et, d'autre part, du point de vue du lien entre ces créations et l'action publique locale. Elle a analysé les conditions d'une reprise du rapprochement de communes, en fonction de l'organisation territoriale et singulièrement du bloc communal.

Donner aux élus plus de souplesse et de liberté pour faire évoluer l'organisation de leur territoire.

D'un point de vue quantitatif, le régime de la commune nouvelle n'a pas démontré sa capacité à réduire l'émiettement communal qui réside principalement dans la dimension très modeste de nombre de communes. Ainsi, entre 2010 et 2022, un peu plus de 2 500 communes se sont regroupées pour créer 787 communes nouvelles, représentant 2,25 % des communes françaises. De même, d'un point de vue géographique, le dispositif peine à se diffuser sur l'ensemble du territoire puisque quinze départements comptabilisent à ce jour la moitié d'entre elles avec de fortes concentrations sur certains territoires.

Sur le plan qualitatif, les rapprochements sanctionnés par la création, volontaire, de communes nouvelles semblent imputables à des dynamiques qui ne sont pas, pour la plupart, liées au statut de commune nouvelle. Dans les faits, sa création ne garantit pas toujours une meilleure représentation du territoire et de ses habitants auprès de l'État et des autres collectivités. De même, l'exercice des compétences des communes nouvelles dépend d'autres facteurs très structurants, et notamment de leur dimension, de la configuration du bassin de vie et des compétences transférées à l'intercommunalité.

À partir des constats réalisés, la mission considère que les perspectives de reprise d'un développement spontané des communes nouvelles sont très incertaines car celle-ci ne constitue, pour les élus, ni une priorité, ni une nécessité absolue d'autant qu'ils n'en perçoivent pas les avantages du point de vue de l'efficacité de l'action publique locale. La mission préconise une réflexion plus globale sur les moyens de donner aux élus plus de souplesse et de liberté pour faire évoluer l'organisation de leur territoire dans le cadre d'une réforme plus globale du bloc communal et de la relation entre communes et intercommunalités. Les propositions en ce sens concernent notamment la mise en place d'une commission départementale des coopérations territoriales compétente pour débattre des évolutions du bloc communal dans chaque département.

Bruno ACAR, Patrick REIX, inspecteurs généraux
Virginie GIUDICI, chargée de mission

Le droit de dérogation des préfets

L'IGA a été chargée d'évaluer le droit de dérogation dévolu réglementairement aux préfets en 2020.

Ce dispositif permet aux préfets de département ou de région de déroger par des décisions individuelles, dans les domaines définis par décret et dans les conditions et pour les finalités qu'il énonce, à des normes de nature réglementaire.

La mission a tout d'abord pu constater le caractère très innovant de cet outil juridique qui se distingue des outils de dérogation précédents, le contenu de la dérogation étant librement décidé par le préfet, qui peut au surplus l'exercer d'initiative, même si elle n'est pas prévue spécifiquement par le texte réglementaire qu'il applique.

Le droit de dérogation, très favorablement accueilli par les préfets, est apparu comme un outil de simplification et de différenciation territoriale, officialisant le rôle de facilitateur du représentant de l'État.

Le bilan de la mise en œuvre du droit de dérogation reste néanmoins modeste en termes de nombre d'arrêtés préfectoraux pris pour le mettre en œuvre. Il n'a été exercé que dans moins de la moitié des départements, et très majoritairement pour assouplir les règles des concours financiers de l'État aux collectivités territoriales.

L'existence de ce droit, officialisé pendant la crise sanitaire qui a entièrement mobilisé les préfets, reste encore trop mal connue des administrations déconcentrées, dans un contexte d'insuffisance de portage stratégique par les administrations. Ses modalités d'exercice sont trop contraintes, notamment par la saisine préalable de l'administration centrale à la mise en œuvre des dérogations. À cet égard, la mission d'inspection suggère de laisser la consultation de l'échelon supérieur à l'appréciation du préfet. Elle propose surtout d'assouplir l'exercice de ce droit pour en accroître l'application au-delà de la dérogation aux seules règles de procédures et de délai et permettre de déroger à des règles de fond, dans plusieurs domaines qu'elle invite les administrations à expertiser au niveau interministériel.

**Assouplir le droit de dérogation
pour en accroître l'application
au-delà des seules règles
de procédures et de délai.**

La concentration des dérogations sur certaines réglementations bien identifiées invite en outre à engager la modification des textes occasionnant des dérogations récurrentes. Le secrétaire général du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer a diffusé le rapport à tous les préfets et initié l'engagement de discussions interministérielles s'appuyant sur les conclusions du rapport.



©MISG/DICOM/J. ROCHA



Renaud FOURNALÈS,
Pascal GIRAULT, *inspecteurs généraux*

Organisation de la politique de l'eau et gestion des aires protégées

© Lilian Léonard

L'IGA a contribué en 2022 à deux missions interministérielles relatives d'une part à l'organisation territoriale de l'État en matière de politique de l'eau et de la pêche en eau douce et, d'autre part, aux compétences respectives de l'État et des Régions en matière de création, d'extension et de gestion d'aires protégées.

La politique de l'eau est une compétence partagée entre l'État et les collectivités territoriales et présente des spécificités dans l'organisation territoriale de sa mise en œuvre. Au sein des collectivités territoriales, de très nombreux acteurs s'impliquent à différents niveaux et l'organisation d'ensemble en apparaît complexe et peu lisible. Face aux constats réalisés par la mission, dont celui du nécessaire renforcement du pilotage stratégique interministériel pour mieux coordonner la politique de l'eau avec d'autres politiques publiques sectorielles, différents modules d'évolution de l'organisation et de la gouvernance territoriale de la politique de l'eau ont été proposés. Des mesures à destination de l'échelon national ont également été formulées pour mieux accompagner l'action territoriale.

La mission s'est interrogée sur l'opportunité d'une nouvelle étape de la décentralisation en matière de politique de l'eau, dans un contexte immédiat de décentralisation dans le domaine de la biodiversité, décidée dans la loi 3DS*.

* Loi relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale (2022).

Objet d'une seconde mission, l'évolution de la gestion des aires protégées, dont font partie les 13 % du territoire terrestre situés en zone Natura 2000, s'inscrit dans une nouvelle stratégie nationale pour les aires protégées visant l'objectif de 30 % du territoire en aires protégées à l'horizon 2030. Cet objectif nécessite de la part de l'État et des collectivités une mobilisation forte, dont la mission a mis en avant les leviers avec des enjeux de mise en œuvre de financements incitatifs, de renforcement de l'appui technique par l'Office français de la biodiversité ou encore de planification à l'échelle régionale et territoriale.

