



MINISTÈRE  
DE  
L'INTÉRIEUR



# IGA

RAPPORT D'ACTIVITÉ / 2017  
de l'inspection générale de l'administration

# ÉDITORIAL

Année charnière pour l'action gouvernementale, à la suite des scrutins présidentiel et législatif, l'année 2017 l'a été également pour l'inspection générale de l'administration.

Installée dans ses nouveaux locaux de l'immeuble Lumière aux côtés de plusieurs directions et services du ministère de l'intérieur, l'IGA dispose désormais d'un lieu unique, fonctionnel et équipé dans des conditions adéquates, qui lui permettent tout à la fois d'échanger en présence ou à distance de ses partenaires, d'assurer la confidentialité de ses travaux, notamment classifiés, et de procurer confort de travail et convivialité au collectif de ses membres et de ses collaborateurs.

Agile dans ses modes d'intervention, l'inspection a été en mesure de fournir, dans les premiers mois d'activité de la nouvelle équipe gouvernementale, l'appui de ses membres dans la conception et la mise en œuvre de chantiers importants : action publique 2022, mise en œuvre du parcours d'identification numérique, police de sécurité du quotidien, conférence nationale des territoires, assises des outre-mer...

De même, des événements particuliers ou des crises ont conduit le service à faire preuve de réactivité en intervenant dès

leur survenance, soit sur le mode de l'enquête administrative (survenance de fraudes à la délivrance de titres d'identité ou de séjour, conditions d'emploi des forces de l'ordre), soit par des retours d'expérience (épisodes cycloniques, inondations).



Les grandes transformations conduites par le ministère de l'intérieur, comme le plan préfectures nouvelle génération, ont fait l'objet de travaux d'évaluation permettant de mesurer l'atteinte des objectifs fixés en termes de qualité de service, de trajectoire budgétaire et de rationalisation des moyens.

Parallèlement, les missions permanentes de l'inspection (préfectures, directions départementales interministérielles, fondations reconnues d'utilité publique,

politiques locales de sécurité, contrôle des fonds européens, services départementaux d'incendie et de secours...) et la mission ministérielle d'audit interne ont alimenté les équipes centrales et territoriales en rapports particuliers, propres à éclairer les décideurs sur le fonctionnement des services, les risques encourus et leur degré de maîtrise, et les actions nationales à conduire pour appuyer les transformations.

La dimension interministérielle des travaux d'inspection générale a été largement explorée au cours de l'exercice 2017, avec une intensité particulière des missions ultramarines dans des territoires en difficulté (Guyane, Mayotte) ainsi que la production de nombreuses contributions dans le champ des collectivités territoriales et de leurs établissements.

Enfin le service a renoué avec la pratique du séminaire annuel de travail, en organisant des échanges sur le thème de l'innovation dans les outils de travail et les pratiques de management, autour de responsables publics engagés dans des démarches de transformation et grâce à l'appui logistique de l'école des officiers de la gendarmerie nationale.

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



# SOMMAIRE

## 2017 en chiffres et en images

<b>1. Une inspection en mouvement.....</b>	<b>9</b>
1.1 Un ancrage ministériel, une vocation interministérielle .....	11
1.2 Une méthodologie collégiale et exigeante.....	13
1.3 Une inspection ouverte et réactive.....	17
1.4 Des compétences reconnues .....	25
<b>2. Une inspection dans l'action.....</b>	<b>29</b>
2.1 Les missions de l'IGA en 2017 .....	31
2.2 L'IGA au cœur de l'actualité.....	34
2.3 L'IGA au service de la décision publique.....	43
2.4 L'IGA en appui face aux crises.....	43
<b>3. L'IGA vue par un grand témoin .....</b>	<b>47</b>
<b>4. Annexes .....</b>	<b>49</b>
Organigramme fonctionnel de l'IGA en 2017 .....	50
Membres du service de l'IGA en fonction au 31 décembre 2017 .....	51
Membres du corps en fonction hors de l'IGA au 31 décembre 2017 .....	52
Charte de déontologie de l'IGA .....	54
Index des sigles utilisés.....	57



# Inspection générale de l'administration





# 2017

*en chiffres et en images*

64 hauts-fonctionnaires en activité à l'IGA  
(membres du corps et autres positions statutaires)

---

37 membres du corps en fonction hors de l'IGA

---

118 rapports remis

---

194 déplacements en métropole  
(hors région parisienne) et en outre-mer

---

9 missions et fonctions permanentes

---

6 groupes référents et groupe de travail

---

5 référents thématiques

---

2 missions d'audit  
(mission ministérielle d'audit interne  
et mission de contrôle  
de l'utilisation des fonds européens)

---



”

Une inspection  
en mouvement

1



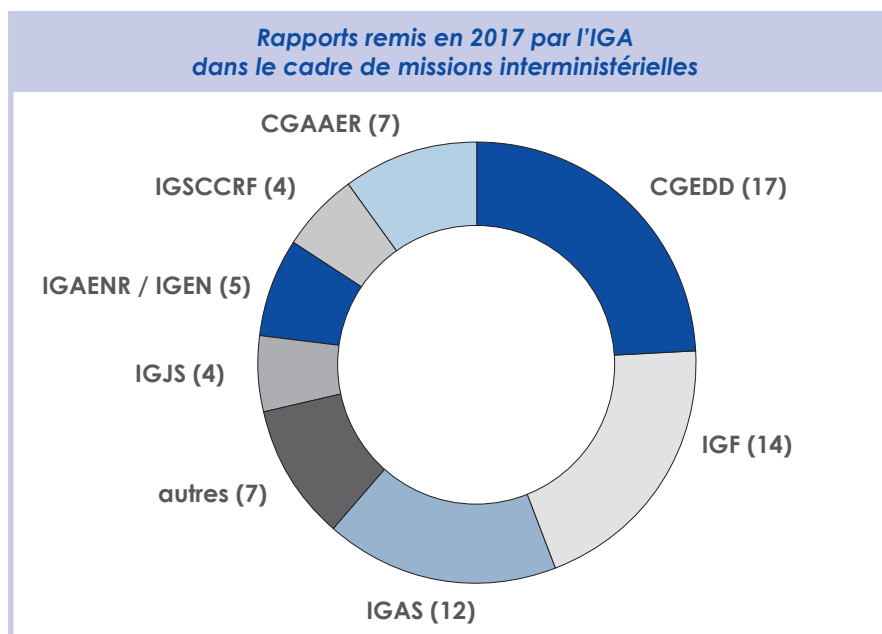


## 1.1 UN ANCRAGE MINISTÉRIEL, UNE VOCATION INTERMINISTÉRIELLE

L'inspection générale de l'administration (IGA) est l'héritière depuis Necker d'une longue tradition de contrôle. Elle est, de par son statut, interministérielle à l'instar de l'inspection générale des finances (IGF) et de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS). Elle peut ainsi se voir confier des missions par le Premier ministre ou par tout autre membre du Gouvernement. Outre le ministère de l'intérieur, elle est

l'inspection générale de référence pour le ministère des outre-mer et celui de la cohésion des territoires.

Ce positionnement l'amène à conduire une majorité de missions avec d'autres corps d'inspection ou de contrôle. En 2017, l'IGA a remis 118 rapports, dont 83 (soit 70%) dans le cadre de missions inter-inspections, le plus souvent interministérielles.

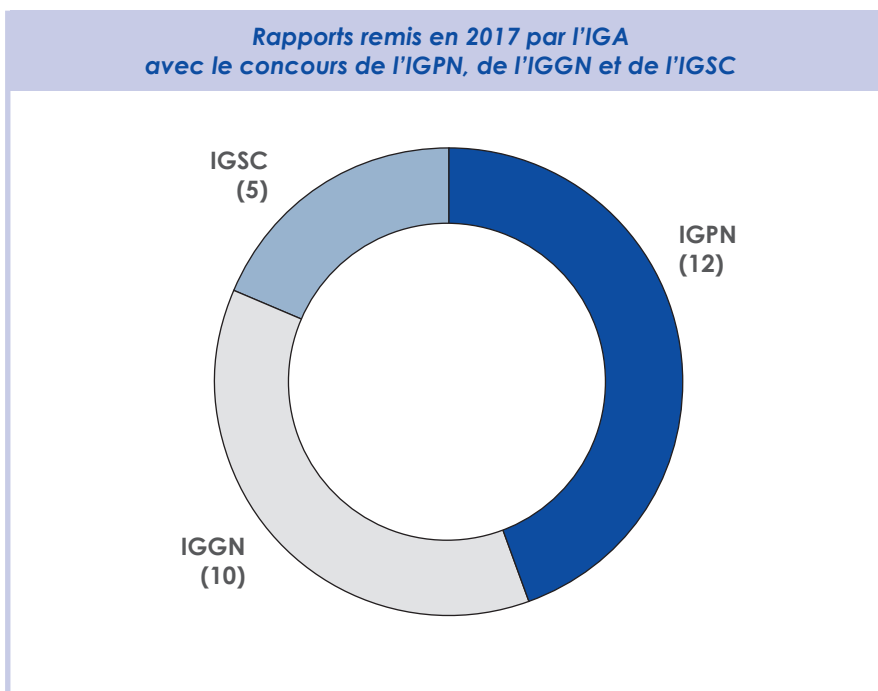


Source : IGA (données au 31 décembre 2017, hors rapports CICC)

Lecture : Le cumul du nombre de rapports par inspection est supérieur au nombre total de rapports inter-inspections, les missions pouvant regrouper – outre l'IGA – plusieurs autres inspections. Autres : CGefi, CGA, IGAC, IGAM, IGJ.

L'IGA réalise de nombreuses missions dans le champ du ministère de l'intérieur, et notamment dans celui de la sécurité. Elle le fait souvent avec les inspections générales « métier » du ministère : l'inspection générale de la police nationale

(IGPN), l'inspection générale de la gendarmerie nationale (IGGN), l'inspection générale de la sécurité civile (IGSC) et, dans une moindre mesure, l'inspection générale de la sécurité intérieure (IGSI).



Source : IGA (données au 31 décembre 2017)

Lecture : Le cumul du nombre de rapports par inspection est supérieur au nombre total de rapports inter-inspections, les missions pouvant regrouper – outre l'IGA – plusieurs autres inspections.

Cette coopération inter-inspections permet de renforcer la qualité des rapports, les autres inspections apportant une connaissance des

métiers et des institutions qui peut aussi faciliter la mise en œuvre des recommandations.

## 1.2 UNE MÉTHODOLOGIE COLLÉGIALE ET EXIGEANTE

### Indépendance et collégialité

Le statut de l'IGA stipule que les inspecteurs « *rendent compte individuellement de leurs missions par des rapports* » qui sont transmis aux ministres commanditaires des travaux. Pour autant, la collégialité est organisée au sein de chaque mission qui comprend toujours au moins deux personnes, voire davantage dans les missions inter-inspections.

Elle s'exerce aussi, tout au long des missions, avec les collègues de l'inspection qui peuvent apporter leur expertise du domaine ainsi qu'avec l'équipe de direction. Dans le cadre d'un processus « qualité », une relecture systématique des rapports par d'autres membres du service, intervenant à titre de « miroir », est prévue afin d'aider les auteurs à fiabiliser leurs travaux par le prisme d'un regard extérieur.

Elle s'appuie également sur l'organisation transversale de l'IGA. Les sept missions permanentes veillent à la cohérence des travaux menés dans le cadre de missions récurrentes, telles que les politiques locales de sécurité ou l'examen de l'organisation et du fonctionnement des directions départementales interministérielles (DDI). Les cinq groupes référents et le groupe de travail constituent des lieux d'échange informels d'informations et de points de vue sur des domaines d'intervention majeurs de l'inspection, tels que les libertés publiques, les titres et l'immigration, les territoires et les collectivités territoriales, ou encore la sécurité civile et la gestion de crise. Plusieurs membres de l'inspection assurent des fonctions permanentes ou ont été désignés référents thématiques.



Réunion du comité de corps de l'IGA



## ” INTERVIEW D'ALAIN LARANGÉ, INSPECTEUR GÉNÉRAL DE L'ADMINISTRATION HONORAIRE, RÉFÉRENT DÉONTOLOGUE DE L'IGA

**Q / Vous venez d'être nommé déontologue de l'IGA, comment imaginez-vous cette mission ?**

**R /** Cette fonction est nouvelle. Il convient, selon moi, de l'aborder sans a priori. Elle sera ce que collectivement nous en ferons.

Bien entendu, je me situerai dans le cadre fixé par les textes, comme le rappelle la note de service du chef de l'inspection en date du 11 décembre 2017 : « tout fonctionnaire a le droit de consulter un référent déontologue, chargé de lui apporter tout conseil utile au respect des obligations et des principes déontologiques », tels qu'ils sont désormais inscrits dans le statut de la fonction publique. S'agissant de l'IGA, ces règles et principes ont été déclinés au regard des spécificités du métier dans sa charte qui a été actualisée.

Au-delà des textes, s'il est vrai que la

déontologie consiste à se poser de bonnes questions avant qu'il ne soit trop tard, la possibilité de solliciter un tiers peut être utile pour un fonctionnaire qui se pose ces questions. Le référent déontologue a vocation à être ce tiers.

Je suis donc à la disposition des collègues de l'inspection qui s'interrogent sur un risque de conflit d'intérêts ou sur tout autre sujet déontologique et qui souhaitent échanger à ce propos. Comme il se doit, je me considère astreint à la plus stricte confidentialité de ces échanges, sauf accord du collègue qui m'a consulté.

Le dispositif pourra évoluer en fonction des sollicitations et des besoins. C'est pourquoi il me semblera important de faire le point après une année de mise en œuvre.

