



**MINISTÈRE
DE L'INTÉRIEUR**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



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



2024

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

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



© M/ISG/DICOM/M. CARBERN



L'édito en vidéo

Michel Rousseau

Chef du service de l'IGA

Éditorial

L'année 2024 restera dans les mémoires comme une année très particulière pour la Nation, pour l'action publique, pour le ministère de l'Intérieur, pour l'IGA qui présente aujourd'hui son rapport d'activité annuel consacré à ce millésime.

La première particularité a été l'organisation réussie d'un événement de portée mondiale, les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, qui ont impliqué des dispositifs exceptionnels de mobilisation, auxquels nombre de nos collègues ont apporté leur contribution en se mobilisant sur ma proposition et à la demande du préfet de police de Paris. Les inspectrices et inspecteurs de l'IGA savent sortir de leurs attributions de droit commun pour rejoindre la mobilisation collective lors de très grands événements, mais aussi de crises majeures : ils l'ont fait à l'occasion de la crise calédonienne ou des élections législatives anticipées et, en fin d'année, pour l'évaluation des dégâts et la reconstruction de Mayotte, meurtrie par le cyclone Chido.

La deuxième raison de cette particularité est l'actualité institutionnelle inédite de l'année 2024. Dans un tel contexte, un service d'inspection générale comme l'IGA présente au bénéfice de l'action publique des atouts tels que la stabilité

statutaire de ses membres, l'indépendance de ses travaux, la vision prospective issue de ses constats et de ses recommandations. Ainsi se constituent au fil des rapports de contrôle, d'audit, d'évaluation, une mémoire et un corpus propres à nourrir et à sécuriser les décisions de l'exécutif dans un contexte inhabituel.

En 2024, la production de l'IGA a été significative dans les nombreux domaines de ses attributions ministérielles et interministérielles, dans le cadre d'un partenariat efficace avec les autres services d'inspection et de contrôle, au ministère de l'Intérieur comme dans les autres ministères. Le rapport qui suit en témoigne abondamment.

Dernière particularité, l'IGA a connu une évolution plus forte que d'habitude de son effectif, avec de nombreux départs à la retraite, et de belles mobilités. Endeillé par le décès de deux excellents collègues et amis, auxquels le rapport rend hommage, le service a eu aussi l'opportunité de faire des recrutements de grande qualité, qui renforcent la diversité des profils accueillis. Ce renouvellement sera prolongé en 2025.

Bonne lecture !



Sommaire

© M/SG/DICOM/J.GROISARD

Faits et chiffres en 2024	3
Sécurité intérieure	17
Citoyenneté et société	23
Protection des populations	31
Territoires	39
Vie de l'IGA	49

1

Faits et chiffres en 2024



L'IGA en 2024 : chiffres clés



95 rapports remis

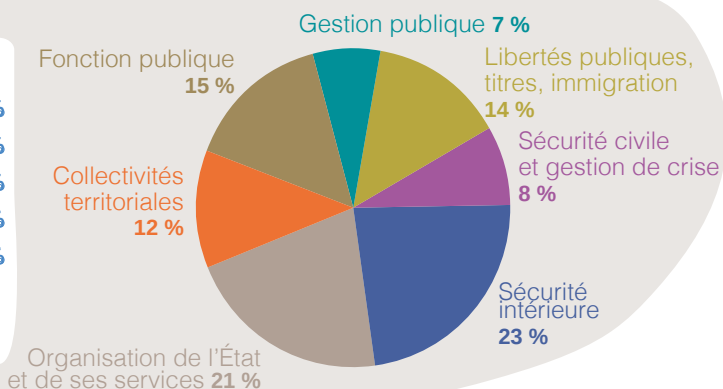
par type



101 missions lancées

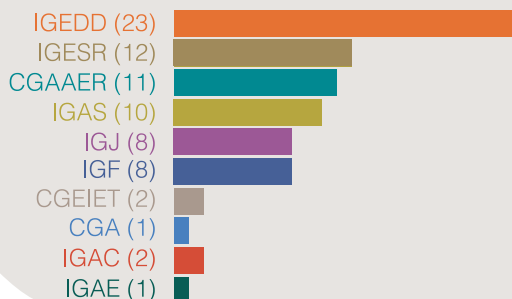
par thème

Évaluation de politique publique **38 %**
Conseil et appui **21 %**
Contrôle - inspection **11 %**
Audit interne **17 %**
Enquête administrative **13 %**

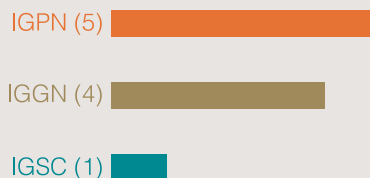


44 missions avec d'autres inspections
dont 7 avec une ou plusieurs inspections du ministère

Inspections interministérielles et ministérielles



Inspections du ministère de l'Intérieur



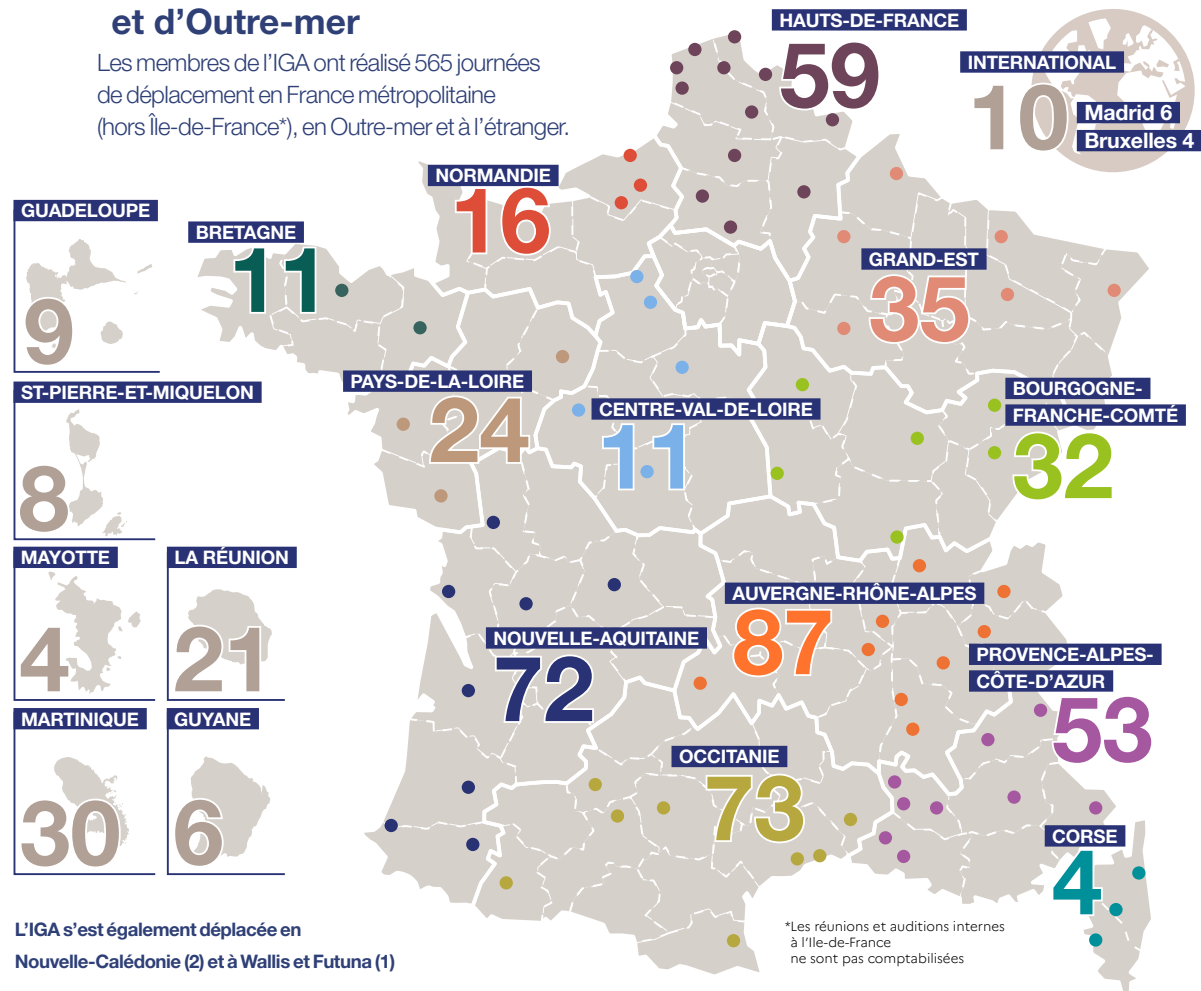
En activité à l'IGA: **68** inspectrices et inspecteurs généraux, inspectrices et inspecteurs généraux adjoints, inspectrices et inspecteurs.

Formation



L'IGA s'est déplacée dans toutes les régions de France et d'Outre-mer

Les membres de l'IGA ont réalisé 565 journées de déplacement en France métropolitaine (hors Île-de-France*), en Outre-mer et à l'étranger.



L'IGA s'est également déplacée en Nouvelle-Calédonie (2) et à Wallis et Futuna (1)



Isabelle BRAUN-LEMAIRE

Déléguée interministérielle
à l'encadrement supérieur de l'État

Quels sont les grands enjeux de votre poste actuel à la tête de la DIESE ?

La délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) a été créée en 2022 à l'occasion de la réforme de la haute fonction publique, comme le corps des administrateurs de l'État et la fonctionnalisation des inspections générales. Elle a pour mission d'animer et de coordonner la politique RH de l'encadrement supérieur et d'assurer l'accompagnement individuel des cadres supérieurs de l'État. Elle promeut une haute fonction publique plus ouverte, plus attractive et plus efficace, au service des citoyens.

Le dispositif et les outils sont en place, il s'agit désormais de les rendre plus lisibles et plus visibles et de leur faire produire leurs pleins effets. Nous devons en particulier relever le défi de décloisonner les univers professionnels et de concrétiser des parcours plus diversifiés, tout comme diffuser une culture managériale commune autour de l'innovation, la coopération ou encore la transformation de l'action publique.

**« La qualité et la transparence
des travaux de l'IGA
contribuent dans le même
temps à son attractivité »**

Quelles sont vos attentes vis-à-vis des inspections générales et de l'IGA en particulier ?

Les inspections générales sont en premier lieu des parties prenantes de la réforme de la haute fonction publique puisque, opérant désormais sous statut d'emploi, elles ont dû transformer en profondeur leurs procédures de recrutement. D'ores et déjà, elles communiquent de façon transparente sur les compétences et profils qu'elles recherchent. L'IGA a très rapidement opéré sa mue et je cite souvent en exemple son rapport annuel sur le recrutement, qui tire le bilan des comités d'audition organisés à chaque ouverture de poste.

Passer par l'IGA ou par une autre inspection générale est synonyme, pour les plus jeunes, d'une formation à un métier et, pour les profils plus expérimentés, l'occasion d'une prise de recul et d'une transmission de savoirs et de compétences.

Quelle mission de l'IGA vous a le plus marquée en 2024 ?

La mission IGF / IGAS / IGA en cours sur la formation continue des cadres supérieurs devrait être très instructive et je mesure déjà la richesse d'approches qu'offre une inspection interministérielle. Il m'arrive aussi régulièrement, en tant que citoyenne, de lire les rapports publics de l'IGA. En lisant par exemple le rapport sur la résilience dans les Hauts-de-France ou encore celui sur les mobilités durables dans les espaces peu denses, j'ai apprécié l'approche transversale et englobante adoptée par l'IGA dans ses travaux, dont la qualité et la transparence contribuent dans le même temps à son attractivité.

| Des missions aux décisions

Les recommandations formulées par l'IGA à l'issue de ses missions de contrôle, d'évaluation, de conseil ou d'appui ont contribué en 2024 à la prise de décisions telles que :

Prise en charge des mineurs radicalisés :

après la réalisation d'une mission conjointe de l'IGA, l'IGESR et l'IGJ, une instruction relative à la mise en place des orientations sur les mineurs signalés pour risque de radicalisation a été diffusée aux préfets, aux recteurs d'académie et aux directeurs académiques des services de l'éducation nationale (DASEN).

France services, une nouvelle étape vers un service universel :

31 recommandations de la mission d'appui à deux parlementaires, menée en 2023, ont été mises en œuvre en 2024, notamment l'intégration de nouveaux opérateurs, l'augmentation du financement annuel de chaque France services, la valorisation du métier de « conseiller France services », le recrutement d'un animateur du réseau des France services dans tous les départements et la poursuite du déploiement du dispositif.

Lutte contre la fraude interne et l'atteinte à la probité dans les préfetures :

a été diffusée une instruction du ministre de l'Intérieur consacrée notamment aux points de vigilance à opérer de la part des préfets, à partir de propositions de rapports relatifs à des faits de fraude.

Dispositif de contrôle médical d'aptitude à la conduite des seniors et des usagers réguliers de stupéfiants :

une instruction du ministre de l'Intérieur relative au renforcement des dépistages d'alcoolémie et de stupéfiants afin de lutter plus efficacement contre le phénomène de polyconsommation reprend des recommandations de la mission d'évaluation du dispositif.

« **Fondation 30 millions d'Amis** » : un arrêté approuvant les modifications apportées aux statuts de cette fondation reconnue d'utilité publique a été pris en cohérence avec les conclusions de la mission menée par l'IGA.

Révision des procédures de contrôle dans les exploitations agricoles :

suivant les propositions d'une mission conjointe de l'IGA, l'IGEDD, l'IGJ et le CGAAER visant à alléger la pression de contrôle sur les exploitations et à renforcer leur acceptation par le monde agricole, une circulaire du Premier ministre met en place, au niveau départemental, les premières mesures visant à l'instauration du contrôle unique, avant les ajustements attendus d'ordre législatif et réglementaire.

Évaluation du dispositif ministériel de prévention et de lutte contre les agissements et violences sexistes et sexuelles :

les principales conclusions de la mission menée par l'IGA ont été présentées lors du séminaire des cadres du ministère de l'Intérieur. La directrice du management de l'administration territoriale (DMATES) a annoncé une feuille de route reprenant plusieurs des recommandations de la mission.

Un nouveau plan de prévention des risques glaciaires et périglaciaires (ROGP),

visant à protéger les territoires de montagne, leurs habitants et la biodiversité et s'inscrivant dans le cadre du Plan national d'adaptation au changement climatique, a été présenté par la ministre chargée de la transition écologique. Il reprend les propositions issues du rapport IGA-IGEDD-IGESR.

Petites villes de demain :

selon les préconisations formulées par la mission menée en 2023, des pôles d'ingénierie publique ont été constitués dans chaque département, bénéficiant d'un transfert de moyens financiers de l'État, tandis que leurs feuilles de route ont explicité la doctrine et les enjeux de cohésion territoriale.



Une année de rencontres

1 | DISCOURS POUR LE 20^E ANNIVERSAIRE DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Arnaud TEYSSIER, inspecteur général, a prononcé un discours retraçant les origines du secrétariat général qui, bien que créé en 2004, s'enracine dans l'histoire de l'administration française.



LA FORMATION DES ÉLUS LOCAUX PRÉSENTÉE AU SÉNAT | 2

Xavier Giguët, inspecteur général, a été auditionné par la Délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation du Sénat sur le rapport IGA/IGAS sur la formation des élus locaux.



PREMIER CHANTIER THÉMATIQUE DÉLOCALISÉ DU BEAUVAU DE LA SÉCURITÉ CIVILE À ROUEN | 3

Philippe Sauzey, inspecteur général, a assisté au lancement des travaux du Beauvau de la sécurité civile, le 23 avril 2024, à l'Hôtel de Beauvau.

5 | LA PROMOTION JOSÉPHINE BAKER (2023-2024) DE L'INSTITUT NATIONAL DU SERVICE PUBLIC (INSP) À BEAUVAU

L'IGA était présente aux tables rondes à l'Hôtel de Beauvau, les anciens élèves de l'INSP pouvant prétendre rejoindre l'IGA après deux ans d'expérience dans l'administration.



10^E FORUM MONDIAL DE L'EAU | 4

Marc Abadie, inspecteur général et administrateur du Conseil mondial de l'eau, a participé au 10^e Forum Mondial de l'Eau tenu du 18 au 25 mai 2024 en Indonésie, sur le thème « Water for shared prosperity ».

SÉMINAIRE DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE PARIS | 6

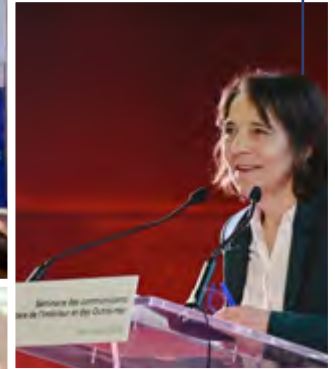
Michel Rouzeau, chef du service, est intervenu en ouverture du séminaire de l'inspection générale de la Ville de Paris pour présenter les missions de l'IGA.

SÉMINAIRE DES COMMUNICANTS DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR | 8

Catherine Ferrier, inspectrice générale, a présenté les travaux conduits par l'IGA sur l'efficacité de la communication de l'État territorial

7 | SÉMINAIRE INTER-INSPECTIONS SUR LES RAPPORTS D'INSPECTION GÉNÉRALE ET LA COMMUNICATION

Un événement organisé par l'IGA a réuni l'ensemble des inspections générales du ministère et des autres ministères, ainsi que les services du Sénat, de l'Assemblée nationale et du Conseil d'État, pour une réflexion sur le thème de la communication.



JOP 2024 : MARATHON POUR TOUS | 9

Deux membres de l'IGA ont participé à la course des 10 km pour tous aux côtés d'un enfant en situation de handicap : une expérience sportive et solidaire !



SÉMINAIRE ANNUEL DANS LE CENTRE-VAL-DE-LOIRE | 10

Les membres du service ont notamment visité le musée des beaux-arts d'Orléans, qui possède une collection exceptionnelle de peintures italiennes, flamandes et hollandaises, ainsi qu'un important fonds d'œuvres françaises des XVII^e et XVIII^e siècles.



11 | RENCONTRE AVEC JEAN-MARC JANCOVICI POUR UN PANORAMA DES ENJEUX LIÉS À LA DÉCARBONATION DE L'ÉCONOMIE

L'IGA a accueilli, lors d'un comité de service, Jean-Marc Jancovici, ingénieur, enseignant et conférencier, pour un propos sur les enjeux de la production d'énergie et d'une trajectoire climatique soutenable.

1, 3, 5 | ©MI/SG/DICOM/EBRANCHOUX
2 | ©SÉNAT- 4, 6, 9, 10, 11 | ©MI/IGA
7 | ©MI/SG/DICOM/E.DELELIS
8 | ©C. FERRIER

Séminaire annuel de l'IGA

Comme chaque année l'ensemble des membres de l'IGA s'est réuni en séminaire de travail pour approfondir une thématique.

Le séminaire de 2024 se tenait à Orléans, à l'invitation de la préfète de la région Centre-Val de Loire, Sophie Brocas. Il était donc naturel que la Loire se trouve au centre des intérêts.

