



**MINISTÈRE
DE L'INTÉRIEUR**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



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



2025

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/SG/DICOM/É. DELELIS



L'édito en vidéo

Charles Moreau

Chef du service de l'IGA

Éditorial

2025 aura été pour l'IGA une année de continuité aussi bien que d'évolutions pour son avenir.

Une année de continuité d'abord : l'activité a été soutenue, avec une centaine de rapports remis aux ministres commanditaires, souvent conjointement avec d'autres inspections générales – cette approche interministérielle constitue l'ADN de l'IGA – ou avec le concours des inspections métiers du ministère de l'Intérieur. C'est ainsi une large gamme de compétences que l'inspection a déployée, tout en conservant son ancrage dans le cœur de métier du ministère de l'Intérieur. Retour d'expérience de la sécurisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, « revues de dépenses », lutte contre la fraude aux titres et contre la corruption, protection des agents du ministère de l'Intérieur, évaluation de la formation continue des cadres dirigeants de l'État, lutte contre les incendies et suites des cyclones, simplification des procédures applicables aux entreprises : autant de missions qui traitent aussi bien de l'administration territoriale de l'État que de la sécurité intérieure, de la sécurité civile et, plus largement, de tout le spectre des politiques publiques, en métropole comme dans les outre-mer.

Ce faisant, et nos grands témoins l'attestent, les missions de l'IGA répondent directement aux enjeux opérationnels et de transformation de l'action de l'État. C'est précisément pour cela que le service a poursuivi une politique de recrutement ambitieuse, veillant à la diversité des compétences et des parcours professionnels autant qu'aux enjeux de parité.

Une année de changements aussi : à la tête du service durant dix ans, Michel Rouzeau aura profondément marqué l'IGA de sa personnalité, de son talent, de ses qualités humaines. Fier de lui succéder, je lui suis autant reconnaissant d'avoir accepté de nous livrer ici son témoignage. À son initiative, le service s'est vu confier par l'article 11 de la loi du 30 juin 2025 contre toutes les fraudes aux aides publiques des prérogatives renforcées qui rendront plus efficaces encore ses missions de contrôle.

En 2026, l'IGA restera fidèle à sa vocation et demeurera une référence en termes de qualité de travail, de réactivité, de capacité d'aide à la décision des autorités, dans le cadre déontologique exigeant qui est le sien, pour répondre aux demandes de ses commanditaires et contribuer ainsi, par ses conseils et son expertise, à la préparation de l'avenir de l'État.

À l'issue d'une année particulièrement dense pour le service, je forme le vœu que trois valeurs cardinales de l'IGA continuent à s'affirmer : **l'indépendance de plume**, qui est sa raison d'être et son capital immatériel ; **la créativité**, afin de proposer des solutions qui sont aussi originales, inventives, innovantes ; **l'effectivité**, pour que le service s'inscrive toujours dans la réalité de la vie des administrations et du pays en formulant des recommandations adaptées, réalistes, efficaces, et bien sûr économes des deniers publics.

Bonne lecture !



© MIJSS/DICOM/J.GROISARD

Faits et chiffres en 2025	3
Sécurité intérieure	13
Citoyenneté et société	19
Sécurité civile et gestion des crises	27
Territoires	35
Contrôle et audit	43
Vie de l'IGA	53
Table des matières	72

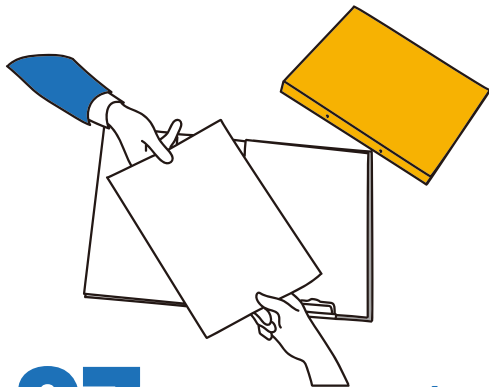


Faits et chiffres en 2025



L'IGA en 2025: chiffres clés

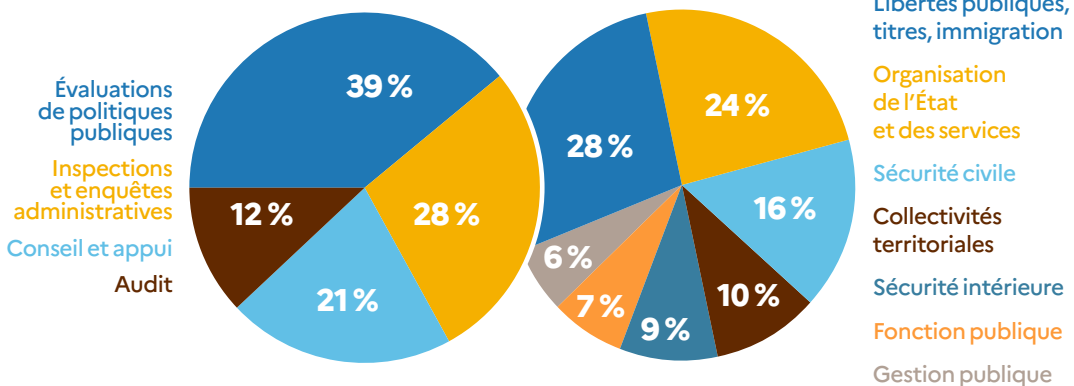
4



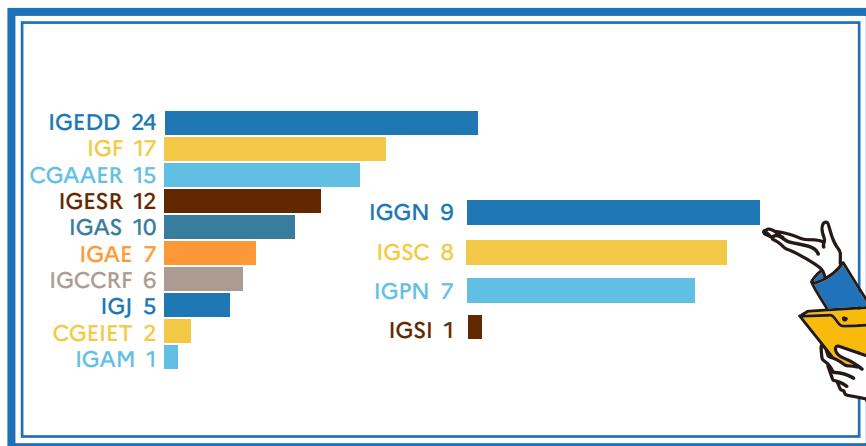
97 rapports rendus

par type

par thème



56 rapports réalisés avec d'autres inspections, dont 14 avec une ou plusieurs inspections du ministère



69 inspectants en activité à l'IGA (au 31/12/2025)

45% de femmes
55% d'hommes

Formations



54 inspecteurs formés en 2025,
pour une durée moyenne de 5 jours

2 semaines de formation pour les nouveaux arrivants

8 inspecteurs inscrits en cycles longs (CHESP,
IHEDN, IHEMI, Talentueusés, etc.)

5

Communication

Présence sur  : **16 350** abonnés fin 2025
(+4 950 abonnés en un an)

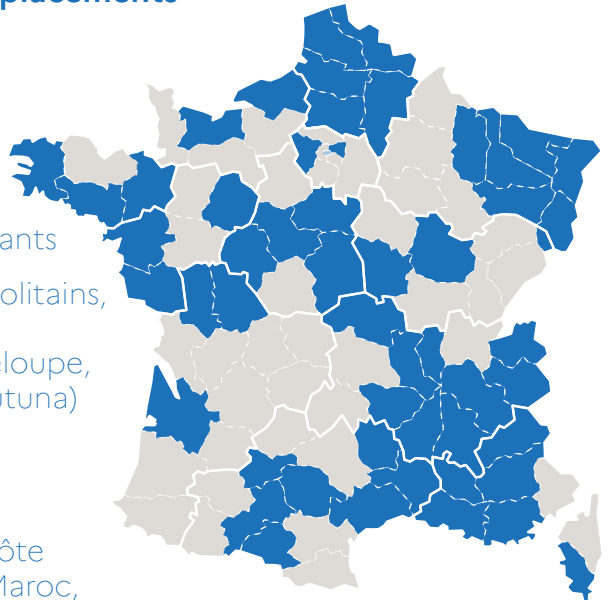
Déplacements

146 déplacements des inspectants
dans **55** départements métropolitains,

4 territoires ultramarins (Guadeloupe,
Martinique, Mayotte, Wallis-et-Futuna)



et **8** pays étrangers (Belgique, Côte
d'Ivoire, Espagne, Italie, Kenya, Maroc,
Royaume-Uni, Turquie)





Marc GUILLAUME
Préfet de la région
d'Île-de-France, préfet de Paris

© MISC/DICOM/D'EMENBIBOURE

Quels sont les grands enjeux actuels de votre préfecture de région ?

Ils sont multiples et structurants. D'une part, les priorités transversales sont le service à l'usager, la lutte contre les inégalités territoriales, les actions pour une région francilienne polycentrique, les projets structurants pour le territoire et la préparation au changement climatique. D'autre part, toutes les politiques publiques sont coordonnées par la préfecture avec les services déconcentrés : transport, éducation, économie, environnement, sport, logement, santé, culture, agriculture, etc. L'année 2026 sera ainsi particulière pour les transports avec l'ouverture des premières gares de la ligne 18 et en 2027 la mise en service des premiers tronçons des lignes 15, puis 16 et 17.

La préfecture est également mobilisée sur les moyens de l'État avec une politique immobilière de rationalisation et de modernisation portant sur 22 millions de m² en Île-de-France. Enfin, 2026 va bien sur être marquée à Paris par l'organisation d'élections municipales dans un cadre réformé.

Quel est l'apport spécifique de l'IGA dans le champ de vos missions ?

Il me semble tenir à trois éléments :

- Son approche de l'administration territoriale, envisagée comme un ensemble dont la cohérence est assurée

Les spécificités de l'IGA : son approche de l'administration territoriale, la richesse et la diversité de ses membres, sa connaissance très fine des collectivités territoriales



par l'organisation déconcentrée de l'État autour du préfet, au-delà des spécificités métier suivies par les ministères sectoriels ;

- La richesse et la diversité de ses membres, qui en particulier ont servi et ont vocation à servir dans des postes préfectoraux et des administrations centrales au-delà du ministère de l'Intérieur ;
- Sa connaissance très fine des collectivités territoriales, tant par les missions exercées que par l'origine professionnelle de ses membres.

Une mission de l'IGA vous a-t-elle marqué en particulier ?

Les fonds de dotation se sont fortement développés ces dernières années car ils constituent un dispositif de mécénat très souple. L'IGA a été missionnée pour examiner les conditions du contrôle de ces fonds de dotation, qui relève de la compétence des préfets. Le rapport fut très utile.

La préfecture de Paris occupe une place à part dans cet écosystème, puisque nous contrôlons près de 30 % des 4 628 fonds de dotation en France, représentant plus de 80 % des montants de dotation. Les échanges avec l'IGA, nombreux et particulièrement constructifs, nous ont permis d'améliorer notre suivi de ces fonds. Nous avons aussi intensifié nos échanges avec les administrations centrales (ministères de l'intérieur et de l'économie) en amont du dépôt de statuts de certains fonds de dotation importants, améliorant ainsi notre fonction de conseil aux personnes morales, publiques ou privées, qui souhaitent en créer.

Les étapes d'une mission de l'IGA



LANCEMENT DE LA MISSION

- Réunion de lancement de mission
- Contact avec le(s) commanditaire(s)
- Note de cadrage

DOCUMENTATION

- Par la mission (source ouverte, centre de documentation, etc.)
- Fournie par les services



ENTRETIENS ET DÉPLACEMENTS

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

CONSTATS ET CONCLUSIONS

- Analyse et synthèse
- Discussion collégiale
- Rédaction des constats et recommandations
- Contrôle de la qualité par un inspectant «miroir» et la direction de l'IGA



REMISE DU RAPPORT AU COMMANDITAIRE

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

SUIVI DES RECOMMANDATIONS

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



Une année de rencontres

8



Remise de l'ordre national du Mérite à Hélène de Coustin

Hélène de Coustin, précédemment adjointe du chef de service de l'IGA, s'est vu remettre la distinction d'officier dans l'ordre national du Mérite.

©MIJ/IGA/E. BARBE



Pot de départ de Michel Rouzeau

Le 24 septembre 2025, Michel Rouzeau a fait ses adieux à l'IGA, après 10 ans à sa tête.

©MIJ/IGA/E. BARBE



Présentation des travaux sur le narcotrafic

Atelier sur le narcotrafic, en présence de l'OFAST, du service interministériel d'assistance technique (SIAT) et de la DLPAJ.

©MIJ/IGA



Visite d'une délégation arménienne à l'IGA

Frédéric Pichon, chef du service par intérim, reçoit une délégation arménienne pour présenter l'IGA.

©MIJ/IGA



Restitution à la ministre du rapport sur les villages d'avenir

Présentation du bilan d'étape à la ministre Françoise Gatel par Philippe Yvin et Angélique Peyrot, inspecteur général et inspectrice.

©Cabinet



Journée des fondations du CGefi

L'IGA a présenté ses travaux sur les fonds de dotation lors de la journée des fondations du 9 décembre 2025, en présence de Jean-Marc Sauvé, vice-président honoraire du Conseil d'État.

©Gézein Grée / MINEFI



Visite du CNO gendarmerie

Le centre national opérationnel (CNO) de la Gendarmerie nationale a accueilli et présenté ses activités aux membres du service.

©MJI/GA



Matinale de l'IHEMI sur les vulnérabilités numériques des forces de sécurité intérieure

Maximilien Becq-Giraudon, inspecteur général, a présenté les conclusions de sa mission de prospective à l'IHEMI.

©MJI/IHEMI



Rencontre mobilité : Charles Moreau

Plusieurs inspectants se sont rendus à l'hôtel de Brienne pour rencontrer Charles Moreau, alors directeur adjoint du cabinet civil et militaire du ministre des Armées.

©MJI/GA



Rencontre mobilité : Céline Berthon

L'IGA a accueilli Céline Berthon, directrice générale de la sécurité intérieure, dans le cadre des rencontres mobilité.

©MJI/GA



Des missions réalisées en majorité avec d'autres inspections générales

L'IGA réalise une majorité 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 de ses directions générales**
- **dans le cadre de missions interministérielles, avec les inspections générales des autres ministères**

En 2025, 14 missions ont été réalisées à l'issue d'un travail conjoint avec les inspections du ministère de l'Intérieur : l'inspection générale de la police nationale (IGPN), l'inspection générale de la gendarmerie nationale (IGGN), l'inspection générale de la sécurité civile (IGSC) et l'inspection générale de la sécurité intérieure (IGSI). Cette configuration permet de bénéficier de l'expertise métier propre à chacune de ces inspections dans la conduite de missions permanentes (par exemple, l'évaluation des politiques locales de sécurité), d'audits ou d'évaluations de politiques publiques relevant de leur champ de compétences.



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 annuel des inspections générales du ministère, consacré cette année aux atteintes à la probité, permet aux membres de l'IGA et de ces inspections de partager des temps de réflexion au-delà du cadre des missions.

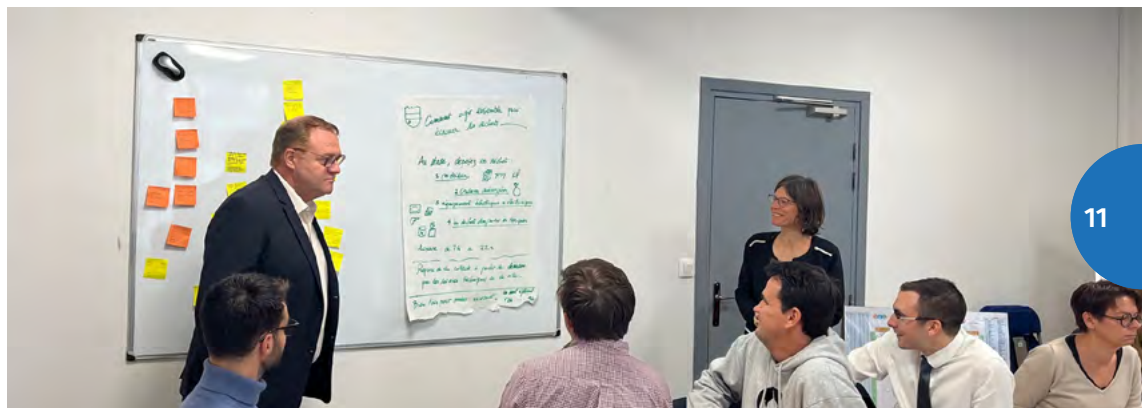
En 2025, 56 rapports ont été rendus dans le cadre d'un travail partenarial avec 10 inspections générales et services de contrôle d'autres ministères. Ces travaux interministériels présentent l'intérêt de croiser les regards sur des politiques publiques ou des thématiques relevant de différents ministères. 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 compétents.

L'IGA anime par ailleurs le réseau interministériel Enquêtes et contrôles et a accueilli cette année le premier séminaire des spécialistes des enquêtes administratives des inspections générales de l'Etat de rattachement ministériel.

L'IGA a accueilli cette année le premier séminaire interinspections des spécialistes des enquêtes administratives



L'IGA au service de la **transition** écologique



©MII/IGA

11

L'activité de l'IGA reflète de plus en plus la prégnance des enjeux liés au changement climatique ainsi que l'investissement du service sur ces sujets. Ainsi, en 2025, l'IGA a contribué à trois missions sur les conséquences des intempéries ayant frappé le territoire métropolitain et ultramarin, ainsi qu'à sept missions conjointes avec l'IGEDD sur les questions environnementales sur le territoire hexagonal et dans les territoires ultramarins. La mission d'audit sur le parc automobile du ministère a choisi d'intégrer le sujet de l'adaptation du parc aux nouvelles motorisations, hybrides et électriques. Enfin, la mission sur la comitologie fluviale transnationale en France hexagonale a fait l'objet d'une présentation en novembre 2025, lors du « café transfrontalier » organisé par la Mission opérationnelle transfrontalière.

Les différents groupes référents du service ont également consacré plusieurs séances aux sujets environnementaux : le groupe référent « sécurité intérieure » a par exemple abordé la question de la police environnementale et le groupe « collectivités locales » a invité François THOMAZEAU (I4CE) et Nicolas PORTIER (Sciences Po Paris) pour débattre du rôle des collectivités locales dans la transition écologique.

Par ailleurs, l'IGA est en appui du ministère de l'Intérieur sur les sujets de sécurité civile et de gestion de crise. La référente transition

écologique de l'IGA, Stéphanie BEUCHER, a participé à l'exercice Hydros qui s'est tenu du 13 au 17 octobre 2025 pour préparer l'Île-de-France aux crues de la Seine. Elle a notamment co-animé, avec le secrétariat général de la zone de défense de la préfecture de la région Île-de-France, un atelier réflexif dans les locaux du SIDPC 78, sur la thématique « gestion des déchets et polluants charriés par la crue ». Cet atelier a permis de réfléchir aux leviers indispensables à la construction de démarches de résilience territoriale.

L'année 2025 a enfin été consacrée à l'élaboration d'une feuille de route transition écologique pour le service. Cinq ateliers ont été organisés tout au long de l'année, afin de réfléchir collectivement à de nouvelles pratiques, méthodologies et outils pour accélérer la transformation des politiques publiques. Un groupe de travail constitué d'une dizaine d'inspecteurs ainsi que des membres du secrétariat général a fait des propositions concrètes en vue non seulement d'améliorer l'exemplarité du service en matière de transition écologique, mais aussi d'intégrer les enjeux environnementaux dans les missions et les rapports produits par le service ou en inter-inspections. Cette feuille de route sera présentée en 2026.



Stéphanie BEUCHER,
*inspectrice générale adjointe,
référente transition écologique
de l'IGA*

L'activité de l'IGA est de plus en plus marquée par la prégnance des enjeux liés au changement climatique



Les sujets traités par l'IGA ont permis à la DGSi de bénéficier de recommandations permettant d'améliorer son efficacité

Céline BERTHON,
Directrice générale
de la sécurité intérieure

Quels sont les grands enjeux actuels de la DGSi ?

En plus de l'accomplissement de ses missions traditionnelles de contre-espionnage, de protection économique, de contre-terrorisme et de cybersécurité, la DGSi doit prendre en compte plusieurs enjeux dans les années à venir.

Les répercussions du durcissement du contexte international sur la sécurité intérieure – qui ont vocation à se diversifier, à perdurer voire à s'amplifier – appellent une adaptation et un renforcement de l'activité de la DGSi dans tous ses champs de compétence. L'appropriation et la déclinaison des orientations stratégiques nationales, qui répondent à ce nouvel environnement géopolitique, constituent ainsi l'une des priorités du Service.

