



MINISTÈRE  
DE L'INTÉRIEUR  
ET DES OUTRE-MER

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



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



**2023**

*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.*

*L'IGA est également le service d'inspection du ministre de l'Intérieur et des Outre-mer. Placée sous son autorité directe, elle bénéficie d'une indépendance pour la conduite de ses travaux. 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.*



© M/SG/DICOM/D.MENDIBOURE

Michel Fouzeau

Chef du service de l'IGA

# Éditorial

Conseil du ministre de l'Intérieur et des Outre-mer et des membres du Gouvernement, l'inspection générale de l'administration l'est plus que jamais, au vu des nombreuses missions d'appui ou de prospective qui lui sont confiées. L'IGA a su contribuer à la politique gouvernementale de réduction du recours par les administrations aux prestations de conseil, en se substituant par ses livraisons à des travaux qui étaient antérieurement confiés à des organismes privés rémunérés pour les effectuer.

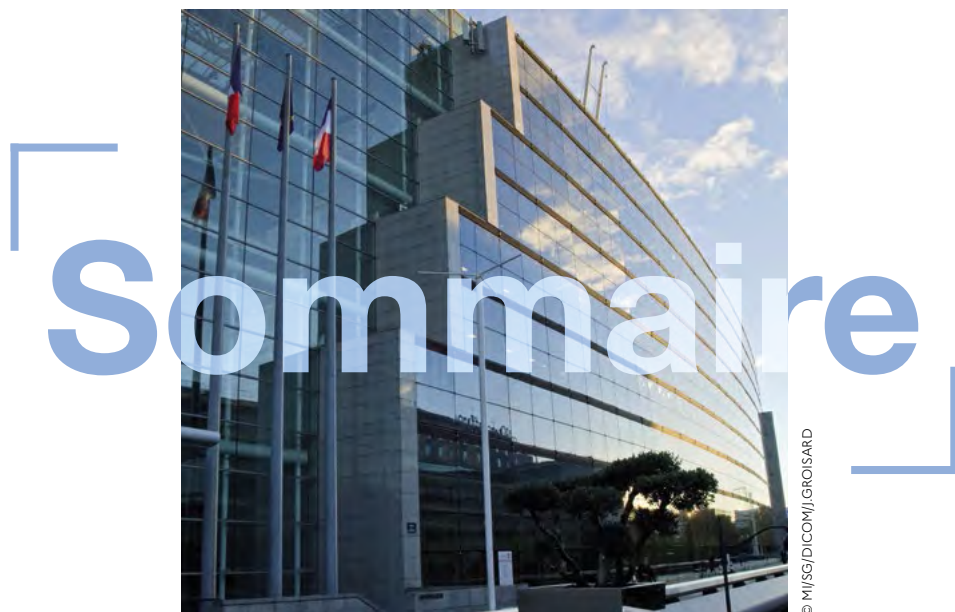
Pour autant, l'IGA exerce constamment son premier métier, celui du contrôle de la régularité des procédures et de l'emploi des crédits, devant l'exigence accrue d'exemplarité du Gouvernement, qui répond à celle de nos concitoyens et aux aspirations de la société. Le respect des règles relatives à l'octroi des subventions et à la passation des marchés publics, la prévention et la sanction des violences sexistes et sexuelles et des dérives managériales et déontologiques, ont constitué des motifs fréquents de saisine du service et donné lieu à des rapports dont les propositions ont été suivies d'effet.

Les recommandations formulées par les membres de l'IGA au titre de l'audit interne, dans le cadre de la mission et du comité ministériels d'audit interne, sont des guides pour la prise en compte des risques et la réussite de la transformation publique.

Quant à l'évaluation des politiques et des organisations publiques, en temps normal comme en temps de crise, elle représente encore et toujours la majorité des rapports de l'IGA, qui s'y consacre avec les inspections métier du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer et avec les autres inspections générales de l'État. L'abondance des travaux consacrés aux sécurités dans leur sens le plus large, aussi bien qu'aux conséquences multiformes du changement climatique, traduit bien le double ancrage, ministériel et interministériel, de l'IGA.

En 2023, l'IGA a vécu un exercice entier sous le nouveau régime statutaire d'emploi fonctionnel issu de la réforme de l'encadrement supérieur de l'État. Elle s'en est pleinement emparée, en recrutant beaucoup, un cinquième de ses effectifs ayant été renouvelés au cours de l'année suite au départ de piliers du service, collègues connus et reconnus par nos autorités et nos partenaires. L'IGA a continué à diversifier le parcours professionnel de ses membres, en proposant des profils originaux à l'autorité de nomination. Celle-ci, de son côté, a validé toutes les propositions du comité de sélection, paritaire, qui associe des personnalités extérieures à des membres du service de toutes les générations.

Bonne lecture!



© MIJSS/DICOM/J. GROISARD

<b>Faits et chiffres en 2023</b> .....	<b>3</b>
<b>Sécurité intérieure</b> .....	<b>17</b>
<b>Citoyenneté et société</b> .....	<b>25</b>
<b>Protection des populations</b> .....	<b>33</b>
<b>Territoires</b> .....	<b>43</b>
<b>Vie de l'IGA</b> .....	<b>55</b>

# 1

# Faits et chiffres en 2023

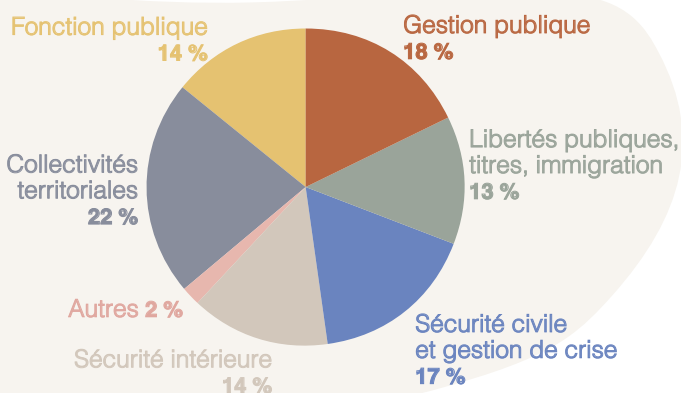


# L'IGA en 2023 : chiffres clés



— Missions par type —

— Missions par thème —



## 54 missions interministérielles, réalisées 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 des services de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
- l'inspection générale de la justice

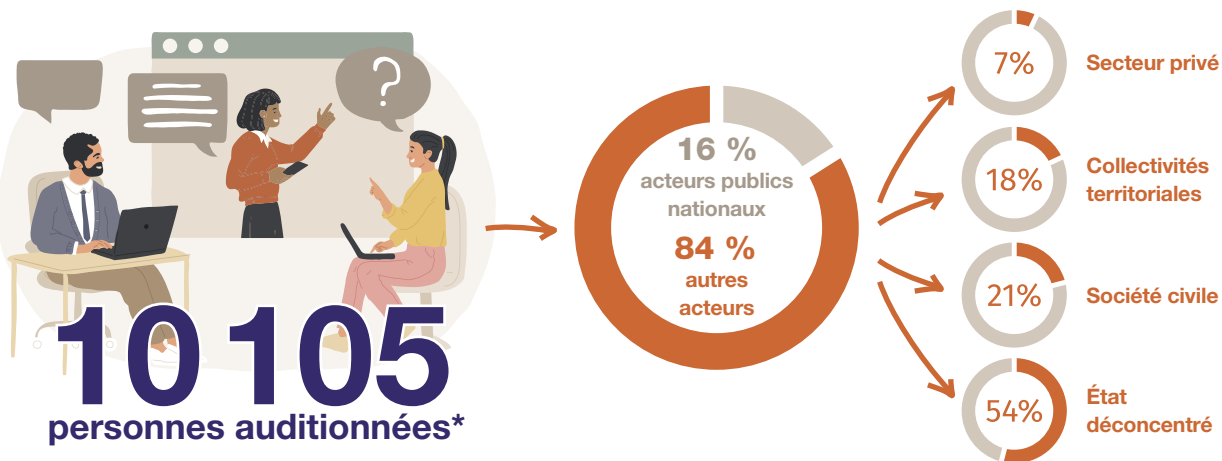
- l'inspection générale des affaires étrangères
- l'inspection générale des affaires culturelles
- le contrôle général économique et financier
- le contrôle général des armées

## 19 missions inter-inspections, réalisées avec

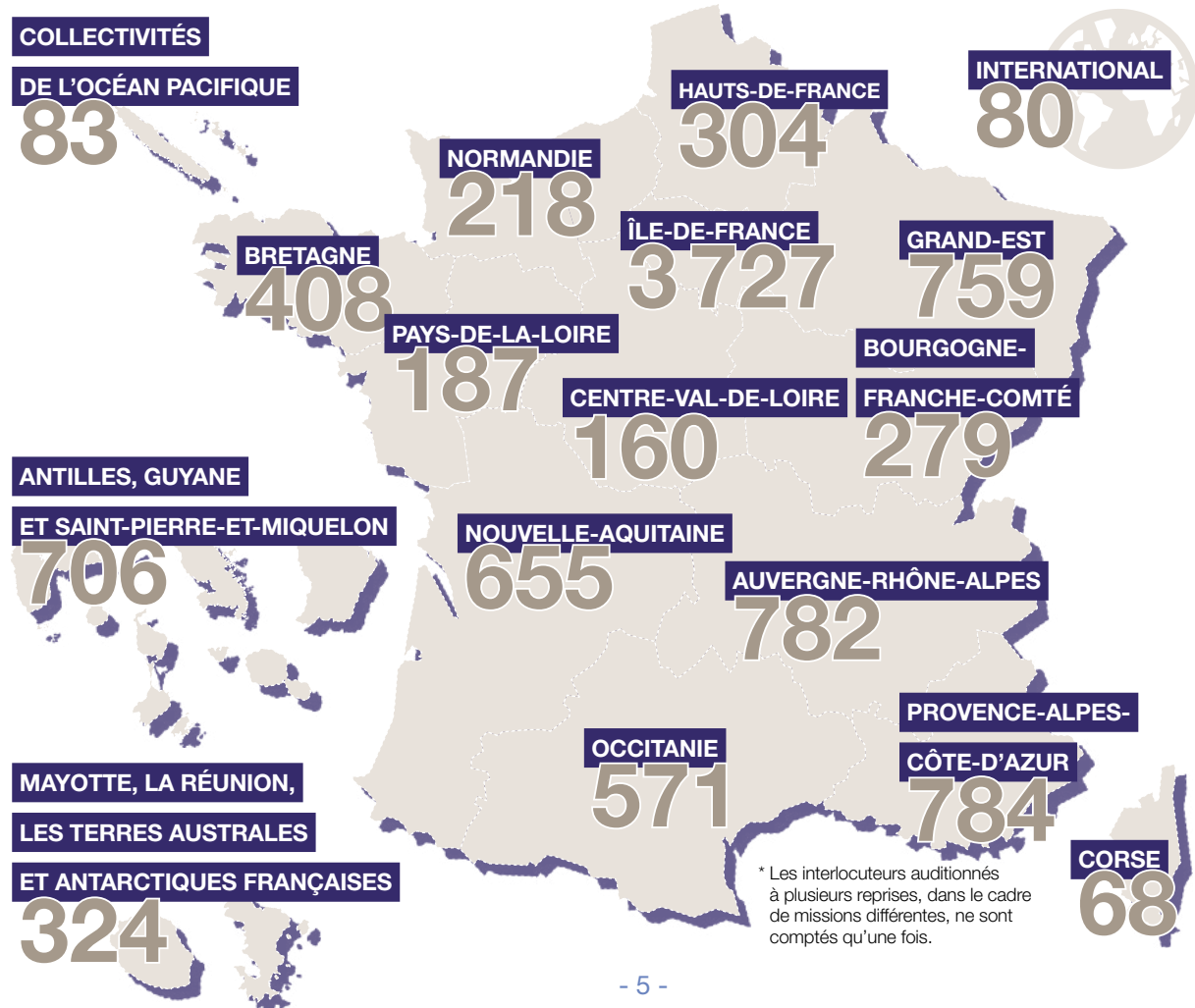
- l'inspection générale de la Police nationale
- l'inspection générale de la Gendarmerie nationale
- l'inspection générale de la sécurité civile
- l'inspection générale de la sécurité intérieure

# En activité à l'IGA: 72

inspectrices et inspecteurs généraux, inspectrices et inspecteurs généraux adjoints, inspectrices et inspecteurs.



## — L'IGA a auditionné des interlocuteurs dans toute la France —



\* Les interlocuteurs auditionnés à plusieurs reprises, dans le cadre de missions différentes, ne sont comptés qu'une fois.





©Florian DAVID/Matignon

**Claire LANDAIS**  
Secrétaire générale du Gouvernement



### **Quelle est la plus-value apportée à la décision publique par les inspections générales et les corps de contrôle ?**

L'action publique a besoin du regard de ces institutions, qui ont le mérite de pouvoir s'extraire de la tyrannie du court terme et de l'urgence. Grâce à leur positionnement et aux profils des personnes qui les composent, les services d'inspection et les corps de contrôle réinjectent du temps long et de la « filiation » dans l'action publique. L'administration a besoin d'une telle capacité à appréhender les sujets avec du recul, pour mieux se projeter dans l'avenir.

Pour les cadres supérieurs et dirigeants de la fonction publique, ces services apportent également l'opportunité de mettre leur expérience à disposition de la collectivité. En cohérence avec la réforme de la haute fonction publique, ils constituent un vivier de personnes de haut niveau qui peuvent être sollicitées en renfort dans la conduite d'un projet. La période de la crise sanitaire a montré combien il était important de pouvoir ainsi compter sur des professionnels de haut niveau. Les Jeux olympiques et paralympiques de 2024 peuvent conduire à renouveler cette pratique.

### **Qu'attendre, dans les années qui viennent, des inspections générales et en particulier de l'IGA pour contribuer à la transformation publique ?**

Les services d'inspection travaillent de la même façon sur certains sujets, pour lesquels il est essentiel d'avoir des référentiels communs. Pour d'autres, la pluralité des méthodes et des calendriers est plus marquée. Cette diversité est légitime, car ces institutions adoptent des angles d'analyse différents et complémentaires, auxquels

s'ajoutent ceux de la Cour des Comptes et du contrôle parlementaire. Ces missions n'étant pas interchangeables, leurs analyses doivent pouvoir se cumuler. Cela peut conduire néanmoins au risque de soumettre l'administration à une forme d'évaluation en continu, qui peut être particulièrement contraignante pour certains services.

### **Les services d'inspection constituent un vivier de cadres de haut niveau, qui peuvent venir en renfort de certains projets.**

Dans ces situations, pour que la concentration temporelle d'enquêtes et de contrôles soit bénéfique pour l'action publique, il est important que les services d'inspection et de contrôle se parlent. Cela invite à penser les programmes en commun chaque fois que cela est possible, pour identifier la bonne articulation entre chacun et permettre que les regards, complémentaires et légitimes, se déroulent au mieux. Se coordonner est ainsi une démarche pertinente, comme le font par exemple les services d'inspection du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer au sein du collège des inspections générales présidé par le chef de service de l'IGA. Si avec la Cour des comptes et le Parlement les modalités seront nécessairement différentes, l'État a besoin sur le sujet de l'évaluation de relations interinstitutionnelles apaisées, ce qui passe par le dialogue et le partage de perspectives.



# Des missions aux décisions

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

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

**Enquêtes administratives de sécurité** faites par le service national des enquêtes administratives de sécurité (SNEAS) et le commandement spécialisé pour la sécurité nucléaire (CoSSeN) : la chancellerie a décidé de suivre la recommandation de la mission inter-inspections d'une ouverture plus systématique des pièces de procédure judiciaire à ces deux entités de manière à rendre plus étayées leurs enquêtes.

**Retour d'expérience sur la gestion de l'eau durant la sécheresse 2022** : les constats de la mission inter-inspections ont été détaillés aux membres du comité d'anticipation et de suivi hydrologique (CASH) et aux préfets réunis par les ministres concernés. Par ailleurs, le « Plan d'action pour une gestion résiliente et concertée de l'eau » du Gouvernement reprend une partie des recommandations de la mission.

**Adéquation missions/moyens des secrétariats généraux pour l'administration du ministère de l'Intérieur (SGAMI)** : les directions centrales ministérielles concernées ont engagé des travaux sur le dispositif d'indicateurs élaboré par la mission d'inspection. La direction de l'évaluation de la performance, de l'achat, des finances et de l'immobilier (DEPAFI) met en œuvre les préconisations de la mission d'inspection de réunir des groupes de travail thématiques pour définir un plan d'action « SGAMI 2027 ».

**Bilan des contrats de relance et de transition écologique (CRTE)** : le ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires s'inspire des constats et recommandations de la mission inter-inspections pour publier un recueil de fiches actions-opérationnelles sur les CRTE.

**Soutiens de l'État en faveur des mobilités durables dans les espaces peu denses** : le programme France ruralités présenté par le Gouvernement reprend la proposition de

la mission inter-inspections portant sur la création d'un fonds destiné à accompagner en ingénierie et investissements les projets d'offre de transports en milieu rural.

**Aptitude à la conduite** : plusieurs recommandations de la mission d'inspection ont été reprises par le comité interministériel de la sécurité routière (CISR) afin de mieux détecter les comportements à risque et d'améliorer le dispositif du contrôle médical d'aptitude à la conduite.

**Amendes forfaitaires délictuelles** : suivant l'une des recommandations de la mission d'inspection, un décret permet désormais le paiement immédiat du montant minoré d'une amende forfaitaire délictuelle, auprès de l'agent verbalisateur.

**Action climatique de l'État, des collectivités territoriales et des entreprises** : une circulaire du Gouvernement aux préfets de région reprend plusieurs des recommandations de la mission inter-inspections, notamment l'organisation d'une concertation dans chaque région avec les acteurs institutionnels afin d'arrêter un programme d'actions opérationnelles.

**Mise en œuvre de trois politiques décentralisées au département de Mayotte** : le Gouvernement a validé l'ensemble des recommandations financières de la mission inter-inspections. Un soutien financier immédiat a été apporté au département dans le cadre d'un amendement au projet de loi de fin de gestion pour 2023, et un amendement au projet de loi de finances pour 2024 a prévu un soutien plus important en 2024.



# Une année de rencontres

## SÉMINAIRE ANNUEL DANS LES HAUTS-DE-FRANCE (2)

Les membres du service ont notamment visité le quartier du Pile à Roubaix, secteur d'intervention du programme métropolitain de requalification des quartiers anciens dégradés.



## COLLOQUE ÉRIGNAC SUR LE THÈME « NOS DÉMOCRATIES FACE AUX NOUVEAUX OBSCURANTISMES » (1)

Plusieurs membres de l'IGA ont organisé et animé la réflexion lors de ce colloque.



## RENCONTRE ANNUELLE DES INSPECTIONS GÉNÉRALES (5)

La charte de travail inter-inspections, dont la révision a été coordonnée par l'IGA, a été adoptée par l'ensemble des inspections générales dans une démarche d'amélioration continue des modes de collaboration.



## PRÉSENTATION AU MINISTRE DE L'INTÉRIEUR ET DES OUTRE-MER DES CONCLUSIONS D'UNE ÉTUDE PROSPECTIVE SUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (6)

## RESTITUTION DE LA MISSION SUR LA CRÉATION D'UN FONDS DE PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE (7)

dans la fonction publique territoriale au ministre de la transformation et de la fonction publiques



## OBSERVATOIRE RH DE LA FONCTION PUBLIQUE (8)

Corinne Desforges, inspectrice générale, est intervenue dans le cadre d'un colloque organisé par Acteurs publics sur les leviers de fidélisation et d'épanouissement des agents publics.

### **VISITE DU NOUVEAU LABORATOIRE DE POLICE SCIENTIFIQUE DE PARIS** (3)

Le groupe référent sécurité intérieure a permis aux membres du service de découvrir sur le terrain l'organisation, les missions et les moyens du service national de police scientifique (SNPS), dont la création était issue d'une recommandation de l'IGA.