**Q / Est-ce que vous pourriez être saisi par des personnes extérieures à l'IGA qui se poseraient des questions sur le déroulement d'une mission ou l'attitude des inspecteurs ?**

**R /** Non. Si des personnes ou structures faisant l'objet d'une mission se posent ce type de questions, il appartient au chef de l'IGA de traiter ce problème. Les responsabilités des chefs de service ont d'ailleurs été, d'une manière générale, renforcées, par la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016, pour « veiller au respect des règles et principes déontologiques ».

Bien entendu, le chef de l'inspection pourrait, dans ce cas d'espèce, comme pour tout autre sujet déontologique, me saisir à titre de conseil.



**Q / Vous avez exercé pendant près de 20 ans à l'IGA. Quel regard portez-vous sur l'évolution des questions de déontologie pendant cette période ?**

**R /** Il est évident qu'au fil des années, les préoccupations déontologiques ont beaucoup gagné en intensité. Les exigences se sont accrues. Sont aujourd'hui réprouvés

et sanctionnés des pratiques ou des comportements qui l'étaient moins auparavant.

L'IGA a été sollicitée de plus en plus pour des missions consécutives à des manquements déontologiques constatés ou présumés, quels que soient le grade et la fonction des agents ou responsables concernés. Cela a conduit à établir au début des années 2000 un guide méthodologique très opérationnel pour mener ce type de missions dans les meilleures conditions pratiques et juridiques.

Les dispositions législatives et réglementaires récentes sont venues consacrer cette évolution et doivent contribuer à faire progresser les comportements et à mieux identifier et prévenir les situations de risques déontologiques.

”



La collégialité s'exprime enfin au travers des comités de corps qui réunissent tous les deux mois les membres de l'IGA. Ces rencontres sont l'occasion de rendre compte de la vie du service, d'échanger autour de missions réalisées par l'inspection et de débattre avec un invité sur des sujets aussi divers que la transparence et l'efficacité de l'action publique ou la sécurité extérieure de la France.



J.M. SAUVÉ, vice-président du Conseil d'État, invité lors du comité de corps du 3 juillet 2017

*\* Pour en savoir plus : organigramme fonctionnel de l'IGA en annexe*

## **Ethique et déontologie**

La charte de déontologie de l'IGA a été publiée au journal officiel du 4 mars 2017. Elle pose des principes éthiques applicables au savoir-faire et au savoir-être de chacun. Les membres de l'inspection ont signé un engagement personnel à en respecter les dispositions.

Un référent déontologue a également été nommé au sein de l'IGA. Alain LARANGÉ, inspecteur général honoraire et ancien adjoint au chef du service, peut à ce titre être contacté par tout inspecteur ou inspecteur général qui estimerait être confronté à un problème déontologique.

Enfin, pour prévenir toute situation de conflits d'intérêts, tous les agents de l'IGA exerçant une fonction d'inspection ont signé une déclaration d'intérêts.

*\* Pour en savoir plus : encadré ci-contre et charte de déontologie de l'IGA en annexe*

## **Qualité et professionnalisme**

Quels que soient le sujet traité et la nature de la mission, les membres de l'IGA sont tenus d'étayer leurs conclusions et recommandations par des constats objectifs, formalisés et documentés. Par ailleurs, lorsqu'il s'agit de missions de contrôle ou d'audit, le rapport fait l'objet d'une procédure contradictoire avec les services ou personnes concernés.

La formalisation de référentiels et de guides méthodologiques contribue également à fiabiliser les travaux de l'inspection par la définition d'une doctrine partagée, gage de qualité. En 2017, le « guide méthodologique de l'auditeur interne du ministère de l'intérieur » a été élaboré en concertation avec les inspections générales « métier » du ministère.

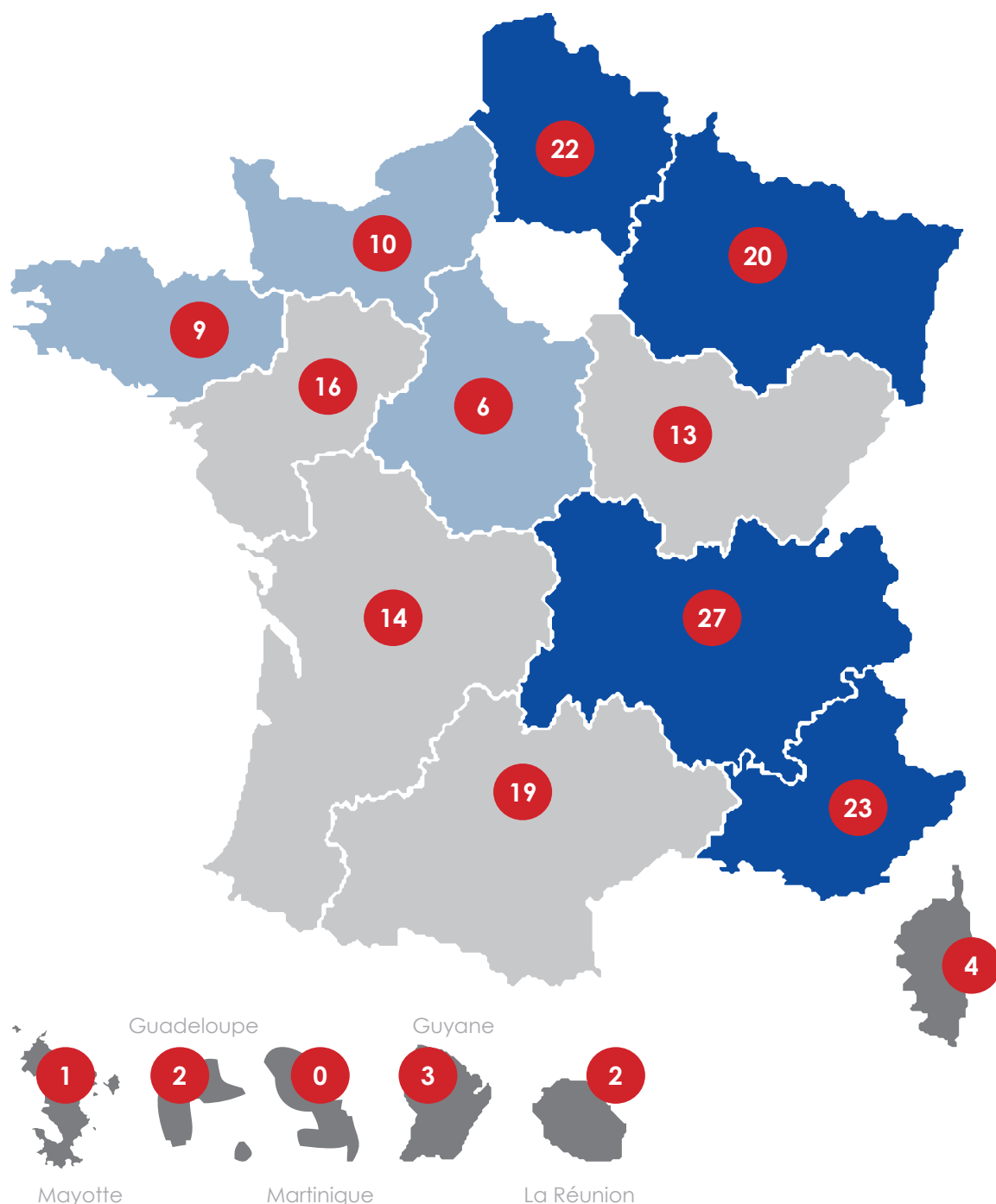
Enfin, trois ans après le lancement du projet de service 2014-2019, dans une démarche d'amélioration continue, l'IGA s'est attachée à évaluer la perception de ses travaux par les commanditaires et destinataires de ses rapports et leurs attentes, ainsi que l'évolution souhaitable de ses productions, méthodes et organisation.

## **Proximité avec l'opérationnel**

Au-delà de l'étude documentaire ou de l'analyse budgétaire et comptable, l'échange avec les acteurs concernés par les sujets traités est indispensable, et ce à tous les niveaux de la hiérarchie (agents d'exécution, cadres dirigeants, responsables politiques ou économiques). Ces échanges permettent d'enrichir l'analyse et de veiller au caractère opérationnel des recommandations. En 2017, 194 déplacements en métropole (hors région parisienne) et en outre-mer ont été effectués.

La diversité des parcours professionnels des membres de l'IGA, qu'elle provienne d'expériences antérieures à leur intégration dans le service ou des nombreuses mobilités que les inspecteurs et inspecteurs généraux effectuent, nourrit également la réflexion et permet, par la connaissance du terrain, de formuler des préconisations concrètes et d'imaginer des solutions innovantes.

## Déplacements effectués en 2017 par région



Source : IGA (données au 31 décembre 2017, dont déplacements CICC).

Lecture : Les déplacements en région parisienne, dans les collectivités d'outre-mer et en Nouvelle-Calédonie ne sont pas mentionnés.

### 1.3 UNE INSPECTION OUVERTE ET RÉACTIVE

Au 31 décembre 2017, l'IGA comptait 64 hauts-fonctionnaires (membres du corps et autres positions statutaires) et 4 auditeurs internes en activité en son sein.

Dotée d'un statut spécifique, de par le décret du 12 mars 1981 modifié, l'IGA recrute directement de jeunes inspecteurs à l'issue de leur scolarité à l'ENA, comme le font l'IGF et l'IGAS.

Les autres modalités d'accès sont :

- > le recrutement au tour extérieur, après avis d'un comité de sélection, d'inspecteurs généraux et d'inspecteurs ayant exercé des fonctions et des responsabilités variées dans le secteur public (État et collectivités territoriales) et parfois dans des entreprises privées ;
- > l'accueil d'officiers de gendarmerie et de hauts-fonctionnaires de la police ;
- > le recrutement, après avis d'une commission, d'inspecteurs généraux et d'inspecteurs en ser-

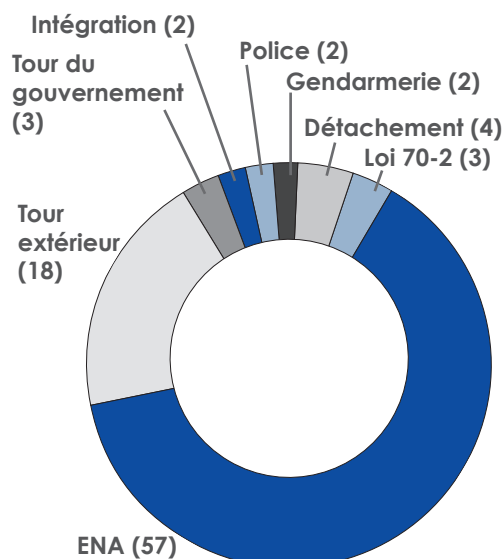
vice extraordinaire, notamment des préfets ou d'anciens directeurs généraux de collectivités territoriales ;

> l'accueil par voie de détachement ou de mise à disposition de fonctionnaires disposant de compétences particulières, soit sur des fonctions d'inspecteurs, soit sur des fonctions d'auditeurs.

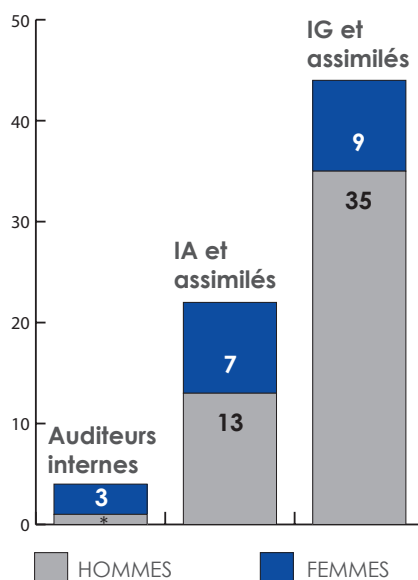
La pluralité des voies de recrutement au sein de l'IGA permet d'avoir une vision diversifiée des problèmes à traiter. La composition des missions, qui réunissent souvent inspecteurs généraux expérimentés et jeunes inspecteurs, favorise une approche « générationnelle » différenciée. Le responsable de la mission veille au bon fonctionnement de l'équipe et à la remise du rapport dans les délais impartis. Tous les membres de la mission, en signant le rapport, en assumant à parité le contenu, quel que soit leur grade ou leur origine de recrutement.

\* Pour en savoir plus : liste des membres du service de l'IGA en fonction en annexe

**Origine des membres du corps en activité à l'IGA ou en fonction hors de l'inspection**



**Répartition des agents de l'IGA exerçant une fonction d'inspection par fonction et par sexe**



”

## INTERVIEW DE LAURENCE GOUTARD-CHAMOUX, BAUDOUIN D'HARCOURT ET LADISLAS VERGNE, INSPECTEURS DE L'ADMINISTRATION

**Q / Pourquoi avoir choisi d'intégrer l'IGA ?**

**R / LGC :** J'ai rejoint, par la voie du tour extérieur, l'IGA, me permettant ainsi de concilier mon intérêt pour les missions du ministère de l'intérieur où j'ai exercé, durant une quinzaine d'années, des fonctions très variées avec les compétences de contrôle et d'évaluation de politiques publiques que j'ai développées en tant que magistrat des juridictions financières.

**BH :** Après un début de carrière comme chef de bureau puis au secrétariat général de la Ville de Paris, j'étais attiré à la sortie de l'ENA par les missions régaliennes de l'Etat et par les métiers de l'inspection. L'IGA, au cœur de l'intérieur et à vocation interministérielle, est le meilleur choix possible pour combiner ces deux aspirations.

**LV :** J'ai choisi comme Baudouin d'intégrer l'IGA par intérêt pour les métiers du régalien. Notre promotion a effectué son stage en préfecture au moment des attentats de novembre 2015 et nous avons pu assister à la mobilisation des services de l'Etat à cette occasion. Cela nous a tous marqués. J'ai pu mesurer la difficulté, mais aussi la beauté des métiers de l'intérieur, qui sont le cœur de métier de l'Etat.

