



IGA

RAPPORT D'ACTIVITÉ
DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION

2015



ÉDITORIAL

L'inspection générale de l'administration a confirmé en 2015 sa double vocation : ministérielle, dans un contexte particulièrement marqué par les enjeux de la sécurité intérieure, et interministériel, dans une période de profonde mutation de notre organisation territoriale.

2015, c'est d'abord l'année des tragédies qui ont endeuillé la nation et lancé des défis très lourds aux forces de sécurité intérieure ainsi qu'à l'ensemble des services du ministère de l'intérieur. Prenant leur part de cette mobilisation, nos équipes ont pris en compte dans leurs travaux, à la demande de notre ministre, les enjeux opérationnels, juridiques et sociétaux d'une situation sans précédent.

Mais 2015, c'est aussi l'émergence d'une nouvelle organisation de l'Etat en région, découlant de la refonte de notre carte régionale. Avec ses homologues des autres inspections, l'IGA a contribué à définir les principes et les enjeux de cette nouvelle donne, en fournissant au

Premier ministre et aux ministres commanditaires des éléments de constat et des recommandations pour l'adaptation de l'action publique.

Dans ce contexte particulier, l'inspection générale a continué à décliner les

et aux acteurs de terrain dans la mise en œuvre des politiques publiques.

Comme chaque année, les travaux de 2015 soulignent la mise en œuvre par les services concernés des recommandations antérieures de l'IGA, démontrant

ainsi sa capacité d'accompagnement des réformes, de leur conception à leur aboutissement.

L'IGA a pu réaliser cet investissement grâce à l'engagement d'une équipe de haut niveau, renforcée par des recrutements de qualité, en provenance de l'Etat mais aussi des collectivités locales. Elle a bénéficié de l'apport de collaborateurs spécialisés dans des domaines particuliers : audit comptable et budgétaire, contrôle des fonds européens, avec l'aide de son efficace service de soutien.



fondamentaux de sa mission : contrôle de la régularité des processus et de l'emploi des crédits, audit interne ministériel, appui aux décideurs centraux

Michel ROUZEAU

S O M M A I R E

Éditorial	3
2015 en chiffres et en images	4
1. Une expertise au service de l'action publique	5
Une activité soutenue dans des domaines d'expertise multiples	6
Un recrutement de haut niveau	8
Une méthodologie collégiale et exigeante	12
2. Une activité en prise avec l'actualité	15
L'IGA et les grands enjeux de sécurité et de société	16
L'IGA et les grandes réformes administratives	18
3. Une activité de soutien aux décideurs et de contrôle des acteurs des politiques publiques	23
L'exigence d'exemplarité de l'administration	24
Le contrôle d'associations ou de fondations reconnues d'utilité publique ou bénéficiant de financements publics	25
L'évaluation des politiques publiques et le conseil aux responsables publics	25
4. Du rapport à la décision	27

2015

en chiffres et en images

66 hauts fonctionnaires en activité à l'IGA

130 rapports remis

780 journées de déplacements

13 missions et fonction permanentes

6 groupes référents

8 référents thématiques

GA
2015



''

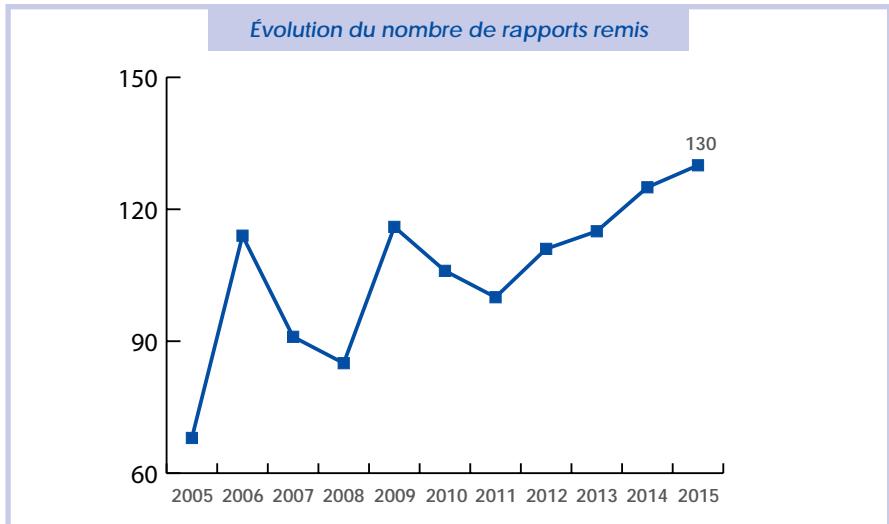
UNE EXPERTISE
AU SERVICE
DE L'ACTION PUBLIQUE

1

UNE ACTIVITÉ SOUTENUE DANS DES DOMAINES D'EXPERTISE MULTIPLES

Rattachée au ministre de l'intérieur, l'IGA tire son identité de cet ancrage ministériel. Il lui donne une bonne connaissance des territoires et des missions régaliennes de ce ministère. Mais de par son statut, l'IGA a aussi une vocation interministérielle partagée avec l'Inspection géné-

rale des finances (IGF) et l'inspection générale des affaires sociales (IGAS). Cette double vocation ministérielle et interministérielle explique la diversité des missions.



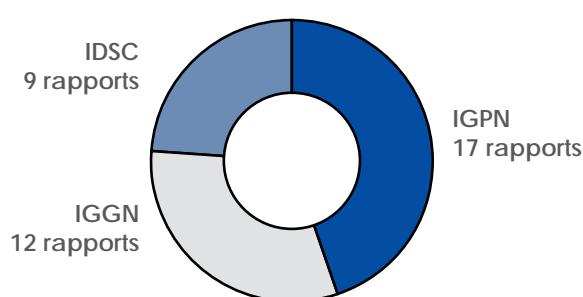
Sur les 130 rapports définitifs remis aux commanditaires en 2015, environ la moitié ont porté sur le ministère de l'intérieur dans ses diverses compétences : sécurité publique, libertés publiques, sécurité civile, délivrance des titres, fonctionnement des services relevant du ministère de l'intérieur.

Peuvent être cités, à titre d'illustration de la variété des sujets traités, les rapports portant sur la **police technique et scientifique**, la **procédure de demande d'asile sous le régime du règlement européen Dublin III**, la **méthodologie d'évaluation des conséquences des événements**

météorologiques et géologiques, la **délivrance des titres d'identité et de voyage par les préfectures et sous-préfectures**, ou encore la **fonction immobilière au ministère de l'intérieur**.

Les rapports sur la sécurité ont été, pour la plupart, réalisés avec l'appui des inspections rattachées à des directions générales du ministère de l'intérieur : inspections générales de la police nationale (IGPN) et de la gendarmerie nationale (IGGN) ; inspection de la défense et de la sécurité civiles (IDSC). Cette coopération constitue un atout majeur pour la qualité technique des rapports.

Rapports remis en 2015 par l'IGA, réalisés avec le concours de l'IGPN, l'IGN et l'IDSC



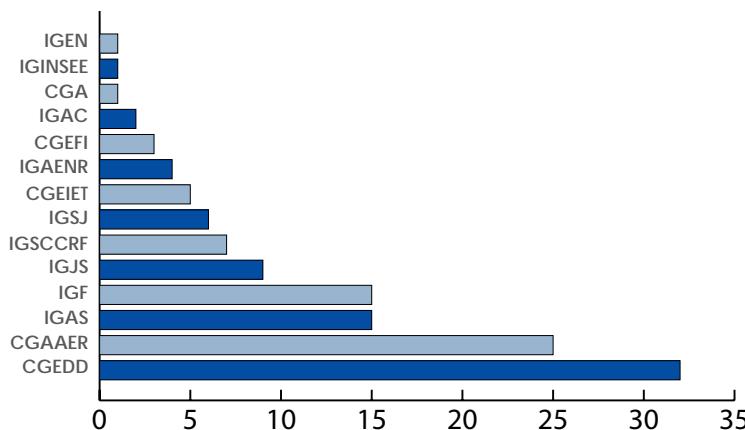
Inspection générale interministérielle, l'IGA peut recevoir des missions du Premier ministre ou de tout ministre. Elle est ainsi fréquemment sollicitée par les ministres chargés des outre-mer, de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique.

Sa connaissance des territoires et du fonctionnement de l'Etat lui permet d'intervenir sur de nombreux champs de l'action publique, en partenariat avec d'autres corps d'inspection. En 2015, 50% des missions ont été interministérielles.