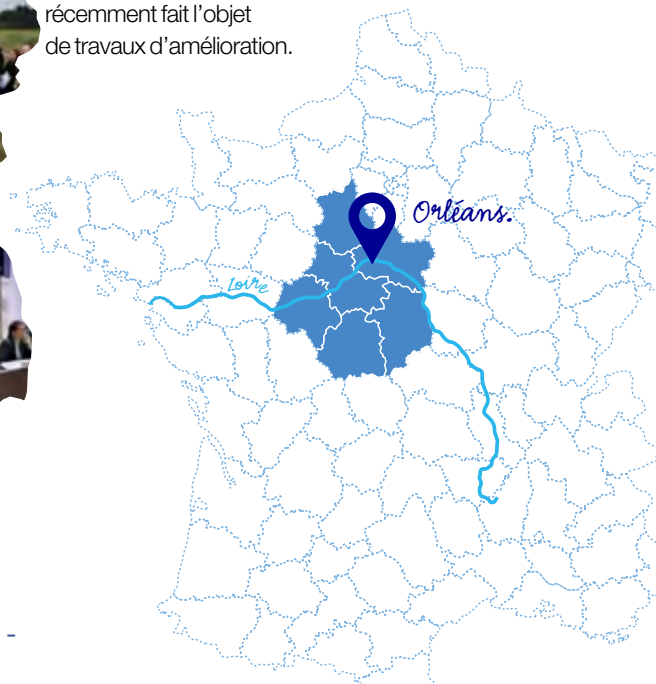
Le premier thème du séminaire était consacré à l'inscription du Val de Loire sur la liste des biens du patrimoine de l'humanité de l'Unesco. Il a permis de mettre en évidence le caractère très particulier de l'inscription d'un site au caractère mixte (action conjuguée de l'homme et de la nature) et l'impact qu'elle peut avoir sur les actions territoriales. Sont intervenus des représentants de l'ensemble des parties prenantes (mission Val de Loire, DREAL, conseil départemental ou encore le maire de la ville de Luynes).

Le second thème portait sur « les nouveaux défis de la gouvernance de l'eau ». Deux tables rondes ont abordé, en présence de divers acteurs du territoire, chaque extrémité de la question : la rareté de la ressource en eau et la gestion des inondations.

La première table ronde a approfondi la prise de conscience de la rareté de la ressource conjuguée à un conflit d'accès à la ressource et la recherche des solutions de gestion acceptables pour éviter la mal adaptation.

La deuxième table ronde a analysé le transfert des digues domaniales aux communes et aux établissements publics de coopération intercommunale prévu par la loi MAPTAM de 2014, applicable sur ce point depuis janvier 2024, ainsi que les difficultés posées en termes de mise en œuvre, de responsabilité, de financements et d'impacts sur la gestion de crise.

Ces sujets ont trouvé une illustration avec la visite du déversoir de Jargeau, ouvrage d'art construit à la fin du XIX^e siècle pour évacuer une partie de la Loire dans le Val d'Orléans en cas de risque d'inondation, et qui a récemment fait l'objet de travaux d'amélioration.



L'IGA au service de la transition écologique et territoriale

L'activité de l'IGA reflète de plus en plus la prégnance des enjeux liés au changement climatique. Ainsi, en 2024, l'inspection a contribué à cinq missions sur les conséquences des intempéries ayant frappé le territoire métropolitain et ultra-marin. Consciente de sa nécessaire contribution sur ce sujet, l'IGA a désigné une référente « transition écologique et territoriale », Stéphanie Beucher, qui pilote les actions de sensibilisation et de formation du service.

Ateliers et conférences au sein de l'IGA

En mai 2024, le comité de service a reçu Jean-Marc Jancovici, qui a invité les membres de l'IGA à réfléchir sur notre dépendance croissante à l'énergie et sur la croyance illusoire en la possibilité de décarboner l'économie tout en conservant les acquis de la civilisation industrielle. Il a rappelé que la technique ne suffirait pas à résoudre le problème des limites planétaires et que la décarbonation passerait probablement par la diminution de la taille de l'économie. Décarboner n'est donc pas seulement un enjeu de politique publique mais implique des choix sociétaux majeurs.

Au cours d'un atelier interne, la référente transition écologique de l'inspection générale des finances a présenté la démarche du « tamis vert », fondée sur les six axes du budget vert. Cette grille d'analyse, qui a vocation à devenir une référence interministérielle, constitue un appui méthodologique susceptible d'accompagner la réflexion sur les enjeux environnementaux pour chaque mission et de mesurer les impacts des scénarios ou mesures proposés.

En octobre, l'IGA a accueilli une réunion inter-inspection des référents transition écologique au cours de laquelle est intervenu François Thomazeau, chercheur à l'Institut de l'économie pour le climat, autour des études menées par ce centre de recherche et de leur utilité pour les inspections. Les inspecteurs ont par ailleurs réfléchi aux référentiels et outils qu'ils pourraient approfondir en commun.

La formation à la transition écologique

Au cours de l'année, les membres du service ont débuté le cycle de formation obligatoire des cadres supérieurs de l'État. La moitié d'entre eux a suivi les ateliers dédiés aux questions de climat et d'énergie, aux enjeux des ressources, aux liens entre biodiversité et changement climatique, à l'adaptation aux conséquences du changement climatique, et à l'analyse systémique des enjeux et des leviers d'une situation de transition énergétique.





Laurent NUÑEZ
Préfet de police

« Les Jeux ont laissé un héritage partenarial dans notre façon de travailler »

Quant aux agents, leur sentiment d'appartenance à la Préfecture de police reste très fort et s'est incarné par un niveau élevé de volontariat avant et pendant les Jeux.

Quelles sont vos attentes vis-à-vis des inspections générales et de l'IGA en particulier ?

Les rapports de l'IGA sont toujours de très grande qualité, avec des recommandations utiles et qui sont régulièrement suivies. Cela s'explique sans doute par les parcours alternés des membres de l'IGA, qui restent ancrés dans la réalité administrative. J'ai une grande confiance dans l'IGA et je vais proposer des thématiques sur lesquelles sa contribution me semblerait pertinente.

Quel est votre souvenir le plus marquant des Jeux ?

Les Jeux ont laissé de nombreux souvenirs marquants, mais c'est sans doute la cérémonie d'ouverture qui reste le moment le plus fort. Nous étions très attendus, et parfois critiqués, et donc le sentiment de soulagement après la cérémonie a été immense. Pour autant, nous sommes restés concentrés sur nos objectifs durant tous les Jeux et jusqu'à la parade des Champions le 14 septembre, avec plus de 30 000 personnes sur les Champs-Élysées. Étant originaire du Cher, je garde un souvenir particulier de ma visite aux gendarmes et policiers chériens venus en renfort dans la capitale pendant les Jeux.

Peu après la séquence des Jeux, il y a eu la réouverture de Notre-Dame et le match France/Israël du 14 novembre au Stade de France, qui sont venus rappeler s'il en était besoin que l'action de la Préfecture de police ne s'arrête jamais.

Au lendemain de la réussite des Jeux Olympiques et paralympiques de Paris, quels sont les grands enjeux de la Préfecture de police ?

La Préfecture de police est revenue à la vie « normale » en assumant toutes ses missions, qui ne se sont jamais arrêtées même pendant les Jeux : lutte contre la délinquance et le trafic de stupéfiants, notamment. Nous mettons également en œuvre les nouvelles priorités du Gouvernement : intensification de la lutte contre le narcotrafic ; plan de restauration de la sécurité du quotidien à l'échelle de l'agglomération.

Avant et pendant les Jeux, nous avons intensifié les partenariats, qui vont perdurer, avec tous les acteurs du continuum de sécurité : Gouverneur militaire de Paris, commandement de la gendarmerie de la région Île-de-France, sécurité privée, polices municipales, opérateurs de transport, etc. La coordination renforcée de la grande couronne doit également se poursuivre car l'Île-de-France est une zone spécifique, où tout est imbriqué.

Un nombre important de missions réalisées en inter-inspections

L'IGA réalise une grande partie de ses missions en partenariat avec d'autres inspections générales et services de contrôle.

Au sein du ministère de l'Intérieur, avec les inspections générales des directions générales

En 2024, dans un contexte marqué par la mobilisation exceptionnelle de l'ensemble des services du ministère de l'Intérieur, 7 missions ont été réalisées conjointement avec les inspections du ministère de l'Intérieur : l'inspection générale de la Police nationale (IGPN), l'inspection générale de la Gendarmerie nationale (IGGN) et l'inspection générale de la sécurité civile (IGSC). Cette configuration permet de bénéficier de l'expertise métier propre à chacune de ces inspections dans la conduite de missions permanentes (par exemple, l'évaluation des politiques locales de sécurité), d'audits ou d'évaluations de politiques publiques relevant de leur champ de compétence.

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



© M/IGA

Dans le cadre de missions interministérielles, avec les inspections générales d'autres ministères

En 2024, 37 missions ont été réalisées dans le cadre d'un travail partenarial avec 10 inspections générales et services de contrôle d'autres ministères. Ces travaux interministériels présentent l'intérêt de croiser les regards sur des politiques publiques ou des thématiques relevant de différents ministères. À partir d'apports et d'expertises complémentaires, ils permettent de bâtir un diagnostic partagé construit par les inspectrices et les inspecteurs à l'occasion de leurs échanges, formant la base des propositions adressées au Premier ministre ou aux ministres concernés.

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

Parcours croisés : l'IGA

accueille une diversité de profils



Adélie RAYNAQUET

inspectrice



Abderrahmane EL Abiad

inspecteur général adjoint



Quelles étaient vos motivations pour rejoindre l'IGA ?

AR : À la sortie de l'École nationale d'administration, j'ai choisi de rejoindre le ministère de l'Intérieur par intérêt pour les politiques régaliennes mais aussi pour la grande variété des postes qu'il offre à ses administrateurs. J'ai successivement occupé un poste à dominante financière, à la direction générale des collectivités locales, puis un poste à dominante juridique et internationale, à la direction des libertés publiques et des affaires juridiques, dans l'objectif d'acquérir des compétences sèches qui me seraient utiles tout au long de ma carrière. Rejoindre l'IGA s'inscrit dans la continuité de ce parcours en m'offrant la possibilité de travailler sur un vaste champ de politiques publiques, d'apprendre un métier nouveau, centré sur l'audit, l'enquête et l'évaluation tout en conservant un lien avec le domaine régalien qui m'est cher.

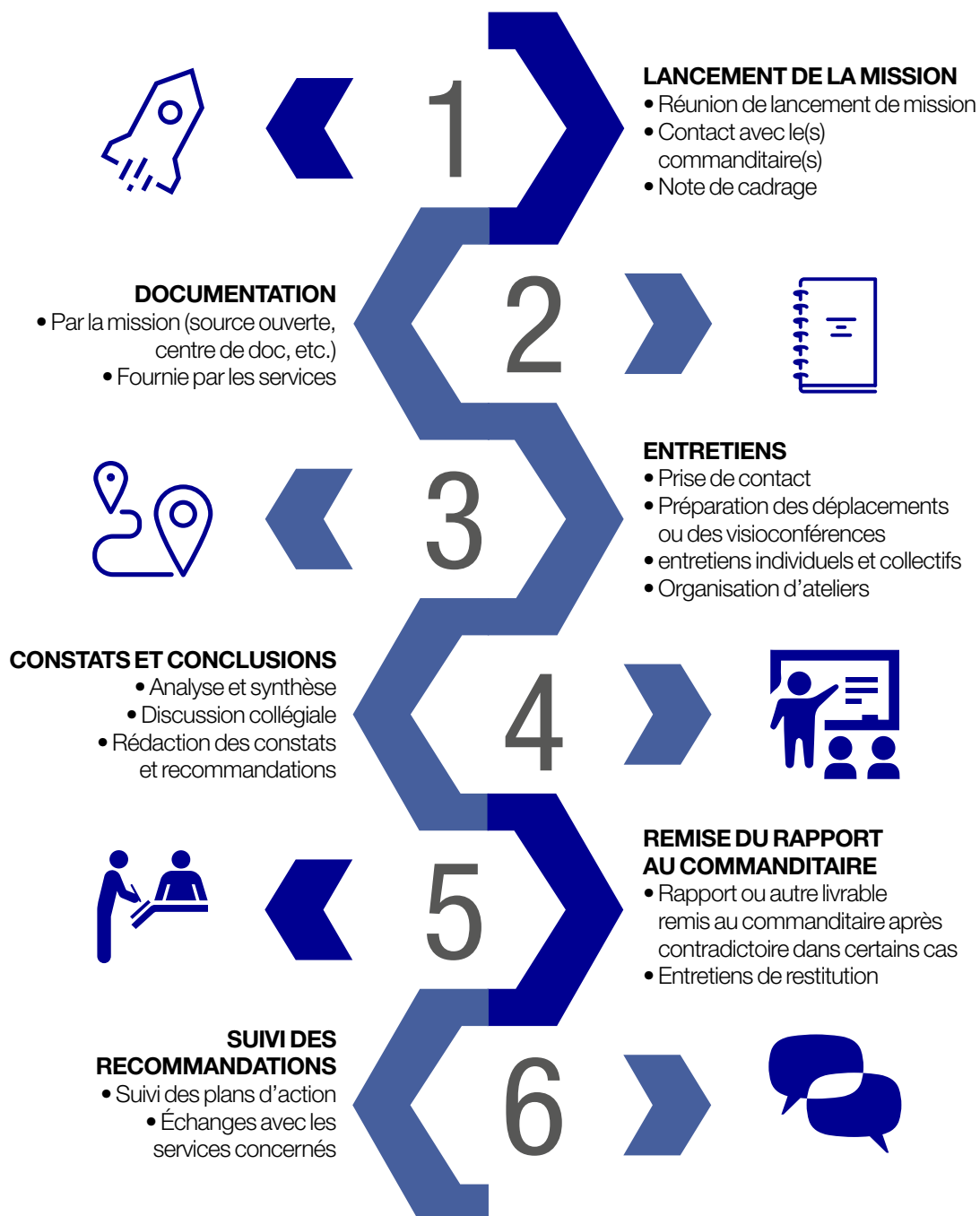
AEA : Mes motivations sont profondément ancrées dans mon parcours et mes aspirations professionnelles. Poursuivant le projet de contribuer à l'amélioration des institutions et à la mise en œuvre de politiques publiques efficaces, je souhaitais inscrire cette démarche dans un positionnement différent de mes précédentes fonctions. Appartenant au corps des magistrats administratifs et ayant par ailleurs une expérience diversifiée au sein de la direction générale des finances publiques, mon parcours était jusqu'alors fortement marqué par la fiscalité. L'environnement de travail de l'IGA représente une opportunité unique d'évolution professionnelle, en même temps qu'une ouverture vers de nouveaux champs de l'action publique.

Quels enseignements tirez-vous de vos premiers mois à l'IGA ?

AR : Dès mon arrivée, j'ai pu bénéficier de l'accueil d'un collectif de travail riche, exigeant et aux profils diversifiés. J'ai également eu la chance de travailler sur deux missions très différentes, la première portant sur l'évaluation de services préfectoraux, la seconde, en appui à l'administration, sur l'évaluation d'un nouveau dispositif dans le champ de la sécurité privée. J'apprends chaque jour de cette nouvelle manière de travailler et ses valeurs d'indépendance et de liberté de plume, essentielles au travail d'une inspection et qui engagent à faire preuve de la plus grande rigueur intellectuelle.

AEA : Mes premiers mois à l'IGA sont très enrichissants. J'ai été accueilli dans d'excellentes conditions, avec une formation approfondie à la prise de poste doublée d'un module spécifique pour les nouveaux entrants au ministère de l'Intérieur, ainsi que d'un accompagnement par une collègue expérimentée. Dans mes premières missions, je perçois bien le caractère transversal de certaines politiques publiques et les difficultés opérationnelles que pose leur mise en œuvre par les services. L'interministérialité, qui est encore plus présente que je ne le pensais, permet de comprendre les dynamiques propres à chaque département ministériel. J'apprends l'importance de la flexibilité, aussi avantageuse qu'exigeante, de l'écoute et du dialogue pour mener à bien les missions de l'IGA.

Les étapes d'une mission de l'IGA





Véronique HAMAYON

Procureure générale près la Cour des comptes

« Les inspections peuvent jouer un rôle moteur dans la sensibilisation des gestionnaires publics au nouveau cadre de responsabilité financière »

Quels sont les grands enjeux actuels du Parquet général près la Cour des comptes ?

Pour mener sa mission première de défense de l'ordre public financier, le Parquet général dispose du monopole des poursuites dans le cadre du régime de responsabilité financière des gestionnaires publics (RFGP) entré en vigueur au 1^{er} janvier 2023. La construction d'une politique de poursuites claire et équitable est essentielle et doit s'accompagner d'actions de prévention à l'égard des justiciables.

À travers ses avis et ses conclusions écrites, le Parquet contribue par ailleurs à la sécurisation des procédures et au contrôle qualité des travaux non juridictionnels de la Cour. Dans le cadre de leur programmation, je porte une attention particulière à la lutte contre la fraude et la corruption, car les citoyens ont de fortes attentes en matière de régularité et de probité de l'action publique.

Enfin, le droit d'accéder à tous documents et informations nécessaires à l'exercice des missions de la Cour se heurte plus fréquemment qu'avant à des entraves, face auxquelles il faut repenser les sanctions applicables.

Comment voyez-vous l'évolution de la RFGP dans les prochaines années ?

Avec environ 120 affaires en cours, du déferé à l'appel, la montée en puissance de la RFGP a été rapide. La justice financière est plus rapide, plus efficace et plus protectrice des droits des justiciables. La chambre du contentieux, par ses premiers arrêts, a commencé à préciser les notions de « faute grave », de « préjudice financier significatif » ou d'« intérêt personnel », ainsi que la ligne de partage entre juge pénal et juge financier.

Enfin, je crois fermement aux vertus de la prévention. Je m'emploierai à utiliser les outils tels que les rappels au droit et les communications précontentieuses qui permettent une remise en ordre de la gestion sans mettre en mouvement l'action contentieuse.

Quel est selon vous le rôle des inspections générales et de l'IGA en particulier ?

Les inspections générales occupent une position privilégiée pour détecter d'éventuelles irrégularités. La loi leur ouvre la possibilité, encore peu connue, de déferer à mon Parquet des faits susceptibles de constituer des infractions financières. Les inspections peuvent jouer un rôle moteur dans la sensibilisation des gestionnaires publics au nouveau cadre de responsabilité financière.

Nos institutions partagent également un intérêt à préserver leur droit d'accès aux informations et documents utiles à leurs travaux.

2

Sécurité intérieure



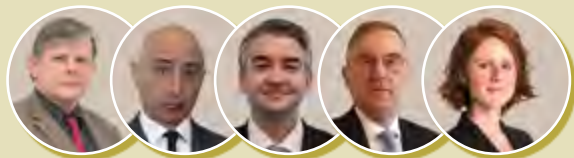
Une année riche en activités, avec des missions d'un genre nouveau en matière de sécurité intérieure, qu'il s'agisse de missions de prospective ou d'appui à la mise en œuvre de la Force d'action républicaine.

Cette année encore, l'IGA a été mobilisée sur l'ensemble des champs de la sécurité intérieure, avec le concours des inspections de la police et de la gendarmerie nationales. Plusieurs travaux ont été réalisés, à l'image de l'évaluation du logiciel d'analyse vidéo « *BriefCam* », ou encore du bilan des groupes interministériels de recherche (GIR) et des coordinations opérationnelles renforcées dans les agglomérations et les territoires (CORAT). Le continuum de sécurité et les polices municipales ont fait l'objet de plusieurs travaux et missions d'appui.

Fait nouveau, l'inspection a été mobilisée dans la mise en œuvre de la Force d'action républicaine lancée par le Président de la République en 2022. L'IGA a apporté à cette occasion son expertise en matière de sécurité intérieure, qui a nourri les diagnostics territoriaux sur lesquels des plans d'action locaux ont ensuite été élaborés. Elle a également contribué à d'autres travaux interministériels, par exemple pour l'évaluation des haltes soins addictions, avec l'inspection générale des affaires sociales.