Dans le contexte de décentralisation des zones Natura 2000, la mission a visé à clarifier les responsabilités respectives des Régions et de l'État. Elle a détaillé sur un plan stratégique, technique et financier les modalités de mise en œuvre efficiente du transfert de compétences dans des délais courts. Enfin, dans la durée, il semble que la décentralisation de la gestion du réseau Natura 2000 pourrait être de nouveau questionnée, soit en opportunité, soit pour aller plus loin dans les responsabilités confiées aux conseils régionaux et conforter le chef de fil des Régions dans le domaine de la biodiversité.



Nacéra HADDOUCHE, inspectrice générale

Éric DELZANT, François SCARBONCHI, inspecteurs généraux

| Outre-mer



L'IGA conduit de nombreuses missions en Outre-mer au titre de ses missions permanentes (revue générale des services, contrôle des fonds européens, audit de l'organisation des services de l'État, etc.) comme dans le cadre de missions d'évaluation et de conseil sur des thématiques spécifiques (finances publiques, organisation des services de l'État, services publics locaux, environnement et gestion de crise notamment).

En 2022, l'IGA a achevé une importante revue générale des dispositifs de sécurité civile sur tous les territoires ultramarins engagée en 2020, évalué le plan d'action pour les services d'eau potable et d'assainissement en Outre-mer et le dispositif de prise en charge des mineurs à Mayotte. Une mission a été conduite sur la question foncière à Saint-Martin, marquée par des fragilités juridiques, notamment du fait d'indivisions non réglées depuis des périodes ancestrales ou encore par des occupations du sol parfois très anciennes et non contestées sans pour autant être régularisées, situations pénalisantes pour la population, pour la collectivité, mais plus globalement aussi pour le développement économique. L'IGA a également

fait des propositions pour améliorer les ressources financières de la collectivité de Guyane et piloté une mission inter-inspections sur l'organisation des services de l'État à Saint-Pierre-et-Miquelon.

De façon plus générale, l'IGA intègre les enjeux spécifiques attachés à l'Outre-mer dans le cadre de ses missions d'évaluation et d'appui, chaque fois que cela est pertinent. Il en est ainsi, par exemple, de l'évaluation de la contribution des forces de sécurité intérieure à la gestion de la crise sanitaire ou encore du regard porté sur la mutualisation des fonctions support entre services de l'État dans les départements (mission d'évaluation des secrétariats généraux communs départementaux).



Virginie KLÈS, Dominique LACROIX,
inspecteurs généraux



©DGOM

Témoignage de Sophie BROCAS

Directrice générale des Outre-mer



Quels sont les enjeux de la direction générale des Outre-mer ?

Comment approcher au mieux, et dans toute leur diversité, les douze territoires ultramarins qui assurent la présence de la France dans les trois océans ? Comment penser et intégrer leurs attentes et leurs défis, qui ne sont pas solubles dans ceux de l'Ardèche ni de Paris, pour mieux adapter les politiques publiques nationales à leur réalité et obtenir que l'action publique y donne sa pleine mesure au profit des citoyens ?

Comment appréhender l'étonnant foisonnement des modèles institutionnels qui comprennent à la fois des organisations classiques avec département et région mais aussi des collectivités uniques, des territoires avancés dans leur autonomie et dotés d'un pouvoir législatif propre, un territoire comptant deux rois et même un territoire sans citoyens ? Et quel regard porter sur les organisations de l'État local qui, ici, ont innové et se sont adaptées pour répondre aux enjeux locaux ?

Comment exalter et approfondir les atouts incomparables de ces territoires ? Leur biodiversité qui pèse pour 80 % du trésor national, la promesse des enjeux océaniques qui font de la France la deuxième puissance maritime mondiale, la vitalité culturelle qui compte parmi les plus toniques du pays, leur insertion régionale optimale dans des bassins afin que la France puisse dialoguer de manière constructive avec 35 États étrangers.

Comment intégrer aussi le fait insulaire avec ses fragilités dues à l'éloignement de l'hexagone, son furieux besoin de résilience face au changement climatique qui frappera plus vite et plus fort la bande

intertropicale, la nécessité absolue d'améliorer l'autosuffisance alimentaire, le mix énergétique, les mobilités propres, la protection des populations face aux aléas climatiques extrêmes ?

Pour répondre à ces innombrables questions, l'IGA est un atout.

L'IGA apporte à la direction générale des Outre-mer un regard différent et neutre.

En s'inscrivant dans un temps long qui fait tant défaut aux administrations centrales, en approfondissant les sujets complexes sur le plan juridique, technique ou budgétaire, en étant force de propositions, en croisant son approche avec celle des autres inspections, l'IGA apporte à la direction générale des Outre-mer un regard différent et neutre qui soutient notre capacité à engager des réformes transformantes.

En évaluant nos dispositifs d'accompagnement des collectivités en grande difficulté budgétaire dans le cadre d'une expérimentation, en examinant les moyens d'optimiser la consommation des fonds du Plan de relance, en dressant la radiographie des forces et des faiblesses de la sécurité civile, en s'interrogeant sur la meilleure organisation des services de l'État à Saint-Pierre et Miquelon, en s'interrogeant sur la réforme de la politique de la ville dans des territoires davantage frappés par la pauvreté, et ce ne sont là que quelques exemples, l'IGA éclaire nos décisions et nous aide à tracer la route.

5

Présentation du service



Direction de l'IGA



©MI/SG/DICOM/A.LEJEUNE

Chef du service : Michel ROUZEAU

Adjointe au chef du service : Sylvie ESCANDE-VILBOIS, puis Hélène de COUSTIN à partir du 1^{er} juillet 2022

Secrétaire générale : Anne BADONNEL

Équipe administrative et de soutien

Secrétaire général adjoint : Nicolas BARRET

Secrétariat de direction :

Valérie CHIARONI et Laurence KEITA

Services administratifs :

Christelle DUPONT, chargée de la gestion administrative des membres du service.

Véronique GRANDISSON, chargée de la logistique et de la gestion du budget de fonctionnement.

Mélanie BOURSIN, chargée de la gestion et du suivi des frais de déplacement et de missions.

Pôle rapports et documentation :

Béatrice GIRON, cheffe du pôle, chargée de la coordination de la relecture des rapports et du suivi de leur diffusion.