Comme cela sera développé ci-dessous,

ces missions ont plus particulièrement traité de la réforme de l'Etat et de l'organisation territoriale. Mais l'IGA a également été amenée à traiter de sujets plus éloignés de son cœur de métier, tels que *les équipements des véhicules pour circuler en hiver* (Richard Samuel, Nicolas Cloüet), *le bilan de la décentralisation de l'inventaire général du patrimoine culturel* (Jean-Pierre Battesti, Bénédicte Renaud-Boulesteix) ou encore la *deserte maritime « fret » de Saint-Pierre et Miquelon* (Nicolas Cloüet).

Rapports remis en 2015 par l'IGA dans le cadre de missions interministérielles



Outre leur participation à des missions, plusieurs inspecteurs généraux siègent dans des organismes en qualité de représentants de l'Etat : ainsi, par exemple, **Corinne Desforges** siège au conseil d'administration de l'ENA, **Gilles Sanson** au comité interministériel de sûreté du tunnel sous la Manche et **Sylvie Escande-Vilbois** au conseil d'administration de l'OPRA.

Des inspecteurs de l'administration sont également nommés rapporteurs devant la Commission consultative des jeux de cercles et de casinos, au sein de laquelle siège un inspecteur général (**Alexandre**

Gohier del Re). Cette commission rend notamment un avis avant chaque décision ministérielle d'ouverture d'un établissement de jeu, de renouvellement ou de modification de l'autorisation de jeu. En 2015, sous la coordination d'**Anne Bandonneu**, 14 inspecteurs ont ainsi présenté 76 dossiers à l'occasion de 7 réunions de la commission. L'IGA a, par ailleurs, apporté son appui au préfet Jean-Pierre Duport dans la rédaction de son rapport de *Préfiguration de l'implantation de casinos à Paris* (Eric Ferri).

UN RECRUTEMENT DE HAUT NIVEAU

Forte de 66 membres en activité dans le service au 31 décembre 2015, l'IGA est, à l'instar de l'IGF et de l'IGAS, régie par un statut spécifique, établi par le décret n°81-241 du 12 mars 1981. La diversité des origines administratives de ses membres et de leurs parcours professionnels permet une vision multiforme des questions à traiter.

Les principales modalités d'accès à l'IGA sont :

- Le recrutement à la sortie de l'ENA de jeunes inspecteurs, ayant d'ailleurs parfois une expérience professionnelle quand ils sont issus du concours interne ou du troisième concours ;

JUSTIN BABILOTTE ET DAMIEN REBERRY

Inspecteurs de l'administration
(sortis de l'ENA 2015)

Q / Vous avez rejoint l'IGA en 2015, à la sortie de l'ENA. Qu'en attendiez-vous ?

R / JB : Choisir l'IGA c'était d'abord, pour moi, choisir le ministère de l'intérieur, ses missions régaliennes et notamment les politiques de sécurité. L'IGA permet de travailler sur une grande variété de sujets et avec de nombreux acteurs. C'est une grande chance en début de carrière.

R / DR : Pour ma part, j'avais passé plusieurs années dans l'univers des collectivités territoriales dans l'agglomération clermontoise. Je voulais conserver un lien fort avec les territoires tout en développant une expertise technique de haut niveau sur les questions organisationnelles, budgétaires et de ressources humaines.

Q / Que retenez-vous de votre première année ?

R / DR : J'ai eu la chance de travailler sur des missions d'évaluation de politiques publiques qui correspondaient à mes attentes : l'une sur la simplification des normes appliquées aux collectivités ; l'autre sur le temps de travail des fonctionnaires. Dans le même temps, ma participation à des missions dites « permanentes » m'a permis de connaître très précisément le fonctionnement des services déconcentrés. **JB :** J'ai aussi participé à des missions de natures très différentes (évaluation de politiques publiques, contrôle, missions inter-inspections etc.). Entrer en profondeur dans un si grand nombre de sujets est extrêmement formateur. La mission à laquelle j'ai participé sur les adjoints de sécurité et les gendarmes adjoints volontaires illustre bien le métier de l'IGA : formuler une appréciation qualitative sur un sujet complexe, faire des préconisations innovantes et opérationnelles.



Inspecteurs recrutés à la sortie de l'ENA en 2015 et 2016

- le recrutement au tour extérieur, après avis d'un comité de sélection, d'inspecteurs et d'inspecteurs généraux ayant déjà exercé des fonctions variées dans le secteur public (Etat, collectivités territoriales, établissements publics) et parfois dans des entreprises privées ;

“ SALVATOR ERBA ET GRÉGORY VALOT

Inspecteurs de l'administration (recrutement 2015 au tour extérieur)

Q / Comment votre parcours vous a-t-il conduit à rejoindre l'IGA en 2015 ?

R / GV : J'ai souhaité intégrer l'IGA après environ 10 ans de carrière dans le secteur public. Au cours des dernières années, j'avais notamment travaillé dans le secteur médico-social dans le Val-de-Marne et occupé la fonction de délégué du préfet en Seine-Saint-Denis avant de rejoindre le secrétariat général interministériel des villes. Après des postes de terrain puis cette fonction de pilotage de politiques publiques, j'ai pensé que mon expérience pourrait être mise à profit dans un service d'inspection dont l'identité est marquée la culture interministérielle et l'ancre territorial.

R / SE : Après ma formation d'administrateur territorial à l'INET, j'ai d'abord rejoint la région Île-de-France comme sous-directeur chargé des solidarités puis comme directeur chargé du développement social, de la santé et de la démocratie régionale. A cette époque, Grégory Valot et moi avons d'ailleurs travaillé sur les mêmes projets! En tant que

directeur du développement économique et de l'emploi, je me suis intéressé au monde de l'entreprise. J'ai alors rejoint La Poste où j'ai notamment été directeur commercial en charge des grands comptes du secteur public. Ce passage par l'entreprise m'a donc ramené naturellement vers les organisations publiques.

Q / Vous aviez déjà une expérience très riche en rejoignant l'IGA. Ce nouveau métier correspond-t-il à vos attentes ?

R / GV : Mes premières missions à l'IGA ont été extrêmement intéressantes, pour des raisons très différentes. En quelques mois, j'ai travaillé sur les politiques locales de sécurité, un service d'incendie et de secours et sur la simplification des démarches administratives pour les entreprises. Depuis plusieurs mois, je travaille sur la situation de Grigny, où nous formulons des solutions pour un territoire en grande difficulté. C'est un exercice passionnant pour lequel mon expérience antérieure m'est très utile.

R / SE : J'étais venu chercher l'État régional, le cœur du service public, et je l'ai trouvé, notamment grâce à l'expertise de l'IGA sur les questions de sécurité et, de plus en plus, de renseignement. La vocation interministérielle de l'IGA est aussi, de mon point de vue, un de ses principaux atouts. Etre inspecteur de l'administration, c'est pouvoir travailler en profondeur sur des sujets complexes et souvent sensibles. A titre d'exemple, je citerai les missions que j'ai effectuées sur La gestion des épisodes de pollution et sur l'application de la loi Thévenoud relative aux taxis et aux voitures de transport avec chauffeur (VTC).



- l'accueil d'officiers de gendarmerie et de hauts fonctionnaires de la police nationale ;
- l'accueil en détachement et la mise à disposition de quelques fonctionnaires dont les compétences sont utiles à l'IGA ;
- le recrutement, après avis d'une commission, d'inspecteurs généraux ou d'inspecteurs en service extraordinaire : plusieurs postes sont occupés par des préfets ayant une connaissance approfondie de l'administration territoriale et, depuis 2015, deux postes sont occupés par des anciens directeurs généraux de services de grandes collectivités territoriales.

RICHARD SAMUEL ET PATRICK REIX

Inspecteurs généraux en service extraordinaire
(nommés en 2015)

Q / Vous avez l'un et l'autre, après une carrière très diversifiée, exercé des responsabilités importantes, Richard Samuel comme préfet de l'Isère et Patrick Reix comme directeur général des services du département du Nord. Que vous a apporté votre nomination à l'IGA en 2015 ?

R / PR: Mon arrivée à l'IGA résulte d'un choix de métier. Il marque incontestablement une rupture en termes de carrière et de mode de contribution à l'action publique. De l'opérationnalité au quotidien dans mes fonctions précédentes, je suis passé à une posture où la réflexion occupe plus de place. La relation avec le temps s'en est trouvée modifiée : l'IGA génère le plus souvent des analyses de moyen et long terme parfois à l'isière de la prospective.