Parallèlement, la DGSi cherche à mieux faire connaître ses missions et son cadre d'intervention (juridique notamment) auprès de ses partenaires institutionnels. Elle ambitionne également de sensibiliser davantage le grand public aux enjeux de sécurité intérieure afin de concourir pleinement à la résilience de la Nation.

Enfin, le déménagement des services centraux de la DGSi sur le futur site unique de Saint-Ouen, prévu en 2029, constitue un projet structurant sur les plans organisationnel et humain.

Quel est l'apport spécifique de l'IGA dans le champ des missions de la DGSi ?

Lors de la réalisation des audits ministériels supervisés par l'IGA avec la contribution des inspections générales du ministère de l'Intérieur, les sujets traités ont permis à la DGSi de faire valoir ses contraintes juridiques et opérationnelles et bénéficier de recommandations permettant d'améliorer son

efficacité. Cela a été le cas lors d'audits récents portant par exemple sur la rémunération des contractuels et les risques routiers professionnels.

De même, la participation de notre direction au comité ministériel de l'audit interne (CMAI), piloté par un membre de l'IGA, permet de s'assurer de la cohérence des dispositifs d'audit interne des inspections générales tout en participant à la mise en œuvre des recommandations nous concernant. Notre participation au CMAI permet également à la DGSi de disposer d'une vision d'ensemble sur les grands enjeux du ministère.

Enfin, l'IGA anime le collège des inspections générales du ministère de l'Intérieur (IGA, IGPN, IGGN, IGSC et IGSI). Ces réunions sont l'occasion d'aborder des sujets d'intérêt commun des inspections générales, d'exposer nos difficultés et d'échanger sur des bonnes pratiques. Ont notamment été abordés les enjeux liés aux enquêtes administratives pré-disciplinaires et à la formation continue des agents des différentes inspections, notamment dans le domaine numérique.

Une mission de l'IGA vous a-t-elle marquée en particulier ?

L'audit ministériel portant sur les atteintes à la probité au sein du ministère de l'Intérieur permettra de faire un point exhaustif sur cette problématique large et complexe, touchant, au-delà de la criminalité organisée, à des sujets d'importance comme le non-respect des règles encadrant la commande publique ou l'utilisation illégitime de fichiers régalien. Cet audit contribuera également à évaluer les dispositifs mis en œuvre par les différentes organisations et envisager des mesures d'amélioration afin de mieux appréhender cette menace.

2

Sécurité intérieure

13



2025 a été avant tout une année de bilan et de consolidation, afin de pouvoir accompagner, sous la forme de missions d'appui ou d'évaluation, le déploiement des grands chantiers en cours.

L'IGA, avec le concours des inspections générales de la police et la gendarmerie nationales, a ainsi été mobilisée sur le retour d'expérience de l'organisation de la sécurité des JOP de Paris 2024. Cet événement hors normes a en effet sollicité l'intégralité de la chaîne de commandement du ministère de l'Intérieur et mobilisé la quasi-totalité des ressources capacitaires des forces de sécurité intérieures (FSI), qui ont dû assurer à la fois la sécurité d'une période estivale normale et celle des Jeux. Ce rapport a été conçu pour mettre en exergue des éléments déterminants pour les JOP d'hiver de 2030 dans les Alpes.

Consolidation à travers les travaux de l'IGA consacrés à la protection des agents du ministère de l'intérieur. Initialement tournés vers le régime de protection des agents des forces de sécurité intérieure, qui sont les plus exposés, ces travaux ont également abordé des situations relevant parfois d'un impensé, comme la protection des autorités préfectorales des agents des préfectures, parfois sujets à des pressions fortes, voire à de la violence.

Évaluation, enfin, avec un travail relatif aux frais de justice dont le coût budgétaire ne cesse d'augmenter en raison de multiples facteurs, dont celui d'un recours sans cesse accru à la preuve scientifique et technique, désormais élément probatoire essentiel.

Au titre de la participation aux évolutions en cours en matière de sécurité intérieure, les membres de l'IGA ont consacré une journée à la cybersécurité, avec l'office anti-cybercriminalité (OFAC), puis au commandement du ministère de l'Intérieur dans le cyberspace (COMCYBERMI). Une rencontre a aussi été organisée à l'IGA avec les responsables de l'office judiciaire de lutte contre les trafics de stupéfiants (OFAST) et la direction des libertés publiques et des affaires juridiques (DLPAJ) pour mieux appréhender les nouveautés procédurales introduites par la nouvelle législation de lutte contre les narcotrafics et leur impact attendu.

L'inspection des services de renseignement (ISR), dont un membre de l'IGA assure le secrétariat général, intervient également dans les domaines de la sécurité intérieure. Si ses missions concernent spécifiquement l'organisation des services de renseignement ou leurs domaines de compétences, les liens sont étroits avec les thématiques plus larges de sécurité intérieure : sécurité publique, investigation ou politiques locales de sécurité. Qui plus est, les inspectants intervenant sur ces sujets font bien souvent partie du vivier de l'ISR, ce qui favorise les échanges croisés entre les thématiques.



Jean-Christophe MORAUD, inspecteur général, **Maxime BONNEFOUS**, inspecteur général adjoint, respectivement animateur et rapporteur du groupe référent « sécurité intérieure »

Cyrille MAILLET, inspecteur général, **Ludivine CHAUVET**, inspectrice, respectivement animateur et rapporteur de la mission permanente « politiques locales de sécurité »

Jérôme LÉONNET, inspecteur général, secrétaire général de l'inspection des services de renseignement

La sécurisation des JOP 2024 : une réussite indéniable

©MIJSG/DICOM/FBRANCHOUX



15

La sécurisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 (JOP 2024), dont la responsabilité opérationnelle relevait du ministère de l'Intérieur et des préfets concernés, a été unanimement saluée : depuis l'arrivée en France de la flamme olympique jusqu'à la clôture des Jeux paralympiques, aucune épreuve n'a été perturbée pour des motifs liés à la sécurité et la délinquance a été maîtrisée sur tout le territoire national, en zones JO comme hors zones JO.

Cela est d'autant plus remarquable que ces Jeux constituaient un événement hors norme : 29 jours de compétition, 15 200 athlètes et une cinquantaine de sites sportifs à sécuriser (en métropole et en Polynésie française), parade fluviale sur 12 km de bords de Seine en présence de 83 chefs d'État et de Gouvernement, etc.

L'analyse réalisée par l'IGA, l'IGPN et l'IGSC a mis en évidence plusieurs facteurs clés de succès : détermination d'emblée d'un niveau maximal de sécurité pour les JOP 2024 dans le respect de leur caractère populaire ; utilisation intensive d'outils adaptés en phase préparatoire (enquêtes administratives de sécurité, périmètres de sécurisation et de restriction d'accès, compétence du préfet de police de Paris temporairement élargie à toute l'Île-de-France) ; co-construction de la sécurité des Jeux avec la population et les secteurs économiques impactés par les Jeux.

La mobilisation de la totalité des forces de sécurité intérieure et de sécurité civile disponibles au plan national (réduction anticipée des congés) a permis de dégager 35 % de potentiel supplémentaire par rapport à un été classique et de positionner plus de 30 000 FSI en moyenne par jour sur Paris et l'Île-de-France. Une telle manœuvre humaine et logistique a logiquement occasionné des coûts très élevés, à hauteur de 1,163 Md€ pour le ministère de l'Intérieur sur la période 2022-2025.

Le retour d'expérience (Retex) a mis en évidence un nombre limité de difficultés ponctuelles et formulé en conséquence une série de recommandations pour éviter qu'elles se reproduisent lors de futurs grands événements. Sont notamment recommandés la création d'une entité pérenne et légère en charge de la coordination de ces grands événements, le renforcement du pilotage national en matière de détection d'explosifs et le lancement de retex thématiques (lutte anti-drones, radio).



Jérôme LETIER,
Jean-Christophe MORAUD,
inspecteurs généraux

**Capitaliser sur l'héritage des JOP 2024
pour réussir le G7 de 2026
et les JOP d'hiver 2030**

Prévenir les atteintes contre les agents du ministère

©M/SG/DICOM/J. GHOISARD



16

Le ministre de l'Intérieur a demandé à l'IGA, l'IGGN et l'IGPN d'analyser les atteintes subies par les agents du ministère de l'Intérieur (forces de sécurité intérieure, agents de préfecture, sous-préfecture et directions départementales interministérielles, autorités préfectorales, inspecteurs du permis de conduire...), quel que soit leur degré de gravité et de préméditation (injure, outrage, agression physique, etc.). Il s'agissait en outre d'évaluer les dispositifs de réponse existants et de formuler des recommandations afin de les améliorer.

Les données ministérielles et les enquêtes de victimation mettent en évidence une nette surexposition des agents du ministère de l'Intérieur par rapport aux autres professions (dans un facteur de 1 à 5 pour les agressions physiques) ainsi qu'une forte augmentation du nombre d'atteintes depuis une quinzaine d'années.

Si les atteintes sont le fait d'acteurs très différents (réseaux criminels, délinquants, manifestants, usagers violents) et sont pour certaines connues depuis longtemps, des formes très préoccupantes ont récemment émergé : menées hors du service, visant parfois les proches ou la famille, faisant appel à des exécutants d'une grande violence, elles constituent un défi à l'endroit de l'État et de ses agents, avec dans plusieurs scénarios des risques d'exacerbation de la violence et des tentatives de compromission.

Dans ce contexte, les réflexions de la mission ont porté sur les voies et moyens d'améliorer concrètement les modalités de protection des agents déjà menacés mais également, dans une approche globale de réduction du risque, d'identifier les leviers à mobiliser pour prévenir les atteintes. Sont ainsi proposées des mesures structurelles comme celles visant à autoriser davantage la pseudonymisation (« anonymisation ») des agents dans les procédures administratives, judiciaires et à l'accueil – avec l'utilisation du numéro « RIO », qui permet de retrouver l'identité de l'agent si nécessaire – ou encore à mieux contrôler l'utilisation des fichiers régaliens, qui peuvent être un vecteur de compromission. Ces mesures de prévention nécessitent d'être portées au plan interministériel, face à des menaces susceptibles de concerner à un certain degré tous les agents publics.

**Mobiliser tous les facteurs
de prévention des menaces
pour réduire mécaniquement
les risques d'atteintes**



Jérôme LETIER,
inspecteur général
Jonathan PICAVET-GIORGI,
inspecteur général adjoint

La maîtrise des frais de justice

©MIJSG/IDICOM/IE DELELIS



17

Les frais de justice sont constitués des dépenses de procédure, à la charge définitive ou provisoire de l'État, qui résultent d'une décision de l'autorité judiciaire ou d'une personne agissant sous sa direction ou son contrôle : expertises, interceptions de télécommunications, analyses biologiques, etc.

La capacité à piloter ces dépenses est limitée en raison de la diversité des prescripteurs, du principe de libre prescription dont ils bénéficient et de l'absence de suivi des engagements.

Les frais de justice ont augmenté de 44 % depuis 2017 pour atteindre 716 M€ en 2024, soit 50 % du montant du programme 166 « Justice judiciaire » (hors dépenses de personnel) alors que le nombre d'affaires poursuivables tendait à se réduire et que la direction des services judiciaires (DSJ) avait déployé des plans de maîtrise.

Plusieurs facteurs expliquent cette évolution : attentes sociales et juridiciarisation des rapports sociaux, orientations de politique pénale, évolutions des pratiques professionnelles, revalorisations tarifaires, auxquels s'ajoutent la complexité croissante du traitement de certaines affaires (violences intrafamiliales, narcotrafic) et un recours accru aux nouvelles technologies, notamment en matière d'interception des communications.

Pour mieux maîtriser ces dépenses, le rapport, rédigé conjointement avec l'inspection générale des finances et l'inspection générale de la justice, propose :

- de désautomatiser le recours aux expertises psychiatriques et enquêtes sociales rapides, pour redonner des marges de manœuvre aux magistrats, mais aussi de réviser certains tarifs et d'internaliser certaines prestations ;
- d'adopter des mesures sectorielles : recours maximal à la plateforme nationale des interceptions judiciaires (PNIJ), adoption d'une stratégie pluriannuelle coordonnée des laboratoires de police scientifique, dynamisation des ventes des véhicules immobilisés, recours à l'intelligence artificielle en matière de traduction-interprétariat, etc. ;
- faire contribuer aux frais de justice davantage de personnes condamnées, en engageant les développements informatiques permettant de calculer leur montant par affaire.

La mission souligne également la nécessité de renforcer le pilotage de ces dépenses en mobilisant tous les acteurs de la chaîne pénale, services enquêteurs et magistrats, autour d'indicateurs partagés et pilotés au niveau national mais aussi à l'échelle des juridictions et en expérimentant un dispositif d'intéressement à la vente des véhicules saisis.



Chrystelle NAUDAN,
inspectrice générale
Bastien SAYEN,
inspecteur général adjoint

**Il faut renforcer le pilotage
des dépenses de frais de justice
en mobilisant tous les acteurs**

L'inspection des services de renseignement : une institution singulière

Créée par le décret n°2014-833 du 24 juillet 2014, l'inspection des services de renseignement (ISR) fait partie de la communauté du renseignement, au même titre que les dix services des premier et second cercles, la coordination nationale du renseignement et de la lutte contre le terrorisme (CNRLT) et l'académie du renseignement. Elle puise ses ressources parmi les hauts fonctionnaires habilités Très Secret des inspections qui la composent (IGA, inspection générale des finances, inspection générale de la justice, contrôle général des

armées, conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies, collège des inspecteurs généraux des armées).

L'ISR est saisie par le Premier ministre. Ces saisines sont le fruit d'un échange permanent entre le secrétaire général de l'ISR, le CNRLT et les cabinets ministériels concernés. Chaque année, un programme de travail est préparé, couvrant les différents types de missions qu'elle peut réaliser : inspections, contrôles, audits, évaluations, études ou conseils.

18

2 questions à

L'ISR est-elle seule parmi les inspections à pouvoir aborder les thématiques du renseignement ?

Non, l'IGA est régulièrement saisie de missions l'amenant à traiter de sujets suivis par les services de renseignement. Ainsi, au cours des deux dernières années, plusieurs missions ont concerné la prévention de la radicalisation. En revanche, l'ISR est systématiquement saisie des missions qui touchent à l'organisation et au fonctionnement des services.

Les travaux de l'ISR sont-ils toujours classifiés ?

Oui. De la même manière que les hauts fonctionnaires membres de l'ISR sont tous habilités, leurs rapports sont toujours classifiés. C'est le niveau de protection requis pour des travaux qui concernent directement la communauté du renseignement.



Jérôme LÉONNET,
*inspecteur général de l'administration,
secrétaire général de l'ISR*

3

Citoyenneté et société

19



En 2025, l'IGA a été saisie d'une large gamme de missions autour de la citoyenneté, emportant des enjeux de modernisation, de régulation et de cohésion sociale. Cinq d'entre elles sont mises en avant dans le présent chapitre.

Modernisation de la délivrance des visas. Première émettrice de l'espace Schengen avec 2,8 millions de visas délivrés en 2024, la France doit optimiser sa chaîne de traitement, avec la dématérialisation et l'interconnexion des systèmes d'information comme préalables à toute réforme. Plusieurs scénarios de réorganisation sont étudiés, notamment la recentralisation partielle de certaines demandes (visas de travail).

Évaluation de la loi du 24 août 2021 confortant les principes de la République. La loi a apporté des changements profonds, particulièrement dans la transparence des financements étrangers des cultes et l'obligation de formation à la laïcité pour les agents publics. Si les infractions pénales sanctionnant le non-respect des obligations ont un effet dissuasif utile, le contrat d'engagement républicain (CER) n'a pas produit les résultats escomptés. La mission préconise de généraliser les dispositifs de signalement pour mieux appréhender des dérives séparatistes encore difficiles à quantifier.

Partage de la route entre tous les usagers. Face aux tensions croissantes sur la voie publique, symbolisées par la mort d'un cycliste écrasé volontairement sur une piste cyclable à Paris, le rapport préconise 40 mesures, dont 18 prioritaires, autour de quatre thèmes : éducation, développement

des infrastructures, simplification des règles et soutien à l'action des forces de l'ordre. Il est proposé de rebaptiser le Code de la route en « Code de la voie publique » afin que soit mieux appréhendée la multiplication des usages.

Formation continue des cadres supérieurs. Le dispositif actuel de formation continue est jugé trop cloisonné et piloté par l'offre plutôt que par les besoins stratégiques de l'État. La mission propose un plan sur quatre ans visant à transformer l'institut national du service public (INSP) en « ensemble » de la formation, sous une marque ombrelle de type « Académie de l'État ». Ce projet inclut la création d'une plateforme digitale interministérielle et l'ouverture de certains cursus au secteur privé pour favoriser les échanges.

Évolution du droit funéraire. Le rapport constate une pression foncière et politique accrue sur les maires concernant les demandes confessionnelles. Pour apaiser ces tensions, il est proposé de légaliser la possibilité pour les maires d'opérer des regroupements de tombes par affinité confessionnelle dans les cimetières publics, sans signes religieux distinctifs dans les parties communes. Le rapport suggère aussi d'expérimenter les cimetières privés sous contrôle strict et de créer des sections « non incinérables » dans les ossuaires pour respecter la volonté des défunts.

20

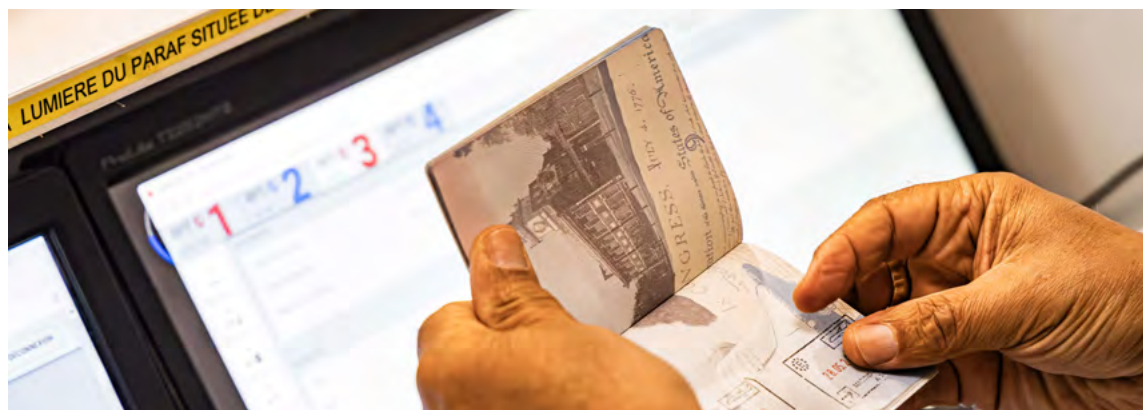


Pierre BOURGEOIS, inspecteur général,
Bénédicte RENAUD-BOULESTEIX, inspectrice générale
Raphaël CARDET, inspecteur,
respectivement animateurs et rapporteur du groupe référent « libertés publiques - titres - immigration ».



La mission permanente d'expertise et de contrôle en matière de délivrance des titres réglementaires est coordonnée par **Bénédicte RENAUD-BOULESTEIX**, inspectrice générale, **Nathalie GIMONET**, inspectrice générale adjointe, **Raphaël CARDET**, inspecteur.

Améliorer la délivrance des visas



©MISG/DICOM/J.ROCHAS

La France est le pays de l'espace Schengen qui délivre le plus de visas. En 2024, les services de l'État en ont délivré 2,8 millions, dont 90 % pour des courts séjours. Dans ce contexte, le Premier ministre a confié à l'IGA, l'IGF et l'inspection générale des affaires étrangères (IGAE) une mission de réflexion et de proposition relative à la modernisation des modalités d'organisation et de pilotage de l'ensemble de la chaîne de traitement des demandes de visas.

La mission a retenu cinq axes d'analyse : gouvernance et pilotage de la politique de délivrance des visas ; performance et vulnérabilités éventuelles de la procédure de traitement ; systèmes d'information et dématérialisation de la démarche administrative ; moyens mobilisés ; approche comparative européenne et internationale. Elle a rencontré plus de 350 personnes, en se déplaçant à l'étranger et à des postes frontières hexagonaux, et a mené une enquête auprès des 148 services des visas du réseau consulaire (taux de réponse proche de 90 %).

Pour la France, la délivrance des visas sert plusieurs objectifs de politique publique (attractivité, sécurité, contrôle migratoire, rayonnement de la France), qui ne font pas l'objet

d'une priorisation claire à ce jour. Si la procédure de traitement des demandes est conduite dans des délais satisfaisants malgré une gestion non dématérialisée, elle est insuffisamment pilotée, aussi bien au niveau central que local faute d'outils d'analyse et de suivi pleinement intégrés et partagés, notamment dans les systèmes d'information utilisés. Par ailleurs, ces derniers sont insuffisamment interconnectés, créant des ruptures de la chaîne de traitement.