En lien avec le secrétariat général du ministère et l'institut des hautes études du ministère de l'Intérieur, plusieurs missions de prospective ont été réalisées, afin d'identifier les vulnérabilités numériques des forces de sécurité intérieure ou encore l'évolution des radicalités écologiques. Ces travaux démontrent l'apport du service dans la vision de long terme dont souhaite se doter le ministère.

Enfin, la mission permanente d'évaluation du pilotage des politiques locales de sécurité (PLS) a reporté son action au regard des charges importantes de travail des FSI en 2024. Néanmoins, deux missions ont été lancées concernant des départements de l'Ouest et du Sud de la France, aux caractéristiques démographiques et aux profils de délinquance différents. Dans un esprit d'audit-conseil, les bilans permettront d'appuyer les préfets dans leur pilotage des PLS, ainsi que d'alimenter les réflexions ministérielles.



Jean-Christophe Moraud, Jean-Marie Salanova, inspecteurs généraux, **Maxime Bonnefous**, inspecteur
Animateurs et secrétaire du groupe référent « Sécurité intérieure »

Cyrille Maillet, inspecteur général, **Ludvine Chauvet**, inspectrice
Animateur et secrétaire de la mission permanente « politiques locales de sécurité »

L'IGA en appui avant et pendant les Jeux olympiques !

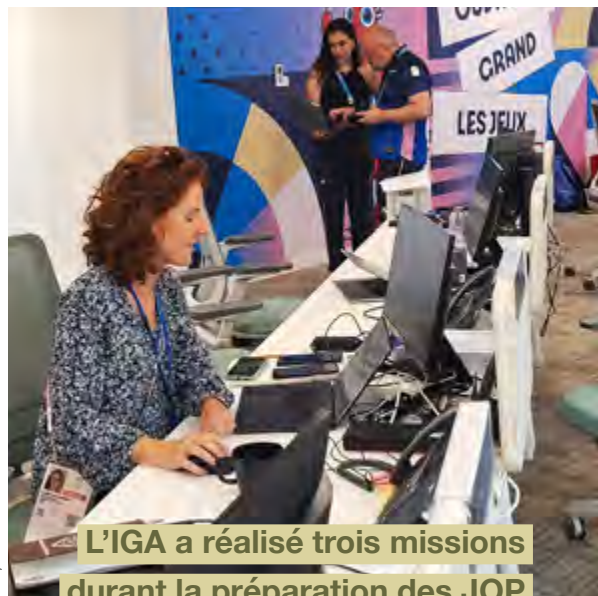
À bien des égards, les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 (JOP 2024) ont constitué un événement hors du commun : 29 jours de compétitions, séquence de 4 mois entre l'arrivée de la flamme olympique à Marseille le 8 mai 2024 et la clôture des Jeux paralympiques le 8 septembre, 54 disciplines et près de 15 200 athlètes, 83 chefs d'État et de Gouvernement présents lors de la cérémonie d'ouverture, 170 « Clubs 2024 », 16 millions de visiteurs, 4 milliards de téléspectateurs, etc.

Pour le ministère de l'Intérieur, la sécurisation totalement réussie des JOP 2024 a nécessité une mobilisation sans précédent en volume des forces de sécurité intérieure (FSI) et de sécurité civile engagées. Sur Paris et l'Île-de-France, on comptait environ 32 000 FSI déployées en moyenne chaque jour, avec en outre le renfort de 1 800 policiers étrangers venus de 46 pays.

La maîtrise de la sécurité et de la sûreté d'un tel événement a supposé une phase longue et intense d'anticipation et de préparation, à laquelle l'IGA a contribué de façon significative à plusieurs étapes clés, à travers successivement une mission relative au logement des personnes mobilisées, un audit des mobilités dans le cadre des JOP 2024 ainsi qu'une évaluation du plan de sécurité des JOP 2024.

Conformément au souhait du ministre de l'Intérieur que les services opérationnels soient

renforcés par des cadres issus de services non directement engagés, l'IGA a également apporté une contribution humaine durant la phase de déroulement des Jeux. Le chef de l'IGA a suscité le volontariat d'une dizaine de membres du service qui se sont relayés au sein des instances de coordination des Jeux en qualité d'officiers de liaison de la Préfecture de police, allégeant d'autant la charge de cette dernière et participant ainsi à la résilience des équipes sur toute la durée des JOP 2024.



© MII/IGA

**L'IGA a réalisé trois missions
durant la préparation des JOP
et dix de ses membres ont armé
les centres opérationnels**



Bruno Bresson, Pascal Girault, Virginie Klès, Patricia Jannin, Jérôme Letier, Jean-Marie Salanova, inspecteurs généraux



**Aude Le Rest, inspectrice générale adjointe
Adrien Sperry, inspecteur général adjoint
Ludivine Chauvet, inspectrice
Héloïse Grésy, chargée de mission**

Améliorer la confiance

entre les forces de sécurité intérieure et la population

Lancée par le ministre de l'Intérieur fin juillet 2023 à la suite des émeutes urbaines, la mission conjointe de l'IGA, de l'inspection générale de la Police nationale (IGPN) et de l'inspection générale de la Gendarmerie nationale (IGGN) constitue un travail d'ampleur sur une préoccupation constante des responsables politiques comme des acteurs de la sécurité, qui y voient une condition indispensable à l'efficacité d'une politique de sécurité.

multidimensionnelle : respect des normes et des personnes, perception de l'efficacité que les usagers déduisent de l'action d'une institution, satisfaction éprouvée par l'utilisateur dans la réponse à son problème, transparence dans l'action, lisibilité des objectifs et des résultats, inscription de l'action dans la durée, capacité à cibler les publics dont le niveau de confiance est le moins élevé et à leur transmettre des messages adaptés.



©MISG/DICOM/D MENDIBOURE

L'amélioration du lien de confiance entre les FSI et la population suppose une stratégie globale et multidimensionnelle

Pour la mission, l'amélioration du lien de confiance entre les forces de sécurité intérieure (FSI) et la population suppose une stratégie globale et

La mission propose l'adoption d'une stratégie dédiée, organisée autour d'une douzaine de recommandations, s'inscrivant dans un temps long et adaptées aux réalités du territoire, en zone police comme gendarmerie. On peut notamment relever la nécessité de faire des principes de la police de sécurité du quotidien le cadre d'action de l'ensemble des filières métiers des FSI, de soutenir les policiers et gendarmes pour favoriser l'exercice de leur mission ou encore d'accentuer l'attention portée aux différentes catégories de la population. La mission préconise également de renforcer la gouvernance interministérielle des actions et de développer les partenariats avec les différents acteurs de la société civile, en particulier dans les quartiers avec l'objectif de réappropriation de certains espaces publics délaissés. Il est en outre recommandé d'améliorer l'accueil du public et développer « l'aller vers », de concentrer l'attention vers des actions en faveur de la jeunesse et de faire évoluer le contrôle d'identité afin d'objectiver son recours et favoriser une meilleure compréhension par les usagers. Enfin, le lien de confiance entre les FSI et la population justifie de mieux associer cette dernière aux politiques locales de sécurité, de densifier la communication publique et de développer des indicateurs nationaux et locaux permettant d'évaluer la confiance.



Pascalalle, Thierry Cayet, inspecteurs généraux
Maxime Bonnefous, inspecteur

L'utilisation de l'IA pour le traitement des images en police judiciaire

En novembre 2023, un site d'investigation révélait l'utilisation depuis 2015, par la Police et la Gendarmerie nationales, d'un logiciel d'analyse algorithmique des flux d'images vidéo, *BriefCam*, et dénonçait l'exploitation « massive » de l'une de ses fonctionnalités, à savoir la reconnaissance faciale. L'IGA et les inspections générales de la Police nationale (IGPN) et de la Gendarmerie nationale (IGGN) ont été saisies afin de vérifier ses conditions d'utilisation et son cadre légal, et formuler des propositions d'intégration, conforme au droit, des innovations technologiques parmi les outils des forces de sécurité intérieure.

Les inspections générales, après avoir souligné la nécessité pour les forces de disposer de logiciels d'analyse vidéo afin de traiter efficacement les flux massifs d'images, ont abouti aux constats suivants.

Le logiciel a été acquis à des fins exclusivement judiciaires, et non de police administrative. 57 licences étaient opérationnelles au moment de la mission, leur acquisition s'étant déroulée sans formalisation claire des besoins. Leur utilisation a été très réduite, essentiellement du fait de la méconnaissance de l'outil par les services : 563 exploitations (toutes en enquêtes judiciaires et en temps différé) ont été dénombrées en huit ans, selon les déclarations des services, non objectivables du fait de l'effacement automatique des historiques de connexion. La fonctionnalité de reconnaissance faciale, loin d'être « massive », n'a été utilisée qu'une seule fois, mais hors cadre légal.

La police et la gendarmerie ont tardé à conférer à l'outil *BriefCam* son exacte qualification juridique, à savoir un logiciel de rapprochement judiciaire au sens du Code de procédure pénale, avec les conséquences induites (déclaration à la CNIL, autorisation judiciaire d'utilisation préalable à chaque enquête). Les inspections générales ont également relevé une insuffisante coordination entre police et gendarmerie dans la gestion du logiciel et son cadre d'emploi.

D'une façon générale, elles recommandent que les produits issus des nouvelles technologies fassent l'objet d'une veille continue et centralisée, et que leur analyse juridique et technique précède l'acquisition, ce qui n'a pas été le cas pour *BriefCam*. Elles suggèrent enfin, à la faveur du nouveau règlement européen sur l'intelligence artificielle, un cadre renoué et



© M/SG/DICOM/J. ROCHA

**Les logiciels d'analyse vidéo
sont devenus indispensables
à l'enquête judiciaire**

ambitieux d'expérimentation des nouvelles solutions numériques, permettant d'alléger, sous contrôle, les procédures d'autorisation, dans le respect des libertés individuelles et au bénéfice de l'efficacité des forces de sécurité.



Anne Cornet, inspectrice
générale
Pascal Girault,
inspecteur général



Fabienne BALUSSOU

Secrétaire générale adjointe, directrice du management de l'administration territoriale et de l'encadrement supérieur du ministère de l'Intérieur

« L'IGA apporte un regard extérieur et une rigueur méthodologique très appréciés »

Quels sont les grands enjeux de votre poste actuel à la tête de la DMATES ?

La DMATES est une direction aux enjeux variés dont le fil d'Ariane se structure autour de l'administration territoriale de l'État (ATE), y compris dans son approche interministérielle. Depuis la crise sanitaire, le préfet et, à ses côtés, toute l'ATE, assurent un rôle central dans la conduite de l'action publique, notamment à l'échelon départemental. La DMATES accompagne dans ce cadre le réseau territorial et le soutient pour faire face à ses besoins, tant en matière de moyens budgétaires et humains qu'en termes de méthodologie, afin de lui garantir les conditions d'une déclinaison efficace de politiques publiques territorialisées (lutte contre la fraude, modernisation des processus ou transformation numérique). Elle assure par ailleurs l'organisation des élections politiques et l'accompagnement des hauts fonctionnaires dans leur parcours au sein du ministère de l'Intérieur, tant sur des emplois d'autorité préfectorale que de DATE ou de hauts fonctionnaires en administration centrale.

Quelles sont vos attentes vis-à-vis de l'inspection générale de l'administration ?

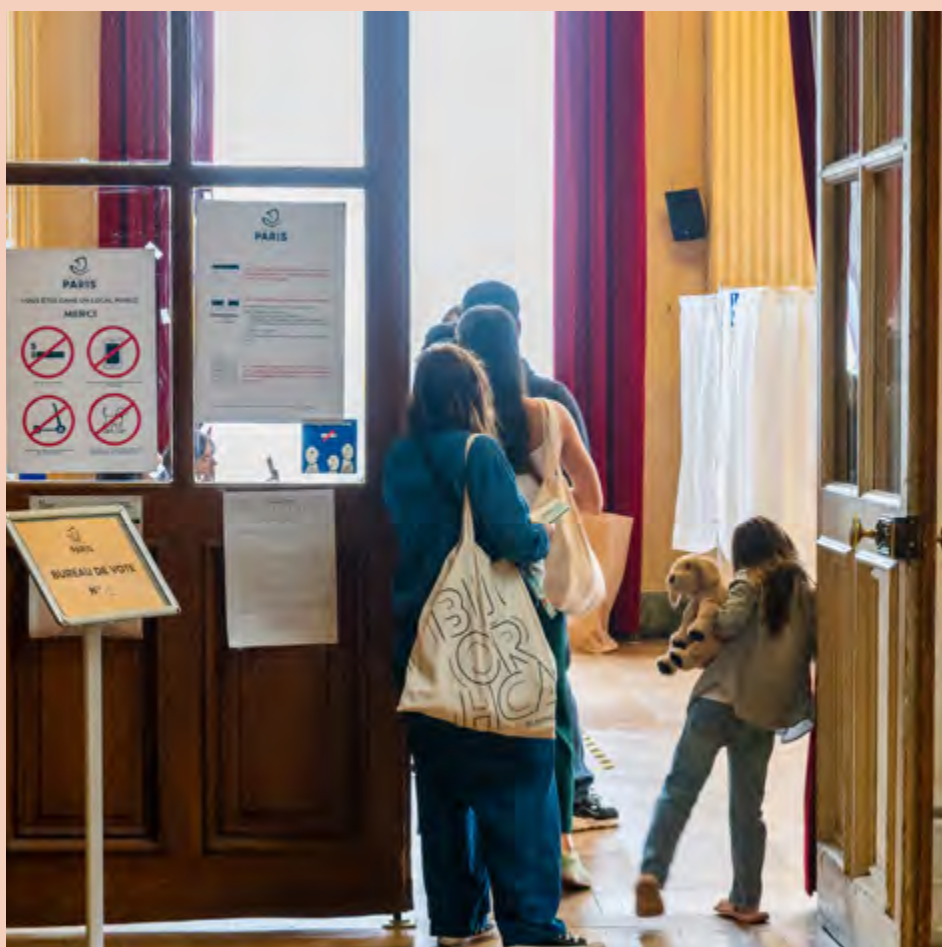
L'IGA est un partenaire important dont l'action s'articule régulièrement avec celle des équipes de la DMATES. Elle accompagne les services de l'administration centrale comme du réseau dans la mise en place des réformes récentes en apportant un regard extérieur et une rigueur méthodologique très appréciés. Les analyses riches et les préconisations produites à l'occasion des missions, sur le fondement de réflexions croisées entre des inspectrices et inspecteurs aux expertises variées, permettent de nourrir nos propres projections en nous aidant à sortir de nos schémas de pensée habituels.

La maîtrise poussée de l'IGA en matière de lutte contre la fraude constitue un appui essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie ministérielle et permet de sécuriser nos procédures, d'assurer la détection des agissements frauduleux et de développer une culture de prévention au sein des services.

Quelle mission de l'IGA vous a le plus marquée en 2024 ?

2024 a été l'année de la mise en place du plan d'actions en faveur des SGCD suite au rapport de la mission inter-inspections. Ce document complet et riche comporte de nombreuses recommandations que les services de la DMATES ont analysées pour définir les actions nécessaires. Une note de gouvernance globale des SGCD, signée par le secrétaire général après un cycle de discussions internes, a été ainsi diffusée aux préfets en décembre, en réponse à plusieurs points soulevés dans le rapport.

3 「Citoyenneté et société」



Les libertés publiques constituent un champ majeur de missions confié à l'IGA. Touchant aux problématiques de citoyenneté et de société, l'inspection a été amenée à traiter de questions relativement diversifiées.

L'IGA a ainsi été chargée, avec l'IGF et l'IGAS, d'apporter une analyse approfondie sur le projet de transfert du numéro de sécurité sociale sur la carte nationale d'identité. Les inspections ont relevé les difficultés de faisabilité d'un tel chantier et ont préconisé d'autres options liées au déploiement de la carte nationale d'identité électronique et des applications France Identité et ApCV (carte Vitale).

Diverses missions ont été diligentées sur l'organisation interne du ministère : secrétariat général du comité interministériel de prévention de la délinquance et de la radicalisation (SG-CIPDR), direction des entreprises et partenariats de sécurité et des armes (DEPSA), direction des affaires européennes et internationales (DAEI), etc. Ces structures, de création récente, ont démontré leur valeur ajoutée mais nécessitent une consolidation, tant interne qu'au sein du ministère. L'IGA a par ailleurs réalisé l'évaluation du dispositif ministériel de prévention et de lutte contre les agissements et violences sexistes et sexuelles, en s'appuyant notamment sur une enquête anonyme.

L'IGA a également mené des missions d'appui portant sur différentes réformes. Dans le champ de la citoyenneté, il s'est agi de la mise en œuvre de la loi pour contrôler l'immigration et améliorer l'intégration, ou du contentieux en matière de retour des étrangers dont le comportement constitue une menace grave pour l'ordre public. Elle a aussi appuyé la direction générale des étrangers en France sur la réforme des services étrangers des préfectures.

Les thématiques des libertés publiques, des titres et de l'immigration sont animées par un groupe référent chargé de diffuser les informations et d'organiser les échanges entre membres du service, hauts fonctionnaires ou encore grands témoins tels que des magistrats. L'IGA dispose également d'une mission permanente d'expertise et de contrôle en matière de délivrance des titres réglementaires (voir page 55).



Pierre Bourgeois, inspecteur général, **Bénédicte Renaud-Boulesteix**, inspectrice générale, **Raphaël Cardet**, inspecteur
Animateurs et secrétaire du groupe référent « Libertés publiques - titres - immigration »

La mission permanente d'expertise et de contrôle en matière de délivrance des titres réglementaires est coordonnée par
Bénédicte Renaud-Boulesteix, inspectrice générale, **Ève Perennec-Segarra**, inspectrice générale adjointe,
Adélie Raynaguet, inspectrice

Combattre les violences sexistes et sexuelles au ministère de l'Intérieur

En réponse à une recommandation formulée dans le cadre d'une enquête administrative, l'IGA a été chargée d'évaluer le dispositif ministériel 2021-2023 de prévention et de lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) et les discriminations au travail, afin d'en renforcer l'efficacité au bénéfice de tous les agents. Il était attendu une attention particulière à la situation de l'encadrement supérieur, étant donné son devoir d'exemplarité et sa responsabilité managériale sur le signalement et le traitement de ces situations.

Afin d'apprécier la maturité du dispositif ministériel, la mission a examiné les pratiques en vigueur dans d'autres administrations ainsi que dans des entreprises publiques et privées. Elle a également recueilli, par une enquête en ligne anonyme et inédite, l'analyse et le ressenti de près de la moitié des 4 000 cadres supérieurs du ministère.

Au terme de ses travaux, la mission salue la mobilisation du ministère pour construire un dispositif robuste de prévention et de lutte contre les VSS, pilier d'un engagement en faveur de l'égalité professionnelle récemment récompensé par le renouvellement du label AFNOR. Le pilotage et la comitologie mis en place par les différents périmètres « métiers » pour assurer le suivi régulier du plan d'action dans un cadre pluriannuel sont globalement efficaces. Les représentants du personnel y sont étroitement associés.

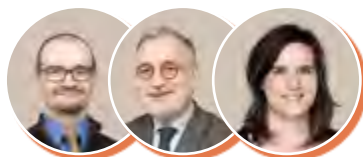
La mission propose des ajustements susceptibles de renforcer le caractère opérationnel et la performance de la stratégie ministérielle de lutte contre les VSS, à moyens constants, en direction de tous les agents. Elle formule des préconisations relatives à la mesure de la prévalence des VSS, à la sensibilisation et la formation des agents, ainsi qu'au repérage et au traitement des situations rencontrées.

