

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

**2018**



# Édito



Michel ROUZEAU,  
chef du service de l'IGA

Forte de sa double vocation ministérielle et interministérielle, riche des compétences de ses membres à l'expérience professionnelle diverse, l'IGA a connu en 2018 une activité dense dans ses quatre métiers : contrôle, audit interne, évaluation des organisations et des politiques publiques, appui aux transformations.

La dominante de ses interventions est celle des territoires. Force de propositions pour la réforme de l'organisation territoriale de l'Etat, analyste avertie des politiques mises en œuvre par les collectivités locales, inspection générale de référence dans les outre-mer, l'IGA conseille le gouvernement et appuie les services dans la mise en œuvre de la déconcentration et de la décentralisation.

Les sécurités et la citoyenneté sont au cœur des attributions du ministère de l'intérieur, et donc de l'IGA. Dans le contexte des crises d'ordre public et des étapes du grand débat national qui ont marqué l'année 2018, les travaux de l'inspection prennent un relief particulier, illustré par le présent rapport d'activité.

Les transformations auxquelles sont invitées les organisations publiques conduisent le gouvernement à solliciter l'appui de l'IGA dans la conception et la conduite du changement. L'équipe des inspecteurs a participé en 2018 à la prise en compte des enjeux informatiques et numériques dans la modernisation des services publics, tant au ministère de l'intérieur que dans l'ensemble des domaines d'intervention de l'État.

L'organisation et les missions de la fonction publique font et vont faire l'objet, à l'initiative du Président de la République et du gouvernement, de profondes réformes. La formation et le recrutement des hauts fonctionnaires sont réinterrogés. L'IGA, forte de sa longue histoire mais tournée vers l'avenir, apportera sa contribution à cette réflexion et à la mise en œuvre des décisions qui en seront issues.

Engagée dans un atelier d'innovation où ses membres conçoivent et proposent des évolutions de ses méthodes et de ses outils, elle veille à constamment s'adapter aux exigences du temps présent, au service de ses commanditaires et de nos concitoyens. C'est l'esprit dans lequel ses membres, appuyés par une équipe administrative efficace et compétente, travaillent au quotidien.

# Sommaire

---

**3** Editorial

---

**6** Faits et chiffres en 2018

---

**13** Territoires

---

**33** Sécurité et citoyenneté

---

**48** Annexes

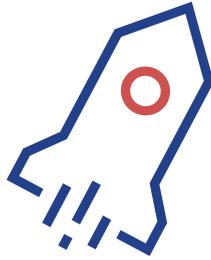
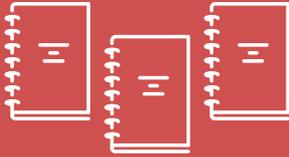
# Faits et chiffres en 2018



© M. SÉDUCOM - D. MENDIBOURE

# | 2018 en chiffres

**115** rapports remis

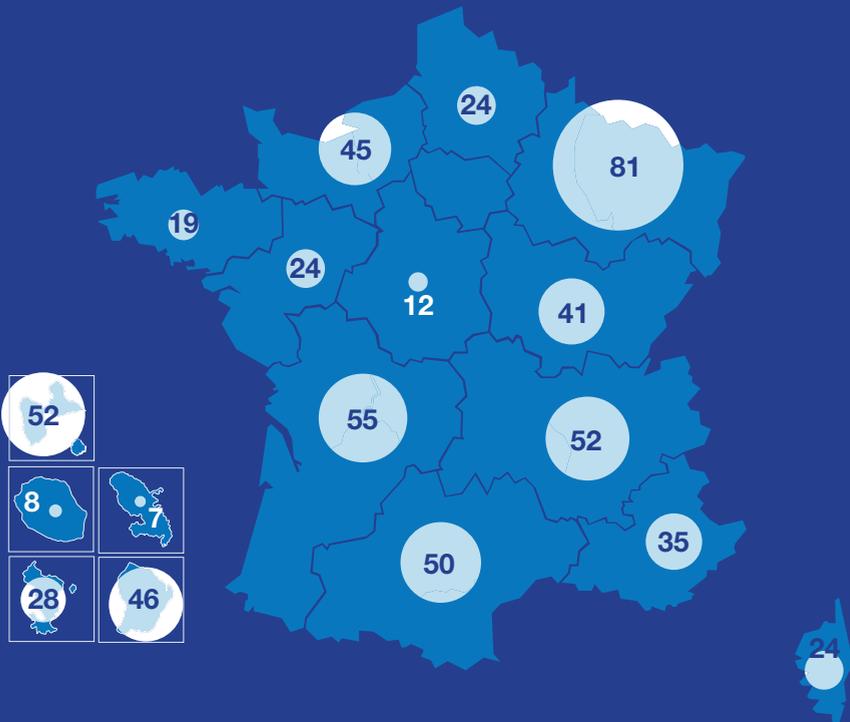


**119**

missions lancées

**694**

jours de déplacement hors Île-de-France



**60**

inspecteurs et inspecteurs généraux en activité à l'IGA



**39**

membres du corps en fonction dans l'administration ou en disponibilité

# 9 missions et fonctions permanentes



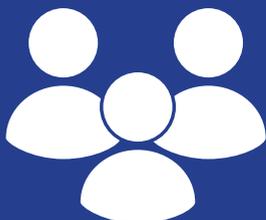
## MISSIONS PERMANENTES

- Évaluation du pilotage des politiques locales de sécurité
- Expertise et contrôle en matière de délivrance de titres réglementaires
- Évaluation des politiques territoriales de sécurité civile
- Évaluation des fondations reconnues d'utilité publique
- Contrôle des moyens liés à l'exercice de la fonction préfectorale
- Comité de pilotage inter-inspections des directions départementales interministérielles
- Évaluation des préfetures

## FONCTIONS PERMANENTES

- Coordonnateur ministériel santé et sécurité au travail
- Coordonnateur des rapporteurs à la commission consultative des jeux de cercles et des casinos

# 6 groupes référents



- Sécurité intérieure
- Réforme de l'État, administrations centrales et territoriales
- Libertés publiques, titres, immigration
- Collectivités territoriales
- Sécurité civile et gestion de crise
- Laïcité et dialogue avec les cultes

# 6

## référents thématiques



- Outre-mer
- Systèmes d'information
- Formation
- Développement durable
- International
- Enquêtes administratives et affaires juridiques

# 2 missions d'audit :

- mission ministérielle d'audit interne
- mission de contrôle des fonds européens



# L'IGA

## en 2018

### Une inspection générale interministérielle

L'inspection générale de l'administration est, avec l'inspection générale des finances et l'inspection générale des affaires sociales, une inspection générale interministérielle de l'État. Elle est chargée de missions d'évaluation des politiques publiques, d'audit de service, d'appui, de conseil et de contrôle. Elle est également le corps d'inspection du ministre de l'intérieur, ce qui explique qu'elle soit directement rattachée au cabinet du ministre et qu'elle bénéficie d'une large autonomie de gestion. Avec la création en 2018 du ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, elle est également l'inspection générale de référence de ce ministère.

**En 2018, 67 rapports ont été réalisés dans le cadre de missions inter-inspections, le plus souvent interministérielles**

### Missions thématiques

L'IGA est particulièrement mobilisée sur certains thèmes : réforme de l'État, libertés publiques, sécurité (sécurité intérieure, sécurité civile, etc.), collectivités territoriales et territoires. Les principaux partenaires de l'IGA (hors ministère de l'intérieur) sont l'inspection générale des affaires sociales (IGAS), l'inspection générale des finances (IGF) et le conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD).

### Missions permanentes

L'IGA organise une partie de son activité autour de missions permanentes et de missions d'audit.