La mission estime qu'un socle minimal d'évolutions est nécessaire, indépendamment de toute évolution de l'organisation des services chargés de la délivrance des visas : dématérialiser et interconnecter les systèmes d'informations ; enrichir et partager les indicateurs de performance ; approfondir le dialogue de gestion avec les services de délivrance et entre les directions des ministères de l'intérieur et des affaires étrangères.

Sur ce fondement, plusieurs scénarios de réorganisation ont été étudiés, certains nécessitant une expérimentation préalable à toute validation comme la recentralisation partielle de certaines demandes de visas, par exemple pour les visas de travail saisonnier et salariés, afin d'améliorer la fluidité du parcours administratif entre la demande de visa, celle de l'autorisation de travail et celle du titre de séjour.



Bénédicte RENAUD-BOULESTEIX, inspectrice générale
Marion PUJAU-BOSQ, inspectrice générale adjointe
Adélie RAYNAGUET, inspectrice

Consolider la chaîne de transmission des informations est un préalable à toute évolution structurelle

Le bilan de la loi CRPR du 24 août 2021

La loi du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République (dite « loi CRPR ») vise à renforcer les leviers dont l'État dispose pour lutter contre les faits de séparatisme. Trois ans après son adoption, le ministre de l'Intérieur a souhaité que l'inspection générale de l'administration évalue sa mise en œuvre.

Les travaux de la mission soulignent que la loi CRPR a introduit des évolutions profondes, au-delà d'un lien strict avec les faits de séparatisme, dans les différents domaines qu'elle a réformés : changements significatifs dans le régime administratif des cultes, en particulier s'agissant de la déclaration de la qualité cultuelle et de la transparence des financements étrangers ; obligation de formation à la laïcité pour tous les agents publics et dispositions relatives à la neutralité du service public, qui contribuent à la lutte contre le séparatisme dans la mesure où les atteintes à la laïcité constituent des signaux faibles ; en matière d'éducation, nouveau régime de l'instruction en famille, qui justifie une harmonisation du traitement des dossiers et un meilleur accompagnement des familles ; renforcement des modalités de contrôle de certains dispositifs de mécénat (dons, fonds de dotation) ; réforme de la gouvernance du monde sportif et plusieurs interventions sur des associations sportives d'inspiration séparatiste.

Même si le flux pénal est encore assez faible, les trois principaux délits créés par la loi apparaissent utiles, leur existence permettant de dissuader la survenance d'infractions. Les nouveaux motifs de dissolution d'association ou de groupement de fait sont mis en œuvre et mériteraient d'être complétés par un régime spécifique de dévolution des biens. Le contrôle des fonds de dotation devrait également être mieux mis en œuvre. Pour sa part, le contrat d'engagement républicain (CER) n'a pas produit les effets escomptés.

La mission s'est interrogée sur l'état des lieux des faits de séparatisme et fait le constat que l'islamisme est actuellement le principal – mais pas le seul – levier. Dans le domaine scolaire, les atteintes aux valeurs de la République sont documentées par un dispositif robuste de remontée des signalements, à étendre à l'enseignement privé. S'agissant d'Internet et des réseaux sociaux, la mission recommande de communiquer sur la possibilité de signaler des contenus séparatistes, via le centre national d'assistance et de prévention de la radicalisation (CNAPR) ou la plateforme d'harmonisation, d'analyse, de recoupement et d'orientation des signalements (PHAROS).



©MI/SG/DICOM/D.MENDIBOURE

Remise du prix de la laïcité
au collège Gabriel HAVÉZ de Creil.

**Les dérives séparatistes
sont difficiles à quantifier,
d'où la nécessité de généraliser
des dispositifs de signalement**



**Olivier DIEDERICHS,
Jérôme LÉONNET,**
inspecteurs généraux

Maxime BONNEFOUS,
*inspecteur général
adjoint*
Arnaud MERCIER,
inspecteur

Prévenir les violences et apaiser les tensions sur la voie publique



© IGA/E. BARBE

Le 15 octobre 2024 à Paris, Paul VARRY, cycliste empruntant une piste cyclable, était écrasé volontairement par un automobiliste. La vive émotion suscitée par son décès a conduit à la désignation d'une mission pour prévenir les violences et apaiser les tensions entre usagers de la route. Confiée à Emmanuel BARBE, ex-délégué interministériel à la sécurité routière et inspecteur général de l'administration, en tant que personnalité qualifiée, elle a été conduite avec l'appui et la méthodologie de l'IGA et de l'inspection générale de l'environnement du développement durable (IGEDD).

L'espace public de la circulation est caractérisé par des tensions virulentes et une incommunicabilité accentuées par la complexification progressive des mobilités, liée au développement rapide de nouvelles locomotions, et du recours accru à la marche. De véritables « conflits de territoire » apparaissent, marqués par l'incompréhension mutuelle liée à une mauvaise connaissance des règles applicables à chaque catégorie.

Le rapport préconise 40 mesures, dont 18 prioritaires et une emblématique : rebaptiser le Code de la route en « Code de la voie publique » pour mieux appréhender la multiplication des usages. Quatre axes majeurs sont proposés :

1. Renforcer l'apprentissage, la formation et la communication, en unifiant et généralisant les dispositifs de formation scolaire à la sécurité routière et au vélo, et en adaptant la formation au permis de conduire.
2. Développer des infrastructures continues et de qualité, indispensables pour accroître l'usage apaisé du vélo. Cela passe par un meilleur respect des règles du code de l'environnement en termes de développement d'infrastructures cyclables, trop souvent ignorées par les communes, et leur renforcement hors agglomération pour y favoriser la pratique du vélo. L'amélioration de la cohérence nationale du réseau (couleur unique des pistes cyclables, colorisation des sas vélo, etc.) permettra de le rendre plus compréhensible.
3. Adapter et simplifier des règles pour une meilleure compréhension mutuelle : le rapport préconise notamment l'obligation, hors agglomération, de déporter son véhicule totalement sur l'autre voie de la chaussée pour dépasser un vélo (comme en Espagne), le développement des zones 30 ou l'amélioration de la visibilité de la signalisation spécifique aux cyclistes.
4. Soutenir l'action des forces de l'ordre, en facilitant la répression des infractions des engins motorisés aux dépens des piétons et cyclistes et accentuer la verbalisation des cyclistes, par des infractions minorées mais relevées plus systématiquement.



Emmanuel BARBE,
Maximilien BECQ-
GIRAUDON,
inspecteurs généraux

**Rebaptiser le Code de la route
en « Code de la voie publique »**

Formation continue des cadres supérieurs de l'État et INSP



Locaux de l'INSP à Strasbourg.

La réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État de 2021 a consacré la formation continue comme un élément clé de la gestion des ressources humaines de la haute fonction publique. Les inspections générales interministérielles (IGA, IGF et IGAS) ont été chargées par le Premier ministre d'évaluer le dispositif et le rôle joué dans ce domaine par l'institut national du service public (INSP) en qualité d'opérateur de la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE).

Le constat est le suivant : la formation continue des cadres supérieurs n'est pas suffisamment portée par une réflexion stratégique. Au lieu d'être pilotée par la donnée et la demande, elle l'est par l'offre, relativement foisonnante et cloisonnée.

La mission propose que la formation continue des cadres supérieurs de l'État soit logiquement construite à partir des besoins de l'État et de ses agents et s'attache à la construction de véritables parcours de formation. Ceci suppose :

- la mise en œuvre d'une stratégie partagée de formation et un pilotage administratif interministériel organisé par la DIESE ;

- un nouveau positionnement d'ensemblier de l'INSP, avec une offre de formation restructurée autour d'une double logique de blocs de compétence et de subsidiarité ;
- un modèle économique plus clair pour l'ensemble des opérateurs, dans une offre placée sous une « marque ombrelle » de type « Académie de l'État ».

Une partie de l'offre de l'INSP devrait être ouverte au secteur privé, le cas échéant avec des formations dédiées, dans l'idée de favoriser les échanges entre les deux sphères.

Est également recommandée la création d'une plate-forme digitale, élément structurant d'un marché interministériel.

Enfin, la mission suggère l'inscription de l'ensemble de ces orientations dans un plan d'action sur quatre ans, sans coût supplémentaire pour les finances publiques, avec des jalons intermédiaires à échéance de deux ans. Une « clause couperet » interviendrait à l'issue, dans l'hypothèse où l'INSP ne parviendrait pas à tenir ses objectifs d'ensemblier. La DIESE procéderait alors par appels à projets auprès d'organismes privés d'enseignement supérieur, pour les seuls besoins de formation non couverts par les organismes de formation ministérielle.

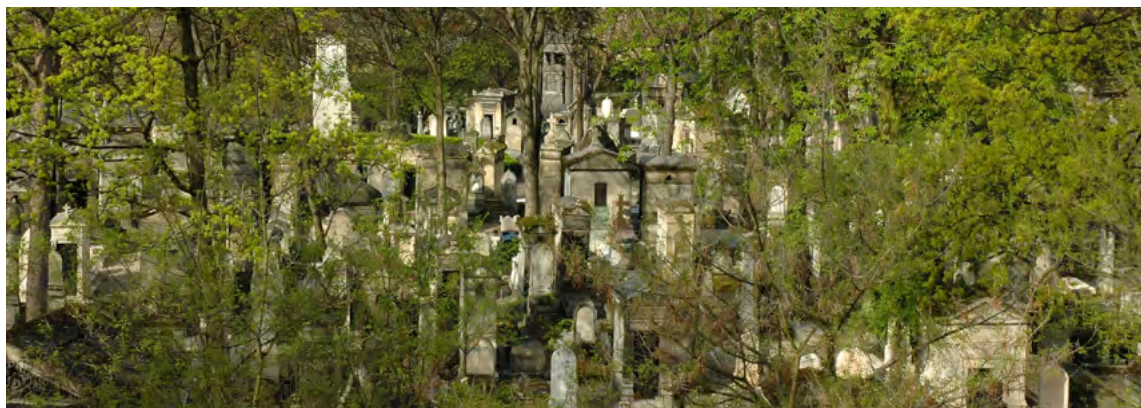
La mission propose un plan de formation continue des cadres supérieurs de l'État sur 4 ans, sans coût supplémentaire



Marc ABADIE,
inspecteur général
Frédéric ROUSSEL,
inspecteur général adjoint

Mission de suivi sur le droit funéraire

© OLIVIER BROSSEAU/TERRA



L'IGA a été chargée par le ministre de l'Intérieur d'actualiser un premier rapport, rendu en avril 2016, sur les demandes spécifiques émanant des différents cultes en matière d'inhumation (carrés confessionnels, cimetières privés, volonté de ne jamais être incinéré). L'enquête réalisée par la mission démontre et confirme que la pression pesant sur les maires s'accroît de manière très sensible : pression foncière mais aussi politique et psychologique, avec parfois des incidents et des tensions.

La mission estime qu'il devient de plus en plus difficile pour l'État de faire peser sur les maires, sur le fondement d'une base juridique incertaine et en décalage croissant avec la pratique, une responsabilité génératrice de frustrations pour les individus et de tensions communautaires, d'autant que la question devient par endroits un enjeu de politique locale.

La mission formule trois préconisations :

1. Donner plus de souplesse et de « respiration » dans la gestion des cimetières publics municipaux, en inscrivant dans la loi la possibilité, donnée aujourd'hui au maire par la circulaire de 2008 sur les carrés confessionnels,

d'opérer des regroupements de tombes conformément à la volonté des défunts, sans création de démarcation ou de panneaux religieux distinctifs. Cette mesure resterait conforme aux lois sur la laïcité (en particulier l'article 28 de la loi du 9 décembre 1905 interdisant d'apposer des signes religieux dans l'espace public) ;

2. Revenir, par la loi, sur la jurisprudence empêchant la création ou l'extension des cimetières privés, en ouvrant cette possibilité à titre d'expérimentation, de manière très encadrée et sous le contrôle strict des préfets ;
3. Mieux respecter la volonté du défunt au regard des crémations, en inscrivant dans la loi une obligation de moyens raisonnables pour le maire de rechercher par toutes les mesures utiles que le défunt ne s'opposait pas la crémation avant de procéder à une incinération administrative. Des sections « non incinérables » seraient créées dans les ossuaires, avec faculté donnée au maire d'opérer des regroupements sur le fondement de la volonté des défunts.



Maximilien BECQ-GIRAUDON, Olivier DIEDERICHS, Arnaud TEYSSIER, inspecteurs généraux



Sophie BROCAS

Préfète de la région Centre-Val de Loire,
préfète du Loiret

Quels sont les principaux chantiers d'actualité pour les services de l'État de la région Centre-Val de Loire ?

Dans la profusion des sujets qui poussent chaque jour la porte d'un préfet, difficile de choisir. Néanmoins, plusieurs enjeux structurants pour la vitalité du Centre-Val de Loire s'imposent :

- l'accès aux soins, dans une région où la densité médicale est la plus faible de France métropolitaine ;
- l'accompagnement des entreprises, qu'elles soient en essor ou en difficulté, dans la 4^e région industrielle française ;
- la résilience de la ferme Centre-Val de Loire, la 3^e au plan européen, qui implique notamment un accompagnement à la transition écologique alors que les agriculteurs sont les premiers touchés par le dérèglement climatique ;
- la jeunesse, enjeu transversal qui se traduit dans les politiques d'éducation, de formation, d'emploi ou encore de cohésion sociale, dans une région où l'ambition scolaire est parfois à la peine ;
- la transition écologique, défi du XXI^e siècle qui englobe la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la préservation de la ressource en eau et son partage équilibré, la protection des milieux, l'adaptation au changement climatique ;
- l'accès à la culture, impératif d'égalité des chances et enjeu d'éveil des

Œuvrer continuellement à l'amélioration de l'action publique dans son objectif premier : servir le citoyen »

consciences et de l'esprit critique dans une époque marquée par la désinformation et les tensions sociétales ;

- la sécurité, mission essentielle à la vie démocratique et à l'expression des libertés, attente forte de nos concitoyens, à l'heure où nous avons légitimement déclaré la guerre au narcotrafic.

Que vous apporte l'IGA dans l'exercice de vos missions de préfète de région ?

Par ses missions et rapports, l'IGA offre une prise de recul précieuse, fondée sur des analyses approfondies et débouchant sur des recommandations éclairantes, des comparaisons.

Les travaux de l'IGA permettent aussi de s'inspirer régulièrement d'initiatives et de bonnes pratiques mises en œuvre dans d'autres territoires et d'échanger avec les préfets de département pour nourrir notre collectif de travail.

Pressés par les urgences qui nous privent d'un temps de vacance pourtant indispensable à la réflexion, cet apport est salutaire pour œuvrer continuellement à l'amélioration de l'action publique dans son objectif premier : servir le citoyen.

Une mission de l'IGA vous a-t-elle marquée en particulier ?

La mission réalisée sur les SIDPC a été particulièrement riche, d'une part concernant le bilan de la création des directions des sécurités, et, d'autre part, concernant les réflexions sur l'évolution des missions des SIDPC vis-à-vis de la gestion de crise, notamment dans le contexte du changement climatique. À titre d'exemple, la recommandation relative à la mise en place d'un comité départemental de sécurité civile nous a inspirés puisque cette instance sera mise en place dans le Loiret après les élections municipales.

Nous attendons aussi avec impatience les résultats de la mission sur l'animation du collectif de l'administration territoriale de l'Etat (ATE).

4

Sécurité civile et gestion des crises



Dans une période où les conséquences du changement climatique sollicitent sans cesse davantage la sécurité civile et la gestion des crises, l'activité de l'IGA dans ce champ est restée soutenue.

Chaque année, une dizaine de missions de l'IGA portent sur la sécurité civile et la gestion des crises. L'année 2025 ne fait pas exception et a été marquée par une activité intense. Le présent chapitre met en exergue cinq d'entre elles, qui montrent comment l'inspection générale a à connaître de l'ensemble des aspects de la politique de sécurité civile et de gestion des crises, afin d'en améliorer l'efficacité.

Concernant les moyens matériels et humains dévolus à la sécurité civile, l'IGA a notamment conduit un audit des moyens aériens qui a mis en évidence, d'une part, la tension sur la disponibilité des appareils et, d'autre part, le besoin de s'extraire suffisamment d'une culture de l'immédiateté pour arrêter des choix stratégiques de long terme. Ces derniers doivent tenir compte, tout à la fois, de l'évolution des risques, des innovations technologiques et des capacités industrielles à répondre aux besoins opérationnels exprimés.

Ce souci du long terme et de la prise en compte de l'évolution des risques irrigue également la mission d'expertise conduite par l'IGA, l'IGEDD et l'IGSC sur le risque d'avalanche afin d'améliorer la prévention et de renforcer la sécurité des personnes. Ces travaux sont d'une acuité toute particulière dans la perspective des JOP d'hiver 2030.

L'IGA a également réalisé une mission sur les services interministériels de défense et de protection civiles (SIDPC) des préfetures, dix ans après le plan « préfetures nouvelle génération » qui a créé les directions des sécurités au sein des cabinets des préfets. Cette mission a été l'occasion de mettre en exergue le rôle essentiel de coordination des différents acteurs territoriaux de la sécurité civile, exercé par les SIDPC sous l'autorité des préfets, mais aussi la nécessité de conforter les moyens et le positionnement institutionnel de ces services.

Ces constats ont été confortés notamment par l'évaluation menée par l'IGA et l'IGSC dans le cadre de la mission permanente politique territoriale de sécurité civile, qui a effectué un déplacement dans les Hautes-Alpes en 2025.

En 2025, l'IGA a également poursuivi son action de contrôle périodique des associations agréées de sécurité civile (AASC) en procédant au contrôle de deux associations originales : le Spéléo secours français et le Bouclier bleu France.

Enfin, l'IGA a mis en place auprès du préfet de Mayotte une mission d'appui à la gestion de crises dans le cadre du cyclone « Chido » et a contribué à l'évaluation des dommages subis par l'île et des dommages consécutifs au passage du cyclone.



Frédéric PAPET, Philippe SAUZEY, inspecteurs généraux
Stéphane BARLERIN, inspecteur,
respectivement animateurs et rapporteur du groupe référent « sécurité civile et gestion des crises »

Évaluer les dommages et les besoins après le passage du cyclone Chido à Mayotte



©MIS/DICOM/A.LEEUNE

Le 14 décembre 2024, Mayotte a subi le passage du cyclone Chido. Département le plus pauvre, le plus densément peuplé et le plus jeune de France, l'archipel a subi des dégâts très importants tant dans ses milieux naturels que sur le patrimoine des habitants, des entreprises, des collectivités et de l'État.

Missionnées par le Premier ministre, douze personnes issues de l'IGA et de cinq autres inspections générales et corps de contrôle (CGAEER, IGAM, IGAS, IGEDD, IGF) ont évalué les dégâts et les besoins consécutifs au passage du cyclone, à l'issue de deux déplacements et de rencontres avec plus de 500 personnes, assortis d'évaluations des données assurantielles, déclaratives, des données d'experts et d'enquêtes de terrain. L'analyse des dégâts sur les biens, les infrastructures et les milieux naturels a été conduite de manière sectorielle, mettant en avant des dégâts majeurs sur l'habitat ainsi que des milieux naturels fortement endommagés, et a permis de chiffrer les dépenses liées à l'urgence et à la gestion de la crise. Ce chiffrage a permis d'objectiver la situation au regard de la demande de mobilisation du fonds de solidarité de l'Union européenne.



Patrick REIX,
inspecteur général
Raphaël CARDET,
inspecteur



Anne CORNET, inspectrice générale, participe depuis février 2025 à la mission interministérielle de reconstruction et de refondation de Mayotte, comme adjointe au général Pascal Facon, chef de la mission.

Pour réussir la refondation de l'île, les leviers fondamentaux reposent sur la sortie de l'économie informelle, l'intégration des jeunes sur le marché du travail, les outils fonciers et les ressources humaines. Pour répondre à ces défis, devront être mobilisés la capacité d'ingénierie du nouvel établissement public foncier et d'aménagement, la main-d'œuvre mahoraise et le tissu entrepreneurial. La population locale doit être étroitement associée et informée. Le renforcement de la lutte contre l'immigration irrégulière, celui des moyens de sécurité, l'amélioration des services publics, la résilience du territoire, qui doit être nettoyé des déchets liés au passage de la tempête, la protection des milieux naturels et la mise en place d'une gouvernance ouverte, dynamique et opérationnelle constituent autant de voies qui ont inspiré le travail législatif, notamment la loi n°2025-797 du 11 août 2025 de programmation pour la refondation de Mayotte.