Travailler dans une structure où il n'y a pas de hiérarchie classique favorise, à la différence de la pratique de la plupart des organisations, un travail plus collectif et plus collaboratif, un véritable partage des savoirs et des expériences.

R / RS: Contrairement à Patrick, je ne ressens pas de rupture mais une continuité par rapport aux différents métiers que j'ai pratiqués (administration centrale, corps préfectoral, collectivités territoriales) avant de rejoindre l'IGA. C'est la prolongation d'un parcours où, à chaque étape, il m'a fallu m'adapter, écouter

pour analyser les problèmes et préparer ou prendre les décisions. Le travail à l'IGA répond aux mêmes exigences avec toutefois un caractère collégial beaucoup plus affirmé. Les quatre missions auxquelles j'ai participé depuis mon arrivée ont été effectuées avec d'autres corps d'inspection. La diversité des points de vue, résultante de la variété des origines et des parcours, stimule la réflexion, oblige à se remettre en question, et conduit à rechercher des compromis réalisistes, gages de l'opérationnalité des préconisations.

Q / Y a-t-il des aspects du travail réalisé à l'IGA qui vous frappent particulièrement ?

R / RS: J'ai retrouvé avec satisfaction à l'IGA une grande diversité de sujets traités. Les préfets sont « généralistes » habitués à passer de questions techniques à des situations

opérationnelles ou à des sujets quasi stratégiques et plus conceptuels. Ce qui m'a aussi étonné positivement, ce sont les groupes référents ou ceux qui travaillent sur les mêmes thématiques échangent très librement.

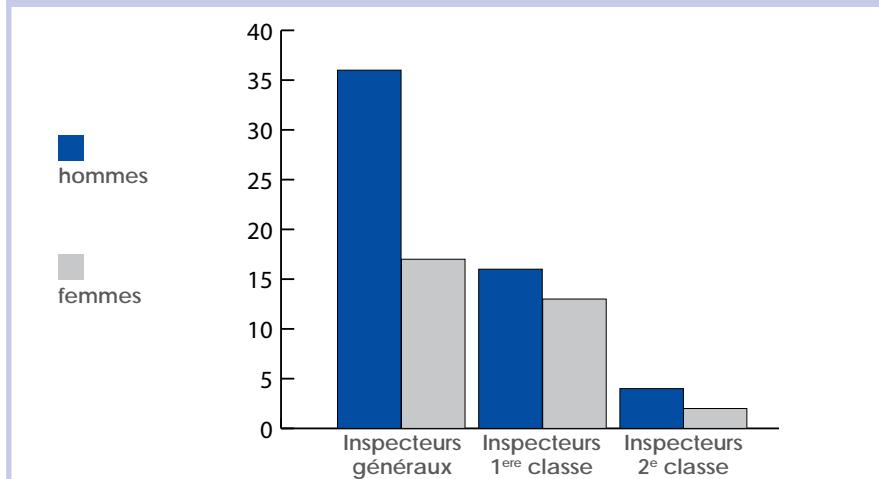
R / PR: Ma surprise a été la même face à l'extrême disparité des sujets traités. Certains relèvent du seul ministère de l'intérieur, d'autres couvrent des pans entiers de l'action gouvernementale. Dans tous les cas, l'exigence de la rigueur de la démonstration et du réalisme des recommandations est présente.



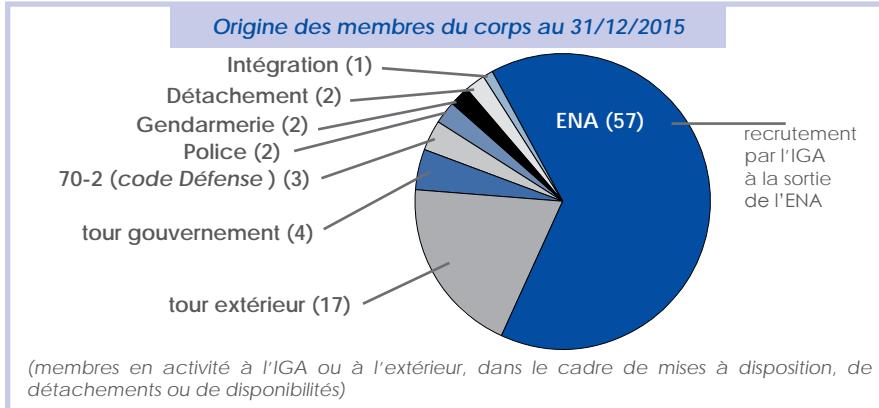
Ces diverses voies de recrutement permettent notamment une féminisation croissante de l'IGA. Avec 36 % de

femmes, il s'agit du corps de hauts-fonctionnaires le plus féminisé du ministère de l'intérieur.

Répartition des membres du corps de l'IGA par grade et par sexe au 31/12/2015



Origine des membres du corps au 31/12/2015



L'intensification, en 2015, sous l'impulsion d'*Hélène de Coutin*, d'actions internes de formation adaptées aux besoins de l'IGA, en complément de celles organisées par le ministère de l'intérieur, répond au besoin de formation des nouveaux arrivants mais aussi à la nécessité d'adapter en permanence l'inspection aux attentes de ses commanditaires.

Enfin, l'IGA ne pourrait fonctionner sans une équipe de 18 personnes qui assure de multiples tâches administratives (gestion statutaire, logistique des missions, gestion des moyens de fonctionnement, documentation, mise en forme et diffusion des rapports...) et techniques (reprographie, conduite automobile).

UNE MÉTHODOLOGIE COLLÉGIALE ET EXIGEANTE

LA COLLÉGIALITÉ

Un rapport est toujours le fruit d'un travail collectif. Si la mission est confiée uniquement à l'IGA, elle comprend au moins un inspecteur général et un inspecteur ou chargé de mission, chacun étant signataire du rapport.

S'il s'agit d'une mission ministérielle, le nombre de participants peut être beaucoup plus élevé : un record a sans doute été battu en 2015 avec la mission sur « *l'évolution de l'organisation régionale de l'Etat consécutive à la nouvelle délimitation des régions* » qui a associé, à la demande du Premier ministre, 11 corps d'inspection et de contrôle et 31 participants !

En toute hypothèse, la confrontation des approches et l'apport d'un regard extérieur, celui du membre de l'IGA sollicité par la mission pour être « miroir » et réagir sur le projet de rapport, sont indispensables.

Le dialogue, pendant la mission, avec l'équipe de direction, et la phase de relecture sont un autre aspect de ce travail collectif.

Les 6 groupes référents thématiques, structures informelles d'échange d'informations et de points de vue, illustrent également cette nécessaire collégialité. Par ailleurs, bien qu'elle ne s'y limite pas, la coordination des travaux effectués dans le cadre des 11 missions permanentes de l'IGA favorise le partage d'informations et d'expériences.

LA PROXIMITÉ DU TERRAIN

La rencontre avec tous les maillons de la chaîne des acteurs d'une politique publique - du guichet de préfecture au cabinet du ministre - et avec les partenaires, qu'ils soient élus, chefs d'entreprises, associatifs, syndicalistes, est indispensable pour se forger un point de vue objectif, imaginer des solutions et les confronter à la réalité du terrain. C'est ainsi qu'il sera possible de comparer les solutions apportées sur des sites confrontés à des difficultés analogues en France, voire à l'étranger. L'opérationnalité des préconisations d'un rapport est très directement liée à cette plongée dans la réalité. Dans ce but, les membres de l'IGA ont, en 2015, réalisé 780 journées de déplacement hors de l'Île-de-France.

LA DÉONTOLOGIE

Les inspecteurs de l'administration appliquent au quotidien un ensemble de règles, savoir-être et savoir-faire. Celles-ci et les principes éthiques qui les sous-tendent ont été repris en 2014 dans la *charte de déontologie* de l'IGA désormais remise à chaque nouvel arrivant.

UNE MÉTHODE RIGOUREUSE

La règle de base qui s'impose, quel que soit le sujet du rapport, est d'étayer toute démonstration par un constat objectif et, si possible, chiffré. Par delà ce principe commun, la méthodologie doit s'adapter à chaque type de mission : audit, évaluation, contrôle, enquête, appui etc.

La formalisation de référentiels de travail a été activement poursuivie en 2015 avec l'élaboration de nouveaux guides méthodologiques portant sur l'audit interne, le déroulement d'une mission, etc.