### Modes d'intervention

Par son caractère interministériel, l'IGA peut recevoir mission du Premier ministre ou de tout ministre intéressé, ministre de l'intérieur, ministres chargés des collectivités territoriales, de l'Outre-mer, de la fonction publique, etc., et de tout autre membre du gouvernement.

Le Premier ministre ou le ministre de l'intérieur peut également autoriser l'IGA à intervenir à la demande de collectivités territoriales ou de leurs groupements, de fon-



Séminaire annuel de l'IGA



Travail en ateliers lors du séminaire 2018

datations ou d'associations, d'États étrangers, d'organisations internationales ou de l'Union européenne, pour toutes missions relevant de ses attributions.

L'IGA effectue de nombreuses missions dans le champ des attributions du ministère de l'intérieur, notamment dans celle de la sécurité. Elle le fait souvent avec d'autres inspections générales 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, dans une moindre mesure, avec l'inspection générale de la sécurité intérieure (IGSI).

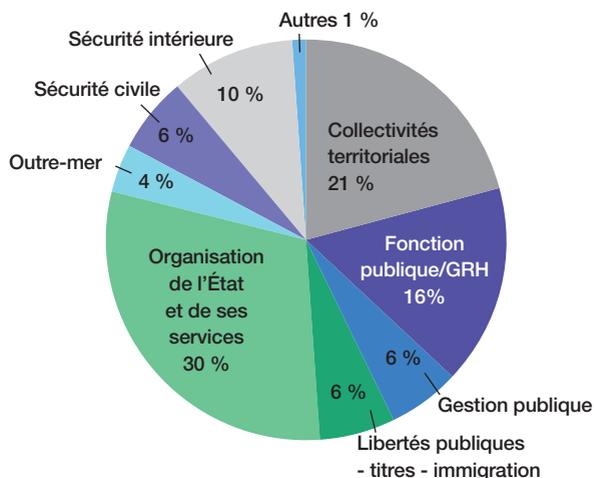
### Indépendance et collégialité

Conformément au statut de l'IGA, les inspecteurs « rendent compte individuellement de leurs missions par des rapports » qui sont transmis aux ministères commanditaires.

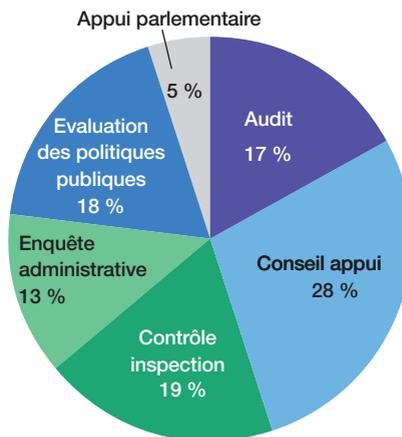
Pour autant, la collégialité est organisée pour chaque mission qui comprend sauf exception au moins deux personnes et souvent davantage pour les missions inter-inspections. L'IGA renforce la collégialité de ses travaux en associant, en plus des membres de la mission, un relecteur « miroir », inspectrice ou inspecteur, inspectrice générale ou inspecteur général. Au-delà, les sept missions permanentes participent à la cohérence des travaux. Enfin, le comité de corps réunit régulièrement l'ensemble des membres de l'IGA pour rendre compte de l'activité de l'inspection, échanger sur les missions et débattre avec un invité extérieur.

Le travail commun est complété par la tenue régulière des travaux des groupes référents qui réunissent, autour d'un coordonnateur, des membres de l'IGA sur ses principaux thèmes d'intervention. En complément, des référents sont désignés pour assurer la veille et la coordination sur des thématiques plus générales.

### Rapports par thèmes en 2018



### Rapports par type en 2018



# Ethique et déontologie

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

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

Elle n'a pas vocation à se substituer aux dispositions législatives et réglementaires qui régissent les activités et comportements

des fonctionnaires et agents publics ni aux règles internes d'organisation du service. Elle s'applique à l'ensemble des personnes en activité au sein de l'IGA qui effectuent des missions. Ses principes demeurent une référence pour les membres du corps qui quittent temporairement le service.

Alain LARANGÉ, inspecteur général honoraire et ancien adjoint au chef de service de l'IGA, assure les fonctions de référent déontologue et peut être consulté par un membre du corps de l'IGA sur l'application ou l'interprétation de la charte de déontologie. Il a été saisi à plusieurs reprises par les membres de l'IGA en 2018



**Alain LARANGÉ,**  
*inspecteur général honoraire,  
réfèrent déontologue*

# Une charte pour les missions inter-inspections

Les chefs des services d'inspection, de contrôle et de conseil se réunissent chaque année pour dresser un bilan des missions interministérielles conjointes. A l'initiative de l'IGA et de l'inspection générale de la justice, ils ont décidé d'adopter une charte des bonnes pratiques à mettre en œuvre lors des missions inter-inspections.

L'IGA, à la suite de précédents travaux et en s'inspirant du protocole de conduite des missions conjointes établi en 2010 entre l'inspection générale des finances et l'inspection générale des affaires sociales, a élaboré un projet de charte qui, après avoir été enrichi par le groupe de travail inter-inspections, a été adopté par l'ensemble des chefs des services d'inspection, de

contrôle et de conseil le 12 octobre 2018. Pour chacune des phases d'une mission, la charte définit les pratiques qui peuvent être mises en œuvre par les inspecteurs missionnés mais également par les directions des services d'inspection et de contrôle. Au-delà de ces pratiques, la charte rappelle les valeurs indispensables au travail collectif telles que l'esprit de loyauté et de respect vis-à-vis des autres membres de la mission et préconise la recherche de consensus afin d'élaborer des conclusions partagées. A défaut, la charte propose des solutions au règlement des désaccords.



**Pascal MATHIEU,**  
*inspecteur de l'administration, secrétaire général  
de l'IGA*

# Un peu d'histoire

## En 1844, Antoinette LECHEVALIER, première inspectrice générale

### La nomination d'une femme, un impératif

La réforme de la captivité pénale de 1839 place les 4 000 détenues des maisons centrales sous la surveillance de religieuses ; les jeunes délinquantes sont quant à elles placées dans des établissements religieux. Or on peut difficilement confier le contrôle du travail des religieuses à des hommes.

La nomination d'une inspectrice apparaît donc comme un impératif. En 1843, le ministre de l'Intérieur nomme Antoinette LECHEVALIER, inspectrice des prisons de femmes. En 1844, elle devient « inspectrice générale ». L'inspection générale des prisons sera, en 1848, une des composantes de l'IGSA, « l'ancêtre » de l'IGA.

### Première femme inspectrice

### générale de France

### Le choix d'une militante de la dignité des femmes détenues

Lorsqu'elle prend ses fonctions, Antoinette LECHEVALIER est une personnalité reconnue pour son action en faveur des femmes détenues. Ses rapports d'inspectrice générale sont empreints de ses convictions, étayées par ses observations de terrain. Opposante farouche à l'emprisonnement cellulaire, c'est-à-dire individuel, des femmes, elle milite pour le développement de l'apprentissage, afin que les femmes libérées trouvent un emploi, et pour le développement du travail des détenues. Ses missions lui donnent aussi l'occasion de dénoncer les conditions de vie et de transfèrement des détenues, les malversations des gestionnaires, de participer activement à la préparation des réformes du système pénitentiaire français.

### Des missions réalisées au péril de sa vie

En 1849, Antoinette Lechevalier est chargée de rétablir l'ordre et la salubrité dans une maison centrale frappée par une épidémie de choléra. Elle séjourne plusieurs semaines dans cet établissement pour y accomplir sa mission.