Elle a néanmoins regretté que le ministère de l'Intérieur demeure encore trop en retrait sur la politique disciplinaire à mettre en œuvre pour réprimer les auteurs d'agissements sexistes et de violences sexuelles, aucune disposition du plan évalué n'abordant ce registre d'action. Les sanctions, ponctuellement retenues, apparaissent peu lisibles, disparates d'un périmètre à l'autre du ministère. La mission a donc suggéré l'adoption d'une doctrine disciplinaire cohérente et ferme, en particulier s'agissant de l'encadrement supérieur.



**Élaborer une doctrine
disciplinaire cohérente et ferme
pour renouveler l'approche
de la politique de sanctions**

Précisément parce que le ministère de l'Intérieur incarne l'autorité de l'État, une réflexion distanciée sur la dimension culturelle propre à ce ministère, marquée notamment par la force particulière du principe hiérarchique et de son incarnation, s'impose, afin de renforcer les conditions d'un « exercice sain de l'autorité » et d'une conception moderne et humaine du management.



Renaud Fournalès, Arnaud Teyssier, inspecteurs généraux
Sarah Devoucoux, inspectrice générale adjointe

L'enseignement du premier degré à Wallis et Futuna

Après une grève de deux mois et demi des enseignants du premier degré à Wallis et Futuna au printemps 2023, et la signature d'un protocole de fin de conflit, l'IGA et l'inspection générale de l'éducation nationale, du sport et de la recherche (IGÉSR) ont été saisies d'une mission relative à l'évolution de leur statut.

Les maîtres d'école de ce territoire d'Outre-mer relèvent, depuis 1969, d'un statut de droit privé, principalement régi par une convention

La mission montre que le régime de concession a longtemps contribué à l'équilibre des pouvoirs entre les composantes de l'identité locale : les institutions républicaines, les chefferies coutumières et l'Église catholique, et a permis de concilier le principe de compétence exclusive de l'État en matière d'enseignement avec la réalité historique d'un enseignement primaire assuré intégralement par l'Église catholique. Toutefois, elle fait le constat qu'il est devenu obsolète, source d'insécurité juridique et de revendications permanentes, et qu'il contrevient au respect du principe de laïcité de l'enseignement. En outre, son pilotage n'assure une organisation ni efficiente ni efficace de l'enseignement primaire.

La mission préconise l'intégration des personnels concernés dans la fonction publique de l'État, dans le cadre de la création d'un service public de l'éducation. Elle recommande d'organiser la carrière des enseignants du premier degré en les reclassant dans le corps national des professeurs des écoles. Elle préconise par ailleurs que les personnels non enseignants de la mission catholique soient intégrés dans les services du vice-rectorat, dans leur statut actuel, puis d'ouvrir un dispositif de concours exceptionnels réservés, pour les intégrer dans la fonction publique de l'État.

La mission propose en outre, à l'occasion de cette réforme, d'autoriser le financement par l'État des services d'aumônerie, mesure propice à l'acceptation sociale de la création du service public de l'enseignement, et de définir avec la mission catholique une convention relative à l'enseignement public et religieux des enfants des écoles primaires.



© M/IGA / P-E GRIMONPREZ

**Confier au vice-rectorat
le pilotage de l'ensemble
du système scolaire
afin d'en améliorer
l'efficacité et l'efficience**

de concession, par laquelle l'État délègue sa compétence d'enseignement primaire au conseil d'administration de la mission catholique. Ils revendiquent la qualité d'agents publics de l'État.



Paul-Emmanuel Grimonprez,
inspecteur général

Le contentieux de l'éloignement des étrangers

À la suite de la promulgation de la loi du 26 janvier 2024 pour contrôler l'immigration, améliorer l'intégration (CIAI), l'IGA a été missionnée afin d'examiner la capacité des préfectures à mettre en œuvre les orientations fixées par la loi pour faciliter l'éloignement des étrangers représentant une menace grave pour l'ordre public, et à assurer la défense contentieuse des mesures prises devant les juridictions administratives et judiciaires.

Le nombre de mesures d'éloignement prononcées à l'encontre d'étrangers en situation irrégulière ou dont le comportement constitue une menace grave est en progression constante mais leur taux d'exécution reste faible. La multiplicité des possibilités de recours contentieux est un des nombreux freins susceptibles d'entraver le processus complexe de la chaîne d'éloignement.

La mission a été confrontée à la difficulté de disposer de chiffres consolidés en matière de performance du contentieux des étrangers, sans être en mesure d'expliquer les écarts entre les données des différentes directions du ministère de l'Intérieur et celles du Conseil d'État. Elle recommande en conséquence de poursuivre leur fiabilisation afin de conforter l'analyse de l'efficacité contentieuse des préfectures et de définir les priorités pour l'amélioration de la chaîne de l'éloignement.

La mission constate que l'organisation de la défense contentieuse des mesures d'éloignement, fortement hétérogène selon le volume d'affaires à traiter, repose majoritairement sur les agents de préfecture, mais également, en proportions variables selon les territoires, sur des cabinets d'avocats et des réservistes de la Police nationale. Le taux de confirmation des décisions contestées, de 72 à 80 % selon le mode de défense et la juridiction, ne révèle pas de défaillance majeure dans la défense contentieuse de l'État.

L'analyse des causes d'annulation des mesures d'éloignement et de l'échec de leur exécution conduit la mission à préconiser notamment la mise en place d'une stratégie territorialisée de défense contentieuse, préservant la compétence du préfet de département pour défendre les décisions prises, sur la base de lignes directrices nationales déclinées régionalement. Elle recommande la création de pôles d'appui dans les préfectures

© Image internet libre de droits



ayant dans leur ressort un tribunal administratif, le renforcement du dialogue territorial avec les chefs de juridiction et un meilleur encadrement du recours aux marchés d'avocats.



Frédéric Papet,
inspecteur général
Florence Vilnius,
inspectrice générale

Rapprocher la carte d'identité et la carte Vitale grâce à l'identité numérique régaliennne

Les ministres de l'Intérieur, de la santé et des comptes publics ont demandé à l'IGA, à l'IGAS et à l'IGF d'examiner la faisabilité d'un rapprochement entre la carte Vitale et la carte nationale d'identité.

En effet, l'objectif de lutte contre la fraude sociale a conduit à envisager le transfert du numéro de sécurité sociale sur la carte nationale d'identité électronique.

- la délivrance du nouveau format de la carte nationale d'identité électronique, au rythme de 8 millions d'unités par an, avec l'objectif européen d'un déploiement achevé d'ici août 2031 ;
- l'application France Identité, qui permet aux usagers volontaires de disposer d'une identité numérique de niveau élevé ;
- l'application carte Vitale (ApCV), en cours d'expérimentation par l'assurance maladie, qui propose une carte Vitale dématérialisée.

En coordonnant mieux ces trois chantiers et en sécurisant leurs calendriers, le rapprochement numérique de la carte d'identité et de la carte Vitale via l'identité numérique régaliennne permettrait des gains. En particulier, l'étape dite de l'enrôlement, c'est-à-dire l'enregistrement et l'identification de l'utilisateur sur ApCV, pourrait être simplifiée grâce à France Identité.

Ainsi, à l'instar de ce qui est déjà possible avec le permis de conduire, téléchargeable sur un téléphone portable via l'application France Identité, il serait possible de faire bénéficier l'application carte Vitale des garanties apportées par la carte nationale d'identité électronique, sans porter atteinte à la protection particulière dont fait l'objet le numéro de sécurité sociale. Celui-ci resterait limité aux usages auxquels les règles de protection des données personnelles le cantonnent actuellement.

Un tel rapprochement numérique des titres répondrait à l'objectif de simplification pour l'utilisateur et renforcerait la lutte contre la fraude documentaire et à l'identité.



© M/JSG/DICOM/FBALSAMO

Le rapprochement numérique des titres permettrait

une simplification pour l'utilisateur et une sécurisation accrue

La mission en a étudié les avantages et les inconvénients. Elle a établi que les implications juridiques, techniques et budgétaires d'une telle mesure ne sont pas proportionnées aux bénéfices attendus, qu'il s'agisse de lutte contre la fraude ou de simplification.

Elle a mis en avant des solutions alternatives, dont la principale consiste à tirer parti du déploiement en cours de trois projets majeurs :



Jérôme Letier, inspecteur général
Arnaud Mercier, inspecteur

L'IGA en appui des réformes de l'administration centrale du ministère de l'Intérieur

L'IGA vise à apporter une perspective distanciée et une méthodologie rigoureuse en matière de conseil aux ministres et aux administrations centrales. Elle a ainsi contribué à des projets de restructuration du ministère, comme par exemple celle relative à sa fonction internationale. Les missions relatives au fonds interministériel de prévention de la délinquance (FIPD) et à la direction des entreprises et partenariats de sécurité et des armes (DEPSA) illustrent également ce rôle.

Créé en 2007, le FIPD vise à améliorer la lisibilité et l'efficacité des actions de prévention de la délinquance. Son champ d'intervention s'est progressivement élargi pour inclure des politiques publiques telles que la prévention de la radicalisation. Rattaché depuis 2017 au ministère de l'Intérieur sous le pilotage du secrétariat général du comité interministériel pour la prévention de la délinquance et de radicalisation (SG-CIPDR), le FIPD fait face à des limites budgétaires, calendaires et de gestion financière. Son action est grevée par des dépenses récurrentes au sein d'un paysage administratif morcelé, ce qui limite son rôle effectif dans l'émergence de projets répondant à ses orientations. Une spécialisation des projets relevant de la prévention humaine d'une part, et situationnelle d'autre part, ou encore le regroupement des subventions d'investissement aux collectivités locales constituent plusieurs scénarios possibles d'évolution du FIPD proposés par la mission.

La DEPSA, créée en juillet 2023, est pour sa part chargée des partenariats de sécurité (sécurité privée, vidéoprotection, bailleurs, professions exposées, collectivités locales, etc.), du pilotage du contrôle des armes et des explosifs et de la

collaboration avec la filière de sécurité. La sécurité du quotidien constitue l'une de ses priorités.



© MJS/DICOM/FALSAMO

L'IGA mobilise son expertise en matière de conseil au bénéfice du ministre et des administrations centrales

Ses défis sont nombreux : la construction du continuum de sécurité et les partenariats avec le secteur privé sont plus que jamais d'actualité. Pour lui permettre de mieux répondre aux attentes, la mission estime crucial de garantir un renforcement des moyens humains et un recrutement de qualité avec une meilleure adaptation des profils. La direction doit par ailleurs améliorer les processus internes, construire l'appui aux entreprises, mettre en place les outils de coordination interne au ministère et investir dans l'animation des préfectures sur des sujets où la valeur ajoutée de la direction est attendue.



Marianne Bondaz, inspectrice générale, **Jérôme Letier**, inspecteur général, **Aude Le Rest**, inspectrice générale adjointe, **Raphaël Cardet**, inspecteur



**« Les inspections générales
favorisent la réflexivité
dans l'administration
et la prise de recul
par rapport à l'opérationnel »**

Jacques de MAILLARD

Professeur de science politique à l'université de Saint-Quentin-en-Yvelines, directeur du centre de recherches sociologiques sur le droit et les institutions pénales (Cesdip)

Quels sont les grands enjeux du Cesdip ?

Le Cesdip réunit politistes, sociologues, historiens, juristes et statisticiens sur les questions des déviances et leur traitement par les institutions ou la société. Ces recherches contribuent à l'avancement des connaissances scientifiques dans des domaines sociaux cruciaux, au cœur de l'actualité (harcèlement de rue, prostitution, radicalisation, gouvernance de la sécurité, etc.).

Poursuivant une tradition collective et durable d'engagement dans le monde social, nos membres sont fortement impliqués dans les relations avec le monde non-académique : participation à des conseils scientifiques ou d'éthique ; engagement dans les séminaires des directions, inspections générales, collectivités territoriales, organismes internationaux, associations ; auditions par des missions d'information (Parlement, Cour des comptes, etc.). Il s'agit d'y diffuser les sciences sociales, en valorisant les résultats de recherche et en portant des besoins, questions et orientations auprès de publics divers (responsables politiques, hauts fonctionnaires, professionnels du droit, de terrain, citoyens).

Quelles sont vos attentes vis-à-vis du travail des inspections générales et de l'IGA en particulier ?

Notre participation à des séminaires avec les membres de l'IGA en 2023 et 2024 a permis d'identifier des objectifs communs (produire des analyses empiriques fondées sur des enquêtes solides méthodologiquement) et des horizons différents (temporalité réduite pour l'IGA, plus orientée vers la production de recommandations). Les inspections générales favorisent la réflexivité dans l'administration et la prise de recul par rapport à l'opérationnel. Le Cesdip est intéressé par des échanges permettant croisement de perspectives et diffusion des méthodes des sciences sociales. Le caractère public des rapports de l'IGA nous semble essentiel : il contribue à rendre plus transparent le fonctionnement de l'administration.

Quelle mission de l'IGA qui vous a le plus marqué en 2024 ?

C'est un rapport commun IGA / IGP / IGPN / IGGN sur la confiance entre forces de l'ordre et population. Il me semble marquant d'abord par sa publication même : les inspections produisent des savoirs sur cette question essentielle pouvant être discutés publiquement. Une vaste consultation, tous azimuts (et incluant le Cesdip) a été conduite. Au cœur de la réflexion : les relations de confiance et un programme de travail prometteur centré sur les usagers, y compris ceux qui ont le niveau de confiance le moins élevé dans les services de police et de gendarmerie.

4

Protection des populations



La protection des populations, enjeu croissant dans un contexte de crises multiples et complexes, mobilise l'expertise de l'IGA.

L'année 2024 a été marquée par plusieurs catastrophes naturelles d'ampleur, qui ont conduit l'IGA à co-piloter des missions interministérielles d'évaluation des dégâts d'une part, et des missions d'appui et d'expertise visant à améliorer les outils de prévention et de gestion de la crise, d'autre part.

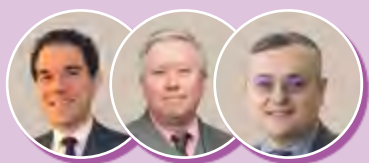
Ainsi, des missions conjointes de l'IGA et de l'IGEDD ont été diligentées dans plus d'une dizaine de départements en 2024 afin de déterminer et d'évaluer les dégâts liés à des événements climatiques majeurs (notamment à la suite des tempêtes Aline, Ciarán, Domingos et Céline). Les montants cumulés des dotations de solidarité proposées par ces différentes missions interministérielles en 2024 s'élèvent à 28,7 millions d'euros.

L'IGA a également été saisie de plusieurs missions visant à améliorer la préparation et l'organisation des services face aux crises. Elle a ainsi conduit une mission relative à la qualité de la planification ORSEC « nombreuses victimes ». Dans le cadre d'une mission d'appui, l'IGA a, en outre, apporté son expertise au rapport de MM. Chrétien et

Dages visant à établir un état des lieux et à dresser des perspectives sur l'assurabilité des collectivités territoriales et de leurs groupements.

L'IGA a également prêté son concours, avec l'IGEDD et le CGAER, au préfet des Hauts-de-France à la suite des inondations d'ampleur qui ont touché le département du Pas-de-Calais en 2023, afin d'améliorer la résilience des territoires. Cette dernière mission a permis de montrer la nécessité de passer de la prévention des risques à la résilience dans un contexte de changement climatique et de réfléchir à l'articulation des temporalités, de la gestion de crise à une reconstruction plus adaptée et anticipatrice.

Les travaux d'appui de l'IGA au « Beauvau de la sécurité civile », par une participation active tant à la direction de projet qu'au suivi des différents rencontres et forums locaux, ont été salués par le ministre de l'Intérieur et l'ensemble des acteurs. L'enjeu est d'adapter, après une concertation d'ampleur, le modèle français de sécurité civile aux nouveaux enjeux sociaux et environnementaux.



Frédéric Papet, Philippe Sauzey, inspecteurs généraux, Stéphane Barlerin, inspecteur
Animateurs et secrétaire du groupe référent « sécurité civile et gestion des crises »

| Le Beauvau de la Sécurité civile

Le 23 avril 2024, le ministre de l'Intérieur a lancé une grande concertation nationale sur l'avenir de la sécurité civile en France. Philippe Sauzey, inspecteur général de l'administration, auteur de plusieurs rapports dans ce domaine, a été missionné pour y participer en tant qu'expert.

Quels sont les principaux objectifs du Beauvau de la sécurité civile ?

Le développement progressif du modèle français de la sécurité civile, fondé notamment sur le volontariat, a été ponctué, au cours des quarante dernières années, par une succession de lois majeures : la loi relative à l'organisation de la sécurité civile en 1987 ; la départementalisation des services d'incendie et de secours en 1996, puis la loi de modernisation de la sécurité civile en 2004 (complétée par la loi dite « Matras », en 2021).

Ce modèle fonctionne mais il est soumis à une tension opérationnelle croissante. Les facteurs de risque augmentent : vieillissement de la population, épisodes d'intempéries plus fréquents et plus violents, extension des zones et des périodes sensibles aux feux de forêts, etc. Dans ce contexte, le Beauvau de la sécurité civile cherche à définir une adaptation des moyens et de l'organisation, au plan national comme aux échelons territoriaux.

Comment se déroule cette concertation ?

La concertation s'organise en une séquence de rencontres thématiques. Un « chantier » de lancement, en avril 2024, a été consacré aux missions de la sécurité civile. Un deuxième, à l'automne, s'est intéressé à la résilience et à la formation de la population. Trois autres réunions majeures sont organisées en 2025, sur le continuum de sécurité civile, ses métiers et son financement. D'autres rencontres sont encore prévues les associations, les services spécialisés et les organisations syndicales. Ces contributions, complétées d'une enquête en ligne, doivent permettre l'élaboration d'un projet de loi de modernisation de la sécurité civile en 2025.



©Nicolas TITRE, SDIS 71

Quelle place prend l'IGA dans cette concertation ?

L'IGA a réalisé de nombreuses missions sur des sujets stratégiques tels que le financement des SDIS, le volontariat, les associations agréées de sécurité civile ou le retour d'expérience de catastrophes majeures. Le ministre lui a confié une mission permanente consacrée à l'évaluation de la politique territoriale de sécurité civile. Son expertise sur le sujet, sa capacité à analyser les enjeux humains, climatiques, sociétaux et financiers lui permettent d'accompagner les réflexions de ce « Beauvau » pour aboutir à des propositions de réforme ambitieuses.

La planification des secours à de nombreuses victimes

La planification des secours à de nombreuses victimes (NoVi) constitue l'un des trois grands volets de l'organisation de la réponse de sécurité civile (ORSEC). Dans la perspective d'une actualisation du guide ORSEC/NoVi de 2019, le ministre de l'Intérieur a confié à l'IGA et à l'IGSC une mission d'évaluation de la mise en œuvre de cette planification.



© M/JSC/D/COM/D. MENDIBOURE

Généraliser les entraînements rassemblant forces de sécurité intérieure et de secours et acteurs de la santé

Constatant des lacunes dans la conception et l'organisation des exercices ORSEC/NoVi ainsi que dans la réalisation et l'exploitation des retours d'expérience qui ne sont pas systématiquement transmis à la direction générale de la sécurité civile et de la gestion de crise (DGSCGC), la mission recommande notamment la réalisation une fois par an d'un exercice NoVi de grande ampleur déployant l'intégralité du dispositif, complété d'exercices cadres et d'entraînements

interservices réguliers. Le bilan annuel des retours d'expérience doit permettre l'élaboration de fiches opérationnelles et l'enrichissement de la doctrine, au bénéfice de tous les acteurs.