Béatrice GAUCHER-ALBARACIN, chargée des ressources documentaires et de la communication.

Chrystèle KURZ, Ouraïda CHAGNOLLAUD, Nacera BAMOUH chargées de la mise en forme des rapports dans le respect de la charte graphique et de l'appui aux membres du service.

Conducteurs :

Steeve ACOCA et Hubert



©MI/SG/DICOM/JJ.ROCHA

Membres du service de l'IGA en fonction¹

INSPECTEURS GÉNÉRAUX

Marc ABADIE⁽³⁾
Bruno ACAR
Marianne BONDAZ
Pierre BOURGEOIS
Bruno BRESSON
Philippe CANNARD
Thierry CAYET
Nicolas CLOÛET
Jean-Pascal COGEZ
Yves COLMOU⁽²⁾
Thierry COUDERT
Hélène DE COUSTIN
Marie-Hélène DEBART
Philippe DEBROSSE
Corinne DESFORGES
Olivier DIEDERICHS
Remi DUCHÊNE
Catherine FERRIER⁽³⁾
Renaud FOURNALÈS
Werner GAGNERON
Pascal GIRAULT
Alexandre GOHIER DEL RE
Yasmina GOULAM
Paul-Emmanuel GRIMONPREZ⁽³⁾
Isabelle GUION DE MERITENS⁽²⁾
Nacéra HADDOUCHE
Patricia JANNIN
Virginie KLÈS
Pascal LALLE
Philippe LAMY⁽²⁾
Jérôme LETIER⁽³⁾
Marie-Grâce LUX
Jean-Michel MOUGARD
Frédéric PERRIN
François PHILIZOT
Frédéric PICHON
Patrick REIX
Michel ROUZEAU
Jean-Marie SALANOVA⁽³⁾
Philippe SAUZEY
François SCARBONCHI
Maxime TANDONNET
Arnaud TEYSSIER
Clotilde VALTER
Philippe YVIN

⁽¹⁾ au 1^{er} mars 2023

⁽²⁾ sortis ou admis à la retraite en 2022

⁽³⁾ arrivés ou réintégrés en 2022 ou 2023

⁽⁴⁾ Sorties en 2023

INSPECTEURS DE 1^{re} CLASSE

Anne BADONNEL
Maximilien BECCO-GIRAUDON⁽³⁾
Claire BONELLO
Salvator ERBA⁽³⁾
Baptiste MANDARD⁽³⁾
Ève PERENNEC-SEGARRA⁽³⁾
Sophie PLANTÉ
Marion PUJAU-BOSQ

INSPECTEURS DE 2^e CLASSE

Maxime BONNEFOUS⁽³⁾
Benoît CHATARD
Jonathan PICAVET-GIORGI
Adrien SPERRY

INSPECTEURS GÉNÉRAUX EN SERVICE EXTRAORDINAIRE

Jean DE CROONE⁽²⁾
Éric DELZANT
Philippe KLAYMAN
Dominique LACROIX
Cyrille MAILLET⁽³⁾
Jean-Christophe MORAUD
Laurent-Rémy MOREAU
Marc-Étienne PINAULT

INSPECTEURS EN SERVICE EXTRAORDINAIRE

Simon BACIK
Ludivine CHAUVET⁽³⁾
Sarah DEVOUCOUX
Aude LE REST⁽³⁾
Thomas MONTBABUT⁽²⁾
Bastien SAYEN
Florence VILMUS

CHARGÉES DE MISSION

Virginie GUIDICI
Héloïse GRÉSY

AUDITEURS INTERNES

Hodane ADEN⁽⁴⁾
Sandrine BLANDINEAU
Flavie de BUSSCHER⁽³⁾
Sarah JANVIER⁽⁴⁾
Gwennaelle LE SERRE⁽²⁾
Adrien PRAUD

Membres de l'IGA

en fonction hors du service

INSPECTEURS GÉNÉRAUX

Noémie ANGEL, directrice générale adjointe, en charge du développement et de la qualité de la formation du centre national de la fonction publique territoriale

Simon BABRE, préfet de l'Eure

Pierre BERGÈS, directeur de projet chargé du développement de l'Axe Nord et post-Brexit auprès du préfet de la région des Hauts-de-France, préfet de la zone de défense et de sécurité Nord, préfet du Nord

Xavier BRUNETIERE, préfet du Gers

Sylvie CHARLES, directrice Transilien à la SNCF

Sébastien COMBEAUD, assistant politique du directeur chargé de la stratégie politique et de l'évaluation au sein de la direction générale « éducation, jeunesse, sport et culture » de la Commission européenne

David COSTE, directeur de l'intégration et de l'accès à la nationalité à la direction générale des étrangers en France

Sylvie ESCANDE-VILBOIS, directrice de projet au sein de la mission performance, direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN), ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires et ministère de la transition énergétique

Agnès FONTANA, cheffe de service, directrice des stages de l'institut national du service public

Nathalie INFANTE, secrétaire générale pour les affaires régionales (SGAR) auprès du préfet de la Réunion

Virginie MAGNANT, directrice générale de la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie

Chantal MAUCHET, préfète du Tarn-et-Garonne, puis de l'Ain

Christophe MAURIET, secrétaire général pour l'administration du ministère des armées

Gaëlle MICHELIER, cheffe de l'unité « commission consultative des mutations industrielles » au Comité économique et social européen

Chloé MIRAU, directrice des affaires financières du ministère des armées

Charles MOREAU, directeur adjoint du cabinet du ministre des armées

Chrystelle NAUDAN, première conseillère à la chambre régionale des comptes d'Occitanie

Frédéric PAPET, chef de service, adjoint au directeur général de la sécurité civile et de la gestion des crises, chargé de la direction des sapeurs-pompiers

Valérie PENEAU, directrice, adjointe au secrétaire général pour l'administration du ministère des armées

Françoise TAHERI, préfète des Landes

INSPECTEURS

Maxime AHRWEILLER-ADOUSO, secrétaire générale pour les affaires régionales (SGAR) auprès du préfet de Mayotte

Justin BABILLOTE, directeur de cabinet de la préfète de la région Nouvelle-Aquitaine, préfète de la zone de défense et de sécurité Sud-Ouest, préfète de la Gironde

Cyrille BRET, directeur du développement international de Naval Group

Cécile BROSSET, coordinatrice financière et ressources humaines à Europol

Agathe CAGÉ, présidente de l'agence de conseil en stratégie de COMPASS LABEL

François DE CHARETTE, directeur de projets « innovation, économie numérique et culture », direction générale des entreprises (DGE), ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique

Ariane CRONEL, directrice-conseil à la SARL ERANOS

Éric FERRI, sous-directeur des polices administratives à la direction des libertés publiques et des affaires juridiques (DLPAJ)

Frédéric GARNIER, sous-directeur de la lutte contre l'immigration irrégulière à la direction de l'immigration relevant de la direction générale des étrangers en France (DGEF)

Xavier GIGUET, secrétaire général de l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)

Nathalie GIMONET, directrice de cabinet du préfet du Maine-et-Loire

Laurence GOUTARD-CHAMOUD, sous-directrice de la prévention, de l'accompagnement et du soutien à la direction des ressources et des compétences de la Police nationale (DRCPN)

Baudouin D'HARCOURT, directeur de projet auprès du directeur des ressources et des compétences de la Police nationale (DRCPN)

Mejdi JAMEL, chef du pôle vie démocratique, présidence de l'Assemblée nationale

Donatien LEVAILLANT, chef de la mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires (MIVILUDES)

Hélène MARTIN, adjointe au sous-directeur des compétences et des institutions locales à la direction générale des collectivités locales (DGCL)

Pascal MATHIEU, sous-directeur de la synthèse et du pilotage budgétaire à la direction de l'évaluation de la performance, de l'achat, des finances et de l'immobilier (DEPAFI)

Gabriel MORIN, sous-directeur de l'animation et du financement de la politique de l'asile à la direction de l'asile au sein de la direction générale des étrangers en France (DGEF)

Adélie POMMIER, sous-préfète, directrice de cabinet du préfet de Moselle

Florian PHILIPPOT, en disponibilité

Amélie PUCCINELLI, sous-préfète, secrétaire générale adjointe de la préfecture de la région Hauts-de-France et du Nord

Damien REBERRY, directeur de l'appui aux politiques sociales au conseil départemental du Puy-de-Dôme

Bénédicte RENAUD-BOULESTEIX, cheffe de la mission systèmes d'information de la gestion des ressources humaines au ministère de l'agriculture et de l'alimentation

Anne TAGAND, secrétaire générale de la préfecture de Vendée

Ladislav VERGNE, secrétaire général délégué au sein d'un groupe, Assemblée nationale

De l'arrivée à l'IGA à la première mission



© MJS/DICOM/A. LEJEUNE

De gauche à droite :

**Simon BACIK, Ludivine CHAUVET, Ève PERENNEC-SEGARRA,
Maxime BONNEFOUS et Aude LE REST.**

Cinq nouvelles inspectrices et nouveaux inspecteurs ont rejoint l'IGA en 2022 et début 2023. Issus de l'institut national du service public ou ayant exercé des fonctions au ministère de l'Intérieur, dans des collectivités territoriales ou en établissement public, ils disposent de solides compétences en matière de finances publiques, de ressources humaines, de systèmes d'information, d'aménagement du territoire ou encore d'action sociale. Ils ont bénéficié des dispositifs d'accompagnement et de formation visant à les rendre pleinement opérationnels. Ils ont ainsi pu se voir confier dès leur arrivée une première mission d'inspection, d'audit ou de contrôle, en équipe avec une inspectrice générale ou un inspecteur général.

En pratique, la formation aux méthodes de l'IGA s'est déclinée dans plusieurs modules dispensés

en interne entre pairs et organisés dès l'arrivée dans le service, portant notamment sur la méthodologie par type de mission (audit, mission interministérielle, enquête administrative, mission permanente) mais aussi sur le positionnement en tant que membre d'une mission, les principes rédactionnels ou encore les aspects déontologiques.

Par ailleurs, les nouvelles inspectrices et les nouveaux inspecteurs ont été rapidement amenés à prendre des responsabilités dans l'organisation de la vie et des activités de l'IGA, à l'image notamment du secrétariat des missions permanentes ou des groupes référents. Ils ont également pu bénéficier d'un accompagnement personnel avec la désignation d'une marraine ou d'un parrain parmi les membres les plus expérimentés de l'IGA.



©MI/DG/DICOM/D.MENDIBOURÉ

Témoignage de Simon BABRE

Inspecteur général, préfet de l'Eure



Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

Mon parcours est marqué par de nombreux allers-retours entre Paris et la province. Si mes expériences en province ont toutes eu pour cadre des fonctions préfectorales (comme directeur de cabinet, comme sous-préfet d'arrondissement, comme secrétaire général pour les affaires régionales et désormais comme préfet), mes expériences parisiennes m'ont conduit dans des institutions très diverses : à l'IGA bien sûr, mais aussi à la délégation générale aux Outre-mer, à l'Élysée, à la direction des ressources humaines du ministère ou encore à la direction générale de la Police nationale. Deux composantes principales se dégagent de ce parcours : l'une, territoriale et l'autre, plus axée sur la gestion des ressources humaines et les fonctions de soutien. Un mix que je trouve à l'usage très complémentaire !

Quels sont les principaux enjeux de votre poste actuel ?

En tant que préfet de l'Eure, je m'investis tout particulièrement en faveur d'un développement équilibré du département, qui tienne compte des enjeux de préservation des terres agricoles, favorise la création d'activités industrielles tout en diminuant leur impact écologique, et qui « embarque » toutes les composantes du territoire et toute la population. Il me semble essentiel de combattre les processus de relégation qui peuvent être à l'œuvre, dans un territoire très majoritairement rural et qui a souffert de la désindustrialisation.

Quelles sont les interactions avec l'IGA tout au long de votre carrière ?

L'IGA m'a beaucoup apporté, grâce à la méthode de travail que j'y ai apprise, faite d'écoute, de pluridisciplinarité et de travail en équipe et à la vision très transversale des sujets qu'elle incite à adopter. J'ai par ailleurs régulièrement bénéficié de ses missions, au gré des fonctions occupées. J'ai ainsi pu apprécier la prise de recul à laquelle les travaux des inspecteurs contribuent, ainsi que les innovations administratives qu'ils suggèrent ou qu'ils permettent de valider après les avoir auditées. J'ai toujours été frappé par la qualité des échanges pendant la mission et par la valeur ajoutée des rapports, par cette capacité des inspecteurs à retirer du sens et des enseignements d'entretiens pouvant paraître parfois et de prime abord décevants. Un vrai métier, en somme.

