

immigration
sécurité civile
prévention de la délinquance
territoires
fonds européens
outre-mer
collectivités territoriales
gestion de crise
évaluation
libertés publiques
développement durable
politiques publiques

audit
gendarmerie
contrôle
finances publiques
réforme de l'État
coopération internationale
systèmes d'information
déontologie

police
sécurité
fonction publique



Rapport d'activité 2013
Inspection générale de l'administration

ÉDITORIAL

C'est avec un plaisir sincèrement renouvelé que je vous présente le rapport d'activité de l'Inspection générale de l'administration (IGA) pour l'année 2013.

Au cours de l'exercice écoulé, l'Inspection a affirmé sa présence dans l'ensemble des domaines dans lesquels elle est compétente pour intervenir, assumant aussi bien son ancrage au sein du ministère de l'Intérieur que sa vocation interministérielle, par exemple en pilotant les audits des directions départementales interministérielles ou en participant à de nombreuses missions concernant l'Outre-mer.

Qu'il s'agisse de missions d'évaluation, de contrôle, d'audit, de conseil ou d'appui, l'IGA a connu une activité très soutenue, le nombre de rapports remis ayant encore progressé, pour atteindre un total de 115, dont 65 réalisés en partenariat avec d'autres corps d'inspection et de contrôle.

En 2013, l'IGA a démontré sa capacité à intervenir dans des délais contraints dans un contexte de forte pression, notamment dans le cadre de missions qui nous ont été confiées sur l'utilisation des frais d'enquête et de surveillance de la police, sur l'évaluation des conséquences de la dépénalisation du stationnement, ou sur les modalités d'éloignement de Mme Leonarda Dibrani.

Les membres de notre service ont réalisé des études dont les conclusions étaient attendues pour améliorer le fonctionnement des services publics et permettre aux pouvoirs publics de prendre des décisions sur des sujets importants. C'est le cas, par exemple, des rapports sur l'enregistrement des plaintes par les forces de sécurité intérieure, sur la lutte contre l'inflation normative, sur les ressources financières des collectivités, ou sur l'évolution et la maîtrise des dépenses de contentieux à la charge du ministère.

En 2013, l'Inspection s'est également investie activement dans la démarche de modernisation de l'action publique. Elle a participé à plusieurs missions interministérielles s'ins-

crivant dans ce cadre, notamment en matière d'évaluation des politiques publiques : accueil des primo-arrivants, politique de l'asile, soutien au sport professionnel et solidarité avec le sport amateur, mobilité des fonctionnaires, politique maritime, ou encore politique de l'eau.

Elle a poursuivi son implication dans le pilotage de la mission ministérielle d'audit interne, ainsi que sur les grands sujets régaliens sur lesquels le ministère de l'Intérieur est présent au quotidien : administration territoriale, sécurité intérieure, sécurité civile, immigration et intégration, ou décentralisation.

Quand la situation l'exigeait, l'IGA a conduit des missions de contrôle au cours desquelles elle s'est assurée du respect des textes en vigueur et des règles de déontologie.

À travers ce rapport d'activité, c'est ainsi toute la richesse et la diversité des travaux qui ont été réalisés par l'Inspection au cours de l'année écoulée que vous découvrirez.

2013 a enfin été marquée par l'élaboration du projet stratégique de service de l'IGA pour la période 2014 - 2019. Initiée dès le mois de janvier, la démarche a fortement marqué la vie interne de l'Inspection. Le projet a été débattu lors du séminaire de septembre, puis présenté au ministre le 29 octobre. La mise en œuvre de ce projet va être au cœur de nos préoccupations des mois et années à venir.

Après une intense année 2013, 2014 a débuté sur le même rythme. Nul doute que les missions qui seront réalisées cette année permettront à l'IGA de rester au cœur des réformes et des réflexions sur l'avenir de l'action publique.

Bonne lecture,

Marc ABADIE
Chef de l'Inspection générale de l'administration

IGA 2013

S O M M A I R E

L'IGA EN QUELQUES MOTS

- | | |
|---------|-----------------------------|
| Page 7 | Ancrage ministériel |
| Page 8 | Vocation interministérielle |
| Page 10 | Compétences et expériences |
| Page 10 | Éthique et déontologie |
| Page 11 | Qualité |
| Page 13 | Ouverture |

L'IGA EN MUTATION

- | | |
|---------|---|
| Page 17 | Le projet stratégique de service de l'IGA |
| Page 18 | La méthodologie participative |
| Page 20 | Le séminaire de l'IGA 2013 |
| Page 22 | Ambitions et propositions |

L'IGA EN MISSIONS

- | | |
|---------|--------------------|
| Page 26 | Réforme de l'État |
| Page 29 | Sécurité |
| Page 32 | Libertés publiques |
| Page 35 | Territoire |

L'IGA EN ACTIONS

- | | |
|---------|-------------|
| Page 41 | Auditer |
| Page 42 | Évaluer |
| Page 44 | Inspecter |
| Page 46 | Accompagner |
| Page 48 | Instruire |
| Page 50 | Prévenir |
| Page 51 | Imaginer |

CONCLUSION

- | | |
|---------|--------------------------|
| Page 53 | Du rapport à la décision |
|---------|--------------------------|

ANNEXE / L'IGA VUE DE L'INTÉRIEUR

L'IGA EN QUELQUES MOTS



2013 EN CHIFFRES ET EN IMAGES...

> **71** HAUTS FONCTIONNAIRES EN ACTIVITÉ À L'IGA

> **115** RAPPORTS REMIS

> **1 150** JOURNÉES DE DÉPLACEMENTS (HORS ILE-DE-FRANCE)

> **11** MISSIONS OU FONCTIONS PERMANENTES

> **6** GROUPES RÉFÉRENTS

> **8** RÉFÉRENTS THÉMATIQUES

IGA 2013

L'identité de l'Inspection générale de l'administration réside dans une alchimie permanente entre son ancrage ministériel et sa dimension interministérielle. Cette dualité originelle structure son action, fonde ses compétences et justifie son périmètre d'intervention.



ANCRAGE MINISTÉRIEL

Placée sous l'autorité directe du ministre de l'Intérieur, l'IGA exerce une mission générale de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation à l'égard des services centraux et déconcentrés de l'État relevant du ministre de l'Intérieur. Elle assure le contrôle supérieur de tous les personnels, services, établissements, institutions et organismes relevant du ministre de l'Intérieur ou placés sous l'autorité du préfet.

Ce rattachement au ministère de l'Intérieur constitue le fondement de son expertise de l'administration territoriale et structure son action. Il place l'IGA au cœur des réflexions stratégiques en matière de sécurité, de protection civile, d'immigration et de libertés publiques.

TÉMOIGNAGE DE LUC DEREPPAS, DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉTRANGERS EN FRANCE

Chargée de la mise en œuvre des politiques publiques qui concernent les étrangers et des évolutions souhaitées par le ministre, la DGEF tire grand profit du regard extérieur, de l'expertise et de l'expérience de l'Inspection générale de l'administration, qu'il s'agisse d'évaluation ou de démarche plus prospective.

Au cours de l'année écoulée, nos occasions d'échanges ont été nombreuses, mais trois rapports nous ont été particulièrement précieux.

Je citerai tout d'abord celui sur l'accueil des ressortissants étrangers en préfecture. Il date de septembre 2012 et a entraîné la mise en place d'une mission d'appui et diverses évolutions tant des textes que des procédures. L'état des lieux initial a suscité le déploiement de plans d'actions dont les inspecteurs continuent de suivre l'impact.

C'est à la suite d'une autre mission, celle sur la conduite des procédures de naturalisation dans les préfectures, que s'est engagée l'expérimentation de plateformes interdépartementales d'instruction dans trois régions : Lorraine, Franche-Comté et Picardie. L'IGA accompagnera cette réforme en évaluant l'expérimentation et en analysant la situation spécifique de l'Île-de-France. Ses remarques et propositions seront examinées avec la plus grande attention avant toute poursuite de la réforme.

Enfin, face à l'augmentation de la demande d'asile et des dépenses qu'elle entraîne, le soutien de l'IGA s'est traduit, à la fois, par un rapport conjoint, avec l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et l'Inspection générale des finances (IGF), sur l'hébergement et la prise en charge financière des demandeurs d'asile et par une évaluation dans le cadre de la Modernisation de l'action publique (MAP). Outre une traduction immédiate par la création d'une task force permettant de lutter contre les indus au titre de l'Allocation temporaire d'attente (ATA), les propositions de l'IGA ont nourri de façon déterminante la réflexion sur la réforme de l'asile, à laquelle nous travaillons actuellement.





Dans le cadre de ses missions ministérielles, l'IGA travaille régulièrement avec les trois services d'inspection placés auprès de directeurs généraux du ministère : l'Inspection générale de la police nationale (IGPN), l'Inspection générale de la gendarmerie nationale (IGGN) et l'Inspection de la défense et de la sécurité civiles (IDSC).

VOCATION INTERMINISTÉRIELLE

L'IGA est, avec l'Inspection générale des finances (IGF) et l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS), un des trois corps d'inspection interministériel de l'Etat.

Interlocuteur privilégié des ministres de l'Intérieur, des Outre-mer, de la Réforme de l'Etat, de la Décentralisation et de la Fonction publique, elle peut recevoir des missions du Premier ministre, et être saisie par tout ministre intéressé.

Cette vocation généraliste et transversale lui permet d'intervenir dans l'ensemble des champs de l'action publique, où sa fine connaissance des territoires de la République, conjuguée à son expertise de la modernisation de l'Etat, constituent de véritables atouts.

En 2013, 56 % des missions confiées à l'IGA l'ont été dans le cadre interministériel.

Ainsi, l'IGA a-t-elle conduit des missions conjointes avec :

- > l'IGF,
- > l'IGAS,
- > le Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD),
- > le Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER),
- > l'Inspection générale des services judiciaires (IGSJ),
- > le Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGEIT),
- > l'Inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS),
- > le Contrôle général des armées (CGA),
- > l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR),
- > l'Inspection générale de l'Education nationale (IGEN),
- > l'Inspection générale des affaires étrangères (IGAE),
- > l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC),
- > l'Inspection générale des services de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (IGSCRF),
- > l'Inspection générale des affaires maritimes (IGAM),
- > l'Inspection générale de l'INSEE...

En 2013, nos principaux partenaires ont été le CGEDD, l'IGAS, l'IGF, le CGAAER et l'IGSJ.



**TÉMOIGNAGE DE MARILYSE LEBRANCHU,
MINISTRE DE LA DÉCENTRALISATION, DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE**

En 2013 comme en 2012, j'ai pu m'appuyer à plusieurs reprises sur les travaux de l'Inspection générale de l'administration.

Rapports demandés dans le cadre de la modernisation de l'action publique, études thématiques sur les collectivités, analyses sur la fonction publique : le champ de compétence de l'IGA recouvre un large périmètre sur lequel elle apporte à la fois hauteur de vue et transversalité.

Par ailleurs, les parcours de ses membres, aussi bien dans les administrations centrales que dans les services déconcentrés de l'État, les collectivités territoriales ou auprès des opérateurs de l'État, leur ont permis d'acquérir une précieuse expérience, ainsi qu'une connaissance des différents acteurs publics à tous les niveaux. Quand un rapport émet une préconisation, je sais qu'elle est réaliste, et que sa mise en œuvre améliorera le fonctionnement comme l'efficacité des services.

En 2013, particulièrement, j'ai apprécié les contributions de l'Inspection dans le cadre de plusieurs rapports portant sur les finances locales ou les parcours professionnels dans la fonction publique. Sur ces sujets techniques et délicats, l'expertise de l'IGA se révèle indispensable pour diagnostiquer les contraintes existantes, pour aider les services à affiner leurs hypothèses, et pour anticiper l'avenir. Les prochaines règles de péréquation entre collectivités de même que les futures incitations à la mobilité des fonctionnaires vont s'inspirer des préconisations de rapports de l'IGA publiés au cours de cette année.

La qualité des réflexions de l'IGA constitue une précieuse aide à la décision. En 2014, je continuerai à solliciter aussi souvent que de besoin son concours.

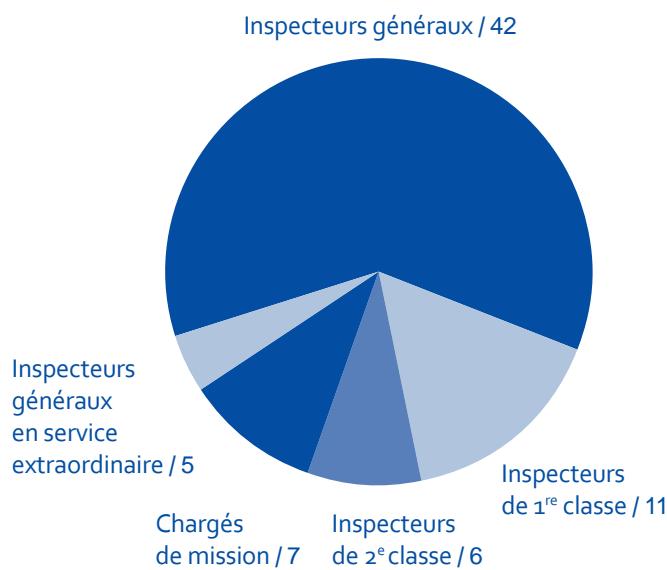


COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCES

L'Inspection générale de l'administration réunit, à travers ses membres, une grande diversité de compétences et d'expériences professionnelles.

Celles-ci sont largement valorisées dans des fonctions au sein du ministère de l'Intérieur, mais également dans les autres administrations publiques (État, collectivités territoriales, Union européenne) et dans le secteur privé (voir annexe en page 14).

HAUTS FONCTIONNAIRES EN ACTIVITÉ À L'IGA
AU 31 DÉCEMBRE 2013



Au 31 décembre 2013, le service de l'IGA comptait 71 membres en activité. Par ailleurs, 31 membres du corps étaient en activité à l'extérieur. La moyenne d'âge est de 51 ans, pour un taux de féminisation de 26,8 %. S'y ajoute une équipe de soutien administratif et technique.



ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE

Pour conduire leurs travaux, les membres de l'IGA, en vertu de leur statut particulier, disposent de pouvoirs d'investigation étendus. Ainsi, ils ont libre accès aux services qui relèvent du ministère de l'Intérieur et aux services sur lesquels les préfets exercent leur contrôle ; ils peuvent avoir communication de tous documents nécessaires à leurs missions.

Les membres de l'IGA rendent compte personnellement de leurs missions et signent leurs rapports. En contrepartie, ils sont soumis à de fortes obligations de déontologie et à une exigence constante de qualité.

LA DÉONTOLOGIE EN HÉRITAGE

PAR XAVIER GIGUET, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

De par ses fonctions, l'inspecteur de l'administration exerce une mission de contrôle supérieur à l'égard des services de l'État et de ses personnels. Il est susceptible d'intervenir dans des affaires disciplinaires, et réalise régulièrement des missions de contrôle au cours desquelles il s'assure que les moyens de l'État sont utilisés conformément à leur objet.

De fait, l'Inspection générale de l'administration est chargée de veiller à ce que les règles de déontologie sont bien respectées, au sein du ministère de l'Intérieur, mais également dans un contexte interministériel. L'investissement de l'IGA dans le champ de la fonction publique y prend ainsi un sens tout particulier.

Cette fonction de vigie s'impose également à l'Inspection elle-même. Pour que l'inspecteur demande aux services de se montrer exemplaires, il doit d'abord l'être lui-même. C'est pourquoi l'Inspection a souhaité se doter d'une charte de déontologie qui accompagne son projet stratégique de service.

En dix articles, cette charte expose les règles que l'inspecteur s'engage à respecter, dans la conduite de ses missions, comme en dehors. Loyauté, responsabilité, objectivité, rigueur, sont des valeurs centrales, fondamentales, partagées par chacun des membres de l'Inspection.

Afin de maintenir son objectivité, l'inspecteur s'engage à demeurer respectueux, impartial et pondéré vis-à-vis de chacun de ses interlocuteurs ; de même qu'il recueille l'ensemble des points de vue, y compris contradictoires, dont il a besoin pour établir ses conclusions. Il s'assure qu'il ne se trouvera pas en situation de conflit d'intérêts, que ce soit à travers les missions qui lui sont confiées ou les activités qu'il peut exercer en dehors du service. Il sait enfin utiliser avec discernement les informations, y compris sensibles et confidentielles, auxquelles il a accès dans le cadre de ses missions.

Contrepartie indissociable des larges prérogatives sur lesquelles l'inspecteur s'appuie, la déontologie est une marque de fabrique autant qu'une ligne de conduite pour chaque membre du service.

QUALITÉ

L'exigence de qualité qui pèse sur les membres de l'IGA implique une méthode de travail rigoureuse, qui respecte toutefois la totale liberté de plume de chaque inspecteur.

La plupart des missions sont structurées de façon à brasser des compétences individuelles diversifiées. Généralement, elles associent « juniors » et « seniors », afin de capitaliser les différences d'approche et de favoriser la transmission des expériences.

Sans peser sur les délais souvent tendus des missions, ni porter atteinte à la liberté de plume de chaque inspecteur, l'IGA a également fait évoluer son organisation interne afin de mieux profiter de l'intelligence collective du service.



Ainsi, la mise en place de « *missions permanentes* » et de « *groupes référents* » permet de mieux structurer le travail collectif de l'IGA et d'apporter un soutien méthodologique aux inspecteurs dans la réalisation de leurs missions (voir annexe).



LIBERTÉ DE PLUME ET MÉTHODOLOGIE

PAR ALAIN LARANGÉ, ADJOINT AU CHEF DE SERVICE

« NOUS POUVONS TOUT ÉCRIRE ; C'EST POURQUOI NOUS NE POUVONS PAS ÉCRIRE N'IMPORTE QUOI »

Le statut de l'IGA dispose que « *les membres de l'Inspection générale de l'administration rendent compte individuellement de leurs missions par des rapports transmis au ministre par le chef du service de l'Inspection générale de l'administration* ».

La charte de déontologie dont l'IGA s'est dotée précise que, « *responsable du rapport qu'il établit, l'inspecteur est indépendant dans sa réflexion et son jugement. Il signe le rapport à l'attention du ou des ministre(s) commanditaire(s)* ».

Au-delà des textes, il y a une très forte tradition d'indépendance d'esprit à l'IGA, dont les membres ont un devoir de vérité vis-à-vis du ou des ministres qui sont à l'origine d'une mission.

La pertinence d'un rapport suppose en effet qu'aucun des éléments de la problématique ne soit passé sous silence et que toutes les voies de solution soient explorées. Pour paraphraser un ancien chef de corps, les membres de l'Inspection doivent savoir assumer le risque de déplaire et éviter la tentation d'essayer de plaire.

Disposant d'une très grande liberté de plume, nous pouvons donc tout écrire ; c'est pourquoi nous ne pouvons pas écrire n'importe quoi.

La charte de déontologie rappelle que l'inspecteur a « *un devoir d'objectivité, de vérité et de qualité dans l'établissement des faits, constats et recommandations exposés dans ses rapports* ». Il doit veiller à « *fonder ses observations et conclusions sur des données vérifiées, objectives et argumentées, recueillies conformément aux procédures et méthodes mises en œuvre à l'Inspection* ».

Esprit de responsabilité, rigueur intellectuelle de la démarche, application de méthodologies exigeantes, professionnalisme, telles sont les contreparties nécessaires de la liberté de plume, de même qu'un devoir de loyauté qui interdit toute « *fuite* » en provenance de l'IGA sur les éléments d'un rapport.

Recueil et analyse des données disponibles, élaboration de questionnaires ou d'enquêtes, entretiens avec les principaux acteurs du sujet à traiter, quel que soit leur niveau hiérarchique, mise en œuvre de procédures contradictoires dans certaines missions, établissement d'une synthèse assortie d'un récapitulatif des recommandations sont les éléments méthodologiques de base des rapports de l'IGA.

Au-delà, des pratiques méthodologiques collectives ont été développées ces dernières années ; elles visent à garantir la qualité des travaux, la pertinence et le pragmatisme des recommandations, sans retarder la remise des rapports et en respectant la responsabilité des auteurs.

La formalisation du processus de déroulement des missions s'est ainsi accrue : notes de cadrage qui permettent de bien cibler le sujet à traiter et de définir les investigations nécessaires, processus de relecture des rapports, utilisation systématique, à chaque fois que l'objet de la mission s'y prête, de guides méthodologiques et de documents-types, suivi de certaines recommandations...

Cet effort méthodologique a permis, dans le respect de la liberté de plume, d'optimiser le temps-inspecteur consacré à chaque mission, tout en améliorant la fiabilité des travaux ; l'IGA apporte ainsi une meilleure contribution, en termes d'analyse, d'audit et d'évaluation, à la prise de décisions, dans un contexte de très forte tension budgétaire.



OUVERTURE

Du fait de son statut de corps d'inspection à vocation interministérielle, l'Inspection générale de l'administration est, par tradition, largement ouverte sur l'ensemble des administrations centrales et déconcentrées de l'État.

Cela se traduit notamment par un dialogue étroit et une collaboration régulière avec les autres corps d'inspection interministériels et les services d'inspection ministériels.

Par ailleurs, l'IGA s'est engagée, depuis plusieurs années, dans des actions importantes de coopération avec des administrations étrangères et dans une démarche de paragraphe européen et international.



LE DIALOGUE AVEC LES AUTRES INSPECTIONS

**PAR WERNER GAGNERON, INSPECTEUR GÉNÉRAL,
RESPONSABLE DU COMITÉ DE PILOTAGE INTER-INSPECTIONS
DE COORDINATION DES AUDITS DDI**

Le dialogue inter-inspections peut se dérouler à différents niveaux et prendre des formes variées :



> des échanges entre les services pour contribuer à la réflexion sur le rôle, les missions, l'organisation, le cadre juridique de leurs interventions ou encore la déontologie des corps et services d'inspection et de contrôle. Ce dialogue, qui se déroule essentiellement au niveau des chefs de service, est principalement mené avec les corps homologues de l'IGA, dits « *inspections générales interministérielles* », que sont l'IGF et l'IGAS. A titre d'exemple, une approche commune entre ces trois services a été rendue possible, en 2013, sur la question de l'extension du nombre d'Inspecteurs généraux en service extraordinaire (IGSE) et de leur origine, afin de diversifier la compétence des services ;

> des échanges plus techniques, comme par exemple en matière de formation, permettent l'ouverture de formations sur des compétences communes aux membres d'une autre inspection générale ;

> des missions conjointes de l'IGA avec d'autres services de contrôle ;

> d'une mission permanente interministérielle. Depuis 2012, ce dialogue inter-inspections a en effet pris une dimension nouvelle, par la constitution d'une mission permanente interministérielle d'un type nouveau, chargée de suivre les Directions départementales interministérielles (DDI) et les problématiques qui les intéressent en tant que nouvel outil d'administration du territoire. Cette mission associe six services (CGEDD, IGAS, IGJS, CGAAER, IGSCCRF et IGA) et est animée par un comité de pilotage présidé par un IGA. Elle a élaboré ses propres méthodes et a permis de développer une expertise reconnue sur les services déconcentrés. En 2013, ce sont douze audits de DDI et deux missions dites transverses (le partage de compétences métiers entre services ; les mutualisations dans l'administration territoriale) qui auront ainsi été réalisées dans ce cadre.