### **ACCUEIL DES ÉLÈVES DE LA PROMOTION APOLLINAIRE DE L'INSP AFFECTÉS AU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR** (4)

Michel Rouzeau, chef de l'IGA, a présenté aux nouveaux fonctionnaires du ministère l'organisation et les missions du service, ainsi que les nouvelles modalités de recrutement.



### **PARTICIPATION À LA PARISIENNE** (10)

Quatre membres de l'IGA ont participé à cette course au sein de l'équipe « Femmes de l'Intérieur ».



### **RENCONTRE AVEC LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL POUR L'ADMINISTRATION DU MINISTÈRE DES ARMÉES** (11)

Christophe Mauriet, secrétaire général pour l'administration, et Valérie Peneau, déléguée à la transformation et à la performance ministérielles, tous deux inspecteurs généraux, ont décrit le rôle de cette entité au sein du ministère des Armées et échangé avec les membres du service sur les enjeux communs avec le ministère de l'Intérieur et des Outre-mer.



### **FORUM DE L'ASSOCIATION DES PRÉFETS ET REPRÉSENTANTS DE L'ÉTAT DE LA FRANCOPHONIE SUR LES CONSÉQUENCES DU DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE** (9)

Catherine Ferrier, inspectrice générale, a animé une table ronde sur l'action des représentants de l'État face au dérèglement climatique à partir des exemples de 4 pays : Belgique, Suisse, Haïti et Côte d'Ivoire.



# Séminaire annuel de l'IGA

Comme chaque année, le séminaire annuel est l'occasion pour les membres du service de partager des réflexions sur les thématiques de travail de l'IGA hors du cadre des missions.

Le séminaire de 2023 était consacré à la thématique des frontières vue depuis la région Hauts-de-France, à l'invitation du préfet Georges-François LECLERC.

Les nombreux intervenants – fonctionnaires des différentes administrations concernées, politiques, et universitaires, ont apporté des éclairages complémentaires et suscité des échanges riches et concrets.

Une première table ronde a dressé l'état des lieux et les perspectives de la politique migratoire dans l'espace Schengen, dans le contexte du rétablissement des contrôles aux frontières intérieures lié à la lutte antiterroriste. La deuxième table ronde a permis d'illustrer la coopération opérationnelle de police en zone transfrontalière à travers les outils et les structures mis en place dans le département du Nord.

La suite de la journée a été consacrée à la découverte d'un grand projet d'aménagement transfrontière : le Canal Seine Nord Europe, qui connectera le réseau fluvial français aux 20000 kilomètres de voies européennes à l'horizon 2030.

Le séminaire a également permis aux membres du service de réaliser deux visites de terrain, à Croix (à la découverte du site historique de la Villa Cavrois, réhabilitée en 2015) et à Roubaix (dans le quartier du coron « textile » du Pile, qui fait l'objet d'un programme ambitieux de requalification urbaine).



# Les rapports de l'IGA alimentent le débat public

Les inspectrices et les inspecteurs généraux de l'IGA sont régulièrement invités par les parlementaires à présenter le résultat de leurs missions.

En 2023, cinq auditions se sont déroulées au Sénat et à l'Assemblée nationale :

- La commission d'enquête du Sénat sur **les émeutes urbaines** de l'été 2023 a auditionné les membres de la mission sur le profil des émeutiers ;
- La mission d'information de l'Assemblée nationale sur **la réforme de la police judiciaire** a auditionné les membres de la mission qui a travaillé à l'évaluation des directions territoriales et départementales de la Police nationale ;
- La mission d'information sur les communes nouvelles de l'Assemblée nationale a auditionné les membres de la mission qui a établi **un bilan des communes nouvelles** ;
- Le rapporteur spécial du programme « sécurité civile » de la commission des finances de l'Assemblée nationale a auditionné les membres de la mission sur **le financement des services départementaux d'incendie et de secours** ;
- La commission sur le statut de l'élu local de l'Assemblée nationale, puis la délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation, ont auditionné les membres de la mission sur **la formation des élus locaux**.

Les travaux de l'IGA font également l'objet d'une attention particulière de la presse généraliste et spécialisée, qui en relaie les principaux constats et recommandations.





©MINEFI

**Catherine SUEUR**  
Cheffe du Service de l'Inspection  
générale des finances



### Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

J'ai commencé ma carrière à l'IGF, puis j'ai exercé des fonctions de direction générale opérationnelle notamment dans le domaine de la culture et celui des médias (directrice générale adjointe du Musée du Louvre, directrice générale déléguée de Radio France). J'ai également eu l'opportunité de travailler dans le secteur privé, au sein du groupe Le Monde.

Mon parcours m'a convaincue qu'il était tout aussi important de concevoir des politiques publiques (ce que l'on fait dans les services d'inspection ou en administration centrale) que de les mettre en œuvre (ce que l'on fait dans les opérateurs où j'ai exercé). Ce sont les deux facettes indissociables de l'action publique et les meilleures réformes sont celles que l'on parvient à mettre en œuvre.

J'ai également eu l'occasion de revenir exercer à deux reprises à l'IGF, à chaque fois pour mener des missions passionnantes, dont une avec l'IGA consacrée aux budgets annexes des collectivités territoriales.

### Quels sont les principaux enjeux de votre poste actuel et plus généralement ceux de l'IGF ?

Le plan stratégique de l'IGF repose sur deux axes : réaliser des missions qui correspondent aux grands enjeux du Gouvernement : la maîtrise des finances publiques, la planification écologique, l'efficacité des services publics pour en citer quelques-uns ; recruter des talents issus de l'ensemble de la haute fonction publique pour réaliser ces missions. L'IGF est un service de hauts potentiels de la haute fonction publique. Exercer des fonctions d'inspectrice ou d'inspecteur des finances est l'occasion d'acquérir des

méthodes et des compétences utiles dans la réalisation des missions de l'IGF mais également pour exercer les postes suivants dans d'autres administrations, collectivités ou opérateurs.

La politique de ressources humaines et en particulier du recrutement est un pan très important de mon activité. La féminisation du métier est un enjeu central et nous avons créé le réseau des inspectrices des finances, « *Women@IGF* » pour favoriser les candidatures féminines et atteindre la parité dans nos recrutements.

**Une mission conjointe,  
c'est l'occasion de mettre  
en commun des compétences  
et des regards complémentaires.**

### De quelle manière les inspections générales contribuent-elles à l'action publique ?

Environ deux tiers des missions de l'IGF sont des missions menées conjointement avec un autre service d'inspection. Avec l'IGA, nous avons réalisé plusieurs missions ensemble en 2023, par exemple, une mission IGA-IGF a analysé la territorialisation de la compensation de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).

Ce travail conjoint est très précieux. Une mission conjointe n'est pas une gigantesque réunion inter-ministérielle mais l'occasion de mettre en commun des compétences et des regards complémentaires au service d'une politique publique et de faire des propositions en toute indépendance. Cette dernière est essentielle car elle apporte une valeur ajoutée au travail gouvernemental.

# De nombreuses missions inter-inspections

**L'IGA conduit une part importante de ses missions dans le cadre d'un travail collaboratif avec d'autres inspections générales et services de contrôle.**

## **Avec les inspections générales du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer**

En 2023, 19 missions ont été réalisées à l'issue d'un travail conjoint avec les inspections du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer : l'inspection générale de la Police nationale (IGPN), l'inspection générale de la Gendarmerie nationale (IGGN), l'inspection générale de la sécurité civile (IGSC) et l'inspection générale de la sécurité intérieure (IGSI). Cette configuration permet de bénéficier de l'expertise métier propre à chacune de ces inspections dans la conduite de missions permanentes (par exemple, l'évaluation des politiques locales de sécurité), d'audits ou d'évaluations de politiques publiques relevant de leur champ de compétence.

Dans le cadre du collège des inspections générales du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, présidé par le chef du service de l'IGA, des échanges réguliers ont lieu entre les inspections. Le séminaire des inspections générales du ministère, consacré chaque année à une thématique de travail commune, permet aux membres de l'IGA et de ces inspections de partager des temps de réflexion au-delà du cadre des missions.

## **Avec les inspections générales des autres ministères**

En 2023, 54 missions, soit plus de la moitié des missions de l'IGA, ont été réalisées dans le cadre d'un travail partenarial avec 11 inspections générales et services de contrôle d'autres ministères. Ces travaux interministériels présentent l'intérêt de croiser les regards sur des politiques publiques ou des thématiques relevant de différents ministères. À partir d'apports et d'expertises complémentaires, ils permettent de bâtir un diagnostic partagé construit par les inspectrices



©MIOM/SG/DICOM/E.DELEUS

et les inspecteurs à l'occasion de leurs échanges, formant la base des propositions adressées au Premier ministre ou aux ministres concernés.

Depuis 2018, une charte méthodologique des missions interministérielles conjointes précise les pratiques applicables aux différentes phases de travail. Cette charte a fait l'objet d'un bilan et d'une actualisation coordonnée par l'IGA et approuvée par les chefs des services d'inspection générale lors de leur rencontre annuelle fin 2023.

Parmi les missions interministérielles figurent les missions d'évaluation des dégâts sur les biens des collectivités territoriales causés par des événements climatiques et géologiques majeurs. Ces missions sont conduites avec l'inspection générale de l'environnement et du développement durable lorsque les dommages constatés dans un département dépassent un seuil estimatif de 6 M€. Elles ont pour objectif d'accompagner les services de l'État dans la mise en œuvre de la dotation de solidarité nationale en faveur des collectivités touchées. Un guide méthodologique conçu par les deux inspections générales est transmis aux préfetures et aux collectivités concernées afin de favoriser la constitution et l'instruction des dossiers de demande de subvention.



# Parcours croisés : l'IGA accueille des profils variés

Jérôme BEUCHER

Inspectrice générale  
adjointe



Raphaël CARDET

Inspecteur

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

**SB:** Après l'agrégation de géographie, j'ai réalisé un travail de doctorat sur l'intégration du risque d'inondation dans les espaces de renouvellement urbain en Seine-amont et dans l'Est londonien. J'ai ensuite enseigné à l'institut universitaire de formation des maîtres (IUFM) de Paris, puis en classe préparatoire aux grandes écoles aux lycées Thiers (13), Montaigne (33) et Henri IV (75). Je me suis parallèlement investie dans des travaux de recherche sur les politiques environnementales en France et en Californie et dans plusieurs travaux éditoriaux sur les thèmes qui me sont chers (risques et transition, géographie de la France ou encore géopolitique).

## Mes premières missions confirment la pertinence de mon choix.

**RC:** J'ai commencé ma carrière comme conseiller de chambre régionale des comptes, avec un métier orienté sur le contrôle des comptes et de la gestion, impliquant analyse financière, connaissances juridiques des fonctions supports des collectivités et investigation des manquements au devoir de probité. J'ai rejoint le groupe des sous-préfets à la relance et poursuivi sur les sujets relatifs à l'accompagnement des collectivités et le développement économique et social du territoire.

Dans cette veine, j'ai ensuite travaillé au ministère chargé du tourisme, à la direction générale des entreprises sur des fonctions de directeur de projets.

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

**SB:** Lors de ma participation à la 225<sup>e</sup> session régionale de l'institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN), j'ai réalisé combien je souhaitais mettre mon expertise scientifique davantage au service de l'analyse et de l'évaluation des politiques publiques. L'IGA m'a semblé le cadre professionnel idéal pour allier travail collégial, émulation intellectuelle constante, indépendance d'esprit mais aussi proximité du terrain et montée en compétences sur des sujets divers. Depuis mon arrivée, j'ai énormément appris sur l'action publique et je mesure ma chance de bénéficier des conseils d'inspecteurs généraux à la carrière très riche et très diverse.

**RC:** J'ai eu à connaître l'IGA dans le cadre de diverses missions rencontrées en préfecture. Le positionnement de l'IGA, au cœur du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer tout en ayant une vision d'ensemble des administrations publiques, une diversité de profils chevronnés, des missions intéressantes, sont autant de raisons qui m'ont poussé à présenter ma candidature. Je suis heureux de pouvoir côtoyer au sein de l'IGA des collègues aux profils très diversifiés, mais ayant en commun un attachement certain pour les fonctions régaliennes et le service de notre pays.

# Les étapes d'une mission de l'IGA



1

## 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, etc.)
- Fournie par les services



2



3

## ENTRETIENS

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

## CONSTATS ET CONCLUSIONS

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



4



5

## REMISE DU RAPPORT AU COMMANDITAIRE

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

## SUIVI DES RECOMMANDATIONS

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



6





©MIOM/SG/DICOMIA/LEJEUNE

**Frédéric VEAUX**  
Directeur général de la Police nationale



### Quels ont été les dossiers marquants de l'année 2023 pour la Police nationale ?

Pour la direction générale de la Police nationale, l'année 2023 a été marquée par la réforme de son organisation centrale et territoriale, la plus importante de son histoire récente. L'objectif de cette transformation est de décloisonner et de déconcentrer, avec la constitution de filières structurant les différents métiers de la Police nationale (sécurité publique, police judiciaire, renseignement territorial, police aux frontières), qui pourront s'appuyer sur une fonction ressources humaines, finances et soutien transversale et consolidée. Ces filières sont déclinées, au niveau zonal et au niveau départemental, sous l'autorité d'un directeur unique renforçant le pilotage des services dans chaque territoire, tout en tenant compte de ses spécificités et de ses enjeux propres.

La mise en œuvre de cette réforme a bénéficié des travaux de la mission conduite par l'IGA, l'IGPN et l'IGJ, soulignant le caractère positif de la création des directions territoriales de la Police nationale en outre-mer – une plus grande lisibilité de l'action de la police, une multiplication des opérations interservices, un meilleur partage des moyens et des effectifs, une meilleure circulation de l'information, l'augmentation de la présence des policiers sur la voie publique – sans que l'autorité judiciaire ne perde le libre choix de la formation d'enquête, ni que les personnels de police judiciaire chargés de la criminalité organisée n'aient été détournés de leur mission.

### Comment l'IGA contribue-t-elle à la réflexion et à la prise de décision de votre direction générale ?

Les travaux de l'IGA ont également été nourris en matière de lutte contre l'immigration clandestine, dans le contexte d'une pression migratoire toujours plus forte, de la transformation de l'OCRIEST en office de lutte contre le trafic illicite de migrants (OLTIM) et de l'expérimentation d'une force aux frontières dans les Alpes-Maritimes et les Hautes-Alpes, placés sous l'égide de la direction nationale de la police aux frontières. Sur ce dernier sujet, l'IGA a été mobilisée pour évaluer l'efficacité du dispositif de lutte contre l'immigration clandestine et proposer des orientations en vue de la création de la force aux frontières. Sur la thématique migratoire, l'accueil en urgence dans le Var, en novembre 2022, du navire Ocean Viking a également fait l'objet d'une mission d'évaluation de l'IGA, comme le traitement des problématiques sanitaires dans les centres de rétention administrative.

**Les travaux de l'IGA permettent à la Police nationale de disposer d'un solide retour d'expérience.**

Ces travaux d'évaluation, de contrôle et d'audit sont toujours très précieux pour la Police nationale. Ils permettent à notre institution de disposer d'un solide retour d'expérience questionnant nos méthodes, d'identifier des pistes d'amélioration et de valoriser nos savoir-faire.

# 2

# Sécurité intérieure



## En 2023, la mobilisation intensive de l'IGA dans le champ de la sécurité intérieure a souvent pris la forme de missions conjointes avec les inspections générales d'autres ministères, montrant l'intérêt d'une approche multidisciplinaire et interministérielle de ces problématiques.

Année marquée par le déroulement ou la préparation de grands événements sportifs (Coupe du monde de rugby puis Jeux Olympiques et Paralympiques), 2023 a également connu une actualité dense, d'où une forte sollicitation de l'IGA sur la sécurité intérieure. De nombreuses missions de nature différente (inspection, évaluation, audit) ont été menées, en association fréquente avec d'autres inspections ministérielles ou interministérielles.

Parmi les missions de l'année, on peut mentionner l'analyse des profils et des motivations des délinquants interpellés à l'occasion de l'épisode de violences urbaines, conduite au cœur de l'été avec l'inspection générale de la justice (IGJ), avec un écho important dans le débat public. De même, la mission diligente sur les mineurs radicalisés a permis d'approfondir des sujets aussi sensibles que la détection de la radicalisation dans les établissements scolaires ou le mode de scolarisation à privilégier pour ces publics, en lien avec l'IGJ et l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR). Quant à la réforme territoriale en cours de la Police nationale, elle a fait l'objet d'une mission d'évaluation conjointe portant sur les directions territoriales de la Police nationale (DTPN) créées en Outre-mer et sur les directions départementales de la Police nationale (DDPN) expérimentées dans huit départements de métropole, qui a permis de définir les conditions nécessaires à une généralisation réussie.

Des missions ministérielles ont également été réalisées avec l'IGPN et l'IGGN. Elles ont notamment permis d'évaluer l'ampleur des stocks de procédures au sein des forces de sécurité intérieure, d'en cerner les causes et de proposer des mesures en vue de leur résorption. Après un travail d'actualisation de la méthodologie mise en œuvre, deux missions d'évaluation de la politique locale de sécurité ont été menées, dont l'une dans un département ultra-marin. Un audit du risque routier professionnel au sein du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, qui concerne principalement les forces de sécurité intérieure, a également été mené à bien.

Illustration de la variété des missions menées, le dispositif de contrôle aux frontières a fait l'objet d'une évaluation en vue de la définition d'une « force des frontières » à la française. Les modalités de fiabilisation et de simplification de la chaîne de traitement des amendes ont été analysées, tout comme l'efficacité du recours à la vidéoprotection.

Enfin, à travers les travaux menés par un groupe thématique et l'audition de grands témoins, l'IGA suit en permanence les sujets stratégiques de la sécurité intérieure, tels que par exemple le développement des polices municipales, les mutations de la lutte antiterroriste ou encore l'innovation en matière de police technique et scientifique.



**Jean-Christophe MORAUD, Jean-Marie SALANOVA**, inspecteurs généraux

**Maxime BONNEFOUS**, inspecteur

*Animateurs et secrétaire du groupe référent « Sécurité intérieure »*



# La prise en charge des mineurs radicalisés

Dans le contexte de l'attentat du 13 octobre 2023 à Arras, l'IGA, l'inspection générale de la justice (IGJ) et l'inspection générale de l'éducation nationale, du sport et de la recherche (IGÉSR) ont été saisies d'une mission relative à la détection, au suivi et aux modalités de scolarité des mineurs radicalisés ou en voie de radicalisation.

Le dispositif de détection et de signalement interne à l'éducation nationale a permis en 2022 la remontée d'environ 100 000 faits, dont 716 concernaient la radicalisation. La mission estime ce dispositif bien adapté, avec des marges de progression : une extension souhaitable au secteur privé sous contrat, l'accès à des outils statistiques au niveau académique et une meilleure connaissance des outils et des organisations en place, que pourrait favoriser une réunion des chefs d'établissements du département, à la rentrée scolaire, à l'initiative du recteur et/ou du directeur académique des services de l'éducation nationale (DASEN) avec le préfet, le procureur de la République et les services de renseignement.

Les dispositifs interministériels de suivi et de prise en charge des personnes radicalisées, y compris mineures, sont pertinents. Les groupes d'évaluation départementaux (GED) sont robustes et associent systématiquement les DASEN. Les cellules départementales de suivi pour la prévention de la radicalisation et l'accompagnement des familles (CPRAF) peuvent encore être renforcées. La mission suggère notamment la création de systèmes d'information départementaux spécifiques. Elle confirme, pour l'ensemble du dispositif, une précédente recommandation de l'IGA appelant à une meilleure implication de la psychiatrie.

La scolarité des mineurs radicalisés devrait s'appuyer sur un modèle individualisé associant

des partenaires extérieurs, de préférence à une scolarisation en internat dédié. Cette dernière option se heurte à des obstacles juridiques, sécuritaires et d'efficience non surmontable. La mission propose la création d'un « projet d'accueil individualisé pour mineurs radicalisés » (PAI-MR), fondé sur le diagnostic pluridisciplinaire mené par la CPRAF et rendant possibles des actions conduites hors champ scolaire ainsi que l'intervention de partenaires extérieurs.