**J'ai pu apprécier la prise
de recul à laquelle**

**les travaux de l'IGA contribuent,
ainsi que les innovations
administratives qu'ils suggèrent.**



Témoignage de Chloé MIRAU

Inspectrice générale, directrice des affaires financières du ministère des armées



©DROITS RÉSERVÉS

Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

Tout au long de mon parcours, j'ai alterné fonctions de gestion (ressources humaines, budget, exécution financière) à forte dimension managériale, et fonctions d'inspection. Le fil conducteur de tous ces postes est mon intérêt pour la sphère régalienne de l'État, que j'ai pu appréhender au sein des services du ministère de l'Intérieur (Direction de l'évaluation de la performance, de l'achat, des finances et de l'immobilier [DEPAFI], préfecture de police) comme dans le cadre de mobilités interministérielles (administration pénitentiaire, ministère des armées).

Quels sont les principaux enjeux de votre poste actuel ?

En tant que directrice des affaires financières du ministère des armées, je participe à la préparation de la nouvelle loi de programmation militaire 2024-2030. Une des caractéristiques du budget des armées est son caractère pluriannuel et l'exigence de cohérence capacitaire qui préside aux travaux de programmation. C'est une expérience budgétaire très particulière avec une structure de dépense marquée par les investissements longs. Parmi les sujets d'actualité, ma direction est également très mobilisée par la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics (RGP) ou encore par le projet Chorus 2025, nous pilotons d'ailleurs les travaux sur les recettes non fiscales (RNF)⁽¹⁾. En termes d'organisation, ce poste me permet de découvrir de nouvelles missions : la DAF du ministère des armées intègre ainsi en son sein, par exemple, le service statistique ministériel⁽²⁾, ainsi qu'une sous-direction dédiée à l'analyse des sous-jacents de la dépense. Enfin, nous expérimentons depuis 2022 la reprise des missions du contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM) en matière de contrôle budgétaire.

**La multiplicité des missions
réalisées à l'inspection
permet d'avoir une vision
de l'administration à tous les
niveaux et à tous les échelons.**

Quelles sont les interactions avec l'IGA tout au long de votre carrière ?

L'IGA est un collectif de travail, auquel je suis très attachée, qui permet de nouer des relations sur le temps long avec des collègues, au-delà des mobilités régulières tout au long de la carrière.

La multiplicité des missions réalisées à l'inspection permet d'avoir une vision de l'administration à tous les niveaux et à tous les échelons, sur des thématiques parfois très fondamentales au fonctionnement de la vie sociale ou économique, que je n'aurais pas pu toucher du doigt sur des postes « classiques » d'encadrement supérieur de l'administration. La pratique des diagnostics différentiels et des comparaisons d'organisations est également précieuse : elle incite à aller chercher la bonne pratique. Enfin, la méthode de base du travail d'inspection, fondée sur un esprit critique et rigoureux, est forcément utile pour l'exercice de postes de management. L'IGA, c'est ma maison et ma référence professionnelle depuis ma sortie de l'ENA en 2005.

⁽¹⁾ La DEPAFI est, pour sa part, pilote des travaux sur le périmètre « Achats-finance ».

⁽²⁾ Sur l'Observatoire économique de la Défense : <https://www.defense.gouv.fr/ssm>.

Des missions de coordination

Collège des inspections générales en charge de la santé et sécurité au travail

Le réseau des inspecteurs santé et sécurité au travail (ISST) du ministère de l'Intérieur intervient sur l'ensemble des périmètres du ministère et de ses établissements publics, sous l'autorité du Collège des inspections générales en charge de la santé et sécurité au travail – Collège composé d'Arnaud Teyssier, président, IGA, du commissaire général Paquette, IGP, et du général Guichard, IGGN.

En 2021, le réseau s'est efforcé de poursuivre ses missions traditionnelles d'inspection, d'audit, de conseil et de formation des préventeurs, mais en les adaptant fortement au contexte sanitaire : accompagnement des services et organismes dans la gestion de la crise sanitaire, tant à l'échelon national que local ; participation à tous les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) extraordinaires « Covid-19 » ; travail renforcé d'animation du réseau des préventeurs au sein duquel ont été désignés les référents Covid-19 ; aide à l'actualisation des documents uniques des services et organismes des différents systèmes d'affectation ; évaluation a priori du risque sanitaire Covid-19 ; réévaluation des autres risques professionnels du fait de l'apparition de ce nouveau risque ; enfin, redéfinition éventuelle des unités de travail liée à une nouvelle organisation.



Arnaud TEYSSIER,
inspecteur général, président du collège des inspections générales en charge de santé et de la sécurité au travail

Commission consultative des établissements de jeux

L'offre de jeux d'argent et de hasard au sein des casinos et des clubs de jeux est régulée, et les autorisations d'exploitation sont accordées par le ministre de l'Intérieur. Fondées notamment sur des critères d'ordre public, ces autorisations sont soumises au contrôle de la police des jeux (police administrative et police judiciaire).

L'IGA assure la coordination de la commission consultative des établissements de jeux (CCEJ) qui est chargée d'examiner les demandes d'autorisation de jeux dans les casinos et les clubs, et d'émettre un avis non contraignant. Les rapporteurs au sein de la CCEJ, désignés parmi les auditeurs ou les maîtres des requêtes au Conseil d'État, les auditeurs ou les conseillers référendaires à la Cour des comptes, les membres de l'inspection générale des finances et de l'IGA, instruisent les dossiers de demande d'autorisation. En amont de la tenue de la commission, ils rédigent un rapport qu'ils présentent ensuite en séance aux membres de la CCEJ. Les commissions, au nombre de cinq par an, peuvent donner lieu à l'audition du directeur de l'établissement de jeux et du maire de la commune d'implantation.

La coordonnatrice de l'activité des rapporteurs est chargée de faire l'interface avec le président de la CCEJ, la direction des libertés publiques et des affaires juridiques, la direction centrale de la police judiciaire, et de répartir les dossiers à instruire par les rapporteurs. La coordonnatrice instruit par ailleurs des dossiers de casinos et de clubs et assure la formation des nouveaux rapporteurs.

Claire BONELLO,
inspectrice, coordonnatrice de la commission consultative des établissements de jeux

Histoire

Émile OGIER, chef de l'inspection générale des services administratifs (1901)

Il faut enquêter avec patience et rigueur pour retrouver, au détour d'une édition d'un quotidien désormais disparu, dans les feuillets jaunies des archives nationales, dans des travaux de recherche anciens restés confidentiels, trace de cette personnalité qui marqua de sa vision l'inspection générale des services administratifs (IGSA) au début du XX^e siècle.