Le décret du 28 juin 2011 prévoit la création, dans chaque ministère, d'un dispositif d'audit interne, défini comme « une activité exercée de manière indépendante et objective qui donne à chaque ministre une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer ». Au sein du ministère de l'intérieur, l'animation du programme annuel établi par le comité ministériel d'audit interne (CMAI) est assurée par la mission ministérielle d'audit interne (MMAI), placée directement auprès du ministre. L'IGA, conjointement parfois avec d'autres services d'inspection, contribue à sa mise en œuvre dans le respect de la méthodologie rigoureuse définie, à l'échelon interministériel, par le comité d'harmonisation de l'audit interne.

“

VALÉRIE PENEAU

Inspectrice générale, responsable de la mission ministérielle d'audit interne

Q / En 2015, la nouvelle cellule d'audit interne budgétaire et comptable est devenue pleinement opérationnelle. Quel est son rôle ?

R / L'IGA s'est dotée de cette cellule pour bénéficier de l'expertise technique de spécialistes des questions financières, budgétaires et comptables. Pilotée par Leïla Sarfati-Ghilas, elle est composée de trois agents expérimentés dans ces matières. En 2015, elle a établi son programme de travail pluriannuel et lancé ses travaux sur les recettes non-fiscales du ministère de l'intérieur. Elle a aussi apporté son appui technique aux missions de l'IGA de contrôle des associations et des fondations et d'évaluation de la fonction immobilière.

Q / Comment l'audit interne se déploie-t-il au sein du ministère de l'intérieur ?

R / L'audit interne participe d'une politique plus large de maîtrise des risques qui s'est fortement développée en 2015. Le CMAI, présidé pour la première fois en 2015 par le ministre lui-même, dispose désormais d'une cartographie des risques complète pour l'ensemble du ministère. Par ailleurs, les missions d'audit interne se sont étendues à des questions d'ordre stratégique telles que l'intégration de la délégation à la sécurité et à la circulation routières au sein du ministère de l'intérieur, la tutelle des opérateurs, la police technique et scientifique etc. Les missions d'audit font systématiquement l'objet de réunions de clôture, présidées par le cabinet du ministre, afin de valider les plans d'action destinés à mettre en œuvre les recommandations. L'audit interne est ainsi devenu un outil essentiel de pilotage au sein du ministère.

”



Membres de la Mission ministérielle d'audit et de la cellule ministérielle d'audits financiers

“
UNE ACTIVITÉ
EN PRISE
AVEC L'ACTUALITÉ



L'IGA ET LES GRANDS ENJEUX DE SOCIÉTÉ ET DE SÉCURITÉ

LA RÉPONSE DE L'ÉTAT À LA MENACE TERRORISTE

En 2015, la France a été confrontée à des attaques terroristes d'une violence sans précédent. Le Gouvernement y a répondu par un plan de lutte antiterroriste et par plusieurs autres mesures importantes en matière d'ordre public. L'IGA a contribué à leur préparation ou à leur évaluation.

Ainsi, début 2015, le Gouvernement a décidé d'accroître et de diversifier les effectifs des services de sécurité. Pour ce faire il a tiré parti du rapport établi par l'IGA sur le *renforcement des moyens de la lutte antiterroriste*.

La menace terroriste accrue nécessite une étroite coopération de services de renseignement relevant de différents ministères. L'IGA, conjointement avec l'Inspection générale des finances, a remis aux ministres concernés un rapport classifié relatif aux *relations entre plusieurs services opérant sur le territoire national*. En 2015, l'IGA a par ailleurs remis un rapport classifié relatif au *contrôle des armes* et deux rapports portant sur la *protection des sites d'importance vitale*.

Depuis avril 2014, la France met en œuvre une politique de prévention de la radicalisation. Celle-ci vise à prévenir le processus d'adhésion à une idéologie violente qui peut conduire au recrutement par un groupe terroriste, à un départ vers une zone de guerre ou à des passages à l'acte sur le territoire national. Pilotée à l'échelon déconcentré par les

préfets, elle nécessite l'implication de plusieurs services, des collectivités territoriales et de nombreux partenaires associatifs. Une *évaluation du dispositif territorial de prévention de la radicalisation* a permis de dégager des pistes pour en renforcer l'efficacité.

Les missions d'évaluation des politiques locales de sécurité, qui sont l'occasion d'examiner dans le détail la situation du département inspecté, incluent désormais un volet consacré à la prévention de la radicalisation.

Enfin, le décret du 24 juillet 2014 a créé une *inspection des services de renseignement*, placée sous l'autorité du Premier ministre. Les membres de cette inspection, habilités à connaître des informations classifiées au niveau Très Secret-Défense, sont désignés par le Premier ministre au sein de plusieurs services d'inspection, dont l'IGA. Plusieurs inspecteurs généraux et inspecteurs de l'administration en font ainsi partie et ont contribué à ses premiers rapports, remis en 2015.

LES RELATIONS ENTRE LES CULTES ET LA SPHERE PUBLIQUE

Dans son discours du 25 février 2015 à la mosquée de Cenon, le ministre de l'intérieur relevait la nécessité de répondre aux inquiétudes des musulmans de France, alimentées par un « climat de suspicion » et des « violences commises contre les musulmans ». Il annonçait plusieurs initiatives importantes destinées à répondre à ces inquiétudes.

Parmi celles-ci figurait le dialogue interreligieux. Il connaît dans un premier temps d'identifier les bonnes pratiques. Cette mission, confiée à l'IGA, a donné lieu au rapport relatif au *dialogue interreligieux et à la laïcité républicaine* (Olivier Diederichs et Arnaud Teyssier). A partir de nombreux exemples, est mise en exergue la nécessité de prendre en compte les spécificités de l'histoire locale des relations entre les cultes eux-mêmes et entre les religions et la sphère publique. L'encouragement du dialogue interreligieux ne peut, en effet, se traduire par l'application d'un dispositif uniforme sur l'ensemble du territoire.

L'Alsace-Moselle fait partie des territoires cités par ce rapport. Ses spécificités, qui suscitent un fort intérêt dans le contexte actuel, ont été examinées attentivement dans le rapport relatif à l'*avenir du droit des cultes en Alsace-Moselle* (Marc-René Bayle). L'IGA a, en outre, examiné la question de l'organisation du *support administratif du service public du culte en Alsace-Moselle* (Philippe Rey et Eric Ferri).

Elle a aussi contribué à une mission relative aux *manifestations religieuses au sein des établissements et services éducatifs relevant de la protection judiciaire de la jeunesse* (Dominique Lacroix).

Enfin, l'IGA a entamé une mission d'*évaluation du droit funéraire dans son rapport aux demandes émanant des différentes religions* (Olivier Diederichs et Arnaud Teyssier).

LA CRISE MIGRATOIRE

En 2015, l'Europe a fait face à « une crise migratoire d'une ampleur et d'une gravité exceptionnelles », selon l'expression employée par le Premier ministre, dans son discours du 16 septembre 2015.

Dans ce contexte, l'IGA a remis un rapport relatif à *l'évaluation des modalités de mise en œuvre de la procédure de demande d'asile sous le régime du règlement européen Dublin III* (Arnaud Teyssier et Louis Pauty). Le rapport dresse le constat des difficultés rencontrées par

l'administration française pour appliquer les principes de ce règlement dont l'objectif est de prévenir l'asylum shopping, c'est-à-dire le dépôt des demandes d'asile dans les pays de l'Union européenne jugés les plus favorables et non dans le pays d'entrée du demandeur. Il préconise la centralisation du traitement des dossiers.

L'afflux de migrants en 2015 a généré une dégradation de la situation dans les environs de Calais, où s'installent de nombreuses personnes qui tentent

de rejoindre le Royaume-Uni. L'IGA a apporté son appui à Jérôme Vignon, président de l'observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale, et au préfet Jean Ari-baud, chargés par le ministre de l'intérieur d'un rapport sur *la situation des migrants dans le Calaisis* (Xavier Doublet et Patrick Lunet). Le rapport de ces personnalités porte notamment sur la création d'un centre de mise à l'abri, l'amélioration de la situation des personnes vulnérables, l'interprétation et la médiation culturelle. Il met aussi l'accent

“
FLORIAN VALAT

Inspecteur de l'administration,
Adjoint au chef de service de l'asile,
Direction générale
des étrangers en France (DGEF)



Q / En 2015, vous avez rejoint la DGEF dans le cadre de votre mobilité. Comment votre parcours à l'IGA vous a-t-il conduit vers vos responsabilités actuelles ?