LES MEMBRES EN FONCTIONS À L'EXTÉRIEUR DE L'IGA EN 2013

CABINETS MINISTÉRIELS : Conseillère au cabinet du ministre des Outre-mer;

ASSEMBLÉES : Administratrice de section du Conseil économique, social et environnemental ;

HAUTES JURIDICTIONS : Conseiller en service extraordinaire à la Cour de cassation - Maître des requêtes en service extraordinaire au Conseil d'État - Conseiller-Maître en service extraordinaire à la Cour des comptes - Rapporteur à la Cour des comptes ;

ADMINISTRATION CENTRALE DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR : Directeur des ressources et des compétences de la police nationale (DRCPN) - Sous-Directeur des affaires financières, puis Chef du service des affaires financières ministériel à la Direction de l'évaluation de la performance et des affaires financières et immobilières (DEPAFI)-Sous-Directrice de la qualité et de l'information financières et comptables à la DEPAFI - Sous-Directeur de l'équipement et de la logistique à la DRCPN - Sous-Directrice des finances locales et de l'action économique à la Direction générale des collectivités locales (DGCL) ;

AUTRES ADMINISTRATIONS CENTRALES : Secrétaire général de la mer - Cheffe du service des politiques d'appui, adjointe au directeur général de la cohésion sociale (DGCS) du ministère des Affaires sociales et de la Santé - Cheffe du service « *Évaluation des politiques publiques et appui aux administrations* » au Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) dans les services du Premier ministre - Experte de haut niveau chargée de la simplification pour les collectivités territoriales et le public auprès de la directrice, adjointe au secrétaire général du Gouvernement, chargée de la simplification - Sous-Directeur du pilotage des services déconcentrés à la Direction des services administratifs et financiers (DSAF) du Premier ministre ;

ADMINISTRATION TERRITORIALE DE L'ÉTAT : Préfet du Var - Adjoint du Secrétaire général pour les affaires régionales (SGAR) de la région Ile-de-France - Adjoint au SGAR de la région Midi-Pyrénées - Directrice de cabinet du directeur de la police générale à la préfecture de police de Paris - Secrétaire général de la préfecture de la Réunion - Secrétaire général de la préfecture de la Charente - Sous-Préfet d'Istres ;

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES : Directeur général des services du Conseil régional de Haute-Normandie - Directeur général des services du Conseil général du Finistère ;

ÉTABLISSEMENTS ET ORGANISMES PUBLICS : Président du conseil d'administration du Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM) - Directeur général-adjoint de l'Institut Pasteur - Responsable du service d'audit à l'Agence nationale de l'habitat (ANAH) - Secrétaire générale de l'Office français de protection des réfugiés et apatrides (OFPRA) – Cheffe de l'Inspection générale du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) ;

SECTEUR PRIVÉ : Directeur général d'Apria R.S.A. - Directrice de Fret SNCF et du pôle « *Transport ferroviaire de marchandises et multimodal* » de Geodis - Inspecteur général de la direction de la prévention et de la protection, directeur de l'éthique du Groupe Renault - Directeur des affaires « *France* » de la division « *Identification* » du Groupe Safran-Morpho ;

COMMISSION EUROPÉENNE : Administrateur auprès de la Direction générale « *Éducation et culture* » - Administratrice auprès de la Direction générale « *Entreprises et industrie* ».



LE PARANGONNAGE INTERNATIONAL

PAR BERNARD FITOUSSI,
INSPECTEUR GÉNÉRAL,
RÉFÉRENT
« *INTERNATIONAL* »

Depuis longtemps, l'IGA entretient un flux important de relations internationales, en particulier avec des inspections sœurs :

- > partenariat avec l'Inspection générale de l'administration territoriale (IGAT) du Maroc, notamment via le programme SIGMA/OCDE ;
- > mission d'assistance à des administrations partenaires (par exemple la Tunisie, la Grèce, le Maroc, l'Arabie Saoudite) ;
- > contacts fructueux avec le ministère vietnamien de l'Intérieur et de la Fonction publique...

Par ailleurs, l'IGA a été sollicitée, tout au long de l'année 2013, pour mener des missions conjointes avec le Quai d'Orsay, sur les visas, sur l'attractivité de la France pour les hauts potentiels et sur notre politique de coopération.

De nombreuses missions, conduites sur des thématiques nationales, réalisent des déplacements à l'étranger pour examiner les pratiques administratives de nos partenaires.

Notre maison s'ouvre ou, plus précisément, s'ouvre en grand à la dimension de la comparaison internationale. En effet, au XXI^e siècle, peut-on analyser une procédure, faire un audit, proposer des réformes, sans aller voir (et en particulier chez nos cousins européens) comment cela se passe ailleurs ? Comme M. Jourdain, nombre de collègues faisaient déjà du parangonnage. Maintenant, nous en faisons pratiquement une règle de travail. De même, nous intégrons la dimension de coopération internationale dans le programme normal de nos activités.

L'IGA ne s'internationalise pas. Elle en prend simplement acte et conscience. La création, en 2013, d'une fonction référent « *international* » témoigne de cette prise de conscience.



L'IGA EN MUTATION



LE PROJET STRATÉGIQUE DE SERVICE DE L'IGA

UNE MÉTHODOLOGIE PARTICIPATIVE

UNE VALIDATION COLLECTIVE :
LE SÉMINAIRE IGA 2013

AMBITIONS ET PROPOSITIONS

LE PROJET STRATÉGIQUE DE SERVICE DE L'IGA

En février 2013, l'IGA s'est engagée dans une démarche inédite de projet stratégique de service.

Les travaux d'analyse et de réflexion réunissant l'ensemble des membres du service et les nombreux échanges conduits avec nos principaux commanditaires et partenaires ont permis de clarifier les domaines d'interventions stratégiques de l'Inspection et d'identifier des axes majeurs de réforme, structurant, pour les cinq prochaines années, la modernisation de l'Inspection.

POURQUOI, COMMENT UN PROJET STRATÉGIQUE DE SERVICE POUR L'IGA ?

**PAR VALÉRIE PÉNEAU, INSPECTRICE GÉNÉRALE,
COORDINATRICE DU PROJET STRATÉGIQUE DE SERVICE**

Notre environnement professionnel est en pleine mutation : l'action publique, sous contrainte budgétaire, est en recherche continue et durable de performance et d'efficience accrues ; les modalités et les acteurs de la puissance publique se sont considérablement transformés ; les attentes des citoyens ont évolué.

Cette situation est porteuse de doutes importants, sur les missions, le format, le périmètre et les moyens de l'administration.

Quels sont les impacts et les enjeux d'une telle situation pour un service de contrôle, d'audit et d'évaluation comme le nôtre, ancré au ministère de l'Intérieur mais à vocation interministérielle ? Quelle contribution pouvons-nous apporter à la modernisation nécessaire du service public de l'État ? Pouvons-nous, encore davantage et mieux qu'aujourd'hui, aider l'action publique à se réformer, à s'adapter aux contraintes du temps et aux attentes des citoyens ? Et comment le faire au mieux ?

Telles sont les interrogations qui ont guidé la démarche de l'Inspection, marquée par la double volonté, d'une part, d'y associer le plus grand nombre de membres du service, inspecteurs et administratifs, et, d'autre part, de recueillir les appréciations et les attentes de nos principaux commanditaires.

Une équipe projet, composée de profils divers, s'est donc employée à organiser et animer ces travaux, à en entretenir la dynamique et à en réaliser la synthèse dans la perspective d'un séminaire final.

A l'issue de ces huit mois de travail, marqués par une quarantaine de réunions de groupes, d'entretiens conduits avec près d'une vingtaine de commanditaires et de rencontres approfondies avec une quinzaine de services et corps partenaires ou de fonctions comparables, notre projet se structure en trois parties :

- > il formalise les valeurs, les compétences et les méthodes qui fondent l'identité du service, ce qui fait aujourd'hui sa raison d'être et sa légitimité ;
- > il identifie les trois grandes thématiques stratégiques dans lesquelles son apport est ou devrait être majeur (réforme de l'État, mutations des territoires, confiance du citoyen) ;
- > il fixe enfin les priorités devant structurer son activité et son fonctionnement pour les prochaines années, qu'il s'agisse de métier, de qualité des rapports, d'organisation interne ou de rayonnement.



LA MÉTHODOLOGIE PARTICIPATIVE

Conçu dans un esprit de dialogue et de partage, le projet stratégique de service a permis de recueillir, de rapprocher, de comprendre l'ensemble des regards et des analyses sur l'IGA.

Il a mobilisé très largement non seulement les membres du service, mais également les détachés, les retraités.

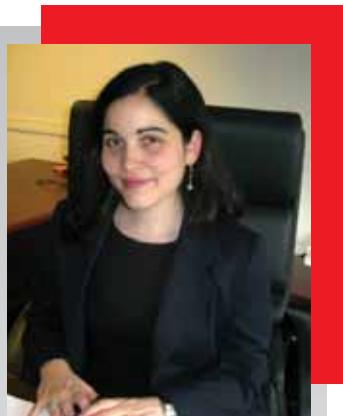
UNE IGA À L'ÉCOUTE...

**PAR NOÉMIE ANGEL, INSPECTRICE,
COORDINATRICE ADJOINTE DU PROJET STRATÉGIQUE DE SERVICE**

La démarche de projet stratégique de service s'est voulue résolument participative et ouverte, associant regards internes et externes sur le service, pour penser et imaginer l'Inspection de demain.

> En interne, des groupes de travail ont confronté leur vision de l'IGA

Dès le lancement du projet stratégique de service, pas une semaine à l'Inspection ne s'est déroulée sans que les groupes de réflexion ne se réunissent. De février à mai, ils ont d'abord étudié le contexte, les enjeux, les perspectives d'activité, mais aussi le positionnement de l'IGA dans ses domaines majeurs d'intervention que sont l'administration territoriale et la réforme de l'État, la sécurité publique, la sécurité civile, les collectivités locales, ou encore l'immigration, les libertés publiques et les titres, la fonction publique... Ces analyses ont été utilement complétées par des réunions thématiques ouvertes à des intervenants extérieurs, membres ou non du corps, portant sur des sujets stratégiques comme la sécurité ou le territoire. De mai à juillet, les groupes se sont penchés sur notre métier, notre déontologie, ainsi que nos méthodes, nos outils, notre communication et notre rayonnement. Parallèlement, des questionnaires ont été envoyés aux membres du corps détachés et aux retraités pour s'enrichir de leur expérience et de leur parcours.



> En externe, des rendez-vous avec les commanditaires ont permis de mieux appréhender leurs attentes

Ambition collective, le projet de service est également une démarche ouverte sur l'extérieur, à l'écoute de ses commanditaires. L'équipe projet a ainsi souhaité associer le plus possible à ses travaux ses grands commanditaires, qu'ils soient ministériels ou interministériels : secrétaire général du Gouvernement, secrétaire général à la modernisation de l'action publique, secrétaire général du ministère et grandes directions métiers ont été consultés pour recueillir leur degré de satisfaction, leurs suggestions, leurs attentes aux fins d'ajuster au mieux les prestations du service.

> Parallèlement, des réunions avec les autres corps d'inspection nous ont conduits à enrichir nos pratiques professionnelles

L'équipe projet s'est rapprochée de nombreux corps et services d'inspection et de contrôle pour échanger sur leurs pratiques professionnelles et nourrir notre propre réflexion.



L'IMPLICATION DES MEMBRES DU SERVICE

PAR
SYLVIE ESCANDE-VILBOIS,
INSPECTRICE GÉNÉRALE,
ANIMATRICE DE GROUPES
DE TRAVAIL

Un coup de fil ou un courriel et me voilà embarquée par l'énergique équipe du projet stratégique de service pour assurer le lancement du groupe dédié à la réflexion sur la méthode et les outils, puis l'organisation d'un atelier avec l'équipe de soutien de l'IGA et, lors du séminaire, l'animation d'échanges entre inspecteurs sur le métier et la déontologie.

Des temps stimulants de réflexion que j'ai eu d'autant plus de plaisir à partager que les collègues se sont montrés très mobilisés. Les occasions ne manquaient pas en effet de participer : groupe référent, atelier, groupe de travail, questionnaires, interview... ; chacun a pu apporter sa contribution.

Avec un peu d'ancienneté, on devine aisément les questions qui se poseront et les thèmes qui feront débat et, pourtant, la démarche comme ses résultats apportent du neuf et une dynamique renouvelée. Les origines et carrières multiples des membres de l'Inspection favorisent une grande diversité de points de vue et le croisement des expériences professionnelles.

Habitués, au sein de l'Inspection, aux exercices de contradiction, les nombreux participants ont toujours eu à cœur de défendre leurs convictions et de diffuser leurs découvertes, leurs recherches ou leurs questionnements.

Avec enthousiasme et parfois vigueur, des pistes d'amélioration ou de nouvelles orientations ont pu être dégagées. Et ça continue...

LA PARTICIPATION ACTIVE DU SERVICE DE SOUTIEN DE L'IGA

PAR DOMINIQUE EDMOND-NIRENNOLD,
SECRÉTAIRE GÉNÉRALE
ADJOINTE



La mise en œuvre d'un projet stratégique de service ne pouvait se concevoir sans associer le service de soutien de l'Inspection générale, qui compte les personnels administratifs et techniques, ainsi que les conducteurs.

Cela s'est traduit par une participation active de tous à des ateliers durant la phase de préparation du séminaire et pendant le séminaire. Ces ateliers basés entre autres sur des jeux de rôle et animés par des inspecteurs ont été l'occasion de nous retrouver dans un cadre non administratif et d'échanger sur notre vision du service, présente et future, sur nos fonctions et sur nos relations avec les inspecteurs.

Passées les premières craintes liées à la nature de l'exercice proposé, tout le monde s'est très vite pris au jeu et les échanges ont été nombreux et fructueux. Ils nous ont permis de mieux comprendre les rôles de chacun au sein du service de soutien, mais également de mesurer l'importance et surtout l'interdépendance de nos fonctions respectives. Et cela a vraiment été apprécié.

Nous avons aussi été heureux de constater que les inspecteurs « animateurs » avaient eu plaisir à découvrir certains aspects et certaines contraintes de nos métiers respectifs. Ainsi, il y a eu un véritable échange entre le service et les inspecteurs.

Je conclurai par un clin d'œil : la prochaine fois, on inverse les rôles...

UNE VALIDATION COLLECTIVE : LE SÉMINAIRE DE L'IGA 2013

Le résultat de ces nombreux travaux a été présenté, discuté et amendé lors du séminaire annuel de l'Inspection, les 26 et 27 septembre 2013, auquel ont participé,

à l'occasion d'un dîner-débat, M. Serge Lasvignes, secrétaire général du Gouvernement, et M. Didier Lallemand, secrétaire général du ministère de l'Intérieur.



Le général d'armée Denis Favier, directeur général de la gendarmerie nationale accueille le séminaire de l'IGA à la DGGN, le 26 septembre 2013.

LE SÉMINAIRE 2013 DE L'IGA

PAR ALEXANDRE GOHIER DEL RE, INSPECTEUR GÉNÉRAL

Comme chaque année, les membres de l'IGA en activité dans le service, rejoints par de nombreux membres détachés ou en disponibilité, se retrouvent en séminaire, en cette fin septembre 2013.

Comme chaque année ? Pas tout à fait...

Le lieu est différent, car, cette année, ils sont accueillis par la direction générale de la gendarmerie nationale, dans ses locaux flambant neuf d'Issy-les-Moulineaux.

Surtout, l'exercice est différent, même inédit, de mémoire d'inspecteur général ! En effet, les membres du service ne se réunissent pas, comme ils le font depuis plus de 20 ans, pour tirer les enseignements d'une année d'activité, mais pour inventer l'IGA de demain... Quel défi !

Ils se réunissent en « séminaire », au sens étymologique du terme : « *seminarium* » ou « *pépinière* ». Pépinière où seront plantées les graines d'une Inspection rénovée, en adéqua-

tion avec les grandes problématiques de son temps, avec des méthodes de travail les plus modernes, avec les nouvelles attentes de ses commanditaires.

Un séminaire pour prendre connaissance des abondantes réflexions menées, huit mois durant, par les groupes de travail du projet stratégique de service ; pour en débattre ; pour, si besoin est, les amender ; pour, enfin, adopter collectivement les propositions concrètes de modernisation, car l'essence d'un projet de service est qu'il soit partagé par toutes celles et tous ceux qui auront la responsabilité de le faire vivre au quotidien, dans leurs savoir-faire et leurs savoir-être.

L'équipe projet, conduite par Valérie Péneau et Noémie Angel, a organisé les travaux sous la forme de restitutions



(Le séminaire 2013 de l'IGA, suite)

en plénière, mais également d'ateliers ludiques et dynamiques. Il fallait bien cela, car le programme de travail s'annonçait intense !

Dans ces ateliers, animés par quelques collègues qui ont bien voulu se prêter à la fonction d' « inspecteurs GO », la parole circule, rebondit, caracole ; les idées fusent, s'entrechoquent, se concilient ; au final, et ce même sur des sujets qui font débat au sein du service, parfois depuis des décennies, les remarques des uns, qu'elles confirment ou contredisent, enrichissent la pensée des autres... On doit beaucoup au sens de l'écoute, à la patience et à l'humour de nos « inspecteurs GO », qui savent donner à chacun sa place dans les ateliers, y compris aux agents du service de soutien de l'Inspection qui participent à un jeu de rôle sur leurs propres métiers.

Et, contre toute attente peut-être, le consensus se crée naturellement, preuve que le besoin d'un projet de service se faisait fortement ressentir parmi les collègues.

Le consensus se fait autour de quelques valeurs communes qui transcendent la diversité des parcours et des regards ;

autour d'une même perception de la raison d'être de l'IGA ; autour d'objectifs stratégiques qui, précisément parce qu'ils sont ambitieux, réunissent. Le projet de service est ainsi acté par toutes et tous.

Il est accompagné et soutenu, aussi. En effet, le secrétaire général du Gouvernement et le secrétaire général du ministère rejoignent notre séminaire. Au fait de nos réflexions préparatoires et de nos ambitions, ils nous disent, sans détours, leur jugement sur nos travaux et leurs attentes. Interlocuteurs privilégiés de l'IGA, ils attendent une Inspection qui continue à concilier son ancrage ministériel et sa vocation interministérielle, une IGA qui, tout en étant solidement inscrite dans la réalité, continue à inventer, à prospecter, et à identifier la ligne de crête entre les souhaitables et les possibles...

Restait à mettre tout cela en mouvement... Comme le chef de l'IGA s'y était engagé, il a rencontré le ministre de l'Intérieur, qui a validé les axes de la réforme de l'IGA.



Remise du projet stratégique de service à M. Manuel Valls, ministre de l'Intérieur, par M. Marc Abadie, chef de l'IGA, M. Alain Larangé, adjoint au chef de l'IGA, et Mme Valérie Péneau, coordinatrice du projet de service (29 octobre 2013)

AMBITIONS ET PROPOSITIONS

Par ce projet de service, l'IGA entend mettre la diversité des expériences professionnelles de ses membres, la richesse de ses compétences, la solidité et la rigueur de ses pratiques et de ses méthodes au service de la modernisation de l'État...; et se réformer elle-même, dans le respect de ses valeurs et de sa déontologie, pour aider à la réforme de l'action publique.

LES PRINCIPAUX AXES DU PROJET STRATÉGIQUE DE SERVICE

PAR AGATHE CAGÉ, INSPECTRICE

Le projet stratégique de service de l'IGA est structuré autour de trois axes : notre raison d'être, nos ambitions et nos engagements.

Notre raison d'être, ce sont les missions qui nous sont confiées. En permettent la réalisation, les pratiques, les méthodes, les principes d'action et les valeurs auxquels les membres de l'Inspection sont fortement attachés.

Nos traditions et notre expérience nous ont en effet, peu à peu, conduits à construire un ensemble de savoirs, de savoir-être et de savoir-faire collectivement partagés, que nous mettons au service de nos missions, dans un esprit de réactivité et de responsabilité, dans le respect de nos valeurs de rigueur, d'impartialité, de loyauté, de pragmatisme et de créativité.

Notre identité, c'est aussi cette dualité originelle qui structure notre action, fonde nos compétences, conditionne nos savoirs, et justifie notre périmètre d'intervention : notre communauté de destin avec le ministère de l'Intérieur côté pile, notre interministérialité statutaire côté face.

Au titre de ses **ambitions**, l'IGA doit mobiliser ses forces et ses compétences pour aider l'administration à assurer ses missions avec une efficacité et une efficience accrues, à améliorer ses performances et à se réformer pour construire le service public de demain.

Forte de sa connaissance de l'administration territoriale et de son expertise ultra-marine, il lui appartient également d'accompagner les mutations des territoires en veillant à l'articulation et à la complémentarité entre État et collectivités territoriales dans une vision globale de l'intérêt général.

Il revient enfin à l'Inspection de contribuer à préserver le lien de confiance de notre administration avec le citoyen. Ministère régalién de la sécurité, des libertés publiques et de la gestion des flux migratoires, garant de l'application des lois, notre ministère de rattachement est en effet au cœur des attentes de nos concitoyens.

Cette raison d'être et ces ambitions nous ont conduits à formuler **quatre engagements** dans le cadre du projet stratégique de service :

- > l'engagement d'enrichir notre métier en diversifiant nos approches professionnelles, en progressant dans nos pratiques et en développant nos savoirs;
- > l'engagement de nous inscrire dans une dynamique permanente d'amélioration de la qualité de nos rapports;
- > l'engagement de poursuivre l'optimisation de notre capital humain par une meilleure gestion de nos emplois et de nos compétences;
- > l'engagement de continuer à affirmer notre présence et à valoriser nos travaux.

Soucieux de promouvoir, dans nos missions de contrôle, d'audit ou d'évaluation, la performance des organisations, l'efficacité des procédures et la qualité du service rendu, nous nous devons en effet de nous appliquer le même niveau d'exigence et de faire preuve à notre égard de la même clairvoyance.



PROPOSITIONS POUR UNE COMMUNICATION RENFORCÉE

PAR ÉRIC FERRI, INSPECTEUR, ADJOINT AU RÉFÉRENT « COMMUNICATION »

Les travaux préalables à l'élaboration du projet stratégique de service ont permis de conduire une réflexion sur la politique de communication de l'Inspection. Une dizaine de membres du corps se sont associés à cette démarche de réflexion sur la perception, à l'extérieur, du service auquel nous appartenons.

L'année 2013 a, paradoxalement, constitué un très bon « cru » en matière de communication. La presse s'est, plusieurs fois, fait l'écho de rapports de l'Inspection : frais d'enquête et de surveillance de la police nationale, statistiques de la délinquance, modalités d'éloignement de Mme Leonarda Dibrani...

Pour autant, et en s'inscrivant dans une réflexion pluriannuelle, le diagnostic opéré a montré que l'Inspection souffre d'une visibilité limitée et est trop peu connue en dehors de la sphère « ministère de l'Intérieur », en dépit d'efforts récents pour faire connaître ses rapports. De ce point de vue, l'IGA, parmi les trois inspections générales interministérielles, est, de loin, la moins médiatisée. L'absence d'outils de présentation de l'Inspection et de moyens de communication modernes a également été soulignée.

Le premier aspect permettant un renforcement de la communication de l'Inspection est la création de résumés en quatre pages de chaque rapport rendu public. Ces « Bonnes feuilles de l'IGA » donnent un aperçu complet du rapport (contexte, constat et travaux conduits) et se focalisent également sur les propositions-clés formulées par les missionnaires.

Afin de renforcer le lien entre l'IGA et ses partenaires, mais également avec toute personne ou institution s'intéressant aux thématiques qu'elle a vocation à couvrir, une lettre électronique bimestrielle, intitulée « *La lettre de l'IGA* » sera diffusée à partir du printemps 2014. Présentant la liste des rapports publiés récemment et leurs « *Bonnes feuilles* », elle permettra également de mettre en lumière les travaux effectués au sein de l'Inspection par les groupes référents et les missions permanentes.