C'est d'abord l'histoire d'une ascension. Cet homme, fils de négociant, bachelier en lettres, entre à 20 ans comme rédacteur auxiliaire au ministère de l'Intérieur en 1882, peut-être aidé par le grand-père de son épouse, ancien révolté des canuts, quarante-huitard et député « opportuniste » des débuts de la III^e République. Sous-chef de bureau de l'assistance publique, puis chef de bureau en 1894, il est nommé inspecteur général des services administratifs en 1898. Il devient chef de l'IGSA à la création du service central en 1901, contrôleur de la comptabilité du ministère en 1903 et conseiller d'État en service extraordinaire en 1905. Directeur du contrôle et de la comptabilité en 1907, avec autorité sur l'IGSA, il porte la réforme du statut. Secrétaire général du ministère de l'Intérieur en 1911, il reprend la direction du contrôle et de la comptabilité de 1912 à 1916, avant d'être nommé préfet de la Meuse en janvier 1919, puis secrétaire général aux régions libérées 11 mois plus tard. Le 20 janvier 1920, il est appelé au Gouvernement Millerand comme ministre des régions libérées. Le Temps du 21 janvier 1920 salue en lui un ministre « haut fonctionnaire, qui est un administrateur, un organisateur de premier ordre ». Il conserve son portefeuille sous le deuxième cabinet Millerand, puis sous le cabinet Leygues. Il prend sa retraite en 1922 et meurt 10 ans plus tard.

Sous l'influence d'Émile OGIER, l'inspection prit la forme et la place qui furent les siennes dans le paysage administratif du XX^e siècle.



Une tâche gigantesque : La Reconstitution des Régions Envahies en France

Dans un précédent article, il a été fait la large traite le tableau des dévastations commises par les Allemands dans une des départements victimes de l'invasion.

Résumons en quelques chiffres ce lamentable bilan.

Pi-à 3.800.000 hectares étaient à remettre en état : 277.000.000 de mètres cubes de tranchées à combler ; 310.000.000 de mètres cubes de débris de bois de fût à couvrir ; près de 297.000 maisons d'habitation à reconstruire complètement, et autant à réparer ; 5.442 écoles ; 2.674 églises ; 2.847 mairies ; 40 hôpitaux avaient été plus ou moins gravement atteints par les projectiles.

4.686 mines avaient été détruites (bâtiments et matériel inutilisables) ; 6.376 avaient été pillées (matériel relevé ou détruit) ; 5.711 mines avaient été plus ou moins détruites, soit un total de 20.000 établissements industriels dévastés.

La plupart des usines productrices de force motrice de la guerre, et sur plus riches exploitations houillères avaient été saignées.

Régions ces ravages innombrables dans l'histoire du Monde peuvent sembler gigantesques des forces d'un Nation, qui avait perdu 1.400.000 de ses meilleurs soldats sur les champs de bataille, et qui comptait en outre 600.000 orphelins et 2.000.000 de blessés.

Il fallait de la main-d'œuvre : où la trouver ? Il fallait des matériaux : où en trouver dans un pays épuisé par une lutte de quatre années ? Il fallait des transports. Comment les trouver avec un matériel ruiné par la guerre, des routes, des voies ferrées et des canaux dévastés par l'ennemi ?

Mais la France, victorieuse, ne voulait pas sous-

Et de tous côtés on s'est mis à l'œuvre ; le moment semble venu de faire connaître au Pays le résultat de la collaboration des Français publics et de l'initiative privée.

Ce qui a été fait depuis l'Armistice.

La population des départements atteints par les événements de la guerre, qui était au 1^{er} novembre 1918 de 1.943.000 habitants a passé à 3.304.200 habitants au 1^{er} novembre 1919, et atteint le chiffre de 3.571.143 au 1^{er} juillet 1920.

A cette date 161 villes avaient été officiellement adoptées par d'autres villes du territoire (sans parler de très nombreux villages dont s'occupent en qualité de « marraines » beaucoup d'églises de banlieue) et le vie municipal avait repris dans 2.091 communes sinistrées.

Sur 3.429 écoles, ouvertes avant la guerre, et fermées pendant les hostilités, près de 6.000 fonctionnent à l'heure actuelle, soit dans des bâtiments réparés, soit dans des baraquements.

Sur les 277.000.000 de mètres cubes de tranchées à combler, 107.000.000 ont été apaisées, et à l'heure actuelle, ces régions, qui semblaient destinées à être pour longtemps transformées en déserts, ont donc des maisons presque égales aux 2.145.000 qui ont été détruites.

Mais l'effort gigantesque de l'effort français ne s'est pas borné à la remise en état du sol.

Il s'est poursuivi avec activité ; sur 43.100.000 mètres cubes, 17.450.000 mètres cubes ont été livrés ; et pour ne parler que des habitations de la zone dévastée, dans laquelle 290.000 maisons avaient été totalement détruites et 241.000 plus ou moins endommagées, 190.419 maisons ont été maintenant remises en état.

Il s'est posé la question de la main-d'œuvre ; on a dû recourir à des habitations provisoires qui ont servi de base à la reconstruction.

Le 1^{er} juin 1920, 30.687 baraques provisoires avaient été édifiées ; et 55.644 maisons provisoires en bon état étaient maintenant édifiées ; 300.222 habitants des régions dévastées ont pu trouver ainsi un logement provisoire ; et 1.400.000 d'habitants qui ont pu trouver, même dans les régions dévastées, un logement provisoire ont pu ainsi trouver un logement provisoire.

Sur les 33.038 kilomètres



M. E. Coeur, Ministre des Régions Libérées.

©gallica.Bnf.fr

Ce premier chef de service et de corps œuvre à la publicité des premiers rapports d'activité de l'IGSA.

Constituée en corps, recrutant exclusivement sur concours, saisie par le seul ministre, l'IGSA consolida avec le statut de 1907 sa prérogative de contrôle supérieur sur les services centraux et déconcentrés du ministère de l'Intérieur. L'autonomie de l'inspection s'affermir par la suite avec son rattachement direct au cabinet du ministre, en 1918. Ce premier chef de service et de corps œuvre enfin, clin d'œil de l'histoire, à la publicité des premiers rapports d'activité de l'IGSA, dits rapports d'ensemble, contresignés par le ministre et annexés au Journal officiel à compter de 1908.