En 1871, elle est réquisitionnée par les Communards, pour réorganiser la prison de Saint-Lazare et y introduire un service laïque, ce qu'elle fait de bonne grâce malgré les risques encourus. Pendant ses 30 ans de fonctions, son statut restera très inférieur à celui de ses collègues masculins : traitement minoré de 60 %, absence de promotion, interdiction de siéger au Conseil des prisons. Elle sera la seule femme inspectrice générale jusqu'en 1860.

**Alexandre GOHIER DEL RE,**  
*inspecteur général de l'administration,  
président de l'Association de l'IGA*



Le secrétaire d'Antoinette LECHEVALIER



**Interview de Nicole KLEIN, directrice de cabinet du ministre de la transition écologique et solidaire, ancienne préfète de la région Pays de la Loire**

### **Vous avez occupé des fonctions dans les territoires et les ministères ?**

Ce qui caractérise mon parcours professionnel, c'est avant tout mon engagement personnel pour le service public. De mes débuts comme documentaliste à la documentation française à mon dernier poste territorial comme préfète de Loire-Atlantique et de la région Pays de la Loire, j'ai pu aborder de nombreux aspects de la haute fonction publique : la préfectorale, à ma sortie de l'ENA dans plusieurs départements et plus tard comme préfète de trois régions. J'en tire une connaissance profonde du territoire, des femmes et des hommes qui y vivent.

J'ai aussi occupé des postes dans les cabinets ministériels (Premier ministre, communication, culture) et dans les directions centrales (au ministère de l'intérieur, de l'équipement et du travail, etc.). Le travail en centrale me donne une connaissance très utile des capacités et des modalités d'action du gouvernement et des divers services.

### **Quels enseignements en tirez-vous, quelles expériences vous ont marquée ?**

Mon engagement dans le service public peut résonner comme un lieu commun, mais ce n'est pas si simple de porter haut ses convictions. Je considère qu'exercer les responsabilités qui me sont confiées conduit à prendre des décisions, voire des risques, en conscience et dans le respect de la hiérarchie, mais souvent seule devant les différentes options. J'apprécie cette latitude, cette confiance dont j'ai bénéficié dans mes fonctions.

Ainsi, pour mon dernier poste en région, je suis certaine que mon expérience, territoriale et dans les ministères, m'a permis de gérer au mieux la délicate question du projet d'aéroport de Notre-Dame-des-Landes, avec ses dimensions multiples : humaines, sécuritaires, environnementales, etc.

**De ma longue carrière,**

**j'ai acquis – au moins –**

**une certitude : on ne peut pas**

**couper une expérience**

**en tranches**

### **Le conseil général de l'environnement et du développement durable travaille souvent avec l'IGA ?**

Les travaux communs entre le CGEDD, l'inspection du ministère de la transition écologique et solidaire, et l'IGA sont nombreux et fréquents. La constitution d'équipes d'inspections CGEDD-IGA permet d'allier une expertise sur des sujets d'une grande complexité technique et une expertise juridique et administrative. Prendre le temps – même bref parfois – de l'analyse d'une situation et en tirer des préconisations en toute indépendance, c'est une des grandes qualités des inspections générales, dont le travail est trop méconnu. Dans mes fonctions actuelles, je peux apprécier très souvent l'apport des travaux du CGEDD et des inspections générales qui sont un des éléments importants de l'orientation des décisions.



Nicole KLEIN et Anne-Marie LEVRAUT, vice-présidente du CGEDD

# Territoires

## Une vision globale des territoires

### L'IGA, une inspection générale en lien étroit avec les territoires



**Bruno ACAR,**  
inspecteur général de l'administration,  
animateur du groupe référent  
sur les collectivités territoriales

L'IGA a développé une expertise sur les collectivités territoriales, dans des champs variés :

- elle est fortement sollicitée pour analyser l'impact des évolutions institutionnelles initiées par les différentes réformes territoriales ;
- elle s'attache à accompagner les politiques publiques développées avec et par les collectivités territoriales ;
- elle est fortement impliquée dans tous les travaux sur les finances locales.

**L'IGA est, par nature,**

**« l'inspection des territoires »**

L'IGA est membre du comité scientifique de l'observatoire des finances et de la gestion publique locales qui a vocation à « *établir, collecter, analyser et mettre à jour les données et statistiques portant sur la gestion des collectivités territoriales et de diffuser ces travaux afin de favoriser le développement de bonnes pratiques* ».

### Enjeux des travaux de l'IGA en 2018 en relation directe avec les territoires



#### **Accompagner, dans la durée, la mise en œuvre de la réforme territoriale en développant une relation partenariale fondée sur la confiance et la coopération**

Les missions réalisées par l'IGA sur le développement de la décentralisation soulignent combien il est important de ne pas privilégier la contrainte mais promouvoir la coopération des acteurs locaux, librement consentie, dans un cadre conventionnel souple et adaptable, ce qui n'impose pas nécessairement de bouleverser à nouveau la répartition des com-

pétences, mais de l'ajuster aux besoins des territoires. Il convient également de laisser aux acteurs locaux le temps de s'approprier cette nouvelle organisation territoriale.

*Travaux de l'IGA : nouveaux outils au service de la coopération territoriale, évaluation de la mise en œuvre de la gestion des milieux aquatiques et de la prévention des inondations (GEMAPI), mission sur les mineurs isolés étrangers.*



### **Adapter l'action publique aux spécificités des territoires**

L'organisation territoriale comporte trois niveaux de collectivités avec des modes de gouvernance très différents suivant les caractéristiques structurelles, les modes de fonctionnement et les projets politiques. La dynamique de coopération territoriale constitue aussi un élément de différenciation de l'action locale. De fait, « l'alliance des territoires » est susceptible de prendre des formes très différentes d'un territoire à l'autre : binôme État-Région en Occitanie, attention forte aux départements dans les Pays de la Loire, relations privilégiées avec les métropoles de Strasbourg et de Nancy dans le Grand Est, etc.

*Travaux de l'IGA : évolution du système des laboratoires publics départementaux, développement des infrastructures de transport de la Métropole d'Aix-Marseille Provence, rapports sur l'outre-mer, évaluation des politiques territoriales de sécurité civile, séminaire de l'IGA sur la différenciation territoriale, organisation territoriale de l'État en Corse.*

**La dynamique de coopération**

**territoriale favorise**

**la différenciation**

**de l'action locale**



### **Promouvoir une approche globale de l'action publique intégrant la complexité**

L'exercice de l'action publique mobilise des acteurs dont les modalités d'intervention sont de plus en plus imbriquées. Une vision globale s'impose qui passe par une autre approche du service public local confortant le rôle et la légitimité des collectivités territoriales à incarner et porter l'intérêt général et à coordonner les autres acteurs publics dans certains domaines. L'IGA, par sa connaissance des problématiques de terrain et la qualité des relations nouées avec les collectivités territoriales, contribue à aider l'État à mieux penser la déclinaison opérationnelle de ses politiques sur les territoires.

*Travaux de l'IGA : évaluation du volet domicile de la loi d'adaptation de la société au vieillissement, évaluation des services de l'État dans les territoires, préfiguration de l'Agence nationale de cohésion des territoires.*



### **Repenser l'action de l'État dans les territoires et ses relations avec les collectivités territoriales**

La conception tutélaire de la relation de l'État aux collectivités territoriales est de moins en moins compatible avec l'érosion de ses moyens qui peuvent apparaître limités au regard de ceux mobilisés par les grandes collectivités territoriales. Le nouveau Conseil aux territoires offre des ressources qui peuvent constituer un soutien utile dans certains territoires ruraux mais restent limitées par rapport aux moyens mis en place par les départements et les agglomérations. La production de normes s'inscrit dans des processus de régulation de plus en plus contraints. D'indéniables progrès ont été accomplis même si les résultats de la politique en faveur de l'allègement des normes restent très complexes à mesurer.