Pour mieux faire comprendre notre vocation et nos compétences, un support détaillé de présentation de l'IGA sera créé. Evoquant l'histoire de l'Inspection et son organisation actuelle, il s'attachera également à exposer la méthodologie et la déontologie propres au corps.

Le renforcement de la communication externe de l'IGA s'accompagnera d'une modernisation de sa communication interne. Celle-ci s'inscrit dans une dynamique plus large qui verra, au cours de l'année 2014, la mise en place d'une plateforme collaborative facilitant le travail entre membres de l'Inspection, ainsi que d'une nouvelle feuille de style qui modernisera la présentation des rapports. La modernisation du site internet, valorisant davantage les missions et les travaux de l'Inspection, constitue également un objectif à moyen terme.



L'IGA EN MISSIONS



LE PROGRAMME D'INITIATIVE DE L'IGA EN 2013

RÉFORME DE L'ÉTAT

- > CONTRIBUTION DU GROUPE RÉFÉRENT « ADMINISTRATION TERRITORIALE ET RÉFORME DE L'ÉTAT »
- > CONTRIBUTION DU GROUPE RÉFÉRENT « FONCTION PUBLIQUE »
FOCUS SUR DEUX RAPPORTS

SÉCURITÉ

- > CONTRIBUTION DU GROUPE RÉFÉRENT « SÉCURITÉ INTÉRIEURE »
- > CONTRIBUTION DU GROUPE RÉFÉRENT « SÉCURITÉ CIVILE »
FOCUS SUR UN RAPPORT

LIBERTÉS PUBLIQUES

- > CONTRIBUTION DU GROUPE RÉFÉRENT « LIBERTÉS PUBLIQUES ET IMMIGRATION »
- FOCUS SUR DEUX RAPPORTS

TERRITOIRE

- > CONTRIBUTION DU GROUPE RÉFÉRENT « COLLECTIVITÉS TERRITORIALES »
- > L'ACTIVITÉ DE LA CICC EN 2013
FOCUS SUR TROIS RAPPORTS

Au cours de l'année 2013, l'Inspection a été particulièrement sollicitée. Au total, 115 rapports ont été rendus à leurs commanditaires, contre 111 en 2012 et 100 en 2011. Le nombre d'études confiées à l'Inspection s'inscrit donc dans une hausse tendancielle depuis quelques années.

Plus encore que par le nombre de rapports remis, l'accroissement de l'activité de l'Inspection s'est traduit par le nombre d'ordres de mission délivrés. Ce sont 141 ordres de mission qui ont été signés par le chef de service en 2013 contre 130 en 2012. Missions d'appui, interventions auprès de services, actions de formation – notamment à l'étranger – sont de plus en plus en nombreuses.

La répartition des rapports par thématique (voir graphique ci-dessous) illustre bien la diversité du champ d'intervention de l'Inspection.

**PAR XAVIER GIGUET,
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL**



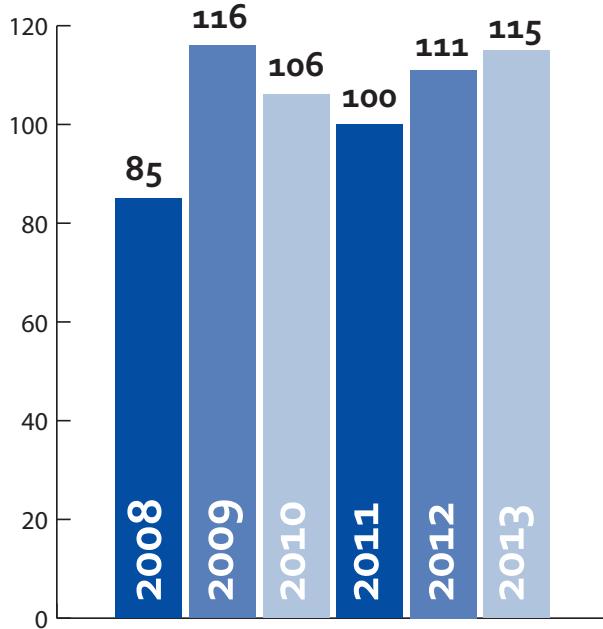
LE PROGRAMME D'INITIATIVE DE L'IGA EN 2013

Comme chaque année depuis 2010, l'IGA a élaboré en début d'année un programme d'initiative. Fruit d'échanges avec les directions ainsi qu'avec le cabinet du ministre, ce programme vise à proposer des missions sur des sujets sur lesquels une expertise est attendue de la part des partenaires de l'Inspection. Sujets qui ont souvent été mis en évidence lors de missions précédentes.

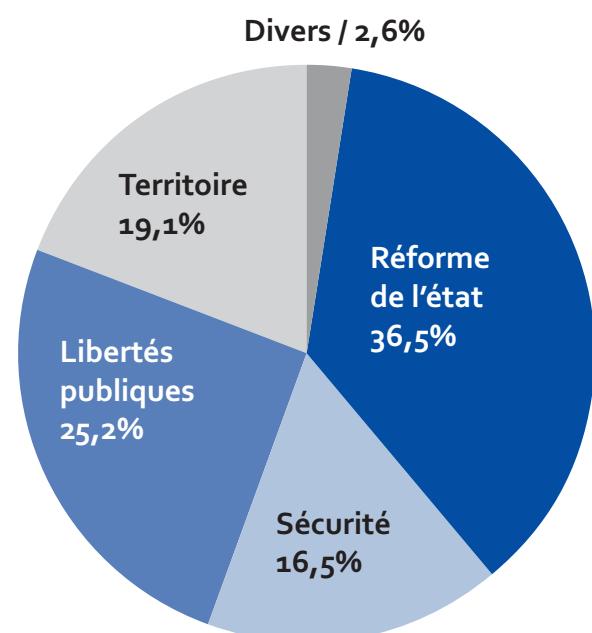
Une fois le programme approuvé par le directeur de cabinet du ministre, les missions sont déclenchées au fur et à mesure dans le courant de l'année, en fonction de leur degré de priorité.

En 2013, les missions réalisées dans le cadre du programme d'initiative ont porté, notamment, sur l'enregistrement des plaintes par les forces de sécurité intérieure, l'accueil des talents étrangers ou les enjeux de la péréquation financière des collectivités territoriales.

L'ÉVOLUTION DU NOMBRE DE RAPPORTS DE 2008 À 2013



RÉPARTITION THÉMATIQUE DES RAPPORTS REMIS PAR L'IGA EN 2013



RÉFORME DE L'ÉTAT

Un peu plus de quarante rapports ont été réalisés sur la thématique de la réforme et de la modernisation de l'État en 2013, soit plus du tiers des rapports remis dans l'année. En outre, deux des six groupes référents de l'IGA interviennent

sur ce sujet : le groupe « *Administration territoriale et réforme de l'État* », ainsi que le groupe « *Fonction publique* ».



CONTRIBUTION DU GROUPE RÉFÉRENT « ADMINISTRATION TERRITORIALE ET RÉFORME DE L'ÉTAT »

**PAR MARIANNE BONDAZ, INSPECTRICE GÉNÉRALE,
RESPONSABLE DU GROUPE RÉFÉRENT**

Le groupe référent « *Administration territoriale et réforme de l'État* » étudie les évolutions du réseau des préfectures, comme de celui des services déconcentrés de l'État, en liaison notamment avec le comité de pilotage des Directions départementales interministérielles (DDI), qui réunit les six services d'inspection et de contrôle concernés par les DDI, avec une coordination assurée par l'IGA pour le compte du Premier ministre.

Il s'intéresse également aux problématiques transversales de gestion au sein du ministère de l'Intérieur.

En 2013, ce groupe a notamment suivi la Modernisation de l'action publique (MAP), mise en place à la suite du rapport de bilan de la Révision générale des politiques publiques (RGPP), les priorités d'audit interne et le projet stratégique de service de l'IGA.

La modernisation de l'action publique

Les travaux réalisés dans le cadre de la modernisation de l'action publique constituent un des temps forts de l'année 2013. Plus de dix évaluations ont été annoncées et lancées. Associer plusieurs corps d'inspection, elles se sont étendues sur plusieurs mois afin de pouvoir s'appuyer sur un diagnostic approfondi, une concertation poussée, puis des recommandations éprouvées.

Parmi les évaluations qui ont été remises en 2013, celle relative à la politique publique d'accueil des primo-arrivants fait le bilan des outils existants, tout en pointant les possibilités d'amélioration qui résulteraient d'une meilleure articulation des différentes politiques publiques qui s'adressent aux migrants.

La mission relative à l'affectation et à la mobilité des fonctionnaires sur les territoires est, pour sa part, revenue sur des idées reçues relatives à la mobilité des fonctionnaires, avant de souligner les freins d'une politique active de mobilité et de conclure avec l'élaboration de scénarii permettant de surmonter ces obstacles.

D'autres politiques publiques ont été évaluées avec le concours de l'IGA avant le terme de l'année 2013. C'est le cas, notamment, de la politique de l'eau, de la politique de soutien au sport professionnel ou de la politique maritime.



L'appui aux administrations centrales et territoriales

Sans qu'elles soient décidées dans le cadre du Comité interministériel pour la modernisation de l'action publique, l'Inspection a participé à des missions relatives à la conduite de politiques publiques interministérielles thématiques. C'est dans ce contexte qu'ont été réalisés des rapports relatifs aux modalités d'intégration des internats d'excellence afin de favoriser la réussite éducative des élèves (voir encart en page 44), ou sur les pistes d'évolution de la réglementation applicable aux soins de conservation.

L'IGA a également conduit une mission interministérielle sur l'évaluation des conséquences de la dépénalisation des amendes de stationnement. Suite à l'adoption d'un amendement sénatorial, confirmé par les députés, les collectivités sont désormais en mesure de définir le montant des contraventions pour non-respect du stationnement payant, jusqu'à présent fixé par l'État. Ce faisant, il a été demandé à la mission d'évaluer les incidences à la fois juridiques, organisationnelles, financières et techniques de cette dépénalisation, et de définir les conditions permettant de structurer un dispositif simple, répartissant les rôles de manière efficace et aussi normalisée que possible, entre les services et opérateurs de l'État et ceux des collectivités locales. Tout en rappelant la nécessité d'inscrire la mise en place de la dépénalisation du stationnement payant dans une chronologie réaliste, la mission a proposé un dispositif législatif global permettant de répondre à toutes les questions en suspens.

Dans d'autres cas, l'IGA s'est penchée sur des sujets relevant du ministère de l'Intérieur et notamment de son organisation interne, au niveau de l'administration parisienne comme des préfectures. Ainsi, elle a audité la fonction « accueil téléphonique » en préfecture et l'interconnexion au « 3939 », proposant la généralisation de l'interconnexion entre le « 3939 » et les préfectures qui le demandent. Elle a réalisé une mission sur la réorganisation de la fonction des systèmes d'information et de communication du ministère de l'Intérieur, ainsi qu'une évaluation des fonctions de gestion financière au ministère, concernant la police nationale comme la gendarmerie nationale. En fin d'année, elle a rendu un rapport sur les dépenses de contentieux du ministère de l'Intérieur, qui recommande un meilleur pilotage de ces dépenses tout en dénonçant certains abus.

FOCUS SUR LE RAPPORT « ÉVOLUTION ET MAÎTRISE DES DÉPENSES DE CONTENTIEUX À LA CHARGE DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR »

PAR FRANÇOIS LANGLOIS,
INSPECTEUR GÉNÉRAL



Face à une autorisation budgétaire qui évolue peu depuis 2006 (82 M€ en LFI 2012), les dépenses de contentieux du ministère de l'Intérieur suivent une pente inquiétante, pour s'élever à 102 M€ en 2012 ; 20 % des dépenses ne peuvent être mandatées faute de crédits suffisants.

La mission a concentré ses travaux sur les indemnisations pour refus de concours de la force publique, le contentieux des étrangers, la protection fonctionnelle des fonctionnaires - essentiellement les policiers - et les dossiers d'accidents de la circulation, ces thèmes représentant en 2012 près de 80 % des dépenses.

Elle constate une grande diversité de pratiques locales de gestion, jumelée à un contrôle interne et un pilotage central très insuffisants, du fait en particulier du découplage total existant entre la gestion budgétaire des dépenses et le pilotage hiérarchique des services. Elle note que la priorité réside aujourd'hui dans la rationalisation et la remise en ordre de la gestion avant d'envisager un éventuel abondement budgétaire.

Concernant les indemnités pour refus de concours de la force publique - près de la moitié des dépenses, en forte croissance depuis six ans - elle constate d'énormes écarts entre départements, s'expliquant essentiellement par le plus ou moins fort investissement des responsables locaux sur ce dossier.

La protection juridique des fonctionnaires a également un coût en forte augmentation depuis six ans. La gestion déconcentrée de ces dossiers est peu pilotée et marquée par une implication très perfectible de la hiérarchie policière.

Globalement, cette mission est un bon exemple pour illustrer que le management des équipes et le suivi budgétaire sont les préalables indispensables à toute démarche de rationalisation et de maîtrise de la dépense, sans qu'il soit nécessaire d'envisager des bouleversements des structures ou des budgets.

L'une des forces de l'IGA est, justement, de pouvoir s'appuyer sur sa proximité avec les administrations centrales, ainsi que sur sa capacité à projeter ses membres dans les territoires afin d'expertiser le vécu des services déconcentrés. C'est naturellement que l'IGA a ainsi été sollicitée pour réaliser une étude sur la régulation des circulaires adressées aux préfets et aux services déconcentrés, afin de bien évaluer les attentes et les besoins de chacun.

La fonction publique et les ressources humaines

L'IGA dispose d'une expertise reconnue en matière de fonction publique. A ce titre, en 2013, comme dans les années précédentes, elle a été sollicitée à de multiples reprises sur des missions stratégiques transversales comme sur des problématiques précisément identifiées.

C'est ainsi une inspectrice générale de l'administration qui a coordonné l'évaluation de la politique d'affectation et



CONTRIBUTION DU GROUPE RÉFÉRENT « FONCTION PUBLIQUE »

PAR
CORINNE DESFORGES,
INSPECTRICE GÉNÉRALE,
RESPONSABLE DU
GROUPE RÉFÉRENT

La constitution d'un groupe référent « *Fonction publique* », décidée en 2012, a permis, aux membres de l'Inspection que le sujet intéresse plus particulièrement, de se réunir pour échanger sur l'actualité (grâce aux informations en provenance de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique-DGAFF) et de s'informer mutuellement des rapports en cours ou déposés. Entre 10 et 15 collègues participent régulièrement à ces réunions, pour l'instant bimestrielles.

L'objectif pour 2014 est que l'IGA continue à se positionner comme inspection de référence sur la fonction publique : dans ce but, le groupe référent proposera des thèmes de rapports au chef de corps, afin de travailler sur les sujets importants de la gestion des ressources humaines pour lesquels la réflexion anticipée est parfois insuffisante.

Le groupe se penchera aussi bien sur la fonction publique d'Etat que sur la fonction publique territoriale.

de mobilité des fonctionnaires sur les territoires. L'IGA est également intervenue sur la question de la rémunération majorée des fonctionnaires à Mayotte. Dans le champ de la police et de la gendarmerie nationale, elle s'est interrogée sur l'évolution et la maîtrise des dépenses de personnel.

**FOCUS SUR LE RAPPORT
« ÉVOLUTION ET
MAÎTRISE DES DÉPENSES
DE PERSONNEL
DES PROGRAMMES
POLICE NATIONALE ET
GENDARMERIE NATIONALE »**

PAR
PHILIPPE DEBROSSE,
INSPECTEUR GÉNÉRAL



Les dépenses de rémunération, hors cotisation retraite, des programmes « *police nationale* » et « *gendarmerie nationale* » ont connu une croissance forte ces dernières années.

Cette croissance résulte notamment de l'application du protocole « *corps et carrières* » dans la police nationale et du plan d'adaptation des grades à l'emploi dans la gendarmerie nationale. La mise en œuvre de ces deux plans a été accompagnée de différentes mesures de revalorisation de carrière, indiciaires et indemnitaire, dans les deux forces. La progression des dépenses de personnel, supérieure dans la police à celle de la gendarmerie, s'explique aussi par la mise en œuvre des nouvelles dispositions sur les retraites, qui permettent des prolongations de carrières pour les policiers qui ne sont pas offertes aux militaires de la gendarmerie. L'allongement des durées de carrière entraîne une diminution des recrutements et un moindre effet « *Glissement-vieillesse-technicité* » (GVT) négatif qui pèse sur la masse salariale. Ces départs en retraite retardés pèsent également sur la structure des pyramides hiérarchiques et ralentissent les perspectives d'avancement de grades de certains personnels.

Le rapport confirme que la croissance de la masse salariale dans le prochain plan triennal devrait rester plus dynamique dans la police que dans la gendarmerie, en raison des mesures liées aux retraites.

Le comité de pilotage des directions départementales interministérielles

La croissance du nombre de missions réalisées sur la thématique « *réforme de l'État* » s'explique également par la montée en puissance des missions d'audit des directions départementales interministérielles, réalisées sous l'égide du secrétariat général du Gouvernement par un comité de pilotage dont la coordination est assurée par un inspecteur général de l'administration. Outre le rapport de synthèse des missions conduites en 2012, neuf DDI ont fait l'objet d'un audit auquel a participé un membre de l'IGA. Par ailleurs, deux rapports thématiques sur lesquels l'IGA s'est fortement mobilisée ont été rédigés dans le cadre des travaux du comité de pilotage.



SÉCURITÉ

La sécurité intérieure

Des rapports marquants dans le domaine de la sécurité intérieure ont été rendus en 2013, certains d'entre eux recevant une large couverture médiatique.

CONTRIBUTION DU GROUPE RÉFÉRENT « SÉCURITÉ INTÉRIEURE »

PAR
JACQUES SCHNEIDER,
INSPECTEUR GÉNÉRAL,
RESPONSABLE DU
GROUPE RÉFÉRENT



Du fait de sa double vocation, comme corps d'inspection interministériel de l'État mais aussi comme corps d'inspection du ministre de l'Intérieur, l'IGA anime et copilote de plus en plus régulièrement, avec d'autres corps ou services d'inspection et de contrôle, des missions sur l'ensemble du champ de la sécurité intérieure.

Deux exemples pour illustrer ces propos :

- > un rapport sur « *L'enregistrement des plaintes par les forces de sécurité intérieure* » a été remis en juin 2013 par des représentants de l'IGA, de l'IGPN, de l'IGGN et de l'Inspection générale de l'INSEE ;
- > un rapport sur « *L'évaluation des conséquences de la dé penalisation des amendes de stationnement* » a été réalisé, en juillet 2013, par des membres de l'IGA, de l'IGF, du CGEDD, ainsi que de l'IGSJ.

L'objectif recherché est de favoriser, par des approches interministérielles croisées, une analyse globale de situations complexes. Il s'agit de réfléchir collectivement pour mieux traiter des problématiques de sécurité de plus en plus multidimensionnelles et partenariales.

Le groupe référent assure par ailleurs une veille active sur les évolutions en matière de sécurité et contribue, en lien avec la mission permanente pour l'évaluation des politiques locales de sécurité, à l'élaboration du programme annuel de l'IGA.

Figurant dans le programme d'initiative de l'Inspection, la mission relative à l'enregistrement des plaintes par les forces de sécurité intérieure a mis en évidence l'existence de dérives dans l'enregistrement des plaintes. En conséquence, la mission a recommandé notamment un renforcement du contrôle ainsi que la constitution d'un service statistique ministériel au sein du ministère de l'Intérieur.

Non prévue en début d'année, la mission relative à l'utilisation des frais d'enquête et de surveillance a montré que le dispositif devait faire l'objet d'une profonde remise en cause. Le rapport préconise de limiter strictement les catégories d'utilisation des frais d'enquête et de surveillance aux besoins opérationnels liés aux enquêtes, et fait des propositions précises pour assurer une traçabilité et un contrôle de ces fonds en espèces. Le ministère a aussitôt donné les instructions pour la mise en œuvre de ces propositions.

D'autres études ont porté aussi bien sur la mise en œuvre des politiques de sécurité que sur la gestion des forces consacrées à cette politique publique. C'est ainsi que l'IGA a évalué les sûretés départementales et l'investigation judiciaire en sûreté publique, et qu'elle est intervenue afin d'établir un bilan qualitatif du protocole de réforme des corps et carrières de la police nationale.

L'expertise de l'Inspection dans ce domaine a été sollicitée y compris dans la protection de territoires ultramarins, notamment en Guyane.



Cinq rapports rentrant dans le champ des missions permanentes de l'IGA dans le domaine de la sécurité intérieure ont été produits au cours de l'année écoulée. Trois départements métropolitains ont fait l'objet d'un audit du pilotage de leur politique locale de sécurité. Deux rapports ont également été remis dans le cadre de la mission interministérielle d'évaluation de la politique de prévention de la délinquance (voir ci-dessous).

**FOCUS SUR LE RAPPORT
« EPPD : LA PRÉVENTION
DE LA DÉLINQUANCE DANS
LES TRANSPORTS COLLEC-
TIFS URBAINS, CONDITION
DE LA MOBILITÉ DURABLE
(HORS ILE-DE-FRANCE) »**

**PAR BRUNO LAFFARGUE,
INSPECTEUR GÉNÉRAL**



Dans le cadre de son programme 2013, la mission interministérielle permanente d'Evaluation de la politique de prévention de la délinquance (EPPD) a remis plusieurs rapports, dont l'un relatif à « *La prévention de la délinquance dans les Transports collectifs urbains (TCU) : conditions de la mobilité durable* ».

Ce rapport analyse tout d'abord les préoccupations propres à chacun des acteurs de ces systèmes complexes et recommande la mise en place d'observatoires locaux de la tranquillité publique pour croiser les différentes statistiques.

Relevant une certaine confusion, le rapport propose une définition plus claire des compétences des différents acteurs et une meilleure coordination de leurs actions.

Il traite des moyens humains et techniques significatifs que les acteurs doivent mettre en place - ce qui est fait d'ores et déjà dans quelques sites.

Le rapport invite à mieux analyser la problématique de la nécessaire réduction du sentiment d'impunité des auteurs d'atteintes à la tranquillité, et à prendre en compte la prévention de la délinquance parmi les indicateurs de « *la qualité de service, au service de la mobilité durable* ».

La circulation et la sécurité routière constituent un domaine régulier d'intervention de l'Inspection. En 2013, suite au rattachement des politiques d'éducation et de sécurité routières au ministère de l'Intérieur, sous réserve des attributions liées aux infrastructures et aux véhicules, qui demeurent de la compétence du ministre de l'Énergie, une mission a été sollicitée afin de faire le point sur l'organisation des moyens de la sécurité routière au niveau déconcentré. Les modalités d'identification des véhicules vis-à-vis du respect des normes de la qualité de l'air ont également été examinées.

La sécurité civile

Suite à des intempéries, après un incident, lorsqu'une situation de crise a dû être gérée, l'Inspection est régulièrement sollicitée, qu'il s'agisse d'établir des responsabilités, d'évaluer les dommages ou de procéder à un retour d'expérience.

En 2013, des missions de ce type ont été conduites après l'accident industriel survenu en janvier lorsqu'une fuite de mercaptan à l'usine rouennaise Lubrizol a suscité inquiétude et interrogations, ainsi qu'après les intempéries qui ont frappé le sud-ouest de la France au mois de juin.