**Q / Comment définiriez-vous le métier d'inspecteur de l'administration ?**

**R / LGC :** Le métier d'inspecteur de l'administration recouvre de multiples facettes. Il permet d'appréhender le ministère dans sa globalité et de l'accompagner dans la conduite de ses réformes. La dimension interministérielle de l'inspection permet de travailler sur un champ de politiques publiques très ouvert. Outre cette polyvalence qu'elles nécessitent, les fonctions d'inspection ont une dimension très opérationnelle, l'enjeu

étant de proposer aux commanditaires des pistes de solutions réalistes.

**LV :** L'inspecteur de l'administration associe l'expertise et le conseil. Dès l'annonce d'une nouvelle mission, il doit se saisir de la problématique et la maîtriser suffisamment, pour apporter sa valeur ajoutée. Son évaluation, aussi renseignée qu'objective, d'un dispositif ou d'une situation, doit déboucher sur des recommandations opérationnelles.

**BH :** Oui, notre rôle est d'appuyer les responsables en leur apportant un éclairage spécifique et opérationnel, fondé sur une observation rigoureuse des faits et une approche transversale avec des échanges tous azimuts, des décideurs en centrale aux acteurs sur le terrain. Notre métier c'est de « soulever le capot » pour identifier les risques, évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. L'indépendance de l'IGA, dans un univers par ailleurs très hiérarchique et souvent interministériel, facilite cela.

**Q / Quel bilan faites-vous de cette première année au sein de l'inspection ?**

**R / BH :** Très positif ! L'intégration à l'IGA est très rapide et facile du fait de la taille humaine du service. Les tandems que nous formons avec des inspecteurs généraux lors de nos premières missions y contribuent aussi beaucoup. La diversité et la complémentarité des profils sont une grande richesse de l'IGA : les jeunes y sont certes peu nombreux, mais très valorisés et accompagnés par l'ensemble des collègues.

**LV :** Cette question me fait prendre conscience que je travaille à l'inspection depuis plus d'un an : le temps passe vite, à l'IGA. Cette année fut enrichissante, car elle m'a permis d'apprendre le métier de l'inspection avec plus de sept missions

”

accomplies, ainsi que de m'intégrer dans l'activité du service. J'aborde avec plaisir l'année à venir !

LGC : Également très positif, l'IGA est une belle équipe très accueillante !

**Q / Quelles missions accomplies en 2017 vous ont particulièrement marqués ?**

R / LV : Une mission sur la politique de naturalisation en France m'a particulièrement marqué, tant par le sujet, qui m'intéresse naturellement, notamment du fait de mes origines polonaises, que par les déplacements qu'elle m'a permis d'effectuer – pas moins de douze en deux mois !

BH : Difficile de choisir entre sept missions très variées ! Je dirais la première, qui m'a conduit à visiter une quinzaine de centres de rétention administrative, échangeant aussi bien avec les préfets que les gardiens de la paix, les infirmiers ou les retenus : la diversité des interlocuteurs au cours d'une même journée est vraiment frappante. La palette des sujets et des territoires est tout aussi vaste, de la réforme du Grand Paris

à un département rural, d'une enquête administrative sensible à l'évaluation d'une fondation internationale avec l'inspection des affaires étrangères, sans oublier deux missions outre-mer, en Guyane et à la Réunion.

LGC : Comme mes collègues, la première mission laisse une empreinte spécifique. Elle ne m'a pas trop éloignée de mes précédentes fonctions dans les juridictions financières. Conjointe avec l'IGF, elle a consisté à proposer un mode opératoire de mise en œuvre du compte financier unique des collectivités territoriales. Elle était pour le coup très opérationnelle ! Sur le plan personnel, je retiendrai également l'enquête administrative car elle revêt une forte dimension humaine. Enfin, incontestablement, la mission d'appui au comité d'action publique 2022 est extrêmement stimulante, me plongeant dans la démarche de la réforme de l'Etat.



”



”

## INTERVIEW DE MARIE GRANDJEAN, COMMISSAIRE DE POLICE

**Q / Pourquoi aviez-vous souhaité venir à l'IGA ?**

**R /** Après sept ans passés dans des services opérationnels de sécurité publique et de police judiciaire, j'ai souhaité vivre une expérience en direction centrale ; c'est alors qu'a été proposé, pour la première fois, un poste de chargé d'inspection pour un commissaire de police à l'IGA. Une perspective qui augurait des découvertes passionnantes en termes de connaissance du ministère de l'intérieur et d'apprentissage des méthodes d'évaluation des politiques publiques, mais aussi une opportunité inédite et inestimable pour un membre du corps de conception et de direction de la police nationale.

**Q / Qu'est-ce que ce passage à l'IGA vous a apporté ?**

**R /** La découverte du travail d'étude, d'évaluation et d'audit est un apport nécessaire pour appréhender autrement nos activités sensibles et complexes au sein du ministère de l'intérieur, mais aussi pour renouveler ses propres modes de fonctionnement et de pensée.

L'IGA est une véritable communauté de travail où l'initiative et la collaboration sont des vecteurs de partage des connaissances et d'approfondissement réel des sujets stratégiques et techniques. Cette méthodologie collégiale est la source

d'un enrichissement effectif des travaux et d'expertise collective ; j'espère pouvoir la transposer dans mes fonctions actuelles et futures, à chaque fois que cela sera possible. Je profite déjà pleinement de ces acquis aujourd'hui, en tant que chargée du contrôle interne au Cabinet AMARIS (« améliorer la maîtrise de l'activité et des risques ») de l'IGPN, dans un processus innovant de maîtrise des risques et de contrôle interne pour la police nationale.



Dans le cadre du projet de service 2014-2019, l'IGA développe chaque année un programme de formation visant à accompagner les nouveaux arrivants dans leur prise de poste tout en offrant aux membres de l'inspection la possibilité de renforcer ou de diversifier leurs

compétences. Elle a su innover en faisant appel aux pairs et en structurant des partenariats avec d'autres inspections ou organismes extérieurs, permettant ainsi de proposer des formations concrètes alliant expertise technique et expérience de terrain.

”

## INTERVIEW D'HÉLÈNE DE COUSTIN, INSPECTRICE GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET RÉFÉRENTE «FORMATION»

**Q / Y-a-t-il eu des évolutions dans le domaine de la formation en 2017 ?**

**R /** Oui. Elles sont dues à l'implication importante des membres du corps dans l'activité de formation. Nous avons pu bénéficier de nouvelles sessions de formation, de grande qualité, sur le renseignement et sur les budgets des collectivités locales, grâce à l'implication de nouveaux inspecteurs généraux, tout en poursuivant les formations plus classiques, sur la déontologie ou l'audit des systèmes d'information par exemple, mais en nous appuyant sur une équipe de formateurs en partie renouvelée.

Par ailleurs grâce au travail de rapprochement mené par Philippe CANNARD, inspecteur général, nous avons pu inviter à nos formations, qui sont ouvertes à cinq corps d'inspection, ministériels comme interministériels, l'inspection générale de la sécurité civile. En enrichissant le public qui participe à ces sessions, nous accroissons les échanges entre les inspecteurs ce qui est toujours profitable à la fois pour les missions futures, mais aussi pour ouvrir nos horizons, notamment sur des sujets comme la déontologie.

Enfin, en matière d'audit, nous avons choisi de nous tourner vers les formations organisées par le comité d'harmonisation de l'audit interne et l'institut de gestion publique et du développement économique pour y envoyer cette année un auditeur de la cellule comptable et budgétaire. Nous pouvons compter pour cela sur les financements de la sous-direction du recrutement et de la formation qui, chaque année, nous donne la possibilité d'envoyer un ou deux inspecteurs se former sur l'audit.



Les membres de l'IGA peuvent compter dans l'exercice de leurs missions sur l'implication de l'équipe administrative. Intervenant sous l'égide du chef de l'inspection, de son adjoint et du secrétaire général, elle assure au quotidien la gestion administrative du service, l'organisation logistique des déplacements, la mise en forme et la reprographie des rapports, la veille documentaire ainsi que le fonctionnement des outils collaboratifs.

Dans un souci de polyvalence et afin de garantir la continuité du service, le secrétariat des inspecteurs et inspecteurs généraux est désormais mutualisé. Cette nouvelle organisation permet à toutes les

secrétaires d'être informées des différents travaux menés, ce qui fluidifie le travail. La nouvelle configuration des locaux, où l'équipe administrative est désormais regroupée, facilite en outre les relations entre tous.

Par ailleurs, l'installation sur le site de Lumière a été accompagnée par la mise en œuvre de la nouvelle plateforme collaborative, dont l'administration a été confiée à l'une des documentalistes, en appui du responsable de la sécurité des systèmes d'information.



Une partie de l'équipe administrative

Le séminaire de l'IGA s'est déroulé les 30 novembre et 1<sup>er</sup> décembre 2017 à Melun, au sein de l'Ecole des officiers de la gendarmerie nationale. Centré sur le thème de l'innovation, il a alterné tables-

de haut niveau, issus des secteurs public et privé, et ateliers de travail. Ces deux jours ont aussi été l'occasion pour les membres de l'inspection de partager des moments de convivialité organisés avec le concours de la gendarmerie.



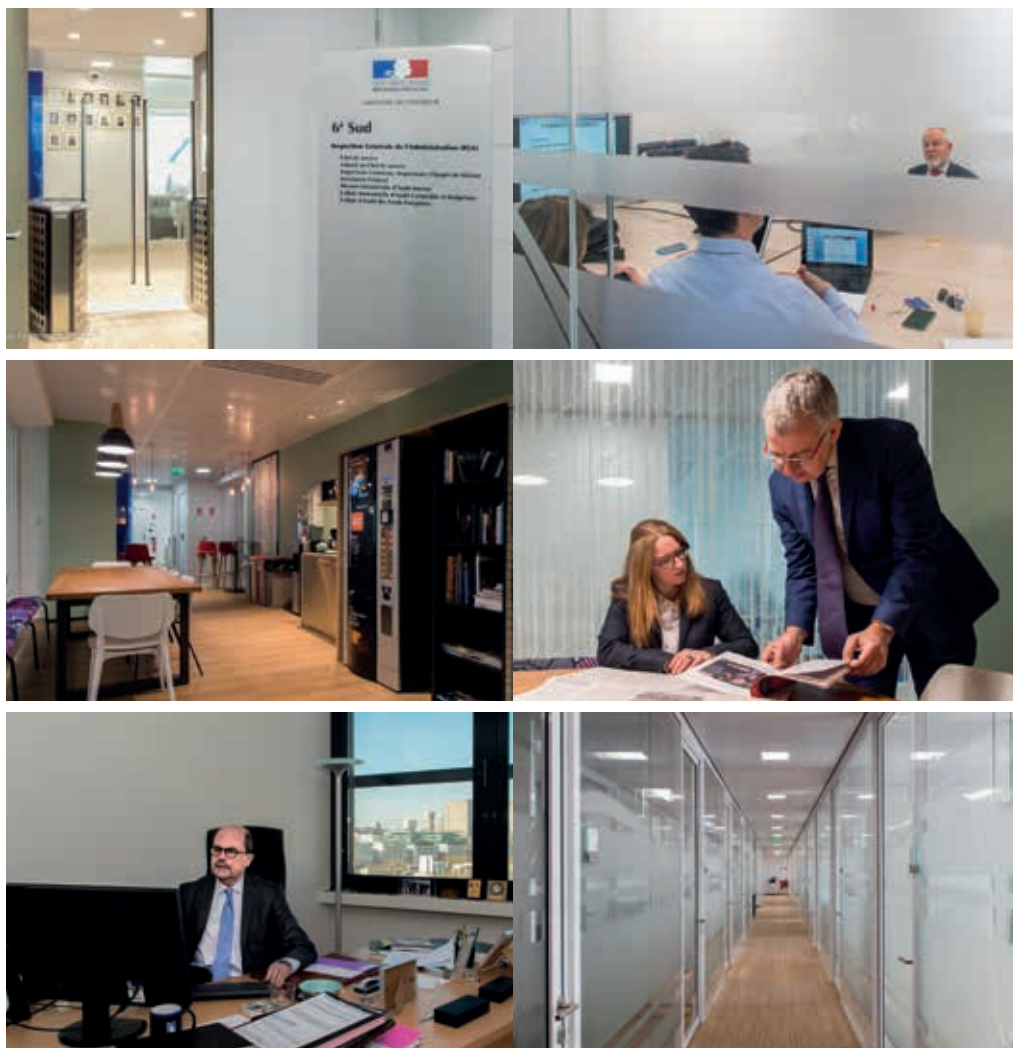
Séminaire 2017 de l'IGA



L'année 2017 a été marquée par le déménagement de l'IGA de l'hôtel de Barthélémy-Sauvaire (15 rue Cambacérès), occupé depuis 1970, à l'immeuble Lumière, Cour Saint-Emilion, au sein duquel sont d'ores et déjà localisées de nombreuses directions du ministère de l'intérieur. Cette opération a pu être menée à bien grâce à la forte mobilisation de l'équipe administrative

et à l'appui des services du ministère, en particulier la DEPAFI et la DSIC. Désormais regroupés au sein d'un même espace de travail, au 6<sup>e</sup> étage, les membres de l'inspection disposent de bureaux et d'équipements modernes, fonctionnels et accessibles ainsi que de salles de réunion et d'un espace de convivialité propices au travail d'équipe et aux échanges quotidiens.

Nouveaux locaux de l'IGA





#### 1.4. DES COMPÉTENCES RECONNUES

La mobilité au sein du ministère de l'intérieur ou dans d'autres ministères et organismes publics ou privés est fortement encouragée à l'IGA. Elle offre la possibilité aux membres du corps d'enrichir leur parcours professionnel et de diversifier leurs compétences. La connaissance de terrain ainsi acquise est utilement mise à profit lors des différentes missions. Elle permet aussi de mettre au service des employeurs l'expérience et la méthodologie rigoureuse développées à l'inspection.