*Travaux de l'IGA : mission Dominique BUR et Alain RICHARD sur la refonte de la fiscalité locale, création de l'agence nationale de cohésion des territoires, simplification des normes applicables aux collectivités territoriales.*



### Accélérer la mise en place d'une évaluation globale des politiques publiques

Si la culture de l'évaluation a progressé dans les collectivités les plus importantes dont certaines se sont dotées de moyens significatifs pour avancer sur ce sujet, les démarches menées à cet effet sont loin d'être généralisées, hétérogènes dans leurs méthodes et mal connues. Des démarches d'évaluation impliquant plus fortement les collectivités locales et les associations qui

L'exercice de l'action publique

mobilise des acteurs dont

les modalités d'intervention

sont de plus en plus imbriquées

les représentent permettraient d'appréhender l'action publique dans sa globalité, de prendre en compte les contraintes de l'ensemble des acteurs locaux, de faciliter la compréhension et l'acceptabilité de l'exercice et d'associer tous les partenaires dans une démarche élargie et citoyenne.



### Mieux prendre en compte les besoins des usagers

Les conditions d'accès des citoyens aux services publics restent très inégalitaires. Face à ce constat, nombreux sont les acteurs publics qui ont fait de l'accessibilité des services au public une priorité des politiques contractuelles avec leurs partenaires voire ont mis en place des dispositifs spécifiques comme les maisons de services aux publics expérimentées dans certains territoires. Mais l'investissement des différents partenaires dans cette démarche semble très inégal d'un département à un autre. C'est la raison pour laquelle l'IGA a proposé de réaliser en 2019 une mission d'évaluation sur l'accessibilité des services au public.

Une des singularités et un des principaux atouts de l'IGA est sa connaissance et sa proximité des territoires qui s'appuie sur :

- un nombre important de missions effectuées dans les territoires : grandes régions comme territoires ruraux ; services déconcentrés de l'État mais aussi collectivités territoriales et opérateurs locaux ; des missions sur les compétences, les politiques publiques, la gouvernance locale, etc.
- une forte proximité avec l'administration territoriale de l'État (corps préfectoral et services déconcentrés de l'État) ;
- une bonne connaissance de la recomposition de la gouvernance des territoires, de leurs compétences et de leurs finan-

cements ainsi que des problématiques de l'aménagement du territoire ;

- la présence à l'IGA de membres issus des collectivités territoriales qui permettent d'appréhender celles-ci non seulement du point de vue juridique et financier, mais aussi de la gestion ;
- la qualité des relations nouées avec les associations d'élus et les grands acteurs territoriaux.

Dans les nombreuses missions interministérielles effectuées par l'IGA, les commanditaires et les autres inspections générales attendent que l'IGA leur apporte sa connaissance des territoires, des compétences et contraintes de gestion des acteurs publics locaux.

# Séminaire annuel de l'IGA sur la différenciation territoriale



Table ronde sur les dynamiques, les mutations et les innovations dans les territoires

Le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) a accueilli le séminaire annuel de l'IGA consacré, cette année, à la différenciation territoriale.

- La première table ronde, consacrée au cadre institutionnel de la différenciation des territoires, était animée par Sylvie ESCANDE-VILBOIS, inspectrice générale de l'administration, avec la participation de Bruno DELSOL, directeur général des collectivités locales, Vincent POTIER, directeur général du CNFPT et Serge PUGEAULT, professeur des universités;
- La deuxième table ronde, consacrée aux dynamiques, mutations et innovations en œuvre dans les territoires, était animée par Bruno ACAR, inspecteur général de l'administration, avec la participation de Patricia BLANC, directrice générale des services de l'agence de l'eau Seine-Normandie, Xavier DESJARDINS, professeur des universités à la Sorbonne, géographe, Eric DELZANT, président du CSATE et Laurence QUINAULT,

directeur général des services de Rennes Métropole. Serge MORVAN, commissaire général à l'égalité des territoires, a conclu les débats.

Les participants ont ensuite travaillé dans cinq ateliers thématiques :

- l'organisation territoriale de l'État ;
- le dialogue et la coopération entre l'État et les collectivités ;
- la construction d'une culture territoriale commune ;
- l'évaluation des politiques publiques locales ;
- la proximité des services au public.

Michel ROUZEAU, chef du service de l'IGA, en conclusion du séminaire, a partagé quelques réflexions notamment sur la nécessité de dépasser la dialectique État-collectivités territoriales : ces deux acteurs sont confrontés à la même exigence d'agilité face à l'accélération des mutations des enjeux et des besoins.

Plusieurs principes d'organisation doivent permettre de répondre à cette exigence, par exemple :

- la ligne de partage entre le niveau stratégique et le niveau de proximité doit être mieux définie ;
- la maîtrise des protections (protection sociale, sécurité, contrôle des normes, équité...) doit être conservée au niveau central ;
- le principe de subsidiarité doit être davantage promu et appliqué.



Atelier du séminaire de l'IGA

# La fiscalité et la simplification des normes applicables aux collectivités territoriales

## La refonte de la fiscalité locale

L'IGA, l'IGAS et l'IGF ont apporté leur appui à la mission sur les finances locales, co-présidée par M. Alain RICHARD, ancien ministre, sénateur du Val-d'Oise, et M. Dominique BUR, préfet de région honoraire, mandatée par le Premier ministre afin d'établir des propositions sur le pacte financier entre l'État et les collectivités territoriales.

Un premier rapport relatif aux enjeux de maîtrise des dépenses de fonctionnement locales a posé les bases de la nouvelle contractualisation entre l'État et les collectivités territoriales. S'appuyant sur ses propositions, le gouvernement a défini le contenu et les modalités de mise en œuvre des contrats d'objectifs pluriannuels entre l'État et les 322 collectivités territoriales concernées.

Un second rapport sur le financement des allocations individuelles de solidarité a pro-

posé la conclusion d'un accord pluriannuel de stabilisation financière et de solidarité visant à répondre aux difficultés financières rencontrées par les départements. Les recommandations de la mission ont été exposées lors de l'instance de dialogue de la conférence nationale des territoires.

Un troisième rapport sur la refonte de la fiscalité locale présente les éléments d'une réforme d'ensemble permettant de pourvoir à la suppression intégrale de la taxe d'habitation et de proposer des mesures pour rendre la fiscalité locale plus simple et efficace tout en garantissant aux collectivités des ressources prévisibles et dynamiques, cohérentes avec leurs compétences, dans le respect de leur autonomie financière.



**Hélène MARTIN,**  
inspectrice de l'administration

## Pour une simplification des normes

L'IGA a participé aux travaux confiés par le Premier ministre à M. Alain LAMBERT, ancien ministre, président du conseil national d'évaluation des normes (CNEN), et M. Jean-Claude BOULARD, président de Le Mans Métropole), sur la simplification des normes applicables aux collectivités territoriales qui soulignent l'urgence de freiner la production de règles juridiques.

Les mesures mises en œuvre depuis la publication d'un précédent rapport en 2013 ne sont pas suffisantes. Les textes déjà publiés en matière de simplification ne sont pas suivis d'effets concrets. L'inflation des normes en France témoigne ainsi de la « *frilosité* » d'une

société obsédée par « *le principe de précaution* » et d'une administration défendant une « *sacralisation des normes* ». La mission, qui a associé le Conseil d'État et le CGéFi à ses travaux, recommande notamment : la création, à titre expérimental, d'un droit de dérogation des communes ; l'instauration d'une mission permanente de simplification des normes ; le renforcement des pouvoirs et des moyens du CNEN et du médiateur des normes ; l'obligation pour les ministères d'évaluer *ex post* l'efficacité des normes produites.