R / L'IGA bénéficie d'une importante expertise sur les questions migratoires. Entre autres sujets, j'y ai travaillé sur l'hébergement et l'accueil des demandeurs d'asile (mission IGA-IGAS-IGF réalisée en 2013). J'ai par ailleurs contribué aux travaux du député Matthias Fekl qui, en 2013, a remis un rapport intitulé *Sécuriser les parcours des ressortissants étrangers en France*, dont plusieurs recommandations ont été reprises lors de l'élaboration du projet de loi sur le droit au séjour des étrangers. Par ailleurs, grâce aux missions d'audit des préfectures, j'ai acquis une bonne connaissance du fonctionnement des services d'accueil des étrangers. Cette vision d'ensemble des aspects stratégiques mais aussi pratiques d'une politique publique est très utile pour un service d'administration centrale.

Q / Que vous apporte l'IGA dans les fonctions que vous exercez depuis quelques mois ?

R / J'ai gardé le réflexe constant à garder une distance critique vis-à-vis des organisations en place : par ailleurs, mon expérience à l'IGA m'a permis de mieux connaître des métiers du ministère de l'intérieur et des autres acteurs concernés par la prise en charge des demandeurs d'asile. Cela me permet, dans un quotidien rythmé pas la résolution de problèmes urgents, de contextualiser notre action et de comprendre les contraintes de nos partenaires. Par ailleurs, les rapports de l'IGA nous sont fort utiles. Je pense notamment, en me limitant à l'année 2015, à celui sur la situation des migrants dans le Calaisis ou à celui sur la tutelle des opérateurs du ministère de l'intérieur.

sur l'exécution des mesures d'éloignement, la lutte contre les filières de passeurs et la nécessité de dynamiser la politique pénale pour lutter contre les trafics locaux.

Le port de Calais est soumis à une forte pression par les filières d'immigration clandestine. L'IGA a présenté des propositions de solution dans le rapport sur le *financement des mesures de sûreté et de contrôle aux frontières sur le port de Calais* (Frédéric Perrin).

Enfin, l'inspection a effectué un *audit de la qualité des contrôles transfrontières dans les aéroports* (Jean-Pierre Dalle).

LES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES

Conjointement avec d'autres services d'inspection, l'IGA travaille régulièrement sur la prévention des atteintes à l'environnement et sur la gestion des catastrophes naturelles.

En 2015, elle a ainsi procédé à une évaluation de *la gestion des pics de pollution de l'air* (Sylvie Escande-Vilbois, Salvator Erba). Elle a, par ailleurs, contribué à un rapport d'*évaluation de la police de l'environnement* (Didier Chabrol).

Deux autres missions ont été entamées : l'une relative à *la gestion de l'échouage de sargasses (algues brunes) dans les Antilles* (Tristan Florenne) ; l'autre relative à *la lutte contre les insectes vecteurs de maladies* (Frédéric Perrin).

En matière de gestion des crises, qui ne se limitent pas aux catastrophes naturelles, elle a établi un rapport relatif au *rôle de l'échelon zonal en matière de planification de crise (mission « sécurité civile »)* Philippe Sauzey, Pascal Mathieu et participé à plusieurs missions destinées à évaluer les dégâts subis par les collectivités territoriales lors d'événements climatiques graves, notamment en Ardèche, Lozère, Aveyron, Hérault et dans le Gard (Tristan Florenne et François Henry), dans les Alpes-Maritimes et le Var (Philippe Sauzey et Nicolas Clouët), la Haute-Corse et le Var (Maxime Tandonnet).

Elle a enfin contribué au rapport d'*évaluation du plan de prévention des submersions rapides dans les outre-mer* (Pierre Bourgeois, Jean-Patrick Ridaoo) et participe à l'analyse des mesures de *défense des forêts contre l'incendie* (Alexandre Gohier del Re, Marie Grandjean).

L'IGA ET LES GRANDES RÉFORMES ADMINISTRATIVES

La loi du 16 janvier 2015 a refondé la carte des régions. La loi du 7 août 2015 relative à la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRE) a clarifié la répartition des compétences entre collectivités et renforcé les régions ainsi que les intercommunalités. L'IGA a contribué à la réflexion sur la mise en œuvre de ces réformes, qui doit être engagée parallèlement au processus de modernisation de l'action publique.

LA RÉFORME DE L'ÉTAT

La refonte de la carte des régions entraîne une profonde réorganisation des services déconcentrés de l'État. Conjointement avec l'IGF et l'IGAS et avec le concours de huit inspections ministérielles, l'IGA a piloté un rapport destiné à préparer l'*évolution de l'organisation régionale de l'État consécutive à la nouvelle délimitation des régions* (Valérie Péneau, Hervé Masurel, Eric Ferri et Anne Tagand). Le rapport formule diverses propositions dont l'objectif commun est de parvenir à une déconcentration effective du fonctionnement de l'Etat sous le pilotage du préfet de région avec à ses côtés les directeurs régionaux.

Cette importante réorganisation de l'État s'inscrit dans la continuité de profondes réformes de ses administrations déconcentrées, qui se sont notamment traduites par la mise en place des directions départementales interministérielles (DDI). L'IGA, conjointement avec les inspections des ministères concernés, conduit, sous l'égide du secrétariat général du Gouvernement, un programme annuel d'évaluation des DDI, destiné à analyser leur fonctionnement et à proposer les améliorations souhaitables. En 2015, 17 évaluations de DDI ont été réalisées et ont donné lieu à un *rappor de synthèse* (Werner Gagneron).

Enfin, l'Etat poursuit sa politique de simplification administrative, à laquelle ont contribué les recommandations du rapport relatif à la *réforme des commissions consultatives locales* (Marie-Louise Simoni, Frédéric Pi-chon et Jean-Patrick Ridaoo).

CATHERINE FERRIER

Inspectrice générale de l'administration, préfète du Lot

Q / Dans l'exercice de votre métier de préfète, que vous apporte votre expérience d'inspectrice générale de l'administration ?

R / L'IGA est une école du doute. Celui-ci persiste tant qu'une position ne peut pas être étayée par un constat et des faits. Les idées préconçues sont exclues comme elles doivent l'être dans la fonction de préfet. Cette exigence d'analyse m'est utile au quotidien et dans tous les domaines, notamment pour la résolution de problèmes : il faut d'abord poser un diagnostic avant de déterminer ce qu'il convient de faire.

Pour y parvenir, il faut, comme dans le cadre d'une mission IGA, se mettre d'abord dans une posture d'écoute et d'incitation de l'interlocuteur à s'exprimer.

J'ai également appris, dans mon expérience professionnelle antérieure, et en particulier lors des missions effectuées à l'IGA, à avoir une vision des enjeux et de la réalité du fonctionnement de la « machine gouvernementale ». Ce qui est nécessaire pour rédiger un rapport l'est aussi pour piloter des services et intervenir publiquement dans diverses enceintes pour dégager des perspectives. Il faut toujours retrouver le sens de l'action publique, et la parole du Préfet sur ce point est très attendue.

L'IGA, corps d'inspection, est

aussi une école de rigueur qui conduit à un management très exigeant pour les équipes, par exemple en termes de qualité rédactionnelle, d'analyse juridique, de contrôle qualité... Enfin un préfet, aujourd'hui, doit maîtriser des questions parfois très techniques. L'IGA apprend à « mettre la main dans le cambouis » et donne de l'agilité intellectuelle pour « sauter du coq à l'âne ».

Q / En tant que préfète, qu'attendez-vous de l'IGA ?

R / Il est important de savoir que, sur un sujet correspondant à un problème auquel l'Etat est confronté dans un département, un rapport existe. C'est un moyen de tirer parti de l'expérience vécue ailleurs et des solutions mises en œuvre, une sorte de « leçons de choses ». Pour ce faire, il serait utile que nous soyons informés des conclusions de celles-ci, si possible sous une forme très courte et orientée sur les aspects opérationnels. Nous avons aussi besoin de « fiches process » et de guides d'auto-diagnostic. Ils permettent en effet d'identifier les points clefs de vérification du bon fonctionnement des services, en particulier pour la délivrance des titres. Nous manquons de temps pour lire des documents complets. Enfin il serait utile que nous soyons informés des missions nouvelles qui peuvent nous

concerner, de manière à pouvoir faire part aux inspecteurs missionnés, de nos difficultés ou avis sur la question. Une sorte d'appel à témoins, y répondrait qui veut : il arrive que nous ayons des connaissances très approfondies sur des sujets, au regard du contexte local, et ces connaissances peuvent être utiles aux missionnés.



LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE

Parallèlement à ces importantes réformes interministérielles, le ministère de l'intérieur poursuit son programme de modernisation auquel l'IGA est étroitement associé. Le rapport relatif à *l'organisation et à la performance des fonctions support au sein du ministère de l'intérieur* (Alain Larangé et Chrystelle Naudan-Carastro) constate que le financement de ces fonctions par plusieurs programmes budgétaires conduit à une dispersion des moyens et des compétences ainsi qu'à des doublons. Il préconise la création d'un programme budgétaire de « soutien de la sécurité intérieure ».

Dès 2013, le ministère de l'intérieur a souhaité rassembler, à l'échelon zonal, l'essentiel des fonctions support de ses services déconcentrés au sein des secrétariats généraux pour l'administration du ministère de l'intérieur (SGAMI). Le rapport d'*audit-conseil des SGAMI* (Jacques Schneider et Noémie Angel) constate que l'ambition initiale d'une gestion de l'ensemble des fonctions support de la police et de la gendarmerie au niveau zonal n'est pas encore atteinte. Il recommande notamment de réformer la gouvernance des fonctions support pour dépasser les blocages et d'étendre le périmètre des SGAMI à la sécurité civile.

L'IGA a, enfin, conduit un *audit de l'exercice de la tutelle sur les opérateurs du ministère de l'intérieur* (Sophie Delaporte, Frédéric Perrin et Anne Badonnel). Les risques identifiés conduisent à recommander, notamment, la clarification du cadre stratégique de chaque opérateur, l'adaptation de l'organisation de la direction de tutelle à cette fonction,

l'association de tous les services concernés et l'élaboration d'outils de pilotage adaptés. L'échelon ministériel doit, par ailleurs, se positionner comme pilote des actions communes, fournisseur d'appui méthodologique et animateur du questionnement stratégique.

Le rapport relatif à *l'évaluation de la fonction immobilière au ministère de l'intérieur* (Rémi Duchêne et Frédéric Pichon) constate, quant à lui, la dégradation du parc immobilier de ce ministère. Pour consolider la programmation stratégique en la matière, il préconise notamment la création d'un comité stratégique pour l'immobilier, présidé par le secrétaire général du ministère, et la mise en œuvre d'un plan d'action ambitieux.

Enfin, l'IGA, dans la continuité des travaux conduits les années précédentes sur les mutualisations, a dressé le bilan et défini les perspectives des *mutualisations en matière de formation professionnelle des agents de l'Etat* (Corinne Desforges et Philippe Bodino).

LA RÉFORME DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

La dotation globale de fonctionnement (DGF) constitue une ressource financière primordiale pour les collectivités territoriales. Or, selon le rapport *Pour une dotation de fonctionnement équitable et transparente : osons la réforme!*, des parlementaires Christine Pires Beaune et Jean Germain, réalisé avec le concours de l'IGA (Hélène Martin) cette dotation est

aujourd'hui souvent perçue comme une source de financement inéquitable et opaque. Le rapport formule plusieurs propositions pour accroître sa transparence, son efficacité et son équité.

Les collectivités territoriales opèrent dans un champ de normes complexe et en permanente évolution. En dépit de l'effort de simplification engagé depuis plusieurs années, le rapport relatif à la *régulation des normes*

applicables aux collectivités territoriales (Dominique Dalmas et Damien Reberry) souligne que des progrès importants sont encore possibles. Il propose notamment des modalités d'association plus étroite des collectivités à l'élaboration des normes et une clarification des conditions dans lesquelles elles peuvent adapter les normes de portée générale au contexte local.

PIERRE BERGÈS

Inspecteur de l'administration
Directeur adjoint du cabinet de la ministre de la décentralisation et de la fonction publique



Q / En 2015, vous êtes devenu directeur adjoint de cabinet de Marylise Lebranchu, comment percevez-vous l'IGA depuis ce nouveau poste ?

R / L'IGA dispose d'une expertise reconnue en matière de fonction publique et de gestion des collectivités territoriales. Plusieurs des rapports qu'elle a réalisés ou auxquelles elle a contribué nous ont été extrêmement utiles cette année : à titre d'exemple, je citerai celui sur la mutualisation au sein du bloc communal, celui de la sur la dotation globale de fonctionnement, ou encore celui sur les normes applicables aux collectivités territoriales. Je considère que l'évaluation et le diagnostic sont, en eux-mêmes, importants. Mais l'IGA nous apporte aussi des propositions de réformes parfois très abouties et, dans certains cas, elle joue un rôle de médiateur entre les différents acteurs impliqués. Pour les trois rapports que je viens de citer, les traductions opérationnelles de certaines propositions importantes ont

été extrêmement rapides. Je lis aussi avec attention les rapports réguliers sur le fonctionnement des services : à titre d'exemple, je considère que le rapport annuel sur les directions départementales interministérielles est une source d'information extrêmement précieuse.

Q / Que vous apporte votre passage par l'IGA dans vos fonctions ?

R / La vision interministérielle et inter-administrations publiques des politiques publiques est un atout essentiel, de même que l'habitude de travailler avec les administrations centrales comme décentralisées. Mais au-delà de ces aspects généraux, les missions que j'ai effectuées à l'IGA m'ont aussi doté de compétences techniques très précieuses pour mes fonctions actuelles, qu'il s'agisse de questions de RH ou de finances publiques locales.

''

UNE ACTIVITÉ DE SOUTIEN
AUX DÉCIDEURS
ET DE CONTRÔLE
DES ACTEURS
DES POLITIQUES PUBLIQUES

3

L'EXIGENCE D'EXEMPLARITÉ DE L'ADMINISTRATION

Si l'IGA exerce souvent une mission de conseil, il s'agit d'abord d'un service de contrôle qui veille au respect de la réglementation et des normes déontologiques par les services.

Les contrôles réguliers dans les services déconcentrés lui confèrent une importante expertise en matière de lutte contre la fraude qu'elle soit externe (commise par des usagers) ou interne (commise par des agents de l'administration). En 2015, elle a remis un rapport de synthèse relatif au *contrôle interne de la délivrance des titres dans les préfectures et sous-préfectures* (Jean-Pierre Battesti), fondé sur les audits effectués depuis 2012. Dans le même cadre de lutte contre la fraude, l'IGA a, par ailleurs, remis un rapport relatif aux *vulnérabilités à la fraude du système d'immatriculation des véhicules* (Werner Gagneron et Sophie Planté).

En outre, comme chaque année l'IGA, a réalisé plusieurs **rapports d'enquête administrative** visant à établir les faits à la suite de dysfonctionnements ou de fautes supposés (notamment en raison de suspicions de fraudes ou de comportements non-conformes au statut de la fonction publique). Certains de ces rapports ont été remis en amont d'une **procédure disciplinaire**.

En 2013, l'IGA avait formulé des préconisations visant à corriger les défaillances du dispositif de gestion des frais d'enquête et de surveillance de la police nationale (dotation en numéraire d'environ 10,5M€ à l'époque). Le rapport relatif au *système de gestion et de contrôle des frais d'enquête et de surveillance* (Alain Larange et Jean-Pierre Battesti), remis en 2015, a permis de contrôler la bonne application des mesures préconisées.

Par ailleurs, l'IGA a réalisé quatre rapports de *contrôle de l'emploi des moyens liés à l'exercice de la fonction préfectorale* (Alexandre Gohier del Re et Eric Ferri ; Philippe Lamy et Sophie Planté).

Enfin, la mission de contrôle de l'IGA s'étend aux fonds européens, dans le cadre de la CICC (commission interministérielle de coordination des contrôles), dont Jean-Pascal Cogez assure la vice-présidence. Parmi les rapports produits en 2015, l'un portait, à titre d'exemple, sur l'*audit des procédures de vérification des marchés passés par Réseau Ferré de France (RFF) et bénéficiant du FEDER* (Jean-Pascal Cogez, Hélène Martin et Bruno Roussel). Par ailleurs, en 2015, la mission a engagé le processus de désignation des nouvelles autorités de gestion régionales pour la génération 2014-2020, soit près de 20 audits ouverts durant le dernier trimestre.



Mission CICC - contrôle des fonds européens.