Au 31 décembre 2017, 14 inspecteurs généraux et 23 inspecteurs, soit 40% des membres du corps, étaient en activité à l'extérieur de l'IGA. Ils exercent des fonctions variées.

Par ailleurs, des membres de l'IGA siègent dans des conseils d'administration d'établissements publics (ENA, Office français de protection des réfugiés et apatrides, instituts régionaux d'administration) ou dans des organismes tels que la commission intergouvernementale du tunnel sous la Manche. D'autres se sont vu confier *intuitu personae* des missions par le Gouvernement, par exemple au titre du comité d'experts « action publique 2022 ».

Enfin, des inspecteurs généraux honoraires sont désignés *intuitu personae* comme représentants du Gouvernement au sein des conseils d'administration de plusieurs fondations reconnues d'utilité publique.

Directeur ou directeur adjoint de cabinet ministériel	2
Conseiller en cabinet ministériel	1
Directeur d'administration centrale	3
Préfet	1
Chef de service ou sous-directeur d'administration centrale	6
Sous-préfet	2
Rapporteur extérieur à la Cour des comptes ou membre des chambres régionales et territoriales des comptes	2
Autres fonctions d'administration d'État	9
Membre du Parlement européen	1
Administrateur à la Commission européenne	2
Administrateur du Conseil économique, social et environnemental	1
Caisse des dépôts et consignations	2
Entreprises publiques ou privées	4
Autres	1

Source : IGA (données au 31 décembre 2017)

\* Pour en savoir plus : liste des membres du corps en fonction hors de l'IGA en annexe

”

## INTERVIEW DE NOÉMIE ANGEL, INSPECTRICE DE L'ADMINISTRATION

**Q / Quelles sont vos nouvelles fonctions ?**

**R/** Actuellement sous-directrice de la prévention, de l'accompagnement et du soutien à la direction des ressources et des compétences de la police nationale du ministère de l'intérieur, je suis chargée d'élaborer et de mettre en place des actions visant à améliorer la qualité de vie au travail des personnels et leur permettre de mieux concilier les contraintes de la vie professionnelle avec leur vie personnelle. Je suis également responsable des politiques de prévention des risques professionnels (notamment des risques psychosociaux et du suicide). La sous-direction est à bien des égards atypique :

- > il s'agit d'un service comportant une forte dimension opérationnelle. J'encadre le service de soutien psychologique opérationnel et gère son déploiement en cas de crise ; je suis responsable des actions d'accompagnement des policiers à la suite d'événements graves (blessures en service, attentat, ...) ; je supervise le service médical statutaire, dont dépend étroitement l'exercice des fonctions de policiers sur la voie publique ;
- > c'est une sous-direction de la police nationale qui gère une partie des prestations d'action sociale ministérielles (logement et petite enfance) et qui assure l'accueil de proximité et le suivi des agents de l'administration centrale (soutien psychologique, attribution de logement, suivi médical, ...) ;
- > elle comprend une activité très originale au sein de la fonction publique : la mission de reconversion et de réorientation de la police nationale qui permet des reconversions vers le secteur privé.

**Q/ Quelle continuité voyez-vous entre l'IGA et vos fonctions actuelles ?**

**R/** L'IGA m'a permis de me familiariser avec les questions de la sécurité et d'en approfondir les enjeux en termes organisationnels et de ressources humaines. J'ai également à plusieurs reprises étudié les SGAMI, qui sont aujourd'hui les relais territoriaux privilégiés des politiques d'accompagnement. Au-delà des connaissances, ces deux métiers présentent de nombreux points communs : réflexion stratégique, approche multiculturelle et pluridisciplinaire des sujets, capacité à proposer des solutions opérationnelles.

**Q/ Votre expérience à l'IGA vous a-t-elle été utile pour vos fonctions actuelles ?**

**R/** L'IGA apporte une connaissance transversale extrêmement utile non seulement du ministère mais également du fonctionnement interministériel. Cette expérience m'a également montré la nécessité de travailler en étroite collaboration avec le terrain pour éviter de penser des dispositifs coupés de la réalité des acteurs. L'IGA, c'est aussi une méthodologie et une rigueur lorsque l'on aborde un sujet nouveau.



”

## INTERVIEW DE CYRILLE BRET, INSPECTEUR DE L'ADMINISTRATION

**Q / Quelles sont vos nouvelles fonctions ?**

**R /** Directeur du développement auprès du directeur général de Naval Group, leader européen du naval de défense, je suis en charge d'une part, du cabinet du directeur général, et, d'autre part, des dossiers sensibles concernant l'exportation de matériels de défense. Cela va des contacts avec les autorités françaises compétentes (secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, ministère des affaires étrangères, direction générale de l'armement, etc.) aux contacts avec les autorités étrangères parmi nos alliés. Ces fonctions nécessitent d'animer une équipe pluridisciplinaire de militaires, d'ingénieurs de l'armement et de commerciaux au service de la base industrielle et technologique de défense nationale. En effet, les programmes export sont mis au service du financement des programmes nationaux.

**Q / Quelle continuité voyez-vous entre l'IGA et vos fonctions actuelles ?**

**R /** Les continuités sont évidentes pour moi : Naval Group est le pilier de la force de dissuasion stratégique française notamment en raison de la construction des sous-marins lanceurs d'engins de nouvelle génération (SNLE 3G) et des sous-marins d'attaque de nouvelle génération (classe Barracuda). Le groupe est également l'instrument de la projection de puissance des forces armées par le biais des bâtiments de projection et de commandement (BPC) et des frégates multi-missions (FREMM). Le continuum sécurité-défense, qui associe les forces du ministère de l'intérieur et les ressources du ministère des armées, est au cœur de mes fonctions actuelles.

**Q / Votre expérience à l'IGA vous a-t-elle été utile pour vos fonctions actuelles ?**

**R /** Naval Group est une société de droit privé dont l'actionnaire majoritaire, le client principal et le régulateur est l'Etat. Je bénéficie des missions que m'avait confiées l'IGA à l'international (en Grèce pour le compte de la Troïka, en Allemagne, en Suède, etc.) et des missions qui m'avaient été dévolues en lien avec le contrôle général des armées, le SGDSN, l'inspection générale de la gendarmerie nationale ou l'inspection générale des armées. De plus, le chef de l'inspection, Michel ROUZEAU, m'avait incité à participer à la session nationale de l'institut des hautes études de défense nationale, dans le sillage de mes fonctions chez EADS et pour préparer une mobilité dans le secteur de la défense.





”

Une inspection  
dans l'action

2

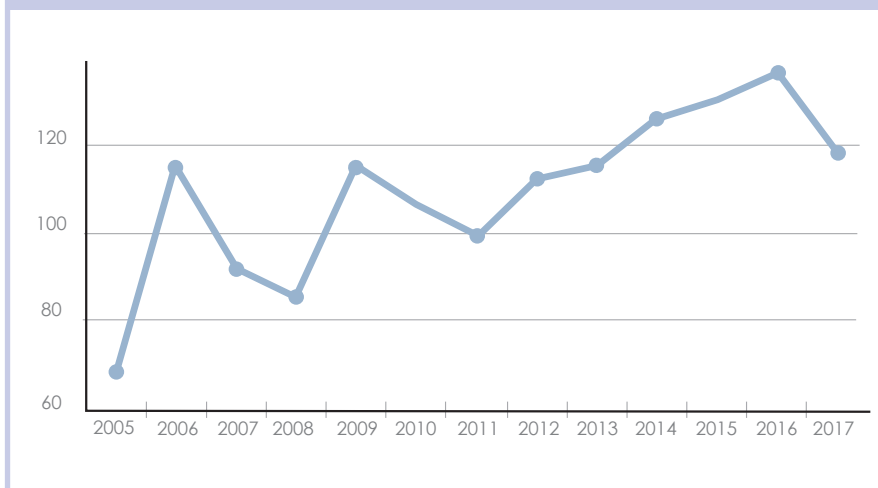




## 2.1. LES MISSIONS DE L'IGA EN 2017

Les métiers de l'IGA sont très variés : les missions traditionnelles de contrôle, les fonctions croissantes d'évaluation et d'audit et, de plus en plus, les interventions à titre de conseil et d'aide à la décision.

**Evolution du nombre de rapports remis depuis 2005**



Source : IGA (données au 31 décembre 2017)

En 2017, 118 rapports ont été remis par l'inspection.

Historiquement, les inspections générales ont été créées pour exercer le contrôle supérieur des ministères. L'IGA réalise des missions ponctuelles de contrôle des crédits utilisés par le corps préfectoral pour exercer la fonction de représentation de l'Etat. Par ailleurs, elle conduit des missions d'enquêtes administratives à la suite de dysfonctionnements ou de fautes supposés, notamment en raison de suspicion de fraudes ou de comportement non conforme au droit de la fonction publique. Certaines enquêtes peuvent se dérouler en parallèle d'enquêtes judiciaires pour identifier le cas échéant les défaillances de l'organisation administrative et proposer des mesures correctrices,

voire constater les manquements individuels en amont d'une procédure disciplinaire.

Les missions d'évaluation de politiques publiques sont réalisées, pour plusieurs d'entre elles, dans le cadre spécifique de la modernisation de l'action publique (MAP) ou des revues de dépenses publiques instaurées par la loi de programmation des finances publiques 2014-2019. Les rapports remis par l'IGA à ce titre ont porté sur des thématiques variées telles que la politique publique d'aide aux victimes, la gestion des espaces naturels sensibles et des parcs naturels régionaux, ou encore la voirie des collectivités territoriales.

Enfin, l'intervention de l'IGA s'est accrue ces dernières années dans le champ de l'audit.

L'inspection a remis sept rapports d'audit interne en 2017. Elle joue un rôle moteur dans le développement du contrôle et de l'audit internes au sein du ministère de l'intérieur

en assurant le secrétariat du comité ministériel d'audit interne (CMAI) et en dirigeant la mission ministérielle d'audit interne (MMAI). Une cellule d'audit budgétaire et comptable, composée de deux auditeurs, appuie les inspecteurs et inspecteurs généraux dans la réalisation de leurs missions.



Membres de la MMAI et de la cellule d'audit budgétaire et comptable

Aux côtés de l'IGAS et du CGAER, l'IGA est membre de la commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC), autorité d'audit pour les fonds européens en France. Elle est notamment chargée de réaliser les audits visant, dans un premier temps, à désigner les autorités de gestion et de certification des programmes européens en métropole et en outre-mer, et, dans un second temps, à

s'assurer du bon fonctionnement des systèmes de gestion et de contrôle déployés par ces autorités. Dans ce cadre, l'inspection a remis 24 rapports en 2017. Une cellule d'audit, composée de deux auditrices et d'une inspectrice en service extraordinaire, assure la formation des jeunes inspecteurs et apporte son expertise lors des missions.

Membres de la mission de contrôle de l'utilisation des fonds européens et de la cellule d'audit des fonds européens



”

## INTERVIEW DE PHILIPPE DEBROSSE, INSPECTEUR GÉNÉRAL DE L'ADMINISTRATION, RESPONSABLE DE LA MISSION MINISTÉRIELLE D'AUDIT INTERNE

**Q / Vous avez succédé à Valérie PENEAU à la tête de la mission ministérielle d'audit interne. Pourquoi ce choix ?**

**R /** Ma formation à l'audit et au contrôle de gestion en école de commerce, mes fonctions de rapporteur à la Cour des comptes, où j'ai notamment été en charge des premiers travaux de certification des comptes de l'Etat, mon poste de directeur des soutiens et des finances de la gendarmerie nationale où la maîtrise des risques financiers est une préoccupation permanente, m'appelaient assez naturellement à lui succéder.

**Q / Comment se positionne l'audit interne aujourd'hui au sein du ministère de l'intérieur ?**

**R /** La fonction d'audit interne est un complément des fonctions de contrôle qu'il s'agisse de contrôle hiérarchique ou de contrôle interne, ou des missions d'inspection menées par les différents corps de contrôle du ministère. La programmation des missions ministérielles d'audit, qui est validée par le comité ministériel d'audit interne présidé par le ministre de l'intérieur ou son directeur de cabinet, repose sur une analyse des risques établie par les directions. Cette programmation porte sur des missions qui concernent des enjeux financiers importants (solde des militaires de la gendarmerie ou paye de la police nationale par exemple) ou sur des risques métiers significatifs (gestion du parc de véhicules du ministère ou suivi de l'enregistrement des plaintes notamment). En complément des missions pilotées par la MMAI, les inspections spécialisées du ministère (IGPN, IGGN et IGSC) réalisent dans leur champ de compétence certains audits dans une logique de subsidiarité.

**Q / Qu'apportent des missions d'audit par rapport aux missions d'inspection traditionnelles de l'IGA ?**

**R /** Même si l'audit répond à un corpus normatif relevant de normes internationales adaptées à l'Etat (le cadre de référence de l'audit interne de l'Etat – CRAIE), les principes fondamentaux ne sont pas très éloignés de ceux des missions de contrôle menées par les inspections (rigueur de l'analyse, documentation des constats, échanges contradictoires avec les services, ...). La programmation des missions d'audit est toutefois plus marquée par une analyse des risques systémiques, alors que les missions d'inspection peuvent être la réponse à un événement, ou relever de missions de conseil ou d'évaluation au profit du Premier ministre, du ministre de l'intérieur ou d'un autre membre du Gouvernement.

”



## 2.2. L'IGA AU CŒUR DE L'ACTUALITÉ

### ***La sécurité, enjeu du quotidien***

La menace terroriste reste forte en France. Les acteurs de la sécurité sont toujours fortement impliqués, le retour potentiel de nombreux nationaux partis combattre en Syrie ou en Irak dans les rangs de l'Etat islamique faisant peser une menace diffuse sur la société.