©MIOM/SG/DICOM/PC/CHAUD

**Le désengagement de la radicalisation nécessite une scolarisation dans un milieu « socialisé » pour sortir l'individu de son enfermement.**

Enfin, la mission estime utile de déployer au niveau académique le maillage défense et sécurité développé depuis plusieurs années et de redéployer dans les territoires les plus concernés les équipes mobiles de sécurité (EMS) pour une meilleure réactivité sur le terrain.



**Jérôme LEONNET et Emmanuel BARBE**, inspecteurs généraux  
**Stéphanie BEUCHER**, inspectrice générale adjointe

# La réforme territoriale de la Police nationale

L'IGA a été chargée par le ministre de l'Intérieur et des Outre-mer et par le garde des Sceaux, ministre de la Justice, conjointement avec l'inspection générale de la justice (IGJ), de la réalisation d'une évaluation des directions territoriales de la Police nationale (DTPN) créées en Outre-mer et des directions départementales de la Police nationale (DDPN) expérimentées dans huit départements de métropole, afin de définir les conditions souhaitables d'une réforme territoriale de la Police nationale.

objectifs d'unicité de commandement et de décloisonnement des services de police œuvrant sur ces territoires. Elle a porté un jugement plus mitigé sur les expérimentations de certaines DDPN en métropole, il est vrai réalisées à droit constant et sans cadrage national suffisant.

À l'occasion de cette évaluation, la mission IGA/IGJ a pu mettre en avant les risques inhérents à une réforme d'une telle ampleur et a formulé une vingtaine de recommandations. Elle a notamment insisté sur les moyens à préserver pour les missions de police judiciaire, dont l'action dépasse fréquemment l'échelon départemental, et sur les garanties à apporter à l'autorité judiciaire. Elle a préconisé une démarche globale de maîtrise des risques englobant les autres transformations conduites en parallèle au sein de la Police nationale (réforme de l'administration centrale, création de l'académie de police, réorganisation de la fonction numérique, etc.).

Les deux ministres commanditaires se sont engagés à suivre l'intégralité des recommandations formulées par l'IGA et par l'IGJ, ce qui a contribué à renforcer l'acceptation de cette réforme. Le décret du 2 novembre 2023 relatif aux services déconcentrés et à l'organisation de la Police nationale, qui crée des directions zonales de la Police nationale (DZPN) ainsi que, dans chaque département de métropole, une DDPN – ou bien une direction interdépartementale de la Police nationale (DIPN) lorsque l'un des services a une compétence extra-départementale – traduit juridiquement cette réforme, dont la mise en œuvre concrète doit se poursuivre, aux niveaux central, zonal et territorial, et en cohérence avec les autres réformes conduites au sein de la Police nationale.



©DGFN/SCOP

**L'engagement  
des ministres commanditaires  
de suivre l'intégralité  
des recommandations  
a facilité la mise en œuvre  
de la réforme.**

La mission a souligné les effets positifs de la création des DTPN d'Outre-mer, au regard des



**Werner GAGNERON, Jérôme LETIER**, *inspecteurs généraux*  
**Benoît CHATARD**, *inspecteur général adjoint*



# Violences urbaines : l'analyse du profil des émeutiers

Le début de l'été 2023 a été marqué par des violences urbaines d'une ampleur inédite survenues à la suite du décès le 27 juin de Nahel Merzouk, tué par le tir d'un policier lors d'un contrôle routier à Nanterre.

Le ministre de l'Intérieur et des Outre-mer et le garde des Sceaux ont saisi l'IGA et l'IGJ afin de disposer, dans un délai d'un mois, d'une analyse des profils et des motivations des personnes condamnées au 31 juillet pour participation aux émeutes.

La mission a conduit ses travaux en s'appuyant sur les données statistiques nationales relatives aux infractions commises, a examiné un échantillon représentatif de 395 dossiers judiciaires de personnes majeures condamnées et s'est appuyée sur les retours d'expérience des acteurs du monde judiciaire.

La mission observe que les personnes condamnées sont majoritairement des hommes de nationalité française, âgés de moins de 25 ans, n'ayant pas de diplôme ou de niveau d'études secondaires, célibataires et sans enfant. La plupart d'entre eux ne présentent pas d'antécédents judiciaires. L'étude des motivations individuelles conduit à écarter les revendications idéologiques ou politiques au profit de l'opportunisme et de l'influence du groupe.

Ces travaux, qui constituent une première contribution à l'analyse des violences urbaines de l'été 2023, comportent aussi une étude sur le cadre juridique et opérationnel nécessaire à la poursuite et à l'approfondissement des analyses par des chercheurs universitaires mobilisés par des instituts de recherche ministériels.



© M/SG/DICOM/DMENDIBOURE

**Face à l'ampleur des violences urbaines de l'été 2023, l'IGA a été saisie pour analyser les profils et les motivations des émeutiers.**

L'IGA a également été saisie par la ministre déléguée chargée des collectivités territoriales et de la ruralité, conjointement avec l'IGEDD, de missions relatives aux équipements des collectivités territoriales détruits ou dégradés lors des émeutes.

Les inspections ont travaillé avec les préfètes des départements dans lesquels le coût estimé des dégâts dépassait le seuil de 15 millions d'euros afin de dimensionner le soutien financier de l'État auprès des collectivités dans la rénovation ou la reconstruction de leurs équipements.

**Marie-Hélène DEBART, Pascal GIRAULT, Pascal LALLE, Jérôme LEONNET, Jean-Marie SALANOVA, Philippe SAUZEY,** inspectrice générale et inspecteurs généraux, **Marion PUJAU-BOSQ,** inspectrice générale adjointe  
**Benoît CHATARD,** inspecteur général adjoint et **Ludvine CHAUVET,** inspectrice

# L'inspection des services de renseignement

## Un organe administratif atypique créé en parallèle de la réforme des services de renseignement

Créée par le décret n°2014-833 du 24 juillet 2014 et placée auprès du Premier ministre, l'inspection des services de renseignement (ISR) est composée, outre de membres de l'IGA, de fonctionnaires ou militaires habilités au secret appartenant au Contrôle général des armées (CGA), à l'Inspection générale des finances (IGF), au Conseil général de l'économie (CGE), à l'Inspection générale de la justice (IGJ) et au collège des inspecteurs généraux des armées, désignés par arrêté du Premier ministre après avis du coordonnateur national du renseignement.

Saisie par le Premier ministre, l'ISR réalise des missions d'inspection, de contrôle, d'audit, d'évaluation, d'étude ou de conseil relatives aux 10 services de renseignement et à l'Académie du renseignement. Le décret du 7 juillet 2016 a créé la fonction permanente de secrétaire général de l'inspection des services de renseignement. Nommé pour deux ans par le Premier ministre, il est chargé d'organiser les missions de l'ISR en liaison étroite avec les chefs des services d'inspection et de contrôle concourant et avec le coordonnateur national du renseignement et de la lutte contre le terrorisme.



### Comment a évolué le contrôle des services de renseignement ?

Depuis la loi du 24 janvier 2015, qui fixe un cadre légal aux activités de renseignement, l'action des services de renseignement fait l'objet d'un contrôle accru et multiforme : contrôle effectué sur la légalité des demandes de techniques de recherche de renseignement par une autorité administrative indépendante – la commission nationale de contrôle du renseignement (CNCTR) ; contrôle parlementaire assuré par la délégation parlementaire au renseignement ; contrôle juridictionnel exercé par une formation spécialisée du Conseil d'État, qui peut être saisie par les particuliers. De façon complémentaire, l'ISR est un outil à la disposition du Gouvernement, pour contrôler et venir en appui de l'ensemble des services français du renseignement.

### Quel est le rôle du secrétaire général de l'ISR ?

Seul organe permanent d'une entité administrative atypique, le secrétaire général a pour rôle d'obtenir des services d'inspection et de contrôle de l'État une mobilisation à la hauteur des missions confiées par le Premier ministre – à travers notamment un vivier de membres disponibles et habilités, de constituer les équipes de contrôle et de participer à la programmation des travaux de l'ISR, qui sont toujours réalisés dans un cadre qui tient compte des impératifs du secret de la défense nationale et des intérêts fondamentaux de la Nation.

# Les stocks de procédures judiciaires

L'IGA, l'inspection générale de la justice (IGJ), l'inspection générale de la Gendarmerie nationale (IGGN) et l'inspection générale de la Police nationale (IGPN) ont été saisies par les ministres de l'Intérieur et des Outre-mer et le garde des Sceaux d'une mission d'évaluation et d'analyse du nombre de procédures en cours dans les services de police et les unités de gendarmerie. La mission a pu ainsi établir que, fin 2022, ces stocks s'élèvent à 2,7 millions de procédures en Police nationale (dont 40 % depuis plus de deux ans) et à 0,4 million en Gendarmerie nationale (dont 2 % depuis plus de deux ans).

Les services d'investigation judiciaire de la Police nationale n'ont pas aujourd'hui la capacité de traiter le flux annuel entrant. Dans certains services, des enquêteurs peuvent avoir plusieurs centaines de procédures en portefeuille. Les stocks en Police nationale étant amenés à progresser (même dans une hypothèse de stabilisation de la délinquance), la mission préconise un renforcement des effectifs dans les services d'investigation de Police nationale et un meilleur pilotage de l'activité des enquêteurs.

Il est préconisé de généraliser et d'harmoniser les instructions données par certains parquets généraux et parquets en matière de classements sans suites et d'action publique. Les parquets doivent être dotés de moyens humains et informatiques leur permettant d'exercer leurs compétences en matière de direction et de contrôle des investigations judiciaires. Il convient également d'agir sur les flux entrants de procédures en limitant le recours au « tout plainte », notamment à des fins d'indemnisation ou assurantielles, et en favorisant le recours aux procédures pénales simplifiées (contraventions, amendes

forfaitaires contraventionnelles et délictuelles) ou aux autres modes de régulation non pénaux.

Un effort doit être consenti pour renforcer la formation en matière d'investigation, en dotant les enquêteurs de vade-mecum des actes d'enquêtes courants. Il importe de mettre à leur disposition des outils informatiques adaptés et de mobiliser les dispositifs de ressources humaines propres à renforcer l'attractivité de ces services



©MIOM/SG/DICOM/J.ROCHA

**Sans redressement de la situation, les stocks vont progresser dans les prochaines années, même avec une stabilisation de la délinquance.**

(souplesse horaire, télétravail, organisation du travail, etc.). Les pouvoirs des polices municipales devraient enfin pouvoir être étendus à certains domaines spécifiques, libérant policiers et gendarmes de certaines tâches d'enquête.

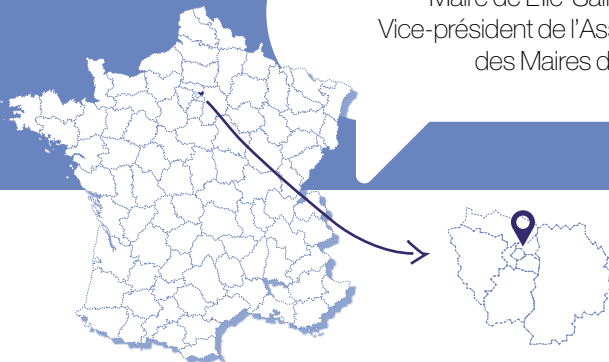


**Thierry CAYET et Philippe DEBROSSE**, inspecteurs généraux  
**Marion PUJAU-BOSQ**, inspectrice générale adjointe



©Bertrand Guigou

**Mohamed GNABALY**  
Maire de L'Île-Saint-Denis,  
Vice-président de l'Association  
des Maires de France



### Qu'est-ce qui caractérise votre parcours ?

Enfant de L'Île-Saint-Denis, j'ai suivi des études de finances de marché et débuté ma vie professionnelle dans une banque d'investissement. Mais je suis avant tout un militant associatif : engagé en matière d'égalité des chances, de réussite scolaire et d'emploi des personnes vulnérables, je crée l'association Capital(e) Banlieues en 2011, afin de valoriser les ressources locales et donner confiance aux habitants. Je concrétise cette démarche en fondant Novaedia, société coopérative agricole qui emploie des personnes éloignées de l'emploi et alimente le territoire avec ses produits.

En 2014, à 28 ans, je suis élu au sein de l'équipe municipale. Deux ans plus tard, je deviens maire et vice-président de l'Association des Maires de France. J'ai la chance d'être élu dans un moment exceptionnel, la préparation des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024, et obtiens pour ma commune d'accueillir le Village des athlètes.

### Quelle est votre approche de la relation entre l'État et les collectivités territoriales ?

En dix ans, L'Île-Saint-Denis s'est profondément transformée, sous l'effet d'une démarche volontariste en matière de rénovation urbaine et de transition écologique, pour laquelle j'ai sollicité et bénéficié d'un accompagnement dans la durée des différents services de l'État.

La base d'une relation sereine entre l'État et les collectivités doit être le projet pour le territoire. J'ai une vision très claire de ma ville à 30 ou 40 ans, et je travaille en toute transparence – et

avec pragmatisme – avec l'ensemble de mes partenaires. Les liens très forts noués avec l'État me conduisent à contribuer à la réflexion nationale sur les politiques publiques et à mener de nombreuses expérimentations locales.

La raréfaction des ressources exige de mieux travailler ensemble dans la mise en œuvre des services publics. Cela implique de construire, dans le dialogue et la confiance, des points d'équilibre dans le croisement même des politiques publiques, qui tiennent compte des spécificités des territoires.

**L'IGA joue un rôle important  
pour contribuer à créer plus  
de liens entre les collectivités  
territoriales et l'État.**

### Quelle est votre vision du rôle et des missions de l'IGA ?

J'ai été auditionné par l'IGA dans le cadre de la mission relative à l'indemnisation des dégradations subies par les collectivités territoriales à l'occasion des violences urbaines de l'été 2023.

C'est une période qui m'a fortement marqué, car l'hôtel de ville avait été incendié. J'ai particulièrement apprécié le fait que les membres de la mission se déplacent sur site pour observer les dégâts, et la démarche de résolution collective des difficultés.

# 3

# Citoyenneté et société





## L'IGA intervient dans le champ des libertés publiques et des titres réglementaires et a développé une forte expertise en matière d'asile et d'immigration, à la faveur des nombreuses missions qui lui ont été confiées ces dernières années.

Cette expertise est consolidée par l'existence d'un groupe référent consacré à ces domaines d'intervention et par une mission permanente d'expertise et de contrôle en matière de délivrance des titres réglementaires.

Durant l'année, l'IGA est intervenue à plusieurs reprises pour renforcer la capacité des services de délivrance de titres à lutter contre la fraude, dans toutes ses composantes (fraude documentaire, conflit d'intérêts, corruption, etc.). L'inspection a relevé un certain nombre de fragilités au sein des services concernés, par ailleurs soumis à des impératifs de productivité, dans un contexte d'évolution de leur activité liée à la dématérialisation des démarches administratives. Les recommandations formulées dans ce cadre en matière de sensibilisation des agents, de formalisation des procédures et de formation des équipes font l'objet d'un suivi rapproché par la direction générale des étrangers en France (DGEF) et par la direction du management de l'administration territoriale et de l'encadrement supérieur (DMATES), auquel l'inspection est associée.

L'IGA a également été chargée d'évaluer spécifiquement le processus de délivrance des visas en dehors du réseau consulaire, soit à la frontière et en préfecture. La mission a réalisé une cartographie des visas délivrés dans ce cadre, de leur volume et des pratiques de leur délivrance. Malgré un volume limité de titres ainsi délivrés, elle a relevé des risques relatifs à l'immigration irrégulière comme à la sécurité intérieure. La mission a avancé plusieurs pistes de progrès, telles que le renforcement de la sécurité des visas délivrés à la frontière, la systématisation des relevés biométriques, le déploiement du nouveau système d'information France Visas et l'harmonisation d'éléments de doctrine.

Dans une démarche prospective conduite à l'initiative du ministre de l'Intérieur et des Outre-mer, l'IGA a enfin animé la réflexion d'un groupe de travail inter-directions consacré à l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans l'instruction des titres sécurisés, dont le permis de conduire. Le groupe de travail a mis en exergue le fort potentiel de l'IA pour améliorer l'efficacité et les conditions de travail des agents instruisant les demandes de titres.



**Pierre BOURGEOIS et Thierry CAYET**, *inspecteurs généraux*,

**Adrien SPERRY**, *inspecteur général adjoint, animateurs et secrétaire du groupe référent*

*« Libertés publiques - titres - immigration ».*

*La mission permanente d'expertise et de contrôle en matière de délivrance des titres réglementaires est coordonnée par **Pierre BOURGEOIS et Ève PERENNEC-SEGARRA**, inspectrice générale adjointe*

# La gestion du fonds « Marianne »

Le secrétariat général du comité interministériel de prévention de la délinquance et de la radicalisation (SG-CIPDR) a vu le périmètre de ses missions, centrées à sa création en 2006 sur la prévention de la délinquance, élargi à la prévention de la radicalisation puis à la lutte contre le séparatisme et plus largement à la promotion des valeurs de la République. S'appuyant sur une organisation souple et une culture interministérielle, le SG-CIPDR s'est progressivement saisi des missions qui lui ont été confiées, parfois en amont de leur formalisation juridique.

C'est dans ce cadre que le ministre de l'Intérieur et des Outre-mer et la secrétaire d'État chargée de la Citoyenneté ont confié à l'IGA une mission relative à l'évolution de l'organisation et des missions du SG-CIPDR. La mission a notamment pu constater que le SG-CIPDR n'était pas suffisamment structuré pour assurer un suivi budgétaire et administratif efficace des actions qu'il mettait en œuvre.

Le fonds « Marianne » a été déployé en 2021 au sein du fonds interministériel de prévention de la délinquance (FIPD), géré par le SG-CIPDR, pour financer des interventions d'associations en faveur de la promotion des valeurs de la République et de critique des discours séparatistes. Pour bénéficier de ce fonds, dont l'enveloppe s'établissait à 2,5 M€, les associations intéressées devaient répondre à un appel à projets. Une telle démarche était alors inédite pour le SG-CIPDR.

Les soupçons d'irrégularités dans l'utilisation de ces fonds par certains des porteurs de projet, relayés par voie de presse, ont conduit la secrétaire d'État chargée de la citoyenneté à saisir l'IGA sur une première association puis sur l'ensemble des bénéficiaires du fonds « Marianne ».

Il était demandé à la mission d'analyser le processus d'attribution des subventions et de déterminer si l'utilisation qui en avait été faite était conforme aux objectifs poursuivis. Une commission d'enquête parlementaire du Sénat et l'ouverture d'une information judiciaire par le Parquet national financier sont intervenues en parallèle de cette mission.



Au terme de ses travaux, l'inspection relative au fonds « Marianne » a conclu que deux associations n'avaient pas respecté leurs engagements. Des irrégularités manifestes ont en particulier été relevées pour l'une d'entre elles. Les autres bénéficiaires avaient quant à eux, pour l'essentiel, respecté leurs obligations légales, réglementaires et conventionnelles. Des suites disciplinaires ont également été recommandées.

Les deux missions ont formulé des recommandations convergentes pour l'avenir, portant à la fois sur la structuration et le suivi des appels à projets et sur la nécessaire normalisation de l'organisation administrative et financière du SG-CIPDR, appelée à évoluer.



**Jérôme LETIER, Cyrille MAILLET**, inspecteurs généraux  
**Aude LE REST**, inspectrice générale adjointe  
**Adrien SPERRY**, inspecteur général adjoint  
**Virginie GIUDICI**, chargée de mission



# Intelligence artificielle et instruction des titres sécurisés

L'IGA participe à la démarche prospective du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer en animant la réflexion d'un groupe de travail interdirections sur l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans l'instruction des titres sécurisés, dont le permis de conduire.



**Un fort potentiel pour améliorer  
l'efficacité et les conditions  
de travail des agents à plusieurs  
étapes de l'instruction.**

Bien que portant sur des procédures d'instruction très différentes en fonction de la nature des titres concernés, les travaux du groupe ont abouti à une première conclusion commune : ne pas attendre des seules évolutions technologiques la réponse aux difficultés rencontrées dans la pratique. Il s'agit ainsi de regarder avant toute chose si des simplifications et/ou des réorganisations ne sont pas nécessaires

dans l'instruction des demandes, avant d'envisager d'éventuelles évolutions technologiques.