LE CONTRÔLE D'ASSOCIATIONS OU DE FONDATIONS RECONNUES D'UTILITÉ PUBLIQUE OU BÉNÉFICIANT DE FINANCEMENTS PUBLICS

L'IGA est compétente pour contrôler les associations et les fondations reconnues d'utilité publique. Cette fonction est assurée dans le cadre d'une mission permanente (coordonnateur : **Marc-René Bayle**).

En 2015, l'IGA a effectué une mission d'audit sur la **fondation Louis Lépine** (**Agnès Fontana**), qui propose des prestations sociales aux agents de la préfecture de police, et une mission de **suivi et de contrôle des organismes chargés de l'action sociale du ministère de l'intérieur** (**Marc-René Bayle et Sylvie Escande-Vilbois**). Ces organismes ne bénéficient pas tous de la reconnaissance d'utilité publique mais sont soumis à un contrôle de l'IGA dès lors qu'ils perçoivent une subvention du ministère de l'intérieur.

L'IGA exerce, conformément à la loi du 13 août 2004 de modernisation de la sécurité civile, une mission de contrôle des associations agréées de sécurité civile. Dans ce cadre, elle a effectué, en 2015, un contrôle de la **Société nationale de sauvetage en mer** (**Marie-Hélène Debart et Yasmina Goulam**).

L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ET LE CONSEIL AUX RESPONSABLES PUBLICS

Les décideurs politiques ont besoin d'une analyse objective des conditions de mise en œuvre des politiques publiques, soit au plan national, soit sur un territoire.

A l'échelle nationale, l'IGA contribue aux évaluations de politiques publiques effectuées dans le cadre de la Modernisation de l'action publique (MAP), animée par le secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP). En 2015, l'inspection a ainsi remis un rapport d'**évaluation de la police de l'environnement** (**Didier Chabrol**), et a entamé deux missions relatives à l'**évaluation de la politique de délivrance et de sécurisation des titres** (**JP. Battesti et S. Planté**) et à l'**évaluation de la politique de contrôle des transports routiers** (**Jean-Pierre Dalle**). Des politiques publiques nationales sont évaluées hors du cadre de la MAP. A titre d'exemple, l'IGA a participé en 2015 à une mission sur les **dispositifs de prévention et de lutte contre les violences faites aux femmes** (**Nacéra Haddouche**) et un rapport relatif à l'**application de la loi du 1^{er} octobre 2014 relative aux taxis et aux voitures de transport avec chauffeur** (**Werner Gagneron, Nicolas Géraud et Salvator Erba**) qui a identifié les mesures mises en œuvre, celles qui ne l'étaient pas et risquaient de prendre du retard, et les difficultés rencontrées.

Lorsqu'elle porte sur un territoire particulier, une mission joue, au-delà de sa fonction éventuelle de contrôle, un rôle de conseil sur la stratégie, le management et les relations avec les partenaires de la structure. Les recommandations de l'IGA sont notamment nourries par les constats effectués dans d'autres services similaires.

L'IGA a ainsi conduit, dans le cadre d'une mission permanente (**Olivier Diederichs**), **quatre missions d'évaluation des politiques locales de sécurité**, conjointement avec l'IGPN et l'IGGN. A l'échelle d'un département, l'action du préfet et des services de sécurité, ainsi que les partenariats avec les collectivités territoriales, sont attentivement examinés. Des recommandations sont ensuite formulées à l'issue d'une procédure contradictoire.

De manière similaire, avec le concours de l'IDSC, cinq **services départementaux d'incendie et de secours (SDIS)** ont été évalués (**Jean-Patrick Ridao, Nicolas Cloüet, Jacques Fournier, François Henry, Patrick Lunet, Gregory Valot, Michel Aubouin**), dans le cadre d'une mission permanente (coordonnateurs : **Philippe Cannard et Nicolas Cloüet**). Ces missions sont l'occasion d'apporter un conseil stratégique au préfet, au président du conseil départemental et au directeur du SDIS, sur le fonctionnement de ce service opérationnel.

Les **évaluations des directions départementales interministérielles** (**Werner Gagneron**), mentionnées plus haut, constituent la troisième catégorie de missions permanentes de conseil aux responsables de services déconcentrés.

Une dizième mission permanente a été créée en 2015 à la demande du ministre de l'Intérieur et en concertation avec le secrétaire général du ministère: elle porte sur l'évaluation des préfectures, de leur rôle au sein de l'administration territoriale de l'Etat, des difficultés rencontrées et des bonnes pratiques à diffuser (**Marianne Bondaz et Werner Gagneron**).

C'est ce même souci d'évaluer les politiques publiques, sur un territoire urbain en grande difficulté, qui a conduit le Premier ministre à confier à l'IGA le pilotage d'une mission interministérielle d'**évaluation et d'orientation des politiques publiques mises en œuvre à Grigny, dans l'Essonne** (**Michel Aubouin et Grégory Valot**).

''

DU RAPPORT
À LA DÉCISION



L'IGA doit s'efforcer de concevoir des recommandations qui concilient réalisme et créativité. Elle doit aussi parfois dépasser le cadre de sa commande initiale, si elle constate, à la faveur des investigations conduites dans le cadre d'une mission, des problèmes qui n'auraient pas été identifiés.

Les cinq exemples suivants, tirés de missions réalisées en 2015 dans divers domaines, témoignent du rôle que peut et doit jouer un rapport pour éclairer et préparer la décision politique.

LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE DOCUMENTAIRE

Les missions réalisées dans plusieurs préfectures ont permis de mettre en exergue des points de fragilité et de proposer des mesures pour y remédier. La synthèse mentionnée plus haut identifie des dispositions à prendre, par exemple en matière de consultation du fichier des personnes recherchées, d'organisation des services de délivrance des certificats d'immatriculation ou encore de mise en place de contrôles internes. Un travail collaboratif, par delà la production des rapports, entre l'IGA et le secrétariat général du ministère de l'Intérieur, permet de donner les instructions nécessaires. Il garantit également une pleine prise en compte de la lutte contre la fraude dans la conduite des évolutions prévues par le plan « préfectures nouvelle génération ».

LE CONTRÔLE DES ARMES

La mission déjà citée sur *le contrôle des armes* a recommandé *dans le cadre de son rapport classifié* un ensemble de mesures importantes qui ont été reprises dans le « plan national de lutte contre les armes illégalement détenues » arrêté par le Gouvernement peu après la remise du rapport.

LA RÉFORME DE LA GESTION DES LISTES ÉLECTORALES

Un rapport d'octobre 2014, *Moderniser l'organisation des élections* (Corinne Desforges, Gabriel Morin et Louis Pauty), avait, par delà les questions posées dans la lettre de mission, identifié la nécessité de fiabiliser les listes électorales en évitant les doubles inscriptions grâce à un « fichier électoral unique ».

En avril 2015, il a été demandé à l'IGA, à l'IGF et à l'Inspection générale de l'INSEE de procéder à une étude approfondie des modalités de création de ce dispositif en lui assignant l'objectif fixé par le Président de la République de réduire à un mois le délai entre la date limite d'inscription sur une liste électorale et le jour du scrutin.

Le rapport de juin 2015 relatif à la *réforme des modalités de gestion des listes électorales* (Hervé Masurel et Louis Pauty), s'inscrivant dans la droite ligne du précédent rapport, décrit précisément l'ensemble des composantes juridiques, informatiques et organisationnelles du projet. Celles-ci ont recueilli l'accord des ministres concernés.

LE RENFORCEMENT DE LA DÉLÉGATION À LA SÉCURITÉ ET LA CIRCULATION ROUTIÈRES (DSCR)

Un rapport d'évaluation de politique publique avait porté en 2014 sur la sécurité routière. Plusieurs de ses préconisations ont été concrétisées en 2015. Ce rapport ayant souligné la fragilité de la délégation à la sécurité et à la circulation routières, un diagnostic a été demandé à l'IGA (Sylvie Escande-Vilbois et Maxime Ahrweiller) en vue de déterminer les moyens supplémentaires dont la DSCR a besoin et les améliorations à apporter à son organisation et à son fonctionnement.

EMMANUEL BARBE

Magistrat,
Délégué à la sécurité
et à la circulation routières



L'IMMIGRATION ET L'ASILE

La loi relative à la réforme de l'asile du 29 juillet 2015 et le projet de loi relatif aux étrangers reprennent des préconisations contenues dans des rapports remis en 2013 et 2014 sur l'asile et sur les conditions de délivrance des titres de séjour aux étrangers: ainsi, par exemple, la réorganisation de l'accueil des demandeurs d'asile, la nouvelle répartition géographique des hébergements sur le territoire ou encore la délivrance des titres de séjour pluriannuels.