Une catastrophe naturelle majeure dans l'histoire récente de notre pays

Audit des moyens aériens de la sécurité civile



© M. ISG/DICOM/É. DELELIS

Le groupement des moyens aériens de la Sécurité civile (GMA) évolue dans un contexte d'exceptionnelles incertitudes portant sur le rythme d'aggravation des risques naturels, sur l'évolution technique des appareils et sur les moyens financiers disponibles. Ce contexte difficile s'applique à des flottes vieillissantes (27 ans de moyenne d'âge pour les bombardiers d'eau Canadairs CL 415), avec le défi majeur de conserver un niveau capacitaire pertinent. Pour les hélicoptères de secours, le renouvellement de la flotte, confirmé en 2024, contribuera à surmonter le risque capacitaire, sous réserve d'être effectivement financé.

Pour les Canadairs, le risque capacitaire est déjà présent. L'audit constate la dégradation de leur disponibilité au cours de la saison 2024 : le taux de couverture du besoin (« alertes tenues »), auparavant d'environ 90 %, est passé à 75 %, voire moins sur des périodes sensibles. L'audit objective les raisons de cette indisponibilité, en particulier l'allongement des visites annuelles d'entretien, la récurrence des pannes sans solution corrective dans le cadre d'un marché de maintien en condition opérationnelle (MCO) trop complexe et la hausse des anomalies techniques.

La direction générale de la sécurité civile et de la gestion de crise (DGSCGC) doit opérer des choix stratégiques : quel *retrofit* des CL 415 ? Quels nouveaux matériels acheter – avions amphibies ou non, hélicoptères lourds – et à quelle échéance ? Quelles modalités de révision du marché de maintenance avions, sur le fondement de critères clairs et partagés, en 2027 ?

Pour préparer ces choix, la mission recommande, dans un domaine où la culture opérationnelle de l'immédiat domine, de pérenniser des cadres de réflexion et de programmation. En matière de doctrine, elle réaffirme que les moyens nationaux lourds et spécialisés expriment la solidarité nationale, ce qui amène à encourager le développement de moyens aériens légers mis en œuvre par les SDIS ainsi que la recherche d'une meilleure maîtrise de l'activité des hélicoptères.

Enfin, la gouvernance des moyens aériens, critiquée par la Cour des comptes en 2022, appelle un renforcement et une meilleure structuration. Le GMA doit être intégré une équipe de conseillers de haut niveau, pour suivre les dossiers stratégiques nationaux dont il a la charge en lien avec les partenaires industriels et les armées [direction de la maintenance aéronautique (DMAE), direction de la sécurité aéronautique d'État (DSAE)].

**Pérenniser des cadres de réflexion
et de programmation pour
préparer les choix stratégiques**



Philippe SAUZEY,
inspecteur général
**Jonathan PICAVET-
GIORGI**, inspecteur
général adjoint

Prévenir le risque d'avalanches



©MIJSG/IDCOM//GROISARD

Le risque d'avalanche concerne 600 communes. Des avalanches exceptionnelles ont causé de nombreuses victimes et de graves dégâts sur les biens, comme en 1970 à Val d'Isère ou en 1999 à Chamonix et le risque d'avalanche est responsable d'une trentaine de décès annuels et de nombreux blessés, majoritairement liés à des pratiques de ski en dehors des domaines skiables.

Dans le contexte du changement climatique et de la préparation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver en 2030, les ministres chargés de l'Intérieur et de la transition écologique ont souhaité actualiser la politique publique de prévention des avalanches, dont les fondements avaient été posés par une commission interministérielle en 1970 et actualisés après le rapport sur les avalanches exceptionnelles rendu par l'IGA et le conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) en 2011. La mission d'expertise conjointe de l'IGA, de l'IGEDD et de l'IGSC menée en 2025 s'est notamment appuyée sur des échanges avec 250 acteurs, des déplacements et une évaluation des pratiques dans plusieurs pays européens.

Le dérèglement climatique occasionne de moindres chutes de neige mais des avalanches plus fréquentes et polymorphes. La mission

a proposé des évolutions des opérateurs, des outils et des dispositifs existants, visant à former un socle solide à même de prendre en compte les enjeux de sécurité, d'agilité et de lisibilité :

- Étendre et actualiser, sur 4 à 5 ans, les cartes de localisation des phénomènes d'avalanche (CLPA), y compris en moyenne montagne, pour améliorer la capacité de l'État à prioriser son action et à appuyer les collectivités ;
- Rendre plus lisible ce risque, en déployant sur 10 ans une nouvelle génération de plans de prévention des risques avalanches (PPRA) multirisques, en généralisant la cartographie de l'aléa de référence exceptionnel (ARE) et en le diffusant dans les plans communaux de sauvegarde (PCS) ;
- Améliorer la sécurité des usagers en montagne, en rendant obligatoires casques et kits de survie hors des pistes skiables, avec prévention et des contrôles accrus ;
- Renforcer le rôle essentiel des prévisions et des alertes en modernisant les bulletins d'estimation du risque avalanche et en généralisant des alertes massives, à l'image du dispositif Fr-Alerte, dans les zones blanches de couverture téléphonique.



Stéphane BARLERIN,
inspecteur

**Les JOP d'hiver 2030
sont une opportunité de mise
à niveau stratégique, avec une
doctrine renouvelée, mieux
adaptée aux défis du siècle**

Les services interministériels de défense et de protection civiles (SIDPC)



©MIJSDICOM/IA-LEJEUNE

Dix ans après leur intégration dans les directions des sécurités créées par le plan « préfectures nouvelle génération » (PPNG), le ministre de l'Intérieur a demandé à l'IGA un bilan « à froid » sur les services interministériels de défense et de protection civiles (SIDPC).

Sur la période 2016-2024, les effectifs dévolus à la mission « sécurité et défense civiles » ont augmenté de 8,4 %, avec une évolution contrastée selon la thématique : + 26 % pour la « gestion de crise et post-crise », + 15,9 % pour la « défense civile » et -4,7 % pour la « prévention ». La mission relève la modestie des effectifs par rapport aux charges à assumer Remplacer les parenthèses par : un SIDPC compte en moyenne sept agents et un quart des SIDPC compte cinq agents ou moins). Elle invite à calibrer les effectifs des SIDPC au-delà du seul critère de la population et préconise de poursuivre le repyramidage engagé par PPNG.

L'analyse de l'activité des SIDPC fait apparaître un gradient de situations : certains sont dynamiques, reconnus par leurs partenaires et attractifs au sein de la préfecture, d'autres ne sont pas en mesure de dédier suffisamment de temps à leur rôle d'animateurs de la politique locale de sécurité civile sous l'autorité du préfet.

Parmi les facteurs propices au bon fonctionnement d'un SIDPC figurent l'attention des autorités préfectorales à leur action, y compris hors période de crise, ainsi que la priorisation de leurs objectifs, facteurs de motivation. Il en va de même d'une gestion locale attentive (régime des astreintes en particulier) et de la qualité des équipements mis à leur disposition.

Les préconisations de la mission portent notamment sur l'identification des moyens humains des SIDPC nécessaires pour tenir les objectifs de planification de crise et de développement de la culture du risque, parfois sacrifiés face aux impératifs de l'urgence.

Outre des actions d'animation et de pilotage du réseau des SIDPC, la mission recommande, afin de gérer les crises dans la durée, d'identifier localement un vivier d'agents publics formés aux tâches requises par la tenue du centre opérationnel départemental. Elle préconise enfin la tenue régulière du conseil départemental de sécurité civile (CDSC), sous la présidence du préfet, pour piloter la politique départementale de la sécurité civile.

Les SIDPC ont fait l'objet d'une étude approfondie qui met en exergue la pertinence de leurs missions et les mesures nécessaires à leur bon accomplissement



Frédéric PAPET,
inspecteur général
Anne BENETEAU,
Aude LE REST,
inspectrices générales
adjointes
Ludivine CHAUVET,
inspectrice

Contrôle de deux associations agréées de sécurité civile

©BBF et association française de spéléologie



L'IGA assume une mission permanente d'évaluation et de contrôle des politiques territoriales de sécurité civile, incluant le contrôle des associations agréées. En 2025, avec le concours de l'IGSC, deux associations apportant à la sécurité civile des compétences externes très spécifiques ont été contrôlées.

Le spéléo secours français (SSF)

Entité spécialisée de la fédération française de spéléologie (FFS), le SSF joue un rôle crucial dans les opérations de secours en milieu souterrain, grâce à une expertise technique spécialisée et un engagement bénévole remarquable. Bénéficiant d'un agrément national, le SSF est organisé en antennes départementales qui, intégrées dans les comités départementaux de spéléologie départementaux, jouent un rôle opérationnel clé dans les dispositifs ORSEC. Trois recommandations principales ont été formulées par mission : encourager les services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) à ramener leur capacité d'intervention en milieu souterrain (ISS) au strict nécessaire tout en renforçant leurs liens avec l'antenne locale ; viser à ce que tous les départements dont la géologie crée des risques particuliers soient dotés d'une convention bilatérale d'assistance technique SSF/SDIS ; consolider et objectiver les besoins de financement public exprimés par le SSF.

Le Bouclier bleu France (BBF)



Emmanuel BARBE,
Olivier DIEDERICHS,
inspecteurs généraux

Cécile ZAPLANA,
inspectrice générale adjointe
Simon BACIK,
inspecteur général adjoint

Antenne française du Bouclier bleu international, le BBF est une jeune association, contrôlée pour la première fois. Sa mission est double : organiser la réflexion et l'organisation destinées à anticiper la survenance d'un sinistre dans un bâtiment constituant et/ou contenant un patrimoine culturel ; organiser la réponse à l'urgence (objet de l'agrément national délivré en juin 2023). En cas de sinistre (incendie, inondation, etc.), des membres spécialement formés du BBF interviennent en assistance des sapeurs-pompiers pour aider au secours et la préservation du patrimoine. Composé d'adhérents provenant majoritairement du monde de la culture et en particulier de la conservation du patrimoine, le BBF dresse des ponts entre les mondes de la culture et de la sécurité civile. La mission, qui souligne l'importance de la mission et la légitimité du BBF, insiste sur la nécessité d'un meilleur ancrage départemental et préconise différents moyens pour renforcer son insertion dans l'écosystème de la sécurité civile.



François SAUVADET
Président de Départements de France

© Agence REA

Quels sont les grands enjeux actuels des conseils départementaux tels qu'ils sont portés par Départements de France ?

Les départements assument, chaque jour, des responsabilités décisives pour la cohésion nationale. Nous sommes à la fois les piliers des solidarités humaines et les garants des équilibres territoriaux. Cette double vocation constitue notre spécificité institutionnelle. Cependant, la progression continue des dépenses sociales fragilise profondément nos équilibres budgétaires, tandis que nous devons continuer d'investir, notamment dans les collèges, dans les projets des communes et dans la sécurisation des infrastructures vitales de notre pays, comme les routes, les ponts ou encore les SDIS. Protéger les plus fragiles sans sacrifier l'avenir : tel est le véritable enjeu qui s'impose désormais à la gouvernance départementale. Le financement du département doit être calibré en fonction des missions qui lui sont dévolues dans le champ social et qui en font un acteur à part entière de la protection sociale. Dès lors, comme l'a indiqué le Premier ministre, la question de la perception par les départements d'une part de la CSG ne doit plus être un tabou.

La décision publique exige des diagnostics solides, partagés entre l'État et les collectivités, qui soient incontestables



Quelle appréciation portez-vous sur la contribution de l'IGA à l'exercice de vos missions exercées en lien avec les autorités et services de l'État ?

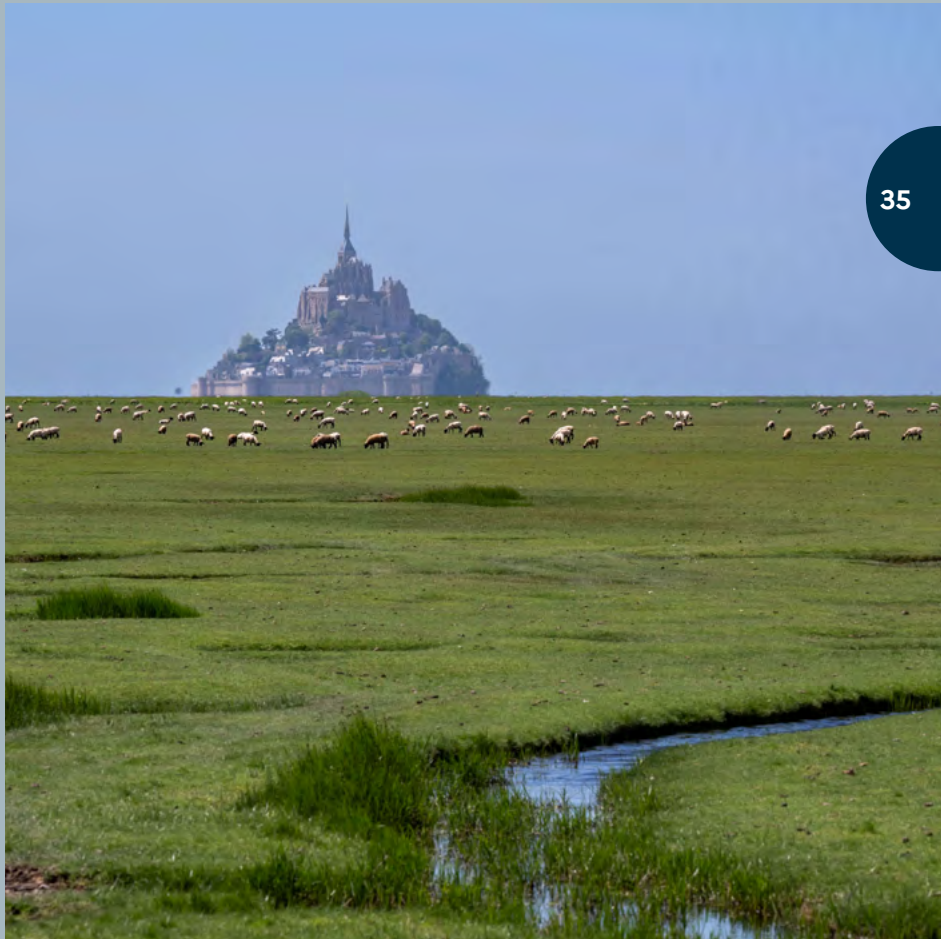
Dans un contexte budgétaire durablement contraint, la décision publique ne peut reposer sur l'approximation : elle exige des diagnostics solides, partagés entre l'État et les collectivités, qui soient incontestables. À cet égard, l'IGA apporte une contribution précieuse par la rigueur de ses analyses et la qualité de ses évaluations croisées. Les départements participent à ces travaux avec esprit de responsabilité, et dans une logique de transparence. Quand chaque euro engage la viabilité de nos politiques sociales et l'avenir de nos concitoyens, l'objectivation de la donnée n'est pas seulement un impératif de bonne gestion : elle est une exigence démocratique.

Une mission de l'IGA vous a-t-elle marqué en particulier ?

Confiée en juin 2025 à l'IGA, l'IGF et l'IGAS, la mission portant sur l'objectivation de la dynamique des dépenses sociales des départements au regard de leurs ressources, conduite en étroite collaboration avec Départements de France, constitue un outil potentiellement déterminant pour objectiver la situation financière des départements et éclairer sur la soutenabilité de notre modèle social. La pleine utilité de ces travaux ne pourra toutefois se mesurer que si les conclusions de ce rapport sont partagées avec les départements, premiers concernés. Il en va ainsi de beaucoup d'autres missions auxquelles nous sommes amenés à collaborer.

5

TERRITOIRES



35

L'IGA mobilise chaque année son expertise pour des missions nombreuses et variées au bénéfice des territoires : État local et collectivités territoriales, en métropole comme en outre-mer.

Une première mission de l'IGA a porté sur l'ingénierie territoriale portée par les opérateurs nationaux (ANCT, CEREMA, ADEME), qui s'avère redondante et fragmentée, avec plus de 400 dispositifs souvent superposés. La mission recommande de renforcer la coordination par le préfet de région et d'unifier la tutelle des opérateurs sous une seule direction centrale. Trois scénarios de réforme sont proposés : retrait de l'offre ANCT ; arrêt progressif des programmes nationaux ; suppression totale de l'offre nationale pour recentrer les agences sur l'expertise stratégique.

Les dépenses sociales des départements ont également fait l'objet de travaux de l'IGA en 2025. Ces dernières font face à un inquiétant « effet ciseau » financier (entre 2022 et 2024, elles ont crû de 11 % alors que les recettes reculaient de 1 %) et constituent le premier poste budgétaire, avec 72 % des dépenses de fonctionnement, contre 65 % en 2012. Cette dégradation révèle des fragilités structurelles, les départements disposant de marges de manœuvre fiscales limitées et dépendant de ressources volatiles comme les droits de mutation à titre onéreux. Pour assurer la soutenabilité du modèle, la mission préconise de passer d'un simple dialogue institutionnel à une véritable négociation contractuelle avec l'État.

Autre défi majeur analysé par l'IGA, le retrait du trait de côte dans les départements d'outre-mer, qui concentrent un quart du littoral français. La gestion des risques y est entravée par un désordre foncier historique, complexifiant toute recomposition urbaine. La mission insiste sur l'enjeu de l'acceptabilité sociale de la relocalisation pour les populations fragiles et propose des solutions innovantes, tels que des habitats légers et démontables utilisant des filières locales de matériaux. Un « fonds littoral » spécifique, alimenté par les quotas carbone, permettrait de financer ces étapes clés de la transition via un guichet unique simplifié.

Le programme Villages d'avenir rencontre quant à lui un accueil très favorable grâce à son pragmatisme et sa simplicité administrative, salués par les maires ruraux. Soutenant près de 3000 communes, il s'appuie sur le recrutement de 120 chefs de projets en vue d'un accompagnement sur mesure.

Le COPIL des DDI, constitué de représentants de six inspections, est présidé par un membre de l'IGA. Dans le cadre de son programme de travail, un rapport sur l'attractivité des emplois de direction dans les DDI préconise de consolider les viviers de cadres, d'améliorer la gestion des parcours via le mentorat et de renforcer la formation managériale pour accompagner les préfets et les collectivités.



Catherine FERRIER, inspectrice générale
Xavier GIGUET, inspecteur général
Marion PUJAU-BOSQ, inspectrice générale adjointe,
respectivement animateurs et rapporteure du groupe référent « réforme de l'Etat - administrations centrale et territoriale »



Noémie ANGEL, inspectrice générale
Chrystelle NAUDAN, inspectrice générale
Adélie RAYNAGUET, inspectrice,
respectivement animatrices et rapporteure du groupe référent « collectivités territoriales ».



©MISG/DICOM/FBRANCHOUX

Illustration du quartier prioritaire de Paul Hochart à l'Hay-les-Roses (92).

Les opérateurs de l'État et l'ingénierie territoriale pour les collectivités

Dans le cadre prévu par la loi de programmation des finances publiques, le Premier ministre a confié à l'IGA, à l'IGF, à l'IGEDD et à l'IGAS une mission visant à rationaliser les dépenses d'ingénierie et d'accompagnement des opérateurs de l'État au profit des collectivités, en particulier celles du bloc communal. La mission a centré son analyse sur l'offre des trois opérateurs nationaux que sont l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), le centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA) et l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME).

À partir de données financières, d'entretiens, de déplacements dans sept départements et des 7 150 réponses à un questionnaire adressé aux maires, la mission a chiffré cette offre à 200 M€, dont 55 M€ de coûts de gestion. Marginale au regard des 3,9 Mds€ consacrés aux études conduites par l'échelon intercommunal en 2023, elle génère de surcroît des effets d'aubaine, à l'image des 2 259 chefs de projets cofinancés par les opérateurs. Elle est en outre considérée comme accessible, disponible et pertinente par seulement 10 % des élus. Ayant recensé 400 dispositifs, souvent superposés, notamment dans les domaines de la transition écologique, de l'urbanisme et du développement économique, la mission a jugé cette offre redondante, en silo et insuffisamment opérationnelle.

Afin de privilégier la subsidiarité et la complémentarité, la mission recommande de renforcer le rôle de coordination du préfet de région et de conforter l'échelon départemental. Au niveau national, elle propose de confier la tutelle des opérateurs à une seule direction d'administration centrale et de faire converger leurs contrats d'objectifs et de performance avec des indicateurs et des objectifs communs.

La mission propose trois scénarios :

- Retrait de l'offre de l'ANCT, concurrente de l'offre locale, représentant 22 à 55 M€ d'économies ;
- Arrêt progressif des programmes nationaux, une partie de l'économie réalisée étant réaffectée pour financer des postes supplémentaires dans les directions départementales des territoires et de la mer (DDT-M) ou les opérateurs publics locaux, soit 125 M€ d'économies au total ;
- Supprimer la totalité de l'offre, soit 200 M€ d'économies, les opérateurs se recentrant sur la stratégie et l'expertise nationales.