Le dénombrement et le suivi des victimes reposent sur une pluralité de systèmes d'information (SI) soutenus par différents ministères. La complexité des circuits de validation des données, les partages de données entre SI nécessitant une action humaine, la vision partielle du rôle de chaque strate impliquée ou encore le manque de pilotage global de ces SI sont autant de vulnérabilités potentielles. La mission formule plusieurs propositions concrètes visant à améliorer la sensibilisation et la formation des acteurs, à mieux armer le pilotage du dispositif et à sécuriser ses bases juridiques.

Les risques de type nucléaire, radiologique, biologique et chimique ou explosif (NRBC-E) constituent l'environnement le plus dégradé pour la mise en œuvre du dispositif ORSEC/NoVi mais sont les moins explorés lors des exercices. Compte tenu des contraintes supplémentaires fortes pesant sur les primo-intervenants et de la complexité d'accès aux victimes, la mission préconise l'organisation d'entraînements interservices annuels, complétés par des ateliers et des exercices-cadres.

Elle souligne enfin l'importance de poursuivre et de généraliser les démarches d'entraînement liées à la prise en charge des victimes dans le contexte des tueries de masse, en améliorant tant la coordination interservices que les délais de prise en compte des victimes.



Olivier Diederichs,
inspecteur général
Virginie Giudici, chargée
de mission

L'IGA au service de l'indemnisation des collectivités territoriales

L'IGA est régulièrement saisie pour conduire aussi bien des retours d'expérience à la suite de catastrophes naturelles que pour évaluer le montant définitif des dégâts causés aux équipements des collectivités territoriales (et leurs groupements) touchés par des événements climatiques ou géologiques. Si les bâtiments publics peuvent être couverts par le régime de droit commun des assurances, et notamment le dispositif de catastrophe naturelle, le financement de la remise en état de certains équipements n'en bénéficie pas, notamment les ouvrages d'art, voiries et réseaux d'eau.

L'année 2024 a été marquée par le plus grand nombre de sollicitations de l'IGA dans le cadre du dispositif de « dotation de solidarité en faveur de l'équipement des collectivités territoriales et de leurs groupements touchés par des événements climatiques ou géologiques » (DSEC), prévu par l'article L. 1613-6 du Code général des collectivités territoriales pour contribuer à la réparation des dégâts causés par des événements climatiques ou géologiques graves.

La tempête Ciaran a frappé le nord-ouest de la France le 1^{er} novembre 2023, avec des vents dépassant 200 km/h à la pointe du Raz. En Corse, cette tempête a touché la façade Ouest et le centre de l'île, suivie par la tempête Domingos, provoquant des pluies et crues violentes. La tempête Céline a également affecté la majeure partie de l'arc Atlantique. La tempête Aline a touché les départements des Hautes-Alpes, des Alpes-Maritimes, de l'Ardèche et du Var en octobre 2023. De mi-novembre à mi-décembre 2023, la Haute-Savoie et la Savoie ont connu des

perturbations fréquentes, cette dernière étant touchée de nouveau, avec l'Isère et les Hautes-Alpes, en juin 2024, par de très fortes pluies, qui ont notamment dévasté le hameau de La Bérarde.

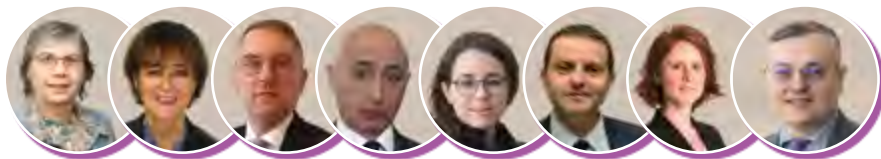


© M/SG/DICOM/ALÉJUNE

Indemniser dans les meilleurs délais pour compenser les dégâts causés aux biens non assurables

Après une première évaluation, le représentant de l'État peut demander une mission de l'IGEDD, à laquelle l'IGA, sur demande du ministre chargé des collectivités territoriales, apporte un appui lorsque le montant estimé des dégâts est supérieur à 6 millions d'euros. Ces missions remettent leurs évaluations et propositions de subventions aux ministres chargés des collectivités territoriales et du budget.

Les montants cumulés des subventions proposées par les différentes missions de l'IGA en 2024 représentent 28 673 383 €.



Marianne Bondaz, Marie-Hélène Debart, inspectrices générales, **Cyrille Maillet, Jean-Marie Salanova**, inspecteurs généraux, **Aude Le Rest**, inspectrice générale adjointe, **Salvator Erba**, inspecteur général adjoint, **Ludivine Chauvet**, inspectrice et **Stéphane Barlerin**, inspecteur

La résilience des territoires face aux défis climatiques

Entre la mi-octobre 2023 et le début janvier 2024, le Nord-Ouest du Pas-de-Calais a subi plusieurs épisodes de précipitations dont le cumul est sans précédent depuis les premiers relevés, en 1959. Ces pluies ont provoqué des crues, parfois plus que centennales, sur les bassins de l'Aa, de la Liane et de la Canche.



©MIS/DIGI.COM/E.DELELIS

**La gouvernance territoriale
doit évoluer au regard
des nouveaux
objectifs de résilience**

Si depuis vingt ans des mesures de prévention des inondations ont été mises en place, les évolutions des modes d'occupation des sols ont parallèlement rendu le territoire plus vulnérable. L'intensité du phénomène subi a donc conduit à s'interroger sur la pertinence de l'organisation du territoire face aux enjeux climatiques. Dans ce contexte, le Premier ministre a confié à l'IGA, à l'IGEDD et au CGAAER une mission d'appui au préfet des Hauts-de-France afin de proposer les mesures nécessaires pour renforcer la résilience des territoires concernés.

La mission a dégagé un certain nombre de leviers pour aider chaque territoire à construire une stratégie de résilience. Il s'agit d'aménager l'espace pour vivre avec l'eau, selon une approche globale de la ressource, impliquant tous les acteurs (urbains et ruraux, acteurs de l'amont et ceux de l'aval), à l'échelle du bassin-versant. Certaines actions, déjà étudiées ou engagées, doivent être approfondies ou accélérées (travaux d'hydraulique douce ou de prévention du ruissellement ; plans de gestion et d'entretien des cours d'eau, fossés et canaux ; démarches de recomposition urbaine, etc.). La gestion de crise doit également être améliorée (révision des protocoles de gestion des ouvrages hydrauliques, achèvement de la couverture du territoire en plans communaux ou intercommunaux de sauvegarde, etc.), ce qui participe au renforcement de la culture du risque.

Une évolution de la gouvernance peut constituer un levier de démarche de résilience pour structurer les coopérations requises. La mission recommande en particulier de consolider les syndicats en charge de la gestion des milieux aquatiques et de la prévention des inondations (GEMAPI) et les transformer en syndicats mixtes ouverts, permettant l'adhésion d'autres collectivités locales et d'établissements publics de l'État.

Enfin, pour conforter et adapter les moyens de l'État central, dans un contexte de multiplication des catastrophes naturelles sous l'effet du changement climatique, la mission a proposé de mettre en place une cellule d'experts nationale, interministérielle, pérenne et pluridisciplinaire, mobilisable pour accompagner les territoires confrontés à des catastrophes naturelles.



François Philizot,
inspecteur général,
Stéphanie Beucher,
*inspectrice générale
adjointe*

La couverture des risques de dommage aux biens des collectivités locales en question

Les collectivités locales et le monde de l'assurance ont récemment connu une dégradation notable de leurs relations. Face à la multiplication des événements climatiques, naturels, voire sociaux, les communes rencontrent de plus en plus de difficultés à souscrire des contrats d'assurance, pourtant essentiels à la pérennité des services publics locaux. Elles font face à des résiliations de contrats, à des augmentations significatives de primes et/ou de franchises ou à une absence de réponse aux appels d'offres.

En réponse à ces difficultés, les ministres chargés de l'économie et des finances, de la transition écologique et de la cohésion des territoires et de la décentralisation ont confié à Alain Chrétien, maire de Vesoul, et Jean-Yves Dagès, ancien président de Groupama, une mission sur la gestion et l'assurabilité des biens des collectivités territoriales et de leurs groupements, à laquelle l'IGA a pris part.

Les collectivités locales gèrent un patrimoine varié, qu'elles ne connaissent pas toujours très bien. Si elles sont responsables des dommages causés par leurs équipements et leurs activités, en revanche pour les dommages causés à leurs biens, les collectivités peuvent choisir d'être leur propre assureur ou de souscrire une police d'assurance, couvrant tout ou partie des risques encourus par leurs propres équipements, infrastructures, bâtiments ou matériels.

Si les dépenses globales d'assurance des collectivités ont été contenues ces dernières années, leur part dans leurs dépenses de fonctionnement a commencé à augmenter en 2023. 90 % de ces dépenses relèvent du bloc communal (et 55 % pour les communes de moins de 5 000 habitants). Dans le même temps, l'offre aux collectivités s'est atrophie, concomitamment à la baisse de la rentabilité structurelle de ce marché.

La mission préconise de privilégier la procédure des marchés négociés pour mieux répondre aux besoins et de développer une stratégie qui valorise leurs politiques de prévention des risques dans leur relation aux assureurs. La création d'un observatoire des tarifs d'assurance est par ailleurs proposée afin d'objectiver l'évolution de la facturation et des indemnisations versées par les assureurs et stimuler l'offre du marché. La mission propose enfin la mise en place d'un dispositif de mutualisation des risques liés aux émeutes, inspiré des régimes existants pour les catastrophes naturelles et les risques d'attentats.

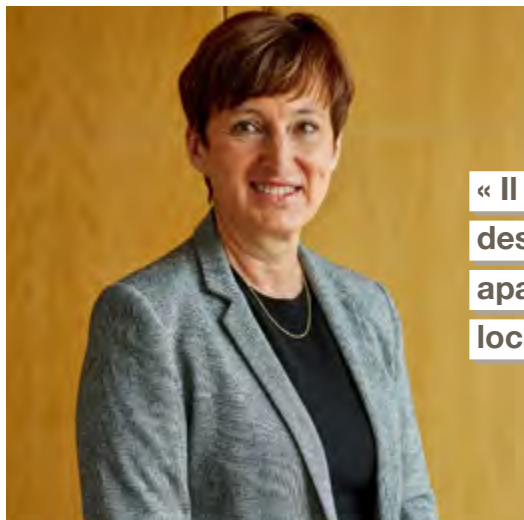


© M/JSG/D/COM/PELLIER

**Intégrer la culture
du risque, développer
une politique assurantielle,
valoriser les mesures
de prévention des risques**



Marion Pujau-Bosq,
inspectrice générale adjointe



France BURGUY

Directrice générale du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)

Quels sont les grands enjeux de votre poste actuel à la tête du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) ?

Le CNFPT forme chaque année plus d'un million d'agents territoriaux, de toutes catégories. Notre enjeu est de préparer ces agents aux transitions majeures, qui sont déjà en cours : la transition écologique, la transition numérique incluant l'intelligence artificielle et, surtout, l'accompagnement des transitions de la société.

Ce sujet de l'état de notre société est un facteur fondamental de la pérennité du service public : nous devons soutenir l'engagement des agents et des dirigeants territoriaux, en leur offrant des espaces de respiration, de reconstruction de la confiance, et de solidarité.

Le CNFPT doit favoriser le développement chez nos collègues de la solidarité nécessaire pour accompagner les transitions en cours, et donner à leurs encadrants les clefs d'un management agile, empreint d'humilité et d'empathie.

**« Il est important de créer
des zones de dialogue
apaisé entre les collectivités
locales et l'État »**

Le besoin est immense et notre sujet est aussi celui des moyens limités dont nous disposons pour servir avec équité tous les territoires. C'est pourquoi nous cherchons à capitaliser et massifier au maximum les activités que nous organisons, mais aussi à territorialiser, au plus près des agents, en particulier pour toucher les agents de la catégorie C : regroupant 75 % des fonctionnaires territoriaux, ce sont eux qui sont en première ligne des citoyens et des usagers, dans la production du service public de proximité. Ce sont eux les vrais garants de la solidarité, de l'inclusion et de l'égalité de traitement.

Quelles sont vos attentes vis-à-vis des inspections générales et de l'IGA en particulier ?

Dans ces périodes de transition, politiquement complexes, les territoires ont besoin de travaux analytiques et prospectifs sur les politiques publiques qu'ils conduisent, des travaux approfondis, menés sereinement et objectivement. C'est mon attente vis-à-vis de l'IGA. J'y ajouterai le besoin important de créer des zones de dialogue apaisé entre les collectivités locales et l'État, et pour cela il faut disposer de données et d'informations solides et partagées, que l'IGA sait produire.

Enfin, l'IGA sait s'allier des compétences issues de divers versants de la fonction publique, et cette mixité des points de vue est plus que jamais indispensable.

5 Territoires



L'IGA mobilise son expertise au bénéfice des territoires : État local, collectivités territoriales, Outre-mer ont fait l'objet en 2024 de nombreuses missions.

L'IGA a analysé les freins rencontrés par l'État local pour adapter l'action publique aux spécificités territoriales au travers des possibilités de dérogation du préfet, d'expérimentation et de différenciation territoriale ou encore d'animation et de gestion de dispositifs participant à la cohésion territoriale et à la transition écologique. Elle a permis de proposer diverses mesures pour surmonter les freins au recours à ces dispositifs.

Deux missions d'appui ont été menées respectivement auprès d'Éric Woerth - chargé de formuler des propositions pour renforcer la confiance entre l'État, les collectivités et les citoyens - et de Boris Ravignon - chargé d'évaluer le coût de l'enchevêtrement des compétences au niveau local. Les propositions issues de ces travaux tendent à la clarification des compétences entre les collectivités, à une simplification de leurs statuts, à un alignement entre leurs responsabilités et leurs moyens et à une péréquation financière renouvelée dans le cadre d'une gouvernance nationale renforcée.

La question de la capacité des préfets à coordonner l'action des opérateurs de l'État a fait l'objet d'une mission qui a mis en avant la tendance à la recentralisation et à la complexification de l'action publique. L'IGA a recommandé une clarification du cadre réglementaire existant et le renforcement des pouvoirs des préfets sur les opérateurs. Une

mission d'évaluation du programme « Petites Villes de Demain » a plaidé dans ce sens.

L'IGA a engagé une mission d'évaluation des services préfectoraux de coordination interministérielle et d'appui aux territoires dont les travaux seront rendus en début d'année 2025.

L'IGA assure la présidence du comité de pilotage de la mission inter-inspections d'évaluation des directions départementales interministérielles (DDI). Plusieurs missions ont été conduites dans ce cadre débouchant sur des recommandations pour améliorer la performance de ces services.

Dans le contexte des crises en Outre-mer, l'IGA a soutenu l'organisation des élections européennes en Nouvelle-Calédonie par la projection sur place d'un inspecteur. Après le passage du cyclone Chido à Mayotte, elle a assuré la coordination de la mission inter inspections de reconstruction de ce territoire, mission qui se poursuit en 2025.

Enfin, les missions d'évaluation du volet logement du plan « Marseille en grand » et de l'Office public de la langue basque, ou encore de la formation des secrétaires de mairie des communes rurales illustrent le rôle joué par l'IGA dans le domaine de l'action publique décentralisée.



Catherine Ferrier, inspectrice générale, **Xavier Giguët**, inspecteur général, **Marion Pujau-Bosq**, inspectrice générale adjointe
Animateurs et secrétaire du groupe référent « Réforme de l'État – Administration centrale et territoriale »

Philippe Yvin, **Patrick Reix**, inspecteurs généraux, **Jonathan Picavet-Giorgi**, inspecteur général adjoint
Animateurs et secrétaire du groupe référent « Collectivités et territoires »

Quarante ans après, redynamiser la décentralisation

Partant de l'idée que la décentralisation a du mal à se régénérer, le Président de la République a demandé à Éric Woerth, député de l'Oise, de formuler des propositions pour renforcer la confiance entre l'État, les collectivités et les citoyens, ainsi qu'entre les collectivités elles-mêmes. Mandaté par les ministres délégués en charge des comptes publics et des collectivités territoriales, Boris Ravignon, maire de Charleville-Mézières, s'est vu pour sa part confier la mission d'évaluer le coût de l'enchevêtrement des compétences entre les différents acteurs œuvrant au niveau local, État compris, ainsi que le coût des normes applicables aux collectivités.

Intervenant en appui de ces deux missions aux côtés d'autres inspections générales et institutions, l'IGA a contribué à la formulation des 51 mesures proposées par Éric Woerth ainsi qu'à l'estimation du coût du « millefeuille administratif » établie par Boris Ravignon.

Pour rendre l'action publique locale plus efficace, Éric Woerth suggère d'approfondir la clarification des compétences : au bloc communal, les services publics de grande proximité ; au département, la gestion des réseaux essentiels, l'adaptation aux changements climatiques et la prévention des inondations ; à la région, un rôle renforcé en matière de planification écologique et de développement économique. Préférables à la suppression d'une strate de collectivités, un alignement et une clarification des responsabilités, des compétences et des moyens constitueraient, selon Boris Ravignon, une source significative de réduction des coûts de coordination, estimés à au moins 7,5 milliards d'euros.

Alors que Boris Ravignon recommande de relancer les créations de communes nouvelles, Éric Woerth envisage une simplification des statuts actuels des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) au profit d'un unique statut juridique, et des modifications structurelles concernant Paris, Lyon et Marseille.

L'introduction du conseiller territorial, constitué d'un binôme paritaire élu dans chaque canton, renforcerait selon lui l'efficacité démocratique au même titre que le rétablissement du cumul des mandats de parlementaire et de maire notamment.

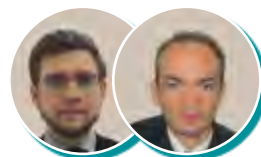
Sur le volet financier, Boris Ravignon souligne l'importance de la péréquation pour réduire les inégalités financières entre collectivités et suggère une réforme des subventions d'investissement pour financer les projets locaux. Pour Éric



© MI/SG/DICOM/D. MENDIBOUR

**Renforcer la confiance
entre l'État, les collectivités
et les citoyens, ainsi qu'entre
les collectivités elles-mêmes**

Woerth, le modèle proposé pour chaque strate reposerait notamment sur le partage de la fiscalité nationale et la rénovation de la dotation globale de fonctionnement dans une gouvernance nationale renforcée à travers une loi de programmation pluriannuelle des finances publiques locales.



**Simon Bacik,
Adrien Sperry,**
*inspecteurs généraux
adjoints*

L'adaptation des normes aux spécificités territoriales

L'adaptation des politiques publiques aux spécificités territoriales est un objectif constant dans la conduite de l'action publique. Le principe d'égalité, selon lequel toutes les personnes dans des situations identiques doivent être traitées de la même manière, s'accommode difficilement des particularités locales. Plusieurs dispositifs ont donc été mis en place pour répondre à la nécessaire adaptation territoriale des normes, parmi lesquels le pouvoir de dérogation du préfet, la capacité d'expérimentation et le principe de différenciation.