Q / Vous avez été nommé délégué à la sécurité et à la circulation routières en avril 2015, peu avant que l'IGA n'entame un travail d'audit sur la DSCR. Qu'attendiez-vous de cette démarche ?

R / Le rattachement de la DSCR au ministère de l'intérieur a soulevé de nombreux problèmes humains, organisationnels, informatiques etc. Il fallait en dresser un bilan objectif et évaluer de manière rigoureuse les mesures à prendre et les moyens à dégager pour remédier à ces difficultés. Ce diagnostic devait être effectué par des auditeurs indépendants ayant une expérience du management public. Ceci explique que notre équipe s'est mise à la disposition de la mission sans aucune réserve.

Q / A l'issue de cet exercice, quel bilan en tirez-vous ?

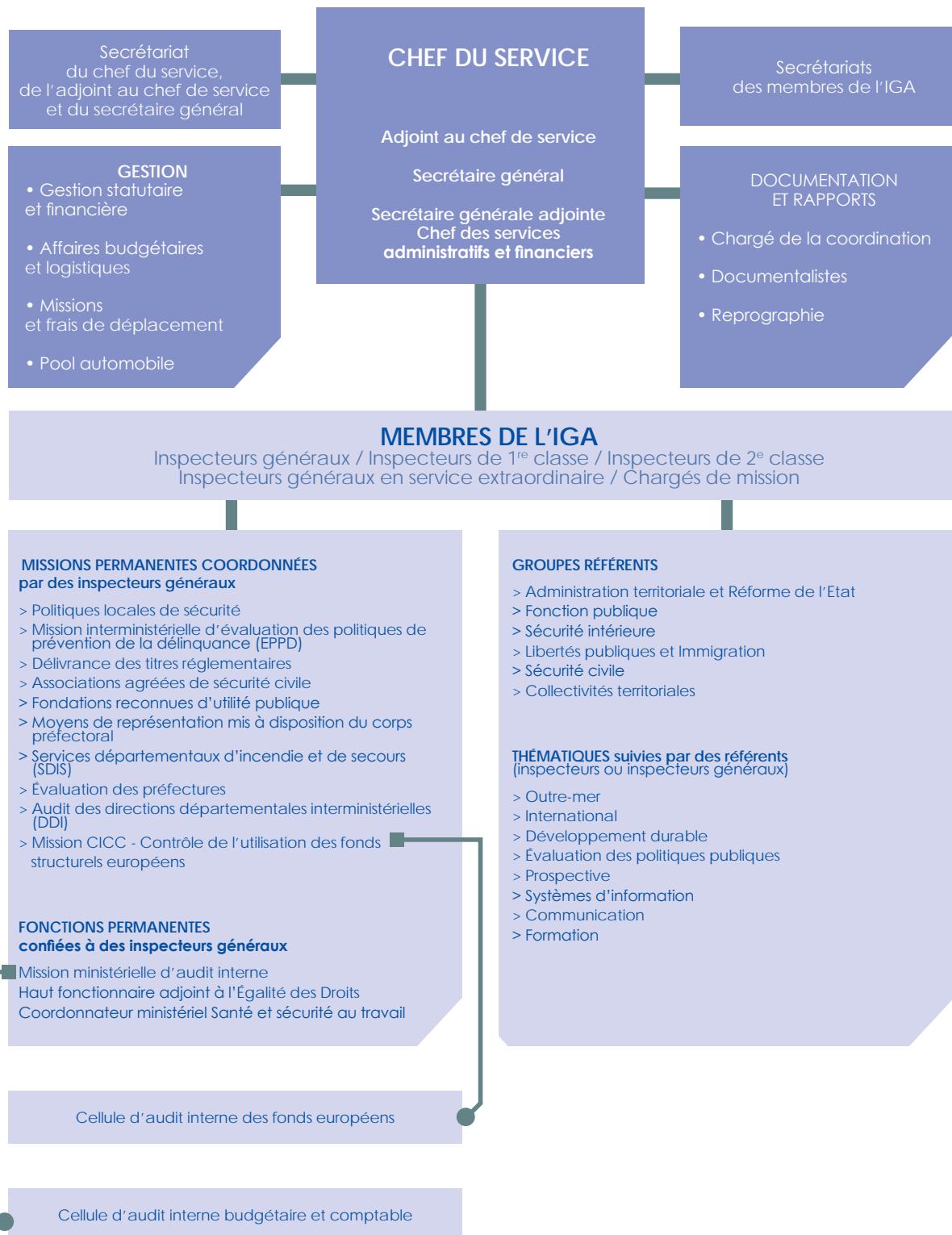
R / Un bilan extrêmement positif ! L'approche bienveillante de la mission a créé un climat de confiance qui a permis à chaque échelon hiérarchique de notre équipe, et donc pas seulement à celui de l'équipe de direction, de s'exprimer sur les progrès constatés, les difficultés qui doivent encore être traitées, les solutions envisageables. Les agents disent aux inspecteurs des choses qu'ils peuvent avoir du mal à formuler clairement devant leur supérieur hiérarchique. De même, la mission joue un rôle de médiateur entre les structures pour dépasser leurs éventuelles incompréhensions.

En quelques mois, la mission a dressé un diagnostic très précis, fondé sur un travail minutieux et une méthodologie solide. Il s'agit de véritables professionnels de l'organisation administrative. Pour un chef de service, leurs conseils sont extrêmement précieux. Ce rapport sera, pour moi, un levier pour porter des réformes indispensables.

ANNEXES



ORGANIGRAMME DE L'IGA EN 2015



MEMBRES DE L'IGA EN FONCTION AU 31 DÉCEMBRE 2015

Chef du service
MICHEL ROUZEAU

Adjoint au chef du service
HERVÉ MASUREL

Secrétaire général
ÉRIC FERRI

INSPECTEURS GÉNÉRAUX

Michel	AUBOUIN	Nicolas	GERAUD
Jean-Pierre	BATTESTI	Alexandre	GOHIER DEL RE
Marianne	BONDAZ	Nacera	HADDOUCHE
Philippe	CANNARD	Philippe	LAMY
Jean-Pascal	COGEZ	Virginie	MAGNANT
Hélène	de COUSTIN	Valérie	PÉNEAU
Jean-Pierre	DALLE	Frédéric	PERRIN
Dominique	DALMAS	Jean	RIDAO
Marie-Hélène	DEBART	Jean-François	ROCCHI
Sophie	DELAPORTE	Gilles	SANSON
Corinne	DESFORGES	Philippe	SAUZEY
Olivier	DIEDERICHS	Jacques	SCHNEIDER
Rémi	DUCHÈNE	Marie-Louise	SIMONI
Sylvie	ESCANDE-VILBOIS	Maxime	TANDONNET
Tristan	FLORENNE	Arnaud	TEYSSIER
Jacques	FOURNIER		
Werner	GAGNERON		

INSPECTEURS DE 1^{re} CLASSE

Noémie	ANGEL	Hélène	MARTIN
Anne	BADONNEL	Chrystelle	NAUDAN-CARASTRO
Pierre	BOURGEOIS	Frédéric	PICHON
Nicolas	CLOÜET	Sophie	PLANTÉ
Salvator	ERBA	Bénédicte	RENAUD-BOULESTEIX
Renaud	FOURNALÈS	Grégory	VALOT
Yasmina	GOULAM		

INSPECTEURS DE 2^e CLASSE

Maxime	AHRWEILLER
Justin	BABILOTTE
Gabriel	MORIN
Damien	REBERRY
Anne	TAGAND

INSPECTEURS GÉNÉRAUX EN SERVICE EXTRAORDINAIRE

Marc-René	BAYLE	Philippe	REY
Yves	DURUFLÉ	Patrick	REIX
Joël	FILY	Richard	SAMUEL
Dominique	LACROIX		

CHARGÉS DE MISSION

Philippe	BODINO	Pascal	MATHIEU
Marie	GRANDJEAN	Louis	PAUTY
François	HENRY	Bruno	ROUSSEL

“

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :
Michel ROUZEAU

CONCEPTION / RÉDACTION :
Hervé MASUREL – Gabriel MORIN
assistés de Guy HAMON

CRÉDITS PHOTO :
AFP – PHOTO
Ministère de l'intérieur - Dicom
Ministère de l'intérieur - IGA

CONCEPTION / RÉALISATION :
Dicom

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