**Anne BADONNEL,**  
inspectrice de l'administration



## Interview de Serge MORVAN, commissaire général à l'égalité des territoires

### Quels sont les enjeux de l'agence nationale de la cohésion des territoires, ses objectifs, ses ambitions ?

Souhaitée et annoncée par le président de la République et le gouvernement, la création de l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) répond à un double défi.

Le premier, c'est de mettre en œuvre une redéfinition concertée du rôle respectif de l'État et des collectivités territoriales dans la conception et la mise en œuvre de l'action publique au niveau local. Ceci veut dire que nous devons introduire un changement de paradigme pour nos services aussi bien en administration centrale que déconcentrés en favorisant l'émergence des projets locaux, et en renforçant l'action de l'État en matière d'aménagement et de cohésion des territoires. C'est d'ailleurs le sens de la création d'un « grand » ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales.

L'agence, c'est le point de rencontre entre la conception de programmes nationaux, comme « Action cœur de ville » en faveur de la redynamisation des centres-villes de villes moyennes ou « territoires d'industrie » et l'émergence de projets locaux de territoires, portés par les élus et les habitants et dont la vocation de l'agence est de faire en sorte qu'ils aboutissent. Ce qui réunit ces deux démarches, c'est l'approche ascendante qui prend comme point de départ les projets des territoires et qui s'appuie sur la différenciation des actions.

Le second est un enjeu de méthode. Il s'agit de lutter contre la verticalité, le cloisonnement de nos services, de mettre nos actions en cohérence au profit des projets de territoires. Bien évidemment l'agence n'agira pas seule et elle ne détient pas l'ensemble des solu-

tions. Mais elle devra fédérer, coordonner et rassembler autour des projets des territoires. Ce changement de méthode c'est aussi l'idée d'un interlocuteur unique pour les élus, le délégué territorial de l'agence, le préfet.

**L'ADN de l'agence,**

**c'est la mobilisation de tous**

**les acteurs au service**

**des territoires : l'IGA pourra**

**en être un des piliers**

### Quelle part pourrait prendre l'IGA dans leur réalisation ?

L'IGA a été très investie dans l'écriture du rapport de préfiguration de l'agence avec la participation et l'engagement d'une inspectrice générale et d'un inspecteur. Leur mobilisation a largement contribué à ce que le rapport soit le plus prospectif possible et que le lien avec les collectivités locales soit affirmé.

L'IGA a une place importante dans la réalisation des objectifs de l'agence. Tout d'abord en apportant un expertise technique transversale comme elle vient de le faire s'agissant de l'analyse des contrats particuliers ou des plans d'action en faveur de départements (Creuse, Nièvre...) ou des territoires d'intervention spécifique (Sambre-Avesnois-Thiérache ou bassin minier). Cette expertise est très utile pour mieux positionner l'agence et qu'elle rende le meilleur service possible aux acteurs locaux. Mais l'IGA pourra aussi nous apporter un appui méthodologique non négligeable comme le souligne la mission de longue durée d'un membre de l'IGA auprès du préfet des Ardennes.

# L'État et les collectivités territoriales

## La création de l'agence nationale de la cohésion des territoires

L'IGA a participé, avec le conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), à la mission de préfiguration de l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) confiée à Serge MORVAN, commissaire général à l'égalité des territoires. Cette nouvelle agence aura vocation à donner davantage de lisibilité et d'efficacité à l'intervention de l'État dans les territoires en mobilisant et en coordonnant les moyens en ingénierie et en financements au profit des collectivités territoriales bénéficiaires.

L'ANCT, dénommée « France territoires », pourrait, selon le rapport de préfiguration, associer ou intégrer des agences et organismes existants : le commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), l'agence du numérique, l'agence nationale de l'habitat (ANAH), l'agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU), l'établissement public national d'aménagement et de restructuration des espaces commerciaux et artisanaux (EPARECA).

Le rapport propose une transformation profonde des modalités d'intervention de l'État en matière de cohésion des territoires, en soulignant les nécessités de simplification, de déconcentration, d'accélération, de dif-

férenciation et de réorganisation en mode projet. Avec cette agence, l'État doit s'engager pour faciliter la réalisation des projets de territoires et prendre en compte les transformations qui les touchent (transitions écologique, démographique, économique et numérique, notamment).

Des choix d'organisation largement déconcentrée sont envisagés, dont les interventions seraient structurées à partir d'un projet de territoire, dans la plupart des cas à l'échelle d'un département. Ce projet devra être conçu par les élus du territoire en lien avec les habitants et les autres acteurs concernés, en concertation avec le préfet de département. Les ressources humaines et financières nécessaires au fonctionnement de l'ANCT sont détaillées dans le rapport, à partir de différents scénarios plus ou moins intégrateurs. Bien que non publié par le gouvernement, les travaux ont reçu une large diffusion qui a notamment contribué au débat sur la proposition de loi portant création d'une agence nationale de la cohésion des territoires.



**Sylvie ESCANDE-VILBOIS,**  
*inspectrice générale de l'administration,  
adjointe du chef du service de l'IGA*



## Mineurs non accompagnés : mission avec l'assemblée des départements de France

Selon l'assemblée des départements de France, plus de 50 000 jeunes étrangers se disant mineurs ont fait l'objet d'une évaluation de minorité et d'isolement par les départements en 2017, soit deux fois plus qu'en 2016. Près de 15 000 mineurs non accompagnés (MNA) ont été confiés l'an dernier aux services de l'aide sociale à l'enfance sur décision judiciaire, soit trois fois plus qu'en 2014.

Face à cette forte augmentation des charges des départements, la mission IGA, IGF, IGJ, IGAS a été chargée d'identifier des solutions opérationnelles pour l'évaluation et la mise à l'abri des MNA, dans le respect des engagements internationaux de la France mais aussi de la soutenabilité budgétaire pour les financeurs.

Elle propose un socle commun d'actions, notamment : constituer prioritairement une offre supplémentaire d'hébergement, allonger le délai maximum d'évaluation de 5 à 25 jours ; élaborer un cahier des charges national pour harmoniser les modalités d'évaluation sur l'ensemble du territoire national ; mettre en place un système

national de reconnaissance biométrique des jeunes déjà évalués majeurs.

Au-delà de ces mesures, la mission a formulé deux scénarios de réformes possibles quant au partage de responsabilités, sur la base de 50 000 jeunes évalués en une année : l'un fondé sur une amélioration de la compensation financière attribuée aux départements par l'État ; l'autre, sur un transfert de compétences, l'État devenant juridiquement responsable de l'accueil provisoire d'urgence des MNA et de leur évaluation.

Des moyens humains supplémentaires seraient alors nécessaires, les ressources disponibles dans les services déconcentrés de l'État n'étant pas dimensionnées pour assumer cette nouvelle compétence; une offre spécifique d'hébergement devrait également être mise en œuvre et, selon la mission, des plateformes d'évaluation inter-départementales créées.



**Marie-Hélène DEBART,**  
*inspectrice générale de l'administration*



## La répartition des compétences en matière de santé, de salubrité et d'hygiène publiques



Cette mission s'inscrit dans le cadre de la loi « Évolution du logement, de l'aménagement et du numérique » (ELAN), dans le champ portant strictement sur l'habitat indigne.

Elle fait le constat de la complexité des responsabilités juridiques des intervenants (État, collectivités territoriales) - plusieurs codes ayant généré des procédures complexes, sans cohérence d'ensemble et laissées à l'appréciation des acteurs de terrain - et, par ailleurs, de l'évolution de l'intercommunalité.