Mais l'intervention de l'IGA dans le champ de la sécurité civile ne se limite pas aux situations de crise. En 2013, l'Inspection a ainsi audité le fonctionnement du groupement des hélicoptères de la sécurité civile ainsi que le Service départemental d'incendie et de secours (SDIS) des Hautes-Pyrénées.

CONTRIBUTION DU GROUPE RÉFÉRENT « SÉCURITÉ CIVILE »

PAR PHILIPPE SAUZEY,
INSPECTEUR GÉNÉRAL,
RESPONSABLE DU
GROUPE RÉFÉRENT

Lancé parmi les premiers groupes référents mis en place à l'Inspection générale, en 2010, le groupe dédié à la sécurité civile rassemble les inspecteurs qui souhaitent suivre avec une attention particulière ce volet de la compétence du ministère de l'Intérieur pour lequel l'IGA est régulièrement sollicitée.

En 2013, le groupe référent s'est inscrit dans la démarche du projet stratégique de service développé à l'IGA et y a apporté sa contribution pour faire valoir l'importance administrative et « *sociétale* » des thèmes liée à la « *crise* ».

Dans la nouvelle configuration issue du projet de service, le groupe référent se réunit désormais tous les deux mois. Outre ses attributions traditionnelles (veille sur l'actualité, échanges sur les missions en cours, propositions pour le programme d'activité de l'IGA), il s'attache, pour au moins une réunion sur deux, à approfondir un sujet présenté par un spécialiste, issu de l'IGA ou venant de l'extérieur.

Pour sa première réunion dans ce nouveau cadre, le 4 novembre 2013, le groupe référent a rassemblé une vingtaine d'inspecteurs.



LIBERTÉS PUBLIQUES

L'Inspection générale de l'administration a été fortement sollicitée dans le champ des libertés publiques en 2013. Près de trente rapports ont été consacrés à cette thématique en 2013, ce qui représente une forte progres-

sion par rapport à 2012. Il s'agit d'un peu plus du quart des travaux publiés par l'IGA. Dans ce cadre, l'Inspection a été chargée d'une étude sur les évolutions à apporter à la mise à jour des listes électorales (voir encart ci-dessous).

FOCUS SUR LE RAPPORT

« ANALYSE, RÉFLEXION ET PROPOSITIONS SUR LES ÉVOLUTIONS À APPORTER À LA MISE À JOUR DES LISTES ÉLECTORALES »

PAR BRUNO LAFFARGUE, INSPECTEUR GÉNÉRAL

Le 1^{er} tour de l'élection présidentielle du 22 avril 2012 a été marqué par de nombreux dysfonctionnements, un nombre significatif d'électeurs résidant à l'étranger s'étant présentés dans des bureaux de vote en France alors qu'ils auraient dû voter dans leur pays de résidence.

Il était demandé à la mission IGA-IGAE de faire, à partir d'une expertise, des propositions d'adaptation des procédures administratives, sans préjudice d'une éventuelle évolution des textes législatifs et réglementaires.

Après avoir étudié les processus d'inscription et de radiation des listes électorales des Français établis à l'étranger, constaté l'extraordinaire dépense d'énergie qu'entraîne cette organisation, la mission a relevé un certain nombre de problèmes qui l'ont conduite à formuler plusieurs recommandations :

- > une meilleure information des électeurs;
- > une promotion de bonnes pratiques auprès des postes consulaires et des mairies chargés de procéder aux inscriptions et radiations;
- > une amélioration des instructions qui sont diffusées à ces derniers.

Certaines de ces suggestions nécessiteront, si elles sont retenues, des modifications du code électoral.

De nombreuses difficultés étant liées au facteur humain, la mission a proposé une modification radicale et simplificatrice du système : mettre fin à la double inscription pour les Français de l'étranger, ceux-ci devant opter entre voter à l'étranger (uniquement pour les élections nationales dans ce cas) ou voter en France (pour tous les scrutins). Cette solution aurait le mérite de rationaliser le droit électoral et de le rendre plus compréhensible pour les électeurs.



Elle a également consacré un rapport à la situation des personnes présentes dans les campements.

La plupart des rapports réalisés en 2013 a cependant eu pour objet la situation des étrangers, aux différents moments où ils se trouvent en relation avec les pouvoirs publics. L'IGA a également maintenu une forte implication dans le champ de la délivrance des titres et elle s'est montrée présente auprès des structures associatives. Ces différents rapports ont contribué de manière significative aux réformes en cours.

L'accueil et l'intégration des étrangers

Plusieurs rapports ont été spécifiquement consacrés en 2013 à l'amélioration des conditions d'accueil et d'intégration des étrangers. Qu'il s'agisse de l'accueil des talents étrangers (voir ci-contre), de l'admission au séjour des étrangers malades, de l'accueil et de l'hébergement des demandeurs d'asile, l'Inspection a été associée à toutes les réflexions relatives aux politiques publiques qui sont tournées vers les étrangers.

Qu'elles demeurent circonscrites au périmètre ministériel ou conduites dans un cadre interministériel, ces études ont posé l'IGA comme un acteur incontournable dans ce domaine.

Première étape, l'accueil d'un étranger en France marque le début du parcours d'intégration. Sur les démarches suivantes, l'IGA s'est également manifestée, à travers ses études rendues en 2013, comme la structure la plus à même d'éclairer et d'appuyer les administrations. Lorsqu'un parlementaire a été chargé d'une mission sur la sécurisation des parcours des ressortissants étrangers en France, c'est naturellement qu'il a pu s'appuyer sur l'expertise d'un inspecteur de l'administration qui a travaillé à ses côtés. Lorsqu'une évolution des procédures de naturalisation est envisagée puis mise en œuvre, c'est vers l'IGA que l'on se tourne pour assurer un suivi. Lorsque des interrogations subsistent sur l'efficacité de la mobilisation de tous les acteurs, c'est à l'IGA que revient la responsabilité d'éclairer le ministre.



FOCUS SUR LE RAPPORT « L'ACCUEIL DES TALENTS ÉTRANGERS »

PAR BERNARD FITOUSSI, INSPECTEUR GÉNÉRAL

Par lettre du 28 janvier 2013, les ministres des Affaires étrangères et de l'Intérieur, ainsi que six autres ministres, ont demandé à quatre inspections générales (IGA, IGF, IGAE et IGAENR) de conduire une mission sur l'accueil des talents étrangers, en vue de renforcer l'attractivité de la France.

Les principales conclusions en sont les suivantes.

La France demeure attractive pour les talents étrangers, mais sa place dans la compétition internationale est menacée. Elle doit supprimer des pesanteurs et valider un nouveau modèle d'accueil des talents étrangers. Nos handicaps ne sont en effet pas minces : accueil administratif décrié, suivi insuffisant des étudiants, faiblesses dans l'aide à l'apprentissage du français, difficultés de logement...

Cependant, la France dispose aussi d'atouts en matière d'internationalisation : la grande qualité de ses établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des frais d'inscription extrêmement faibles à l'université...

C'est pourquoi la mission propose que l'administration encourage des parcours internationaux d'excellence, et donc fluidifie les contraintes administratives d'entrée et de séjour des publics que la France souhaite attirer. La mission recommande la création d'un titre « attractivité » de trois ans renouvelable une seule fois, qui fusionnerait plusieurs des titres actuels.

La mission a également formulé des recommandations relatives à la mise en œuvre d'un accompagnement dynamique des talents étrangers, tel que la labellisation des organismes d'accueil (universités et organismes de recherche...) ou encore le rôle de guichet unique d'accueil administratif confié à l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII).

La délivrance des titres réglementaires

Les audits de services délivrant des titres réglementaires, réalisés depuis plusieurs années par l'Inspection, lui ont permis d'acquérir dans ce domaine une capacité d'expertise reconnue par l'ensemble des services du ministère. Cette année encore, trois audits départementaux ont été rendus. Par ailleurs, le guide de l'auditeur des services chargés de la délivrance des titres de séjour a été mis à jour.

C'est en raison de cette reconnaissance que, lorsque la régularité des modalités d'éloignement de Mme Leonarda Dibrani a été l'objet d'interrogations, l'intervention de l'Inspection a été considérée comme le moyen d'obtenir rapidement une réponse précise et incontestable (voir encart en page 45).



Au-delà de ses audits et de ses contrôles, l'Inspection a été sollicitée pour répondre aux dysfonctionnements des applications élaborées pour sécuriser la délivrance des titres, comme FAETON. Elle est également intervenue pour résoudre des difficultés ponctuelles. Elle a contribué à l'amélioration du système réglementaire en favorisant le développement de titres plus adaptés à la réalité, mais également plus sécurisés et plus fiables.

CONTRIBUTION DU GROUPE RÉFÉRENT « LIBERTÉS PUBLIQUES ET IMMIGRATION »

PAR JEAN-PIERRE BATTESTI, INSPECTEUR GÉNÉRAL, RESPONSABLE DU GROUPE RÉFÉRENT



Dans le cadre du groupe référent « *Libertés publiques et immigration* », de nombreuses missions d'évaluation ont été conduites en 2013.

Parmi les thématiques abordées, figurent la réforme de la procédure de naturalisation, l'accueil des demandeurs d'asile, le traitement des demandes d'autorisation au séjour pour raisons de santé, l'accueil des talents étrangers, la protection de l'identité.

Par ailleurs, deux membres du groupe ont représenté l'IGA au comité de pilotage sur l'accueil des étrangers en préfecture.

En raison de l'importance de ces missions transversales, les audits, qui relèvent de la mission permanente sur laquelle le groupe s'appuie, ont été limités, en début d'année, à des suivis de mission.

Au second semestre, trois missions d'audit de services délivrant des titres d'identité et de voyage ont été réalisées ou engagées. D'autres missions de même type suivront en 2014, de façon à permettre l'actualisation du guide d'audit CNI-passeports et l'élaboration d'un rapport de synthèse sur la délivrance de ces titres.

Le groupe prévoit également de conduire des travaux plus systématiques sur les fondations. Outre l'inscription éventuelle de contrôles au programme 2014, il a été décidé de conforter la méthode d'audit des comptes et de l'organisation de ces structures.

Les associations et fondations

Garant des libertés publiques et fondamentales, le ministère de l'Intérieur est celui qui veille au respect de la liberté d'association. A ce titre, il exerce une tutelle sur les associations et fondations reconnues d'utilité publique, ce qui constitue la contrepartie des avantages et du label dont bénéficient ces structures. En conséquence, l'Inspection est amenée à intervenir lorsque des dysfonctionnements affectent ces organismes.

Six rapports ont été remis en 2013 sur la thématique des associations et des fondations reconnues d'utilité publique. Les différents volets du rapport relatif aux relations, notamment financières, entre la Fondation Maréchal Foch et l'Association hôpital Foch, ainsi que sur la gouvernance de la Fondation Maréchal Foch, ont demandé un lourd travail d'investigation afin d'identifier les causes des

dysfonctionnements observés et de souligner les responsabilités des différents acteurs. Un autre rapport, sur les fédérations sportives reconnues d'utilité publique, a cerné la manière dont la tutelle de ces fédérations spécifiques, dotées de prérogatives de puissance publique, est exercée par les pouvoirs publics.

TERRITOIRE

Un peu plus de vingt rapports s'inscrivant plus spécifiquement sur la thématique des territoires ont été rendus en 2013. Dimension centrale de l'IGA, qui constitue l'un de ses marqueurs notamment vis-à-vis des autres inspections, elle mobilise un groupe référent qui s'investit plus spécifiquement sur les différentes facettes de ce sujet.

CONTRIBUTION DU GROUPE RÉFÉRENT « COLLECTIVITÉS TERRITORIALES »

PAR PATRICE O'MAHONY, INSPECTEUR GÉNÉRAL,
RESPONSABLE DU GROUPE RÉFÉRENT EN 2013

En 2013, parallèlement à l'examen par le Parlement des textes portant acte III de la décentralisation, le groupe référent « *Collectivités territoriales* » a consacré ses activités à la préparation du projet stratégique de service de l'IGA.

Plusieurs réunions du groupe ont permis de proposer un document de synthèse qui présente, à partir du diagnostic, les enjeux et les perspectives d'intervention de l'IGA dans le domaine des collectivités locales.

Les relations entre l'État et les collectivités seront profondément marquées, à court et moyen termes, par l'acte III et la raréfaction des ressources budgétaires des collectivités.

La question de la présence des acteurs publics - État ou collectivités territoriales - se posera très rapidement, compte tenu des contraintes financières auxquelles les uns et les autres vont être durablement confrontés.

Les compétences « *à la carte* » comme la création des métropoles modifieront considérablement le paysage institutionnel et territorial, ainsi que le rôle de certaines collectivités. Il sera nécessaire d'avoir une approche globale pour évaluer la mise en œuvre des politiques publiques dans les territoires.

L'IGA a l'ambition d'être présente dans les réflexions sur ces sujets essentiels. Il s'agit d'enjeux majeurs pour l'organisation territoriale de l'État et pour sa réforme, mais aussi pour les collectivités locales et pour l'action publique.



Les normes appliquées aux territoires

L'investissement de l'IGA dans le domaine de la simplification et de la lutte contre l'inflation normative pour les collectivités est également constant. En 2011, l'Inspection était intervenue en appui à la mission confiée par le président de la République au sénateur Eric Doligé. L'année suivante, elle a participé aux travaux conduits par le député Pierre Morel-à-l'Huissier, sur les normes touchant la ruralité. En 2013, c'est à la mission demandée par le Premier ministre à MM. Jean-Claude Boulard et Alain Lambert que l'Inspection a apporté son appui, afin de desserrer les contraintes qui pèsent sur les collectivités.

L'Inspection est également sollicitée sur la meilleure manière d'appliquer les normes existantes, pour voir comment les faire évoluer en cas de dysfonctionnement, ou comment améliorer leur mise en œuvre. C'est dans ce cadre qu'a été remis un rapport sur la mise en place du droit d'accueil pour les élèves des écoles maternelles et élémentaires pendant le temps scolaire, institué par la loi n° 2008-790 du 20 août 2008.

Les finances des collectivités territoriales

L'Inspection a acquis une expertise connue et reconnue dans le domaine des finances locales.

Cette année, l'IGA a continué à apporter sa contribution aux nombreuses réflexions qui sont demandées sur cette problématique complexe et technique. Elle s'est ainsi penchée sur les enjeux de la péréquation financière des collectivités territoriales, réflexion approfondie par une étude sur l'indicateur de richesse des départements.

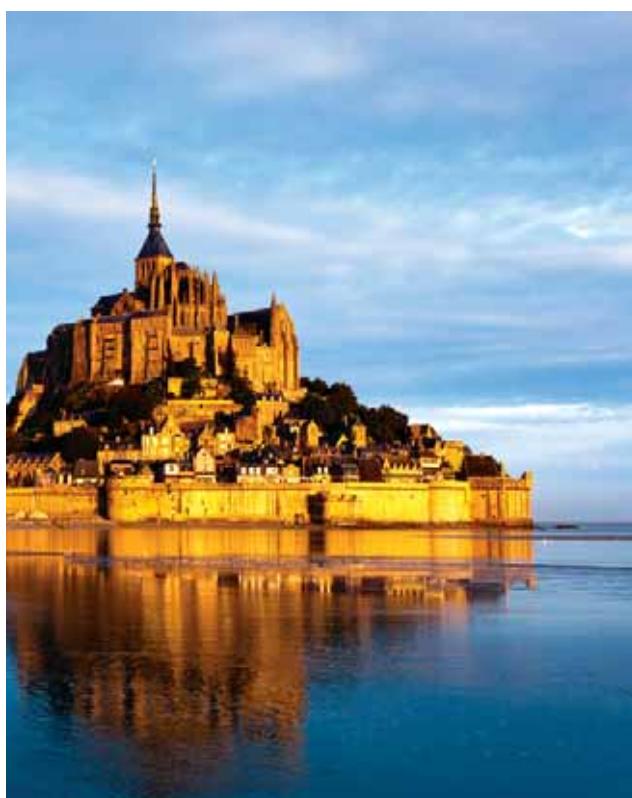
Elle a aussi été sollicitée sur les conditions d'éligibilité des départements au concours de la seconde section du fonds exceptionnel de soutien aux départements en difficulté.

L'aménagement du territoire et la politique de la ville

A l'issue du Comité interministériel pour la modernisation de l'action publique du 17 juillet 2013 a été annoncée la décision de créer un Commissariat général à l'égalité des territoires avant 2014. Cette nouvelle structure a vocation à regrouper la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR), le secrétariat général du Comité interministériel des villes (SG-CIV) et l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé). L'objectif est de doter l'État d'un nouvel outil administratif à même de mener une politique d'égalité des territoires. L'idée est issue du rapport remis en février 2013 par la commission présidée par M. Thierry Wahl. L'IGA est fortement associée à cette création. Elle a participé aux travaux de cette commission. Elle a, par ailleurs, été sollicitée pour réaliser une mission portant sur le rapprochement entre le SG-CIV et l'Acsé. Depuis l'automne, une inspectrice générale de l'administration travaille à la préfiguration de la nouvelle structure.

De plus, l'IGA a contribué à une mission portant sur la répartition des efforts financiers en faveur des quartiers les plus défavorisés à l'échelon intercommunal dans le cadre de la politique de la ville.

Enfin, monument du tourisme français, le Mont-Saint-Michel a été l'objet de l'attention de l'Inspection, qui a réfléchi aux conditions du rétablissement de son caractère maritime (voir ci-après).



FOCUS SUR LE RAPPORT

« LE RÉTABLISSEMENT DU CARACTÈRE MARITIME (RCM) DU MONT SAINT-MICHEL »

PAR TRISTAN FLORENNE, INSPECTEUR GÉNÉRAL

Le rétablissement du caractère maritime du Mont Saint-Michel est un vaste chantier qui mobilise, depuis 2006, des moyens financiers importants de l'État et des collectivités territoriales concernées (environ 185 M€), avec, notamment, la réalisation d'un barrage sur le Couesnon, la création d'une nouvelle digue route et d'un pont passerelle, ainsi que la mise en place de nouveaux modes d'accès (remplacement du grand parking au pied du Mont par un service de navettes). Ces travaux seront terminés en 2015.

Dans un premier temps, la mission, menée conjointement avec le CGEDD, l'IGF et l'IGAC, visait à faire le bilan, sur le plan financier, de cette opération, suite notamment au rapport critique de la Chambre régionale des comptes (CRC) en 2012. La mission a pu établir que, si le syndicat mixte chargé des travaux n'avait mis en application, en partie faute des ressources humaines nécessaires, quasiment aucune des préconisations de la CRC, en revanche, les travaux seraient terminés dans les délais et sans dépassements notables de l'enveloppe initiale. Elle a examiné les conditions dans lesquelles la délégation de service public, pour la gestion des parkings et des navettes, avait été attribuée en 2009.

Dans un second temps, la mission s'est attachée à réfléchir aux modalités d'une gouvernance adaptée à ce site exceptionnel, après 2015. En effet, à cette date, la mission du syndicat mixte en charge des travaux sera terminée et il importera de mettre en place une nouvelle structure capable de définir et mettre en œuvre une stratégie globale pour le Mont Saint-Michel, en termes d'aménagements, mais aussi de politique touristique, et, pour cela, d'assurer une coordination qui fait défaut aujourd'hui entre les différents acteurs : Centre des monuments nationaux, préfectures, régions Bretagne et Basse-Normandie, département de la Manche, commune du Mont Saint-Michel, communes riveraines, sans parler des acteurs privés, dont le poids est considérable.

L'enjeu est de taille, bien au-delà du plan local : le Mont Saint-Michel, classé au patrimoine de l'Humanité par l'UNESCO, jouit d'une renommée internationale jusque dans les contrées les plus reculées du monde. Or, aujourd'hui, la France doit définir une politique touristique et de mise en valeur digne de ce site, au lieu de laisser les différents acteurs concernés agir en ordre dispersé.

L'Outre-mer

Corps de contrôle du ministère des Outre-mer, l'IGA est naturellement associée aux réflexions sur les thématiques spécifiques aux départements et territoires ultramarins. Par nature, les sujets traités recouvrent une grande diversité.

En 2013, sept rapports à vocation transversale, en dehors de ceux réalisés dans le cadre des missions permanentes, ont porté sur une thématique ultramarine, à l'instar de l'instaurtion dans les départements d'Outre-mer de la taxe sur le prix des entrées dans les salles de cinéma (voir ci-après), de la rémunération majorée des fonctionnaires à Mayotte ou de la thématique foncière dans les Antilles. Le projet de création d'une Cité des Outre-mer à Paris a également mobilisé l'Inspection.



FOCUS SUR LE RAPPORT

« EXPERTISE DE L'INSTAURATION DANS LES DÉPARTEMENTS D'OUTRE-MER DE LA TAXE SUR LE PRIX DES ENTRÉES DANS LES SALLES DE CINÉMAS »

PAR MARIE-HÉLÈNE DEBART, INSPECTRICE GÉNÉRALE

Doit-on et peut-on étendre aux Départements d'Outre-mer (DOM) la politique du cinéma dont bénéficie la France métropolitaine depuis plus de 50 ans ? C'est à cette question que l'IGA et l'Inspection générale des affaires culturelles ont voulu apporter la réponse la plus objective possible, en menant une mission conjointe de juin à octobre 2013, à Paris puis dans les Antilles, en Guyane, à la Réunion.

La non-taxation des entrées de cinéma en Outre-mer, qui s'explique par des raisons historiques, a entraîné la mise à l'écart de tous les professionnels ultramarins des aides automatiques qui lui sont liées, mais aussi des aides sélectives, attribuées sur dossier.

Le résultat le plus visible sur place est un déclin général des salles communales, au profit de quelques multiplexes installés à la périphérie des villes, mais également un appauvrissement évident de l'offre de films, la distribution locale quasi-monopolistique aboutissant à la promotion prédominante de succès commerciaux américains. Or le public ultramarin reste grand amateur de cinéma, tous âges confondus.

La mission a estimé qu'il était urgent de sauver les petites salles de cinéma de centre-ville, à condition de les moderniser, et d'abord de les numériser, avec l'appui du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC). La mission a également jugé nécessaire de donner accès aux soutiens du CNC aux créateurs et producteurs locaux, potentiellement nombreux mais trop isolés. Enfin elle a constaté qu'il était indispensable de réguler la distribution des films dans les DOM, celle-ci subissant aujourd'hui une très grande concentration.

La mission a donc conclu à la nécessité urgente d'étendre aux DOM la politique du cinéma développée avec succès en métropole depuis six décennies. Elle a proposé d'étendre la taxation des entrées de cinéma de façon progressive de 2015 à 2020, mais aussi de faire bénéficier, sans attendre, les DOM de toutes les mesures de soutien du CNC aux créateurs, producteurs et exploitants.



Les fonds européens

L'IGA a poursuivi sa mission de contrôle de l'utilisation du Fonds européen de développement régional (FEDER), pour le compte de la Commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC), qui est reconnue comme autorité d'audit par la Commission européenne. En plus de son implication dans les travaux relatifs à la préparation de la prochaine programmation des fonds européens sur la période 2014-2020, la mission permanente a rendu six audits en 2013 (voir encart ci-après).

Les politiques territoriales et le développement durable

L'IGA a été sollicitée pour réfléchir sur de nombreuses politiques publiques territorialisées et partenariales, qu'il s'agisse de l'éducation, de l'eau ou encore des déchets (voir encart ci-après)...



L'ACTIVITÉ DE LA COMMISSION INTERMINISTÉRIELLE DE COORDINATION DES CONTRÔLES (CICC)

**PAR JACQUES SCHNEIDER, INSPECTEUR GÉNÉRAL,
VICE-PRÉSIDENT DE LA CICC EN 2013**

En 2013, l'Inspection générale de l'administration a maintenu son fort engagement au sein de la CICC pour auditer l'utilisation des fonds européens dans notre pays, principalement ceux du Fonds européen pour le développement régional (FEDER).