Une fois cette étape franchie, s'agissant de domaines dans lesquels des systèmes d'information nouveaux ou rénovés sont sur le point d'être mis en production, les solutions d'IA offrent un fort potentiel pour améliorer l'efficacité et les conditions de travail des agents, à plusieurs étapes des procédures : lecture automatique des documents, algorithmes d'aide à la décision, système d'analyse des données, échantillonnage des contrôles à exercer, etc. Autant de cas d'usage précis, mobilisables dès aujourd'hui dans le cadre juridique actuel de protection des données personnelles.

Le groupe de travail a également abouti à deux préconisations générales. Il s'agit tout d'abord d'améliorer globalement dans les années à venir la capacité du ministère à innover en interne, au-delà des seuls aspects technologiques, ce qui passe par un rôle redéfini pour les structures en charge de stimuler l'innovation. Ensuite, la donnée étant l'élément fondamental de tout système d'IA, la politique ministérielle de la donnée doit être redynamisée, en lien étroit avec la Commission nationale informatique et libertés (CNIL) et dans la perspective du prochain règlement européen relatif à l'intelligence artificielle. Cela pourra notamment conduire le ministère à investir le champ des données synthétiques, qui permettent tout à la fois, dans une démarche respectueuse des libertés individuelles, de s'affranchir des contraintes portant sur les données personnelles et d'améliorer la maîtrise d'outils d'IA puissants et respectueux du cadre juridique national et européen.

**Adrien SPERRY**, inspecteur général adjoint

# Les crises nationales d'approvisionnement en carburant

À l'automne 2022 et au printemps 2023, la France a connu deux crises majeures d'approvisionnement en carburants pour les transports routiers et aériens, liées à des conflits sociaux nationaux, qui ont engendré d'importantes difficultés pour l'activité économique et la vie quotidienne.

La mission de l'IGA et l'IGEDD a tout d'abord analysé de façon comparative la réaction des opérateurs et des pouvoirs publics au cours de ces deux crises. Si à l'automne 2022 les difficultés sur le terrain ont tardé à être prises en compte, avec une certaine confusion dans l'identification de la crise naissante puis le démarrage de la gestion de crise, celle de mars-avril 2023 a été mieux anticipée et a eu moins de conséquences sur les usagers, alors même que les quantités de carburant affectées par la pénurie ont été très supérieures à celles de la précédente.

Parce que des aggravations majeures, voire un blocage partiel ou total de l'approvisionnement, ont été évitées de peu (notamment pour les aéroports parisiens), il est apparu nécessaire à la mission, au-delà des évolutions des systèmes informatiques en cours, de préconiser plusieurs améliorations du dispositif actuel de gestion de crise. Ainsi, une révision du plan ressources hydrocarbures doit viser à le simplifier et à le rendre plus opérationnel et tourné spécifiquement vers la gestion des crises. Une veille sur le climat social au sein de la chaîne pétrolière (depuis les raffineurs jusqu'aux transporteurs routiers) doit être organisée en y associant un suivi des conditions techniques (incidents et accidents conjoncturels, évolutions liées aux fermetures d'installations).

Enfin, la mission insiste sur deux évolutions nécessaires : dissuader le recours aux stocks dits « stratégiques » pour des motifs liés aux difficultés logistiques des opérateurs pétroliers, ce qui appelle

à l'application de critères plus stricts ; rechercher des solutions à l'existence de tensions sur les volumes de stockage même en l'absence de crise.



© Laurent MIGNAUX/TERRA

**Le système d'approvisionnement pétrolier n'est pas dimensionné pour supporter de brusques variations dans la demande ou dans les importations.**

De façon plus prospective, eu égard au risque possible d'un blocage quasi-total de l'approvisionnement, la mission préconise d'organiser une capacité de résilience en profondeur de la chaîne pétrolière, notamment pour pouvoir faire face à une crise qui serait systémique, durable et de grande ampleur.



**Philippe KLAYMAN,**  
*inspecteur général*  
**Sophie PLANTÉ,**  
*inspectrice générale adjointe*

# Organisation des élections professionnelles

Les élections professionnelles des représentants du personnel dans les organismes consultatifs de la fonction publique de l'État ont eu lieu en décembre 2022, avec un recours désormais obligatoire au vote électronique.



© MII/SG/DICOM/D.MENDIBOURE

**La mission préconise en particulier la dématérialisation intégrale du processus électoral.**

L'IGA a été saisie par le ministre de l'Intérieur et des Outre-mer pour analyser la préparation et le déroulement des élections professionnelles au MIOM qui ont été marquées par un échec partiel du vote électronique, auquel ont dû être substitués des votes à l'urne dans certains services et préfectures. Dans des conditions

assimilables à une course d'obstacles, par surcroît dans des délais contraints par un départ trop tardif, la solution de vote électronique a toutefois majoritairement bien fonctionné et les élections se sont tenues dans de bonnes conditions dans la plupart des sites concernés.

La mission estime que l'échec partiel trouve une part d'explication dans un contexte d'une particulière complexité auquel s'ajoutent des contraintes propres à l'organisation des élections au ministère de l'Intérieur : un calendrier perturbé, le choix, pour sécuriser le scrutin, de modalités d'authentification des électeurs trop complexes. Tirant les enseignements des difficultés rencontrées, la mission préconise, pour les prochaines élections professionnelles, des évolutions organisationnelles, comme l'anticipation des échéances, une plus grande latitude donnée à l'administration déconcentrée, et des changements systémiques, en particulier la dématérialisation intégrale du processus électoral, renforçant la sécurité de l'authentification des électeurs, tout en simplifiant ses modalités.

Enfin, dans le contexte d'un marché de solutions de vote électronique oligopolistique dont l'État est aujourd'hui captif, la mission recommande d'expertiser la possibilité d'une solution de vote électronique souveraine. Si l'expertise concluait à ne pas s'engager dans cette voie, l'harmonisation des clauses des marchés des solutions de vote électronique des ministères de l'administration territoriale de l'État, voire la passation de marchés communs entre certains d'entre eux, apparaît nécessaire.



**Pascal GIRAULT et François SCARBONCHI**, *inspecteurs généraux*

# Les fondations abritées : un modèle porteur de sens et de bonnes pratiques

En France, près de 1 600 fondations dites « abritées » sont placées sous l'égide de 80 fondations reconnues d'utilité publique. Les bonnes pratiques de ces fondations, mais aussi des pistes d'amélioration du contrôle exercé par l'État ont été expertisées par l'IGA, à la demande du ministre de l'Intérieur et des Outre-mer.

Initiées par des donateurs dans un but d'intérêt général, les fondations abritées constituent l'un des modèles favorisant la philanthropie, encadré par la loi du 18 juillet 1987 sur le développement du mécénat.

Une fondation abritée s'adosse à une fondation reconnue d'utilité publique qui en assure la gestion et détient la seule personnalité juridique. Les mécènes choisissant ce modèle bénéficient aussi d'un appui organisationnel, de conseils et d'une mise en réseau. Leur accompagnement est notamment assuré par la direction des libertés publiques et des affaires juridiques du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer.

Alors que le profil des donateurs évolue (intérêt des collectivités territoriales, « philanthrepreneurs »), la mission de l'IGA a proposé une cartographie inédite du profil des fondations abritées. Celles-ci sont très diverses, des « structures familiales » aux fondations « thématiques », en passant par les « culturelles ».

La mission a néanmoins relevé des proximités dans les méthodes de gestion : procédures spécifiques, droit de veto sur les décisions, participation aux comités exécutifs, etc. Elle a ainsi recensé vingt-trois bonnes pratiques essentielles à leur activité.

À l'invitation du centre français des fonds et fondations, la mission a présenté ses travaux devant plus de 200 représentants du secteur, réunis lors de l'atelier des fondations organisé le 19 juin 2023 à Annecy.



©Centre français des fonds et fondations

**Les travaux de l'IGA  
ont été salués  
par les représentants  
du secteur de l'économie  
sociale et solidaire**

La mission a également signalé que le contrôle par les préfectures devrait être renforcé et accompagné par une administration centrale recentrée sur des missions d'expertise et d'animation de réseau. Elle appelle plus généralement à une harmonisation du droit des fonds de dotation et de celui des fondations, afin de conserver la cohérence du modèle philanthropique français.

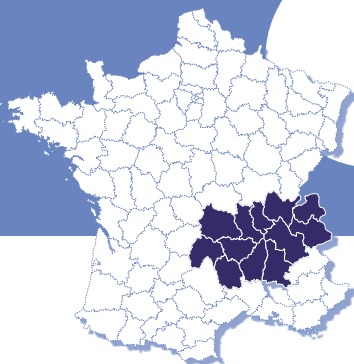


**Corinne DESFORGES,**  
*inspectrice générale*  
**Maxime BONNEFOUS,** *inspecteur*





©Préfecture Auvergne-Rhône-Alpes



**Fabienne BUCCIO**

Préfète de la région  
Auvergne-Rhône-Alpes



### Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

Mon parcours peut être considéré comme atypique puisque je me destinais à des études courtes. Je dois beaucoup à mes enseignants, qui m'ont encouragée à passer les concours des instituts régionaux d'administration. Dès mon premier poste dans les Alpes-de-Haute-Provence, j'ai pris goût au service de l'État. Puis jeune directrice de préfecture, le travail et les encouragements de plusieurs préfets m'ont incitée à envisager le corps préfectoral. Après avoir fait mes preuves comme directrice des services de cabinet, j'ai été nommée sous-préfète en Corrèze.

Alors que j'étais sous-préfète de Bayeux, j'ai rejoint le cabinet du Président de la République en tant que chargée de mission, puis conseillère affaires intérieures, où j'ai beaucoup appris sur le fonctionnement de l'État au plus haut niveau. Devenue préfète de département, j'ai apprécié ce positionnement qui permet d'être pleinement dans l'action. Dans le Pas-de-Calais, je me suis mobilisée notamment sur le dossier du camp de migrants, en lien avec le ministre de l'Intérieur. Préfète de région en Normandie, puis en Nouvelle-Aquitaine, je conserve le souvenir marquant des feux de forêt de l'été 2022.

Je retiens de mon parcours que l'essentiel se trouve dans la connaissance du terrain : chaque territoire est différent et l'on agit utilement en prenant le temps d'écouter et de comprendre les acteurs locaux.

### Quels sont les principaux enjeux de votre poste actuel ?

La région Auvergne Rhône-Alpes est à la fois une puissance économique et un territoire frontalier. Je

pilote des dossiers variés et structurants, du projet de tunnel Lyon-Turin au plan de sobriété hydrique. Je veille à associer les acteurs du territoire, parmi lesquels les chefs d'entreprise, dont j'apprécie la capacité à travailler avec l'État. Je participe au Comité régional franco-genevois avec nos voisins suisses. En tant que préfète de région, j'exerce également des fonctions de coordination sur des sujets stratégiques, comme le plan national d'action sur le loup et l'axe Méditerranée-Rhône-Saône.

### Établir des recommandations utiles à l'action publique, sur la base d'observations de terrain

#### Quelle est votre vision du rôle des inspections ?

Durant ma carrière, j'ai observé les inspections monter en puissance dans la sphère administrative. Les sollicitations qu'elles adressent aux préfets et à leurs services, même si elles peuvent parfois apparaître comme une charge de travail supplémentaire, doivent permettre d'établir des recommandations utiles à l'action publique, sur la base d'observations de terrain. Un rapport de l'IGA, de l'IGEDD et du CGAAER sur la politique de prévention et de lutte contre l'incendie de forêt préconise d'optimiser les dispositifs de défense. Il tire notamment les enseignements de la mise en œuvre, à l'été 2022 en Gironde, de zones d'appui qui ont permis d'arrêter la progression des flammes sur les terrains privés. Les missions sur l'indemnisation des collectivités territoriales ayant subi des dégâts à l'occasion de catastrophes naturelles sont un autre exemple de coopération utile entre les inspections et les services préfectoraux.

# 4

## Protection des populations



## Les enjeux de sécurité civile, de gestion des crises et plus largement de protection des populations ont, cette année encore, mobilisé l'IGA

Les interventions de l'IGA ont pris plusieurs formes.

La réalisation de retours d'expérience pour évaluer la gestion de crises diverses et contribuer à une meilleure résilience des acteurs. L'IGA a également conduit, avec l'inspection générale des finances (IGF), le conseil général de l'économie (CGE) et l'IGEDD, une mission relative à la résilience des télécommunications en cas d'interruption de l'alimentation électrique.

Le champ de la sécurité civile a été largement investigué. Une mission a procédé à l'évaluation du temps d'activité des sapeurs-pompiers volontaires, composante essentielle du modèle de sécurité civile français. L'évaluation et le contrôle de la politique territoriale de sécurité civile dans un département (les Pyrénées-Atlantiques) ont fait l'objet d'une mission conjointe avec l'inspection générale de la sécurité civile (IGSC), avec une approche globale qui envisage la sécurité civile comme une politique publique d'organisation des secours et

de protection des populations. L'expertise et la prospective ont été mobilisées, avec l'IGEDD et le conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER), sur l'extension des zones à risques d'incendie de forêt et de végétation à échéance du milieu et fin de siècle dans le contexte du changement climatique.

Parce que la protection des populations englobe des problématiques diverses, interministérielles et même partenariales par nature, l'IGA a enfin participé à des missions sur des sujets variés : une politique de l'hébergement social pour lutter contre le sans-abrisme, la prise en charge des migrants de l'Ocean Viking, la lutte contre la maltraitance dans les établissements sociaux et de la petite enfance ou encore la préfiguration d'un fonds de prévention de l'usure professionnelle dans la fonction publique territoriale (FPT), avec la fédération nationale des centres de gestion (FNCDG) et l'inspection générale des affaires sociales (IGAS).



**Marie-Hélène DEBART**, inspectrice générale, **Philippe SAUZEY**, inspecteur général, **Virginie GIUDICI**, chargée de mission  
Animateurs et secrétaire du groupe référent  
« Sécurité civile et gestion des crises ».



# Le signalement de la maltraitance des personnes en situation de vulnérabilité

Début 2023, le Gouvernement a engagé plusieurs chantiers relatifs à la maltraitance des personnes en situation de vulnérabilité, qui fait l'objet d'une définition juridique dans le code de l'action sociale et de la famille (CASF) depuis la loi du 7 février 2022.

Les ministres chargés de l'Intérieur, de la justice et des solidarités ont confié à l'IGA, l'IGJ et l'IGAS une mission d'évaluation des circuits d'alerte et de signalement de la maltraitance dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) et de la petite enfance. Le périmètre de la mission incluait les établissements d'accueil du jeune enfant (crèches et assistantes maternelles) ainsi que les secteurs de la protection de l'enfance, du handicap, des personnes âgées, des personnes en détresse ou privées de logement, des majeurs protégés ou encore des demandeurs d'asile.

Les inspections ont privilégié une approche opérationnelle consistant à analyser les conditions d'émergence des signalements, les circuits d'acheminement de ces informations et les suites concrètes qui leur sont données. Elles ont conduit une enquête de terrain en métropole et en Outre-mer et rencontré dans cinq départements différents les autorités judiciaires, les forces de sécurité intérieure ainsi que les autorités de tarification. Elles se sont également inspirées des exemples étrangers.

Les constats et propositions de la mission diffèrent selon les publics considérés. S'agissant des enfants, la mission considère que les cellules de recueil des informations préoccupantes (CRIP) mises en œuvre par les départements sont

efficaces. S'agissant des personnes âgées et en situation de handicap prises en charge dans les ESSMS, le circuit de signalement est peu efficace.

©Service National d'Accueil Téléphonique de l'Enfance en Danger



**Les inspections ont auditionné la direction et les personnels, les usagers ou leur famille, dans 50 établissements.**

Les inspections recommandent de procéder à une refonte des circuits de signalement des cas de maltraitance envers les personnes âgées et en situation de handicap à travers, notamment, la création d'une plateforme téléphonique nationale (à l'image du 119 pour les enfants) et la centralisation des signalements et des réclamations au niveau d'une cellule de recueil départementale.



Patricia JANNIN, inspectrice générale

# La prise en charge des migrants de l’Ocean Viking

L’Ocean Viking, navire affrété par l’organisation non gouvernementale SOS Méditerranée pour secourir les migrants naufragés, a été accueilli dans la base navale de Toulon le 11 novembre 2022, avec 234 personnes à son bord. Cet événement, survenu après le refus par le Gouvernement italien d’autoriser l’accostage du navire sur ses côtes, s’est traduit par la création d’une zone d’attente comprenant le site de débarquement et le lieu d’hébergement.



© MIO/ISG/DICOM/J. ROCHA

## Améliorer l’organisation des services dans ce type de situation.

Les ministres de l’Intérieur et des Outre-mer, de la Justice et des Armées ont confié à l’IGA, à l’IGJ et au CGA une mission d’inspection relative aux conditions de prise en charge et de traitement des procédures de placement et de maintien en zone d’attente.

La mission a d’abord décrit le déroulement des opérations conduites depuis la décision gouvernementale d’accueillir le navire sur le territoire national, a évalué les moyens mobilisés dans chaque ministère et a recensé et objectivé les problématiques rencontrées dans la réalisation des missions dévolues à chaque acteur. L’arrivée et l’hébergement des migrants se sont déroulés dans des conditions humanitaires satisfaisantes, notamment grâce à une mobilisation exceptionnelle des agents de l’État. Pour autant, la gestion du dispositif s’est heurtée à des difficultés matérielles et organisationnelles et à la complexité des procédures administratives et judiciaires de maintien en zone d’attente.

Compte tenu du nombre important de dossiers à traiter dans des délais contraints, la mise en œuvre des procédures administratives devant permettre d’orienter les personnes vers un statut correspondant à leur situation (asile, éloignement ou relocalisation dans l’Union européenne) a été particulièrement délicate.

La mission émet donc des recommandations pour améliorer l’organisation et le fonctionnement des services se trouvant dans une situation exceptionnelle avec l’arrivée massive de migrants sur les frontières maritimes. Elle identifie également les conditions et la nature du concours des armées à la gestion d’un dispositif d’accueil et de prise en charge hors norme. Enfin, elle établit une projection des moyens à mobiliser dans l’hypothèse d’un afflux plus important encore.



**Pascal LALLE**, inspecteur général  
**Sarah DEVOUCOUX**,  
inspectrice générale adjointe

# Le sans-abrisme : vers une politique publique de l'hébergement social

La Première ministre a confié à Michel LALANDE, préfet honoraire, conseiller maître en service extraordinaire à la Cour des comptes, une mission relative à la lutte contre le sans-abrisme pour laquelle a été constituée une équipe avec l'IGA, l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) et l'inspection générale de l'environnement et du développement durable (IGEDD).

Si l'émergence du sans-abrisme remonte au XIX<sup>e</sup> siècle, ce phénomène a connu un développement ininterrompu depuis les années 1990 et a été confié à cette même période à l'État, qui en a délégué de fait la mise en œuvre principalement au secteur associatif au moment où ses propres capacités d'intervention, voire de pilotage, s'affaiblissaient. Sous l'effet conjugué de la précarité sociale, des difficultés de plus en plus aiguës dans la prise en charge des personnes atteintes de troubles du comportement et, plus récemment, des flux migratoires, le sans-abrisme est devenu une question cruciale.

Des efforts notables ont été déployés par les pouvoirs publics contre le sans-abrisme. Au-delà de l'objectif de mise à l'abri répondant à l'obligation d'accueil inconditionnel, divers leviers d'action ont été activés, notamment avec la stratégie du « Logement d'abord » et la réduction des délais de traitement des demandes d'asile.

L'importance des moyens budgétaires engagés par l'État, le nombre croissant des travailleurs sociaux impliqués dans la prise en charge des sans-abri, à un moment où les vocations marquent le pas, obligent l'État à concevoir, aux antipodes d'une logique de dépenses de guichet, une politique publique de l'hébergement social.