Jugées peu efficaces et trop complexes à mettre en œuvre, ces dispositions ne produisent pas, selon la mission, les effets escomptés. Le pouvoir de dérogation du préfet est ainsi perçu comme une souplesse utile, mais son usage reste limité par des contraintes structurelles. Là où la loi organique du 19 avril 2021 relative à la simplification des expérimentations produit des effets limités, compte tenu des modalités d'expérimentation déjà reconnues aux collectivités territoriales, le principe d'égalité contraint pour sa part les velléités de différenciation.

Les domaines de la transition écologique, tels que l'aménagement, l'énergie, l'environnement, le logement et les mobilités, qui nécessitent une attention particulière pour leur adaptation aux spécificités territoriales, connaissent des résultats limités en raison de la complexité de leurs régimes juridiques. La mission a également constaté que les collectivités territoriales ne se sont pas saisies des possibilités de différenciation offertes par la loi, jugeant trop complexe le concept, par ailleurs peu connu.

Pour accroître l'efficacité des dispositifs d'adaptation, la mission recommande d'organiser plus fréquemment des conférences de dialogue pour permettre le recensement et l'analyse des blocages normatifs sans rapport avec l'intérêt général. Il est également suggéré de mieux structurer l'ensemble du processus d'expérimentation, de le rendre plus visible par la systématisation d'un vecteur législatif dédié, afin de donner aux collectivités et aux entreprises une visibilité accrue sur la faisabilité de leurs propositions. Enfin, l'administration territoriale de l'État et les collectivités territoriales pourraient bénéficier d'une plus grande marge de manœuvre pour une application locale de la loi.

**L'écoute par l'État des territoires
permet d'identifier
et de corriger les imperfections
des normes nationales**

Poursuivant l'objectif d'améliorer l'efficacité des relations entre l'État et les collectivités territoriales, ainsi qu'entre l'échelon central et les services déconcentrés de l'État, la Première ministre a confié à l'IGA et à l'inspection générale de l'environnement et du développement durable une mission d'évaluation de ces dispositifs d'adaptation au bénéfice des politiques publiques relevant de la transition écologique et de la cohésion des territoires.

© MJS/DICOM/FBALSAMO



François Scarbonchi,
inspecteur général
Raphaël Cardet,
inspecteur

Renfort IGA en Nouvelle-Calédonie : des élections en contexte de crise

Suite aux émeutes du 13 mai 2024, le ministre de l'Intérieur et des Outre-mer a demandé son appui à l'IGA et un inspecteur de l'administration a été envoyé auprès du haut-commissaire de la République en Nouvelle-Calédonie. Le pont aérien mis en place par l'État a permis de rejoindre Nouméa, depuis la base aérienne d'Istres. Pendant 20 jours, l'IGA a appuyé l'organisation des élections européennes du 9 juin, en lien avec le bureau des élections politiques de la DMATES.

La tenue de ce scrutin dans un contexte de crise présentait de nombreux défis. Les 297 bureaux de vote du territoire étaient pour beaucoup dégradés par les émeutiers, ou rendus inaccessibles par les blocages des routes. En lien avec les maires et la sécurité civile, les adaptations nécessaires ont été prises pour que, le jour J, les lieux de vote soient identifiés et accessibles. Le couvre-feu a également été adapté.

Le matériel de vote (bulletins, listes d'émargement, etc.) ne pouvant plus être imprimé sur place, un avion de fret a acheminé les documents depuis la métropole. Leur distribution à chacune des 33 communes a ensuite nécessité la coordination de l'ensemble des services de l'État. Les moyens aériens ont permis de surmonter les blocages des routes. Les maires, aux deux tiers indépendantistes et agissant en la matière en tant qu'agents de l'État, demandaient que soient pris en compte leurs besoins, par exemple de sécurisation des abords des bureaux de vote. L'implication des renforts de la Gendarmerie nationale et de la Police nationale a rassuré les personnels impliqués.

Le 9 juin, les électeurs néo-calédoniens ont pu disposer, pour 97 % d'entre eux, d'un bureau de vote ouvert et accessible aux heures du scrutin. Si la participation reste traditionnellement faible lors de ces élections, les impératifs de la continuité de l'État et de la vie démocratique même dans ces conditions compliquées ont été respectés.

À la suite de la dissolution de l'Assemblée nationale, l'IGA a accepté de rapatrier son renfort à Paris afin de venir en appui à la DMATES. Cette seconde mission élections s'est tenue à Beauvais. Elle a permis de maintenir l'appui au territoire néo-calédonien à distance et de l'élargir à l'échelle nationale, jusqu'au second tour du scrutin le 7 juillet 2024.



Arnaud Mercier, inspecteur



© MJI/IGA

L'État mobilisé pour garantir le respect du droit de vote des citoyens

À Mayotte, une mission d'appui de l'IGA s'est rendue sur place à Noël, dès après la survenue de la tempête Chido. Ses travaux visant à l'évaluation des dégâts sont conduits avec l'IGF et l'IGEDD jusqu'au début de l'année 2025.



Patrick Reix,
inspecteur général
Raphaël Cardet,
inspecteur

Mieux articuler l'action des préfets avec celle des opérateurs de l'État

Le Gouvernement s'efforce depuis plusieurs années de rendre les politiques publiques plus transparentes et de rapprocher leur mise en œuvre des citoyens. Si la crise sanitaire a confirmé le rôle essentiel du niveau départemental, la création des grandes régions et la multiplication des opérateurs ont entraîné une recentralisation et une complexification de l'action publique, à rebours de cette volonté de proximité. Couplée

sa mission générale de coordination vis-à-vis des opérateurs. Le préfet doit être informé des actions de ces organismes et consulté sur les conventions envisagées avec les acteurs locaux ainsi que, pour certaines agences, sur le recrutement et l'évaluation annuelle de leur responsable local.

Le rôle de délégué territorial a été conçu pour des opérateurs sans services territoriaux propres, s'appuyant sur les services déconcentrés de l'État. Ce modèle, initialement mis en place pour l'Agence nationale de l'habitat, a été étendu à d'autres agences comme l'ANRU, l'ANCT ou encore l'ANS. Toutefois, il s'avère peu adapté pour des organismes ayant des services territoriaux, comme l'ADEME ou l'Office français de la biodiversité, qui ont leurs propres échelons de direction déconcentrés.

Si l'extension de ce modèle aux opérateurs ayant leurs propres services territoriaux ne paraît ainsi pas pertinente, en revanche la clarification du cadre réglementaire existant et le renforcement du rôle des préfets vis-à-vis de l'ensemble des opérateurs s'imposent. Un cadre de référence unifié et rénové pourrait mieux définir le rôle du préfet en termes de pilotage et de coordination des actions territoriales des opérateurs.

Les opérateurs devraient d'ores et déjà désigner un interlocuteur au niveau régional et départemental pour les préfets et des documents d'orientation adaptés aux territoires devraient être élaborés. Des préfets pourraient participer de manière systématique aux conseils d'administration nationaux des opérateurs, comme c'est déjà le cas pour l'ANCT et l'ADEME. Il s'agit enfin de développer de bonnes pratiques de travail en commun.



©Agences de l'eau

Mieux répondre aux objectifs de cohérence, de lisibilité et de proximité

aux diminutions des effectifs dans les services déconcentrés de l'État, la capacité des préfets de département à coordonner l'action des services de l'État et des opérateurs s'en trouve affectée.

Les relations entre préfets et opérateurs, au sens large, sont encadrées par le décret du 29 avril 2004 sur les pouvoirs des préfets et le décret du 7 mai 2015 sur la charte de la déconcentration, qui différencient le rôle de délégué territorial du préfet et



Anne Cornet,
inspectrice générale
Philippe Yvin, *inspecteur général*

L'Office public de la langue basque (OPLB)

L'OPLB, constitué en 2004 sous la forme d'un groupement d'intérêt public (GIP), a pour objectif de fédérer les initiatives locales en les associant à celles de l'État pour « concevoir, définir et mettre en œuvre une politique linguistique publique et concertée en faveur de la langue basque ». Sa convention constitutive, régulièrement renouvelée, arrivant à échéance le 31 décembre 2024, l'IGA, l'IGESR et l'IGAC ont été missionnées pour procéder à son évaluation.

Depuis sa création, l'OPLB a développé une activité dynamique pour soutenir, porter, organiser ou conduire lui-même des actions très diverses, majoritairement dans le domaine de l'enseignement du basque et en basque mais également dans les champs de la vie sociale où l'encouragement de la pratique du basque peut trouver à se déployer : accueil des jeunes enfants, loisirs sans hébergement, formation professionnelle des adultes ou d'initiative individuelle, ou encore édition et offre médiatique en langue basque. La mission a observé qu'en vingt ans l'action de l'OPLB a permis d'enrayer le déclin de la langue basque, tant dans le domaine de la transmission que des usages, conférant au GIP une position d'ensemblier majeur de cette politique publique. Les études sociolinguistiques montrent que la disparition possible de la langue basque a été évitée et sa connaissance maintenue à un niveau significatif, avec un regain dans la jeune génération, malgré l'érosion de son usage intensif ou courant, dans un climat général d'intérêt soutenu pour la langue et un consensus fort vis-à-vis des efforts en faveur de sa promotion.

La gouvernance du GIP a été renforcée par l'entrée à l'assemblée générale en 2017 de la communauté d'agglomération Pays Basque (CAPB) en 2017. Les moyens financiers de l'OPLB sont stabilisés depuis lors et les dépenses d'intervention (3,20 M€ par an) reflètent pleinement les orientations stratégiques de l'établissement, en cohérence

avec l'intégration au code du patrimoine, par la loi du 21 mai 2021 dite loi « Molac », de la protection et de la promotion des langues régionales, avec le concours de l'État et des collectivités pour y parvenir. Selon la mission, cet établissement original et dynamique et sa politique sont parvenus à maturité. Favorable au renouvellement du GIP, elle recommande en définitive de consolider sa gouvernance et de prioriser ses actions.



© MJI/IGA

De 2004 à 2023,

**le nombre d'élèves scolarisés
en filières bilingues
et immersives
en langue basque a doublé**



Patricia Jannin, inspectrice générale

Gouvernance du logement à Marseille, enjeu stratégique pour le plan « Marseille en Grand »

L'IGA et l'IGEDD ont participé, en soutien au préfet des Bouches-du-Rhône, à l'évaluation des moyens nécessaires pour concrétiser l'extension du périmètre de compétences de l'établissement public administratif Euroméditerranée (EPAEM) au volet logement, dans le cadre du plan « Marseille en Grand ». Les objectifs principaux incluaient la sécurisation du nouveau programme national de

dans le nord de la ville. Si la réalisation des projets de rénovation s'est accélérée grâce à l'engagement de tous les acteurs et au soutien de l'État, des difficultés persistent, comme la stabilisation de la programmation, le manque de concertation avec les habitants, les retards dans le relogement ainsi que la reconstruction des logements sociaux.

Pour la mission, l'amélioration du traitement de l'habitat indigne et dégradé et des copropriétés en difficulté passe par une meilleure articulation entre tous les acteurs, y compris l'établissement public foncier de la région PACA. Marseille représente 2/3 du parc privé indigne de la métropole et 1/3 de celui de la région. Une partie importante de ces logements est fortement dégradée, voire dangereuse. La mission propose de désigner la SPLAIN AMP comme opérateur des grands ensembles de copropriété, avec diverses missions regroupées dans un département « copropriétés ».

La mission estime que l'accélération de la production de logements sociaux implique de passer d'un urbanisme réglementaire à un urbanisme de projet, dans un contexte de forte augmentation des demandes de logements sociaux pour une offre limitée. Elle recommande que l'État renforce son soutien à l'aménagement de Marseille via l'EPAEM, en collaboration avec les collectivités locales.

Enfin, le renforcement des capacités d'intervention foncière à l'échelle de Marseille est indispensable pour répondre aux enjeux de portage et de financement liés au traitement des copropriétés en difficulté et à la production de logements.



© MJS/SG/DICOM/FBALSAMO

La gouvernance des problématiques de logement à l'échelle de Marseille demeure un enjeu primordial d'efficacité

renouvellement urbain (NPNRU), la requalification des copropriétés dégradées et l'accroissement de la production de logements sociaux.

Cette sécurisation nécessite, selon la mission, un renforcement de l'appui de l'EPAEM et de la société publique locale d'aménagement d'intérêt national Aix-Marseille-Provence (SPLAIN AMP). Marseille compte 14 quartiers prioritaires, avec une forte concentration de projets de rénovation urbaine



Bruno Acar, Patrick Reix,
inspecteurs généraux

Évaluer et accompagner les directions départementales interministérielles

Après la création des directions départementales interministérielles (DDI)* dans le cadre de la réforme de l'administration territoriale de l'État, l'IGA s'est vu confier la présidence du comité de pilotage de la mission inter-inspections des DDI.

Outre l'IGA, cinq autres corps d'inspection et de contrôle composent cette mission : inspection générale des affaires sociales (IGAS), inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR), inspection générale de l'environnement et du développement durable (IGEDD), conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) et inspection générale des services de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (IGS-CCRF).

Le transfert des DDI au ministère de l'Intérieur et la création des secrétariats généraux communs départementaux (SGCD) en 2020 et 2021 ont renforcé cette responsabilité auprès d'un réseau aujourd'hui composé de plus de 30 000 agents en départements.

La mission déroule chaque année un programme de travail composé de missions territoriales et thématiques. Elles permettent aux services territoriaux placés auprès des préfets de bénéficier d'une lecture à 360° de leur activité et de leur organisation.

En 2024, les départements de La Réunion, des Pyrénées-Orientales, du Gard et de la Haute-Savoie ont fait l'objet d'une mission inter-inspections. La création des SGCD constitue un nouvel enjeu tant au niveau local que pour les services d'inspection qui portent un regard

attentif à la bonne montée en compétences de ces services de création encore récente.

Par ailleurs, après deux années de rapports consacrés à l'évaluation de la mise en œuvre des réformes territoriales entamées en 2020, l'année 2024 a renoué avec les thématiques propres aux politiques publiques avec le



**Accompagner les services
déconcentrés dans leurs
missions et leurs pratiques**

rapport relatif à l'évaluation des conditions dans lesquelles les préfets de région et de département exercent les fonctions de délégué territorial de certains opérateurs et établissements publics en lien avec les DDI (cf. page 44).

*Les directions départementales interministérielles sont composées des directions de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS), des directions de l'emploi, du travail et des solidarités et de la protection des populations (DDETSPP), des directions départementales des territoires (DDT), des directions départementales des territoires et de la mer (DDTM) et des directions départementales de la protection des populations (DDPP).



Florence Vilmus,
inspectrice générale
Frédéric Roussel,
inspecteur général adjoint
*Membres de la mission
interinspections des DDI*

Financer le patrimoine immobilier du ministère et l'adapter au changement climatique

Le contrôle général des armées et les inspections générales des finances, de la justice et de l'administration ont été chargés de conduire une revue des dépenses immobilières des ministères disposant d'une loi de programmation : armées, intérieur et justice.

L'objectif principal était d'identifier des scénarios permettant d'assurer la soutenabilité budgétaire des programmations ministérielles pluriannuelles, voire de dégager des marges budgétaires par

deuxième parc immobilier ministériel après celui du ministère des armées (24,2 M de m²). Il est largement vétuste et bénéficie d'investissements insuffisants pour limiter sa dégradation.

Après avoir pris connaissance des priorités des directions générales de ces ministères, la mission propose différents scénarios de diminution des dépenses programmées, soulignant pour chacun les principaux impacts (opérationnels, juridiques et politiques) associés au report ou à l'annulation des opérations concernées.

La mission liste un certain nombre d'arbitrages à rendre et de projets dont les financements ne sont que partiellement assurés. Elle relève également la budgétisation insuffisante des investissements concernant l'immobilier des directions départementales interministérielles (DDI) et des directions régionales (DR) après leur transfert au ministère de l'Intérieur.

Pour les trois ministères, la mission identifie des marges de progrès en termes de planification immobilière et de pilotage des grands projets. Elle invite les ministères à améliorer la connaissance de leur parc pour optimiser leur gestion. Elle les incite également à privilégier les projets de réhabilitation par rapport aux constructions et à améliorer la qualité de leur programmation (quote-part de crédits consacrés au gros entretien et au renouvellement, méthodes de priorisation des opérations, meilleure intégration des besoins opérationnels, etc.). La mission conclut que les enjeux de la transition écologique, dans toutes ses dimensions, doivent être pleinement intégrés aux stratégies immobilières ministérielles, sur la base de diagnostics de vulnérabilité et de plans d'adaptation.



© M/SG/DICOM/DELELIS

Intégrer toutes les dimensions de la transition écologique : rénovation thermique, gestion de l'eau, résilience aux nouvelles conditions climatiques, etc.

rapport aux trajectoires initiales. Pour ces trois ministères, les prévisions d'investissements immobiliers s'élèvent à près de 18 Md€ sur la période 2025-2027, soit 6 Md€ par an.

Le parc immobilier du ministère de l'Intérieur, constitué de 14,7 millions de m² de surface utile brute (SUB), représente 27 % du parc immobilier total occupé par l'État. C'est ainsi le



Chrystelle Naudan,
inspectrice générale
Maxime Bonnefous,
inspecteur

6

「Vie

de l'IGA

」



Direction de l'IGA



©MI/IGA

Chef du service : Michel ROUZEAU
Adjointe au chef du service : Hélène de COUSTIN puis Frédéric PICHON
Secrétaire générale : Anne BADONNEL puis Sarah DEVOUCOUX

Équipe administrative et de soutien

Secrétaire général adjoint : Nicolas BARRET

Secrétariat de direction :

Valérie CHIARONI et Laurence KEITA

Services administratifs :

Adeline ANGIOLI et Yolande N'DIAYE, chargées de la gestion administrative des membres du service

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

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

Pôle rapports :

Mila KOUTCHEKIAN, cheffe du pôle, chargée de la coordination de la relecture des rapports et du suivi de leur diffusion

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

Pôle documentation :

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



©MI/M.NAPOLY

Membres du service de l'IGA en fonction

INSPECTEURS GÉNÉRAUX

Marc ABADIE
Bruno ACAR ⁽¹⁾
Emmanuel BARBE
Christophe BERNARD ⁽²⁾
Marianne BONDAZ ⁽¹⁾
Pierre BOURGEOIS
Bruno BRESSON
Thierry CAYET ⁽¹⁾
Nicolas CLOÛET ⁽³⁾
Anne CORNET
Thierry COUDERT
Hélène de COUSTIN
Marie-Hélène DEBART ⁽¹⁾
Philippe DEBROSSE
Éric DELZANT ⁽¹⁾
Olivier DIEDERICHS
Remi DUCHÊNE
Catherine FERRIER
Renaud FOURNALÈS
Xavier GIGUET
Pascal GIRAULT
Alexandre GOHIER DEL RE
Yasmina GOULAM ⁽¹⁾
Paul-Emmanuel GRIMONPREZ
Nacéra HADDOUCHE
Patricia JANNIN
Philippe KLAYMAN
Virginie KLES
Pascal LALLE ⁽¹⁾
Jérôme LEONNET
Jérôme LETIER
Marie-Grâce LUX
Virginie MAGNANT ⁽²⁾
Cyrille MAILLET
Jean-Christophe MORAUD
Jean-Michel MOUGARD
Chrystelle NAUDAN
Frédéric PAPET
François PHILIZOT ⁽¹⁾
Frédéric PICHON
Laurent PREVOST ⁽¹⁾
Patrick REIX
Bénédicte RENAUD-BOULESTEIX
Michel ROUZEAU
Jean-Marie SALANOVA
Philippe SAUZEY
François SCARBONCHI
Maxime TANDONNET ⁽³⁾
Arnaud TEYSSIER
Clotilde VALTER
Florence VILMUS
Philippe YVIN

INSPECTEURS GÉNÉRAUX ADJOINTS

Simon BACIK
Anne BADONNEL ⁽¹⁾
Maximilien BECQ-GIRAUDON
Anne BENETEAU ⁽²⁾
Stéphanie BEUCHER
Sarah DEVOUCOUX
Abderrahmane EL ABIED ⁽²⁾
Salvator ERBA
Sophie GUIROY ⁽²⁾
Mejdi JAMEL ⁽²⁾
Aude LE REST
Baptiste MANDARD ⁽¹⁾
Ève PERENNEC-SEGARRA
Jonathan PICAVET-GIORGI
Marion PUJAU-BOSQ
Frédéric ROUSSEL
Bastien SAYEN
Adrien SPERRY ⁽¹⁾
Anne TAGAND ⁽²⁾
Ladislav VERGNE ⁽²⁾
Cécile ZAPLANA

INSPECTEURS

Stéphane BARLERIN
Maxime BONNEFOUS
Raphaël CARDET
Ludivine CHAUVET
Arnaud MERCIER
Angélique PEYROT ⁽²⁾
Adélie RAYNAGUET ⁽²⁾

CHARGÉES DE MISSION

Virginie GIUDICI ⁽¹⁾
Héloïse GRÉSY

AUDITEURS INTERNES

Félix BERTHOUX ⁽²⁾
Sandrine BLANDINEAU ⁽¹⁾
Flavie de BUSSCHER
Nittiadévy EGANADANE
Adrien PRAUD ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Ayant quitté le service ou admis à la retraite en 2024

⁽²⁾ Arrivé ou réintégré en 2024

⁽³⁾ Décédé

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



© MIM NAPOLY

De gauche à droite :

Abderrahmane EL ABIED, Sophie GUIROY, Adélie RAYNAGUET, Anne BENETEAU, Christophe BERNARD et Angélique PEYROT.