Le sujet sensible du transfert des pouvoirs de police spéciale vers le président de l'EPCI ne doit pas constituer un frein pour améliorer la lutte contre l'habitat indigne. La difficulté majeure pour l'exercice intercommunal de la compétence habitat indigne et des polices administratives qui lui sont attachées porte sur la capacité à mobiliser une expertise technique et juridique. Cette expertise est indispensable pour faire coexister trois impératifs : lutter contre l'habitat insalubre ; améliorer la santé publique ; permettre la libre administration des collectivités territoriales.

La mission, associant l'IGF et l'IGAS, préconise le renforcement de l'expertise comme premier préalable à toute évolution des compétences des intercommunalités à fiscalité propre. La mutualisation sous différentes formes est une solution ; l'externalisation des prestations d'expertise en est une autre. L'échelon départemental et son ingénierie pourraient également être utilisés, si l'échelle intercommunale s'avérait inadaptée. Parallèlement, la définition des périmètres d'action et des responsabilités de chaque acteur doit être améliorée et clarifiée afin de les rendre plus lisibles ; une décentralisation de cette compétence pourrait être envisagée, au regard des orientations du gouvernement en matière de logement. La simplification des procédures doit être engagée.



**Corinne DESFORGES,**  
*inspectrice générale de l'administration*



**Bénédicte RENAUD-BOULESTEIX,**  
*inspectrice de l'administration*

# Administration territoriale de l'État

## Organisation de l'état-major des préfetures de région

A la demande du ministre de l'intérieur, une mission conjointe (exercice sans précédent) de l'IGA et du conseil supérieur de l'appui territorial et de l'évaluation (CSATE) sur l'organisation de l'état-major préfectoral dans les préfetures de région a permis de mener, pour la première fois depuis l'entrée en vigueur de la réforme des régions, une réflexion complète sur le nouveau mode de gouvernance régionale de l'État.

Cette mission a été conduite personnellement par le chef du service de l'IGA, Michel ROUZEAU, et le président du CSATE, Eric DELZANT, avec des collègues de ces deux services (Dominique LACROIX pour l'IGA).

### Une réponse à la complexité et à la superposition des défis auxquels sont confrontés les préfets de région

La loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, tout en réduisant sensiblement les disparités démographiques entre régions métropolitaines, a créé des circonscriptions d'une taille inédite par leur superficie, leur population ou le nombre de départements qui les composent.

Deux blocs de régions se distinguent désormais : les grandes régions fusionnées, proches par leur taille et leur population de certains pays de l'Union

européenne et sièges de grandes métropoles internationales, et des régions de taille moyenne, dont certaines fusionnées, de moindre ampleur. Dans des territoires recomposés où la simple question des déplacements et de leur durée crée des difficultés inédites, l'accumulation des compétences des préfets de région – préfets de département mais aussi parfois de zone, de massif, de bassin, de façade, voire dotés de responsabilités internationales – suscite une nouvelle donne qui induit des pratiques de gouvernance régionale variables.

La montée en puissance de la fonction régionale entraîne une multiplication des instances de concertation collective. Les relations entre préfets de régions, préfets de département, directeurs régionaux tendent vers un nouvel équilibre. La nécessité de replacer encore plus nettement les préfets de régions au cœur de l'action de l'État apparaît clairement. Dans ce contexte, les recommandations de la mission s'inscrivent dans un contexte certes contraint, mais qui autorise des marges de manœuvre. Elles portent notamment sur la redistribution des responsabilités au sein de l'équipe préfectorale régionale, les modalités de la gouvernance stratégique nationale, ou encore les responsabilités managériales du préfet de région vis-à-vis de ses collègues de département.

Enfin, à l'heure de la différenciation territoriale, la mission IGA-CSATE a la conviction que la modularité des solutions d'organisation territoriale peut constituer, dans un cadre national de gouvernance homogène, une réponse à la complexité et à la superposition des défis auxquels sont confrontés les préfets de région.

### Focus territoriaux

En 2018, l'IGA a contribué aux réflexions sur l'organisation des services déconcentrés de l'État en Corse (Sylvie ESCANDE-VILBOIS, Hervé MASUREL et Frédéric GARNIER) et en Île-de-France (Baudouin D'HARCOURT).



## Missions inter-inspections sur les directions départementales interministérielles

L'IGA coordonne le comité de pilotage inter-inspections (CGEDD, CGAAER, IGJS, IGSCCRF et IGAS) et les missions sur l'organisation et le fonctionnement des directions départementales interministérielles (DDI). Le cinquième rapport de synthèse concerne les missions effectuées dans 17 DDI de 16 départements et 9 régions : 9 directions départementales des territoires (DDT) et de la mer (DDTM) ; 2 directions départementales de la cohésion sociale (DDCS) ; 4 directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) ; 2 directions départementales de la protection des populations (DDPP).

Globalement, le constat des missions est celui de pratiques managériales satisfaisantes, mêlant concertation, réflexions partagées sur la stratégie et l'organisation de la DDI à travers la réalisation ou l'actualisation d'un projet de service et des tableaux de bord permettant de suivre l'évolution de l'activité de la direction. Des mutualisations entre administrations ont été réalisées avec succès, notamment en matière immobilière,

mais leur avancée semble atteindre un palier. Les différents rapports soulignent la satisfaction globale à l'égard des prestations rendues par les services interministériels départementaux de systèmes d'information et de communication (SIDSIC) mais également les conséquences très pénalisantes des insuffisances de réseau et les difficultés d'interopérabilité entre systèmes.

S'agissant de la mise en œuvre des politiques publiques, les missions sont toujours accomplies mais de façon parfois dégradée. L'évolution des missions, notamment dans le champ urbanisme et aménagement et la montée en puissance des intercommunalités suscitent des attentes renouvelées auxquelles les directions s'adaptent plus ou moins vite et selon leurs ressources en fonction de leur organisation et du profil de leurs agents.

**Sylvie ESCANDE-VILBOIS,**  
*inspectrice générale de l'administration*  
**Dominique LACROIX,**  
*inspecteur général de l'administration en service extraordinaire*

## Une étape importante de l'évolution de l'administration territoriale de l'État

Le gouvernement a demandé aux préfets de région de faire des propositions pour une meilleure organisation de l'administration territoriale de l'État, en réaffirmant l'importance du niveau départemental dans la mise en œuvre des politiques publiques. Ces préoccupations, comme les propositions faites dans ce cadre par les préfets, font écho à de nombreux travaux de l'IGA ces dernières années.

La mission coordonnée en 2018 par l'IGA pour une meilleure articulation entre le niveau régional et le niveau départemental de l'État a montré que la confortation du niveau départemental de l'État passait désormais par la recherche résolue et territorialement cohérente des interdépartementalités possibles. L'équilibre entre les deux niveaux d'administration territoriale de l'État ne doit pas être rompu au profit des services régionaux, au prétexte du maintien des compétences

comme de l'optimisation dans l'emploi des moyens disponibles. Il en va de la capacité de l'État d'adapter ses politiques aux réalités des territoires, comme de la nécessité de rester réceptif aux difficultés et aux besoins des citoyens.

La décision de fusionner le budget de fonctionnement des préfetures avec celui du fonctionnement des secrétariats généraux aux affaires régionales, des directions régionales et des directions départementales interministérielles, conjuguée à la décision de créer des secrétariats généraux communs aux services de l'État présents dans le département constitue la seconde évolution structurante de 2018.



**Werner GAGNERON,**  
*inspecteur général de l'administration,*  
*animateur du groupe référent réforme de l'État,*  
*administrations centrale et territoriale*

# Eau : ressource et risques

## L'eau potable en Guadeloupe

Cette mission conjointe IGA-IGF-CGEDD incarne le particularisme des missions d'inspection ultramarines.