Cette politique doit, selon la mission d'inspection, être fondée sur quatre principes essentiels : clarifier

les responsabilités du ministère de l'intérieur et celui chargé du logement et de l'hébergement et organiser une territorialisation accrue de son déploiement sous l'impulsion des préfets de région ; développer les partenariats contractuels avec les collectivités locales et les opérateurs sociaux, dans une logique d'équité territoriale et de



©Arnaud BOUJSOU/TERRA

**La mission préconise**

**une territorialisation accrue.**

transparence sur les résultats ; professionnaliser les acteurs de l'hébergement social (État, collectivités territoriales, travailleurs sociaux) ; innover dans toutes les dimensions de cette politique publique (financement, traduction immobilière dont limitation du recours à l'hôtel, etc.). La mission propose un plan d'actions qui vise à refonder cette politique à partir de ces quatre principes.



**Claire BONELLO,**  
inspectrice générale adjointe

# Prévenir et lutter contre les incendies de forêt



©Laurent MIGNAUX/TERRA

**30 à 40 % de la surface totale  
de la végétation serait soumise  
au risque incendie  
dans la seconde moitié du siècle.**

Face aux évolutions de plus en plus préoccupantes des incendies de forêt, l'IGA, le conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) et l'inspection générale de l'environnement et du développement durable (IGEDD) se sont vu confier deux missions relatives respectivement aux zones à risques d'incendies de forêt et aux politiques de prévention des feux de forêt dans le contexte du réchauffement climatique, qui ont donné lieu à un travail commun.

Ces dernières décennies, les espaces boisés ont continué à s'étendre en France ; la forêt est toujours plus combustible, situation accentuée par le changement climatique, alors même que les politiques d'aménagement du territoire et d'urbanisme n'ont pas contenu l'extension des zones d'interface « forêt - habitat ». Quant

à la mise en œuvre des recommandations de précédents rapports interministériels (2010, 2016), elle n'a été que partielle. Or, l'historique récent et les projections d'évolution du risque d'incendie de forêt montrent la nécessité et l'urgence de changer d'échelle en la matière.

La mission recommande ainsi d'adapter fortement la stratégie de prévention et de poursuivre l'amélioration de la lutte contre l'incendie. Cela passe tout d'abord par une meilleure acculturation au risque, via une campagne nationale de communication, adaptée au niveau local, visant notamment le grand public, la jeunesse, les acteurs socio-professionnels et les élus. L'adaptation de la gestion des forêts doit être accélérée par un renforcement du pilotage interministériel, l'évolution des documents d'orientation forestiers et une action plus volontariste à l'encontre du morcellement de la petite propriété privée forestière. Sont également recommandées des mesures de défense des forêts contre l'incendie (DFCI) : développement des coupures agricoles, soutien au pastoralisme, etc. La mission préconise une stratégie nationale de protection des forêts contre l'incendie, avec une gouvernance territoriale fondée sur la primauté du niveau départemental et son articulation avec les autres échelons territoriaux et avec les collectivités.

L'évolution à venir du risque lié aux feux de forêt est très préoccupante, avec une extension du risque à de nouvelles zones. Au vu de ces projections, la mission souligne l'urgence d'une évolution vers des stratégies de politique publique à la hauteur des enjeux, allant jusqu'à une initiative à l'international pour la protection des forêts contre l'incendie.



**Philippe CANNARD,**  
*inspecteur général*



# L'activité des sapeurs-pompiers volontaires

Composante essentielle de la sécurité civile française, le volontariat sapeur-pompier est au cœur des mutations qui traversent les services d'incendie et de secours : sollicitations croissantes, évolution des risques, contrainte budgétaire. Dans ce contexte, l'application aux quelque 200 000 sapeurs-pompiers volontaires français de la réglementation européenne relative au temps de travail réduirait la possibilité de recours aux volontaires, bouleversant l'organisation des services.

Le ministre de l'Intérieur et des Outre-mer a confié à l'IGA une mission relative à l'évolution du cadre d'exercice de l'activité des sapeurs-pompiers volontaires.

Afin de fonder ses analyses, et en plus d'échanges directs avec des volontaires dans sept départements, la mission a consulté l'ensemble des acteurs concernés : associations représentant les collectivités territoriales, présidents des commissions nationales compétentes, présidents de conseils d'administration de services d'incendie et de secours, Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France, organisations syndicales.

La mission a commencé ses travaux en s'intéressant aux motivations et aux attentes des sapeurs-pompiers volontaires. Elle confirme que leur engagement demeure dicté par l'altruisme et la générosité mais relève aussi le souci d'une plus nette préservation de leur vie personnelle. La mission préconise que l'administration et les services d'incendie et de secours actualisent les études sociologiques sur le volontariat



© M10M/SG/DICOM//GROISARD

**Les données inédites recueillies  
par la mission couvrent 90 %  
du volontariat français.**

français et favorisent la compatibilité du volontariat avec la vie personnelle des sapeurs-pompiers (recrutement, formation, gestion).

La mission s'est par la suite intéressée aux différentes activités des sapeurs-pompiers volontaires au regard du droit européen. Afin de sécuriser le recours au volontariat, la mission recommande de renforcer les dispositions portant sur la sécurité et le repos des volontaires, de limiter les contraintes liées aux astreintes pour éviter leur assimilation à du temps de travail et de maîtriser les activités de type garde postée dans les centres.

**Philippe SAUZEY**, inspecteur général



# Fonds de prévention de l'usure professionnelle dans la fonction publique territoriale

L'IGA et l'IGAS ont participé à cette mission avec Michel HIRIART, président de la fédération nationale des centres de gestion (FNCDG), à la demande du ministre du travail, du plein-emploi et de l'insertion, du ministre de la transformation et de la fonction publiques et de la ministre déléguée chargée des collectivités et de la ruralité.



**Un financement majoritaire des employeurs territoriaux associé à une contribution financière de l'État.**

La création d'un fonds de prévention de l'usure professionnelle, du maintien dans l'emploi et de l'accompagnement des transitions professionnelles dans la FPT fait l'objet d'un consensus entre le Gouvernement, la coordination des employeurs territoriaux qui a demandé la création de ce fonds dès décembre 2022 et les organisations syndicales.

Ce consensus trouve ses fondements dans des constats largement partagés. Compte tenu de ses caractéristiques (75 % d'agents de catégorie C, 42,9 % d'agents de 50 ans et plus, des métiers exposés à des facteurs de pénibilité), la FPT est d'ores et déjà confrontée à des difficultés pour répondre aux situations d'usure professionnelle, physique ou psychique, connues par ses agents.

La mission a veillé à prendre en compte dans ses propositions les réalités du contexte des collectivités territoriales, en retenant les principes suivants :

- Le fonds doit toucher tous les agents quel que soit leur statut, fonctionnaires ou contractuels,
- La gouvernance du fonds devra reposer sur les partenaires sociaux des collectivités territoriales,
- Le fonds devra être en mesure de toucher tous les types de collectivités, avec des modalités d'intervention diversifiées,
- Le fonds devra s'appuyer sur des relais de proximité dans les territoires,
- Les actions soutenues par le fonds devront prendre en compte la réalité des situations de travail, en associant les agents concernés à leur conception.

La mission propose un financement majoritaire des employeurs territoriaux associé à une contribution financière de l'État, avec des scénarios variant entre 50 M€, 70 M€ et 100 M€ par an, avec des modulations suivant la montée en charge.



**François SCARBONCHI,**  
*inspecteur général*  
**Bastien SAYEN,**  
*inspecteur général adjoint*

# Catastrophes naturelles : retours d'expérience

L'IGA est régulièrement saisie pour conduire des retours d'expérience à la suite des catastrophes naturelles. Il s'agit, pour les autorités compétentes, de tirer les enseignements de la gestion de crise et d'émettre des recommandations pour prévenir et anticiper ces épisodes, mais également d'identifier les évolutions structurelles à mettre en œuvre.

La sécheresse de l'été 2022, qui a marqué les esprits par son étendue géographique exceptionnelle, sa sévérité et sa durée, a fait l'objet d'un retour d'expérience mené avec l'IGEDD et le CGAAER sous l'angle de la gestion de l'eau. Après avoir auditionné plus de 600 personnes (usagers particuliers ou professionnels, acteurs de la gestion de l'eau), la mission a fait le constat d'une préparation nationale imparfaite et de la persistance de vulnérabilités dans la production et la distribution face au changement climatique. Plus de 2000 communes ont dû recourir à des solutions alternatives dans l'urgence pour distribuer de l'eau à leurs habitants. La mission émet plusieurs recommandations portant sur le suivi de l'état hydrique et la protection de tous les milieux, l'organisation de la solidarité territoriale et du partage de la ressource et la responsabilisation de l'ensemble des usagers. Elle souligne que seules des politiques de transformation radicale de nos usages de l'eau dans la durée permettront d'éviter les ruptures brutales.

Les inondations de juillet 2021 ont également donné lieu à un retour d'expérience coordonné avec l'IGEDD et le CGE. D'une ampleur inhabituelle, elles ont touché le nord-est de la France et les pays voisins où elles ont provoqué de nombreux décès. Les inspections ont procédé à une étude

comparative des modalités de gestion de la crise dans les différents pays, éclairée par une étude de l'organisation de l'action publique en matière de prévention et de gestion du risque inondation. La mission met en avant la nécessaire prise en compte des crues estivales dans l'organisation des dispositifs de surveillance et de gestion de crise. Elle invite à renforcer la planification de la gestion de crise à l'échelle locale en adaptant les plans de secours communaux et intercommunaux au risque d'inondation. Enfin, elle souligne la nécessité d'intégrer davantage la situation des personnes vulnérables dans la conception des dispositifs.



© MION/SG/DICOM/E DELELIS

**Les retours d'expérience  
permettent de diffuser  
les bonnes pratiques territoriales.**



**Virginie KLÈS, Olivier DIEDERICHS**, inspecteurs généraux  
**Sophie PLANTÉ**, inspectrice générale adjointe



©Sénat



## Françoise GATEL

Sénatrice d'Ile-et-Vilaine, présidente de la délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation



### Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

J'ai un parcours classique pour une élue locale, d'abord caractérisé par un ancrage territorial. C'est mon engagement associatif et citoyen au niveau local qui m'a conduite à me présenter pour exercer des fonctions électives, d'abord en tant que conseillère municipale, puis maire de la commune de Châteaugiron et présidente de la communauté de communes.

Convaincue de la capacité des élus locaux à transformer les problèmes en solutions, je suis devenue sénatrice pour porter la voix des territoires à l'échelle nationale. La crise sanitaire a souligné le rôle fondamental que jouent les maires dans ce que j'appelle « *le miracle de la fabrique locale* », qui suppose une coopération étroite avec l'État.

### Quels sont les enjeux de la délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation ?

Instance de réflexion transpartisane, la délégation alimente le débat parlementaire et s'assure des moyens dont disposent les collectivités territoriales pour exercer leurs compétences. Elle est particulièrement attachée au déploiement d'une action publique efficace jusqu'au dernier kilomètre. En tant que présidente de la délégation, je crois beaucoup aux vertus de l'expérimentation et de l'évaluation afin de permettre l'amélioration continue des politiques publiques. Par exemple, la délégation exerce à l'égard de l'Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT) une « *filature exigeante et bienveillante* » afin d'évaluer la réponse qu'elle apporte aux besoins d'ingénierie des collectivités locales.

### Comment l'IGA contribue-t-elle aux travaux de la délégation ?

La délégation est soucieuse de conduire ses travaux en s'enrichissant du regard que portent les autres acteurs compétents, associations d'élus et acteurs institutionnels. Les rapports de l'IGA font l'objet d'une attention particulière, et leurs auteurs sont régulièrement invités à présenter leurs analyses. Ces auditions permettent de nourrir la réflexion de la délégation, comme cela a été le cas pour les conditions d'exercice du mandat local ou pour le rôle du CEREMA en matière d'appui aux collectivités territoriales.

**Je me félicite de la coopération avec l'IGA, dont le travail sur les collectivités territoriales est très utile pour la délégation.**

La collaboration avec l'IGA se manifeste également sur un plan méthodologique. À l'occasion de la première évaluation de politique publique conduite par la délégation, les échanges fructueux entre les administrateurs du Sénat et les inspecteurs, auteurs du rapport « *Évaluation des politiques partagées entre l'État et les collectivités territoriales* », ont permis d'enrichir la méthode évaluative. La bonne collaboration entre les deux équipes a par ailleurs donné lieu à l'identification d'un angle d'analyse particulier s'agissant de l'ANCT : les travaux de la délégation, portant sur le point de vue des élus locaux, sont ainsi complémentaires de ceux de l'IGA, experte de l'organisation et du fonctionnement des services de l'État.

# 5 Territoires





## L'expertise de l'IGA a été pleinement mobilisée pour accompagner l'État et les collectivités territoriales dans le déploiement d'une action publique locale en phase avec les défis de la transition écologique et les spécificités des territoires, notamment celles des Outre-mer.

Plusieurs missions ont porté sur la mise en œuvre à l'échelle territoriale des engagements de la France en faveur de la transition écologique. La mission conduite avec l'IGF et l'IGAS sur l'action climatique du Gouvernement, des collectivités et des entreprises préconise la déclinaison de la stratégie nationale bas carbone dans des plans d'actions territorialisés. Une mission menée avec l'IGEDD conclut aux effets positifs des fonds carbone déployés par les collectivités. Dans un domaine sous responsabilité du bloc communal, la mission appelle à renforcer la cohérence de l'action de l'État en vue d'améliorer durablement la collecte et le traitement des eaux usées urbaines.

L'IGA a également contribué à la réflexion sur les modalités de l'accompagnement par l'État des collectivités territoriales, en particulier dans les outre-mer. Chargés d'analyser le déploiement des contrats expérimentaux de redressement financier destinés aux communes ultramarines en difficulté financière, l'IGA et le CGefi soulignent la singularité d'un dispositif qui conjugue conditionnalité, volontariat des collectivités et pluriannualité, et en préconisent la pérennisation sous certaines conditions. La mission d'appui à la préparation du comité interministériel des Outre-mer, comme celle sur la mise en œuvre

des politiques décentralisées au département de Mayotte, illustre la contribution de l'IGA à la recherche d'une meilleure prise en compte par l'État des attentes des territoires d'Outre-mer.

En parallèle, l'IGA a poursuivi son travail d'inspection au service du bon fonctionnement de l'administration territoriale de l'État. Plusieurs missions inter-inspections ont été coordonnées par l'IGA afin d'évaluer le pilotage interministériel des préfets et le fonctionnement des directions départementales interministérielles (DDI). L'efficacité des services supports a été examinée à l'occasion de deux missions, l'une portant sur le bilan des secrétariats désormais mutualisés entre les préfetures et les DDI, l'autre consacrée aux moyens des secrétariats généraux pour l'administration du ministère de l'intérieur et des outre-mer organisés à l'échelle zonale.

Enfin, compte tenu de la dérégulation du marché de l'information et des développements de l'intelligence artificielle, la communication interministérielle de l'État dans les territoires a fait l'objet d'une évaluation afin d'identifier les moyens de renforcer la lisibilité, la visibilité et la confiance de la population dans la parole de l'État.



**Bruno ACAR et Patrick REIX**, inspecteurs généraux

**Jonathan PICAVET-GIORGI**, inspecteur  
Animateurs et secrétaire du groupe référent  
« Collectivités et territoires »



**Catherine FERRIER, Marc-Étienne PINAULT**,  
inspecteurs généraux

**Marion PUJAU-BOSQ**, inspectrice générale adjointe  
Animateurs et secrétaire du groupe référent « Réforme  
de l'État – Administration centrale et territoriale »



# L'action climatique du Gouvernement, des collectivités territoriales et des entreprises

Sur le fondement de l'accord de Paris, la France a pris l'engagement d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. Cet objectif est au cœur de la stratégie nationale bas carbone (SNBC) du Gouvernement, qui implique une mobilisation large des différentes parties prenantes (État, collectivités territoriales, entreprises, mais également les ménages).

Une mission IGA, IGF, IGEDD chargée du bilan des actions engagées a analysé les mesures gouvernementales, les politiques conduites par les collectivités et les initiatives des entreprises. Elle a constaté qu'elles sont insuffisamment alignées avec les objectifs climatiques. En conséquence, elle a notamment recommandé qu'un débat démocratique portant sur les scénarios possibles d'atteinte de la neutralité carbone et leurs effets sur les modes de vie soit organisé. La gouvernance publique qui en résulterait devrait renforcer le suivi des mesures prises qui se traduirait chaque année par la présentation au Parlement d'une revue nationale bas carbone.

La mission a également démontré l'intérêt des contrats de relance et de transition écologique. Dans ce cadre, elle a recommandé un engagement des collectivités sur des objets concrets de politiques publiques, avec des programmes opérationnels partageant les actions entre chaque acteur, proposition que le Gouvernement a décidé de mettre en œuvre et a décliné dès la fin de l'année 2023. Les travaux de la mission ont également conforté les orientations de l'État sur le financement de la transition climatique et la décarbonation de l'industrie.



**Catherine FERRIER**,  
*inspectrice générale*  
**Salvator ERBA**, *inspecteur  
général adjoint*



©TERRA-MAXIME BRIOLA

## La budgétisation verte des collectivités territoriales

La loi de finances pour 2024 dispose que les collectivités territoriales de plus de 3 500 habitants doivent désormais établir un « budget vert », annexé à leurs documents budgétaires. Il consiste pour les collectivités à analyser les effets positifs ou négatifs de leurs dépenses d'investissement sur la transition écologique. Pour y aider, la ministre déléguée chargée des collectivités territoriales et de la ruralité a confié à l'IGA une mission d'appui à la direction générale des collectivités territoriales. La mission a réalisé un retour d'expérience auprès de dix-sept collectivités ayant souhaité expérimenter un « budget vert ». Cette démarche a permis d'élaborer une documentation opérationnelle et des ressources, qui seront mises à disposition des collectivités.

# La collecte et le traitement des eaux usées urbaines

La France est engagée dans une démarche d'amélioration des services publics locaux d'assainissement afin de respecter les obligations de la directive européenne relative au traitement des eaux résiduaires urbaines datant de 1991. Dans ce cadre, l'IGA et l'IGEDD ont été chargées de déterminer comment améliorer durablement la collecte et le traitement des eaux usées urbaines.

Dans le contexte de la révision prochaine de la directive, avec des exigences accrues, la mission souligne l'impératif de s'organiser pour franchir une marche supplémentaire au service de la transition écologique. L'effort à accomplir repose au premier chef sur les collectivités du bloc communal, et doit porter tout spécialement sur la connaissance des réseaux et la programmation pluriannuelle des investissements. La mission met en avant la nécessité d'une approche intercommunale et d'une relation plus étroite entre urbanisme et assainissement. Elle recommande de renforcer les compétences des cadres et techniciens des collectivités et celles des services déconcentrés de l'État.

L'État doit soutenir cet effort à travers une présence adaptée dans ses fonctions de régulation juridique et technique et via ses instruments financiers. La mission appelle et recommande l'organisation d'une réelle dynamique interministérielle au niveau central et territorial. Elle suggère de faire évoluer la mobilisation des établissements publics nationaux (Office français de la biodiversité, Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement) et territoriaux (agences de l'eau) afin de garantir la cohérence entre la mise en œuvre des moyens de police de l'environnement, l'intégration des systèmes d'information et les appuis techniques et financiers.

La mission invite enfin à repositionner dans le débat public le sujet de l'assainissement, perçu comme technique et peu visible pour le grand public, en tant qu'élément majeur de la transition écologique.



©MOMISG/DICOM/A.LEJEUNE

**Repositionner l'assainissement dans le débat public comme un élément majeur de la transition écologique.**

La mission observe qu'un effort considérable d'investissement a été porté par le bloc communal depuis trente ans, aidé par l'État à travers les concours des agences de l'eau. Cette modernisation massive des systèmes d'assainissement s'est traduite par une amélioration de la qualité physico-chimique de la plupart des cours d'eau. Pour autant, la France fait régulièrement l'objet de procédures d'infraction à l'initiative de la Commission européenne. Les analyses conduites par la mission permettent d'établir les causes de cette situation.