Les attentats terroristes de 2015 ont conduit le Gouvernement à renforcer les effectifs de la police et de la gendarmerie nationales. Ce sujet étant particulièrement sensible, l'IGA et l'IGF ont été chargées d'une mission visant à objectiver l'évolution des effectifs des forces de sécurité sur la période 2013-2016 et à vérifier que les engagements de création

de postes avaient bien été réalisés. L'IGA, l'IGPN et l'IGGN ont également examiné les conditions de mise en œuvre des mesures de police administrative prises dans le cadre de l'état d'urgence.

Les interventions de l'IGA sont aussi orientées vers la sécurité des publics. Ainsi, une mission conjointe a été menée avec l'IGAENR sur les procédures de gestion de crise et la sécurisation des établissements d'enseignement face à la menace terroriste. L'IGA a par ailleurs évalué l'application du système d'alerte et d'information des populations (SAIP) sur Smartphone

### ***Participation de l'IGA à l'inspection des services de renseignement***

L'inspection des services de renseignement a été créée par le décret du 24 juillet 2014. Placée auprès du Premier ministre, elle regroupe des membres de différents corps d'inspection et de contrôle, notamment l'IGA, l'IGF, le contrôle général des armées (CGA) et le conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGE). Les missions confiées aux membres de l'inspection sont effectuées sur instructions du Premier ministre. Il s'agit de missions de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation portant sur les services spécialisés de renseignement ainsi que sur l'académie du renseignement.

En matière de prévention et de lutte contre l'insécurité, l'inspection poursuit, depuis 2010, une mission permanente d'évaluation du pilotage des politiques locales de sécurité. Elle s'est ainsi déplacée, avec l'IGPN et l'IGGN, dans quatre départements pour apprécier la coordination, par les préfets, des forces et des moyens de sécurité destinés à prévenir la délinquance, en lien avec les collectivités territoriales, et à lutter contre toutes les formes d'insécurité.

L'IGA a également examiné la stratégie de contrôle interne des activités du conseil national des activités privées de sécurité (CNAPS).

Enfin, l'IGA, l'IGPN et l'IGGN ont mené une mission relative à l'évaluation de l'action des forces de l'ordre à Calais et dans le Dunkerquois suite à des critiques sur les modes d'action de ces forces dans cette région confrontée à la pression migratoire.

L'inspection demeure mobilisée dans le champ de la sécurité routière. A ce titre, elle a réalisé une mission sur l'automatisation des véhicules.



## L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DE LA POLICE ET DE LA GENDARMERIE NATIONALES

La mission conjointe IGA-IGF faisait suite aux remises en cause des données et de la documentation budgétaire, notamment lors des débats parlementaires sur les crédits de la mission «sécurité» dans le cadre du projet de budget pour 2017.

Au terme de ses investigations, la mission a confirmé :

- > le recrutement, à 10 unités près au 31 décembre 2016, de tous les postes successivement annoncés au bénéfice des programmes 176 (police nationale) et 152 (gendarmerie nationale), soit 6 541 postes au total ;
- > l'inscription dans les documents budgétaires de la loi de finances pour 2017 des emplois et des crédits nécessaires pour honorer la dernière tranche des engagements, soit 2 286 postes ;
- > la création totale, conformément aux engagements pris, de 8 837 emplois supplémentaires au 31 décembre 2017.

L'analyse des instruments budgétaires de gestion des effectifs permet donc d'avoir une assurance raisonnable sur la réalisation des mesures annoncées par le Gouvernement, notamment des trois plans de renfort de l'année 2015 (plan de lutte anti-terroriste après les attentats de janvier, plan de lutte contre l'immigration clandestine à l'automne, pacte de sécurité après les attentats de novembre).

Les effectifs constatés s'élèvent à 2400 équivalent temps plein travaillé (ETPT) de plus au 31 décembre 2016 par rapport au 31 décembre 2012 et devraient augmenter de 5 800 ETPT supplémentaires d'ici au 31 décembre 2017, de sorte à porter la création nette à 8 200 ETPT en cinq ans.

*\*Pour en savoir plus : <https://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Rapports-recents/Evolution-des-effectifs-de-la-police-et-de-la-gendarmerie-nationales>*

Ces créations d'emploi passent par des recrutements sur concours, pour la plupart avec un passage en école pour une formation initiale, et marginalement par des recrutements de contractuels lorsqu'il n'y a pas de concours adapté ou en fin d'année pour exécuter complètement le schéma d'emplois.

Les écoles ont bien enregistré les recrutements supplémentaires annoncés. Les effectifs sont ainsi passés de 13 000 en 2013 à 25 000 en 2016. Mais lorsque des personnels expérimentés ont été nécessaires, des fonctionnaires et des militaires déjà en place ont été affectés ; ils seront remplacés au fur et à mesure de la formation des nouveaux recrutés.



## **PROCÉDURES DE GESTION DE CRISE ET SÉCURISATION DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT FACE À LA MENACE TERRORISTE**

A la suite des attentats perpétrés sur le territoire national depuis janvier 2015 et pour faire face à cette nouvelle menace, des directives ont été données conjointement par le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et par le ministère de l'intérieur pour mettre en sûreté les établissements scolaires et de l'enseignement supérieur et définir des procédures de gestion de crise.

La mission conjointe IGA-IGAENR a constaté que les différents acteurs se sont bien mobilisés et organisés pour mettre en œuvre les instructions édictées en 2015 et 2016.

Au sein du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'administration centrale s'est engagée résolument dans l'amélioration des processus de sûreté et de gestion de crise (diffusion de directives, élaboration de guides, création d'une cellule ministérielle de crise, mise en place d'un plan d'action de mise en sûreté de l'administration centrale). L'administration déconcentrée a pris à bras le corps le sujet, avec des rectorats qui ont partout créé une dynamique dans la mise en œuvre de cette nouvelle politique et des directions des services départementaux fortement impliquées qui ont joué leur rôle de relais opérationnels.



Quant au ministère de l'intérieur, il a renforcé les missions de sécurisation à destination des établissements scolaires, a progressivement systématisé un partenariat de proximité avec les directeurs d'école et les chefs d'établissement, et a mieux pris en compte les spécificités du monde de l'éducation.

Incontestablement, une dynamique de diffusion d'une culture de la sécurité et de la sûreté au sein de la communauté éducative a été initiée en quelques mois. Pour consolider la démarche actuelle, les recommandations du rapport (qui s'est plus particulièrement attaché au domaine de l'enseignement scolaire) portent sur quatre axes d'amélioration :

- > parachever l'organisation de la gestion de crise sous la responsabilité du haut fonctionnaire de défense et de sécurité, aux plans national, académique et départemental ;
- > distinguer menace « attentat-intrusion » et risques majeurs ;
- > mettre en œuvre des actions pour homogénéiser les pratiques et les rendre plus efficaces ;
- > laisser décider localement des dispositifs techniques à déployer sur la base de diagnostics partagés (collectivités territoriales, éducation nationale et forces de sécurité).

L'instruction relative au renforcement des mesures de sécurité et de gestion de crise applicables dans les écoles et les établissements scolaires du 12 avril 2017 est une des premières mesures prises par le ministère de l'éducation nationale à la suite de la mission.

*\*Pour en savoir plus : <https://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Rapports-recents/Procedures-de-gestion-de-crise-et-securisation-des-etablissements-d-enseignement-face-a-la-menace-terroriste>*

## L'AUTOMATISATION DES VÉHICULES

Dans la plupart des pays industrialisés, une course intense s'est engagée pour faire émerger le véhicule autonome du futur. La France a commencé depuis trois ans à se mobiliser, comme en témoigne le projet de la Nouvelle France Industrielle (NFI), qui fédère les industriels, les centres de recherche et les pouvoirs publics, et dont l'un des programmes porte sur les transports intelligents.



En dépit d'initiatives notables et d'expérimentations en nombre croissant, le dispositif français connaît un certain nombre de faiblesses. Tout d'abord, les entreprises et centres de recherche sont encore loin de la mobilisation affichée par leurs concurrents étrangers. Ensuite, l'effort de recherche privé et public est encore trop dispersé et souffre d'un manque de coordination. De nombreux champs ne sont pas assez explorés. Enfin, le soutien de l'État aux acteurs techniques et industriels est insuffisant et le travail interministériel peu structuré.

Des inflexions propres à doter la France du cadre adapté au déploiement du véhicule autonome ont été préconisées par la mission conjointe IGA-CGEDD.

En premier lieu, l'action publique doit être organisée plus efficacement, un directeur de projet doit être désigné pour assurer un pilotage interministériel, et un document d'orientation générale sur la politique de l'État doit être rapidement adopté, définissant les objectifs poursuivis, le calendrier et les mesures d'accompagnement venant en complément de la NFI. Sur ce point, le ministère de l'intérieur, et en particulier la

délégation à la sécurité et la circulation routières (DSCR), sont en première ligne.

En second lieu, les instituts de recherche et d'expertise doivent intensifier et élargir leurs travaux. Les ministères de l'environnement et de la recherche doivent mieux se coordonner et un accompagnement financier adapté doit être trouvé.

Enfin, les politiques routières doivent évoluer, y compris le code de la route, tout en veillant à conserver un haut niveau de sécurité, en particulier pendant la phase de déploiement des véhicules à l'autonomie croissante, aux côtés de véhicules peu ou pas automatisés, porteuse de nouveaux risques difficiles à correctement évaluer à ce jour. L'arrivée des véhicules autonomes va bouleverser les apprentissages de la conduite, poser de nouveaux défis pour la formation et l'information des utilisateurs de la route, et avoir des conséquences dans le champ assurantiel en termes de responsabilité civile et pénale. Ces nouveaux véhicules auront des conséquences sur la conception, l'aménagement et l'entretien de la voirie, ainsi que sur les métiers de la sécurité routière (police de la route et intervenants de la sécurité civile). S'agissant de véhicules connectés, la question des données doit être examinée en veillant au respect de la vie privée, une attention particulière doit être portée à la sécurité des dispositifs électroniques, et la lutte contre la cybercriminalité automobile doit être intensifiée.

À plus long-terme, les véhicules autonomes pourraient entraîner une révolution profonde de la mobilité et des transports individuels et collectifs, aussi bien pour les personnes que pour les marchandises, sans que les conséquences, notamment en termes d'emploi, ne soient encore mesurées considérant l'incertitude pesant sur l'acceptabilité sociale de ces véhicules.

\*Pour en savoir plus : <https://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Rapports-recents/L-automatisation-des-vehicules>

### **Le contrôle des fondations et associations reconnues d'utilité publique**

Les associations et fondations reconnues d'utilité publique peuvent faire l'objet de contrôles du ministère de l'intérieur et, selon leurs missions, d'autres ministères. L'IGA assure cette prérogative pour le compte du ministère de l'intérieur et contrôle chaque année plusieurs organismes, qui connaissent généralement des difficultés de fonctionnement. Les constats sont parfois douloureux et les recommandations difficiles à accepter par les structures concernées mais indispensables et légitimes. Ces missions ont également pu montrer les difficultés des ministères à exercer une tutelle sur les fondations et ont par exemple nourri les constats et recommandations du rapport sur les modalités d'exercice de la tutelle des préfetures sur les fondations et les associations reconnues d'utilité publique ayant leur siège hors de Paris.

### **L'organisation territoriale de l'État**

Depuis plusieurs années l'IGA anime, avec d'autres corps d'inspection, une mission d'évaluation des directions départementales interministérielles (DDI) au profit des services du Premier ministre et des différents ministères en charge de ces structures. Deux missions transversales ont été menées, d'une part, sur la situation et le positionnement de l'encadrement intermédiaire dans ces directions et, d'autre part, sur la nouvelle organisation régionale du réseau « jeunesse, sports et cohésion sociale ». Cinq missions d'examen de l'organisation et du fonctionnement de DDI ont également été conduites et ont donné lieu à un rapport de synthèse.

Par ailleurs, l'inspection a accompagné, à sa demande, le secrétaire général du ministère dans une démarche d'évaluation des risques induits par le plan « préfetures nouvelle génération », et produit, tout au long de son déroulement, des notes d'alerte.

### **La fonction publique**

L'IGA a participé à une évaluation du dispositif des instances médicales de la fonction publique, avec l'IGAS, l'IGF et l'IGAENR, ainsi qu'à une mission relative aux missions des agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (ATSEM), avec l'IGEN, pour aider la DGAFP et la DGCL à mettre en œuvre une réforme du cadre statutaire de ces personnels compte tenu de l'évolution de leurs fonctions au profit de l'éducation des jeunes enfants.

### **Les territoires de métropole et d'outre-mer**

L'IGA a conduit plusieurs évaluations ayant trait par exemple à la mise en œuvre de la loi d'adaptation de la société au vieillissement pour le volet domicile, avec l'IGAS, ou aux délégations de compétences et aux conférences territoriales de l'action publique. Elle a en outre établi des propositions pour mettre en œuvre l'agenda de mobilité de la métropole Aix-Marseille-Provence, avec l'IGF et le CGEDD, et examiné les conditions de faisabilité du projet « Ecobonus » de la métropole européenne de Lille, avec le CGEDD. Elle a réalisé par ailleurs plusieurs revues de dépenses, avec l'IGF, le CGEDD et le CGefi, en particulier sur les actes de gestion en matière de ressources humaines des collectivités territoriales et sur la maîtrise des risques par les entreprises publiques locales.

Elle a également expertisé, avec l'IGF, la mise en place du compte financier unique dans le cadre budgétaire et comptable des collectivités territoriales, compte rationalisé et simplifié visant à en faciliter l'appropriation par les assemblées délibérantes et les tiers. Enfin, elle a mené plusieurs missions consacrées aux territoires ultra-marins que ce soit la situation du port de Longoni à Mayotte, avec le CGefi et le CGEDD, ou la mise en œuvre des mesures gouvernementales pour la Guyane et les perspectives économiques et sociales de ce département, avec l'IGF et l'IGAS.