Virginie MAGNANT,
inspectrice générale
Stéphane ROUVÉ,
inspecteur général

Réduire l'émiettement actuel
de l'offre d'ingénierie territoriale

Les dépenses sociales des départements : trajectoire et perspectives

Dans un contexte de forte dégradation de la situation financière des départements entre 2022 et 2024, l'IGA, l'IGAS et l'IGF ont été saisies pour objectiver la dynamique de leurs dépenses sociales au regard de leurs ressources et identifier les leviers dont ils disposent pour la maîtriser.

En lien étroit avec Départements de France, la mission a auditionné un échantillon de 24 départements et a analysé les données budgétaires, financières et statistiques de l'ensemble des départements entre 2012 et 2024.

Les sections de fonctionnement des départements sont soumises depuis 2022 à un effet ciseau : la hausse de 11 % des dépenses de fonctionnement est couplée à une diminution des recettes (-1 % sur la période). La mission montre que cette dégradation, conjoncturelle, révèle des fragilités structurelles. En effet, depuis 2012, les dépenses de fonctionnement des départements ont crû à un rythme annuel moyen de 1,84 % tandis que leurs recettes n'ont augmenté que de 1,43 % par an. La part des dépenses sociales des départements dans la section de fonctionnement est ainsi passée de 65 à 72 %, tandis que la part des autres dépenses obligatoires (voirie, enseignement, sécurité) est restée stable. Les leviers dont disposent les départements pour maîtriser ces dépenses sont limités et peuvent avoir des conséquences négatives sur le service rendu à l'utilisateur. Les marges de manœuvre des départements sur leurs recettes sont par ailleurs très limitées, celles-ci étant majoritairement composées de dotations et parts de fiscalité nationales transférées. La fiscalité directe locale représente moins de 15 % des recettes des départements et est constituée des droits de mutation à titre onéreux (DMTO), volatils et difficiles à piloter.

Dans ce contexte, la mission a formulé deux axes de propositions visant à améliorer les modalités de travail entre l'État et les départements : ouvrir une discussion entre les pouvoirs publics nationaux et les départements pour faire évoluer leur panier de recettes, afin de s'assurer de la soutenabilité du financement des dépenses sociales ; passer, s'agissant des dépenses sociales, d'une logique de dialogue à une logique de négociation, reposant sur un principe de concertation préalable et appuyé sur des outils partagés de pilotage et de prévision.



©Christophe Cazeau / Terra

Passer du dialogue à la négociation pour assurer la soutenabilité des dépenses sociales des départements



Jean-Christophe MORAUD,
inspecteur général
Adélie RAYNAGUET,
inspectrice

Recomposer les territoires ultramarins soumis au recul du trait de côte



©MII/GAI V. KLÈS

Alors qu'ils représentent un quart du linéaire des côtes françaises (hors collectivités d'outre-mer), les départements et régions d'outre-mer (DROM) sont à l'avant-poste des enjeux de cohésion sociale, de gestion du risque et de transition foncière, qui concerneront à terme d'autres territoires.

Après un premier rapport rendu en novembre 2023 sur le financement de la prévention et de la lutte contre le recul du trait de côte et de ses effets, l'IGA et l'IGEDD ont approfondi leurs préconisations pour les DROM, à la demande des ministres de l'Intérieur, de la transition écologique et de la cohésion des territoires et des outre-mer, pour répondre à la diversité et au caractère atypique de ces territoires.

Le recul du trait de côte se juxtapose à des risques naturels majeurs, qui touchent majoritairement la « zone des 50 pas géométriques », bande littorale de 81,2 mètres de large, historiquement propriété de l'État. Le fort désordre foncier, qui y règne toujours et s'étend bien au-delà de cette seule zone, complexifie toute recomposition ou relocalisation, malgré les mesures spécifiques mises en place pour le résorber et qui doivent être conduites à leur terme. Ce contexte rend nécessaire de renforcer les observatoires du littoral en outre-mer.



Philippe DEBROSSE,
inspecteur général
Virginie KLÈS,
inspectrice générale

Face à de tels enjeux, il convient de s'appuyer sur des outils de planification rationalisés, notamment le schéma d'aménagement régional et de prendre en compte le volet littoral dans les opérations de renouvellement urbain et de lutte contre l'habitat dégradé.

La mission insiste sur l'enjeu de l'acceptabilité sociale de la relocalisation, pour des habitants souvent âgés et modestes, et propose des solutions visibles, comme des habitations légères démontables ou des résidences sociales de proximité, utilisant des filières locales de matériaux (bambou, bois, blocs de terre comprimé) et occupant prioritairement des zones vacantes ou dégradées, ainsi réhabilitées.

Enfin, le rapport propose un levier financier clair, lisible et incitatif, en créant un fonds littoral pour les étapes clés, qui pourrait être abondé par des recettes issues par exemple des quotas carbone ou de la surprime catastrophe naturelle. Une mesure de simplification utile, préconisée par la mission, utiliserait un « guichet unique des aides » géré par l'État ou consolidé dans une ligne budgétaire unique.

Le recul du trait de côte s'impose désormais comme une contrainte majeure sur l'avenir de nombreux territoires

Accompagner les territoires ruraux : le programme Villages d'avenir



© MJS/DICOM/J. GROISSARD

40

Pour amplifier le soutien aux territoires ruraux, le Gouvernement a chargé l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) de déployer le plan interministériel « France Ruralités » en juin 2023, poursuivant l'Agenda rural lancé en 2019 pour appuyer les communes de moins de 3 500 habitants. Le programme Villages d'Avenir, qui soutient les communes dans la conduite de leurs projets, est l'un des 4 axes de France Ruralités, qui redéfinit également la géographie des zones de revitalisation rurale (ZRR), finance les aménités rurales et prévoit un ensemble de mesures concrètes.

Le programme Villages d'Avenir a ainsi accompagné depuis sa création près de 3 000 communes représentant 2,2 millions d'habitants et 5 000 projets. Cet accompagnement sur mesure a notamment pris la forme du recrutement de 120 postes de chefs de projets, dont 100 par les préfétures et 20 par le centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA). Leurs profils diversifiés et expérimentés ont été un facteur de succès. De plus, l'ANCT a mobilisé 12,6 millions d'euros d'ingénierie au profit des projets labellisés Villages d'avenir.

Les maires saluent la simplicité administrative et l'engagement du corps préfectoral sur ce programme. Les nombreux partenariats noués avec les conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE) et les agences techniques départementales participent à sa réussite, même si la mission invite à renforcer la coordination interne entre les services de l'État et ses opérateurs et à mieux utiliser les outils des autres collectivités. Elle préconise également de diversifier les modes de financement des projets, en recherchant davantage ceux issus des collectivités, de partenaires privés ou du tiers-financement.

Les projets retenus contribuent essentiellement à la transformation physique et écologique des villages, autour de projets de rénovation du bâti et de l'espace public. Le programme vise à soutenir davantage les enjeux économiques autour du commerce, des services, de l'artisanat ou du tourisme et à amplifier la dynamique de transition écologique.

Pour la suite du programme, la mission préconise de mobiliser davantage les têtes de réseau, d'assurer un suivi financier global et de se doter d'indicateurs de suivi.

**Simple et pragmatique,
le programme a reçu un accueil
très favorable des maires ruraux**



Philippe YVIN,
inspecteur général
Angélique PEYROT,
inspectrice

L'attractivité des emplois de direction de l'administration territoriale de l'État

Au titre du programme annuel de travail du Comité de pilotage des directions départementales interministérielles (DDI), une mission inter-inspections sur les parcours des cadres affectés sur des emplois de direction de l'administration territoriale de l'État (DATE) en DDI et secrétariats généraux communs départementaux (SGCD) a été conduite en 2025. Pour ce faire, a notamment été menée une large consultation de l'ensemble des directeurs et directeurs adjoints en poste, à l'aide d'un questionnaire (qui a recueilli un taux de réponse de 75 %) et d'entretiens menés avec 62 d'entre eux.

Au nombre de 611, ces cadres supérieurs de l'État occupent, aux côtés des préfets de département, une place centrale dans la mise en œuvre des politiques publiques au bénéfice de la population, des collectivités territoriales et des acteurs sociaux et économiques.

La mission considère que trois leviers doivent être mobilisés pour favoriser l'attractivité des emplois qu'ils occupent :

- un renforcement du recrutement s'appuyant sur la consolidation d'une politique de viviers de cadres;
- une meilleure organisation et valorisation du déroulement



Inspections générales membres du COPIIL des DDI

des parcours sur ces fonctions, qui passe par la simplification du classement des emplois dans une approche fonctionnelle, des outils d'évaluation et d'accompagnement (mentorat, coaching) renforcés et mieux déployés, et une politique de revue des cadres plus intégrée ;

- un programme de formation global comprenant un volet métiers et un volet de compétences transversales, notamment managériales.

Plusieurs autorités ministérielles intervenant dans la gestion des parcours de ces responsables, la mission propose d'évoluer vers une gouvernance ambitieuse, organisée autour des secrétaires généraux des ministères, qui permettrait un pilotage stratégique de leurs parcours. Elle s'appuierait sur l'élaboration de lignes directrices de gestion interministérielle comme il en existe pour les administrateurs de l'État. Celles-ci seraient coordonnées par la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) et permettraient de disposer d'un socle commun de principes de gestion, partagés entre les employeurs, pour contribuer à construire les parcours des cadres supérieurs occupant les emplois de DATE.



Nathalie COLIN,
inspectrice générale
Stéphane ROUVÉ,
inspecteur général,
président du COPIIL des DDI



Florence VILMUS,
inspectrice générale,
Frédéric ROUSSEL,
inspecteur général adjoint,
représentants de l'IGA
au COPIIL des DDI

Constitué de représentants de six inspections, le COPIIL des DDI est présidé par un membre de l'IGA



Isabelle JEGOUZO
Directrice de l'agence
française anticorruption

© L. BRIAUT

Quelles sont les priorités stratégiques actuelles de l'Agence française anticorruption (AFA) ?

L'AFA, créée par la loi du 9 décembre 2016 dite loi Sapin II, a pour mission d'aider les entités publiques et privées à prévenir et détecter les atteintes à la probité. Elle joue notamment un rôle central dans la coordination de la politique de prévention de la corruption. Elle a ainsi coordonné l'élaboration du plan national pluriannuel de lutte contre la corruption 2025-2029. Ce plan fixe les grandes orientations nationales en matière de lutte contre la corruption tant pour l'État, que pour les collectivités territoriales, le secteur privé ou l'action européenne et internationale. Il accorde une attention spécifique au risque corruptif liée à la criminalité organisée en général, et au trafic de stupéfiants en particulier.

Quelle contribution attendez-vous des inspections générales et corps de contrôle, et de l'IGA en particulier, en matière de lutte contre les atteintes à la probité ?

La France dispose d'un arsenal législatif très complet en matière de prévention de la corruption. Celui-ci est néanmoins sous-investi par les administrations, qu'il s'agisse du recours aux référents déontologiques, de la connaissance et de l'utilisation des dispositifs d'alerte ou de

Les risques d'atteinte à la probité doivent continuer à être systématiquement pris en compte dans des missions portant sur des process exposés comme la délivrance des titres, la consultation des fichiers sensibles, la gestion des marchés publics, etc. »

contrôle interne... L'AFA pour sa part a élaboré des recommandations pour aider les administrations à se doter de dispositifs préventifs efficaces. Les inspections générales et l'IGA en particulier ont un rôle majeur à jouer pour s'assurer que ces différents dispositifs sont opérationnels et plus largement pour diffuser une culture de maîtrise des risques au sein des administrations.

Celle-ci est d'autant plus nécessaire que l'accroissement du risque corruptif, lié notamment à la pression qu'exerce la criminalité organisée sur les fonctions régaliennes doit conduire à une vigilance renforcée. L'IGA participe d'ailleurs au groupe de travail interministériel créé sur ce thème, qui traite de sujets tels que la protection des fichiers sensibles, la formation des agents ou l'identification et le traitement des signaux faibles.

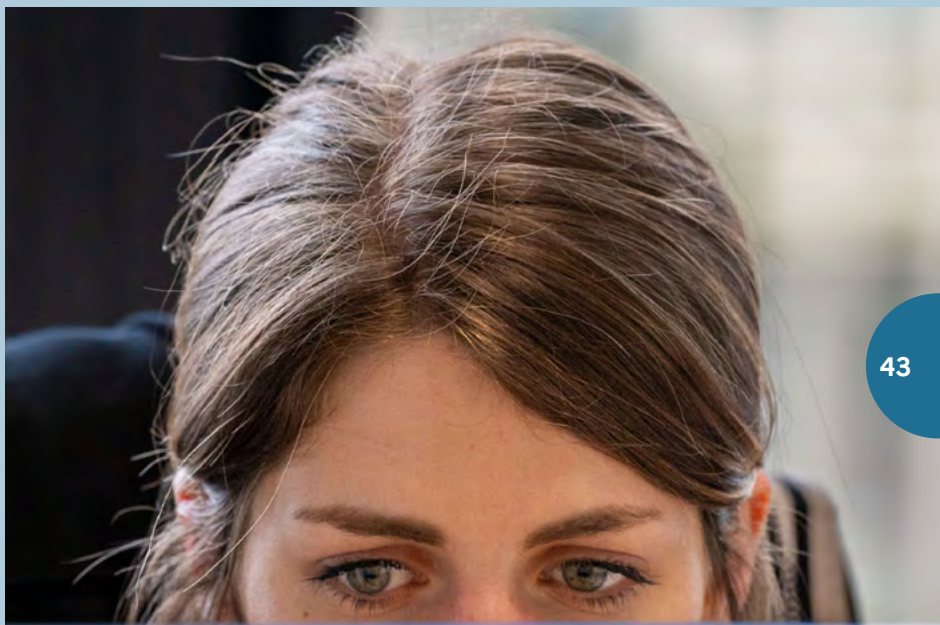
Une mission de l'IGA vous a-t-elle marquée en particulier ?

De manière évidente, la mission de l'IGA lancée en 2025 avec l'IGPN et l'IGGN concernant les risques d'atteintes à la probité au sein du ministère de l'Intérieur illustre sa capacité à se saisir de ces sujets. Mais au-delà de cette mission thématique, les risques d'atteinte à la probité doivent continuer à être systématiquement pris en compte dans des missions portant sur des process exposés comme la délivrance des titres, la consultation des fichiers sensibles, la gestion des marchés publics, etc.

Pour travailler sur ce sujet, l'AFA met son expertise à la disposition de toutes les inspections, notamment à travers les travaux de l'observatoire des atteintes à la probité qu'elle a créé pour mieux connaître le phénomène corruptif en France.

6

Contrôle et audit



Environ 40 % des missions de l'IGA sont des missions de contrôle ou d'audit. Ces missions répondent à des méthodes spécifiques et rigoureuses, dont plusieurs pôles et missions permanentes sont garants.

Ainsi, cinq missions dites « permanentes » ont pour objet d'établir des programmes de contrôle d'entités et services relevant du champ de compétences du ministère de l'Intérieur et tiennent à disposition des inspectants des guides méthodologiques dédiés :

- la mission de contrôle des fondations reconnues d'utilité publique ;
- la mission de contrôle des moyens liés à l'exercice de la fonction préfectorale ;
- la mission d'évaluation du pilotage des politiques locales de sécurité ;
- la mission d'évaluation des politiques territoriales de sécurité civile ;
- la mission d'expertise et de contrôle en matière de délivrance des titres réglementaires.

Le pôle « contrôle déontologique, enquêtes internes et appui juridique » suit par ailleurs le bon déroulement des missions d'enquêtes administratives, qui portent plus spécifiquement sur la vérification de la matérialité de manquements présumés d'agents publics relevant de l'autorité du ministère de l'Intérieur.

Enfin, depuis 2011, l'IGA concourt à la maîtrise des risques au sein du ministère grâce à la mission ministérielle d'audit interne, qui mène chaque année plusieurs audits sur des fonctions stratégiques.

LA PROBITÉ AU CŒUR DES MISSIONS DE L'IGA

L'IGA est un acteur engagé de l'écosystème de lutte contre les atteintes à la probité au ministère de l'Intérieur. En février 2019, l'IGA avait ainsi été le premier service d'inspection générale de l'État à conclure avec l'AFA un protocole d'échanges d'informations visant à faciliter l'exercice de leurs missions respectives. Les contrôles et enquêtes de l'IGA permettent de relever les risques et défaillances internes. Les instructions ministérielles adressées aux préfets sur la lutte contre la fraude interne y puisent parfois leurs recommandations de vigilance.

En février 2025, l'IGA a lancé un audit relatif au risque d'atteinte à la probité à l'échelle du ministère dans son ensemble. Elle évalue périodiquement l'efficacité des canaux de signalement et d'alerte. Le 4 mars 2025, elle a réuni 120 auditeurs et 11 services d'inspection générale pour un séminaire annuel sur le thème « Les inspections générales face aux atteintes à la probité ».

L'IGA participe depuis avril 2025 à un groupe de travail interministériel piloté par l'AFA consacré à la mise en place d'un dispositif de détection et de traitement efficace des signaux faibles au sein des administrations, pour mieux prévenir les risques corruptifs.



Intervention de Christian VIGOUROUX, Président de section honoraire au Conseil d'État, ancien référent déontologue du ministère de l'Intérieur

L'IGA renforcée dans ses moyens de contrôle



1^{er} juillet 2025

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Texte 1 sur 148

LOIS

LOI n° 2025-594 du 30 juin 2025
contre toutes les fraudes aux aides publiques (1)

NOR : ECOX2432287L

L'Assemblée nationale et le Sénat ont adopté,

Vu la décision du Conseil constitutionnel n° 2025-887 DC du 27 juin 2025,

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1^{er}

Le chapitre V du titre I^{er} du livre I^{er} du code des relations entre le public et l'administration est complété par un article L. 115-3 ainsi rédigé :

« Art. L. 115-3. – 1. – En l'absence de dispositions spécifiques, en présence d'indices sérieux de manquement



L'article 11 de la loi du 30 juin 2025 contre toutes les fraudes aux aides publiques confère à l'IGA des prérogatives renforcées, parmi lesquelles :

- Un accès étendu aux informations et données personnelles couvertes par des secrets protégés par la loi ;
- Un droit de communication de toutes les informations et données nécessaires à l'exercice de ses missions, tant vis-à-vis des administrations centrales et déconcentrées, des agents publics, que des organismes privés étroitement associés à la chaîne de traitement et de délivrance de documents et autorisations administratifs ;
- Un mécanisme de sanction administrative (injonction sous astreinte) aux fins d'assurer l'effectivité de ce droit de communication vis-à-vis des personnes privées contrôlées ;
- Une protection accrue de l'intégrité et de la confidentialité des données personnelles communiquées à l'IGA.

Ainsi que l'a reconnu le Conseil constitutionnel dans sa décision du 26 juin 2025, en jugeant cet article 11 conforme à la Constitution : « *le législateur a entendu améliorer l'efficacité des moyens de contrôle dont disposent les membres de l'inspection générale de l'administration. Il a ainsi poursuivi un objectif d'intérêt général* ».

Ces compétences renforcées permettront à l'IGA de participer pleinement à la lutte contre

les fraudes et trafics de toute nature, comme l'illustrent déjà ses missions permanentes de contrôle, notamment celle portant sur la chaîne de traitement des titres réglementaires (carte nationale d'identité, passeports, titres de séjour pour étrangers, permis de conduire, immatriculations de véhicules).

Ces nouvelles prérogatives légales faciliteront ainsi ses missions de contrôle supérieur des agents et personnels qui concourent à la délivrance de ces titres ou qui instruisent les demandes d'habilitations sollicitées par des professionnels dont l'activité est réglementée (licences, agréments, autorisations d'exercice, etc.). Le contrôle préventif des atteintes à la probité des agents publics concernés, tout comme les enquêtes administratives engagées en cas de suspicion de malversation, visent à consolider une culture de l'exemplarité dont l'IGA est un acteur particulièrement impliqué.

Enfin, ces dispositions nouvelles renforceront la capacité de l'IGA à répondre aux demandes du Gouvernement en termes de conseil et d'évaluation, missions par lesquelles elle concourt à l'élaboration des politiques publiques de lutte anti-fraude, audite la robustesse des dispositifs en vigueur et détecte des circuits de financement à risque.

L'activité d'enquête administrative à l'IGA en 2025

L'enquête administrative constitue l'une des missions statutaires historiques de l'IGA, inscrite au cœur de sa fonction de contrôle supérieur des services et agents publics relevant de l'autorité du ministre de l'Intérieur. L'expression « contrôle supérieur » figure d'ailleurs de manière continue dans les différents textes d'attribution du service depuis 1891, témoignant de la permanence de cette mission au fil du temps.