Au cours de l'année, l'IGA a recruté et accueilli six nouveaux membres, quatre femmes et deux hommes, issus d'univers professionnels variés (administrations centrales ou territoriales, juridictions, etc.) et ayant exercé des fonctions à responsabilités ou d'expertise au service de l'action publique.

À leur arrivée, sous l'égide de la secrétaire générale et du référent formation, les nouveaux arrivants bénéficient d'une intégration complète, constituée à la fois de rencontres avec l'ensemble du collectif de travail et d'une vingtaine de modules de formation destinés à les doter des ressources méthodologiques nécessaires à leurs premiers travaux (méthode générale de conduite d'une mission, spécificités relatives à l'enquête administrative, à l'audit interne ou encore l'audit des systèmes d'information).

Dispensées par des membres du service, en lien avec d'autres inspections ou encore avec des partenaires extérieurs, ces séquences favorisent les partages d'expérience et permettent de conforter les nouveaux arrivants dans l'acquisition rapide de la posture d'inspectant et de leurs nouvelles fonctions (dynamique d'une mission inter-inspection, enjeux relatifs à la déontologie, sécurité des systèmes d'information, etc.).

Grâce à cette politique d'« embarquement » ambitieuse, les nouveaux arrivants sont immédiatement mis en situation au cœur de l'activité du service et mobilisés sur une ou plusieurs missions, tout en continuant à se former à l'occasion d'ateliers réguliers ou séances de formations proposées tout au long de l'année par l'IGA et ses partenaires.

Les valeurs de l'IGA

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

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

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



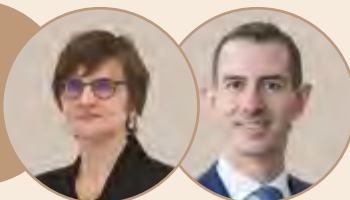
Les membres de l'IGA appliquent en tout temps les principes d'**exemplarité**, de **réserve** et de stricte **probité**. Ils témoignent d'une attitude respectueuse à l'égard des personnes qu'ils sont amenés à auditionner. Ils ne les exposent pas inutilement et peuvent garantir la **confidentialité**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

Enfin, ils font preuve d'engagement et de sens des responsabilités. En particulier, à l'égard de leurs collègues, leur **disponibilité** et l'**esprit d'équipe** s'incarnent dans le travail en **collégialité**, au cours des missions comme au sein des groupes référents et missions permanentes.

RÉFÉRENTS ÉGALITÉ À L'IGA

Marie-Grâce Lux,
inspectrice générale

Arnaud Mercier,
inspecteur



Pourquoi un binôme de référents égalité au sein de l'IGA ?

Le chef de service a fait le choix de désigner un binôme de référents égalité composé d'une inspectrice générale et d'un inspecteur. La dualité de nos profils et de nos parcours nous apporte une complémentarité des regards très utile dans ce domaine où tout un chacun peut être exposé à des biais. Le rôle des référents égalité est de sensibiliser les agents à la lutte contre les stéréotypes et, en cas d'agissement sexiste, de les accompagner vers les dispositifs de signalement de discrimination, de harcèlement ou de violence sexuelle.

Quelles sont vos premières pistes de travail ?

Nous mettons en place un parcours de formation, à la fois initiale, pour les inspectrices et inspecteurs qui rejoignent le service, et continue, pour offrir des approfondissements. Nous élaborons aussi un dispositif de signalement, opérationnel et en lien avec le dispositif ministériel AlloDiscri. Enfin, nous promouvons au sein de l'IGA une culture positive de l'égalité et de la lutte contre toutes les formes de discrimination, par des outils de sensibilisation concrets destinés à enrichir les pratiques professionnelles.

| Le travail collégial à l'IGA

Les inspectrices et les inspecteurs de l'IGA exercent leurs missions de conseil, d'évaluation, d'audit et de contrôle dans un cadre collégial. Les réunions des groupes référents permettent de capitaliser sur les méthodes et les travaux. Au sein des missions permanentes et des missions d'audit, l'expertise métier est confortée par une méthodologie commune. Les référents thématiques viennent en appui des missions.

MISSIONS PERMANENTES ET MISSIONS D'AUDIT

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

RÉFÉRENTS THÉMATIQUES ET PÔLE D'EXPERTISE

- Pôle contrôle déontologique, enquêtes internes et appui juridique
- Transition écologique et territoriale
- Mobilités
- Formation
- International
- Judiciaire
- Laïcité
- Outre-mer
- Réseaux sociaux
- Systèmes d'information

GROUPES RÉFÉRENTS

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



LES FONCTIONS PERMANENTES DE COORDINATION

- Coordinateur ministériel santé et sécurité au travail
- Responsable de la sécurité des systèmes d'information
- Coordinateur des rapporteurs à la commission consultative des établissements de jeux

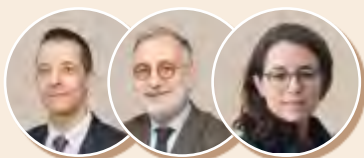
Groupe référent « relations avec les cultes et laïcité »

Trois temps forts ont été organisés en 2024 :

Le 14 février 2024, Pierre Caye, philosophe, directeur de recherche au CNRS et directeur de l'Institut français d'islamologie, a présenté les missions de développement d'une islamologie française de haut niveau et de promotion à l'échelle nationale de l'étude scientifique des systèmes de croyances, de savoirs et de pratiques propres aux différentes branches qui composent la religion musulmane.

Le 22 mai 2024, Philippe Gaudin, philosophe, directeur de l'Institut d'étude des religions et de la laïcité, a animé un échange sur la situation actuelle de la laïcité et du fait religieux en France.

Le 28 novembre 2024, Donatien Le Vaillant, chef de la mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires (Miviludes) a présenté l'action préventive et répressive menée par les pouvoirs publics, l'évolution de la mission depuis son rattachement au ministère de l'Intérieur et dans le cadre de la loi du 10 mai 2024 et de la nouvelle stratégie nationale de lutte contre les dérives sectaires (2024-2027). Les échanges ont porté notamment sur les relations avec les représentants des cultes et sur le rôle des préfetures et des services centraux dans la lutte contre les dérives sectaires, ainsi que sur l'observation et l'analyse du phénomène sectaire.



Olivier Diederichs et Arnaud Teyssier, inspecteurs généraux
Aude Le Rest, inspectrice générale adjointe

Mission permanente de contrôle de la délivrance des titres réglementaires

La période récente a connu une recrudescence des cas de fraudes à la délivrance des titres réglementaires en matière de permis de conduire et de droit au séjour. Cette actualité critique dans l'étendue et la gravité des actes frauduleux a engendré des enquêtes administratives diligentées au sein des services concernés durant l'année 2023 et 2024. Avec l'accord du ministre de l'Intérieur, l'IGA a réactivé la mission de contrôle « à froid » de la délivrance des titres réglementaires.

L'objectif est double. Il s'agit de vérifier la solidité de la sécurité du processus de délivrance des titres dans un contexte d'augmentation de la délivrance des titres réglementaires afin de prévenir les mécanismes de fraude, tout en contrôlant la qualité du service rendu au public selon une gestion de la performance équilibrée avec un dispositif de contrôle interne efficace.

La délivrance des titres réglementaires connaît des transformations majeures liées à la dématérialisation des procédures de traitement des demandes et à la massification de l'instruction. L'IGA a revu en 2024 ses méthodes de travail et d'investigation par un renforcement des méthodes d'analyses des données numériques.



Bénédicte Renaud-Boulesteix, inspectrice générale,
Ève Perennec-Segarra, inspectrice générale adjointe,
Adélie Raynaguet, inspectrice

La conduite des enquêtes administratives

au cœur des missions de l'IGA

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

L'IGA intervient à tous les niveaux hiérarchiques et territoriaux de l'État

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

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

Un contrôle qui vise à la fois l'exemplarité des services et la qualité de vie des agents publics au travail

Soucieuse de ne pas déstabiliser la vie des services et d'apporter des réponses opérationnelles, l'IGA agit avec célérité pour réaliser son enquête sur pièce et sur place dans un délai d'un à trois mois

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



Une attention vigilante est portée aux personnes susceptibles d'être reconnues comme victimes. L'IGA veille ainsi à la protection intangible des sources et témoignages vis-à-vis de toute ingérence extérieure, y compris après remise du rapport. Ses préconisations s'attachent par ailleurs à ce que soient pris en compte de manière effective les droits des victimes reconnues au terme de ses travaux.

Une nouvelle organisation interne de l'IGA au service d'une performance accrue des missions d'enquête et de contrôle

Chaque enquête administrative obéit à une méthodologie rigoureuse garantissant une instruction à charge et à décharge respectueuse des personnes ainsi que la stricte confidentialité de ses conclusions, adressées au ministre.

Depuis le 1^{er} janvier 2024, le portage de cette compétence statutaire au sein de l'IGA est assuré par un pôle « contrôle déontologique, enquêtes internes et appui juridique », composé de plusieurs membres du service sous la responsabilité d'un inspecteur général. Ce pôle assure l'accompagnement des collègues missionnés, met à leur disposition les outils d'investigation utiles et veille à la sécurité juridique et à la cohérence méthodologique des travaux remis.

Réunion du RIEC à l'Arche de la Défense, 21 novembre 2024, siège de l'IGAM.

Chaque nouveau membre du service est dûment formé à la conduite des enquêtes et les rapports réalisés donnent lieu à un retour d'expérience visant à actualiser et adapter en permanence le savoir-faire propre à ces missions.

L'IGA anime par ailleurs le réseau interministériel Enquêtes et Contrôles (RIEC) qui rassemble les spécialistes de la conduite des enquêtes administratives de 11 inspections générales de l'État de rattachement ministériel. Lieu de partage des pratiques professionnelles et de veille juridique dynamique, ce réseau contribue à renforcer la robustesse de l'ingénierie d'enquête de chacun de ses membres.



Renaud Fournalès,
*inspecteur général, responsable du
pôle contrôle déontologique, enquêtes
internes et appui juridique*

FOCUS SUR L'ACTIVITÉ D'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE DE L'IGA EN 2024

15 rapports rendus en 2024.

Florilège de quelques thématiques d'enquêtes rencontrées en 2024 :

- allégations de comportements harcelants au sein d'une administration d'état-major de rattachement ministériel ;
- suspicion d'insuffisance professionnelle d'un responsable zonal en charge de la médecine de prévention ;
- manquements à l'obligation de probité au sein d'un service étranger de préfecture ;
- suspicion de management brutal au sein d'une équipe préfectorale ;
- vérification des conditions de mise en œuvre de marchés de prestation intellectuelle par un service d'administration centrale.



©M/IGA

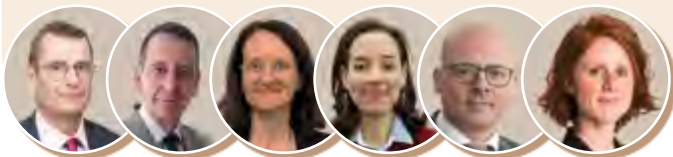
Auditer et évaluer l'impact des financements européens sur les politiques publiques nationales



Le ministre de l'Intérieur a choisi de faire appel à l'IGA pour réaliser l'évaluation ex post du programme de financement des projets éligibles au fonds européen Asile, Migration, Intégration (FAMI), au fonds européen de sécurité intérieure (FSI) et à l'instrument de gestion

aux frontières et des visas (IGFV) pour la période 2014-2020 ainsi que l'évaluation intermédiaire du programme 2021-2027. Il s'agissait de satisfaire l'obligation européenne d'une évaluation indépendante et de bénéficier d'une expertise approfondie des mécanismes de gestion par la direction générale des étrangers en France (DGEF).

L'évaluation 2014-2020 du FAMI révèle une très bonne performance opérationnelle des projets relatifs au parcours d'intégration des personnes migrantes, même si des progrès sont possibles en matière de gestion déconcentrée des appels à projets et de simplification administrative, dès la programmation en cours. L'évaluation du FSI a mis en évidence l'apport croissant des fonds européens dans le financement de solutions innovantes en matière de sécurité au sens large ou pour moderniser les outils de contrôle aux frontières extérieures, y compris pour des bénéficiaires relevant d'autres ministères.



Pierre Bourgeois, Thierry Cayet, inspecteurs généraux, **Chrystelle Naudan, Bénédicte Renaud-Boulesteix**, inspectrices générales, **Frédéric Roussel**, inspecteur général adjoint, **Ludivine Chauvet**, inspectrice

En 2024, la mission d'audit des fonds européens (MAFE) de l'IGA a audité la performance de quatre mesures du plan national de relance et de résilience (PNRR) portées par le ministère de l'Intérieur. L'enjeu financier est considérable car la France a bénéficié de 40 milliards d'€ au titre de la facilité pour la reprise et la résilience (FRR) après la crise COVID et s'est engagée sur un certain nombre d'objectifs, parmi lesquels le développement du télétravail, le renforcement de l'équipement numérique du MI (dont le système d'alerte et d'information des populations) et la généralisation de l'application France Identité. Ces audits sont conduits pour le compte de l'autorité nationale d'audit pour les fonds européens (ANAFE) et la MAFE suit les recommandations formulées. La Commission européenne et la Cour des comptes européenne contrôlent la bonne atteinte des objectifs contractualisés.



Marie-Grâce Lux, inspectrice générale, **Paul-Emmanuel Grimonprez**, inspecteur général, **Nittiadevy Eganadane**, auditrice des fonds européens

La maîtrise des risques et l'audit interne au ministère de l'Intérieur

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

Un responsable ministériel de l'audit interne (RMAI) ainsi qu'une mission ministérielle de l'audit interne (MMAI), placées auprès de chaque ministre, ont pour mission de garantir que les risques pesant sur son ministère sont pris en compte et que le contrôle interne mis en place est efficace. Il s'agit à la fois d'assurer l'effectivité de la mise en œuvre des politiques publiques mais aussi de garantir le bon exercice des missions de l'État en examinant les processus mis en œuvre à cette fin.

Au ministère de l'Intérieur, le RMAI est une inspectrice générale de l'administration. Elle dirige la MMAI composée, en outre, de deux inspecteurs de l'administration ainsi que d'un représentant de chacune des inspections directionnelles (IGPN, IGGN, IGSI et IGSC). La cellule budgétaire et comptable, rattachée à l'IGA et constituée de deux auditeurs, appuie la MMAI dans ses travaux.

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

Au cours des dernières années, les audits s'inscrivent dans une logique transversale avec des thèmes majeurs pour le ministère : investissements immobiliers, dépenses de personnels, recrutement et fidélisation des contractuels, risques routiers professionnels, etc.

Un audit majeur mené en 2024 sur la fiabilisation et la qualité des données du ministère de l'Intérieur

Les travaux mettent en exergue la dispersion des moyens et l'insuffisance de la transversalité en matière de gouvernance des données, avec des risques aggravés par le développement du numérique. Il y a donc urgence à agir, en particulier pour bâtir une stratégie ministérielle de la donnée et renforcer la double culture des risques et du pilotage.



Clotilde Valter,
ancienne ministre, inspectrice générale, responsable ministérielle de l'audit interne

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



Marion Pujau-Bosq, *inspectrice générale adjointe*

Jonathan Picavet-Giorgi, *inspecteur général adjoint*

Flavie de Busscher, *auditrice interne*, **Félix Berthoux, Adrien Praud,** *auditeurs internes*

Dans l'histoire de l'IGA, la première femme haut fonctionnaire de France

L'IGA contemporaine ayant notamment pour origine l'inspection générale des prisons créée sous la Restauration, la question de la féminisation de ses effectifs s'est posée très concrètement avec l'enjeu de pouvoir accéder à des prisons pour femmes tenues par des ordres religieux en refusant l'accès à tout homme.

À l'IGSA, la nouvelle recrue a alors treize collègues masculins. Dans le contexte de la moindre reconnaissance des droits des femmes au XIX^e siècle, son traitement est moins favorable que le leur.

Tout au long de sa carrière d'inspectrice générale, elle a visité de nombreuses prisons, parfois dans des conditions difficiles. En 1848, elle est missionnée à la prison de Saint-Lazare, à Paris, pour y faire cesser une émeute de détenues. Elle intervient l'année suivante dans un établissement frappé par une épidémie de choléra, pour y rétablir l'ordre et la salubrité. En 1871, elle est réquisitionnée par la Commune de Paris pour introduire un service laïc dans une prison.

Elle met également son expérience et son savoir au service de l'amélioration des politiques d'incarcération. Par exemple, elle préconise le développement de l'apprentissage en prison, afin que les femmes libérées puissent se réinsérer dans la société.

Elle est l'unique inspectrice générale jusqu'en 1860. Ensuite, l'IGSA ne compte qu'une quinzaine de femmes se succédant sur les postes d'inspectrice générale des prisons de femmes et d'inspectrice générale des services administratifs jusqu'en 1939.

Le corps de l'inspection générale de l'administration, instauré en 1948, ne compte pas de femme avant la nomination de Sylvie Charles, en 1984. Elles seront 12 en 1998 puis 14 en 2002. Le service de l'IGA compte 24 femmes en 2024, année qui a vu l'arrivée de 4 inspectantes (sur un total de 6 recrutements).

Signature d'Antoinette Lechevalier
© IGA/A. MERCIER

Cet impératif a conduit à la nomination pour la première fois en France d'une inspectrice puis inspectrice générale de France, Antoinette Lechevalier, en 1843. Elle est aussi la première femme haut fonctionnaire, d'après l'historienne Vida Azimi.

Elle intègre l'inspection générale des services administratifs (IGSA) à sa création en 1848. Elle a été choisie pour son action reconnue en faveur des prisonnières. Amie d'Élisa de Lamartine, Antoinette Lechevalier a participé à la fondation, en 1838, de la Société de patronage des jeunes filles détenues et libérées du département de la Seine.