## **RAPPORT DE SYNTHÈSE 2015-2016 DES MISSIONS D'EXAMEN DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT DES DIRECTIONS DÉPARTEMENTALES INTERMINISTÉRIELLES (DDI)**

Chaque année, des missions d'examen des DDI sont réalisées conjointement par six inspections et conseils généraux (IGA, CGEDD, CGAAER, IGAS, IGJS et IGSCCRF) couvrant le vaste champ des compétences et métiers de ces services sur le territoire. L'IGA assure la coordination de ce dispositif original mis en place en 2011 sous l'autorité du secrétariat général du Gouvernement et qui a évolué pour mieux accompagner le pilotage local et national.

Le quatrième rapport de synthèse des missions inter-inspections sur les DDI constate la consolidation de la dimension interministérielle des directions dont la portée est cependant limitée par des règles de gestion RH et budgétaires encore très cloisonnées.

La réduction très importante des effectifs depuis 2010, certes consécutive en partie à des transferts de missions, pose désormais la question d'un socle minimal d'effectifs pour les DDI dans les départements en deçà d'un certain seuil démographique, les partages d'expertise ou une plus grande polyvalence ne pouvant compenser à elles seules ces réductions. Elle ne rend plus possible la réalisation de certaines missions ou la fragilise et appelle la définition d'un socle minimal de fonctionnement.

Après quelques années où l'exercice des missions a pu être globalement maintenu, le risque de voir certaines d'entre elles délaissées ou très réduites est de plus en plus avéré. Dans les domaines touchés par les transferts de compétences aux collectivités territoriales, des sollicitations continuent parfois d'être adressées aux DDI par les ministères. Les choix réalisés doivent être clairement assumés ou arbitrés pour éviter de brouiller la perception de leurs missions par les directions et leurs partenaires.

Au niveau national, doivent être mis en œuvre la simplification de la gestion des ressources humaines et les moyens visant à renforcer l'attractivité des territoires les plus en difficulté. Une attention particulière doit être portée à l'encadrement intermédiaire, ainsi qu'au développement de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences. Les difficultés d'attirer ou de fidéliser les agents dans des départements très ruraux ou dans certains départements urbains imposent de mettre en œuvre des solutions concrètes, qui sont d'ailleurs bien connues (cotation des postes, avancements, régimes indemnitaires, etc.).

La réforme des régions devrait à terme entraîner d'autres évolutions dans les DDI. Elle a conduit dans un premier temps les directions régionales, occupées à leur propre réorganisation, à être moins présentes dans le pilotage et l'accompagnement des directions départementales. Dans les très grandes régions, les DDI mesurent déjà cette évolution. Il conviendra de s'assurer que ce rôle d'animation des directions régionales soit toujours assuré avec la même intensité et que le rééquilibrage relatif au profit du niveau départemental, qui doit accompagner la réforme, devienne une réalité.

*\*Pour en savoir plus : <https://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Rapports-recents/Missions-d-examen-de-l-organisation-et-du-fonctionnement-des-directions-departementales-interministerielles-DDI-rapport-de-synthese-2015-2016>*





## LES MISSIONS DES AGENTS TERRITORIAUX SPÉCIALISÉS DES ÉCOLES MATERNELLES (ATSEM)



Historiquement nommées « femmes de service » et chargées de l'entretien des locaux et de l'hygiène des enfants, les personnes concernées, devenues des agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (ATSEM), se sont vu confier d'autres missions relevant de plus en plus du domaine éducatif. La réforme des rythmes scolaires de 2013 ayant induit un fort besoin d'encadrement et d'animation d'activités périscolaires, les ATSEM ont souvent été sollicités pour tenir ce rôle nouveau.

Pour la mission conjointe IGA-IGEN, il est devenu nécessaire et légitime de clarifier les missions et le rôle des 50 000 ATSEM, dont environ 5 000 « faisant fonction ». En raison des évolutions de leur métier, la mission a proposé une réécriture de l'article 2 du statut (décret n°92-850 du 30 août 1992) pour répondre à l'évolution du métier et permettre une meilleure reconnaissance du rôle pédagogique des agents.

La revalorisation et l'évolution de leur carrière doivent également pouvoir être encouragées, notamment par la possibilité statutaire d'accéder à des fonctions de responsabilité.

Enfin, dans l'exercice de leurs fonctions, les ATSEM sont placés dans une double hiérarchie. C'est pourquoi la mission préconise l'élaboration d'un document d'engagement, signé par l'association des maires de France (AMF) et les ministères concernés, pour proposer un cadre national incitatif qui puisse harmoniser les pratiques.

Le Gouvernement a suivi une partie des recommandations de la mission et a présenté un projet de décret au conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT) le 15 novembre 2017. Ce texte a pour objet la clarification des missions exercées par les agents relevant du cadre d'emplois des ATSEM et la création, pour ces agents, de voies d'accès aux cadres d'emplois des agents de maîtrise territoriaux et des animateurs territoriaux. Il élargit les missions des agents de maîtrise territoriaux à la coordination des ATSEM qui accèdent à ce cadre d'emplois par concours ou promotion interne. Un concours interne spécial est également mis en place pour leur accès au cadre d'emplois d'animateur.

Ce texte a reçu un avis favorable à la majorité des membres du CSFPT.

\* Pour en savoir plus : <https://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Rapports-recents/Les-missions-des-agents-territoriaux-specialises-des-ecoles-maternelles-ATSEM>

## LA MISE EN PLACE D'UN COMPTE FINANCIER UNIQUE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Faisant figure d'exception dans le paysage des administrations publiques, les collectivités territoriales présentent encore leur arrêté des comptes sous la forme de deux états financiers : le compte administratif, établi par l'ordonnateur, et le compte de gestion, relevant du comptable public.

Depuis plus d'une dizaine d'années de nombreux rapports publics promeuvent l'instauration d'un compte financier unique des collectivités territoriales. Cette réforme revêt une acuité particulière aujourd'hui au vu des récentes évolutions du secteur public local, notamment les démarches d'expérimentation de la certification des comptes publics, la dématérialisation des échanges entre les ordonnateurs et les comptables, ainsi que les outils de rationalisation de la chaîne comptable et financière.

La mission conjointe IGA-IGF s'est attachée à concevoir un schéma opérationnel de mise en œuvre de ce compte financier unique, dans le respect du principe de la séparation des ordonnateurs et des comptables ainsi que du cadre budgétaire et comptable des collectivités territoriales.

Le compte financier unique ne consiste pas en la simple agrégation des actuels compte administratif et compte de gestion. Il vise à simplifier et à améliorer la présentation des comptes pour répondre aux exigences de lisibilité et de transparence de l'information financière et pour faciliter son appropriation par les membres des assemblées délibérantes.

La mission a conçu la maquette du compte financier unique, en concertation avec des associations d'élus, des collectivités territoriales, des comptables publics, les services de l'État concernés et les juridictions financières. Elle privilégie une démarche en plusieurs étapes : une expérimentation en 2019 et 2020, un bilan sous la forme d'un rapport au Parlement au courant de l'été 2020 puis, le cas échéant, une généralisation.

\* Pour en savoir plus : <https://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Rapports-recents/Mise-en-place-d-un-compte-financier-unique-dans-le-cadre-budgetaire-et-comptable-des-collectivites-territoriales>



”

## INTERVIEW DE SYLVIE ESCANDE-VILBOIS, INSPECTRICE GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION, JACQUES SCHNEIDER, INSPECTEUR GÉNÉRAL DE L'ADMINISTRATION, ET LAURENCE GOUTARD-CHAMOUX, INSPECTRICE DE L'ADMINISTRATION,

**Q / En quoi consiste la démarche « Action publique 2022 » ?**

**R /** La démarche ambitionne de réexaminer le champ et les moyens d'intervention de tous les acteurs publics nationaux et locaux (l'Etat et ses opérateurs, les collectivités territoriales). La méthode utilisée a tiré les enseignements des précédentes revues des politiques publiques : révision générale des politiques publiques (RGPP) et modernisation de l'action publique (MAP). Parmi les points originaux de la démarche, il faut souligner la prise en compte globale du champ des politiques publiques et le pilotage dévolu au comité, composé d'une trentaine de hautes personnalités, dont Clotilde VALTER, ancienne ministre et inspectrice générale de l'administration, l'organisation étant assurée par la direction interministérielle de la transformation publique (DITP). La relation avec les ministères a été volontairement soutenue : des contributions ministérielles ont été demandées aux ministres dès le début et l'accent a été mis sur les échanges à développer avec les ministres et leurs collaborateurs sur les pistes de réforme étudiées.

**Q / Quel est le rôle de l'IGA ?**

**R /** L'IGA a été mobilisée dès le lancement des travaux d'action publique 2022 pour participer aux équipes d'appui du comité. Nous avons ainsi été missionnés pour apporter leur concours à deux groupes de travail du comité « AP22 » :

- > le groupe de travail 3 relatif aux politiques de l'agriculture, de l'énergie, du logement et des transports ;
- > le groupe de travail 4 relatif aux politiques régaliennes, affaires étrangères, défense, justice et sécurités.

L'ampleur des champs couverts illustre bien la dimension interministérielle des compétences de l'IGA et son expertise dans les domaines touchant aux territoires d'une part, à la

sécurité d'autre part. L'IGA a fait ainsi partie, avec l'IGF et l'IGAS, des binômes pilotes des équipes d'appui associant les autres inspections et conseils généraux (CGAAER, CGEDD, CGE, IGAE, CGA, IGJ) mais aussi la direction du budget et la direction générale du Trésor.

**Q / Quel bilan faites-vous de cette mission d'appui ?**

**R /** Il est bien sûr trop tôt pour faire le bilan de la démarche elle-même et plus encore de ses résultats puisque les travaux continuent. Déjà certaines pistes de réformes ont été reprises à leur compte par les ministères qui en étudient la mise en œuvre. L'association de personnalités d'origines très diverses a sûrement permis d'explorer des voies nouvelles et la remise en cause de certaines modalités de l'action publique en favorisant une approche d'ensemble au-delà du cloisonnement des acteurs.

Pour l'IGA, ce type de mission d'appui place les inspecteurs en situation directe de conseil du Gouvernement en relation continue avec les secrétaires généraux des ministères et de ses directeurs. Le travail accompli est exigeant car il requiert une grande réactivité sur un temps long et diffère sensiblement des travaux d'expertise approfondie des autres missions d'inspection.



### 2.3 L'IGA AU SERVICE DE LA DÉCISION PUBLIQUE

L'IGA apporte son expertise en appui auprès de parlementaires, de personnalités qualifiées, de commissions thématiques ou d'administrations. Le nombre de missions a significativement augmenté : neuf missions ont été engagées en 2017, sur des sujets touchant au ministère de l'intérieur (police de sécurité du quotidien, refonte de la politique d'intégration) ou interministériels, ayant notamment trait aux territoires (assises de l'Outre-mer, évolution ins-

titutionnelle de l'espace métropolitain de Paris et d'Ile-de-France), aux relations entre l'Etat et les collectivités territoriales (conférence nationale des territoires, pacte financier), à la réforme de l'action publique (comité action publique 2022) ou encore aux fondations mémorielles (préfiguration de la fondation pour la mémoire de l'esclavage, de la traite et de leurs abolitions).

### 2.4. L'IGA EN APPUI FACE AUX CRISES

Des événements climatiques majeurs frappent régulièrement nos territoires, en métropole comme en outre-mer. L'IGA est fréquemment sollicitée, avec d'autres corps d'inspection, pour évaluer les dégâts qui ne relèvent pas des dispositifs d'assurance habituels, notamment ceux qui touchent l'espace et les équipements publics, et pour proposer des évolutions des dispositifs de protection ou du cadre réglementaire.

L'inspection a ainsi participé à un rapport relatif au retour d'expérience des inondations de mai et juin 2016 dans les bassins moyens de la Seine et de la Loire, ainsi qu'à un travail relatif à la méthodologie d'évaluation des conséquences des événements météorologiques et géologiques exceptionnels, et aux conditions de mise en œuvre de la solidarité nationale.

L'ouragan IRMA, qui a frappé les Antilles à l'automne 2017, a conduit à une mobilisation de tous les services de l'Etat, dont l'IGA, pour apporter une aide aux victimes et évaluer les besoins urgents à mettre en œuvre pour permettre le retour à des conditions de vie normales pour les résidents des îles de Saint-Martin et Saint-Barthélemy.



La préfecture de Saint-Martin  
après l'ouragan Irma



# ” INTERVIEW DE RICHARD SAMUEL ET NICOLAS CLOUET, INSPECTEUR GÉNÉRAL DE L'ADMINISTRATION ET INSPECTEUR DE L'ADMINISTRATION

**Q /** Richard, Nicolas, vous êtes arrivés à Saint-Martin avec la délégation conduite par le Président de la République moins d'une semaine après le passage de l'ouragan IRMA. Qu'est-ce qui vous a marqués le plus sur ces îles, alors que vous êtes déjà intervenus sur d'autres catastrophes naturelles ?

**R /** La mission, qui s'est rendue à Saint-Martin dès le 12 septembre, a été confrontée à de véritables images de « guerre » : les vents ont transformé nombre d'objets en projectiles criblant les hangars des zones d'activités et évenant sur plusieurs étages des immeubles collectifs ; près de 600 voitures étaient empilées et souvent brûlées. L'ouragan Irma a été un phénomène météorologique exceptionnel. Le Gouvernement, en réponse, a mobilisé des moyens importants. Ces renforts ont été activés, avec difficulté, du fait de la faiblesse structurelle, en capacité opérationnelle, de la préfecture déléguée qui ne compte qu'un membre du corps préfectoral pour les deux territoires.

La photo aérienne (cf. page précédente) de la préfecture de Saint-Martin montre que même les services de l'État n'ont pas été épargnés.