D'abord, parce qu'il s'agit d'un problème très concret, touchant à l'une des fonctions collectives les plus vitales, le besoin d'eau potable. Malgré une ressource abondante en eau sur la Côte-au-vent, la Basse-Terre, parmi les plus élevées au monde, avec un potentiel disponible de 7 000 m<sup>3</sup> par habitant et par an (3 000 m<sup>3</sup> dans l'hexagone), la Guadeloupe connaît une situation de crise sévère, avec la multiplication des tours d'eau et coupures. A ceci s'ajoutent des budgets des services d'eau exsangues, avec des recettes faibles et des charges de personnel élevées et une organisation des compétences en matière d'eau ne répondant ni à une logique hydraulique, ni à une logique d'exploitation. Cette situation a entraîné une exaspération de la population, avec la constitution de collectifs d'usagers, menant des actions de force (barrages routiers, intrusion dans des services publics et blocages de ceux-ci), et mettant en accusation les responsables politiques et administratifs insulaires.

Le deuxième intérêt de la mission était de constituer un laboratoire de l'évaluation publique avec la réunion rare de compétences diverses :

- compétences d'ingénieurs généraux des ponts et chaussées pour diagnostiquer la situation des réseaux d'eau, de la source jusqu'au robinet, avec des visites in situ des usines de traitement, des conduites d'adduction ;
- compétences d'un inspecteur général des finances pour appréhender la complexité des financements y afférents ;
- compétences d'un IGA pour cerner les enjeux juridiques, institutionnels et politiques du sujet.

La troisième originalité de la mission résidait dans la forte contrainte politique de cette mission, décidée personnellement par le Président de la République qui a consacré une large partie de son déplacement dans ce territoire au thème de l'eau potable, fort des conclusions de la mission.

Aujourd'hui, le plan « Eau Guadeloupe », proposé par la mission d'inspection, aux mains du préfet et de la mission nationale « Plan eau DOM » du ministère chargé de la transition écologique, est en voie de réalisation.



**Marc-René BAYLE,**  
*inspecteur général de l'administration  
en service extraordinaire*



## La gestion des milieux aquatiques et de la prévention des inondations

Les ministres de l'intérieur et de la transition écologique et solidaire ont demandé à l'IGA et au CGEDD de procéder à l'évaluation des conséquences de la mise en œuvre des compétences dans le domaine de la gestion des milieux aquatiques et de la prévention des inondations (GEMAPI).

Le rapport établit que les assouplissements introduits par la loi du 30 décembre 2017 relative à l'exercice des compétences des collectivités territoriales dans le domaine de la GEMAPI permettent désormais d'aborder, de façon sereine, la mise en œuvre de cette compétence dans l'ensemble du territoire. Même si les malentendus ne sont pas tous dissipés, la prise de cette compétence par les établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre (EPCI-FP) s'organise dans un climat apaisé.

Le message unanime reçu par la mission est simple et clair : ne touchons plus le fragile édifice ainsi construit et laissons-lui le temps de la maturité. Il existe en effet un consensus implicite pour ne pas modifier la répartition des compétences actée par le législateur et laisser les dynamiques de coopération en cours faire émerger, avec l'appui de l'État, les derniers ajustements nécessaires. La mission a toutefois constaté que la GEMAPI est encore, pour certaines collectivités territoriales, une compétence dont la mise en œuvre reste très largement subie. Le clivage est marqué selon la taille des intercommunalités entre les

EPCI-FP de petite taille à dominante rurale, ceux de taille moyenne et les métropoles. La montée en charge de la taxe GEMAPI, qui ne couvre que 35% de communes, est rapide.

Dans ce contexte, la mission recommande, en premier lieu, un positionnement de l'État plus volontaire pour assurer un réel suivi de la GEMAPI et finaliser la structuration de cette nouvelle compétence dans les territoires où une solution consensuelle n'a pu être trouvée. Elle propose les réponses à certaines problématiques spécifiques (digues domaniales, grands fleuves, zones littorales, territoires ultramarins, zones de montagne).

Les questions de gouvernance paraissent, pour la plupart, en voie de règlement. Au-delà, il apparaît nécessaire de prendre en compte certains enjeux d'ordre démocratique (choix du niveau de protection) et institutionnel (dialogue entre l'État et les collectivités territoriales). Cela renvoie aussi à la cohérence de la politique de l'eau, de l'environnement et de l'aménagement du territoire. Après les délais nécessaires à la stabilisation des dispositions encadrant l'exercice de cette compétence, la mission est confiante dans la capacité des acteurs de terrain à faire émerger les solutions adéquates.



**Bruno ACAR  
et François SCARBONCHI,**  
*inspecteurs généraux  
de l'administration*





## Interview de Sandrine GAUDIN, secrétaire générale des affaires européennes (SGAE)

### Quels sont les enjeux du contrôle des fonds européens et plus particulièrement du FEDER ?

Les contrôles menés par l'autorité d'audit jouent un rôle primordial dans l'utilisation des fonds. Ils permettent en effet de garantir « l'exhaustivité, l'exactitude et la véracité des comptes » qu'il s'agisse de contrôles d'opération, de la validation des comptes annuels, ou des vérifications du système de gestion et de contrôle. Ils permettent également d'attester de la cohérence et de la qualité de l'organisation mise en place par l'autorité de gestion pour mettre en œuvre les fonds.

Ainsi, l'assurance de la légalité et de la régularité des dépenses conditionne le remboursement des fonds à l'État membre par la Commission européenne, d'une part, et, d'autre part, assure la protection des intérêts financiers de l'Union européenne. Au-delà de ces aspects financiers, cette palette large et très opérationnelle de contrôles, qui l'oblige à rentrer dans le détail des opérations, de leur instruction et de leur gestion, permet à l'autorité d'audit d'avoir une vision globale et concrète sur l'exécution des fonds. Cela constitue une source d'analyse qualitative importante.

### A quelles évolutions faut-il s'attendre en matière de contrôle des fonds européens, pour la période post-2020 ?

Dans son projet de règlement pour le cadre 2021-2027, actuellement en cours de

négociation, la Commission européenne a souhaité réduire la charge administrative pesant sur les différentes autorités de gestion et sur les bénéficiaires. Ainsi, le nombre de contrôles et d'audits devrait être réduit grâce notamment au développement de l'audit unique et au renforcement du principe de proportionnalité.

L'assurance de la légalité

et de la régularité

des dépenses conditionne

le remboursement des fonds

européens

Au-delà de la sphère purement audit, une autre proposition de modification pourrait affecter le travail de la CICC : le remplacement de l'autorité de certification par une « fonction comptable ». L'internalisation de cette fonction par les autorités de gestion aura des conséquences sur l'organisation de la CICC qui s'appuyait sur le travail des directions régionales des finances publiques (DRFiP) pour valider les comptes annuels. Ce travail des DRFiP contribuait aussi à l'amélioration de la qualité des comptes des autorités de gestion. Ainsi, pour la période 2021-2027, la CICC devra tenir compte de ces évolutions et revoir ses relations avec les autorités de gestion des fonds.

# Contrôler et accompagner l'utilisation des fonds européens



L'IGA contrôle la mise en œuvre des fonds européens pour le compte de la commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC), autorité d'audit des fonds européens en France.

L'année 2018 constitue une année de montée en puissance de l'utilisation des fonds européens en France, et corrélativement de leur contrôle. Les travaux de la mission de contrôle de l'utilisation des fonds européens de l'IGA ont donc suivi un rythme soutenu.