**Nacéra HADDOUCHE,**  
*inspectrice générale*  
**François PHILIZOT,**  
*inspecteur général*

# Les fonds carbone des collectivités territoriales

En France, les émissions de carbone sont en baisse, mais le rythme annuel de décroissance (2,7 %) reste deux fois trop lent pour atteindre l'objectif d'émissions nettes nulles en 2050 fixé par la Stratégie nationale bas carbone. Ce contexte climatique a amené le Gouvernement à mettre en place des dispositifs incitatifs, en parallèle des obligations juridiques.

La ministre déléguée chargée des collectivités territoriales a souhaité faire évaluer par l'IGA et l'IGEDD l'un de ces dispositifs, celui des fonds carbone mis en place à l'initiative des collectivités territoriales.

Ces fonds permettent aux collectivités de mobiliser les acteurs privés et publics locaux autour de projets de réduction et de compensation des émissions de carbone, et plus généralement de gaz à effet de serre (GES). En parallèle, le label Bas-Carbone attribué depuis 2018 par le ministère de la transition écologique favorise l'émergence de différentes méthodes de compensation carbone proposées par des acteurs privés, notamment pour l'élevage, l'agriculture, la forêt et le bâtiment. Les démarches portées par les collectivités locales s'appuient largement sur ce label.

La mission a montré que, si le label Bas-Carbone connaît une croissance rapide, les fonds carbone des collectivités territoriales restent peu nombreux. Elle a dénombré une dizaine d'initiatives, émanant essentiellement d'intercommunalités urbaines, dont trois pleinement opérationnelles.

Indépendamment de l'impact direct en termes d'émission, l'implication des collectivités territoriales participe à la pédagogie collective autour de ces

enjeux, ainsi qu'à la coopération entre territoires urbains et ruraux. Pour les multiplier, la mission a notamment préconisé de maintenir l'appui de l'État, indispensable en ingénierie et de rendre le



©©MIOM/ISG/DICOM/É. DELELIS

**Les démarches locales  
concourent à la prise  
de conscience  
des enjeux du carbone.**

dispositif plus efficace en fluidifiant les processus de labellisation et en diversifiant les méthodes de réduction ou de compensation d'émissions. Elle propose aussi d'assurer une meilleure articulation entre le financement de la compensation carbone et d'autres mécanismes relevant de paiements pour services environnementaux.

**François PHILIZOT**, inspecteur général

# La desserte du Stade de France

Le Stade de France, après 25 années, a trouvé sa place comme équipement sportif et culturel de premier plan. Le consortium exploitant le stade a accueilli 53 événements en 2022 et 2023, et compte en organiser un grand nombre entre la fin des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 et l'été 2025. Chacun des événements draine un flux de spectateurs pouvant atteindre

ouvrages datant pour certains du XIX<sup>e</sup> siècle. C'est pour y remédier qu'un ambitieux programme de rénovation est engagé jusqu'en 2030.

Dans ce contexte et à l'approche de la désignation d'un futur concessionnaire du stade en 2025, le Gouvernement a demandé à l'IGA, l'inspection générale de l'environnement et du développement durable (IGEDD) et l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR) d'analyser les conditions de desserte du Stade de France pour la période 2024-2030.

Deux précédentes missions, en 2021 et en 2022, avaient déjà permis de concilier les contraintes des parties prenantes et d'harmoniser la programmation de certains travaux ferroviaires avec la tenue des événements sportifs et culturels au Stade de France.

Forte de ces deux précédents, la nouvelle mission s'est intéressée à l'apport de la mise en service de la ligne 14 du métro jusqu'à la gare Saint-Denis Pleyel, prévue en juin 2024. Ce nouveau vecteur aura une capacité très importante, dont le fonctionnement sera d'autant plus efficace que des aménagements complémentaires des flux de piétons seront réalisés.

Elle a également rencontré l'ensemble des parties prenantes afin de définir des mesures concrètes à même d'optimiser le calendrier 2024-2025 de la programmation du Stade de France au regard des contraintes de chacune. Enfin, la mission a pris en compte le programme 2025-2030 de rénovation de l'axe ferroviaire Nord et la mise en service du Charles-de-Gaulle Express prévue en 2027 en vue de préparer le renouvellement de la concession ou de la cession du stade.



© MION/SG/DICOM/J.ROCHA

**Impliquer l'ensemble des parties prenantes dans un travail collectif pour harmoniser les contraintes et les calendriers.**

80 000 personnes, dont les trois-quarts empruntent les transports en commun.

Or, des investissements majeurs sont engagés sur le réseau ferroviaire francilien par SNCF Réseau, par la RATP et par la région Île-de-France. C'est particulièrement le cas pour le faisceau nord, qui dessert le Stade de France où circulent 1,8 million de personnes chaque jour. Or, les deux lignes de RER B et D, la ligne K du Transilien et une ligne de TER empruntent des



**Philippe YVIN**, inspecteur général



# Le soutien de l'État au développement local

Lancé il y a trois ans, le programme Petites villes de demain (PVD) mis en place par l'Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT) est à la croisée des chemins avec son passage en phase opérationnelle. Il vise à améliorer la qualité de vie des habitants des petites communes et des territoires alentour, en renforçant la capacité des collectivités à porter des projets de territoire (financement à 75 % par l'État de chefs de projets).

Une mission de l'IGA a analysé l'appui en ingénierie ainsi apporté par les chefs de projet, en interrogeant la notion même d'ingénierie publique rurale, puis en rappelant le contexte et les objectifs du programme PVD. Elle a dressé un portrait détaillé des chefs de projet, cheville ouvrière du dispositif. La mission a également analysé le déploiement du programme et, plus largement, la pertinence du mode d'intervention de l'État dans l'ingénierie publique locale. En effet, le passage du programme PVD de sa phase conceptuelle à sa phase opérationnelle suscite de fortes interrogations de la part des élus. Elle a enfin resitué le dispositif PVD au regard de l'ensemble des autres moyens mobilisés par l'ANCT et identifié les perspectives de rationalisation de l'appui de l'État aux collectivités.

Dans ce cadre, la mission a préconisé que le programme soit adapté avant son terme, prévu en 2026, en vue d'aider les collectivités à hiérarchiser leurs projets au regard des besoins du bassin de vie, à structurer leur financement et à évaluer leur impact environnemental et écologique.

Cette démarche de court terme devrait s'accompagner d'une réflexion quant au positionnement pertinent des acteurs du soutien à l'ingénierie des territoires ruraux, au-delà de l'échéance de 2026. Réaffirmer le principe de subsidiarité et conforter les ressources en ingénierie existantes dans les collectivités



© TERRA - HUGUES-MARIE DUCLOS

**Réaffirmer le principe  
de subsidiarité en confortant  
les ressources en ingénierie  
existantes dans les  
collectivités territoriales.**

territoriales doit être la voie à suivre, selon la mission. La constitution de véritables pôles d'ingénierie publique dans chaque département, dont les objectifs seraient clarifiés et les modalités différenciées et déconcentrées, peut y contribuer.

La mission souligne que ce repositionnement doit être pensé en cohérence avec les réformes envisagées dans le cadre de la réflexion plus globale sur une nouvelle étape de la décentralisation.

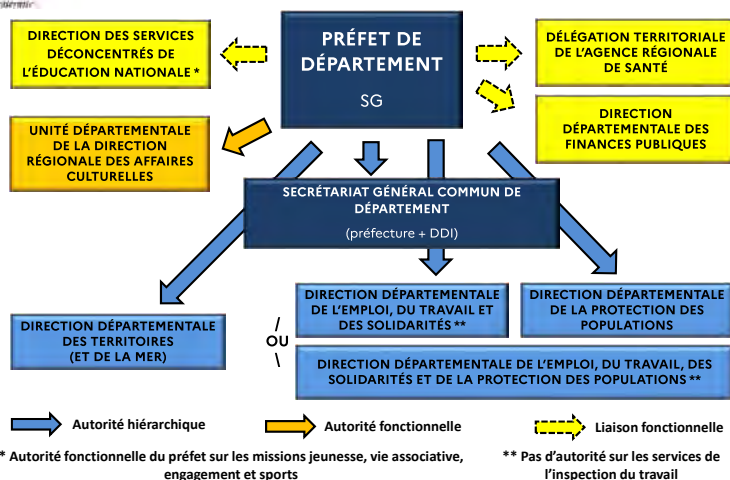
**Bruno ACAR et Patrick REIX**, *inspecteurs généraux*



# L'évaluation des directions départementales interministérielles



## ORGANISATION DES SERVICES DE L'ÉTAT EN DÉPARTEMENT



rendu à la population. Le périmètre d'analyse intègre les trois DDI : la direction départementale des territoires (et de la mer, pour les départements disposant d'un littoral), la direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités et la direction départementale de la protection des populations (ou la direction résultant de la fusion de ces deux entités : DDETS-PP). Il comprend

L'organisation territoriale de l'État (OTE) a fait l'objet de plusieurs réformes successives, visant à améliorer l'efficacité de l'action publique. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, les directions départementales interministérielles (DDI) sont rattachées au ministère de l'Intérieur et des Outre-mer. L'IGA est chargée d'évaluer leur fonctionnement et la mise en œuvre de l'interministérialité au niveau départemental, aux côtés de cinq autres inspections (IGEDD, CGAAER, IGAS, IGS-CCRF et IGESR). Les travaux sont coordonnés par un comité de pilotage, présidé par un inspecteur général de l'administration, qui arrête le programme annuel en lien avec le secrétaire général du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer. Trois types de missions sont conduits dans ce cadre.

Les missions menées au niveau départemental ont pour objectif d'apprécier l'action des services placés sous l'autorité du préfet, notamment dans sa dimension interministérielle, ainsi que le déploiement des politiques publiques et du service

également les secrétariats généraux communs départementaux et le service départemental à la jeunesse, à l'engagement et aux sports. Les relations des services départementaux avec l'échelon régional et avec les partenaires extérieurs (élus, socio-professionnels) font l'objet d'une attention particulière.

En 2023, cinq départements ont fait l'objet d'une évaluation : le Vaucluse, la Meurthe-et-Moselle, le Var, les Ardennes et la Savoie. Un guide méthodologique est mis à disposition des membres de la mission afin d'assurer, grâce à une méthode et un cadre communs, la cohérence des approches entre les différents départements. À partir de ce socle et de leur analyse de la situation, les inspectrices et les inspecteurs déterminent parmi plusieurs thèmes d'investigations prioritaires ceux qui seront approfondis (la politique de l'eau, la communication dans le département, la mise en œuvre par le préfet de son rôle de délégué territorial de l'Agence nationale de cohésion des territoires...).

Les missions font l'objet de réunions de restitution présidées par la directrice du management de l'administration territoriale et de l'encadrement supérieur du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, en présence du préfet du département concerné, de ses collaborateurs et des secrétaires généraux adjoints des ministères du périmètre de l'administration territoriale de l'État.

Les missions transversales portent sur des questions structurantes pour l'administration départementale de l'État, communes à l'ensemble des territoires. Trois missions ont été menées ou lancées en 2023, pour établir un premier bilan des évolutions organisationnelles issues de la réforme OTE de 2019 : l'évaluation de la mise en œuvre des missions jeunesse, engagement et sports dans les départements, l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement des secrétariats généraux communs départementaux (SGCD) et l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement des directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS et DDETS-PP).

La mission inter-inspections sur les SGCD a permis de formuler un diagnostic de la situation, deux ans après la création de ces structures mutualisées dans les départements. Elle identifie des mesures immédiates pour améliorer le fonctionnement quotidien des services (stabilisation du périmètre d'intervention, ajustement de la répartition des effectifs, repositionnement des référents de proximité) et les conditions de réussite de la réforme à moyen terme (accélération du travail interministériel sur les ressources humaines et les systèmes d'information, animation régionale de la communauté de travail des SGCD...). La mission



©MIOM/SG/DICOM/IE DELELIS

## La mission sur les secrétariats généraux communs départementaux a donné lieu à l'élaboration d'un plan d'actions piloté par le secrétariat général du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer.

a donné lieu à la formalisation, par le secrétariat général du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, d'un « plan d'actions pour un SGCD au service de l'administration territoriale de l'État ».

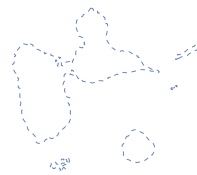
Enfin, dans le cadre du COPIL DDI, des missions ponctuelles d'enquêtes administratives sont conduites dans les services si des dysfonctionnements sont identifiés.



**Éric DELZANT**, inspecteur général

**Florence VILMUS**, inspectrice générale  
Président et secrétaire du COPIL DDI

# Les Outre-mer: la prise en compte des spécificités



**L'IGA mène de nombreux travaux sur les Outre-mer, tant au titre de ses missions permanentes (évaluation du fonctionnement des services déconcentrés et des politiques locales de sécurité, audit des fonds européens), que dans le cadre de missions d'évaluation de politiques publiques de portée nationale ou de missions portant sur des thématiques spécifiques à ces territoires.**

En 2023, trois missions ont été menées sur des dispositifs propres à plusieurs territoires ultra-marins ou présentant des spécificités par rapport à la métropole.



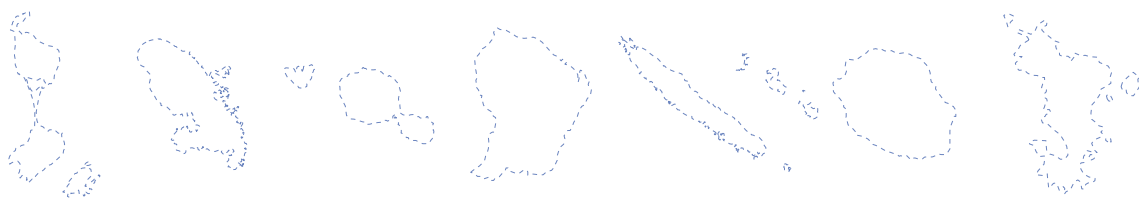
©MIOM/SG/DICOM/PLERAITRE

La première mission, conduite avec le CGEfi, avait pour objectif d'établir un bilan de l'expérimentation des « contrats de redressement Outre-mer » (COROM). Ce sont des contrats passés par l'État avec les communes rencontrant de grandes difficultés financières, afin de les accompagner dans leur trajectoire de redressement par la mise à disposition d'une assistance technique et le versement d'aides financières conditionné au

respect des engagements pris par la collectivité. La mission a procédé à une analyse de la situation des neuf communes signataires, situées dans les cinq départements et régions d'Outre-mer. Elle a observé la dynamique vertueuse suscitée par ce nouveau dispositif contractuel chez les acteurs locaux. Afin de favoriser la poursuite des réformes structurantes par les communes concernées, la mission a formulé des recommandations sur les modalités de réponse aux besoins d'ingénierie dans ces territoires.

La deuxième mission, menée avec l'IGAS et l'IGEDD, s'inscrivait dans le contexte national de la refonte du zonage et de la gouvernance de la politique de la ville, qui fait l'objet de dispositions particulières dans les Outre-mer. La mission a procédé à une analyse de la géographie prioritaire dans l'ensemble des territoires ultra-marins et a proposé une nouvelle méthode de définition des quartiers prioritaires politique de la ville permettant de répondre aux besoins des populations locales. Elle a également émis des recommandations relatives à la gouvernance de la politique de la ville en Outre-mer, au niveau central et territorial.

Enfin, l'IGA a évalué avec le CGAAER le contrat d'objectif et de performance de l'office pour le développement de l'économie agricole outre-mer (ODEADOM), établissement public de l'État en charge du versement des aides européennes en faveur de l'agriculture.



D'autres travaux menés en 2023 ont porté sur des thèmes propres à certains territoires, comme Saint-Pierre-et-Miquelon (mission sur le devenir du port), la Nouvelle-Calédonie (analyse prospective des objectifs de la mission aux affaires culturelles), la Polynésie française (renouvellement de la convention cadre pour le développement de la culture), Wallis-et-Futuna (évolution du statut des maîtres d'école de l'enseignement primaire) ou encore les terres australes et antarctiques françaises (clarification des responsabilités respectives des TAAF et de l'Institut Paul-Emile Victor).

Une mission spécifique à Mayotte a été menée avec l'IGF et l'IGAS concernant la mise en œuvre de trois politiques décentralisées : l'aide sociale à l'enfance, la protection maternelle et infantile et les transports scolaires et inter-îles. Face à la dégradation de la situation financière du département, les inspections étaient chargées d'établir un diagnostic des coûts et des modalités de mise en œuvre de ces trois compétences au regard des ressources dont dispose la collectivité. La mission a documenté l'écart croissant entre les recettes (stables) et les dépenses (en nette augmentation depuis 2019 compte tenu de la jeunesse et de la pauvreté de la population mahoraise), ce qui obère la soutenabilité budgétaire de la collectivité. La mission a évalué le besoin de financement du département à court et moyen terme, et identifié les conditions nécessaires au rétablissement de ses équilibres financiers.

Par ailleurs, certaines missions ont été réalisées dans le cadre des missions permanentes de l'IGA (politiques locales de sécurité à la Réunion, organisation des services de l'État à Saint-Pierre-et-Miquelon).

De manière générale, l'IGA veille à intégrer dans ses travaux les enjeux spécifiques des territoires ultra-marins chaque fois que cela est pertinent.

Elle distingue, par nécessité ou sur demande des ministres, la situation des Outre-mer au regard des particularités observées. En 2023, il en a été ainsi du regard porté sur l'organisation territoriale des services de l'État (bilan de la création des secrétariats généraux communs départementaux, bilan de l'expérimentation des directions territoriales de la Police nationale, évaluation des protocoles entre les autorités préfectorales et académiques), ou de missions d'évaluation de politique publique, comme celle relative à la collecte et au traitement des eaux usées urbaines.



©AFD/ DIDIER GENTILHOMME

« Souvent désigné au singulier, le fait ultramarin reste pourtant pluriel, tant les territoires désignés par ce terme sont différents les uns des autres et répondent à des organisations dont chacune est, finalement, unique. »



**Virginie KLÈS**, inspectrice générale, référente pour les Outre-mer

# La communication de l'État dans les territoires

Pour évaluer l'efficacité de la communication de l'État dans les territoires, la mission de l'IGA a choisi de recourir à des méthodes d'interrogations diversifiées : entretiens avec les experts en communication et les responsables publics chargés de porter la parole de l'État, sondage grand public spécifiquement réalisé

de communication interministérielle (SDCI) des préfectures connaissent une forte tension sur leurs moyens, exacerbée en situation de crise. Les effets des relations médiatiques sont incertains et la présence sur les réseaux sociaux touche une part faible de la population faute de visibilité, de lisibilité sur le rôle des préfets et de temps pour nouer des interactions avec le public, notamment les utilisateurs des réseaux numériques.

Face aux dangers des obscurantismes, à la complexité de l'action publique et aux enjeux de protection de la population, améliorer l'efficacité de la communication est à la fois nécessaire et attendu. Le sondage révèle un souhait de davantage d'informations sur l'action de l'État local et sur ce qui peut être utile aux citoyens (protection, droits et aides). Les échanges avec les lycéens confirment les attentes de la jeunesse à l'égard de la parole de l'État envers laquelle ils n'ont pas de prévention. L'audience de l'État territorial se nourrit de l'image qu'il renvoie en toutes circonstances et de sa capacité à écouter autant qu'à s'exprimer, avec une cohérence attendue entre les paroles, les actes et la réalité vécue par les citoyens.

La mission formule des recommandations afin d'aligner les pratiques au bénéfice des priorités nationales et de mieux accompagner les services déconcentrés. Les SDCI ont besoin d'un socle de moyens ; le coût de la communication devrait être intégré aux budgets des politiques publiques prioritaires et la formation à la communication des cadres de l'État être intensifiée ; la jeunesse appelle une attention spécifique, en particulier pour harmoniser les messages délivrés sur le cadre républicain. Autant de facteurs de confiance dans la parole des services territoriaux de l'État.

**Catherine FERRIER**, inspectrice générale

**Claire BONELLO**, inspectrice générale adjointe



©Arnaud, HELLEGOUARCH/Préfecture du Morbihan

**Les risques de manipulation sont accrus avec l'intelligence artificielle et méritent une politique globale, à l'échelle centrale et locale.**

pour la mission, analyse des réseaux sociaux, questionnaire renseigné par les chargés de communication départementaux ; méthode des « focus groups » avec trois classes de lycéens, etc.