Raphaël Cardet, Arnaud Mercier,
inspecteurs, animateurs du
comité d'histoire
de l'Association de l'IGA

La commission consultative des établissements de jeux

En France, la loi encadre strictement les jeux d'argent et de hasard. Le contrôle de l'exploitation des établissements physiques (casinos et clubs de jeux parisiens) a pour objectif d'assurer l'intégrité, la fiabilité et la transparence des opérations de jeu, de prévenir les activités frauduleuses ou criminelles ainsi que le blanchiment de capitaux voire le financement du terrorisme. Concrètement, le ministère de l'Intérieur exerce la police administrative des jeux et accorde à ces établissements des autorisations d'exploitation renouvelées périodiquement.

Les autorisations d'exploitation des casinos

Pour ce faire, la commission consultative des établissements de jeux (CCEJ) est chargée de formuler des avis à l'attention du ministre sur les demandes d'autorisation de jeux déposées par les exploitants des casinos ainsi que, le cas échéant, sur des propositions de suspension ou de révocation des autorisations.

Dans cette organisation, l'IGA est en charge de la coordination des rapporteurs auprès de la CCEJ, issus de l'IGA et de l'IGF. Sur la base des rapports qu'ils présentent devant elle, la CCEJ rend un avis après audition du directeur de l'établissement, du maire de la commune d'implantation et des services de l'État compétents. Un inspecteur général de l'administration siège parmi les membres de la commission.

Au cours de l'année 2024, la CCEJ s'est réunie à sept reprises et a examiné 66 dossiers. De manière saillante, elle a été amenée, sur la base des observations du rapporteur, à proposer un avis défavorable à la poursuite de l'exploitation d'un casino en raison de graves manquements réglementaires, ou encore à appeler les maires à une grande rigueur dans la passation, le contrôle et le renouvellement des délégations de services publics consenties aux exploitants.

La poursuite de l'expérimentation des clubs de jeux jusqu'en 2027

La possibilité d'exploiter des clubs de jeux a été autorisée uniquement à Paris sous la forme d'une expérimentation à compter du 1^{er} janvier 2018. L'expérimentation a été marquée par la période du Covid puis par une fermeture temporaire des clubs de jeux début 2025 dans l'attente du vote de la loi de finances pour 2025, qui prolonge l'expérimentation jusqu'au 31 décembre 2027. Cette nouvelle période de prolongation doit permettre d'établir un bilan définitif du modèle économique et fiscal des clubs de jeux.



© M/ISG/DICOM/A. LEJEUNE

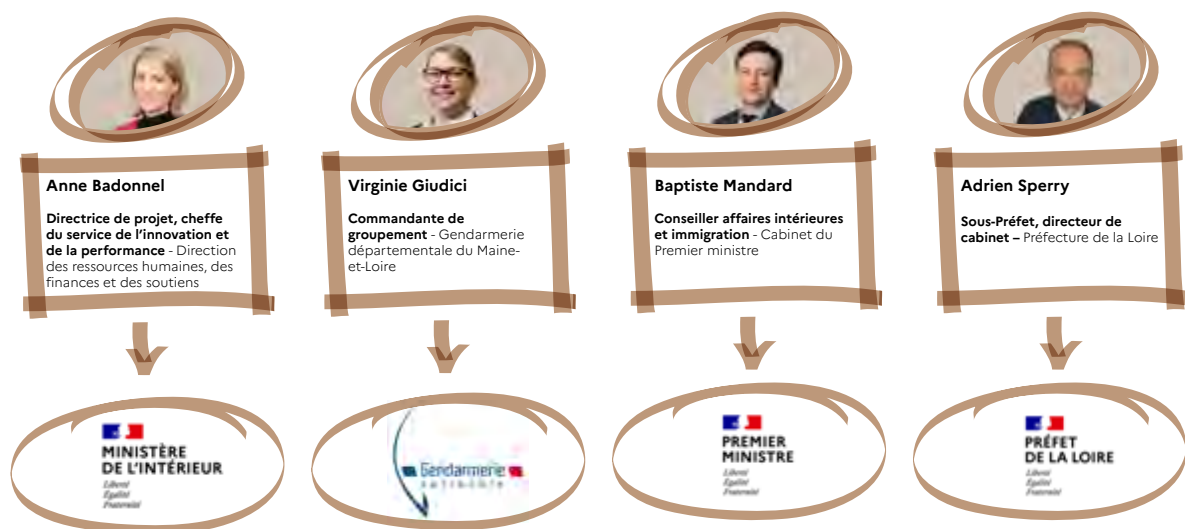
**Un inspecteur général siège
à la CCEJ devant laquelle
16 inspecteurs sont rapporteurs**



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

Des compétences développées à l'IGA et reconnues dans le cadre de mobilités

En 2024, quatre membres en fonction à l'IGA ont évolué vers de nouvelles responsabilités



Dispositif collégial "Parcours & Carrière"

Créé et mis en place fin 2023 par la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE), le dispositif collégial « Parcours & Carrière » a été déployé par l'IGA pour la première année en 2024, sous la responsabilité de Marc Abadie, inspecteur général, ancien chef du service et référent mobilités.

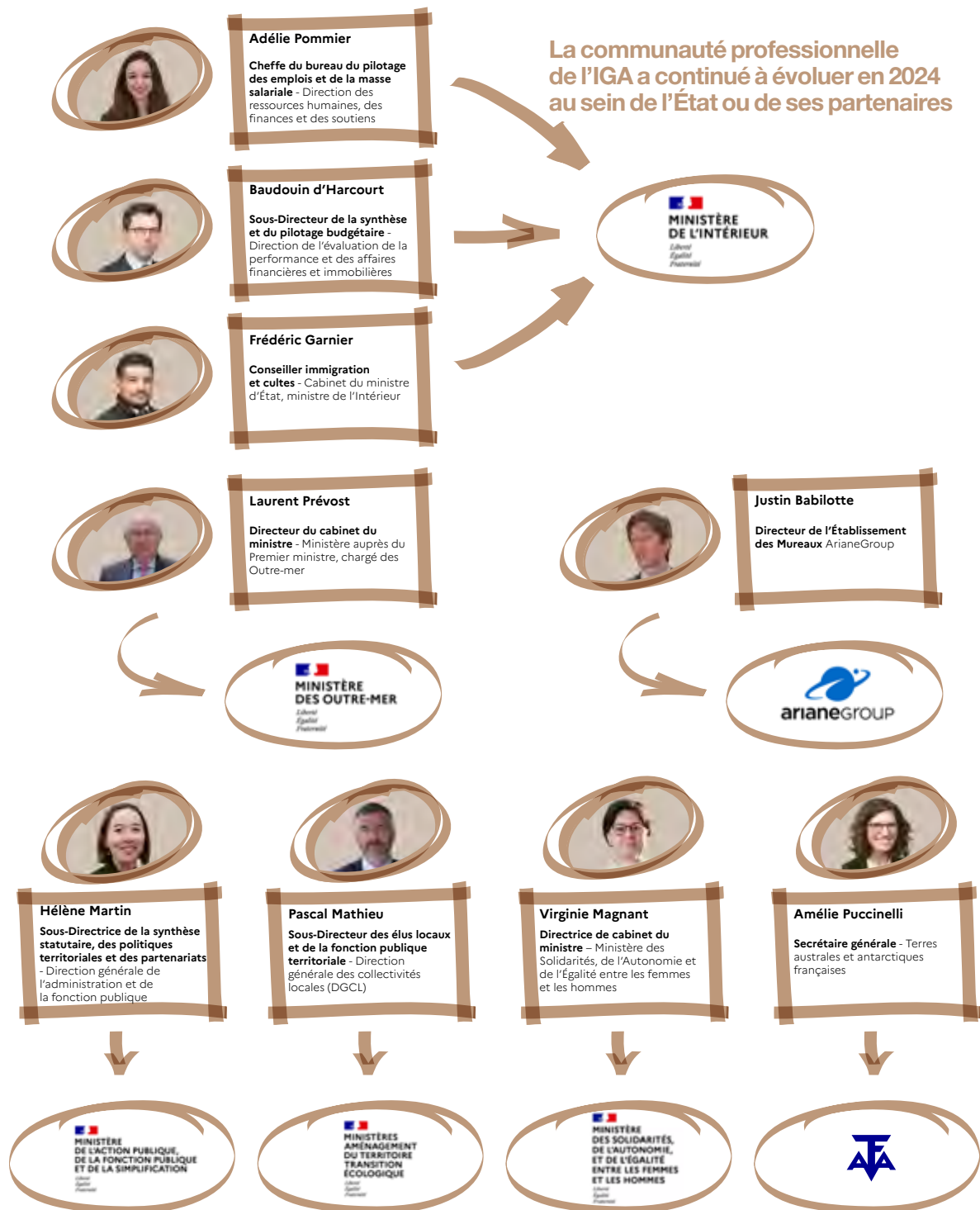
Le collège est composé de trois personnalités qualifiées extérieures au service : Marie-Anne Lévêque, conseillère d'État, ancienne directrice générale de l'administration et de la fonction publique, Jean Bassères, inspecteur général des finances, ancien directeur général de Pôle emploi, et France Burgy, directrice générale du centre national de la fonction publique territoriale.

Destiné à apporter un regard renouvelé sur le parcours professionnel de chacune et chacun dans une triple approche d'orientation, de développement professionnel et d'évaluation, le dispositif « Parcours & Carrière » a reçu cinq membres du service au cours de l'année écoulée. Ces échanges ont contribué à l'évolution de plusieurs d'entre eux vers de nouvelles responsabilités. Le dispositif va se poursuivre en 2025.



Marc Abadie, inspecteur général, ancien chef du service de l'IGA, référent mobilités

Une communauté professionnelle évoluant dans des sphères variées



Missions et prérogatives de l'IGA

MISSIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

GARANTIES D'EXERCICE DES MISSIONS ET PRÉROGATIVES DES INSPECTEURS

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

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

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

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

| Hommages

Inspecteurs généraux reconnus et personnalités marquantes, Nicolas Cloüet et Maxime Tandonnet nous ont brutalement quittés au cours de l'année écoulée. Leur disparition a suscité une vive émotion au sein du service, où ils étaient très appréciés. Nous ne les oublierons pas.



Nicolas CLOÛET (1968-2024)

Le mercredi 31 juillet 2024, se déroulaient les obsèques de notre collègue Nicolas Cloüet, inspecteur général de l'administration, en la cathédrale Saint-Julien du Mans. Cette perte a été vivement ressentie dans notre service, où il exerçait depuis 2008, après une belle carrière d'officier commissaire de l'armée de terre.

Nicolas nous a apporté, tout au long de ces années de service, le fruit de sa riche expérience et de ses grandes qualités professionnelles. Il disposait de compétences techniques approfondies dans des domaines d'expertise peu représentés à l'inspection, ce qui nous a permis de remettre des travaux plus performants.

Par ailleurs, son caractère très affirmé incarnait à merveille l'indépendance de jugement indispensable à l'objectivité de nos rapports. Tenace, déterminé, Nicolas ne lâchait jamais une affaire et approfondissait ses recherches documentaires et juridiques jusqu'à se forger une certitude sur la fiabilité de ses conclusions. Disponible, Nicolas était toujours partant pour une mission urgente, y compris pour se rendre au loin dans les départements et territoires d'Outre-mer, parfois dans des conditions difficiles, comme après la tempête Irma aux Antilles, ou au plus profond de la forêt de Guyane.



Maxime TANDONNET (1958-2024)

Disparu le 23 septembre 2024, Maxime Tandonnet avait eu une première carrière de diplomate avant d'intégrer l'ENA en 1990. Il avait alors choisi la préfectorale : après de premières affectations territoriales, il avait rejoint, en 1996, l'administration centrale pour traiter des questions européennes et de la politique de l'immigration. C'est en juillet 2000 qu'il fut nommé inspecteur de l'administration. Pendant les 25 années qui suivirent, Maxime servit activement son nouveau corps d'appartenance, sauf pendant les années qu'il passa au cabinet de Nicolas Sarkozy – à l'Intérieur, puis à l'Élysée. Il retraça cette aventure dans un bel et profond ouvrage, *Au cœur du volcan*.

Maxime Tandonnet fut un observateur attentif, intègre et lucide des mécanismes du pouvoir. Dans le cadre de ses missions d'audit et d'inspection, il fit preuve constamment des mêmes qualités. Il traita des sujets les plus divers, avec toujours le même sérieux professionnel, la même passion pour l'intérêt public, la même attention pour les personnes qu'il rencontrait sur le terrain. Il audita plusieurs fondations reconnues d'utilité publique, avec un parfait mélange de tact, de précision et d'objectivité. Parallèlement à ses activités professionnelles, ce travailleur infatigable parvenait à enseigner et à écrire. Il était devenu ainsi un homme public, reconnu pour son franc-parler, mais estimé aussi pour ce sens de l'État que ses collègues étaient les premiers à apprécier.

| Départs à la retraite

Trois inspectrices générales et cinq inspecteurs généraux, ainsi que M^{me} Béatrice Giron, cheffe du pôle rapports et documentation, ont pris leur retraite en 2024. L'IGA leur exprime sa profonde reconnaissance pour leur contribution marquante, qui sera durable, et pour l'expérience transmise et partagée avec leurs collègues.



Bruno Acar | Marianne Bondaz | Thierry Cayet | Marie-Hélène Debart



Éric Delzant | Yasmina Goulam | Pascal Lalle | François Philizot

| Rejoindre l'IGA

En 2024, l'IGA a accueilli six nouveaux membres.

L'IGA recrute des inspectrices et des inspecteurs sélectionnés à différentes étapes de leur parcours professionnel. Les recrutements ont lieu par détachement sur emploi fonctionnel pour une durée de cinq ans, avec possibilité d'un renouvellement. La période probatoire initiale est fixée à six mois.

En 2024, trois vagues de recrutement ont été organisées concernant les trois groupes d'emploi :

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

Pour ces recrutements, l'IGA est à la recherche de candidates et de candidats faisant preuve de curiosité intellectuelle, de facultés d'analyse et de synthèse, d'une forte capacité de travail en équipe et d'une expérience professionnelle riche, afin d'apporter des solutions innovantes à des problèmes complexes. Les parcours professionnels diversifiés sont valorisés.

L'activité à l'IGA permet aux personnes recrutées d'acquérir des compétences solides et aisément valorisables pour la suite de leur carrière.

Le recrutement est organisé en deux phases :

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



© MJS/DICOM/PCHABAUD

Le comité de sélection est présidé par le chef du service de l'IGA. Sa composition, fixée par arrêté du ministre de l'Intérieur, comprend trois membres de l'inspection, une personnalité qualifiée dans les domaines d'attribution du ministère chargé de l'Intérieur et une personnalité qualifiée en matière de ressources humaines extérieure au ministère.

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

Un rapport d'activité du comité de sélection est publié chaque année.

En 2025, plusieurs emplois seront ouverts. Les appels à candidatures seront diffusés dans les avis de vacance publiés au Journal officiel de la République française, sur le site internet de l'IGA et sur la page *LinkedIn* de l'IGA.

LISTE DES SIGLES

AFNOR	Association française de normalisation	FIPD	Fonds interministériel de prévention de la délinquance
ANAFE	Autorité nationale d'audit pour les fonds européens	FRR	Facilité européenne pour la reprise et la résilience
ANCT	Agence nationale de la cohésion des territoires	FSI	Forces de sécurité intérieure ou Fonds de sécurité intérieure
ApCV	Application carte Vitale	GEMAPI	Gestion des milieux aquatiques et de la prévention des inondations
ANRU	Agence nationale pour la rénovation urbaine	GIP	Groupe interministériel de recherches
ATE	Administration territoriale de l'État	GIR	Intelligence artificielle
CAPB	Communauté d'agglomération Pays Basque	IA	Inspection générale de l'administration
CASF	Code de l'action sociale et des familles	IGA	Inspection générale des affaires culturelles
CCEJ	Commission consultative des établissements de jeux	IGAC	Inspection générale des affaires étrangères
CESDIP	Centre de recherches sociologiques sur le droit et les institutions pénales	IGAE	Inspection générale des affaires maritimes
CGA	Contrôle général des armées	IGAM	Inspection générale des affaires sociales
CGAAER	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux	IGAS	Inspection générale de l'environnement et du développement durable
CGEIET	Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies	IGEDD	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
CMAI	Comité ministériel d'audit interne	IGÉSR	Inspection générale des finances
CNFPT	Centre national de la fonction publique territoriale	IGF	Instrument de gestion aux frontières et des visas
CNIL	Commission nationale de l'informatique et des libertés	IGFV	Inspection générale de la gendarmerie nationale
CORAT	Coordination opérationnelle renforcée dans les agglomérations et les territoires	IGGN	Inspection générale de la justice
DAEI	Direction des affaires européennes et internationales	IGJ	Inspection générale de la police nationale
DASEN	Direction académique des services de l'éducation nationale	IGPN	Inspection générale des services administratifs
DATE	Direction de l'administration territoriale de l'État	IGSA	Inspection générale de la sécurité civile
DDETS	Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités	IGSC	Inspection générale de la sécurité intérieure
DDETSPP	Direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations	IGSI	Institut national du service public
DDPP	Direction départementale de la protection des populations	INSP	Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024
DDT	Direction départementale des territoires	JOP 2024	Mission d'audit des fonds européens
DDTM	Direction départementale des territoires et de la mer	MAFE	Mission ministérielle de l'audit interne
DDI	Direction départementale interministérielle	MMAI	Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles
DEPSA	Direction des entreprises et partenariats de sécurité et des armes	MAPTAM	Nombreuses victimes
DGEF	Direction générale des étrangers en France	NoVI	Nouveau programme national de renouvellement urbain
DGSCGC	Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises	NPNRU	Nucléaire, radiologique, biologique et chimique ou explosif
DIESE	Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État	NRBC-E	Office public de la langue basque
DMATES	Direction du management de l'administration territoriale et de l'encadrement supérieur	OPLB	Organisation des secours
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement	ORSEC	Provence-Alpes-Côte d'Azur
DSEC	Dotation de solidarité aux équipements des collectivités	PACA	Politique locale de sécurité
EPAEM	Établissement public administratif Euroméditerranée	PLS	Plan national de relance et de résilience
EPCI	Établissement public de coopération intercommunale	PNRR	Responsabilité financière des gestionnaires publics
FAMI	Fonds asile, migration, intégration	RFGP	Réseau interministériel enquêtes et contrôles
		RIEC	Ressources humaines
		RH	Responsable ministériel de l'audit interne
		RMAI	Service départemental d'incendie et de secours
		SDIS	Secrétariat général commun départemental
		SGCD	Secrétariat général du comité interministériel de prévention de la délinquance et de la radicalisation
		SG-CIPDR	Système d'information
		SI	Violences sexistes et sexuelles
		VSS	

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION: Michel ROUZEAU

CONCEPTION / RÉDACTION:

Jérôme LETIER, Emmanuel BARBE, Anne BENETEAU, Abderrahmane EL ABIED, Sarah DEVOUCOUX
et Mila KOUTCHEKIAN

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

IMPRIMÉ EN FRANCE (Paris)



Retrouvez le rapport
d'activité en version
numérique



Rapport d'activité
2024

INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION

40 avenue des Terroirs de France - 75012 PARIS
Adresse postale : Place Beauvau - 75800 Paris Cedex 08
01 80 15 60 00

www.interieur.gouv.fr

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