Adrien SPERRY, inspecteur,
animateur du comité d'histoire
de l'association de l'IGA

Alexandre GOHIER DEL RE,
inspecteur général, président
de l'association de l'IGA

Contrôler et accompagner l'utilisation des fonds européens



La mission d'audit des fonds européens (MAFE) de l'IGA examine la mise en œuvre de ces fonds pour le compte de la commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC), autorité d'audit des fonds européens en France.

Elle intervient seule (fonds asile, migration et intégration, fonds de sécurité intérieure gérés par le ministère de l'Intérieur, programmes de coopération territoriale européenne - CTE), ou en mission conjointe avec l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) pour auditer la mise en œuvre des programmes opérationnels (PO) bénéficiant des crédits du fonds européen de développement régional (FEDER) et du fonds social européen (FSE) gérés par les régions.

L'année 2022 a été une année charnière puisque la programmation 2014-2020 est en voie d'achèvement laissant la place à la programmation 2021-2027. C'est donc un exercice très lourd pour les régions.

Cette année a permis à la MAFE de conduire des travaux reportés en raison de la crise sanitaire. Elle a ainsi mené quatre audits système en Guadeloupe : PO FEDER-FSE régional de Guadeloupe, PO FEDER-FSE État de Guadeloupe, PO-CTE Saint-

Martin et PO-CTE Caraïbes ainsi que l'audit système du PO FEDER-FSE Mayotte. En 2022, la MAFE a également clôturé trois audits : l'audit thématique du PO FEDER-FSE Bourgogne Franche-Comté, l'audit du système d'information Progos en Bretagne ainsi que l'audit système du PO interrégional Pyrénées.

L'année 2022 a également été marquée par un programme d'audits chargé mené dans le cadre des travaux relatifs à la facilité pour la reprise et la résilience (FRR). Ces fonds financent, à hauteur de 40 %, soit 40 milliards d'euros, le plan national de relance et de résilience (PNRR), doté de 100 milliards d'euros, qui doivent être dépensés dans les 3 ans. C'est un enjeu budgétaire stratégique pour le ministère de l'Intérieur et des Outre-mer. La mission a ainsi conduit trois audits des systèmes de gestion et de contrôle mis en place par le ministère de l'Intérieur et des Outre-mer pour gérer les mesures du PNRR ainsi que les tests destinés à mesurer la robustesse des systèmes mis en place.

Les deux premiers audits ont trait à la transformation numérique de l'État et des territoires avec la mesure relative à l'inclusion numérique et le financement de conseillers numériques France services et celle relative au financement de la production de cartes nationales d'identité numériques. La troisième mesure porte sur le financement du volet rénovation des bâtiments publics des collectivités locales du plan de rénovation des bâtiments publics. Enfin, la MAFE a audité la mesure portant sur l'entrée en vigueur et le suivi de la loi portant sur la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et diverses mesures de simplification de l'action publique locale (loi 3 DS).



Mission d'audit des fonds européens : Jean-Pascal COGEZ (1), Marie-Grâce LUX (2), Marc-Étienne PINAULT (3), Marion FRISCIA (4), Sarah JANVIER (5), Sandrine BLANDINEAU (6), Paul-Emmanuel GRIMONPREZ (7) et Ludvine CHAUVET (8)

Les groupes référents, un travail collectif de réflexion et un partage de connaissances

Les membres de l'IGA approfondissent les thématiques de leurs travaux dans le cadre de groupes référents qui se réunissent régulièrement pour partager les connaissances, les méthodologies et assurer une veille sur l'actualité des politiques publiques.

Ces groupes référents traitent des thématiques suivantes : Réforme de l'État - Administration centrale et territoriale - Sécurité intérieure - Libertés publiques, titres, immigration - Sécurité civile et gestion des crises - Collectivités territoriales et territoires - Relations avec les cultes.

La réflexion est alimentée par l'invitation de responsables et d'experts permettant une confrontation des arguments et un enrichissement mutuel des connaissances.

Ces groupes sont également source de propositions pour le programme annuel de missions de l'IGA qui fait l'objet d'un échange entre tous les membres de l'inspection avant d'être soumis à l'arbitrage des ministres concernés.

Les groupes référents de l'IGA sont une des formes de la collégialité de l'inspection. Ils contribuent à la capitalisation des travaux et au maintien d'une analyse documentée et objective qui appuient les inspecteurs lors du lancement de nouvelles missions.

L'exemple du groupe référent réforme de l'État

Le groupe référent Réforme de l'État – Administration centrale et territoriale de l'État a été constitué dès la fin des années 2000, dans le contexte des nombreuses réformes qui ont été menées dans l'organisation de l'État et des politiques de modernisation, en particulier dans la réponse à apporter aux besoins des citoyens. Le rôle des responsables de ce groupe référent est de se tenir informés des évolutions touchant aux thèmes correspondant à son objet, afin de diffuser cette information aux membres du groupe mais aussi à l'ensemble des membres de l'IGA. Pour ce faire, il s'attache à tisser et à entretenir des relations avec les responsables des services et des instances chargés de concevoir, de piloter et de suivre les principales réformes touchant à l'organisation administrative, qu'il s'agisse de son échelon central ou des échelons territoriaux. Le groupe référent organise à chacune

de ses réunions un échange avec un responsable d'une politique publique ou d'un territoire : il peut s'agir d'un membre du corps préfectoral ou d'un chef de service de l'État en fonction dans un département ou une région, d'un directeur ou sous-directeur d'une administration centrale, d'un service central ou d'une agence, ou encore d'un directeur de projet. Après discussion au sein du groupe référent, ses animateurs proposent chaque année l'inscription de missions d'initiative au programme de l'IGA. Ces thèmes font au préalable l'objet d'une consultation de la Direction du management de l'administration territoriale et de l'encadrement supérieur (DMATES), afin de répondre, dans la mesure du possible et dans le respect du rôle d'une inspection générale, aux besoins de l'administration centrale.

Werner GAGNERON, Marc-Etienne PINAULT,
inspecteurs généraux, Marion PUJAU-BOSQ, inspectrice



©IGA



Témoignage d'Éric FERRI

Inspecteur de l'administration, sous-directeur
des polices administratives
au ministère de l'Intérieur et des Outre-mer

Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

J'ai débuté ma carrière comme juriste ressources humaines au ministère des finances. Ce premier poste regroupait les deux thématiques qui ont jusqu'à présent guidé mon parcours : les sujets juridiques et la gestion des ressources humaines. À l'issue de l'ENA, j'ai intégré l'IGA où j'ai réalisé plusieurs missions en lien avec les ressources humaines. Après avoir été secrétaire général de l'IGA, poste qui conduit notamment à assurer la gestion des membres du corps et du service, j'ai ensuite été chef du bureau des structures territoriales. Je suis depuis un peu plus de deux ans sous-directeur des polices administratives au ministère de l'Intérieur et des Outre-mer.