Six missions d'audit et deux visites de suivi ont ainsi été organisées durant l'année, mobilisant 34 membres de l'Inspection, dont certains à plusieurs reprises.

Comme en 2012, les conclusions de ces audits permettent de considérer que le pilotage et l'animation des programmes opérationnels audités, mais aussi l'instruction, la gestion et le contrôle des opérations subventionnées ont été réalisés de façon correcte.

S'agissant par ailleurs du résultat des 171 contrôles d'opération ayant permis la transmission en début d'année 2013 à la Commission européenne (DG REGIO) du rapport annuel de contrôle, ils ont conduit à la détermination d'un taux d'erreur national de 3,47 %, entraînant une interruption des paiements FEDER par la DG REGIO pendant une très courte période d'un mois. Pour la première fois, la CICC a en effet proposé au ministère de l'Intérieur, autorité nationale du FEDER, qui l'a acceptée, la mise en œuvre de corrections financières forfaitaires pour des types d'erreurs difficiles à corriger opération par opération dans le cadre d'un plan d'action (dépenses internes par exemple).

L'IGA a enfin participé aux discussions menées au plan interministériel pour organiser, dans le cadre de la prochaine programmation des fonds européens sur la période 2014-2020, le transfert de la gestion des fonds structurels, dont l'intégralité des fonds FEDER, aux conseils régionaux qui en feront la demande. La CICC demeurera l'autorité nationale d'audit et l'IGA continuera d'exercer cette mission pour les fonds FEDER en 2014-2020.

**FOCUS SUR LE
« RAPPORT EN VUE
D'ÉTABLIR UN PLAN
DE LUTTE
CONTRE LES SITES
ILLÉGAUX DE REÇUEIL
DES DÉCHETS
DE TOUTE NATURE »**

**PAR NICOLAS CLOÜET,
INSPECTEUR**



L'objectif des trois ministres commanditaires (Écologie, Redressement productif, Intérieur) était à la fois de :

- > diminuer les atteintes à l'environnement générées par les sites illégaux de recueil de déchets de toute nature ;
- > mettre fin à une économie parallèle pénalisant la compétitivité des entreprises qui respectent la réglementation en la matière ;
- > circonscrire l'exportation de déchets métalliques dont le recyclage pouvait avoir des considérations stratégiques pour notre pays.

Les commanditaires avaient pour option de s'inspirer du modèle britannique fondé sur une police dédiée à l'environnement.

Les auteurs ont alors démontré qu'une lutte efficace contre les sites illégaux de recueil de déchets devait combattre toutes les irrégularités (fiscale, sociale, sanitaire...) et non les seules irrégularités environnementales, que des structures existaient déjà, comme les Comités opérationnels départementaux anti-fraudes (CODAF), voire les Groupes d'intervention régionaux (GIR) ou encore l'Office central de lutte contre les atteintes à l'environnement et à la santé publique (OCLAEPS).

En outre, ils ont rappelé l'étendue des possibilités pénales qu'offrait le Code de l'environnement s'il était utilisé dans sa complétude.

Ils ont par ailleurs attiré l'attention sur le fait que les exportations de déchets n'étaient pas interdites, mais réglementées contrairement à une idée répandue, et qu'une action douanière concertée au niveau des grands ports européens pouvait être efficiente contre les trafics de déchets métalliques.

Enfin, les auteurs proposent de revoir l'organisation de la collecte des déchets en France, dont la maîtrise en amont était de nature à permettre la réduction des sites illégaux de déchets.

L'IGA EN ACTIONS



AUDITER

EVALUER

INSPECTER

ACCOMPAGNER

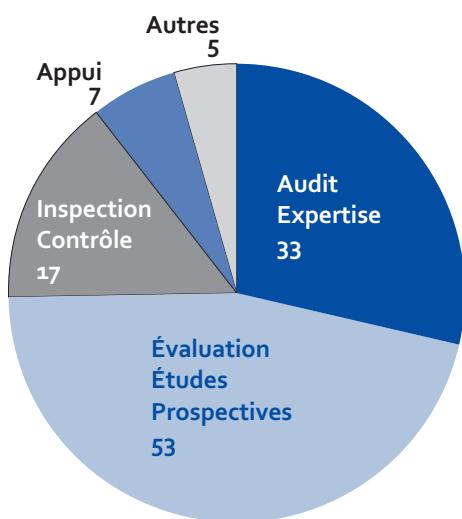
INSTRUIRE

PRÉVENIR

IMAGINER

La diversité des missions de l'Inspection induit différents modes d'intervention.

RÉPARTITION TECHNIQUE DES MISSIONS EN 2013



AUDITER

En 2013, l'IGA a rendu 33 rapports d'audit et d'expertise, ce qui représente près de 30 % de ses productions.

Au sein des administrations publiques, les politiques d'audit interne ont été renforcées ces dernières années. Le décret du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration prévoit en effet que chaque ministère se dote d'un dispositif de contrôle et d'audit internes, dispositif qui doit être adapté aux missions et à la structure des services et viser à assurer la maîtrise des risques liés à la gestion des politiques publiques dont ces services ont la charge. Plus spécifiquement, l'audit interne est défini dans ce texte comme l'activité, par nature indépendante, qui donne à chaque ministre une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer.

Une mission d'audit se traduit donc, concrètement, par une plongée dans la procédure ou le service audité, l'inspecteur recherchant toutes les informations objectives disponibles pour déterminer si le fonctionnement observé correspond à ce qui est attendu.

Conséquence du décret de 2011, le ministère de l'Intérieur s'est doté d'une Mission ministérielle d'audit interne (MMAI), dont la responsable est une inspectrice générale de l'administration. Afin de cibler ses études, la MMAI s'appuie sur une cartographie des risques, qui est régulièrement actualisée. C'est dans ce cadre qu'elle a poursuivi ses travaux en 2013.

Des risques préalablement identifiés ont également fait l'objet d'audits thématiques dans le champ des différentes directions du ministère : dans la sphère police, dans la sphère gendarmerie, ainsi que dans le périmètre du secrétariat général. Ces audits ont touché des compétences métiers comme le fonctionnement interne des services. C'est ainsi qu'on retrouve, en 2013, des audits relatifs à l'exercice du contrôle de légalité dans les préfectures, à la maîtrise des métiers émergents et des métiers traditionnels dans les sites à forte mobilité, à l'adaptation des systèmes d'information aux besoins opérationnels de la police nationale, ou encore à la prévention du suicide parmi les personnels des forces de sécurité intérieure.

Par ailleurs, des inspecteurs s'impliquent au sein du Comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI), structure interministérielle chargée d'élaborer le cadre de référence de l'audit interne dans l'administration de l'État et de s'assurer de son application.

Si elles ne rentrent pas en tant que telles dans le champ de la mission ministérielle d'audit interne, les autres missions permanentes conduites par les membres de l'Inspection s'appuient sur la méthodologie de l'audit et constituent, à ce titre, une immersion dans les services auprès desquels l'IGA intervient.



FOCUS SUR LE RAPPORT «MISSION MINISTÉRIELLE D'AUDIT INTERNE : LE CONTRÔLE DE LÉGALITÉ»

PAR PATRICK SUBRÉMON,
INSPECTEUR GÉNÉRAL
EN SERVICE EXTRAORDINAIRE

Le contrôle de légalité a fait l'objet de plusieurs rapports de l'Inspection générale de l'administration. S'appuyant sur certaines de leurs orientations, le ministère de l'Intérieur a réorganisé le contrôle de légalité, en concentrant les effectifs en préfectures et en mutualisant les compétences jusque-là dispersées entre les services de l'État, conformément aux décisions relatives à la RGPP.

Cette nouvelle organisation a aussi conduit le ministère de l'Intérieur à identifier, par circulaire aux préfets en date du 25 janvier 2012, trois domaines prioritaires où doivent être concentrés les efforts des services : la commande publique, l'urbanisme et la fonction publique territoriale.

L'objectif de la mission, réalisée dans le cadre de la Mission ministérielle d'audit interne, était donc de s'assurer de la fiabilité et de la pertinence du nouveau dispositif du contrôle interne et de vérifier la mise en œuvre effective des priorités établies par le ministère, notamment la DGCL. Enfin, la mission ne s'est pas limitée à un audit d'assurance (contrôle du contrôle interne), mais aussi à un audit conseil.

Cinq audits de sites ont été effectués plusieurs mois après l'envoi des instructions aux préfets.

La mission a formulé des recommandations visant à conformer la nouvelle stratégie en matière de contrôle de légalité.

ÉVALUER

Quand une politique publique est annoncée, le souci légitime du décideur est de s'assurer que la mise en œuvre de cette politique publique permet d'atteindre les effets escomptés. Afin de s'en assurer, le décideur doit pouvoir s'appuyer sur un service capable de confronter l'adéquation entre la volonté politique, d'une part, et la réalité opérationnelle, d'autre part. La démarche d'évaluation permet, ainsi, soit de valider la démarche, soit de réorienter sa mise en œuvre de telle manière que les services soient en mesure d'atteindre les objectifs fixés. Dans le cas où la concrétisation ne serait pas conforme à l'objectif, la politique publique peut être revue.



Le travail d'évaluation est de ce fait indissociable de celui de conseil : c'est parce que l'on a dressé un diagnostic que l'on est en mesure d'expliquer ce qui fonctionne, ou pas, et donc d'indiquer les pistes qui devront ensuite être privilégiées.

Par ailleurs, dans un contexte de forte tension budgétaire, il est indispensable de pouvoir s'appuyer sur une évaluation solide qui mette en adéquation les moyens et les objectifs à atteindre.

Évaluer est un métier en soi. L'IGA y consacre une bonne partie de ses propres moyens. De fait, en 2013, plus de 50 rapports d'évaluation, d'étude ou de prospective ont été réalisés, soit plus de 45 % des travaux rendus. Par nature, ces rapports couvrent l'ensemble du périmètre d'intervention de l'Inspection, et portent sur des thématiques

ministérielles ou interministérielles, comme en attestent les exemples cités ci-dessous.

Parmi eux, les rapports réalisés dans le cadre de la modernisation de l'action publique occupent une place particulière, sur la base d'une méthodologie méticuleuse, afin d'envisager toutes les conséquences de politiques publiques thématiques.

L'IGA : COORDINATRICE DE L'ÉVALUATION

PAR MARIANNE BONDAZ,
INSPECTRICE GÉNÉRALE

Dans le prolongement de la mission de cadrage méthodologique de l'évaluation des politiques publiques réalisée par les trois inspections générales interministérielles en décembre 2012, ce rôle de coordination vise à :

- > assurer une veille sur l'insertion de l'évaluation au sein de la politique de modernisation du ministère de l'Intérieur ;
- > partager expériences et difficultés entre collègues de l'IGA participant à des évaluations ;
- > en tirer des enseignements, notamment au plan méthodologique, et en rendre compte au Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP), qui anime cette politique d'évaluation auprès du Premier ministre.

Concrètement il s'agit de :

- > collecter, au bénéfice de l'ensemble des collègues, la documentation disponible et la mettre à disposition de tous les membres de l'IGA ;
- > initier, sous la présidence du chef de l'IGA, des réunions de partage d'expérience et de réflexion collective ;
- > préparer des synthèses de la réalité des processus d'évaluation, afin de proposer une évolution des pratiques au ministre de l'Intérieur pour ce qui le concerne et au SGMAP sur le plan interministériel.

Sur la base de neuf évaluations auxquelles elle participait en septembre 2013, l'IGA a ainsi pu donner au SGMAP une appréciation transversale utile pour l'amélioration de la démarche.

FOCUS SUR DEUX RAPPORTS D'ÉVALUATION DES FONCTIONS DE GESTION FINANCIÈRE AU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

PAR
MAXIMILIEN BECQ-GIRAUDON,
INSPECTEUR



La mission visait à faire le point sur la gestion financière des réseaux territoriaux du ministère (préfectures, police, gendarmerie), deux ans après le déploiement de l'application CHORUS.

Dans tous les services, les efforts déployés ont été considérables : mise en place des centres de services partagés, constitution des équipes, formation outil, redéfinition des processus...

Les principales marges de progrès sont désormais une meilleure utilisation de CHORUS pour le pilotage financier des services, un respect plus systématique des processus cibles de la dépense et la poursuite des gains de productivité.

La professionnalisation de la fonction financière et la convergence des pratiques devraient être facilitées par un regroupement des plateformes CHORUS. Elles requièrent également un effort régulier de formation. Sur la durée, ce dernier contribuera à la création d'une véritable filière financière offrant des perspectives aux agents.

Suite à la mission, une régionalisation des plateformes CHORUS des préfectures a été lancée. Parallèlement, la réflexion se poursuit sur l'optimisation de la fonction financière dans le cadre de la mise en place des Secrétariats généraux pour l'administration du ministère de l'Intérieur (SGAMI).



FOCUS SUR LE RAPPORT « MODALITÉS D'INTÉGRATION DES INTERNATS D'EXCELLENCE DANS UNE POLITIQUE RENOUVELÉE DES INTERNATS AU SERVICE DE LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DES ÉLÈVES »

PAR YASMINA GOULAM,
INSPECTRICE

Les internats d'excellence ont été créés en 2008, dans le cadre du plan « *Espoir banlieues* », à l'intention des élèves des quartiers en difficulté motivés par la réussite scolaire.

Ce dispositif ayant été jugé coûteux et réservé à un petit nombre, le Gouvernement a souhaité qu'une mission interministérielle identifie les mesures d'accompagnement qui ont eu un impact positif sur la réussite des élèves, afin que tous les internats puissent proposer l'excellence scolaire.

Munie de cette feuille de route, la mission s'est intéressée aux mesures mises en place dans les internats d'excellence sur le plan éducatif, pédagogique et social.

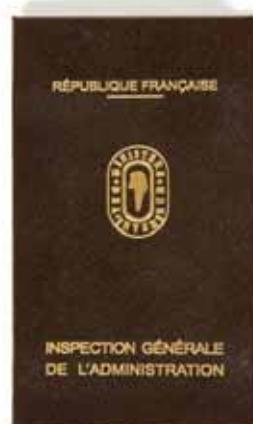
Elle est parvenue à la conclusion qu'il est extrêmement difficile de discriminer, parmi les causes possibles, celles qui ont permis la réussite d'un interne. Cependant, globalement, au-delà de sa mission d'hébergement pour les élèves éloignés géographiquement de leur lieu de scolarisation, l'internat apparaît comme une réponse possible aux élèves qui n'ont pas, chez eux, les conditions propices à leurs études.

Aussi, elle a proposé de retenir trois objectifs :

- > l'élaboration d'un véritable projet d'internat;
- > un accueil prioritaire pour les publics socialement défavorisés;
- > l'offre d'une diversité de réponses pédagogiques et éducatives pour les élèves les plus éloignés de la réussite scolaire.

INSPECTER

Comme son nom l'indique, l'Inspection générale de l'administration est une structure dont les membres inspectent. Ils examinent avec attention si la réglementation est respectée, si elle est correctement mise en œuvre. Ils contrôlent les décisions qui sont prises par les services en charge d'appliquer les politiques publiques. Ce faisant, ils s'inscrivent dans une démarche de recherche de la vérité, en rassemblant les documents écrits ainsi que les témoignages de manière à faire ressortir le déroulement exact des faits, afin d'établir un diagnostic circonstancié et d'envisager en conséquence les suites à donner.



Carte professionnelle des membres de l'IGA

C'est dans cette catégorie que l'on retrouve les travaux réalisés sur l'utilisation des frais d'enquête et de surveillance, ou sur les modalités d'éloignement de Mme Leonarda Dibrani (voir ci-après). En 2013, 17 rapports ont été rendus dans ce cadre.

L'Inspection intervient également dans des dossiers disciplinaires ou pré-disciplinaires. Dans ce cas, l'établissement des faits et la reconstitution méthodique des événements sont indispensables à l'autorité hiérarchique pour engager les procédures adéquates.



FOCUS SUR LE RAPPORT «MODALITÉS D'ÉLOIGNEMENT DE MME LÉONARDA DIBRANI»

PAR JEAN PIERRE BATTESTI, INSPECTEUR GÉNÉRAL,
ET ARIANE CRONEL, INSPECTRICE

L'Inspection a été chargée, par lettre du ministre de l'Intérieur en date du 16 octobre 2013, d'éclaircir les modalités d'intervention des forces de l'ordre lors de l'éloignement de Mme Leonarda Dibrani. La sortie scolaire à laquelle participait cette jeune fille avait été interrompue pour lui permettre de rejoindre sa mère et ses frères et sœurs. Il s'agissait tout d'abord de préciser le déroulement exact des faits, puis de déterminer si la procédure suivie avait été conforme au droit, aux règles de déontologie et aux bonnes pratiques.

La particularité de cette mission est d'avoir été menée dans un temps très court (le rapport a été remis le 19 octobre) et dans un contexte de forte pression médiatique.

La mission s'est rendue à Besançon dès le 16 octobre, puis a conduit plusieurs entretiens à Pontarlier. 18 personnes ont été entendues, non seulement les protagonistes de l'éloignement, mais également les services chargés de la prise en charge des demandeurs d'asile, les personnes ayant

apporté un soutien direct à la famille, ainsi que plusieurs élus locaux.

La régularité de la décision d'éloignement et la qualité du travail des services ayant instruit la demande d'admission exceptionnelle au séjour ont fait l'objet d'un examen particulier.

La mission a conclu, en premier lieu, que l'éloignement de la famille était conforme au droit. En deuxième lieu, elle a considéré que les forces de l'ordre n'avaient pas commis de faute, mais n'avaient pas mesuré tous les enjeux de l'interruption d'une sortie scolaire et de la prise en charge, dans ce cadre, d'une jeune fille scolarisée. Elle a recommandé que les instructions, anciennes, concernant l'interpellation en milieu scolaire, soient rappelées et complétées.

En dernier lieu, elle a estimé que l'instruction de la demande d'admission exceptionnelle au séjour du père de la jeune fille avait été conduite avec mesure et équité et que la décision du préfet était fondée.

Inspecter permet enfin de s'assurer que les règles de déontologie ont été bien respectées par les décideurs. C'est à ce titre que l'IGA veille à organiser, tous les ans, une série de missions relatives au contrôle de l'utilisation et de la gestion des crédits de représentation et des moyens de fonctionnement mis à la disposition du corps préfectoral. En 2013, cinq départements ont fait l'objet de tels contrôles. Cette année, cette mission permanente a d'ailleurs été renouvelée dans le sens d'un élargissement de ses objectifs. Il ne s'agit plus seulement de s'assurer que les crédits ont été utilisés conformément à l'usage auquel ils étaient destinés, mais également de s'interroger sur les modalités d'exercice de la fonction de représentation (voir ci-après).



LA MISSION PERMANENTE « MOYENS DE REPRÉSENTATION À DISPOSITION DES MEMBRES DU CORPS PRÉFECTORAL »

PAR PHILIPPE SAUZEY, INSPECTEUR GÉNÉRAL, RESPONSABLE DE LA MISSION PERMANENTE

Contrôler certains aspects de la vie des préfectures fait partie des missions traditionnelles de l'IGA.

Le ministre de l'Intérieur a redéfini, par une note du 17 février 2013, l'intervention de l'IGA sur les moyens liés à l'exercice de la fonction préfectorale. Dans ce cadre, l'Inspection générale visite entre cinq et dix préfectures chaque année.

Il s'agit, d'abord, d'une mission de contrôle, au sens classique du terme. Elle vérifie la régularité de l'emploi des moyens mis à la disposition des préfets et sous-préfets, pour leur fonction de représentation : crédits, résidences, personnel, objets mobiliers, véhicules de fonction. Des instructions détaillées précisent les conditions d'utilisation de ces différents moyens. L'IGA s'assure que les dépenses sont retracées avec des justificatifs convenables, que les inventaires sont bien tenus, que les personnels sont employés conformément aux règlements qui encadrent leur travail, que les résidences sont entretenues... Tout cela contribue naturellement à la poursuite de l'objectif d'un État exemplaire qui est toujours d'actualité.

Il s'agit aussi, au-delà de l'indispensable contrôle, d'une contribution aux réflexions sur des thèmes plus généraux intéressant le ministère et l'administration.

Le premier thème soumis à l'approfondissement de la mission touche l'évolution de la fonction de représentation. Que veut dire, aujourd'hui, représenter l'État sur le territoire, notamment pour les sous-préfets ? Quelles sont les modalités de cette représentation ? Les moyens, nettement réduits ces dernières années, sont-ils pertinents, peuvent-ils être mieux mutualisés, etc. ?

Un second thème porte sur l'amélioration de certains outils de gestion qui peuvent apparaître lourds ou inadaptés (carnets de bord des véhicules, inventaires...).

Enfin, il faut signaler la question des objets d'intérêt patrimonial et artistique qui ornent souvent les préfectures et sous-préfectures : beau mobilier, portraits des personnages locaux. Lorsqu'ils ne sont pas couverts par une protection particulière, ces objets méritent néanmoins un recensement attentif, car il s'agit souvent d'œuvres de qualité et de témoignages irremplaçables sur notre histoire.

ACCOMPAGNER

L'IGA inspecte et contrôle les différents services placés sous l'autorité des ministres pour lesquels elle intervient. Mais son travail d'inspection et de contrôle ne peut atteindre ses résultats que dans la mesure où les recommandations qui sont proposées, où les solutions qui sont envisagées sont élaborées en pensant aux services qui, ensuite, seront chargés de les mettre en œuvre. A ce titre, l'IGA se veut au plus près des services ; elle est régulièrement sollicitée pour les conseiller, pour les aider à se réformer, pour les appuyer dans leurs initiatives.

C'est à ce titre qu'un inspecteur général a réalisé une mission d'appui à la préfiguration du service des achats, des équipements et de la logistique de la sécurité intérieure et de la sécurité civile (voir ci-après). Dans le même esprit, des inspecteurs ont pu apporter leur appui à la direction de la modernisation et de l'action territoriale ou à la direction des ressources humaines du ministère.

De même, des membres de l'IGA sont désignés pour exercer des fonctions transversales au sein du ministère (voir ci-après le témoignage de Corinne Desforges, adjointe au haut-fonctionnaire pour l'égalité des droits).

Parce qu'elle appartient au cercle des administrations de l'État mais qu'elle préserve une expression indépendante, l'IGA est également sollicitée pour intervenir en appui de parlementaires en mission, ou de commissions interministérielles chargées de réfléchir sur des évolutions administratives ou des politiques publiques : mission du député Matthias Fekl sur la sécurisation des parcours des ressortissants étrangers en France ; commission présidée par M. Thierry Wahl pour la création d'un Commissariat général à l'égalité des territoires ; mission d'appui à MM. Boulard et Lambert pour leur rapport au Premier ministre sur la lutte contre l'inflation normative.

FOCUS SUR LA MISSION

« APPUI À M. MICHEL VILBOIS SUR LA PRÉFIGURATION DU SERVICE DES ACHATS, DES ÉQUIPEMENTS ET DE LA LOGISTIQUE DE LA SÉCURITÉ INTÉRIEURE ET DE LA SÉCURITÉ CIVILE » (SAELSI)

PAR PATRICE O'MAHONY, INSPECTEUR GÉNÉRAL

Dans le cadre d'une réforme structurante, le ministre de l'Intérieur a décidé de créer un service central unique en charge des achats, de l'équipement et de la logistique pour les forces de sécurité (police, gendarmerie et sécurité civile).