Les résultats obtenus révèlent une efficacité encore limitée malgré une professionnalisation accrue et l'engagement remarquable des services territoriaux et centraux. Les pratiques départementales sont hétérogènes et les services



# 6

Vie

de l'IGA



# Direction de l'IGA



©MIOM/SG/DICOM/D.MENDIBOURE

**Chef du service:** Michel ROUZEAU  
**Adjointe au chef du service:** Hélène de COUSTIN  
**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, puis Yolande N'DIAYE, à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2023.

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.

Nacéra BAMOUH, Ouraïda CHAGNOLLAUD, Chrystèle KURZ, chargées de la mise en forme des rapports et de l'appui aux membres du service.

**Conducteurs :** S.A et H.N.



©MIOM/SG/DICOM/JE.BALSAMO

# Membres du service de l'IGA en fonction<sup>1</sup>

## INSPECTEURS GÉNÉRAUX

Marc ABADIE<sup>(3)</sup>  
Bruno ACAR  
Emmanuel BARBE<sup>(3)</sup>  
Marianne BONDAZ  
Pierre BOURGEOIS  
Bruno BRESSON  
Philippe CANNARD<sup>(2)</sup>  
Thierry CAYET  
Nicolas CLOÛET  
Jean-Pascal COGEZ<sup>(2)</sup>  
Anne CORNET<sup>(3)</sup>  
Thierry COUDERT  
Hélène DE COUSTIN  
Marie-Hélène DEBART  
Philippe DEBROSSE  
Éric DELZANT  
Corinne DESFORGES<sup>(2)</sup>  
Olivier DIEDERICHS  
Remi DUCHÊNE  
Catherine FERRIER  
Renaud FOURNALÈS  
Werner GAGNERON<sup>(2)</sup>  
Pascal GIRAULT  
Alexandre GOHIER DEL RE  
Yasmina GOULAM  
Paul-Emmanuel GRIMONPREZ  
Nacéra HADDOUCHE  
Patricia JANNIN  
Philippe KLAYMAN  
Virginie KLES  
Dominique LACROIX<sup>(2)</sup>  
Pascal LALLE  
Jérôme LEONNET<sup>(3)</sup>  
Jérôme LETIER  
Marie-Grâce LUX  
Cyrille MAILLET  
Jean-Christophe MORAUD  
Laurent MOREAU<sup>(2)</sup>  
Jean-Michel MOUGARD  
Chystelle NAUDAN<sup>(3)</sup>  
Frédéric PAPET<sup>(3)</sup>  
Frédéric PERRIN<sup>(2)</sup>  
François PHILIZOT  
Frédéric PICHON  
Marc-Étienne PINAULDT<sup>(2)</sup>  
Laurent PREVOST<sup>(3)</sup>  
Patrick REIX  
Michel ROUZEAU  
Jean-Marie SALANOVA  
Philippe SAUZEY  
François SCARBONCHI  
Maxime TANDONNET  
Arnaud TEYSSIER  
Clotilde VALTER  
Florence VILMUS  
Philippe YVIN

## INSPECTEURS GÉNÉRAUX ADJOINTS

Simon BACIK  
Anne BADONNEL  
Maximilien BECQ-GIRAUDON  
Stéphanie BEUCHER<sup>(3)</sup>  
Claire BONELLO<sup>(2)</sup>  
Benoît CHATARD<sup>(2)</sup>  
Sarah DEVOUCOUX  
Salvator ERBA  
Xavier GIGUET<sup>(3)</sup>  
Aude LE REST<sup>(3)</sup>  
Donatien LE VAILLANT<sup>(2)</sup>  
Baptiste MANDARD  
Eve PERENNEC-SEGARRA  
Sophie PLANTÉ<sup>(2)</sup>  
Marion PUJAU-BOSQ  
Bénédicte RENAUD-BOULESTEIX<sup>(3)</sup>  
Frédéric ROUSSEL<sup>(3)</sup>  
Bastien SAYEN  
Adrien SPERRY  
Cécile ZAPLANA<sup>(3)</sup>

## INSPECTEURS

Stéphane BARLERIN<sup>(3)</sup>  
Maxime BONNEFOUS  
Raphaël CARDET<sup>(3)</sup>  
Ludivine CHAUVET<sup>(3)</sup>  
Arnaud MERCIER<sup>(3)</sup>  
Jonathan PICAVET-GIORGI

## CHARGÉES DE MISSION

Virginie GIUDICI  
Héloïse GRÉSY

## AUDITEURS INTERNES

Hodane ADEN<sup>(2)</sup>  
Sandrine BLANDINEAU  
Flavie de BUSSCHER<sup>(3)</sup>  
Nittiadévy EGANADANE<sup>(3)</sup>  
Sarah JANVIER<sup>(2)</sup>  
Adrien PRAUD<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> au 1<sup>er</sup> mars 2024

<sup>(2)</sup> sortis ou admis à la retraite en 2023 ou 2024

<sup>(3)</sup> arrivés ou réintégrés en 2023 ou 2024

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



©MIOM/SG/DICOM/D.MENDBOURE

De gauche à droite :

**Emmanuel BARBE, Stéphanie BEUCHER, Stéphane BARLERIN, Cécile ZAPLANA, Anne CORNET, Jérôme LÉONNET, Aude LE REST, Frédéric ROUSSEL, Ludivine CHAUVET, Raphaël CARDET, Arnaud MERCIER (et Laurent PRÉVOST, absent de la photo).**

Au cours de l'année, l'IGA a accueilli douze nouveaux membres. Issus d'univers professionnels variés (administrations centrales et territoriales de l'État, juridictions, collectivités locales, universités, etc.), ils ont exercé des fonctions à responsabilités ou d'expertise au service de l'action publique, en métropole et dans les outre-mer. À leur arrivée, les nouveaux arrivants ont bénéficié de modules de formation destinés à les doter des ressources méthodologiques nécessaires à leurs premiers travaux (méthode générale de conduite d'une mission, spécificités relatives à l'enquête administrative, l'audit interne ou encore l'audit des systèmes d'information).

Dispensés par des membres du service, ces modules favorisent les partages d'expérience et permettent d'accompagner les nouveaux arrivants dans leur positionnement dans leurs nouvelles fonctions (dynamique d'une mission inter-inspection, enjeux relatifs à la déontologie, sécurité des systèmes d'information, etc.). Fortes des compétences acquises lors de leurs précédentes expériences, les nouvelles recrues sont rapidement mobilisées pour participer aux missions du service tout en continuant à se former à l'occasion des ateliers réguliers de l'IGA, et approfondissent leur connaissance des politiques publiques en participant aux formations organisées par le ministère.

# Les valeurs de l'IGA

Dans leur action quotidienne, les membres de l'IGA fondent leur travail sur les valeurs qui sont au cœur de leur engagement professionnel. La charte de déontologie en fixe les principes cardinaux. Le chef du service veille à son application. Il peut être saisi de toute question relative à une situation particulière, tout comme le référent déontologue du service (cf. encadré).

La charte de déontologie prévoit que les membres de l'IGA sont **indépendants** au plan fonctionnel et hiérarchie des services, administrations et établissements qu'ils inspectent. Cela leur confère une entière liberté de jugement et garantit l'**impartialité** de leurs travaux.

Ils font preuve de **loyauté** à l'égard du Premier ministre ou des ministres commanditaires, ce qui se traduit par une exigence d'**objectivité**, de vérité et de qualité. Pour ce faire, les inspectrices et inspecteurs fondent leurs conclusions sur des données vérifiées et sur des constats argumentés.

Les membres de l'IGA appliquent en tous temps les principes d'**exemplarité** et de **réserve**. Ils s'astreignent au plus strict respect de la **probité**. Ils témoignent d'une attitude respectueuse à l'égard des personnes qu'ils sont amenés à auditionner. Ils ne les exposent pas inutilement et peuvent garantir la **confidentialité** de certains échanges.



Enfin, ils font preuve d'engagement et de sens des responsabilités. En particulier, à l'égard de leurs collègues, leur disponibilité et l'**esprit d'équipe** s'incarnent notamment dans le travail en

**collégialité**, au cours des missions comme au sein des groupes référents et des missions permanentes.



## Jacques SCHNEIDER

Inspecteur général honoraire,  
réfèrent déontologue de l'IGA



©MIOM/JS/G/DICOM/FPELLIER

« Ma mission en tant que référent déontologue est d'apporter à chaque membre de l'IGA les conseils visant au respect des obligations et des principes déontologiques. La déontologie est en effet constituée d'un ensemble de dispositions légales et réglementaires précises, tenant notamment à la prévention des situations de conflits d'intérêts. Elle est aussi affaire de comportement, d'attitude et de bons réflexes à avoir. Dès lors, échanger avec ses pairs et solliciter en tant que de besoin un référent désigné et spécialisé permet d'éviter les situations problématiques avant qu'elles ne se présentent. De manière très concrète, le principe que je m'applique et que je conseille aux inspectrices et aux inspecteurs est de se poser la question : « suis-je en mesure d'expliquer aux autres les décisions que je prends et les actions que je mène ? »

Je remplis également le rôle de « référent alerte », dispositif initié en 2016 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte. J'ai enfin un rôle de conseil de l'autorité hiérarchique, qui peut saisir le référent déontologue de tout manquement aux obligations déontologiques. »



# Le travail collégial à l'IGA

Les inspectrices et les inspecteurs de l'IGA exercent leurs missions de conseil, d'évaluation et de contrôle dans un cadre collégial. Le travail en équipe s'incarne à la fois dans les réunions de groupes référents, pour capitaliser les méthodes et les travaux, dans le format des missions permanentes, pour consolider l'expertise métier, enfin par l'appui des référents et des pôles thématiques au sein du service.



## GROUPES RÉFÉRENTS

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

## MISSIONS PERMANENTES

- Mission d'expertise et de contrôle en matière de délivrance des titres réglementaires
- Mission d'évaluation du pilotage des politiques locales de sécurité
- Mission d'évaluation des politiques territoriales de sécurité civile
- 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

## PÔLE D'EXPERTISE

- Contrôle déontologique, enquête interne et appui

## RÉFÉRENTS THÉMATIQUES

- Développement durable
- Formation
- International
- Judiciaire
- Laïcité
- Outre-mer
- Réseaux sociaux
- Systèmes d'information



## La mission permanente d'évaluation des politiques locales de sécurité

L'objectif de cette mission est d'apporter au ministre de l'Intérieur et des Outre-mer une assurance sur le degré de maîtrise de la mise en œuvre des politiques concourant à la sécurité publique à l'échelle d'un département, de repérer d'éventuelles pratiques innovantes et de proposer des pistes d'amélioration, tant au plan local qu'en matière de pilotage central.

Ces évaluations sont menées conjointement avec l'IGPN et l'IGGN. Les inspections s'attachent à examiner la façon dont les autorités préfectorales s'organisent avec les responsables de la police et de la gendarmerie placés sous leur autorité et coopèrent, notamment avec les acteurs locaux, pour faire face aux enjeux de sécurité publique du territoire, avec les moyens dont ils disposent.

Leurs travaux portent notamment sur la stratégie départementale de lutte contre la délinquance, la lutte contre la radicalisation et le séparatisme, la lutte contre les stupéfiants, la lutte contre les violences intrafamiliales, et sur des sujets spécifiques selon les départements concernés. À l'occasion de ces missions, les relations tissées avec les collectivités territoriales, les polices municipales, les sociétés de sécurité privée et les autres partenaires font l'objet d'une attention particulière, de même que, en 2023, la perspective de la réforme de la Police nationale.



**Marianne BONDAZ**, inspectrice générale,  
et **Sarah DEVOUCOUX**, inspectrice générale adjointe  
Responsable et secrétaire de la mission permanente d'évaluation des politiques locales de sécurité

## Le groupe référent « Relations avec les cultes et laïcité »

Les réunions régulières des groupes référents permettent aux membres de l'IGA de partager leurs connaissances et d'assurer une veille spécialisée sur l'actualité des politiques publiques. Ils contribuent ainsi à la capitalisation des travaux du service et sont l'une des formes de la collégialité de l'IGA.

La réflexion est alimentée par l'invitation de responsables et d'experts de haut niveau, donnant lieu à un échange d'arguments et un enrichissement mutuel. Les groupes référents sont source de propositions pour le programme annuel de missions de l'IGA, qui est discuté collégialement avant d'être présenté à l'arbitrage des ministres concernés.

En 2023, le groupe référent « Relations avec les cultes et laïcité » a notamment reçu Julien MARION, alors directeur de cabinet de la secrétaire d'État à la citoyenneté. Les échanges ont porté sur la notion de citoyenneté, la promotion des valeurs de la République et la lutte contre les diverses formes de séparatisme, en lien avec les missions confiées à l'IGA sur ces sujets.

**Arnaud TEYSSIER et Olivier DIEDERICHS**, inspecteurs généraux  
**Aude LE REST**, inspectrice générale adjointe  
Animateurs et secrétaire du groupe référent « Relations avec les cultes et laïcité »

# Des enquêtes administratives au cœur des missions de l'IGA

Au premier rang des missions statutaires de l'IGA figure le contrôle supérieur des services et agents publics relevant de l'autorité du ministre de l'Intérieur. Lorsque ce contrôle porte sur des services, il a pour objectif premier de rendre compte de la conformité d'une organisation et d'un fonctionnement interne aux règles et principes qui les régissent. Lorsque ce contrôle porte directement sur des agents, il permet notamment de veiller à ce que leur pratique professionnelle s'inscrive pleinement dans les valeurs du service public qu'ils ont vocation à incarner.

## La garantie intangible d'une instruction à charge et à décharge respectueuse des droits des personnes

Chaque enquête administrative obéit à une méthodologie rigoureuse garantissant une instruction à charge et à décharge ainsi que la stricte confidentialité de ses conclusions adressées au ministre. Une attention vigilante est apportée à la protection des sources et témoignages vis-à-vis de toutes ingérences extérieures,

Au sein de l'IGA, un référent thématique « enquêtes administratives » veille à la sécurité juridique et à la cohérence méthodologique des travaux. Chaque membre du service est dûment formé à la conduite des enquêtes et les missions réalisées donnent lieu à un retour d'expérience visant à actualiser et adapter en permanence le savoir-faire propre à ces missions. L'IGA anime par ailleurs un réseau interministériel associant l'ensemble des autres inspections générales de l'État, dédié à ce sujet.

## L'IGA est susceptible d'intervenir à tous les niveaux hiérarchiques et territoriaux de l'État

L'IGA réalise ses enquêtes administratives, tant à l'égard des directions d'administration centrale du ministère de l'Intérieur, que des préfectures ou directions départementales interministérielles par exemple. Une part croissante de ces missions est exercée conjointement avec d'autres services d'inspection générale, selon le domaine d'activité contrôlé (IGPN et IGGN pour les investigations impliquant, notamment, l'activité de services relevant de la sécurité intérieure, IGEDD et CGAAER pour des enquêtes touchant des cadres de DDI, par exemple).

Elle auditionne et apprécie la manière de servir de tous les personnels relevant de l'autorité du ministre commanditaire, qu'il soit fonctionnaire d'un bureau de préfecture, agent contractuel employé pour l'entretien d'une résidence préfectorale, cadre, ou titulaire d'un emploi supérieur laissé à la décision du Gouvernement. La saisine de l'IGA peut être concomitante à l'engagement d'une enquête judiciaire, les deux démarches demeurant distinctes et autonomes.

## L'apport du contrôle de l'IGA à la performance accrue des services de l'État

Chaque mission d'enquête administrative



est complétée d'une analyse distincte portant sur l'organisation même du service inspecté, qui s'attache à une analyse du comportement de la chaîne hiérarchique dans son ensemble et évalue la consistance et la fiabilité du contrôle interne réputé mis en œuvre au sein de chaque organisation. Sont ensuite proposées des pistes d'amélioration visant à éviter le renouvellement des faits, à conforter la sécurité des procédures et, surtout, à permettre le rétablissement rapide d'un fonctionnement normal et serein du service concerné.

### L'expertise acquise par la pratique des enquêtes nourrit l'évaluation de certaines politiques publiques prioritaires pour le ministère

En 2023, les membres de l'IGA ont conduit plusieurs inspections en lien avec des signalements de comportements inappropriés de certains cadres. Ces faits, relevant du registre du sexisme, ont pu être objectivés et ont donné lieu à des propositions de mise en œuvre de procédures disciplinaires.

Par la suite, l'IGA a été mandatée pour élaborer des propositions de doctrine disciplinaire visant à renforcer encore le degré d'exigence déontologique attendu de tout personnel du ministère sur le sujet.

Elle a également été chargée d'évaluer l'ensemble du

dispositif ministériel en vigueur de prévention et de lutte contre les comportements sexistes et les violences sexistes et sexuelles dans l'environnement de travail.

### 19 missions d'enquête administrative en 2023, dont deux issues de travaux conjoints avec d'autres services d'inspection générale, aux thématiques variées :

- manquements à l'obligation de probité au sein d'un service ;
- allégations de harcèlement moral au sein d'une équipe ;
- allégations de manquement à l'obligation de loyauté ;
- suspicion de management brutal au sein d'une équipe ;
- vérification de la régularité des conditions de versement de subventions publiques à des associations.



**Renaud FOURNALÈS,**  
inspecteur général  
Responsable du pôle contrôle  
déontologique, enquête interne et appui

# L'audit et l'évaluation des financements européens



La mission d'audit des fonds européens (MAFE), qui bénéficie d'une équipe dédiée au sein de l'IGA, est chargée d'examiner la mise en œuvre de plusieurs fonds pour le compte de la Commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC), devenue l'Autorité nationale d'audit pour les fonds européens (ANAFE) par décret du 20 novembre 2023.

La MAFE intervient seule pour les fonds relevant du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer (fonds asile, migration et intégration (FAMI), fonds de sécurité intérieure (FSI), programmes de coopération territoriale européenne), ou avec l'inspection générale des affaires sociales pour auditer la mise en œuvre des programmes opérationnels bénéficiant des crédits du fonds européen de développement régional (FEDER) et du fonds social européen (FSE) gérés par les régions.

Durant l'année 2023, la MAFE a conduit les derniers audits relatifs à la programmation 2014-2020. Ses travaux ont notamment porté sur les territoires ultramarins (Guadeloupe, Saint-Martin, Mayotte). Elle a également examiné l'usage par la préfecture des Alpes-Maritimes du fonds de solidarité de l'union européenne (FSUE) pour financer les mesures d'urgence et la remise en état des infrastructures dégradées lors de la tempête Alex.

Par ailleurs, la MAFE a audité les systèmes de gestion et de contrôle mis en place par le ministère de l'Intérieur et des Outre-mer pour trois dispositifs du plan national de relance et de résilience (PNRR), financé par la Facilité européenne pour la reprise et la résilience (FRR) : la production de cartes d'identité numériques, l'acquisition de matériel permettant le télétravail et la modernisation de l'équipement du ministère.

À compter de 2024, l'ANAFE prend directement en charge les audits précédemment confiés aux inspections générales. La MAFE poursuit le programme d'audits menés dans le cadre des projets financés par la FRR.

Fin 2023, le ministre de l'Intérieur et des Outre-mer a confié à l'IGA les missions d'évaluation de la programmation 2014-2020 des fonds affaires intérieures (FAMI, FSI et instrument de gestion des frontières et des visas) et d'évaluation à mi-parcours de la programmation 2021-2027 de ces mêmes fonds.

Ces missions ont pour objectif d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre de ces financements par la France, leur complémentarité avec les autres financements européens et nationaux et leur valeur ajoutée. Les conclusions seront adressées à la Commission européenne.



**Marie-Grâce LUX**, inspectrice générale,  
**Paul-Emmanuel GRIMONPREZ**, inspecteur général,  
**Sandrine BLANDINEAU** et **Nittiady EGANADANE**, auditrices



# L'audit interne, pour maîtriser les risques

Depuis 2011, le contrôle interne et l'audit interne ont été mis en place au sein de l'État.

Un responsable ministériel de l'audit interne (RMAI) ainsi qu'une mission ministérielle de l'audit interne (MMAI), placées auprès de chaque ministre ont pour mission de lui garantir que les risques pesant sur son ministère sont pris en compte et que le contrôle interne mis en place par la gouvernance est efficace. Il s'agit à la fois 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 examinant les processus mis en œuvre à cette fin.