Quels sont les principaux enjeux de votre fonction actuelle ?

La sous-direction des polices administratives a un champ de compétences très varié, mais c'est en premier lieu l'actualité législative qui fixe le calendrier et les objectifs. Participer au travail législatif, de la rédaction de la loi à son vote par le Parlement, en passant par son examen au Conseil d'État puis par les commissions parlementaires permet d'être au plus près de la décision. Peu après mon arrivée, a été promulguée la loi du 25 mai 2021 pour une sécurité globale préservant les libertés, dont les mesures d'application nous occupent encore. Cette année, nous sommes mobilisés sur deux projets de loi, celui visant contrôler l'immigration et améliorer l'intégration et celui relatif aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

En quoi votre sous-direction est-elle concernée par les Jeux olympiques et paralympiques de 2024 ?

La sous-direction est chargée de l'élaboration de la réglementation relative aux agents privés de sécurité, agents dont il y aura un important besoin lors des jeux. Répondre à ce défi d'une mobilisation sans précédent nécessite notamment de modifier certaines règles permettant l'accès à cette profession réglementée. Un décret de 2022 a ainsi créé une carte professionnelle dite « grands événements » avec une formation de trois semaines, afin d'attirer notamment les étudiants.

L'étude des politiques publiques montre que leur réussite est une affaire collective.

Votre qualité d'inspecteur a-t-elle une influence dans l'exercice de vos fonctions ?

L'exercice de fonctions d'inspection m'a permis de mieux savoir appréhender une politique publique dans sa globalité et d'avoir une très bonne connaissance du fonctionnement du ministère. L'étude des politiques publiques montre par ailleurs que leur réussite est une affaire collective. J'ai encadré dans mes différents postes des agents très investis dont je veille à valoriser l'investissement en termes de promotion ou de mobilité.

Missions et prérogatives de l'IGA*

MISSIONS

L'inspection générale de l'administration est une inspection générale interministérielle placée sous l'autorité directe du ministre de l'Intérieur.

Les membres de l'inspection générale de l'administration exercent de plein droit, au nom du Premier ministre, du ministre de l'Intérieur, des ministres chargés des collectivités territoriales, des Outre-mer, de l'immigration et de la fonction publique et des ministres dont les décrets d'attribution le prévoient, le contrôle supérieur des personnels, services, établissements, institutions et organismes placés sous leur autorité.

À la demande du Premier ministre, du ministre de l'Intérieur, des ministres chargés des collectivités territoriales, de l'Outre-mer, de l'immigration, de la fonction publique, ainsi que des autorités ministérielles dont les textes d'attribution le prévoient, elle exerce une compétence d'inspection, de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation à l'égard des services centraux et déconcentrés de l'État ainsi que des personnes morales qui relèvent de leur autorité, de leur tutelle ou de leur contrôle administratif direct. Cette compétence s'étend à tous les personnels, services, établissements, institutions et organismes sur lesquels les préfets exercent leur contrôle, même lorsqu'ils sont soumis aux vérifications d'un autre service ou corps d'inspection ou de contrôle spécialisé.

L'inspection générale assure des missions d'évaluation des politiques publiques, de formation et de coopération internationale. Elle apporte au Gouvernement son expertise, notamment, en matière d'action de l'État et des collectivités territoriales en métropole et dans les Outre-mer, d'aménagement et de cohésion des territoires, de gestion des crises, de sécurité intérieure, de libertés publiques, d'immigration, d'organisation et de fonctionnement des services publics et de ressources humaines.

Elle apprécie l'activité, le fonctionnement et la performance des administrations, établissements, services et organismes soumis à son contrôle ainsi que la manière de servir des personnels qui y sont affectés et le respect des règles déontologiques qui leur sont applicables. Elle formule à l'attention des autorités compétentes, tous avis, études et propositions entrant dans le champ de ses

attributions. Elle concourt à la définition et à la mise en œuvre de la politique ministérielle de l'audit interne. Elle assure des missions programmées par le comité ministériel d'audit interne.

Elle participe aux missions de l'inspection des services de renseignement à la demande du Premier ministre en conformité avec l'article 3 du décret du 24 juillet 2014.

Elle participe en tant que de besoin à l'activité d'audit et de contrôle en France des fonds européens.

Le Premier ministre ou le ministre de l'Intérieur peut autoriser l'inspection générale de l'administration intervenir à la demande de collectivités territoriales ou de leurs groupements, de fondations ou d'associations, d'États étrangers, d'organisations internationales ou de l'Union européenne, pour toutes missions relevant de ses attributions.

GARANTIES D'EXERCICE DES MISSIONS ET PRÉROGATIVES DES INSPECTEURS

Les missions confiées aux membres du service sont réalisées dans des conditions qui contribuent à garantir la cohérence, l'objectivité et la qualité des travaux transmis.

Chaque membre du service organise et conduit en toute indépendance ses missions, dans le respect des principes déontologiques, référentiels méthodologiques et normes professionnelles qui lui sont applicables. Il formule librement ses constats, analyses et préconisations et rend compte individuellement de ses missions par des rapports qu'il signe et que le chef du service transmet aux ministres commanditaires.

Il ne reçoit, ni ne sollicite d'instruction d'aucune autorité dont les intérêts pourraient entrer en conflit avec le bon accomplissement de ses missions.

Sans préjudice des dispositions du code général de la fonction publique, les membres du service sont tenus de se conformer aux principes déontologiques précisés par une charte de déontologie élaborée après consultation du comité de l'inspection générale et publiée au Journal officiel à l'initiative du chef du service.

* Extraits du décret n° 2022-1627 du 23 décembre 2022 relatif à l'organisation et aux missions du service de l'inspection générale de l'administration.

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : Michel ROUZEAU

CONCEPTION / RÉDACTION :

François SCARBONCHI, Ève PERENNEC SEGARRA, Simon BACIK et Béatrice GIRON

CONCEPTION / RÉALISATION GRAPHIQUE : Séverine FRANSON (DICOM - ministère de l'Intérieur et des Outre-mer)

CRÉDITS PHOTOS : Couverture ©MI/SG/DICOM/D.MENDIBOURE - Adobe Stock (p 30, 32, 35, 47).

Rapport d'activité
2022



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

 twitter.com/IGA_Interieur/