L'IGA n'enquête pas seulement pour identifier des manquements. Elle enquête également pour améliorer la qualité du service rendu, veiller à l'adhésion de tous les agents aux valeurs que le ministère de l'Intérieur incarne, et nourrir ainsi la confiance publique dans les institutions.

Une professionnalisation accrue de l'ingénierie des enquêtes administratives

Depuis 2024, la supervision de cette compétence est assurée par un pôle « contrôle déontologique, enquêtes internes et appui juridique » qui assure l'accompagnement des collègues missionnés, met à leur disposition les outils d'investigation utiles, veille à la sécurité juridique et à la cohérence méthodologique des travaux remis.

À travers ce pôle, l'IGA anime en particulier 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. Le 7 février 2025, l'IGA a ainsi accueilli le premier séminaire annuel organisé par ce réseau, autour du thème « la pratique des enquêtes administratives », qui a rassemblé près de 130 auditeurs. Les intervenants, dont la cheffe de la mission d'inspection des juridictions administratives, Brigitte PHEMOLANT, ont ainsi partagé leur expertise sur plusieurs sujets d'actualité : l'encadrement juridique de l'activité d'investigation, la place du principe de loyauté, la prise en compte de l'environnement pénal, la montée en puissance d'un droit des victimes et les modes d'action possibles face à un exercice anormal du pouvoir hiérarchique.

Une montée en puissance significative de l'activité de contrôle de la déontologie des agents publics

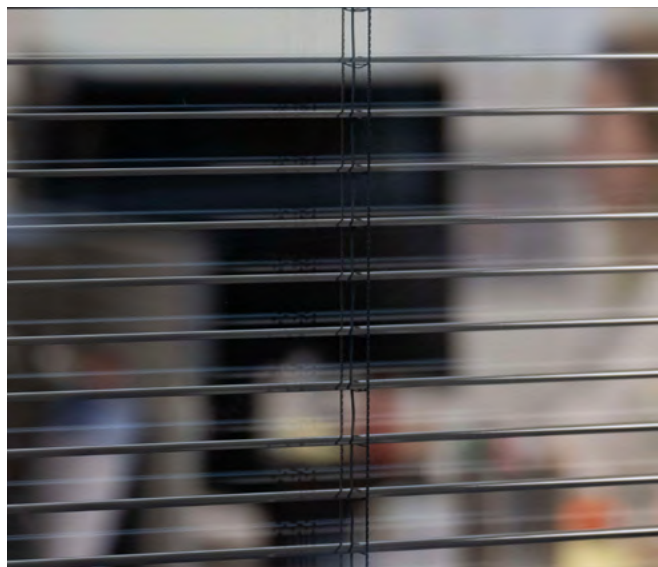
L'activité d'enquête administrative de l'IGA connaît une montée en puissance notable. En 2025, l'IGA a remis 15 rapports d'enquête administrative au ministre, ce qui confirme une tendance dynamique sur les cinq derniers exercices.

Les thématiques justifiant la saisine de l'IGA se concentrent sur trois domaines principaux. En premier lieu, les comportements et le management de l'encadrement ; en deuxième lieu, la probité dans l'exercice des missions confiées ; enfin, les autres manquements présumés à la déontologie professionnelle.

Le panorama des rapports d'enquêtes réalisés en 2025 illustre cette diversité : fraudes internes à la délivrance de titres de séjour, management défaillant et comportements



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



non professionnels, irrégularités dans la passation d'un marché public, pratiques professionnelles non conformes aux règles du service, conflits d'intérêts dans le recrutement d'agents contractuels, voire des comportements déloyaux vis-à-vis de la hiérarchie et maltraitants vis-à-vis de collègues.

Un champ d'intervention étendu et des garanties rigoureuses

L'IGA intervient à tous les niveaux hiérarchiques et territoriaux de l'État. Elle réalise ses enquêtes tant à l'égard des directions d'administration centrale du ministère de l'Intérieur que des préfectures ou directions départementales interministérielles. L'IGA auditionne et apprécie la manière de servir de tous les personnels relevant de l'autorité du ministre commanditaire, du fonctionnaire d'un bureau de préfecture au titulaire d'un emploi supérieur laissé à la décision du Gouvernement.

Chaque enquête administrative obéit à un cadre normalisé garantissant une instruction équilibrée à charge et à décharge, ainsi que la stricte confidentialité de ses conclusions adressées au ministre. Une vigilance accrue est apportée à la protection des sources et témoignages vis-à-vis de toutes ingérences extérieures.

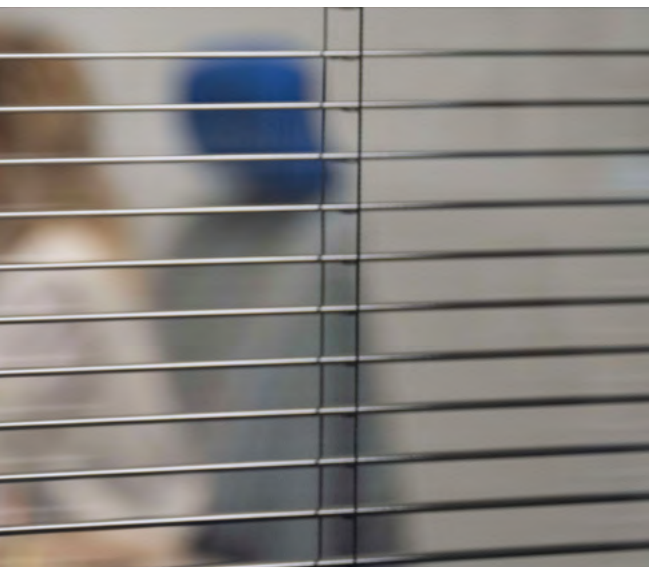
Au cœur de la déontologie professionnelle des inspecteurs prévalent un devoir de vérité et une loyauté absolue dans l'utilisation de leurs pouvoirs d'investigation. Les inspecteurs veillent à réaliser leurs travaux conformément aux principes de nécessité, de discernement et de proportionnalité et assurent la traçabilité de chaque procédé d'investigation. Cette éthique professionnelle exigeante assure au ministre une expertise fiable et sécurisée.

Trois fonctions essentielles au service de l'État

L'enquête administrative de l'IGA remplit trois fonctions complémentaires essentielles. D'abord, une fonction dissuasive : l'enquête exerce un effet préventif en avertissant que les manquements à la déontologie n'échapperont pas au regard du ministre et que tout agent peut être conduit à rendre des comptes.

Ensuite, une fonction pédagogique : l'enquête rappelle les responsabilités et l'exemplarité attendues de chaque maillon d'une chaîne hiérarchique et éclaire les encadrants sur leur devoir de contrôle et le savoir-être relationnel à privilégier.

Enfin, une fonction de remédiation et d'anticipation : chaque rapport d'enquête est complété d'une analyse portant sur l'organisation du service inspecté, examinant le comportement de la chaîne hiérarchique et évaluant la fiabilité du contrôle interne. Des pistes d'amélioration sont proposées pour prévenir la réitération des faits et permettre le rétablissement rapide d'un fonctionnement normal du service. Les leçons tirées alertent également les services centraux sur les risques systémiques et nourrissent les analyses transversales sur les politiques publiques.



La délivrance des titres : allier performance et lutte contre la fraude

©MIS/DICOM/J.ROCHAS



La mission permanente de contrôle de la délivrance des titres réglementaires fournit aux missions d'inspection portant sur la chaîne de délivrance des titres une expertise dédiée ainsi qu'un appui méthodologique.

De fin 2023 à fin 2025, l'IGA a réalisé treize missions portant sur ce domaine sensible d'activité du ministère. Une grande majorité portait sur la délivrance de titres de séjour. En deux ans, les services contrôlés ont représenté 17 % de l'effectif et 15 % de l'activité nationale de délivrance des titres de séjour. Une mission a porté sur le contrôle de la délivrance des titres d'identité et de voyage.

77 % des missions ont été réalisées dans le cadre d'enquêtes administratives pour suspicion de fraude interne ayant conduit à la délivrance induite de titres de séjour. Trois contrôles « à froid », non associés à des suspicions de fraude, ont pu être menés au titre du programme d'initiative 2025 de l'IGA.

Le bilan des contrôles réalisés souligne une maîtrise à parfaire des processus de lutte contre les fraudes externes et internes, dans un contexte d'augmentation du risque et de nouvelles vulnérabilités liées à la transformation numérique de la chaîne de traitement.

En outre, si la dématérialisation de l'instruction s'est accompagnée d'évolutions organisationnelles qui visent à gagner en efficacité, elle génère toutefois de nouvelles vulnérabilités structurelles qui insécurisent la procédure de délivrance. Il est donc essentiel que la conception et le déploiement des mesures de simplification des procédures administratives reposent sur une analyse de risque tant ex ante qu'ex post, à l'issue de leur mise en œuvre. Il s'agit de dégager tout le potentiel qualitatif de la simplification et de la dématérialisation sans augmenter le risque de fraude ou le report de la charge de la sécurisation du traitement sur l'utilisateur.

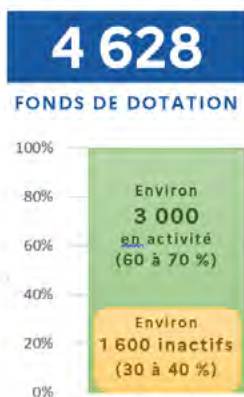
Au titre de ce bilan, la mission permanente a ainsi alerté le ministre sur la nécessité de réformer le modèle d'organisation de la délivrance des titres de séjour, en l'appuyant notamment sur une politique RH adaptée à la sensibilité de cette politique et aux enjeux de lutte contre la fraude, et en tirant parti des innovations techniques et notamment de l'analyse numérique.



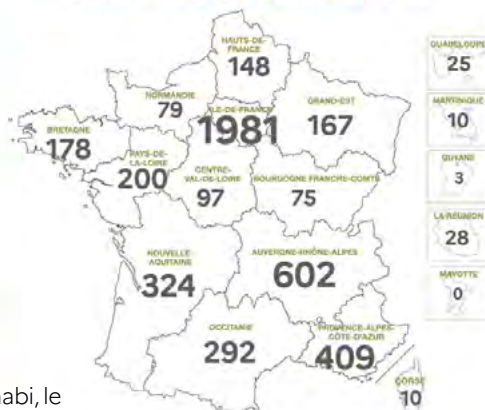
Équipe de la mission permanente de contrôle de la délivrance des titres réglementaires
Bénédicte RENAUD-BOULESTEIX, inspectrice générale
Nathalie GIMONET, inspectrice générale adjointe
Raphaël CARDET, inspecteur

Dégager tout le potentiel
qualitatif de la simplification
et de la dématérialisation sans
augmenter le risque de fraude

Le contrôle du suivi des fonds de dotation par les préfetures



RÉPARTITION PAR RÉGION EN 2024



En 2007, à la création du Louvre Abu Dhabi, le musée du Louvre souhaite créer un organisme à but non lucratif lui permettant de capitaliser les sommes issues de l'accord intergouvernemental avec les Émirats arabes unis, afin de soutenir sur le long terme ses missions d'intérêt général. De ce besoin naît en 2008 une nouvelle structure au service du mécénat et de la philanthropie, le statut de fonds de dotation.

Les fonds de dotation se multiplient rapidement, grâce au régime juridique particulièrement souple institué à leur création. Leurs attributions et leur régime fiscal sont très proches de ceux des fondations reconnues d'utilité publique, dont le nombre augmente de manière bien moins rapide. Ainsi, le fonds de dotation est devenu la structure la plus dynamique du mécénat.

Le législateur a confié au préfet de département la mission de les contrôler.

Quinze ans après la création du dispositif, le ministre de l'Intérieur a saisi l'IGA d'une mission d'examen des conditions dans lesquelles les préfetures assurent le suivi et le contrôle des fonds de dotation.

Pour ce faire, l'IGA a mené le premier recensement national exhaustif et a dénombré 4 628 fonds de dotation, dont les actifs peuvent être estimés entre 4 et 7 milliards d'euros. Plus d'un tiers est cependant estimé

inactifs, si bien qu'environ 3 000 d'entre eux sont réellement en activité. Leur répartition géographique montre une présence dans la quasi-totalité des départements, avec une forte concentration parisienne.

L'IGA a dès lors interrogé l'ensemble des préfetures quant aux modalités de contrôle qu'elles mettent en œuvre. La mission a montré que celles-ci sont insuffisantes au regard des obligations fixées par la loi. Elle recommande des améliorations immédiates, qui peuvent être atteintes à moindre coût, telles que d'établir un plan de contrôle hiérarchisé et de diffuser des outils pratiques d'assistance au contrôle. À plus long terme, elle préconise le regroupement des contrôles dans des pôles interdépartementaux.

La mission a fortement intéressé l'ensemble du secteur du mécénat, dont les acteurs sont très attachés à l'exemplarité et à la transparence de leurs pratiques. L'IGA a eu l'occasion de leur présenter les résultats de ses travaux lors de la journée des fondations organisée par le contrôle général économique et financier (CGEfi) le 9 décembre 2025. Les participants ont salué l'utilité du regard précis et documenté désormais porté par l'État sur les fonds de dotation.



Christophe BERNARD,
inspecteur général
Arnaud MERCIER,
inspecteur

Les fonds de dotation sont devenus les structures les plus dynamiques du mécénat, avec environ 3 000 fonds en activité

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), placés 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 et 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'IGA ainsi que d'un représentant de chacune des inspections

directionnelles (IGPN, IGGN, IGSI et IGSC). Les travaux de la MMAI et d'audits internes ministériels bénéficient de l'appui de sa cellule budgétaire et comptable.

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. Deux audits majeurs réalisés en 2025 font l'objet d'une présentation dans le présent rapport.

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



Clotilde VALTER, ancienne ministre, inspectrice générale, responsable ministérielle de l'audit interne
Jonathan PICAVET-GIORGI, inspecteur général adjoint
Marion PUJAU-BOSQ, inspectrice générale adjointe
Félix BERTHOUX, **Flavie DE BUSSCHER**, auditeur et auditrice internes



© M/SG/DICOM/E.DELEIS

Audit de suivi du parc automobile du ministère de l'Intérieur

L'audit de suivi du parc automobile du ministère de l'Intérieur, qui faisait suite à celui réalisé en 2019, a porté principalement sur le parc de véhicules légers de la gendarmerie et de la police nationales. Il a été réalisé conjointement avec les inspections générales des deux forces de sécurité intérieure.

La mission constate des progrès significatifs dans le domaine de la gouvernance ministérielle de même qu'en matière de maintien en condition opérationnelle (MCO), avec un modèle internalisé et mutualisé qui paraît adapté, sous réserve de certains enjeux d'attractivité et de formation.

Elle souligne cependant deux risques majeur :

1. Un renouvellement erratique du parc. De 2020 à 2022, des achats importants de véhicules (8 000/an) ont permis de faire baisser l'âge moyen du parc de la gendarmerie et de la police (respectivement 6,1 ans et 4,5 ans). La baisse de volume des plans de renouvellement automobile (PRA) les années suivantes (3 000/an) les a fait remonter (6,8 et 5,2 ans), entraînant indisponibilités et surcoûts de MCO.

La mission confirme que la cible du renouvellement annuel d'1/8 du parc, proposée par la direction de l'évaluation de la performance, de l'achat, des finances et de l'immobilier (DEPAFI) doit être désormais l'indicateur de référence des engagements budgétaires annuels et qu'un rattrapage doit être engagé pour les années où le PRA a été inférieur.

2. La fin programmée par l'UE de la mise en vente des véhicules thermiques sur le marché européen a d'ores et déjà été intégrée par les constructeurs, qui ont pris le tournant de la motorisation électrique. À part quelques exceptions pour certaines missions, la majeure partie du parc du ministère de l'Intérieur devra s'adapter à cette réalité. Si la perspective a déjà été partiellement prise en compte, la mission recommande néanmoins que soit formalisé, sous la responsabilité des directions générales de la gendarmerie et de la police, un plan d'action articulé autour de quatre enjeux principaux :

- déterminer la compatibilité des motorisations électriques avec les missions opérationnelles ;
- réaliser les investissements liés à la recharge des véhicules ;
- procéder aux adaptations du dispositif de MCO ;
- veiller à l'accompagnement des utilisateurs.



Jérôme LEONNET,
inspecteur général

**Le parc automobile du ministère
doit évoluer en vue de l'échéance de
2035 sur les moteurs thermiques**

I Des missions aux décisions

Les recommandations formulées par l'IGA dans ses rapports ont donné lieu à des suites concrètes en 2025, dans des domaines variés :

Assurabilité des biens des collectivités : la loi de finances pour 2026 instaure un régime d'assurance pour les collectivités en cas de dommages résultant d'émeutes et un fond de mutualisation pour les indemniser, conformément aux préconisations du rapport rendu en avril 2024 par le maire de Vesoul Alain Chrétien et l'ancien président de Groupama Jean-Yves Dagès, appuyés par l'IGA et l'IGF.

Enseignement du premier degré à Wallis et Futuna - Le rapport conjoint de l'IGA et de l'IGESR remis en mars 2024 préconisait de mettre un terme à la délégation de compétences de l'État à la mission catholique en matière d'enseignement primaire, qui remontait à 1969, en intégrant les instituteurs de l'enseignement privé dans le corps des professeurs des écoles. Suite à l'adoption à l'unanimité d'une **loi d'habilitation par le Parlement, l'ordonnance du 12 juin 2025** a précisé le cadre juridique de cette intégration, entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2025.

Restitution des restes humains présents dans les collections publiques : suite au rapport rendu à la ministre de la Culture en janvier 2025 par le député Christophe Marion, appuyé par l'IGA et l'IGAC, une **proposition de loi** reprenant ses propositions a été déposée à l'Assemblée nationale le 21 janvier 2025.

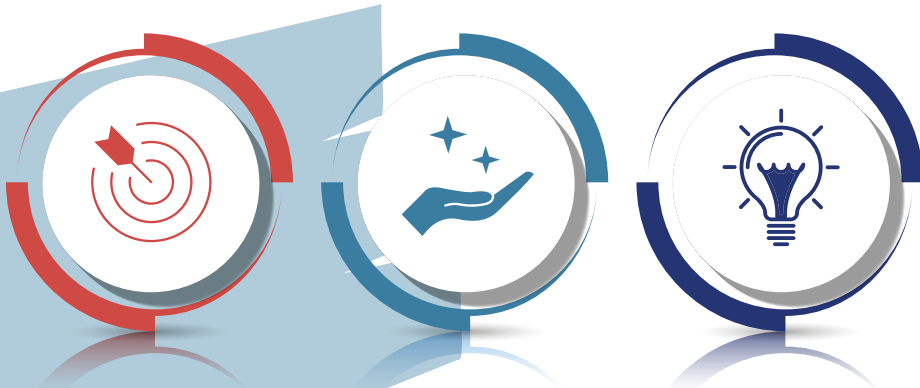
Volet logement de « Marseille en grand » : le rapport rendu par l'IGA avec l'IGEDD en juillet 2024 ouvrait plusieurs pistes pour accélérer les politiques de rénovation urbaine, de lutte contre les copropriétés dégradées et de production de logements sociaux, parmi lesquelles l'extension du champ d'intervention de l'établissement public Euroméditerranée, intervenue par **décret du 5 août 2025**.

Adultes-relais : suivant les recommandations du rapport inter-inspections rendu par l'IGA, l'IGAS et l'IGF fin 2024 sur ces emplois aidés consacrés à la médiation sociale dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, une **instruction ministérielle** reprenant les recommandations du rapport a été signée le 8 septembre 2025, relative au recrutement des adultes-relais, à l'animation territoriale et à la professionnalisation de la médiation sociale.

Développement du bassin de Fos-sur-Mer : conformément à l'une des recommandations du rapport inter-inspections rendu fin 2024 par l'IGA, l'IGEDD et le CGEJET, un **projet partenarial d'aménagement (PPA)** a été signé en décembre 2025 entre l'État et les principaux acteurs, pour formaliser un plan d'action de 680 M€, répondant aux enjeux d'excellence industrielle et d'exigence environnementale.

Sécurisation de grands événements : à la suite de la présentation au ministre de l'Intérieur du rapport d'évaluation de la création d'une carte professionnelle dédiée à la sécurité événementielle, le ministère a engagé une **concertation avec le secteur de la sécurité privée**, conformément aux recommandations de la mission, en vue de la publication d'un décret dédié.

Mieux partager la voie publique : neuf mois après la réunion interministérielle consécutive à la remise du rapport, **deux tiers des recommandations sont réalisées ou engagées**, telle l'introduction dans le Code de l'environnement d'une obligation d'un aménagement cyclable en cas de création ou de rénovation d'une voie interurbaine.