**Q /** Quels sont les principaux constats et recommandations de votre mission menée avec le CGEDD ?

**R /** L'ouragan Irma a causé dans l'île de Saint-Barthélemy d'abord, puis à Saint-Martin, des dommages humains et matériels considérables. Il a été classé dans la catégorie 5, soit le maximum sur l'échelle d'intensité des ouragans. A Saint-Martin, il a provoqué des dégâts matériels majeurs : 20 000 constructions ont été touchées, 4 000 logements ont perdu tout ou partie de leurs toitures, environ 25% des bâtiments sont totalement détruits ou irrécupérables, 11 personnes ont perdu la vie sur le territoire français. Les réseaux de télécommunications et d'électricité ont été très fortement endommagés. Alors que le cœur de l'ouragan Irma et les conditions de vent extrêmes du mur de l'œil ont touché les deux îles avec la même

intensité, en commençant par Saint-Barthélemy, les dégâts ont été plus importants à Saint-Martin. Le modèle économique, qui privilégie le développement touristique, a conduit à implanter les hébergements touristiques (hôtels, villas de location) le long du littoral. La même fragilité frappe également les équipements portuaires ou aéroportuaires.

La réponse à l'urgence a été massive ; c'est probablement la plus grosse opération de logistique civilo-militaire mise en œuvre dans notre pays depuis la fin de la seconde guerre mondiale (8 284 personnels mobilisés, un pont aérien et maritime de deux avions gros porteurs A400M, de deux frégates et d'un bâtiment de projection et de commandement, 12 tonnes de médicaments).

Les dommages sont évalués en centaines de millions d'euros voire en milliards d'euros. Dans le cas de Saint-Martin, l'ouragan agit, en outre, comme un révélateur de difficultés. Ces difficultés ne seront que partiellement atténuées par les compagnies d'assurances. En effet, la caisse centrale de réassurance (CCR) a précisé que si le taux d'assurance des habitations était de 96% en métropole, il n'est estimé qu'à 45% pour Saint-Martin et à 65% pour Saint-Barthélemy.

Des financements exceptionnels doivent être mobilisés, le fonds de solidarité de l'Union européenne (FSUE) en particulier. A ce titre, compte tenu du montant des dommages recensés à Saint-Martin, l'ouragan Irma constitue une catastrophe naturelle régionale et la France est susceptible d'obtenir quelques dizaines de millions d'euros. La collectivité de Saint-Barthélemy n'est toutefois pas éligible au FSUE. Le fonds de développement régional (FEDER) et le fonds social européen (FSE) sont les autres fonds dont peut bénéficier la collectivité de Saint-Martin. Le fait d'être éligible au FSUE permet de modifier l'actuel programme opérationnel FEDER-FSE Guadeloupe / Saint-Martin. Compte tenu de l'ampleur des dommages causés aux économies des deux îles, la mission recommande également d'explorer, pour une durée limitée, une exonération des charges sociales.

L'appartenance des deux îles à l'arc des petites

”



Antilles les soumet aux cyclones tropicaux, mais également aux séismes liés aux mouvements des plaques tectoniques Caraïbe et Atlantique. La mission a formulé un certain nombre de recommandations de nature à améliorer leur résilience en cas de catastrophe. Les règles d'urbanisme et d'environnement doivent ainsi être améliorées, appliquées et contrôlées, et la collectivité de Saint-Martin être accompagnée par l'État pendant la reconstruction.

S'agissant de l'organisation de l'État, les difficultés à Saint-Martin pendant la post-crise conduisent à recommander une réorganisation et un renforcement de l'État pour mieux assurer ses fonctions régaliennes (sécurité civile, lutte contre la délinquance) et de contrôle administratif (en matière d'urbanisme, de police de la construction). La préfecture reste sous-calibrée dans certains domaines essentiels : la sécurité civile, la gestion des crises, la coopération régionale, le contrôle budgétaire. Les services de l'État doivent également tirer les enseignements de cette catastrophe qui a affecté les hommes et les équipements. Leur résilience doit être améliorée y compris par une meilleure organisation. Des renforts temporaires doivent être affectés dans les services concernés (préfecture, DEAL et DIECCTE) qui sont confrontés à un surcroît de travail pour mettre en œuvre les mesures exceptionnelles décidées par le Gouvernement au bénéfice des populations ou des entreprises, et pour renforcer le contrôle du respect du droit.

**Q / Suite à votre rapport, quelles ont été les premières décisions mises en œuvre ?**

**R /** Les membres de la mission ont pu présenter oralement leurs conclusions, lors d'une réunion interministérielle le 27 octobre 2017 qui a arbitré, notamment, en faveur des mesures suivantes :

- > un moratoire des dettes sociales jusqu'en novembre 2018 assorti d'un différé de remboursement au 1<sup>er</sup> janvier 2020, pour les entreprises en difficulté ;
- > pour la collectivité de Saint-Barthélemy, la suspension pour 2018 de la dotation globale de compensation négative qu'elle verse à l'État et qui s'élève à 2,9 millions d'euros ;
- > à partir de l'évaluation des dommages, la demande auprès du FSUE doit porter sur l'aide attendue au titre des dépenses éligibles mais aussi, comme le suggérerait la mission, sur une enveloppe supplémentaire permise par l'activation de l'article 120 du règlement relatif aux fonds structurels, et la possibilité de réemployer le dégagement d'office des fonds européens.

D'autres propositions ont été reprises dans le protocole entre l'État et la collectivité de Saint-Martin du 21 novembre 2017, notamment :

- > renforcer la capacité d'ingénierie locale de l'État afin d'apporter aide et appui aux collectivités territoriales, y compris Saint-Barthélemy, pour dresser les cartes d'aléas, actualiser ou élaborer les plans de prévention des risques naturels ;
- > réunir un colloque national associant les professionnels et les administrations qui, à partir des travaux universitaires et des usages, pourrait définir le statut et le contenu de règles para-cycloniques qui seraient applicables dans les territoires français et inspireraient probablement le reste de la Caraïbe, l'Océan indien et le Pacifique sud.





”

L'IGA vue par  
un grand témoin

3

# ”

## INTERVIEW DE MICHEL CADOT PRÉFET DE LA RÉGION ÎLE-DE-FRANCE

**Q / Aujourd'hui préfet de la région d'Île-de-France, préfet de Paris, vous avez occupé de nombreux postes de préfet et de directeur de cabinet des ministres de l'intérieur et de l'agriculture, qu'attendez-vous des rapports de l'IGA ?**

**R /** Les rapports des corps d'inspection et de contrôle sont des outils absolument indispensables pour piloter des structures de grande envergure et des politiques publiques complexes. L'indépendance des auteurs, la minutie de leurs investigations, l'écoute qu'ils accordent aux différents échelons et leur capacité à resituer les enjeux propres à la structure dans un contexte plus large permettent de formuler des diagnostics que les services auraient beaucoup de mal à établir avec la même objectivité. Les propositions sont tout aussi importantes. Elles constituent bien sûr une source d'inspiration, voire une véritable feuille de route pour les responsables. Mais elles ont aussi un rôle d'interpellation, d'ouverture de nouvelles perspectives que les équipes pouvaient s'interdire d'explorer. En ce sens, même si elles ne sont pas toujours toutes mises en œuvre dans les termes exacts où elles ont été formulées, elles ont toujours un effet stimulant positif. Parmi les services d'inspection, l'IGA s'appuie évidemment sur une connaissance très fine du ministère de l'intérieur et de l'administration territoriale qui est une de ses forces. Elle sait faire preuve du recul nécessaire pour que ses rapports soient perçus comme un soutien aux transformations de services souvent soumis à une très forte pression. Le processus d'élaboration du rapport est, à cet égard, tout aussi essentiel que le produit final. Cette méthode et la prise en compte

des contraintes que nous rencontrons donnent d'autant plus de poids à ses rapports.

**Q / Compte tenu des réorganisations en cours et à venir de l'appareil de l'État, quels sont les champs dans lesquels vous pensez que l'appui de l'IGA peut être nécessaire ?**

**R /** L'IGA a naturellement vocation à accompagner la réorganisation de l'État, comme elle l'a fait au cours des précédentes démarches de modernisation. Elle pourrait sans doute apporter une valeur ajoutée supplémentaire en travaillant davantage sur l'articulation entre l'action de l'État territorial et celle des collectivités, sur lesquelles nous manquons de rapport comme ceux de l'IGA, les travaux des chambres régionales des comptes n'étant pas de même nature.

**Q / On parle régulièrement de simplification administrative et de réduction des normes, comment les rapports de l'IGA peuvent-ils y contribuer ?**

**R /** Ils peuvent y contribuer de deux manières : naturellement, ils peuvent aider les services à sortir d'une logique de reproduction de méthodes de travail historiques et parfois dépassées, à mobiliser intelligemment les nouvelles technologies, à explorer toutes les marges de simplification laissées par le droit ; mais surtout, ils peuvent porter au niveau de la décision politique des propositions de simplification qui sont souvent identifiées

depuis longtemps par les techniciens de tel ou tel sujet au sein de nos services spécialisés.

**Q / Que proposeriez-vous pour améliorer la communication des rapports de l'IGA vers le corps préfectoral ?**

**R /** Le corps préfectoral pourrait être destinataire d'une lettre régulière de l'IGA, peut-être trimestrielle, résumant les principaux travaux en cours, remis, rendus publics. Certains rapports de l'IGA justifient sans doute que des présentations en soient faites oralement, par les auteurs, aux préfets particulièrement concernés, par exemple à l'occasion de comités d'administration régionaux.



# Annexes



# Organigramme fonctionnel de l'IGA en 2017

## CHEF DU SERVICE

Adjoint au chef de service

Secrétaire général

Secrétaire générale adjointe, responsable du personnel et de la gestion

### PÔLE GESTION

- Gestion statutaire et financière
- Affaires budgétaires et logistiques
- Missions et frais de déplacement
- Pool automobile

### SECRÉTARIAT

du chef du service,  
de son adjoint  
et du secrétaire général

### SECRÉTARIAT

des missions

### PÔLE DOCUMENTATION ET RAPPORTS

- chef du pôle
- documentalistes
- reprographie

## Inspecteurs généraux / Inspecteurs de 1<sup>re</sup> classe / Inspecteurs de 2<sup>e</sup> classe Inspecteurs généraux et inspecteurs en service extraordinaire / Chargés de mission

### MISSIONS PERMANENTES

- > Politiques locales de sécurité
- > Délivrance des titres réglementaires
- > Politique territoriale de sécurité civile
- > Fondations reconnues d'utilité publique
- > Moyens de représentation mis à disposition du corps préfectoral
- > Audit des directions départementales interministérielles (DDI)
- > Evaluation des préfectures

### FONCTIONS PERMANENTES

- > Coordonateur ministériel santé et sécurité au travail
- > Coordonateur des rapporteurs à la commission consultative des jeux de cercle et de casinos

### MISSIONS D'AUDIT

contrôle de l'utilisation  
des fonds européens

mission ministérielle  
d'audit interne

cellule d'audit des fonds  
européens

cellule ministérielle  
d'audit budgétaire et  
comptable

### GROUPES RÉFÉRENTS

- > Sécurité intérieure
- > Réforme de l'Etat - Administration territoriale
- > Libertés publiques - Titres - Immigration
- > Territoires - Collectivités territoriales
- > Sécurité civile et gestion de crise

### GROUPE DE TRAVAIL

- > Laïcité et dialogue avec les cultes

### RÉFÉRENTS THÉMATIQUES

- > Outre-mer
- > International
- > Développement durable
- > Systèmes d'information
- > Formation



# Membres du service de l'IGA en fonction au 31 décembre 2017

## CHEF DU SERVICE

**Michel ROUZEAU**

## INSPECTEURS GÉNÉRAUX

Bruno	ACAR	Werner	GAGNERON
Michel	AUBOUIN	Nicolas	GERAUD
Jean-Pierre	BATTESTI	Alexandre	GOHIER DEL RE
Marianne	BONDAZ	Nacéra	HADDOUCHE
Philippe	CANNARD	Philippe	LAMY
Jean-Pascal	COGEZ	Hervé	MASUREL
Yves	COLMOU	Jean-Marie	PAULOT
Hélène	de COUSTIN	Valérie	PÉNEAU
Jean-Pierre	DALLE	Frédéric	PERRIN
Marie-Hélène	DEBART	Jean-Patrick	RIDAO
Philippe	DEBROSSE	Jean-François	ROCCHI
Corinne	DESFORGES	Philippe	SAUZEY
Olivier	DIEDERICH	François	SCARBONCHI
Rémi	DUCHÊNE	Jacques	SCHNEIDER
Sylvie	ESCANDE-VILBOIS	Marie-Louise	SIMONI
Bernard	FITOUSSI	Maxime	TANDONNET
Tristan	FLORENNE	Arnaud	TEYSSIER
Jacques	FOURNIER	Clotilde	VALTER

## INSPECTEURS GÉNÉRAUX EN SERVICE EXTRAORDINAIRE

Marc-René	BAYLE	Marc-Étienne	PINAULDT
Yves	DURUFLÉ	Patrick	REIX
Joël	FILY	Richard	SAMUEL
Dominique	LACROIX		

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

Anne	BADONNEL	Marie-Grâce	LUX
Pierre	BOURGEOIS	Hélène	MARTIN
Nicolas	CLOÛET	Pascal	MATHIEU
Renaud	FOURNALÈS	Sophie	PLANTÉ
Yasmina	GOULAM	Grégory	VALOT
Laurence	GOUTARD-CHAMOUX		

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

Justin	BABILOTTE	Baptiste	MANDARD
Baudouin	D'HARCOURT	Damien	REBERRY
Mejdi	JAMEL	Ladislav	VERGNE