Un directeur de projet, M. Michel Vilbois, a été chargé, avec l'appui de l'IGA, de la préfiguration de la mise en place, au 1er janvier 2014 de ce nouveau service.

Contraint par ce calendrier resserré, le préfigurateur a dû en priorité traiter des problèmes de gouvernance, de mutualisation et de réorganisation, en lien étroit avec les directeurs généraux et dans le cadre d'une concertation de qualité avec les organisations représentant les agents et les personnels civils et militaires.

Il ne disposait pas en revanche du temps et des moyens pour analyser la fiabilité des procédures ; aussi, sur proposition du chef de service de l'IGA, a été décidée la réalisation d'un audit de la fonction achats des forces de sécurité, incluant l'examen des systèmes d'information logistique et de comptabilité des stocks. Il permet de disposer d'un diagnostic précieux pour unifier et sécuriser les procédures.

L'ADJOINTE

AU HAUT-FONCTIONNAIRE
POUR L'ÉGALITÉ
DES DROITS (HFED)

PAR CORINNE DESFORGES, INSPECTRICE GÉNÉRALE,
ADJOINTE AU
HAUT-FONCTIONNAIRE POUR L'ÉGALITÉ DES DROITS

Depuis juin 2012 et une volonté marquée d'accroître l'égalité entre les femmes et les hommes, le ministère de l'Intérieur a beaucoup œuvré pour promouvoir la parité. Conformément à la circulaire du Premier ministre du 23 août 2013, le ministre a nommé un haut-fonctionnaire à l'égalité des droits, qui est M. Didier Lallement, secrétaire général du ministère, et m'a nommée HFED adjointe.

Depuis septembre 2012, je consacre entre 30 et 50 % de mon temps à cette fonction. Ainsi, j'ai préparé les conférences de l'égalité (équivalent des conférences budgétaires) et le Comité interministériel aux droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes. Je comptabilise les primo-nominations de femmes dans les postes dirigeants, afin de veiller au respect de l'objectif fixé par la loi du 12 mars 2012. Pour l'application de la feuille de route signée par le ministre en janvier 2013 qui recense les objectifs de parité à atteindre au ministère, je réunis, tous les deux mois, les « référents-égalité » désignés dans chaque direction.

Une communication a été mise en place avec la création d'un site intranet « *Égalité des droits* », accessible sur la page du secrétaire général, et la diffusion d'une plaquette « *L'égalité entre les femmes et les hommes au ministère de l'Intérieur* ».

Au total, il s'agit d'une fonction « *active* » auprès du secrétaire général touchant l'ensemble du ministère. Le message « *parité* » est parfois difficile à faire passer mais l'enjeu est important !

Enfin, l'expertise des membres de l'Inspection les conduit à être sollicités pour intervenir à l'international. Une inspectrice générale a ainsi participé au comité d'évaluation du

plan national pour la science, la technologie et l'innovation de l'Arabie Saoudite.

INSTRUIRE

Lorsqu'il inspecte, le membre de l'IGA forge son opinion en consultant des dossiers. Il s'assure qu'ils respectent la réglementation et qu'ils présentent les meilleures garanties de qualité. Il se pose en superviseur de l'instruction qui a été établie par les services qu'il contrôle.

Mais il arrive régulièrement aux membres de l'IGA d'endosser le rôle de celui qui instruit. Ils n'assurent plus un contrôle de deuxième niveau, mais se trouvent en situation d'examiner directement les dossiers qui leur sont soumis, et d'envisager les solutions les plus adaptées dans le respect de la réglementation.

Cette fonction se retrouve notamment dans le cadre d'activités qui, sans relever directement du service, sont traditionnellement exercées par des inspecteurs de l'administration. C'est le cas par exemple des rapporteurs à la Commission consultative des jeux de cercle et de casino (CCJCC). De même, des inspecteurs sont rapporteurs à la Commission d'accès aux documents administratifs (CADA).



Les compétences acquises par les membres de l'IGA leur valent également d'être associés aux travaux de structures exerçant des missions de police administrative, comme le Conseil national des activités privées de sécurité (CNAPS).

LA COMMISSION CONSULTATIVE DES JEUX DE CERCLE ET DE CASINO (CCJCC)

PAR PIERRE BERGÈS,
INSPECTEUR,
RAPPORTEUR DE LA CCJCC



La CCJCC examine les demandes d'autorisation de jeux dans les cercles de jeux et les casinos. Elle émet un avis consultatif préalable à la décision du ministre de l'Intérieur.

En 2013, elle a examiné 92 demandes (87 pour des casinos et 5 pour des cercles). Pour les casinos, ces demandes portaient sur :

- > la création de casinos (6 cas);
- > leur transfert géographique (1 cas);
- > le renouvellement à l'identique d'une autorisation (26 cas);
- > le renouvellement de l'autorisation avec extension du nombre de tables (24 cas);
- > l'extension du nombre de tables pour une autorisation en cours (21 cas);
- > l'expérimentation d'un jeu (9 cas).

Les rapporteurs, membres de l'IGA, instruisent les demandes avec un souci d'impartialité pour éclairer la Commission. Ils veillent, dans les rapports qu'ils présentent à la CCJCC, à l'application de la réglementation, tout particulièrement au respect des obligations relevant de l'ordre public et au maintien d'une répartition équilibrée de l'offre de jeu sur le territoire.



LA COMMISSION D'ACCÈS AUX DOCUMENTS ADMINISTRATIFS (CADA)

PAR FRÉDÉRIC PICHON,
INSPECTEUR,
RAPPORTEUR DE LA CADA

La Commission d'accès aux documents administratifs (CADA) est une autorité administrative indépendante chargée notamment de veiller à la bonne application de la loi du 17 juillet 1978.

Ce texte institue un libre accès aux documents administratifs détenus par les personnes publiques et les organismes privés chargés d'une mission de service public, sous la réserve de quelques restrictions visant à préserver la sérénité de l'action de l'administration (ainsi, par exemple, les documents préparatoires à une décision administrative ne sont pas communicables tant qu'elle n'a pas été prise) et à garantir la confidentialité de certaines informations lorsque leur communication pourrait porter atteinte à l'exercice des activités régaliennes de l'État (secret de la défense nationale, sûreté de l'État, sécurité publique...) ou à des intérêts privés (secret de la vie privée, secret médical, secret des affaires). Depuis 2005, la loi prévoit la possibilité, à certaines conditions, de réutiliser les informations publiques à d'autres fins que celles pour lesquelles elles sont détenues ou élaborées.

La CADA rend, sur saisine des personnes qui se sont vu refuser expressément ou tacitement la communication d'un document administratif ou la réutilisation d'informations publiques, des avis, qui constituent une voie de recours précontentieuse. Elle peut également donner des conseils aux administrations pour la mise en œuvre du droit d'accès et du droit de la réutilisation.

Parmi les rapporteurs chargés de préparer les projets d'avis et de conseils qui sont soumis à la Commission, figuraient en 2013 deux inspecteurs de l'IGA, aux côtés de membres du Conseil d'État, de la Cour des comptes et des juridictions administratives.

LE CONSEIL NATIONAL DES ACTIVITÉS PRIVÉES DE SÉCURITÉ (CNAPS)

PAR OLIVIER DIEDERICHS,
INSPECTEUR GÉNÉRAL
SIÉGANT POUR LE COMPTE
DU CHEF DE CORPS
AU COLLÈGE DU CNAPS



Le secteur économique de la sécurité privée s'est considérablement développé depuis une dizaine d'années en France. Il regroupe plus de 160 000 salariés (soit plus que les effectifs de la police nationale) répartis sur 4 000 entreprises.

Son contrôle administratif incombait aux préfectures ; mais celles-ci étaient mal outillées pour assumer ces tâches et il n'existe aucun système de sanctions administratives et financières comme dans les autres pays européens.

C'est pourquoi fut créé, en 2012, le Conseil national des activités privées de sécurité, à la suite d'une proposition faite par l'IGA dans un rapport de 2010.

Le CNAPS est un établissement public administratif exerçant certaines prérogatives de puissance publique :

- > il remplit une mission de police administrative et reprend les attributions exercées avant sa création par les préfets (délivrance, suspension ou retrait des différents agréments, autorisations et cartes professionnelles);
- > il exerce une mission disciplinaire (il siège alors en formation disciplinaire, un magistrat présidant cette formation) et peut infliger des sanctions administratives ou pécuniaires aux agents et aux entreprises;
- > enfin, il a une mission de conseil et d'assistance à la profession.

Le CNAPS est donc devenu l'organe de régulation des différents métiers de la sécurité privée. Il est composé de représentants de l'État et de représentants de la profession (désignés par les organisations patronales). Les représentants de l'État disposent de la majorité des sièges et contrôlent ainsi l'élection du président, actuellement M. Alain Bauer. L'IGA dispose d'un siège au titre des membres du collège désignés par le ministre de l'Intérieur.

PRÉVENIR

L'Inspection est régulièrement sollicitée pour réaliser des missions de retour d'expérience qui font suite à une catastrophe ou un incident grave. Ces interventions visent à mettre en évidence les solutions qui permettront, à l'avenir, d'éviter que des incidents du même genre ne surviennent – ou de mieux coordonner l'action des services publics dans le cas où ils ne sauraient être évités.

Réaliser un retour d'expérience n'est en effet pas une fin en soi : l'objectif premier qui incombe aux membres de la mission est bien de prévenir autant que possible les situations de crise et de tension ; et de faire en sorte que, lorsque ces situations surviennent, les difficultés aient été le plus largement possible anticipées.

Des missions *ad hoc* peuvent également être déclenchées pour répondre à des points de faiblesse préalablement identifiés par les services concernés ou par l'Inspection. Cette dernière joue alors un rôle d'alerte qui permet de se prémunir contre des difficultés qui pourraient survenir à l'avenir.

LA PARTICIPATION AUX INSTANCES DE SÛRETÉ DU TUNNEL SOUS LA MANCHE

PAR GILLES SANSON
ET PATRICK LUNET,
INSPECTEURS GÉNÉRAUX



Deux membres de l'IGA (titulaire et suppléant) représentent le ministre de l'Intérieur au sein de la Commission intergouvernementale au Tunnel sous la Manche (CIG), mise en place pour suivre, au nom des Gouvernements français et britannique et par délégation de ceux-ci, l'ensemble des questions liées à l'exploitation de la Liaison fixe.

L'année 2013 a été notamment marquée par les discussions liées au projet d'intégration d'un nouvel opérateur ferroviaire, la Deutsche Bahn, et aux conséquences en matière de sécurité et de sûreté de la mise en service prochaine d'un matériel roulant de nouvelle génération.

Cette année a aussi donné lieu à l'élaboration d'un projet de déclaration d'intention franco-britannique, formalisant les dispositions particulières de sûreté, spécifiques au Tunnel sous la Manche, qui s'imposeront aux nouveaux opérateurs ferroviaires comme aux gestionnaires d'infrastructure dans le cadre de l'ouverture de ce marché particulier à la concurrence.





LE DISPOSITIF « SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL » DU MINISTÈRE

PAR ARNAUD TEYSSIER, INSPECTEUR GÉNÉRAL

Le dispositif ministériel mis en place au cours des trois dernières années pour la santé et la sécurité au travail au ministère a pris ses marques. Dans un contexte marqué par l'extension des compétences des Comités d'hygiène et de sécurité

(CHS), désormais Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) aux conditions de travail et par la montée en puissance de la problématique des risques psychosociaux, le collège des inspections générales, présidé par un IGA et comprenant également l'IGPN et l'IGGN, veille au bon déploiement et à l'efficacité opérationnelle du réseau formé par les 19 Inspecteurs santé-sécurité au travail (ISST) sur l'ensemble des périmètres du ministère.

Au total, pour le seul 1^{er} semestre 2013, 168 inspections avaient déjà été réalisées, dont certaines à portée générale : le risque incendie, le risque électrique, le risque chimique, les risques liés à l'utilisation des équipements de travail, les risques psychosociaux sont parmi les risques professionnels le plus souvent évoqués.

Les inspecteurs ont également mené des actions d'inspections thématiques, au moyen d'outils construits en

commun : vérification des documents uniques d'évaluation des risques professionnels et des registres de santé et de sécurité ; thématiques de l'incendie, des stands de tir, des activités de police technique et scientifique ou de l'accessibilité handicap...

Les ISST ont aussi développé leur importante activité de conseil auprès des services, à la fois au plan national et au plan local.

Les ISST ont vocation enfin à animer le réseau des « préveteurs » (assistants et agents, conseillers et chargés de prévention), notamment en organisant des actions d'animation d'ampleur zonale : à Paris, Bordeaux, Metz, sur des sujets tels que les risques psychosociaux, l'incendie, le risque routier, la responsabilité civile et pénale en matière de SST. Ces rencontres et travaux, sous forme de conférences et d'ateliers et associant l'ensemble des périmètres du ministère, ainsi parfois que des invités extérieurs, rencontrent un grand succès et font progresser de manière décisive la culture de la santé et de la sécurité au travail dans les services et chez les agents du ministère de l'Intérieur, quels que soient leur statut et la nature de leur travail.

L'enjeu est essentiel pour le ministère : s'affirmer, à travers un dispositif réellement mutualisé, comme une administration pilote dans le domaine de la santé et sécurité au travail.

IMAGINER

L'un des atouts de l'IGA est de savoir penser des solutions aux problèmes auxquels les administrations sont confrontées, y compris – pour ne pas dire notamment – celles qui n'apparaissent pas de manière évidente. Les inspecteurs ne remplissent réellement leurs missions que s'ils font preuve d'imagination dans leurs réflexions.

La créativité se retrouve, naturellement, dans les rapports de l'Inspection, à travers les recommandations qui sont proposées. Elle transparaît à la lecture de ses travaux : en débutant ses travaux, l'inspecteur sait qu'il devra aller au-delà des idées préconçues et envisager des hypothèses nouvelles.

Mais le caractère imaginatif des inspecteurs va au-delà. Ils proposent de nouvelles pistes sur lesquelles les politiques publiques pourront être explorées. Ils suggèrent de nouveaux modes d'intervention pour l'action publique. Ce faisant, ils se projettent vers l'avenir, ils inventent de nouveaux dispositifs sur lesquels le Gouvernement pourra s'appuyer.

Dans les objectifs que l'IGA se fixe pour les années à venir, avec notamment son projet stratégique de service, figure celui de s'affirmer comme une force de prospective pour le ministre de l'Intérieur, à même d'anticiper les champs dans lesquels il sera nécessaire d'investir, et de penser les territoires de demain (voir ci-après).



L'IGA ET LES POLICES MUNICIPALES

PAR OLIVIER DIEDERICHS, INSPECTEUR GÉNÉRAL

Les polices municipales montent en puissance. Plus de 20 000 policiers municipaux contribuent à la sécurité de nos concitoyens dans les territoires. De surcroît, les missions des policiers municipaux tendent à s'élargir. A l'heure actuelle, il est question de créer des « *polices territoriales* » à l'échelle des intercommunalités et des agglomérations.

Face à ce mouvement, se pose la question du dispositif de contrôle des polices municipales. Relevant juridiquement de la fonction publique territoriale, la spécificité de leurs missions nécessite néanmoins que l'Etat veille à leur bon fonctionnement et soit le garant de polices municipales de qualité sur l'ensemble du territoire national.

Pour ce faire, le législateur pourrait confier une mission expresse d'inspection des polices municipales à l'IGA avec le concours de l'IGPN et l'IGGN. Ainsi, une mission permanente d'audit serait constituée au sein de l'IGA, dont le plan de charge serait élaboré en concertation avec l'Association des maires de France (AMF). Un maire, un préfet ou un procureur pourraient également saisir l'IGA pour demander une inspection, lorsqu'ils estiment qu'un dysfonctionnement affecte gravement un service.

L'IGA ET LA PROSPECTIVE

PAR ARNAUD TEYSSIER,
INSPECTEUR GÉNÉRAL, RÉFÉRENT « PROSPECTIVE »

L'IGA a décidé, dans le cadre de son projet stratégique de service, de développer son rôle de veille, d'alerte et d'anticipation, notamment par la mise en œuvre d'une démarche prospective au service du ministre de l'Intérieur et de ses autres commanditaires.

Il s'agit d'identifier, dans une perspective à moyen terme de cinq à dix ans, en s'appuyant tout particulièrement sur les constats effectués pendant les missions d'audit, d'évaluation et de contrôle et sur notre connaissance fine de l'administration territoriale, les enjeux transversaux majeurs et stratégiques auxquels seront confrontées les politiques publiques entrant dans le champ de compétences de l'IGA.

L'angle qui sera privilégié est celui de l'action publique dans sa dimension territoriale. En l'absence de structure prospective dédiée, l'IGA entend jouer ainsi pleinement son rôle de réflexion et de proposition, dans une perspective à la fois ministérielle et interministérielle, avec les soucis d'articuler de manière très concrète les considérations stratégiques avec les observations faites sur le terrain.

Il ne s'agit pas tant de bâtir des scénarios d'évolution à long terme que d'inscrire la réflexion stratégique dans le corps même du processus d'évaluation opérationnelle.

CONCLUSION

DU RAPPORT À LA DÉCISION

Plusieurs rapports de l'IGA ont eu un effet déterminant sur la décision publique. Des exemples en témoignent, parmi les décisions prises en 2013 et début 2014 :

- > la loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles reprend, sur de très nombreux points, les propositions du rapport de l'IGA « *Évaluation des conséquences de la dé-pénalisation des amendes de stationnement* », notamment en ce qui concerne la généralisation et le fonctionnement du procès-verbal électronique, le montant du forfait post-stationnement, ses modalités de perception et de recouvrement, le contentieux des amendes, ou encore les conditions de compensation des pertes de recettes résultant de la mise en place de la dé-pénalisation pour l'État et pour les collectivités territoriales ;
- > les propositions du rapport de l'IGA « *Affectation et mobilité des fonctionnaires sur les territoires* » ont été présentées par le ministre de la Réforme de l'État, de la Décentralisation et de la Fonction publique aux directeurs des ressources humaines et aux organisations syndicales des trois fonctions publiques. Elles nourriront leurs réflexions, dans le cadre de l'agenda social de la fonction publique ;
- > sur la base des propositions du rapport 2013 de l'IGA, de l'IGPN, de l'IGGN et de l'inspection générale de l'INSEE sur « *L'enregistrement des plaintes par les forces de sécurité intérieure* », le ministre a décidé une profonde réforme du dispositif des statistiques de la délinquance et notamment la création d'un service statistique ministériel ;
- > de même, le rapport établi par l'IGA avec le concours de l'IGPN sur « *Les frais d'enquête et de surveillance* », remis au ministre en juin 2013, a abouti à une profonde réforme de ce dispositif ;

> les articles L311-11 et L313-4 du Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile (CESEDA) ont été réformés par la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche pour favoriser l'accueil des talents étrangers en France, tel que proposé par l'IGA, l'IGF, l'IGAENR et l'IGAE dans leur rapport éponyme d'avril 2013 ;

> le conseil stratégique de l'attractivité du 17 février 2014, présidé par le président de la République, a décidé la création d'un « *passeport talents* ». Il s'agira d'un titre pluriannuel de séjour de quatre ans, pour les talents étrangers, tels que les chefs d'entreprises, les chercheurs, les jeunes diplômés qualifiés, les artistes, les personnalités renommées. De même, les talents étrangers qui auront besoin de voyager très souvent en France se verront attribuer un visa de circulation valable jusqu'à cinq ans. Ces décisions reprennent des conclusions du rapport inter-inspections sur l'accueil des talents étrangers, ainsi que celles du rapport du député Matthias Fekl, établi avec le concours d'un inspecteur de l'administration.

ANNEXES



L'IGA VUE DE L'INTÉRIEUR

UNE DIVERSITÉ DE PARCOURS ET D'EXPÉRIENCES
DES COMPÉTENCES VALORISÉES AU SEIN DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
DES COMPÉTENCES RECONNUES HORS LES MURS
UNE ORGANISATION SOUPLE ET RÉACTIVE

ORGANIGRAMME DE L'IGA EN 2013

MEMBRES DE L'IGA EN FONCTION EN 2013

LA PRÉSENTATION DE L'IGA AU SEIN DES AUTRES ORGANISMES PUBLICS

LES RAPPORTS DE L'IGA EN 2013

TABLEAU DES PRINCIPAUX SIGLES ET ACRONYMES

L'IGA VUE DE L'INTÉRIEUR

UNE DIVERSITÉ DE PARCOURS ET D'EXPÉRIENCES

La diversité des modes de recrutement et des parcours professionnels des membres de l'IGA favorise la pluridisciplinarité des équipes et permet de traiter l'ensemble des dimensions de l'action publique.



L'IGA recrute directement des inspecteurs de l'administration à la sortie de l'Ecole nationale d'administration (ENA). Après une période d'environ quatre ans à l'IGA, ces inspecteurs poursuivent leur expérience professionnelle dans le secteur public ou dans le privé, en alternant avec des retours à l'Inspection.

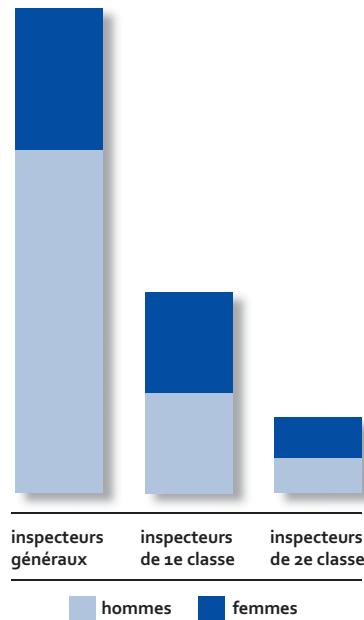
Par la voie du « tour extérieur », des cadres aux compétences confirmées, disposant d'une expérience professionnelle d'au moins huit ans, peuvent également rejoindre l'IGA. Selon le niveau des responsabilités qu'ils ont précédemment exercées (préfet, directeur d'administration centrale, administrateur civil, magistrat des tribunaux administratifs, administrateur territorial, cadre supérieur de l'administration territoriale de l'Etat...), ils

sont intégrés dans des fonctions d'inspecteur général ou d'inspecteur. Les candidatures sont examinées par un comité de sélection, présidé par un magistrat de la Cour des comptes.

L'Inspection a également ouvert son recrutement à deux anciens directeurs de services actifs de la police nationale et deux anciens officiers généraux de gendarmerie nationale.

L'ensemble de ces hauts-fonctionnaires constituent le « corps » de l'IGA, régi par un statut particulier, semblable à ceux de l'IGF et de l'IGAS.

RÉPARTITION DES MEMBRES DU CORPS DE L'IGA PAR GRADE ET PAR SEXE AU 31 DÉCEMBRE 2013



Par ailleurs, l'IGA recrute régulièrement des inspecteurs, par la voie du détachement, généralement pour une durée de deux ans.

Enfin, elle s'enrichit de l'expérience professionnelle de hauts fonctionnaires mis à disposition : outre cinq préfets ou directeurs d'administration centrale, nommés en qualité d' « *Inspecteurs généraux en service extraordinaire* » (IGSE), elle accueille sept hauts fonctionnaires, nommés « *chargés de mission* » (conseiller du Sénat, lieutenant-colonel de gendarmerie, administrateur civil, colonel de sapeur-pompier...).

Au total, l'IGA peut mobiliser 71 hauts fonctionnaires présents dans le service. Les deux tiers des membres de ce service sont issus de l'ENA.