Vie de l'IGA



© M/IGA/E.BARBE

I Direction de l'IGA



Chef du service : Charles MOREAU (depuis le 15 décembre 2025)

Adjoint au chef du service : Frédéric PICHON (et chef de service par intérim du 1^{er} septembre au 14 décembre 2025)

Secrétaire générale : Sarah DEVOUCOUX

I Secrétariat général

Secrétaire général adjoint : Nicolas BARRET

Secrétariat de direction :

Valérie CHIARONI et Laurence KEITA,
assistantes de l'équipe de direction

Pôles administratifs :

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

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

Mélanie BOURSIN, chargée de la gestion
et du suivi des frais de déplacement et
de missions (jusqu'au 30 juin 2025)

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, de leur diffusion et
de l'appui aux membres du service

Pôle documentation :

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



©MI/SG/DICOM/E.DELELIS

Membres du service de l'IGA en fonction en 2025

INSPECTRICES GÉNÉRALES ET INSPECTEURS GÉNÉRAUX

ABADIE Marc
ANGEL Noémie
BARBE Emmanuel
BECQ-GIRAUDON Maximilien
BERGES Pierre
BERNARD Christophe
BOURGEOIS Pierre
BRESSON Bruno
BRET Cyrille
COLIN Nathalie
CORNET Anne
COUDERT Thierry
DE COUSTIN Hélène
DEBROSSE Philippe
DIEDERICHS Olivier
DUCHÊNE Remi
ERBA Salvator
FERRIER Catherine
FOURNALES Renaud
GIGUET Xavier
GIRAULT Pascal
GOHIER DEL RE Alexandre
GRIMONPREZ Paul-Emmanuel
HADDOUCHE Nacéra
JANNIN Patricia
KLAYMAN Philippe
KLES Virginie
LEONNET Jérôme
LETIER Jérôme
LUX Marie-Grâce
MAGNANT Virginie
MAILLET Cyrille
MORAUD Jean-Christophe
MOUGARD Jean-Michel
MOREAU Charles
NAUDAN Chystelle
PAPET Frédéric
PICHON Frédéric
REIX Patrick
RENAUD-BOULESTEIX Bénédicte
ROUVE Stéphane
ROUZEAU Michel
SALANOVA Jean-Marie
SAUZEY Philippe
SCARBONCHI François
TAHERI Françoise
TEYSSIER Arnaud
VALTER Clotilde
VILMUS Florence
YVIN Philippe

INSPECTRICES GÉNÉRALES ADJOINTES ET INSPECTEURS GÉNÉRAUX ADJOINTS

BACIK Simon
BENETEAU Anne
BEUCHER Stéphanie
BONELLO Claire
BONNEFOUS Maxime
CAGE Agathe
DEVOUCOUX Sarah
EL ABIED Abderrahmane
GIMONET Nathalie
GOUTARD-CHAMOUX Laurence
GRESY Héloïse
GUIROY Sophie
JAMEL Mejdî
LE REST Aude
LOMBARD Chloé
PERENNEC-SEGARRA Ève
PICAVET-GIORGI Jonathan
PUJAU-BOSQ Marion
ROUSSEL Frédéric
SAYEN Bastien
TAGAND Anne
VERGNE Ladislas
ZAPLANA Cécile

INSPECTRICES ET INSPECTEURS

BARLERIN Stéphane
CARDET Raphaël
CHAUVET Ludivine
LE SERREC Pierre
MERCIER Arnaud
PEYROT Angélique
RAYNAGUET Adélie

AUDITRICES ET AUDITEURS INTERNES

BERTHOUX Félix
DE BUSSCHER Flavie
EGANADANE Nittiadévy

Le travail collégial à l'IGA : groupes référents et référents thématiques

Les inspectrices et les inspecteurs de l'IGA exercent leurs missions de conseil, d'évaluation, d'audit et de contrôle dans un cadre collégial : la qualité des travaux de l'IGA est garantie notamment par la capacité du service à mettre à profit les expertises de ses membres et par les échanges nombreux qui sont organisés en son sein. Le travail collégial prend notamment forme dans l'action des groupes référents et référents thématiques.

Les groupes référents

Les groupes référents sont animés par un ou deux inspecteurs généraux et leur secrétariat est assuré par un inspecteur général adjoint ou un inspecteur. Ils sont ouverts à l'ensemble des membres du service qui souhaitent y participer, que ceux-ci aient une expertise reconnue dans le champ du groupe ou qu'ils soient dans une démarche d'acculturation.

Les groupes se réunissent quatre à six fois par an. Ces réunions permettent un suivi de l'actualité, une capitalisation des travaux passés de l'IGA et sont un lieu d'échanges pour l'ensemble des membres du service. Les groupes référents invitent souvent des intervenants extérieurs pour présenter une thématique ou se déplacent « hors les murs » pour visiter des services opérationnels.

Il existe six groupes référents au sein de l'IGA :

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

LE RÔLE D'UN GROUPE RÉFÉRENT VU PAR LE GROUPE RÉFÉRENT « SÉCURITÉ CIVILE ET GESTION DES CRISES »



Le groupe référent est un outil de préparation des travaux de l'IGA en matière de sécurité civile, tant par le suivi et l'accompagnement des priorités d'action du ministère qu'il assure, que par la formation des membres de l'IGA que, *de facto*, il dispense.

Les séances du groupe référent permettent d'organiser un partage transversal de l'actualité de la sécurité civile et d'accueillir un invité. Le groupe référent peut aussi se déplacer sur le terrain à la rencontre des différents services.

Le groupe référent a récemment reçu le président de la fédération française des métiers de l'incendie, le général commandant les formations militaires de la sécurité civile (FORMISC) et a consacré une séance au retour d'expérience de la gestion du cyclone Chido à Mayotte. Le groupe référent s'est déplacé au centre opérationnel de gestion interministérielle des crises (COGIC) où il a été reçu par le directeur général de la sécurité civile et de la gestion des crises.



Frédéric PAPET, Philippe SAUZEY,
inspecteurs généraux
Stéphane BARLERIN, *inspecteur*

Les référents thématiques

Les référents thématiques viennent en appui des missions. Ils sont le relais d'actualités sur leurs thématiques, entretiennent le lien avec les directions ou ministères concernés et apportent leur expertise aux missions en cours lorsqu'ils sont sollicités.

L'IGA compte ainsi un pôle d'expertise et huit référents sur les thématiques suivantes :

- Pôle contrôle déontologique, enquêtes internes et appui juridique
- Intelligence artificielle
- International
- Judiciaire
- Laïcité
- Outre-mer
- Prospective
- Transition écologique et territoriale
- Systèmes d'information

LE RÔLE DE RÉFÉRENT TRANSVERSAL AU SEIN DE L'IGA VU PAR VIRGINIE KLÈS, RÉFÉRENTE OUTRE-MER



J'ai eu la chance de vivre et de travailler en Guadeloupe pendant trois ans. Partie presque par hasard, j'ai découvert une société construite avec un fort lien au passé, et s'étant adaptée à de multiples et fortes contraintes sociales, géographiques, physiques, etc. La suite de mon parcours professionnel est restée tournée vers les outre-mer, tous uniques, mais aussi riches de points communs. Ce sont ces contrastes, joints aux expériences vécues sur place, que je partage avec les collègues de l'IGA. Leur donner envie de partir « là-bas », quand ils n'ont pas déjà envie d'y retourner, pour des missions ou des périodes de mobilité, pour y vivre et comprendre ces territoires. Les ultramarins sont incités à venir en métropole pour s'enrichir de nos différences. L'inverse est tout aussi indispensable : découvrir l'histoire, la construction, les valeurs, les traditions de nos beaux territoires outre-mer doit participer de notre culture commune !



Virginie KLÈS,
inspectrice générale

Et au-delà des groupes référents et des référents thématiques ? Les inspecteurs peuvent également prendre des responsabilités leur permettant de contribuer autrement à la vie de l'IGA. Le service compte ainsi :

- deux référents égalité
- un référent mobilités
- un référent formation
- deux responsables de l'animation des réseaux sociaux
- un coordinateur ministériel santé et sécurité au travail
- un responsable de la sécurité des systèmes d'information
- une coordinatrice des rapporteurs à la commission consultative des établissements de jeux



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



De gauche à droite : Pierre LE SERREC, Nathalie COLIN, Stéphane ROUVÉ, Chloé LOMBARD

Au cours de l'année 2025, l'IGA a recruté et accueilli quatre nouveaux membres, issus d'univers professionnels variés et ayant exercé des fonctions à responsabilités au service de l'action publique (directrice générale d'administration centrale, préfet de département, directrice de cabinet ministériel, directeur général adjoint en collectivité territoriale).

À leur arrivée, sous l'égide de la secrétaire générale et du référent formation, les nouveaux arrivants bénéficient d'une période complète d'intégration, 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, attributions

et prérogatives de l'IGA, spécificités relatives à l'enquête administrative, à l'audit interne, à l'audit des systèmes d'information, au contrôle des titres, prospective). Dispensées par des membres du service, en lien avec d'autres inspections ou 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 ambitieuse d'embarquement, les nouveaux arrivants sont immédiatement mis en situation au cœur de l'activité de l'inspection et mobilisés sur une ou plusieurs missions. Ils continuent à se former à l'occasion d'ateliers réguliers ou de séances de formations proposées tout au long de l'année par l'IGA et ses partenaires.

Rejoindre l'IGA comme inspectrice générale adjointe OU inspecteur



Chloé Lombard

Pierre Le Senec

Pour quelles raisons avez-vous souhaité rejoindre l'IGA ?

C.L.: J'avais eu régulièrement l'occasion d'apprécier la pertinence et l'utilité des recommandations de l'IGA dans mes fonctions précédentes, en cabinet ministériel notamment comme directrice de cabinet de la secrétaire d'État chargée de la citoyenneté et de la ville, en administration centrale aux ministères chargés du logement et de la cohésion des territoires ou encore comme sous-préfète. Après ces fonctions opérationnelles, j'ai eu envie de rejoindre cette inspection interministérielle, ancrée dans des métiers régaliens et dans les territoires, pour découvrir une nouvelle manière de conseiller l'autorité politique et je me suis présentée au recrutement sur un emploi fonctionnel de groupe 2 au printemps 2025.

P.L.S.: Après six années de gestion humaine et opérationnelle en collectivités territoriales, j'ai souhaité appréhender une nouvelle manière d'éclairer la décision publique sur des réformes structurantes au plan national. Je crois profondément en l'utilité du travail réflexif d'une inspection générale pour accompagner la transformation de l'organisation et des politiques publiques à court, moyen et long terme. Le champ d'intervention du ministère de l'Intérieur, que j'avais découvert au cabinet du préfet de police, a motivé mon souhait de rejoindre l'IGA en particulier.

Est-ce que vos premiers mois à l'IGA vous permettent de trouver les compétences que vous êtes venus y acquérir ?

C.L.: À l'instar de fonctions d'encadrement en administration centrale ou territoriale, notre objectif est de formuler des recommandations ambitieuses mais aussi réalistes, qui exigent capacité d'écoute, de recul, empathie et travail collectif. Les missions d'inspection permettent d'ancrer nos propositions dans un temps parfois plus long, avec une impartialité et un approfondissement rendus possibles par la multiplicité des entretiens, des analyses et du travail en équipe.

P.L.S.: La réponse est oui. En rejoignant l'IGA, j'avais à cœur d'intégrer un collectif ayant développé une méthode de travail collégiale et rigoureuse, deux qualificatifs qui prennent tout leur sens depuis mon arrivée. Mes deux premières missions, interministérielles, m'ont permis de constater la plus-value des échanges pour tester, avec bienveillance, la solidité des propositions de chacun. Le travail au sein de l'inspection contribue à gagner en compétences pour fonder chaque propos sur des éléments objectivés. La liberté donnée, pendant de l'indépendance de l'inspection, permet par ailleurs de faire preuve de créativité pour penser les solutions tout en s'inscrivant dans un contexte donné, avec ses contraintes financières, juridiques et organisationnelles.

Les compétences professionnelles acquises à l'IGA

L'IGA forme à des métiers spécifiques (audit, contrôle, évaluation, enquête) mais permet aussi d'acquérir des savoir-faire et savoir-être utiles tout au long de la vie professionnelle. Les membres du service en retour de mobilité en témoignent.



Cyrille BRET,
inspecteur général

« **Le sens de la collégialité dans l'élaboration et l'implémentation de projets complexes** : l'IGA prépare parfaitement à « embarquer » les équipes et les parties prenantes multiples concourant à des objectifs communs. »



Nathalie GIMONET,
inspectrice générale adjointe

« Appliquée à des fonctions opérationnelles, la méthode de travail à l'IGA apprend, face à une situation complexe sur le plan politique ou technique, **à chercher systématiquement à objectiver la situation**, pour proposer une décision éclairée, tenant compte de toutes les données de l'équation. Objectiver facilite aussi l'explication d'une décision auprès des parties prenantes. »



Noémie ANGEL,
inspectrice générale

« Les missions très variées conduisent à découvrir d'autres cultures professionnelles, ce qui facilite l'**adaptation** et la **compréhension des acteurs** lors d'une mobilité. En formulant des préconisations et des scénarios opérationnels, l'IGA développe la **créativité et l'innovation** qui sont au cœur de la transformation de l'action publique. »



François DE CHARETTE,
inspecteur

« La **rigueur** est une nécessité pour réaliser les missions de l'IGA, au vu des enjeux et de l'impact de notre action sur les administrations et politiques publiques »



Jérôme LETIER,
inspecteur général

« L'absence de hiérarchie entre les inspecteurs au cours d'une mission rend indispensables l'**ouverture d'esprit** et la **recherche de compromis**. Il faut être en capacité de faire valoir son point de vue tout en respectant celui des autres – être **assertif** et **persévérant** sur les points les plus importants, **flexible** et **aidant** lorsque l'on est convaincu par nos collègues. Ce sont des savoir-être indispensables à mobiliser dans la suite de sa carrière. »



Pierre BERGÈS,
inspecteur général

« Le travail à l'IGA favorise deux réflexes : la recherche d'un bon **équilibre entre l'expertise technique**, toujours indispensable, et l'**appréhension globale des enjeux des interventions publiques pour les citoyens**, les usagers et les agents publics eux-mêmes ; l'attention à l'organisation dans son ensemble, depuis la direction qui doit viser l'intérêt général et la cohésion des équipes jusqu'aux unités opérationnelles qui sont le centre de l'action publique et qui doivent avoir le plus de marges d'action possibles. »

La formation : une priorité pour l'IGA, depuis l'arrivée jusqu'à la mobilité



© M/IGA

L'IGA apporte une attention particulière à ce que chacun de ses membres puisse bénéficier d'un accompagnement privilégié tout au long de sa présence au service.

À leur arrivée, tous les inspecteurs bénéficient d'une formation complète aux métiers de l'inspection (pour une description détaillée des étapes de l'intégration au service, voir la page « De l'arrivée aux premières missions »). Compte tenu de la richesse et de la variété des parcours des inspecteurs, les formations internes sont particulièrement valorisées : en 2025, 42 séquences de formation interne ont ainsi été proposées aux membres de l'IGA. Ces séances sont parfois ouvertes à d'autres inspections générales.

Tout au long de l'année, les inspecteurs peuvent bénéficier de l'ensemble des formations dispensées par le ministère de l'Intérieur, notamment les événements et séminaires de l'Institut des hautes études du ministère de l'Intérieur (IHEMI) mais également des formations interministérielles et cycles longs proposés par d'autres ministères (institut des hautes études de défense nationale, cycle des hautes études du service public, programme Talentueuses, etc.).

En 2025, près de 80 % des inspecteurs ont bénéficié d'au moins une formation. Chacun d'entre eux a, en moyenne, passé 5 jours en formation au cours de l'année.

DISPOSITIF « PARCOURS ET CARRIÈRE »

Créé et mis en place fin 2023 par la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE), le dispositif « Parcours et Carrière » a été déployé par l'IGA pour la deuxième année en 2025, sous la responsabilité de Marc ABADIE, inspecteur général, ancien chef du service et référent mobilités.

Le collège est composé de trois personnalités qualifiées : Jean BASSÈRES, inspecteur général des finances, ancien directeur général de Pôle emploi, Paul PENY, conseiller d'État, ancien directeur général de l'administration et de la fonction publique, et France BURGY, directrice générale du centre national de la fonction publique territoriale.

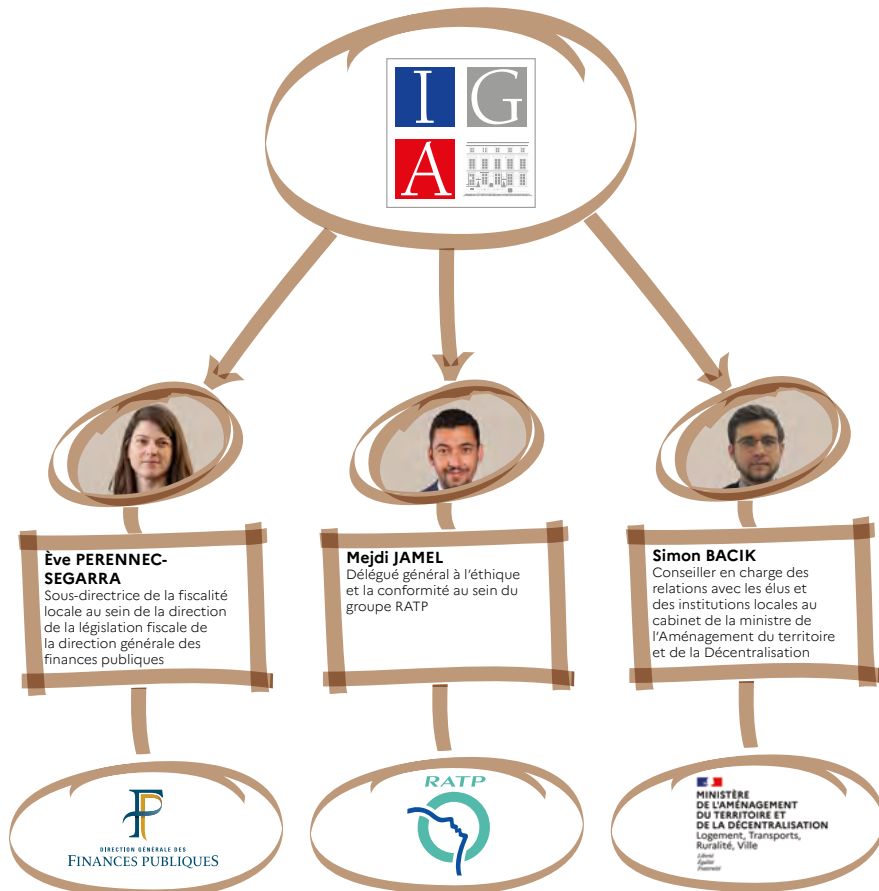
Destiné à apporter un regard diversifié sur le parcours professionnel des inspecteurs dans une triple approche de bilan, d'orientation et de développement professionnel, ce dispositif « Parcours et Carrière » a accompagné quatre membres du service en 2025.

Le dispositif a vocation à se poursuivre en 2026, avec un collège partiellement renouvelé, au bénéfice des inspectrices et inspecteurs susceptibles d'être concernés par la démarche, qu'ils soient membres du corps ou détachés sur emploi fonctionnel.