Au ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, le RMAI est inspecteur général de l'administration. Il dirige la MMAI composée, en outre, de deux inspecteurs de l'administration ainsi que d'un représentant de chacune des inspections directionnelles (IGPN-IGGN-IGSI et IGSC\*). La cellule budgétaire et comptable, rattachée à l'IGA et constituée de trois auditeurs appuie, la MMAI dans ses travaux.

Le comité ministériel d'audit interne (CMAI) définit la politique d'audit interne du ministère. Il se réunit deux fois par an, sous la présidence du Ministre ou du directeur de son cabinet. Il arrête le programme d'audit et suit la mise en œuvre des actions préconisées à l'issue des audits.

Au cours des dernières années, les audits s'inscrivent dans une logique transversale avec des thèmes majeurs pour le ministère (exemples en 2022 avec l'audit relatif aux investissements immobiliers et celui transversal consacré aux dépenses de personnels).

Deux rapports ont été remis en 2023 portant respectivement sur le recrutement

et la fidélisation des contractuels et sur les risques routiers professionnels.

Un audit relatif à la fiabilisation (qualité) des données est en cours de finalisation et celui consacré à la flotte aérienne de la sécurité civile a été lancé fin 2023.

## Les caractéristiques majeures du rapport d'audit :

« Co-construites par les auditeurs et les services audités, les recommandations figurant dans le plan d'action sont, de fait, mises en œuvre. En outre, le suivi de ces recommandations, exercé chaque année en CMAI, tend peu à peu, sous l'impulsion des directeurs du cabinet successifs, à se transformer en management par les risques, élément essentiel pour l'implantation du contrôle interne et de l'audit interne au sein du ministère. »



Clotilde VALTER, inspectrice générale, responsable ministérielle de l'audit interne

## Les missions d'audit sont structurées selon les trois phases suivantes :



Marion PUJAU-BOSQ, inspectrice générale adjointe

Claire BONELLO, inspectrice générale adjointe

Jonathan PICAUVET-GIORGI, inspecteur

Flavie DE BUSSCHER, Adrien PRAUD, auditeurs internes

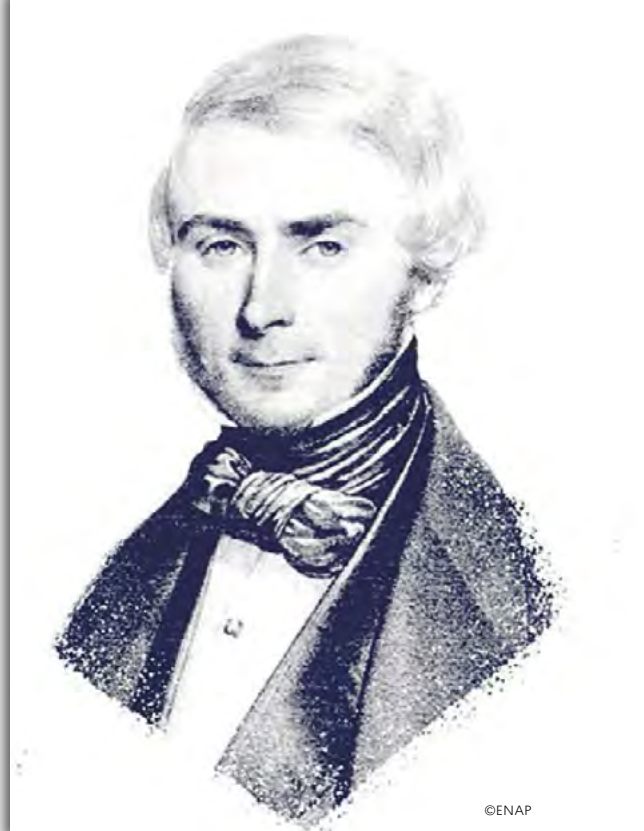
# L'histoire de l'IGA remonte à 1848

1848, peu après les sanglantes Journées de juin, alors que la République reprenait vie en France, dans un sursaut qui fut bref. L'inspection générale des services administratifs (IGSA) prenait corps, sous la forme de trois sections, respectivement chargées des prisons, des établissements de bienfaisance et des asiles d'aliénés.

Il y eut alors Charles LUCAS, premier chef de l'IGSA, et ardent défenseur, avec un siècle d'avance, de l'abolition de la peine de mort. Ou encore Jean-Claude BESUCHET DE SAUNOIS, médecin militaire, historien, dernier soldat décoré par Napoléon dans la « *borne plaine* » de Waterloo.

Arrive le statut de 1901, qui unifie l'IGSA pour en faire un service central du ministère de l'Intérieur, exerçant un contrôle supérieur sur ses services et personnels. Les concours d'accès au corps sont organisés six ans plus tard. Si « *nos actions sont inconstantes* » (Montaigne), force est de constater, à la lecture des sujets sur lesquels les ancêtres de l'IGA ont planché, que les préoccupations administratives sont empreintes d'une certaine assiduité : « *Décentralisation et déconcentration* » (1919), « *Le préfet* » (1928), par exemple. Il y eut un artisan à ces évolutions, Émile OGIER, chef de l'IGSA pendant ce premier quart de siècle, qui fut aussi secrétaire général du ministère de l'Intérieur et, au sortir de la Première Guerre mondiale, ministre des régions libérées.

C'est à Jacques BRUNSCHWICK-BORDIER, compagnon de la Libération, qu'est dû le statut de 1948, par lequel l'IGSA devint inspection générale



Charles LUCAS, premier chef de l'IGSA

de l'administration. Jean GUILLON, ancien résistant, chef du service de 1977 à 1983, sera à l'initiative du statut du corps de 1981. Les paroles qu'il avait l'habitude de prononcer devant les nouveaux inspecteurs sortants de l'École nationale d'administration (ÉNA), pourraient faire une maxime :

**« Il y a, dans notre métier, deux risques : le risque de déplaire, car nous sommes payés pour dire des vérités que personne n'a envie d'entendre ; la tentation de plaire, car c'est chose facile et gratifiante. Je vous protégerai toujours quand vous serez exposé au premier, mais je ne vous pardonnerai jamais de succomber à la seconde ».**

Puis sont venues les grandes transformations contemporaines, qui ont mis fin au recrutement dans le corps au profit d'un recrutement sur statut d'emploi au sein du service, tout en réaffirmant les garanties d'indépendance attachées à ses membres dans la conduite de leurs missions.

Adrien SPERRY, inspecteur général adjoint  
Animateur du comité d'histoire de l'Association de l'IGA

# Des missions de coordination: exemple de la commission consultative des établissements de jeux

L'activité des casinos et des clubs de jeux fait l'objet d'un encadrement strict. Au titre de la police des jeux, le ministre de l'Intérieur et des Outre-mer accorde aux établissements de jeux des autorisations temporaires d'exploitation.

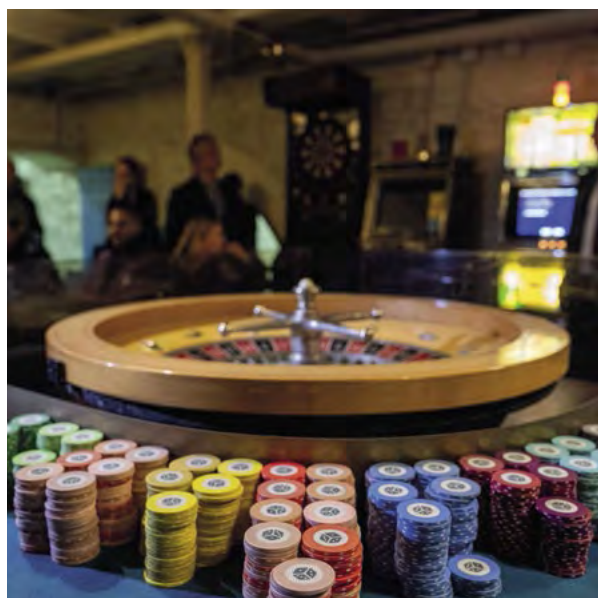
La commission consultative des établissements de jeux (CCEJ), dans laquelle siègent deux inspecteurs généraux, est chargée d'examiner ces demandes et d'émettre un avis. Elle peut également proposer au ministre la suspension ou la révocation d'une autorisation en cours de validité.

Durant l'année écoulée, la CCEJ s'est réunie six fois et a examiné 58 dossiers. Elle s'est prononcée sur la révocation de l'autorisation de jeux d'un casino lors d'une séance additionnelle. L'IGA assure la coordination des rapporteurs auprès de la CCEJ, fonction exercée par des inspecteurs de l'administration et des finances. Les rapporteurs instruisent chaque dossier en toute indépendance et le présentent devant la commission. Celle-ci se prononce sur la base de leur proposition, après audition du directeur de l'établissement et du maire de la commune d'implantation.

En 2023, huit nouveaux membres du service ont bénéficié d'une formation dédiée pour exercer la fonction de rapporteur.



**Simon BACIK**, inspecteur général, adjoint, coordonnateur des rapporteurs à la commission consultative des établissements de jeux



L'IGA assure d'autres missions de coordination, parmi lesquelles la présidence du collège des inspections générales en charge de la santé et de la sécurité au travail.

Ce collège est chargé de structurer l'activité du réseau des inspecteurs santé et sécurité au travail (ISST) du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer.




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

# Des compétences reconnues

En 2023, cinq membres de l'IGA ont, après plusieurs années dans le service, évolué vers de nouvelles fonctions au Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer et dans d'autres administrations.



 **Marc ABADIE**  
Inspecteur général,  
ancien chef du service de  
l'IGA, référent mobilités



©PICASA

### En quoi consiste la fonction nouvelle de référent mobilités ?

Le référent mobilités est chargé d'accompagner les membres du service dans leurs parcours de mobilité. Les mobilités professionnelles permettent à l'IGA de composer des collectifs de travail composés de profils variés, qui apportent des regards neufs et complémentaires sur les politiques publiques. Elles sont également essentielles dans un parcours professionnel pour développer les compétences des cadres supérieurs. L'exigence d'accompagnement des mobilités des membres du service est renforcée par la fonctionnalisation des emplois en inspection générale.

### Quelles sont les autres évolutions en cours ?

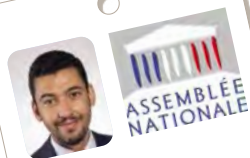
L'année 2023 a également permis de préfigurer un nouveau dispositif d'évaluation collégiale des membres du service, mis en œuvre dans le cadre de la réforme de l'encadrement supérieur de l'État. Les évaluations seront conduites à des étapes clés du parcours des personnes dans le service, dans la perspective de leur mobilité.

Trois personnalités qualifiées extérieures au service feront partie du collège des évaluateurs :

- Marie-Anne LÉVÊQUE, conseillère d'État, ancienne directrice générale de l'administration et de la fonction publique ;
- Jean BASSÈRES, inspecteur général des finances, ancien directeur général de Pôle Emploi ;
- France BURGY, directrice générale du Centre national de la fonction publique territoriale.

# Une communauté professionnelle évoluant vers des fonctions variées

Dix membres de la communauté professionnelle de l'IGA ont évolué vers de nouvelles fonctions.



**Mejdî JAMEL**  
Directeur de cabinet de la présidente de l'Assemblée nationale



**Anne TAGAND**  
Cheffe du service de l'aménagement des territoires et de l'immobilier  
Ministère des Armées



**Xavier BRUNETIÈRE**  
Préfet de la Manche



**Baudouin d'HARCOURT**  
Directeur de projet auprès du directeur des ressources et des compétences de la Police nationale  
Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer



**Sophie DELAPORTE**  
Conseillère d'État



**Chantal MAUCHET**  
Préfète de l'Ain



**Charles MOREAU**  
Directeur adjoint du cabinet civil et militaire du ministre des Armées



**Cécile BROSSET**  
Spécialiste principale («Senior specialist»)



**Justin BABILOTTE**  
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



**Nathalie GIMONET**  
Sous-préfète, directrice de cabinet du Préfet de Maine-et-Loire



# 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. »*

# Rejoindre l'IGA

**En 2023, 17 personnes ont rejoint l'IGA, soit un renouvellement d'un cinquième.**

L'IGA recrute des inspectrices et des inspecteurs sélectionnés à différents moments de leur parcours professionnel. Les recrutements ont lieu par détachement sur emploi fonctionnel pour une durée de cinq ans, avec possibilité d'un renouvellement.

En 2023, quatre sessions de recrutement ont été organisées pour les trois groupes d'emploi :

- inspectrice générale et inspecteur général,
- inspectrice générale adjointe et inspecteur général adjoint,
- inspectrice et inspecteur.

Pour ces recrutements, l'IGA est à la recherche de candidates et de candidats faisant preuve d'une capacité créatrice et d'expérience interministérielle afin d'apporter des solutions innovantes à des problèmes complexes. Les parcours professionnels variés sont valorisés. L'activité à l'IGA permet aux personnes recrutées d'acquérir des compétences aisément valorisables pour la suite de leur carrière.

Le recrutement est organisé en deux phases :

- **pré-sélection** sur dossier, à partir d'un curriculum vitae, d'une lettre de motivation et d'un document écrit de présentation par le candidat d'une réalisation professionnelle ;
- **audition**, devant un comité de sélection, qui a pour objectif de mesurer les motivations du candidat et ses aptitudes à l'exercice des missions de l'IGA, d'évaluer son projet et son parcours professionnel antérieur et sa capacité à contribuer au bon fonctionnement collectif de l'IGA.



©MIOM/SG/DICOM/PCHABAUD

Le comité de sélection est présidé par le chef du service de l'IGA et composé de trois membres de l'inspection, d'une personne qualifiée dans les domaines d'attribution du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer et d'une personne qualifiée en matière de ressources humaines extérieure au ministère.

À l'issue du processus, le comité émet un avis sur l'aptitude des candidats à exercer l'emploi et établit, par ordre de mérite, la liste des candidats retenus, que le chef de service transmet au ministre de l'Intérieur et des Outre-mer qui propose alors leur nomination au Premier ministre ou au Président de la République, selon les groupes d'emploi.

En 2024, plusieurs emplois seront ouverts. Les appels à candidatures seront diffusés dans les avis de vacances publiés au *Journal officiel de la République française*, sur le site Internet de l'IGA (rubrique « L'IGA recrute ») et sur la page LinkedIn de l'IGA.

## LISTE DES SIGLES

<b>ANAFE</b>	Autorité nationale d'audit pour les fonds européens	<b>FRR</b>	Facilité européenne pour la reprise et la résilience
<b>ANCT</b>	Agence nationale de la cohésion des territoires	<b>FRUP</b>	Fondation reconnue d'utilité publique
<b>CASF</b>	Code de l'action sociale et de la famille	<b>FSE</b>	Fonds social européen
<b>CCEJ</b>	Commission consultative des établissements de jeux	<b>FSI</b>	Fonds de sécurité intérieure
<b>CICC</b>	Commission interministérielle de coordination des contrôles	<b>FSUE</b>	Fonds de solidarité de l'Union européenne
<b>CGA</b>	Contrôle général des armées	<b>GED</b>	Groupe d'évaluation départemental
<b>CGAAER</b>	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux	<b>GES</b>	Gaz à effet de serre
<b>CGE</b>	Conseil général de l'économie	<b>IA</b>	Intelligence artificielle
<b>CGefi</b>	Contrôle Général économique et financier	<b>IGA</b>	Inspection générale de l'administration
<b>CISR</b>	Comité interministériel de la sécurité routière	<b>IGAE</b>	Inspection générale des affaires étrangères
<b>CMAI</b>	Comité ministériel d'audit interne	<b>IGAS</b>	Inspection générale des affaires sociales
<b>CNCTR</b>	Commission nationale du contrôle du renseignement	<b>IGCCRF</b>	Inspection générale des services de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
<b>CNIL</b>	Commission nationale de l'informatique et des libertés	<b>IGEDD</b>	Inspection générale de l'environnement et du développement durable
<b>COPIL</b>	Comité de pilotage	<b>IGESR</b>	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
<b>COROM</b>	Contrat de redressement Outre-mer	<b>IGF</b>	Inspection générale des finances
<b>CoSSeN</b>	Commandement spécialisé pour la sécurité nucléaire	<b>IGGN</b>	Inspection générale de la Gendarmerie nationale
<b>CPRAF</b>	Cellule de prévention de la radicalisation et d'accompagnement des familles	<b>IGJ</b>	Inspection générale de la justice
<b>CRIP</b>	Cellule de recueil des informations préoccupantes	<b>IGPN</b>	Inspection générale de la Police nationale
<b>CRTE</b>	Contrat de relance et de transition écologique	<b>IGSA</b>	Inspection générale des services administratifs
<b>CVAE</b>	Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises	<b>IGSC</b>	Inspection générale de la sécurité civile
<b>DASEN</b>	Direction académique des services de l'éducation nationale	<b>IGSI</b>	Inspection générale de la sécurité intérieure
<b>DDETS</b>	Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités	<b>IHEDN</b>	Institut des hautes études de la défense nationale
<b>DDETS-PP</b>	Direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations	<b>ISR</b>	Inspection des services de renseignement
<b>DDI</b>	Direction départementale interministérielle	<b>IUFM</b>	Institut universitaire de formation des maîtres
<b>DDPN</b>	Direction départementale de la Police nationale	<b>MAFE</b>	Mission d'audit des fonds européens
<b>DEPAFI</b>	Direction de l'évaluation de la performance, de l'achat, des finances et de l'immobilier	<b>MMAI</b>	Mission ministérielle de l'audit interne
<b>DFCI</b>	Défense des forêts contre l'incendie	<b>OCRIEST</b>	Office central pour la répression de l'immigration irrégulière et de l'emploi d'étrangers sans titre
<b>DGEF</b>	Direction générale des étrangers en France	<b>ODEADOM</b>	Office de développement de l'économie agricole d'Outre-mer
<b>DIPN</b>	Direction interdépartementale de la Police nationale	<b>OLTIM</b>	Office de lutte contre le trafic illicite de migrants
<b>DMATES</b>	Direction du management de l'administration territoriale et de l'encadrement supérieur	<b>OTE</b>	Organisation territoriale de l'État
<b>DTPN</b>	Direction territoriale de la Police nationale	<b>PAI-MR</b>	Projet d'accueil individualisé pour les mineurs radicalisés
<b>DZPN</b>	Direction zonale de la Police nationale	<b>PNRR</b>	Plan national de relance et de résilience
<b>EMS</b>	Équipes mobiles de sécurité	<b>PVD</b>	Petites villes de demain
<b>ESSMS</b>	Établissements et services sociaux et médico-sociaux	<b>RETEX</b>	Retour d'expérience
<b>FAMI</b>	Fonds asile, migration, intégration	<b>RMAI</b>	Responsable ministériel de l'audit interne
<b>FEDER</b>	Fonds européen de développement régional	<b>SDCI</b>	Service de communication interministérielle
<b>FIPD</b>	Fonds interministériel de prévention de la délinquance	<b>SGAMI</b>	Secrétariat général pour l'administration du ministère de l'intérieur
<b>FNCDG</b>	Fédération nationale des centres de gestion de la fonction publique territoriale	<b>SGCD</b>	Secrétariat général commun départemental
<b>FPT</b>	Fonction publique territoriale	<b>SG-CIPDR</b>	Secrétariat général du comité interministériel de prévention de la délinquance et de la radicalisation
		<b>SNBC</b>	Stratégie nationale bas carbone
		<b>SNEAS</b>	Service national des enquêtes administratives de sécurité
		<b>TAAF</b>	Terres australes et antarctiques françaises

---

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :** Michel ROUZEAU  
**CONCEPTION / RÉDACTION :**

François SCARBONCHI, Jérôme LETIER, Ludivine CHAUVET, Arnaud MERCIER et Béatrice GIRON

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

**CRÉDITS PHOTOS :** Adobe Stock (p 28 et 40).

Rapport d'activité  
2023



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](http://www.interieur.gouv.fr)  
 [inspection-générale-de-l'administration](https://www.linkedin.com/company/inspection-generale-de-l-administration)

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