TÉMOIGNAGE D'ANNE TAGAND, INSPECTRICE

Ingénierie initialement formée par les ministères de l'Equipment et de la Santé, j'ai travaillé pendant une dizaine d'années dans les services déconcentrés de l'État. Gestion de l'eau pour le compte du ministère de l'Environnement en région Nord-Pas-de-Calais, ingénierie publique pour le compte des collectivités locales dans le cadre d'une subdivision territoriale de l'Equipment des Côtes-d'Armor, travaux publics à Wallis-et-Futuna ou gestion des crises routières auprès du préfet de zone de défense et de sécurité sud-ouest m'ont conduite à valoriser avant tout un parcours interministériel.

A l'issue de ma scolarité à l'ENA, le choix de l'IGA semblait évident pour son lien fort avec l'administration territoriale de l'État, pour sa vocation interministérielle, mais également pour approfondir ma connaissance des missions du ministère de l'Intérieur.

L'intégration à l'IGA fut naturelle, me permettant de travailler sur des sujets sociétaux, comme la lutte contre les toxicomanies, sur des sujets d'actualité, tels que la réforme de l'État, ou sur des sujets propres au ministère dans le cadre des missions axées sur la sécurité intérieure.

TÉMOIGNAGE DE SOPHIE DELAPORTE, INSPECTRICE GÉNÉRALE



Diplôme d'ingénieur des télécoms en poche, désireuse de travailler pour le service public, j'ai prolongé mes études à Sciences Po, puis à l'ENA.

Au cours de mes cinq premières années à l'IGA, aidée par mon passé scientifique, je me suis investie notamment sur des questions relatives aux systèmes d'information. Forte de cette expérience, j'ai été chargée de la sous-direction de l'administration générale à la direction des transmissions et de l'informatique du ministère de l'Intérieur. Nommée secrétaire générale de l'Agence française de sécurité sanitaire des aliments (AFSSA), je suis ensuite rentrée à l'IGA, avant d'occuper le poste de sous-directrice des affaires financières, notamment pour préparer le passage à la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF).

Autre étape structurante dans ma vie professionnelle, le poste de directrice, adjointe au directeur général de la santé, a été une deuxième expérience dans le champ de la santé, centrée sur la conception et la conduite d'une politique publique, avec des enjeux de recherche.

A mon retour à l'IGA, j'ai mis à profit les compétences acquises dans mes précédents postes en participant, dans le cadre de l'Agence pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), à l'évaluation du Centre national de la recherche scientifique (CNRS), puis à l'évaluation du plan national de développement de la science en Arabie saoudite.



TÉMOIGNAGE DE DOMINIQUE LACROIX, INSPECTEUR GÉNÉRAL

Directeur de cabinet de préfet à Mayotte, en Polynésie et à la Réunion, sous-préfet d'arrondissement en Nouvelle-Calédonie et en Corrèze, secrétaire général adjoint et sous-préfet à la ville en Isère, Secrétaire général pour les affaires régionales (SGAR) en Guadeloupe, préfet délégué à Saint-Martin et Saint-Barthélemy, préfet de la Lozère puis de l'Ardèche, mais aussi conseiller au Tribunal administratif de Dijon, mon parcours professionnel, avant mon arrivée à l'IGA, a été marqué, certes, par la diversité des fonctions, mais surtout par le nombre significatif d'affectations Outre-mer.

Dans ces territoires fortement marqués par l'insularité, qui portent des parcours, des histoires, des cultures et des projets très différents les uns des autres, le corps préfectoral est, beaucoup plus qu'ailleurs, au cœur d'une action publique qui doit savoir conjuguer la fréquente uniformité des règles avec la diversité des réalités locales, et appréhender l'acuité particulière de certains sujets (sécurité notamment).

Une expérience mise aujourd'hui au service de l'Inspection.

TÉMOIGNAGE DE PIERRE BOURGEOIS, INSPECTEUR

Ma première vie professionnelle s'est déroulée en dehors de l'administration. Cadre commercial dans un grand groupe international spécialisé dans les systèmes d'information, j'ai consacré une douzaine d'années à concevoir et à vendre des solutions à des clients publics ou privés : PME, entreprises du « CAC 40 », administrations centrales ou établissements publics.



Faire le choix de l'IGA en 2006, après le 3^e concours de l'ENA, me permettait de valoriser la meilleure part de cette expérience. Comme la vente, l'audit ou même le contrôle sont des métiers qui reposent avant tout sur le contact et l'échange. Il faut savoir poser les bonnes questions, écouter pour comprendre et, au bout du compte, évaluer, recommander ou conseiller.

La variété des missions confiées à l'IGA m'a conduit à travailler sur des dossiers aussi bien techniques que « politiques ». Par ailleurs, l'expertise en matière de systèmes d'information, acquise en entreprise, m'a énormément servi, que ce soit en détachement dans un poste opérationnel ou aujourd'hui comme référent thématique pour l'IGA.



TÉMOIGNAGE D'HÉLÈNE MARTIN, INSPECTRICE

Administratrice territoriale en détachement à l'IGA, j'ai mis en œuvre pendant mes huit années en collectivité des politiques d'aménagement du territoire et de développement des services à la population dans des champs d'intervention très divers et dans un contexte d'évolution sensible de l'organisation territoriale.

Il s'agissait de concevoir des dispositifs et de soutenir des initiatives locales en matière de prévention en santé et de lutte contre les déserts médicaux, de petite enfance, de logement social, d'aménagements urbains, d'intermodalité, d'équipements culturels et sportifs..., en partenariat avec l'ensemble des acteurs publics et privés, en particulier les services de l'État au travers des contractualisations européennes et nationales, des opérations de rénovation urbaine et de restructuration des sites de défense. Je mets aujourd'hui cette expérience territoriale au service de l'IGA dans les missions qui me sont confiées.

DES COMPÉTENCES VALORISÉES AU SEIN DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Après plusieurs années passées au sein de l'IGA, des inspecteurs ou inspecteurs généraux se voient, régulièrement, chargés de fonctions de direction, au sein du ministère de l'Intérieur.

Les connaissances acquises, dans le cadre des missions d'audit, d'évaluation, d'inspection, de conseil constituent un précieux atout pour diriger des services et des équipes, en administration centrale ou en administration déconcentrée.



TÉMOIGNAGE
DE MICHEL ROUZEAU
INSPECTEUR GÉNÉRAL,
DIRECTEUR
DES RESSOURCES
ET DES COMPÉTENCES
DE LA POLICE NATIONALE
(DRCPN)

Au-delà de l'expérience acquise lors de mon passage à la Direction de l'administration de la police nationale (DAPN) puis à la Direction générale de la police nationale (DGPN) en détachement au début des années 2000, la réalisation de missions d'inspection générale dans le champ de la sécurité intérieure m'a utilement préparé aux fonctions de directeur d'administration centrale.

L'audit, le contrôle et l'évaluation permettent en effet de descendre « *dans la soute* », au plus près des services locaux, tout autant qu'ils facilitent une vision plus stratégique des dossiers et des enjeux.

D'autre part, le concours des inspections de la police et de la gendarmerie nationales aux missions de l'IGA, plus fréquent qu'autrefois, favorise une connaissance plus fine des institutions, mais aussi des hommes et des femmes qui les composent.



TÉMOIGNAGE
DE CHLOÉ MIRAU,
INSPECTRICE,
SOUS-DIRECTRICE
DE LA QUALITÉ
ET DE L'INFORMATION
FINANCIÈRES
ET COMPTABLES
À LA DÉPAFI

Servir au sein de l'Inspection générale de l'administration permet, à mon sens, d'acquérir au fil du temps trois compétences clefs, qui sont utiles sur tous les postes.

Tout d'abord, la diversité des missions confère aux inspecteurs une culture administrative générale d'une large portée et une connaissance de la grande majorité des secteurs d'activité du ministère de l'Intérieur. Concrètement, cet atout permet de s'adapter très vite à tout nouveau poste.

Le deuxième avantage de l'Inspection est qu'elle nous habite à questionner l'existant, à toujours voir les pistes d'amélioration de l'action administrative. C'est une méthode que je m'efforce d'appliquer en permanence sur mon champ de compétence, mais également... pour le fonctionnement de mon propre service !

Enfin, grâce aux nombreux déplacements et entretiens qu'il effectue, l'inspecteur connaît les difficultés et la réalité quotidienne des services de terrain. Cette sensibilité est précieuse pour une administration centrale, qui doit résolument se tourner aujourd'hui vers l'animation de réseau et l'optimisation de la charge de travail des services déconcentrés.

DES COMPÉTENCES RECONNUES HORS LES MURS

Les membres de l'Inspection générale de l'administration effectuent régulièrement une partie de leur carrière en dehors du ministère de l'Intérieur.

Ainsi, en 2013, des inspecteurs généraux et inspecteurs ont exercé des fonctions en cabinet ministériel, au sein des services du Premier ministre, des Assemblées, des Hautes Juridictions. De même, sur la base de la vocation interministérielle de l'IGA, plusieurs membres se sont vu confier des fonctions de direction au sein des institutions européennes, des administrations centrales d'autres ministères. Certains étaient présents dans des collectivités territoriales, des établissements et organismes publics. Plusieurs enfin travaillaient dans le secteur privé (voir tableau en page 67).



AU NIVEAU INTERMINISTÉRIEL

PAR CHRYSTELLE NAUDAN-CARASTRO,
INSPECTRICE,
EXPERTE DE HAUT NIVEAU,
ADJOINTE À LA DIRECTRICE EN CHARGE
DE LA SIMPLIFICATION
AU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DU GOUVERNEMENT (SGG)

J'ai choisi de travailler à l'IGA par conviction. Je voulais contribuer à la réforme de l'État et, en particulier, à la réflexion sur son inscription dans le territoire.

J'y ai beaucoup appris, tant sur le ministère de l'Intérieur, dans ses différentes composantes, que sur la conduite des réformes au niveau interministériel. La Réforme de l'administration territoriale de l'État (ReATE) notamment et les nombreuses missions qui l'ont accompagnée ou suivie ont été l'occasion de développer une expertise sur l'administration territoriale qui m'est utile au quotidien.

Les missions d'inspection permettent d'approfondir successivement de nombreux sujets, de constituer une palette d'expériences, de tester et d'acquérir des méthodes. Elles apprennent à écouter. Elles permettent de croiser les regards, les analyses et de bénéficier de l'expérience de nombreux interlocuteurs.

En raison de la diversité de ses membres et de la large palette de ses missions, l'IGA est un lieu de formation et d'expression très enrichissant.

C'est cette expérience, complétée par une mobilité au Conseil d'État, que je mets aujourd'hui au service de mes nouvelles fonctions.



AU SEIN DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

PAR BRUNO ACAR,
INSPECTEUR GÉNÉRAL,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES SERVICES
DU CONSEIL GÉNÉRAL
DU FINISTÈRE

AU SEIN DES INSTITUTIONS EUROPÉENNES

PARGAËLLE MICHELIER,
INSPECTRICE GÉNÉRALE,
ENCHARGE DE QUESTIONS
INTERNATIONALES
ET DE SÉCURITÉ POUR LE
PROGRAMME GALILEO,
AU SEIN DE LA DIRECTION
GÉNÉRALE
«ENTREPRISES ET INDUSTRIE»
DE LA COMMISSION
EUROPÉENNE



Une succession de postes de direction générale dans diverses collectivités locales (régions, département) et sur des territoires (Île-de-France, Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Finistère) dont les enjeux étaient très différents m'ont convaincu que la force de l'IGA, par rapport notamment aux autres corps d'inspection à vocation interministérielle, résidait dans sa capacité à développer et valoriser une expertise généraliste sur notre administration territoriale.

Les missions sur le terrain, les allers et retours de ses membres entre administration centrale et postes territoriaux nous placent dans une position privilégiée pour :

- > apprêhender et faire comprendre qu'il n'y a pas un, mais des territoires, dont les modes de gouvernance et de fonctionnement peuvent différer fortement ;
- > penser la mise en œuvre des politiques publiques en tenant compte de la multiplicité des acteurs locaux susceptibles d'être impliqués ;
- > développer une approche globale des interventions de l'État sur les territoires (préfectures mais aussi recto-rats, agences régionales de santé, Pôle emploi...) et de l'action publique locale ;
- > accompagner les collectivités locales dans la mise en place de démarches d'évaluation ambitieuses, notamment dans les nombreux domaines où les compétences sont partagées.

Après trois ans de missions variées de contrôle, d'évaluation et de conseil au sein de l'Inspection et deux ans en tant que secrétaire générale de l'IGA, j'ai effectué ma mobilité, à partir de 2002, au sein de la section économique et commerciale de la Délégation de la Commission européenne à Moscou. Cette expérience enrichissante m'a incité à passer un concours européen, pour prolonger cette aventure multiculturelle.

J'ai rejoint la DG « Entreprises et industrie » en 2007, pour devenir assistante de la directrice générale adjointe. Avec elle, j'ai préparé des projets ambitieux dans le domaine des PME et de l'innovation, comme le « Small Business Act ». La DG a la spécificité d'être également en charge des programmes spatiaux de l'Union européenne (Galileo, le GPS européen et Copernicus, le programme d'observation de la Terre). Étant fascinée par le sujet, j'ai donc décidé de rejoindre ces équipes à partir de 2010, pour m'occuper d'abord de politique industrielle spatiale, puis de certaines questions internationales et de sécurité pour le programme Galileo.

Une de mes motivations pour choisir l'IGA à la sortie de l'ENA avait été la variété exceptionnelle de parcours des inspecteurs généraux. De ce point de vue, je pense ne pas avoir failli à la règle et cela représente, selon moi, une richesse unique pour notre corps. Même si, depuis 15 ans, les sujets traités ont beaucoup varié, mon parcours s'articule autour de deux orientations majeures que je souhaite continuer à concilier, à savoir le monde des entreprises et les activités régaliennes, qui correspondent à ma formation initiale en école de commerce et au choix du ministère de l'Intérieur, qui reste le mien.

EN ENTREPRISE : QUESTIONS RÉPONSES D'UN IGA À SES COLLÈGUES

AVEC JEAN-MARC BERLIOZ, INSPECTEUR GÉNÉRAL,
INSPECTEUR GÉNÉRAL DE LA DIRECTION DE LA PRÉVENTION ET DE LA PROTECTION,
DIRECTEUR DE L'ÉTHIQUE DU GROUPE RENAULT.

> *Un IGA se sent-il bien dans un environnement industriel ?*

Oui, car sa carrière est une succession de postes, lui donnant une réelle capacité d'adaptation.

> *Un IGA est-il opérationnel rapidement dans le privé ?*

Oui, car il a été à l'école de l'efficacité immédiate, confronté à des situations qui nécessitent des décisions rapides.

> *Un IGA a-t-il des difficultés managériales avec ses collaborateurs ?*

Non, les collaborateurs du secteur privé ressemblent étrangement à ceux du secteur public. Il convient cependant qu'il intègre rapidement les exigences du Code du travail qu'il ne connaît pas forcément.

> *Un IGA a-t-il les codes qui lui permettent de s'identifier aux autres cadres dirigeants ?*

Non, mais c'est ce qu'on lui demande. Il ne sait peut-être pas, comme ses collègues, résumer toute sa pensée en deux « slides », mais il sait, en deux pages, aborder, exposer, analyser et proposer des solutions à un problème posé.

> *Un IGA maîtrise-t-il l'international ?*

Non. Outre l'absence de la maîtrise de l'anglais (dans mon cas), il éprouve parfois des difficultés à revêtir l'habit d'un responsable mondial dans son secteur de compétence. Dans ce domaine, son expérience est faible.

> *Un IGA utilise-t-il ses réseaux, ses connaissances ?*

Oui, mais le temps où l'entreprise se contentait de ce seul point est entièrement révolu.

> *Les valeurs de l'IGA sont-elles un atout ?*

Oui, aux yeux des membres de l'entreprise, il incarne les valeurs d'un corps d'inspection et de contrôle de l'Etat. En particulier : autorité, rigueur, sérieux, indépendance.

> *Un IGA capitalise-t-il son expérience ?*

Oui, il utilise toute son expérience et l'ensemble du savoir-faire qu'il a acquis dans sa vie antérieure.

> *Une entreprise a-t-elle besoin d'un IGA ?*

Oui, car il incarne d'autres valeurs et une autorité dont l'entreprise a besoin, en particulier dans le domaine de l'éthique.

> *Faut-il attendre sa fin de carrière pour entreprendre une expérience dans le privé ?*

Non, car les enrichissements mutuels sont utiles aux deux entités.

> *Un IGA doit-il franchir le pas ?*

Oui, car il doit s'affirmer dans un milieu moins respectueux du statut et où il convient quotidiennement d'affirmer son utilité, dans un environnement très concret de mise en concurrence. C'est une remise en cause complète et permanente très enrichissante.



UNE ORGANISATION SOUPLE ET RÉACTIVE

Afin d'améliorer la qualité de ses travaux, l'IGA valorise des méthodes de travail laissant une place importante à la collégialité, dans le respect de la liberté de plume de chaque inspecteur.

Ainsi, elle a fait évoluer son organisation interne avec la mise en place de « *missions permanentes* » et de « *groupes référents* », qui permettent de mieux structurer le travail collectif.

Les missions permanentes

Mises en place avec l'accord du ministre de l'Intérieur ou dans un cadre interministériel, les missions permanentes ont pour objectif de mener, dans la durée, des investigations sur un champ de compétence particulier ou sur une catégorie de services de l'Etat.

Elles donnent lieu à la réalisation de plusieurs missions par an, dans des services ou dans des territoires déterminés collectivement.

Chaque mission permanente définit une méthodologie spécifique d'investigation, après un dialogue avec le commanditaire. Elle réalise également une synthèse périodique adressée au commanditaire et assure un travail de suivi de ses préconisations.

L'IGA a mis en place les cinq missions permanentes suivantes :

- > « *Politiques locales de sécurité (PLS)* » ;
- > « *Délivrance des titres réglementaires* » ;
- > « *Associations agréées de sécurité civile* » ;
- > « *Moyens de représentation à disposition des membres du corps préfectoral* » ;
- > « *Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS)* ».

Par ailleurs, l'IGA participe à trois structures permanentes définies dans le cadre interministériel :

- > la mission permanente « *Audit des directions départementales interministérielles* », chargée de suivre les DDI. Cette mission, animée par un comité de pilotage présidé par un inspecteur général de l'administration, associe six corps et services d'inspection (CGAAER, CGEDD, IGAS, IGJS, IGSCCRF et IGA) ;

- > la Commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC), qui assure le contrôle de l'utilisation des fonds européens en France et dont la vice-présidence est confiée à un inspecteur général de l'administration ;

- > la mission interministérielle permanente d'Evaluation de la politique de prévention de la délinquance (EPPD).

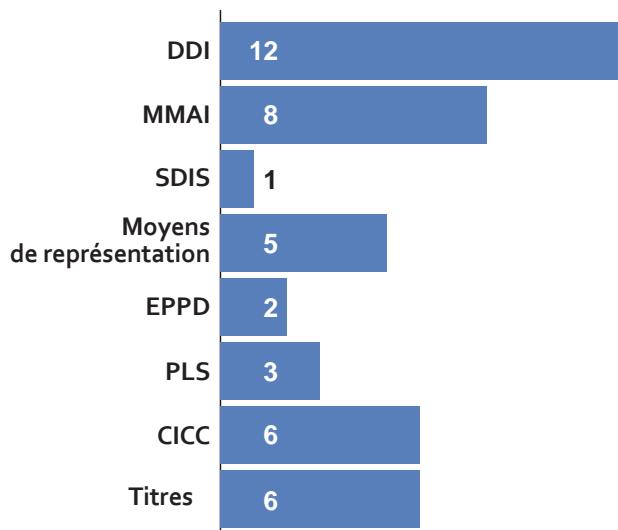
L'IGA a réalisé, en 2013, 48 rapports dans le cadre de ces missions permanentes.

Deux inspecteurs généraux assurent le pilotage de missions ministérielles permanentes :

- > l'inspectrice générale responsable de la « *Mission ministérielle d'audit interne* » (MMAI) ;
- > l'inspecteur général « *coordonnateur ministériel santé et sécurité au travail* ».

Une inspectrice générale est adjointe au Haut-Fonctionnaire à l'égalité des droits.

RÉPARTITION DES MISSIONS PERMANENTES EN 2013



Les groupes référents

Structurés autour de deux animateurs et d'un secrétaire, les groupes référents ont pour mission d'assurer la veille, la capitalisation et le partage des savoirs et des expériences sur une thématique donnée.

Ainsi, ils entretiennent des relations régulières avec les directions d'administration centrale concernées, pour suivre l'actualité de la thématique et mutualiser les connaissances.

Ils contribuent au rôle d'alerte et de prospective que l'IGA souhaite développer au service du ministre de l'Intérieur et du Premier ministre.

Force de proposition, les groupes référents peuvent également suggérer des missions relatives à leur domaine de compétences.

Ils sont alors, pour les missionnaires, un lieu d'échange, non pas pour promouvoir systématiquement une « *doctrine* », mais pour veiller à les éclairer et les informer sur d'éventuelles analyses antérieures ou complémentaires.

Chaque membre de l'IGA a vocation à participer aux travaux d'un ou plusieurs groupes référents.

L'Inspection compte six groupes référents, qui définissent librement leurs règles de fonctionnement sur la base d'une note de cadrage qui précise leur champ de réflexion et leurs priorités pour l'année :

- > sécurité intérieure ;
- > sécurité civile ;
- > administration territoriale et réforme de l'État ;
- > collectivités territoriales ;
- > libertés publiques et immigration ;
- > fonction publique.

Par ailleurs, l'IGA a confié à des « *référents thématiques* » le suivi de dimensions particulières de son activité :

- > Outre-mer ;
- > international ;
- > développement durable ;
- > formation ;
- > communication de l'IGA ;
- > systèmes d'information ;
- > prospective ;
- > évaluation des politiques publiques.



Le « miroir » et le suivi des rapports

La procédure de relecture par un « miroir » contribue à améliorer la qualité des rapports de l'IGA.

Par ailleurs, la création, en 2012, d'une procédure de suivi permet d'analyser les suites concrètes données aux travaux de l'IGA et d'en rendre compte aux commanditaires.



LE « MIROIR »

PAR JEAN-PIERRE DALLE,
INSPECTEUR GÉNÉRAL

Pour chaque mission, le coordonnateur d'audit identifie et obtient l'accord d'un membre de l'IGA qu'il choisit pour être le « miroir » de la nouvelle mission.

Ce membre doit, si possible, connaître le domaine audité, sans y avoir assumé de responsabilité directe depuis moins d'un an. Il porte son regard externe sur l'ensemble du déroulement de l'audit dès la lettre de cadrage. Pouvant assister à certaines réunions, il est un correspondant de choix pour l'équipe tout au long de la mission, par exemple lorsqu'il s'agit de trouver une solution à des difficultés rencontrées dans l'action ou lorsqu'il faut répondre à des interrogations internes à l'équipe. Il doit être consulté lors de la rédaction du rapport, dont il est le premier lecteur critique, avant même l'échange contradictoire avec le service audité. Son nom figure dans les documents de gestion de la mission.

Désormais systématique, cette pratique du « miroir » répond aux préconisations en matière de supervision du Comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI) du 27 juin 2013, qui constituent le cadre de référence de l'audit interne dans l'administration.

Alliée à un solide système de relectures internes des rapports, cette modalité est adaptée à la ressource humaine spécifique de l'IGA et participe au programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de l'audit, comme à la qualité des autres missions.

LE SUIVI DES RAPPORTS

PAR CYRILLE BRET,
INSPECTEUR



Depuis 2012, l'IGA a mis en place un dispositif de suivi de la mise en œuvre des recommandations émises par les missionnaires dans leurs rapports.