Des compétences reconnues dans le cadre de mobilités

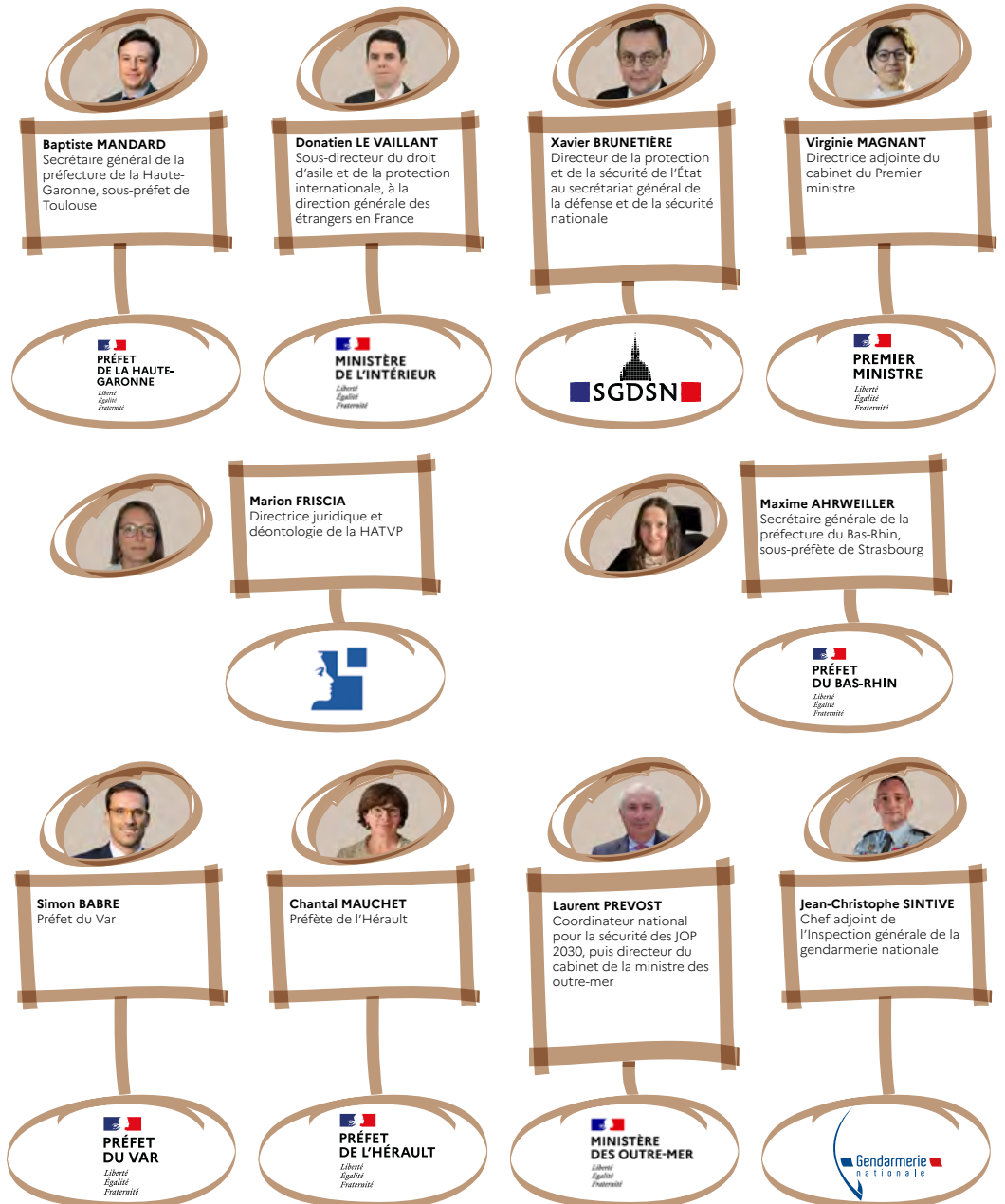
L'accompagnement à la mobilité des inspecteurs, à l'issue de leur expérience à l'IGA, figure au cœur des priorités du service.

En 2025, plusieurs inspecteurs ont pu capitaliser sur l'expertise et les compétences acquises à l'IGA pour évoluer vers de nouvelles responsabilités, dans la sphère publique ministérielle ou interministérielle, ou au sein d'opérateurs.



Une communauté professionnelle évoluant dans des univers variés

La communauté professionnelle de l'IGA, constituée d'anciens membres du service, a continué à évoluer en 2025, avec de nouvelles nominations au sein de l'État ou de ses partenaires.



Les valeurs de l'IGA

Les membres de l'IGA fondent au quotidien leur travail sur les valeurs qui sont au cœur de leur engagement professionnel. Elles permettent de garantir leur probité, leur exemplarité et la qualité des rapports produits.

La charte de déontologie prévoit que les membres de l'IGA sont **indépendants** au plan fonctionnel et hiérarchique à l'égard des services, administrations et établissements qu'ils inspectent. Les inspecteurs doivent faire preuve de **loyauté** à l'égard du Premier ministre ou des ministres commanditaires mais aussi de **responsabilité individuelle**, chacun signant le rapport qu'il rédige en son nom propre. Cela leur confère une entière liberté de jugement et garantit l'**impartialité** de leurs travaux.

Ces obligations sont complétées par des exigences d'**objectivité** et de **qualité**. Les inspectrices et inspecteurs fondent ainsi leurs conclusions sur des données vérifiées et des constats argumentés. Ils adoptent une attitude respectueuse à l'égard des personnes qu'ils sont amenés à auditionner. Au-delà, les



membres de l'IGA s'attachent à faire preuve de **créativité** et de **réalisme**, en formulant des recommandations à la fois innovantes et opérationnelles, en mesure d'être décidées par l'autorité politique ou administrative.

DES RÉFÉRENTS, GARANTS DES VALEURS DU SERVICE

Le référent déontologue

Le référent déontologue a une mission de conseil auprès des inspectants, pour veiller au respect des principes et obligations du fonctionnaire, et en particulier à la prévention des conflits d'intérêts.

Il peut être saisi par tout membre du service qui estime se trouver dans une situation de conflit d'intérêts ou par le chef de service pour des situations qui lui auraient été signalées.

Marc ABADIE est devenu référent déontologue de l'IGA le 1^{er} octobre 2025. Il succède à Jacques SCHNEIDER, inspecteur général honoraire, qui occupait cette fonction depuis 2021.

Les référents égalité

Le rôle du binôme de référents égalité est de promouvoir une culture positive de l'égalité et de la lutte contre toutes les formes de discrimination dans les pratiques professionnelles et au sein du service. Il propose, seul ou en articulation avec d'autres dispositifs comme le module sur les enquêtes administratives par exemple, un parcours de formation initiale et des supports de formation continue. Composé d'une inspectrice générale et d'un inspecteur, le binôme peut également, en cas d'agissements sexiste ou sexuel, accompagner les agents vers les dispositifs de signalement.



Marc ABADIE, ancien chef de l'IGA, inspecteur général



Marie-Grâce LUX, inspectrice générale
Arnaud MERCIER, inspecteur

Rejoindre l'IGA comme inspectrice générale OU inspecteur général



Nathalie Colin

Stéphane Rouvé



Quand on est directrice générale de l'administration et de la fonction publique ou préfet des Côtes-d'Armor, comment se décide-t-on à candidater pour rejoindre l'IGA ?

N.C. : Après plus de quatre ans comme directrice générale de l'administration et de la fonction publique, j'ai souhaité découvrir un nouvel univers professionnel. Passer du pilotage d'une administration centrale à l'exercice de fonctions d'évaluation et de contrôle, c'était la possibilité d'élargir mon champ de compétences, mais aussi d'apporter ma propre expertise, ce que j'ai d'ailleurs pu faire à l'occasion de la première mission qui m'a été confiée (en binôme avec Stéphane). C'est également une façon de mettre en œuvre l'exigence de mobilité attendue de l'encadrement supérieur : élargir ses compétences professionnelles, pour soi-même mais aussi au profit de l'administration que l'on sert.

S.R. : Me concernant, il m'a été laissé le choix d'être nommé dans un nouveau poste de préfet de département ou bien de candidater à l'IGA. Après 25 années au sein du ministère de l'Intérieur, qui m'ont conduit à alterner les postes territoriaux, comme sous-préfet puis préfet à quatre reprises, en administration centrale et en cabinet ministériel, j'ai privilégié la découverte d'un nouveau champ d'action en rejoignant l'IGA. À l'issue de cette première année d'expérience, je suis pleinement satisfait de cette nouvelle orientation.

Après quelques mois à l'IGA, et en regard de vos expériences précédentes, quels sont les mots-clés qui caractérisent les fonctions d'inspecteur général de l'administration ?

S.R. : Certains mots-clés sont communs à ce qui est attendu de tout haut fonctionnaire, à savoir l'intégrité, la loyauté, la responsabilité et une exigence élevée. En revanche, ce qui me semble propre au métier d'inspectant, ce sont l'**indépendance dans la conduite des missions**, gage de la crédibilité de nos constats et recommandations, et la **collégialité des travaux** que nous menons avec d'autres membres de l'IGA ou, le cas échéant, d'autres inspections générales. Dans ce travail collectif, chacun, riche de son parcours, apporte – et parfois confronte – son regard et ses compétences. De ce point de vue, c'est une nouveauté tant par la **liberté de jugement** et l'**ouverture d'esprit** qui en résultent que par rapport au cadre très hiérarchisé que j'ai connu précédemment.

N.C. : L'**exigence** et la **rigueur du raisonnement** sont, me semble-t-il, au cœur de nos fonctions. Elles en assurent la légitimité. Nous devons aussi savoir faire preuve de **curiosité** et d'**inventivité** pour imaginer d'autres solutions que celles existantes, et il s'agit là d'une caractéristique importante que l'indépendance du service permet de garantir. La diversité des thématiques abordées, selon les rapports, nous incite à renouveler en permanence notre **capacité à nous engager** sur des sujets souvent techniques, ce qui, là aussi, constitue une caractéristique de nos missions.

La commission consultative des établissements de jeux

© MIJSG/DICOM/JA. LEJEUNE



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 et le financement du terrorisme. Le ministère de l'Intérieur exerce la police administrative des jeux et accorde à ces établissements des autorisations d'exploitation renouvelées périodiquement.

La commission consultative des établissements de jeux (CCEJ), dans laquelle siège un inspecteur général de l'administration, est chargée de formuler des avis à l'attention du ministre sur les demandes d'autorisation de jeux présentées par les exploitants ainsi que, le cas échéant, sur des propositions de suspension ou de révocation des autorisations. Des membres de l'IGA et de l'IGF sont désignés comme rapporteurs devant la CCEJ. Ils s'assurent notamment, dans le cadre de chaque demande, du respect des obligations légales et réglementaires,

en particulier de la place accordée aux animations et à l'offre de restauration, corollaires obligatoires de l'activité de jeux.

Au cours de l'année 2025, la CCEJ s'est réunie à 7 reprises et a examiné 57 demandes présentées par des casinos, dont 4 portant sur l'ouverture de nouveaux établissements, ainsi que 7 demandes de clubs de jeux parisiens dans le cadre de l'expérimentation en cours depuis le 1^{er} janvier 2018. Elle a également rendu un avis sur une proposition de mesure de police administrative à l'encontre d'un club de jeux. Elle a été amenée, sur la base des observations des rapporteurs, à appeler les maires à une grande rigueur dans la passation, le contrôle et le renouvellement des délégations de service public consenties aux exploitants, notamment quant au respect du régime des biens de retour.

66

Un inspecteur général
de l'administration siège
à la CCEJ, devant laquelle
14 inspecteurs sont rapporteurs



Anne BENETEAU,
*inspectrice générale adjointe,
coordonnatrice des rapporteurs
à la commission consultative des
établissements de jeux*

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 à 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. »

« Moi, je ne peux pas supporter l'insupportable »: Jean GUILLON, résistant et chef de l'IGA de 1976 à 1983



De retour en France, il rejoint l'École nationale d'administration et intègre la promotion « Croix de Lorraine ». Sorti à l'inspection générale de l'administration, il alterne entre fonctions d'inspection et postes dans l'administration, en cabinet ministériel et dans le secteur privé. Il est notamment envoyé à Alger où il documente des exactions. Ses évaluations soulignent sa rigueur et son caractère intrépide. Il réalise également plusieurs missions en Afrique.

Désigné chef de l'IGA le 24 décembre 1976, il le reste jusqu'à son décès le 20 septembre 1983. Il marque les esprits par sa précision et sa défense de l'indépendance de l'inspection. Il dirige l'IGA pendant la période charnière de la décentralisation et de l'évolution de la relation entre l'État et les collectivités territoriales. Un de ses secrétaires généraux, Michel CASTEIGTS, souligne les qualités d'un homme disponible et exigeant.

Jean GUILLON est également engagé dans sa ville de Boulogne-Billancourt, où il est adjoint au maire ; une école y porte aujourd'hui son nom.

« Dans ce métier, vous êtes exposé à deux risques. Le premier risque, c'est le risque de déplaire, parce que vous êtes payé pour dire des vérités que personne n'a envie d'entendre. Et puis le second risque, c'est la tentation de plaire. Alors sachez que je vous couvrirai toujours quand vous serez exposé au premier, mais que je ne vous pardonnerai jamais de succomber au second. »

Les membres de l'IGA connaissent tous cette phrase de Jean GUILLON, chef du corps et du service de l'Inspection générale de l'administration, de décembre 1976 jusqu'à septembre 1983. L'IGA commémore en 2026 le cinquantenaire de sa nomination.

Avant de rejoindre le service public, son engagement majeur a été celui de la Résistance. Il s'y engage à 17 ans. Deux ans plus tard, il devient le chef pour l'Isère des activités militaires de son mouvement. Il participe notamment à des attaques contre un dépôt de l'organisation Jeunesse et Montagne et contre la Milice.

Il est arrêté puis déporté à Dachau par le convoi du 29 juin 1944. Il y est sévèrement battu, deux fois condamné à mort. Selon son chef Jean LECUTIEZ, ses motivations à s'engager dans la Résistance étaient fondées sur « sa conception de la vie, qu'il n'imaginait qu'ouverte et libre ». « Moi, je ne peux pas supporter l'insupportable » expliquait-il à ses camarades.



Raphaël CARDET, Arnaud MERCIER,
animateurs
du comité d'histoire
de l'association de l'IGA

Venir à travailler à l'IGA est une source d'enrichissement incomparable dans un parcours professionnel au service de l'État



Vous avez dirigé l'IGA de 2015 à 2025 : avec le recul, quels sont les changements principaux que vous relevez ?

Tout d'abord, je souhaite réussite et satisfaction à mon successeur, Charles Moreau.

Je retiens en premier lieu la diversification accrue des origines professionnelles des membres du service. Nous avons puisé dans les administrations centrales, l'administration territoriale, les collectivités locales, les juridictions, les forces de sécurité intérieure, parfois plus loin encore, les profils et les expériences utiles à nos travaux.

Je n'avais pas souhaité la réforme statutaire de l'IGA mais ensemble nous l'avons mise en œuvre. Nous disposons désormais d'un statut d'emploi commun et d'un décret d'organisation qui confortent l'objectivité des travaux et leur indépendance. Ces textes devront être éprouvés à long terme au regard de ces principes.

Ensemble également, nous avons obtenu une disposition législative qui renforce le droit de communication dont bénéficie l'IGA pour la réalisation de ses missions, ainsi qu'un droit d'accès direct à certains fichiers dans le cadre de nos enquêtes administratives.

Quant aux méthodes, les groupes référents et les guides existaient déjà il y a dix ans, et avaient fait progresser notre collégialité et notre professionnalisme. Depuis, les ateliers thématiques, excellentement animés par les adjoints au chef du service, ont permis de mutualiser les expériences.

La création d'un pôle juridique et contentieux, la désignation d'un référent mobilité, l'émergence d'une évaluation pluriannuelle des parcours avec le concours de personnalités qualifiées, l'action de nouveaux référents



© M/SG/DICOM/DMENDIBOURE

Michel ROUZEAU

Ancien chef du service de l'IGA, conseiller maître en service extraordinaire à la Cour des comptes

pour le développement durable, l'égalité ou la diversité, sont des changements à porter au crédit de la mobilisation collective.

Quels sont les moments les plus marquants de ces dix dernières années ?

La réforme statutaire reste logiquement le marqueur de la décennie. La modernisation de nos moyens de travail dans des locaux plus fonctionnels est importante, je l'ai souhaitée malgré les réticences naturelles à l'abandon de notre implantation historique. Nos séminaires annuels, à nouveau délocalisés en région, ont renforcé la cohésion du collectif, soutenu et utilisé par ses ministres, appuyé par une belle équipe de soutien sous la conduite efficace des secrétaires généraux de l'IGA. Cette cohésion et la qualité des rapports sont une richesse. Des deuils nous ont frappés, ils nous ont trouvés solidaires dans la peine et fidèles au souvenir de nos amis disparus.

Que diriez-vous à un jeune talent qui s'interrogerait sur l'idée de venir travailler à l'IGA ?

Je lui dirais que l'alternance entre des fonctions « opérationnelles » en administration centrale ou territoriale et une expérience de contrôle, d'audit, d'évaluation, à l'IGA, sera une source d'enrichissement incomparable de son parcours professionnel au service de l'État.

I Départs en retraite

En 2025, une inspectrice générale et neuf inspecteurs généraux ont pris leur retraite. L'IGA leur est profondément reconnaissante pour ce qu'ils ont accompli, tout au long de leurs riches carrières, non seulement pour l'inspection générale mais également au service de l'État et plus largement au service de l'action publique. L'IGA leur souhaite tout le meilleur dans cette nouvelle étape.



Marc ABADIE | Bruno BRESSON | Thierry COUDERT | Hélène DE COUSTIN | Pascal GIRAULT



Jean-Michel MOUGARD | Patrick REIX | Jean-Marie SALANOVA | François SCARBONCHI | Philippe YVIN

Rejoindre l'IGA

©MIJSG/DICOM/PCCHARAUD



En 2025, quatre nouveaux membres ont rejoint l'IGA.

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

En 2025, deux sessions de recrutement ont été organisées pour recruter dans 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 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 écrit personnel de présentation par la candidate ou 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.

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, dont les modalités pourront évoluer en 2026, 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 (Président de la République ou Premier ministre, selon le groupe d'emploi).

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

En 2026, 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.

Table des matières

Éditorial du Chef de l'IGA	1
Sommaire	2

FAITS ET CHIFFRES EN 2025

L'IGA en 2025 : chiffres clés	4
Interview - grand témoin : Marc GUILLAUME	6
Les étapes d'une mission de l'IGA	7
Une année de rencontres	8
Des missions réalisées en majorité avec d'autres inspections générales	10
L'IGA au service de la transition écologique	11
Interview - grand témoin : Céline BERTHON	12

SÉCURITÉ INTÉRIEURE

La sécurisation des JOP 2024 : une réussite indéniable	15
Prévenir les atteintes contre les agents du ministère	16
La maîtrise des frais de justice	17
L'inspection des services de renseignement : une institution singulière	18

CITOYENNETÉ ET SOCIÉTÉ

Améliorer la délivrance des visas	21
Le bilan de la loi CRPR du 24 août 2021	22
Prévenir les violences et apaiser les tensions sur la voie publique	23
Formation continue des cadres supérieurs de l'État et INSP	24
Mission de suivi sur le droit funéraire	25
Interview - grand témoin : Sophie BROCAS	26

SÉCURITÉ CIVILE ET GESTION DES CRISES

Évaluer les dommages et les besoins après le passage du cyclone Chido à Mayotte	29
Audit des moyens aériens de la sécurité civile	30
Prévenir le risque d'avalanches	31
Les services interministériels de défense et de protection civiles (SIDPC)	32
Contrôle de deux associations agréées de sécurité civile	33
Interview - grand témoin : François SAUVADET	34

TERRITOIRES

Les opérateurs de l'État et l'ingénierie territoriale pour les collectivités	37
Les dépenses sociales des départements : trajectoire et perspectives	38
Recomposer les territoires ultramarins soumis au recul du trait de côte	39
Accompagner les territoires ruraux : le programme Villages d'avenir	40
L'attractivité des emplois de direction de l'administration territoriale de l'État	41
Interview - grand témoin : Isabelle JEGOUZO	42

CONTRÔLE ET AUDIT

L'IGA renforcée dans ses moyens de contrôle	45
L'activité d'enquête administrative à l'IGA en 2025	46
La délivrance des titres : allier performance et lutte contre la fraude	48
Le contrôle du suivi des fonds de dotation par les préfetures	49
La maîtrise des risques et l'audit interne au ministère de l'Intérieur	50
Audit de suivi du parc automobile du ministère de l'Intérieur	51
Des missions aux décisions	52

VIE DE L'IGA

Direction de l'IGA	54
Membres du service de l'IGA en fonction en 2025	55
Le travail collégial à l'IGA : groupes référents et référents thématiques	56
De l'arrivée à l'IGA à la première mission	58
Rejoindre l'IGA comme inspectrice générale adjointe ou inspecteur	59
Les compétences professionnelles acquises à l'IGA	60
La formation : une priorité pour l'IGA, depuis l'arrivée jusqu'à la mobilité	61
Des compétences reconnues dans le cadre de mobilités	62
Une communauté professionnelle évoluant dans des univers variés	63
Les valeurs de l'IGA	64
Rejoindre l'IGA comme inspectrice générale ou inspecteur général	65
La commission consultative des établissements de jeux	66
Missions et prérogatives de l'IGA	67
Histoire	68
Interview - Grand témoin : Michel ROUZEAU	69
Départs en retraite	70
Rejoindre l'IGA	71

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : Charles MOREAU

CONCEPTION / RÉDACTION :

Jérôme LETIER, Emmanuel BARBE, Chloé LOMBARD, Adélie RAYNAGUET et Sarah DEVOUCOUX

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

IMPRIMÉ EN FRANCE (Paris)

Mars 2026



Retrouvez
les rapports de l'IGA




Rapport d'activité
2025

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)