## INSPECTEUR EN SERVICE EXTRAORDINAIRE

Isabelle	FRANÇOIS
----------	----------

## CHARGÉS DE MISSION

Aurélien	ARDILLIER	Philippe	BODINO
----------	-----------	----------	--------

## AUDITEURS INTERNES

Gwenaelle	LE SERRE	Alma	ROUDÉ
Adrien	PRAUD	Héloïse	VADON

## Membres du corps en fonction hors de l'IGA au 31 décembre 2017

Marc	ABADIE	Directeur du réseau et des territoires de la Caisse des dépôts
Maxime	AHRWEILLER	Secrétaire générale adjointe de la préfecture des Bouches-du-Rhône
Noémie	ANGEL	Sous-directrice de l'action sociale et de l'accompagnement du personnel à la direction des ressources et des compétences de la police nationale au sein de la direction générale de la police nationale du ministère de l'intérieur
Simon	BABRE	Sous-directeur des personnels à la direction des ressources humaines du ministère de l'intérieur
Maximilien	BECQ-GIRAUDON	Administrateur de la section des activités économiques au Conseil économique, social et environnemental
Pierre	BERGÈS	Adjoint au secrétaire général pour l'administration du ministère de l'intérieur de la zone Est
Cyrille	BRET	Directeur coordination développement au sein du groupe DCNS
Xavier	BRUNETIÈRE	Adjoint au chef du pôle «intérieur» et conseiller pour l'outre-mer au cabinet du Premier ministre
Agathe	CAGÉ	En disponibilité pour convenance personnelle
Sylvie	CHARLES	Directrice de Fret SNCF et responsable du pôle transport ferroviaire de marchandises et multimodal de la branche SNCF Géodis
Sébastien	COMBEAUD	Administrateur à la Commission européenne
David	COSTE	Secrétaire général de la préfecture des Bouches-du-Rhône
Ariane	CRONEL	Directrice des projets au département «appui aux administrations» au secrétariat général pour la modernisation de l'action publique
Sophie	DELAPORTE	Directrice de cabinet du ministre de l'agriculture et de l'alimentation
Salvator	ERBA	Sous-directeur du contrôle à l'agence française anti-corruption
Eric	FERRI	Chef du bureau des structures territoriales à la sous-direction des compétences et des institutions locales au sein de la direction générale des collectivités locales du ministère de l'intérieur
Catherine	FERRIER	Préfète du Cher
Agnès	FONTANA	Directrice de l'accueil, de l'accompagnement des étrangers et de la nationalité à la direction générale des étrangers en France du ministère de l'intérieur
Samuel	FRINGANT	Directeur de la division sécurité et vice-président exécutif de la société MORPHO - groupe SAFRAN

Xavier	GIGUET	Directeur de cabinet du délégué interministériel aux grands événements sportifs
Paul-Emmanuel	GRIMONPREZ	Directeur de l'institut régional d'administration de Metz
Nathalie	INFANTE	Directrice régionale de la Caisse des dépôts – Réunion Océan indien
Jérôme	LETIER	Directeur de l'agence nationale des titres sécurisés (ANTS)
Virginie	MAGNANT	Directrice du cabinet de la secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre, chargée des personnes handicapées
Chantal	MAUCHET	Sous-directrice du pilotage des services déconcentrés à la direction des services administratifs et financiers, auprès du Premier ministre
Christophe	MAURIET	Directeur des affaires financières au ministère de la défense
Gaëlle	MICHELIER	Administratrice à la Commission européenne
Chloé	MIRAU	Sous-directrice des ressources humaines et des relations sociales à la direction de l'administration pénitentiaire du ministère de la justice
Charles	MOREAU	Directeur de l'administration au ministère de la défense
Gabriel	MORIN	Conseiller technique auprès du préfet de région Ile-de-France
Chrystelle	NAUDAN-CARASTRO	Première conseillère du corps des magistrats de chambre régionale des comptes
Frédéric	PAPET	Sous-directeur des compétences et des institutions locales au sein de la direction générale des collectivités locales du ministère de l'intérieur
Florian	PHILIPPOT	Député au Parlement européen
Frédéric	PICHON	Rapporteur extérieur auprès de la Cour des comptes
Bénédicte	RENAUD-BOULESTEIX	Adjointe au PDG de CIVIPOL
Anne	TAGAND	Secrétaire générale des terres australes et antarctiques françaises
Françoise	TAHÉRI	Sous-directrice des finances locales et de l'action économique au sein de la direction générale des collectivités locales du ministère de l'intérieur



## **CHARTRE DE DÉONTOLOGIE** DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION

### **Décision du 17 février 2017 portant adoption de la charte de déontologie de l'inspection générale de l'administration**

*Le chef du service de l'inspection générale de l'administration,*

*Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires et notamment son article 25,*

*Vu le décret n° 81-241 du 12 mars 1981 modifié portant statut de l'inspection générale de l'administration au ministère de l'intérieur,*

*Vu le décret du 29 janvier 2015 portant nomination de M. Michel ROUZEAU, inspecteur général de l'administration, en qualité de chef du service de l'inspection générale de l'administration,*

*Sur la proposition du groupe de réflexion de l'inspection générale de l'administration chargé de la révision et de l'adaptation du texte de la charte de déontologie,*

*Décide :*

#### **ARTICLE 1**

La charte de déontologie de l'inspection générale de l'administration, annexée à la présente décision, est adoptée.

#### **ARTICLE 2**

La charte est communiquée à chaque membre du service, qui signe un engagement personnel à en respecter les dispositions.

#### **ARTICLE 3**

Le secrétaire général de l'inspection générale de l'administration est chargé de l'exécution de la présente décision, qui sera publiée au Journal officiel de la République française.

Annexe : Charte de déontologie de l'inspection générale de l'administration



## PRÉAMBULE

La charte de déontologie de l'inspection générale de l'administration exprime l'attachement de ses membres à faire vivre dans leur action quotidienne les valeurs qui sont au cœur de leur engagement professionnel, en particulier la loyauté, l'intégrité, la responsabilité individuelle, l'indépendance, l'impartialité et la discrétion.

Cette charte revêt un caractère informatif et préventif. Elle guide l'inspecteur dans l'exercice de son activité et lui donne un cadre de références permanentes de comportement. Elle l'invite à un questionnement itératif qui doit trouver une réponse dans sa capacité de discernement et, le cas échéant, le conduire à s'adresser au référent déontologue.

Elle n'a pas vocation à se substituer aux dispositions législatives et réglementaires qui régissent les activités et comportements des fonctionnaires et agents publics ni aux règles internes d'organisation du service.

Elle s'applique à l'ensemble des personnes en activité au sein de l'inspection générale de l'administration qui effectuent des missions. Ses principes demeurent une référence pour les membres du corps qui quittent temporairement le service.

L'ensemble des attributions confiées à l'inspection générale de l'administration relève de son champ d'application, y compris les missions réalisées conjointement avec d'autres corps ou services de contrôle, l'appui à des autorités publiques et parlementaires ou la représentation à des commissions et instances administratives. Elle ne fait pas obstacle à l'existence d'autres dispositifs déontologiques complémentaires régissant des fonctions spécifiques, notamment ceux applicables aux audits.

Le chef du service de l'inspection générale de l'administration veille à l'application de la présente charte et peut être saisi de toute question relative à sa mise en œuvre et à une situation particulière.

## ARTICLE 1.

L'inspecteur en service à l'Inspection générale de l'administration est indépendant au plan fonctionnel et hiérarchique des services, administrations et établissements qu'il inspecte, contrôle, audite, étudie, conseille ou évalue.

## ARTICLE 2.

Il est loyal à l'égard du Premier ministre ou des ministres commanditaires, vis-à-vis desquels il a un devoir d'objectivité, de vérité et de qualité dans l'établissement des faits, constats et recommandations exposés dans ses rapports.

## ARTICLE 3.

Les travaux confiés à l'inspecteur engagent l'autorité et la crédibilité de l'Inspection générale de l'administration. Aussi, l'inspecteur veille à fonder ses observations et conclusions sur des données vérifiées, objectives et argumentées.

Il accomplit ses missions conformément aux méthodes mises en œuvre à l'Inspection générale de l'administration.

## ARTICLE 4.

L'inspecteur préserve en toutes circonstances son indépendance d'action et sa liberté de jugement.

Par sa signature, il assume personnellement la responsabilité du rapport auquel il a contribué. Une fois le rapport définitif élaboré conformément aux procédures internes à l'inspection générale de l'administration puis signé, aucune intervention ne doit affecter son contenu ni retarder sa transmission au(x) commanditaire(s).

## ARTICLE 5.

En toutes circonstances, y compris extra-professionnelles, l'inspecteur veille à concilier l'exercice de ses droits avec les devoirs d'exemplarité, de réserve et de dignité dans le comportement qui s'imposent à lui.

Il proscriit toute action ou prise de position portant manifestement atteinte à la crédibilité, l'image et l'autorité de l'inspection générale de l'administration.

En dehors de ses activités professionnelles, de formation ou d'enseignement, l'inspecteur s'abstient de se prévaloir de son appartenance à l'inspection générale de l'administration dans l'expression publique de sa liberté d'opinion.

**ARTICLE 6.**

A l'égard de ses collègues, il témoigne d'une disponibilité et d'un esprit d'équipe favorisant coopération, partage d'informations, soutien et respect mutuels. Il est attentif à prendre en compte la collégialité dans la réalisation et la restitution des travaux qui lui sont confiés.

**ARTICLE 7.**

L'inspecteur veille à ne pas se trouver placé en situation de conflits d'intérêts et à écarter tout risque d'interférence entre son activité professionnelle et d'éventuels intérêts extraprofessionnels, qu'ils soient de nature privée ou publique.

Il ne participe pas à une mission concernant une structure, un territoire, un domaine d'activité ou la situation d'une personne, dont il aurait eu à connaître directement au cours des trois dernières années, en raison de l'exercice d'un mandat ou d'une fonction d'autorité.

Plus largement, il s'abstient de participer à toute mission où sa présence, au regard de considérations qui lui sont propres, pourrait induire un doute sur la neutralité ou l'impartialité de l'intervention de l'inspection générale de l'administration.

A l'égard des structures et personnes faisant l'objet d'une mission, l'inspecteur s'interdit toute démarche ou sollicitation dictée par un intérêt personnel.

**ARTICLE 8.**

L'inspecteur n'accepte en mission que l'assistance matérielle nécessaire à son accomplissement.

Il refuse tout avantage ou faveur proposé par quiconque et ne doit ni les solliciter ni même paraître les solliciter.

Dans le cadre de missions comportant une dimension d'enquête ou de contrôle, il veille, dans le respect des guides méthodologiques correspondants, à ce que son acceptation d'éventuelles facilités de transport, d'hébergement ou de repas qui lui seraient proposées ne soit pas de nature à porter atteinte à son image d'impartialité ou de probité.

**ARTICLE 9.**

L'inspecteur veille à ce que le déroulement et les conclusions de la mission ne favorisent pas indûment les intérêts et demandes de certaines parties impliquées. En toutes circonstances, il adopte une attitude impartiale et pondérée. Il écoute et recueille les points de vue utiles, tant au sein de l'ensemble de la chaîne hiérarchique, que ceux extérieurs à l'administration.

**ARTICLE 10.**

Investi d'une fonction de contrôle supérieur, l'inspecteur s'oblige à une attitude dépourvue de préjugés et toujours respectueuse des personnes. Il s'engage à ne pas exposer inutilement les interlocuteurs qui lui auraient fourni des renseignements sensibles. Il utilise avec discernement les informations et documents remis ou collectés à l'occasion de ses missions dans le respect de l'ensemble des règles qui régissent la confidentialité des données.



## Index des sigles utilisés

C	CGA	Contrôle général des armées
	CGAAER	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
	CGEDD	Conseil général de l'environnement et du développement durable
	CGefi	Contrôle général économique et financier
	CGE	Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies
	CICC	Commission interministérielle de coordination des contrôles
	CMAI	Comité ministériel d'audit interne
	CRAIE	Cadre de référence de l'audit interne de l'État
D	DEAL	Direction de l'environnement, de l'aménagement et du logement
	DEPAFI	Direction de l'évaluation, de la performance, et des affaires financières et immobilières
	DGAFFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
	DGCL	Direction générale des collectivités locales
	DIECCTE	Direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
	DSIC	Direction des systèmes d'information et de communication
E	ETPT	Equivalent temps plein travaillé
I	IGAC	Inspection générale des affaires culturelles
	IGAE	Inspection générale des affaires étrangères
	IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
	IGAM	Inspection générale des affaires maritimes
	IGAS	Inspection générale des affaires sociales
	IGEN	Inspection générale de l'éducation nationale
	IGF	Inspection générale des finances
	IGGN	Inspection générale de la gendarmerie nationale
	IGJ	Inspection générale de la justice
	IGJS	Inspection générale de la jeunesse et des sports
	IGPN	Inspection générale de la police nationale
	IGSC	Inspection générale de la sécurité civile
	IGSCCRF	Inspection générale des services de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
	IGSI	Inspection générale de la sécurité intérieure
M	MMAI	Mission ministérielle d'audit interne
S	SGAMI	Secrétariat général pour l'administration du ministère de l'intérieur
	SGDSN	Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale

”

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :**

Michel **ROUZEAU**

**CONCEPTION / RÉDACTION :**

Philippe **DEBROSSE** – Hélène **MARTIN**  
assistés de Guy **HAMON**

**CRÉDITS PHOTO :**

Ministère de l'intérieur - **DICOM**  
Ministère de l'intérieur - **IGA**  
Ministère de l'intérieur - **DGSCGC**  
Stockadobe.com/Fotolia  
(Federico@ChiccoDodiFC/GuyBecam/  
DSAF/133968408)

**CONCEPTION / RÉALISATION :**

**DICOM**

**INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION**

localisation :  
**40 avenue des Terroirs de France 75012 PARIS**

adresse postale :  
**Place Beauvau 75800 Paris Cedex 08**

téléphone : 01.80.15.60.00  
site intranet : <http://iga.cab.mi>  
site internet : [www.interieur.gouv.fr](http://www.interieur.gouv.fr)