Cette démarche était souhaitée à la fois par le cabinet du ministre et par les membres de l'IGA. Elle découlait du contraste entre, d'une part, des procédures de suivi rigoureuses pour certaines missions permanentes (CICC, délivrance des titres...) et, d'autre part, l'absence de suivi pour la plupart des autres missions.

Ainsi, depuis 2012, les missionnaires de l'IGA peuvent proposer, au moment de la transmission du rapport au commanditaire, de suivre la mise en œuvre de certaines recommandations. Après validation du commanditaire, le suivi est réalisé par les missionnaires eux-mêmes.

Un point est fait régulièrement, à l'initiative de l'IGA, avec le cabinet et les directeurs généraux du ministère, sur les suites données aux principaux rapports de l'IGA.

ORGANIGRAMME DE L'IGA EN 2013



MEMBRES DE L'IGA

Inspecteurs généraux / Inspecteurs de 1^{re} classe / Inspecteurs de 2^e classe
Inspecteurs généraux en service extraordinaire / Chargés de mission



IGA 2013

MEMBRES DE L'IGA EN FONCTION EN 2013

Chef du service
MARC ABADIE

Adjoint au chef de service
ALAIN LARANGÉ

INSPECTEURS GÉNÉRAUX	ABADIE BATTESTI BAYLE BELLION BLOT BONDAZ CANNARD CASTEIGTS CASTERA CHABROL de CHALVRON COGEZ COLIN de COUSTIN DALLE DEBART DEBROSSE DELAPORTE DESFORGES DIEDERICHSH DUCHÈNE ESCANDE-VILBOIS FERRIER FITOUSSI FLORENNE FONTANA FOURNIER	Xavier Werner Alexandre Nacera Dominique Bruno Philippe François Alain Jean-Yves Patrick Hervé Chantal Patrice Frédéric Valérie Philippe Jean-François Michel Gilles Philippe Jacques Marie-Louise Maxime Arnaud Patrick Marc	de FÜRST GAGNERON GOHIER del RE HADDOUCHE LACROIX LAFFARGUE LAMY LANGLOIS LARANGÉ LE GALLOU LUNET MASUREL MAUCHET O'MAHONY PÉCHENARD PÉNEAU REY ROCCHI ROUZEAU SANSON SAUZEY SCHNEIDER SIMONI TANDONNET TEYSSIER SUBRÉMON VERNHES	
INSPECTEURS DE 1 ^e ET 2 ^e CLASSE	ANGEL BECQ-GIRAUDON BERGÈS BOURGEOIS BRET CAGÉ CLOÜET CRONEL DÉPERNET FERRI FOURNALES GIGUET	Yasmina Paul-Emmanuel Hélène Chloé Chrystelle Sophie Frédéric Bénédicte Anne Françoise Florian	GOULAM GRIMONPREZ MARTIN MIRAU NAUDAN-CARASTRO PLANTÉ PICHON RENAUD-BOULESTEIX TAGAND TAHÉRI VALAT	
CHARGÉS DE MISSION	Philippe Xavier François Marc	BODINO DOUBLET HENRY LE DORH	Pascal Louis Bruno Jean-Christophe	MATHIEU PAUTY ROUSSEL SINTIVE

LA REPRÉSENTATION DE L'IGA AU SEIN DES AUTRES ORGANISMES PUBLICS

Des membres de l'IGA siègent notamment au sein des organismes suivants :

AU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Présidence du conseil d'administration de l'Agence nationale de traitement automatisé des infractions (ANTAI);
 Collège des inspections générales chargé des questions de santé et sécurité au travail;
 Comité de pilotage (COPIL) des polices municipales;
 Comité ministériel d'audit interne (CMAI);
 Commission administrative paritaire (CAP) des agents catégorie C;
 Commission consultative des jeux de cercle et de casino (CCJCC);
 Commission nationale de la vidéoprotection;
 Conseil national des activités privées de sécurité (CNAPS);
 Mission ministérielle d'audit interne (MMAI);

DANS D'AUTRES ORGANISMES PUBLICS

Autorité de contrôle des nuisances sonores aéroportuaires (ACNUSA);
 Comité binational de sûreté (CBS) du Tunnel sous la Manche;
 Comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI);
 Comité interministériel de sûreté du Tunnel sous la Manche;
 Rapporteurs à la Commission d'accès aux documents administratifs (CADA);
 Commission intergouvernementale (CIG) du Tunnel sous la Manche;
 Commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC);
 Conseil national du tourisme (CNT);
 Conseil supérieur de la fonction publique de l'État (CSFPE);
 Comité de pilotage des Directeurs des ressources humaines (DRH) de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP);
 Conseil d'administration de l'Ecole nationale d'administration (ENA);

Comité d'orientation et de suivi du cycle des hautes études européennes de l'Ecole nationale d'administration (ENA);
 Conseil d'administration de l'Institut d'études avancées (IEA) de Nantes;
 Conseil de professionnalisation de l'Institut national des études territoriales (INET);
 Comité de rédaction des Cahiers de la sécurité de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ);
 Présidence du Conseil d'administration de l'Institut régional d'administration (IRA) de Bastia;
 Mission interministérielle permanente d'évaluation de la politique de prévention de la délinquance (MIPEPPD);
 Vice-présidence de l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII);

DANS DES JURYS DE CONCOURS ET D'EXAMENS PROFESSIONNELS

Jury des concours externe et interne 2013 d'entrée à l'Ecole nationale d'administration;
 Présidence des jurys des épreuves « *gestion et management appliqués* » et « *territoire* » de l'Ecole nationale d'administration;
 Présidence du jury d'entrée à l'Institut régional d'administration (IRA) de Bastia;
 Jury du concours d'administrateur territorial;
 Jury de l'examen professionnel pour l'accès au grade d'attaché principal d'administration de l'intérieur et de l'outre-mer (APIOM);
 Jury des concours externe et interne de commissaire de police;
 Jury du concours d'inspecteur de la jeunesse et des sports...
 Une inspectrice générale est auditrice de la 25^e session nationale (2013-2014) de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ).

LISTE DES RAPPORTS REMIS EN 2013

Pour les rapports qui ont fait l'objet d'une mise en ligne sur le site Internet de l'IGA, l'adresse électronique est mentionnée.

> RÉFORME DE L'ÉTAT

- Modernisation de l'action publique – Évaluation des politiques publiques :
 - > Évaluation de la politique d'accueil des primo-arrivants
 - > Évaluation de la politique maritime
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Rapports-recents-classes-par-date-de-mise-en-ligne/Evaluation-de-la-politique-maritime-Phase-de-diagnostic-Rapport-operationnel>
 - > Évaluation de la politique de l'Eau
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Developpement-durable/Evaluation-de-la-politique-de-l-eau-Quelles-orientations-pour-faire-evoluer-la-politique-de-l-eau>
 - > Évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Reforme-de-l-Etat/Mission-d-evaluation-de-la-politique-de-soutien-au-Sport-Professionnel-et-des-Solidarites-avec-le-sport-amateur>
 - > Affectation et mobilité des fonctionnaires sur les territoires
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Rapports-recents-classes-par-date-de-mise-en-ligne/Affectation-et-mobilite-des-fonctionnaires-sur-le-territoire>
- Mission ministérielle d'audit interne - audits comptables et financiers :
 - > Préfecture de l'Aisne
 - > Préfecture du Cher
 - > Direction Départementale de la sécurité publique (DDSP) du Nord et Secrétariat général pour l'administration de la police (SGAP) de Lille
 - > Rapport de synthèse des audits comptables et financiers 2012
- Mission ministérielle d'audit interne - autres audits :
 - > Prévention du suicide chez les personnels des forces de sécurité intérieure
 - > Adaptation des systèmes d'information aux besoins opérationnels de la police nationale
 - > Contrôle de légalité
 - > Maîtrise des métiers émergents et des métiers traditionnels dans les sites à forte mobilité des préfectures et encadrement des personnels
- Mobilisation interdépartementale et interrégionale des ressources « métiers » de l'administration territoriale de l'État
- Bilan des actions de mutualisation des moyens entre services déconcentrés de l'État
- Mission permanente d'audit de l'organisation et du fonctionnement des Directions départementales interministérielles :
 - > Direction Départementale des Territoires (DDT) de la Creuse
 - > Direction Départementale des Territoires (DDT) du Doubs
 - > Direction Départementale des Territoires (DDT) de Moselle
 - > Direction Départementale de la Cohésion Sociale (DDCS) de la Gironde
 - > Direction Départementale de la Cohésion Sociale (DDCS) du Puy-de-Dôme
 - > Direction Départementale de la protection des populations (DDPP) des Pyrénées-Orientales
 - > Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations (DDCSPP) de la Creuse
 - > Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations (DDCSPP) de l'Indre
 - > Rapport de synthèse des audits de l'organisation et du fonctionnement des directions départementales interministérielles réalisés au titre de l'année 2012
- Mission permanente de contrôle des moyens de représentation mis à disposition du corps préfectoral : quatre contrôles dans des départements métropolitains et un dans un territoire ultramarin.
- Appui méthodologique à la direction de la modernisation et de l'action territoriale
- Évolution et maîtrise des dépenses de contentieux à la charge du ministère de l'Intérieur
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Reforme-de-l-Etat/Evolution-et-maitrise-des-depenses-decontentieux-a-la-charge-du-Ministere-de-l-Interieur>
- Réorganisation de la fonction des systèmes d'information et de communication du ministère de l'Intérieur
- Évaluation des fonctions de gestion financière au ministère de l'Intérieur - police nationale et gendarmerie nationale
- Audit de la fonction «accueil téléphonique» en préfecture et de l'interconnexion au «3939»
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Prefectures/Audit-de-la-fonction-Accueil-Telephonique-en-prefecture-et-de-l-interconnexion-au-39-39>
- Régulation des circulaires adressées aux préfets et services du ministère de l'Intérieur
- Pistes d'évolution de la réglementation applicable aux soins de conservation
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Rapports-recents-classes-par-date-de-mise-en-ligne/Pistes-d-evolution-de-la-reglementation-des-soins-de-conservation>
- Exercice de l'autorité environnementale en Bretagne
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Developpement-durable/Rapport-sur-l-exercice-de-l-autorite-environnementale-en-Bretagne>

- Rapport en vue d'établir un plan de lutte contre les sites illégaux de recueil des déchets de toute nature
- Rapprochement entre le Secrétariat général du Comité Interministériel des Villes (SG-CIV) et l'Agence Nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des chances (ACSe)
 - <http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Reforme-de-l-Etat/Rapprochement-entre-le-Secretariat-General-du-Comite-Interministeriel-des-Villes-SG-CIV-et-l-Agence-Nationale-pour-la-Cohesion-Sociale-et-l-Egalite-des-Chances-ACSe-Tome-1-Rapport>
- Modalités d'intégration des internats d'excellence dans une politique renouvelée des internats au service de la réussite éducative des élèves
 - <http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Rapports-recents-classes-par-date-de-mise-en-ligne/Modalites-d-integration-des-internats-d-excellence-dans-une-politique-renouvelee-des-internats-au-service-de-la-reussite-educative-des-eleves>
- Évaluation des conséquences de la dépénalisation des amendes de stationnement
 - <http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Collectivites-territoriales/Rapport-de-la-mission-d-evaluation-des-consequences-de-la-depenalisation-du-stationnement>

> SÉCURITÉ

- Enregistrement des plaintes par les forces de sécurité intérieure
 - <http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Securite/Rapport-sur-l-enregistrement-des-plaintes-par-les-forces-de-securite-interieure>
- Frais d'enquête et de surveillance
 - <http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Rapports-recents-classes-par-date-de-mise-en-ligne/Rapport-sur-les-frais-d-enquete-et-de-surveillance>
- Évolution et maîtrise des dépenses de personnel des programmes «Police nationale» et «Gendarmerie nationale»
- Bilan qualitatif du protocole de réforme des corps et carrières de la police nationale
- Optimisation et mutualisation des flottes d'hélicoptères du ministère de l'Intérieur
- Évaluation du nouveau schéma d'organisation de la médecine légale (note d'étape)

PRÉVENTION DE LA DÉLINQUANCE

- Mission permanente interministérielle d'évaluation de la politique de prévention de la délinquance :
 - > Coordination des politiques locales de sécurité - le rôle des coordonnateurs
 - <http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Securite/Coordination-des-politiques-locales-de-prevention-et-de-securite-le-role-des-coordonnateurs>
 - > Prévention de la délinquance dans les transports collectifs urbains, condition de la mobilité durable (hors Ile-de-France)
 - <http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Securite/Prevention-de-la-delinquance-dans-les-transports-collectifs-urbains-condition-de-la-mobilite-durable-hors-Ile-de-France>

SÉCURITÉ PUBLIQUE

- Sûretés départementales et investigation judiciaire en sûreté publique
- Protection du territoire en Guyane
- Mission permanente inter-inspections d'évaluation des politiques locales de sécurité - Audits territoriaux :
 - > Département des Ardennes
 - > Département de la Haute-Garonne
 - > Département de la Lozère

SÉCURITÉ CIVILE

- Organisation de l'alerte, de l'information et de la gestion de crise en cas d'accident industriel dans la perspective de la création d'une force d'intervention rapide
 - <http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Securite-civile/Organisation-de-l-alerte-de-l-information-et-de-la-gestion-de-crise-en-cas-d-accident-industriel-dans-la-perspective-de-la-creation-d-une-force-d-intervention-rapide>
- Évaluation au titre de la mise en œuvre du programme 122, des dommages causés aux biens non assurables des collectivités territoriales par les intempéries ayant frappé le Sud-Ouest de la France les 19,20 et 21 octobre 2011 et les 18 et 19 juin 2013
- Fonctionnement du Groupement des hélicoptères de la sécurité civile
- Mission permanente de coordination des évaluations des Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) :
 - > Évaluation du SDIS des Hautes-Pyrénées

SÉCURITÉ ROUTIÈRE

- Organisation des moyens de la sécurité routière au niveau déconcentré

> LIBERTÉS PUBLIQUES

- Suites de la loi du 27 mars 2012 relative à la protection de l'identité
- Analyse, réflexion et propositions sur les évolutions à apporter à la mise à jour des listes électorales
- Évaluation des dispositifs d'accompagnements des personnes présentes dans les campements
 - <http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Logement/Evaluation-des-dispositifs-d-accompagnement-des-personnes-prresents-dans-les-campements>
- Identification des véhicules pour la qualité de l'air
 - <http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Developpement-durable/Identification-des-vehicules-pour-la-qualite-de-l-air>
- Relations, notamment financières, entre la Fondation Maréchal Foch et l'Association hôpital Foch et gouvernance de la Fondation Maréchal Foch
- Audit de la Fondation de la France libre
- Fédérations sportives reconnues d'utilité publique Allégations de détournement d'argent public par une association subventionnée par l'État
- Sécuriser les parcours des ressortissants étrangers en France (mission d'appui à la mission de Monsieur Matthias FEKL, député du Lot-et-Garonne)
 - <http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Immigration/Securiser-les-parcours-des-ressortissants-etrangers-en-France>

- Procédures d'amendes aux transporteurs aériens ou maritimes en cas de manquement à leurs obligations de vérification des documents de voyage et des visas requis pour certains voyageurs
- Admission au séjour des étrangers malades
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Immigration/Admission-au-sejour-des-etrangers-malades>
- Accueil des talents étrangers
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Immigration/Accueil-des-talents-etrangers>
- Hébergement et prise en charge financière des demandeurs d'asile
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Immigration/L-hebergement-et-la-prise-en-charge-financiere-des-demandeurs-d-asile>
- Réforme de l'asile et de l'organisation de l'admission au séjour et du premier accueil des demandeurs d'asile (*note d'étape*)
- Mise en place des plateformes interdépartementales de naturalisation (*rapport de suivi*)
- Statistiques et procédures d'éloignement des étrangers en situation irrégulière
- Modalités d'éloignement de Leonarda Dibrani
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Rapports-recents-classes-par-date-de-mise-en-ligne/Rapport-sur-les-modalites-d-eloignement-de-Leonarda-Dibrani>

TITRES

- La délivrance des titres d'identité et de voyage dans le département de l'Allier
- Audit des services chargés de la délivrance des titres sécurisés à la préfecture de police (*mission de suivi*)
- Audit et contrôle du Service de l'immigration et de l'accueil en France de la préfecture du Var et de la section séjour de la sous-préfecture de Draguignan
- Mise en place d'un service propre à la délivrance des permis de conduire au sein des collectivités de St-Martin et St-Barthélémy (*note d'étape*)
- Raisons du retard de la mise en service d'une application informatique
- Scénarios envisageables pour répondre aux besoins de la gestion et de la fabrication du permis de conduire
- Conditions de mise en œuvre du titre de séjour pluriannuel (*rapport d'étape*)
- Mise en cause d'un directeur d'établissement public

> TERRITOIRES

- La lutte contre l'inflation normative (*mission d'appui à MM Boulard et Lambert pour leur rapport au Premier ministre*)
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Reforme-de-l-Etat/Mission-de-lutte-contre-l-inflation-normative>
- Soutenabilité des crédits pour travaux divers d'intérêt local
- L'indicateur de richesse des départements
- L'éligibilité des départements au concours de la seconde section du fonds exceptionnel de soutien aux départements en difficulté
- Enjeux et réformes de la péréquation financière des collectivités territoriales
- Péréquation et Politique de la Ville (*mission d'appui à Monsieur François PUPPONI, député maire de Sarcelles*)
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Collectivites-territoriales/Rapport-de-la-mission-perequation-et-politique-de-la-ville>
- Mise en place du droit d'accueil pour les élèves des écoles maternelles et élémentaires pendant le temps scolaire, institué par la loi n° 2008-790 du 20 août 2008
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Reforme-de-l-Etat/Mise-en-place-du-droit-d'accueil-pour-les-eleves-des-ecoles-maternelles-et-elementaires-pendant-le-temps-scolaire>
- Le rétablissement du caractère maritime (RCM) du Mont Saint-Michel
- Crédit d'un Commissariat général à l'égalité des territoires (*participation à la commission Wahl*)
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Amenagement-du-territoire/Creation-d-un-commissariat-a-l-equalite-des-territoires>

OUTRE-MER

- Rémunération majorée des fonctionnaires à Mayotte
- Constructions scolaires du premier degré à Mayotte
<http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Rapports-recents-classes-par-date-de-mise-en-ligne/Constructions-scolaires-du-premier-degre-a-Mayotte>
- Société Immobilière de la Guadeloupe
- Problématique foncière et rôle des différents opérateurs aux Antilles
- Prix des carburants dans les départements français d'Amérique : la rémunération de la SARA
- Extension aux DOM des dispositifs de soutien au cinéma du Centre national du cinéma et de l'image animée
- Crédit d'une cité des outre-mer à Paris (*rapport d'étape*)

FONDS EUROPÉENS

- Audit du système de gestion et de contrôle du fonds européen pour l'intégration des ressortissants des pays tiers (FEI)
- Audit du système de gestion et de contrôle du programme compétitivité régionale et emploi Haute Normandie, cofinancé par le FEDER
- Audit du système de gestion et de contrôle du programme compétitivité régionale et emploi Plurirégional Massif central, cofinancé par le FEDER
- Audit du système de gestion et de contrôle du programme compétitivité régionale et emploi Centre, cofinancé par le FEDER
- Audit du système de gestion et de contrôle du programme compétitivité régionale et emploi Champagne-Ardenne, cofinancé par le FEDER
- Audit du système de gestion et de contrôle du programme compétitivité régionale et emploi Plurirégional LOIRE, cofinancé par le FEDER

NB : Quelques rapports (rapports confidentiel défense, etc) ne sont pas cités dans la présente liste.

TABLE DES PRINCIPAUX SIGLES ET ACRONYMES

AERES	Agence pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur	FEDER	Fonds européen de développement régional
AFSSA	Agence française de sécurité sanitaire des aliments	GIR	Groupe d'intervention régional
AMF	Association des maires de France	GVT	Glissement vieillesse-technicité
ANAH	Agence nationale de l'habitat	HFED	Haut-Fonctionnaire à l'égalité des droits
ATA	Allocation temporaire d'attente	IDSC	Inspection de la défense et de la sécurité civiles
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières	IGAC	Inspection générale des affaires culturelles
CADA	Commission d'accès aux documents administratifs	IGAE	Inspection générale des affaires étrangères
CCJCC	Commission consultative des jeux de cercle et de casino	IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
CESEDA	Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile	IGAM	Inspection générale des affaires maritimes
CGA	Contrôle général des armées	IGAS	Inspection générale des affaires sociales
CGAAER	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux	IGAT	Inspection générale de l'administration territoriale du Maroc
CGEDD	Conseil général de l'environnement et du développement durable	IGEN	Inspection générale de l'éducation nationale
CGEIET	Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies	IGF	Inspection générale des finances
CHAI	Comité d'harmonisation de l'audit interne	IGGN	Inspection générale de la gendarmerie nationale
CHSCT	Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail	IGJS	Inspection générale de la jeunesse et des sports
CICC	Commission interministérielle de coordination des contrôles	IGPN	Inspection générale de la police nationale
CIG	Commission intergouvernementale au Tunnel sous la Manche	IGSCCRF	Inspection générale des services de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
CNAPS	Conseil national des activités privées de sécurité	IGSE	Inspecteur général en service extraordinaire
CNC	Centre national du cinéma et de l'image animée	IGSJ	Inspection générale des services judiciaires
CNI	Carte nationale d'identité	INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
CNFPT	Centre national de la fonction publique territoriale	ISST	Inspecteurs santé et sécurité au travail
CNRS	Centre national de la recherche scientifique	LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
CODAF	Comité opérationnel départemental anti-fraudes	MAP	Modernisation de l'action publique
CRC	Chambre régionale des comptes	MMAI	Mission ministérielle d'audit interne
DDI	Direction départementale interministérielle	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
DEPAFI	Direction de l'évaluation de la performance et des affaires financières et immobilières	OCLAESP	Office central de lutte contre les atteintes à l'environnement et à la santé publique
DGAFF	Direction générale de l'administration et de la fonction publique	OFII	Office français de l'immigration et de l'intégration
DGCL	Direction générale des collectivités locales	OFPRA	Office français de protection des réfugiés et apatrides
DGEF	Direction générale des étrangers en France	REATE	Réforme de l'administration territoriale de l'État
DGPN	Direction générale de la police nationale	RGPP	Révision générale des politiques publiques
DICOM	Direction de la communication	SGAMI	Secrétariats généraux pour l'administration du ministère de l'Intérieur
DOM	Départements d'Outre-mer	SGAR	Secrétaire général pour les affaires régionales
DRCPN	Direction des ressources et des compétences de la police nationale	SGG	Secrétariat général du Gouvernement
ENA	École nationale d'administration	SGMAP	Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique
EPPD	Évaluation de la politique de prévention de la délinquance	TCU	Transports collectifs urbains

Crédits photos

DICOM :
Grosard, Delelis,
Ziegler, Delamotte, Quintin,
Napier, Guiot

Conseil d'Etat/Dircom
Ministère de la décentralisation, de la réforme de l'État
et de la fonction publique / Service presse

IGA / B. Albaracin

Fotolia :
Herreneck,Pogonici,Puckillustrations,Bebboy,
Fotomek,Michael Brown,Rvlsoft,Peshkova,Alphaspirit

Conception / réalisation



Directeur de la publication : Marc Abadie

Rédacteurs en chef : Alexandre Gohier del Re, Noémie Angel

Assistant de rédaction : Guy Hamon



Inspection Générale de l'Administration

15, rue Cambacérès 75008 PARIS

Tél. 01 49 27 31 18

Site intranet : <http://iga.cab.mi/>

Site internet : www.interieur.gouv.fr