**A travers l'audit de l'utilisation  
des fonds structurels  
européens, l'IGA est en prise  
directe avec les régions**

Dans le cadre de missions conjointes, l'IGA et l'IGAS audient respectivement la mise en œuvre du Fonds européen de développement régional (FEDER) et du Fonds social européen (FSE), gérés par les régions. En 2018, l'IGA a participé à l'audit de 26 programmes opérationnels du FEDER et s'est déplacée dans 8 régions. L'enjeu de ces audits est considérable : il s'agit de sécuriser l'utilisation des 9,5 milliards d'euros alloués à la France sur la période 2014-2020 pour financer des projets de développement économique, de développement durable, d'innovation, etc.

L'IGA a aussi poursuivi sa mission d'audit de l'utilisation du fonds asile, migration et intégration et du fonds sécurité intérieure, gérés par le ministère de l'intérieur. Ces fonds représentent près de 700 millions d'euros sur sept ans. La cellule d'audit des fonds européens de l'IGA participe aux réflexions sur l'avenir de la gestion des fonds après 2020.

**Jean-Pascal COGEZ,**  
*inspecteur général de l'administration, vice-président  
de la CICC, responsable de la cellule Europe*



© MI-SGDICOM - D.MENDIBOURE

Membres de la mission de contrôle de l'utilisation des fonds européens (de gauche à droite) : Alma ROUDE, Jean-Pascal COGEZ, Isabelle FRANCOIS, Marc-Etienne PINAULT, Marie-Grâce LUX, Héloïse VADON, Hélène MARTIN



## Interview d'Emmanuel BERTHIER, préfet, directeur général des outre-mer

### Quelles sont les relations entre la DGOM et l'IGA ?

La DGOM est surnommée « le petit Matignon » compte tenu de son champ d'intervention, par essence interministériel. La DGOM est également le seul département ministériel dont le champ d'intervention est territorialement circonscrit. Le croisement de ces deux éléments implique une grande complexité dans le traitement des sujets qui touchent à l'outre-mer.

Pour apporter des réponses opérationnelles à tous ces enjeux stratégiques, le regard et les propositions de l'IGA sont, à ce titre, particulièrement utiles. L'expertise et la hauteur de point de vue de ses membres sont des atouts précieux pour la Ministre et la DGOM.

L'IGA intervient régulièrement en outre-mer sur des thématiques et dans des cadres très divers. Je pense aux missions d'évaluation relatives à la gestion de l'eau en Guadeloupe, au transfert du foncier en Guyane ou encore à la démonétisation du RSA à Mayotte et en Guyane qui nous permettent de poser les jalons de l'action publique dans ces domaines.

Mais l'IGA est également intervenue dans plusieurs missions d'appui : notamment sur le sujet de l'ingénierie des collectivités territoriales dans le cadre des Assises des outre-mer ou par la participation à la mission interministérielle auprès du préfet, délégué du gouvernement à Mayotte dans un contexte particulièrement difficile.

### Quelles sont vos attentes concernant l'IGA en 2019 ?

Les sujets d'actualité se prêtent évidemment à des missions, mais nous souhaitons également que l'IGA nous aide dans l'évaluation de politiques structurantes et pour apporter une réflexion sur des enjeux stratégiques pour lesquels il est souvent difficile à une administration centrale de consacrer du temps.

Je citerais trois missions potentielles : l'évaluation des conséquences économiques d'une réforme de l'octroi de mer, l'organisation de la police nationale en ce qui concerne les outre-mer (au niveau central et territorial) et l'évaluation des plans « Chlordécone » et « Sargasses » qui sont des préoccupations majeures de l'État dans les Antilles.



Les sargasses, une préoccupation majeure

# | Outre-mer

« Les missions d'inspection en outre-mer sont singulières par rapport à celles conduites dans l'hexagone, protéiformes en ce qu'elles mobilisent des compétences diverses, sensibles en ce qu'elles sont souvent le débouché de mouvements sociaux ou de catastrophes naturelles, concrètes qui touchent à des fonctions collectives déficientes et politiques, au sens noble du terme, avec des enjeux humains

forts. Le tout conduisant les missionnaires à quitter quelques certitudes ancrées sur les bords de Seine et à adopter une attitude sensible, curieuse et ouverte aux méandres d'une réalité ultramarine bariolée. »

**Marc-René BAYLE,**  
*inspecteur général de l'administration  
en service extraordinaire*

## La mobilisation de l'IGA sur les outre-mer a été exceptionnelle ces trois dernières années, avec 29 missions

Faisant suite à un rapport parlementaire, auquel l'IGA a apporté sa contribution, la loi sur l'égalité réelle outre-mer rappelle dans son exposé des motifs « la place singulière que les outre-mer occupent dans la République française ». Elle souligne que les différences observées pour ce qui concerne le produit intérieur brut (PIB) par habitant, l'indice de développement humain, les inégalités de revenu, de pauvreté, ou encore de décrochage scolaire justifient une action vigoureuse en faveur de l'égalité réelle pour les outre-mer.

L'IGA est particulièrement active sur les sujets intéressant les outre-mer, à travers des missions dont la majorité concernent ces retards qu'entend corriger la loi égalité réelle :

- faiblesse de l'organisation administrative et de ses moyens d'action ;
- échec de politiques publiques qui sont pourtant au cœur de l'action publique comme la lutte contre la délinquance, le logement ou l'insécurité routière ;
- fréquents retards dans le déploiement d'infrastructures publiques essentielles ;

- difficulté des territoires à concevoir des stratégies de développement économique pertinentes adaptées aux réalités locales.

En 2018, deux départements ont plus particulièrement été concernés par les 11 missions réalisées par l'IGA outre-mer, Mayotte et la Guyane qui, à eux deux, ont bénéficié de 6 d'entre elles : missions techniques (le dossier de retraite de Mayotte, la situation du Mémorial ACTe de Pointe-à-Pitre, le financement du logement social), missions à enjeux politiques sensibles (par exemple, l'évaluation des allègements fiscaux et sociaux, le transfert du foncier de l'État et les grands projets miniers en Guyane à la suite du mouvement social du printemps 2017, les besoins liés au cyclone Irma à Saint-Martin et Saint-Barthélemy, la pollution au chlordécone aux Antilles), missions d'appui aux représentants de l'État (Mayotte, Guyane sur la démonétisation du RSA) ou au ministère des outre-mer (préparation des assises de l'outre-mer).

**Dominique LACROIX,**  
*inspecteur général de l'administration  
en service extraordinaire*

# L'IGA mobilisée pour les territoires de Mayotte et de la Guyane

## L'IGA mobilisée en appui au gouvernement au travers de ses missions à Mayotte

- Mission d'étude de faisabilité de la démo-nétisation du revenu de solidarité active (RSA) dans le cadre de la recentralisation du dispositif en Guyane et à Mayotte (Rémi DUCHENE, inspecteur général de l'admini-stration et Marie-Grâce LUX, inspectrice générale de l'administration).
- Mission d'appui de l'IGA au préfet de Mayotte (Dominique LACROIX, inspecteur général de l'administration)
- Mission d'appui au délégué du gouver-nement à Mayotte (Nicolas CLOÛET, inspecteur de l'administration)

## Des nominations de membres de l'IGA

- Maxime AHRWEILLER, inspectrice de l'ad-ministration, a rejoint le secrétariat général pour les affaires régionales de Mayotte en novembre 2018, en qualité d'adjointe au SGAR, chargée de la coordination des financements publics.
- Mejdî JAMEL, inspecteur de l'administra-tion, a été nommé chargé de mission auprès du directeur général des outre-mer, chargé de Mayotte, en juillet 2018.

## Enjeux socio-économiques et environnementaux des grands projets miniers en Guyane

La Guyane a un potentiel de production d'or de plusieurs centaines de tonnes. A la diffé-rence des pays voisins, situés dans la même zone géologique, elle n'a pas, sur son terri-toire, d'exploitation minière de grande taille opérant en roche massive suivant un mode industriel.

Au-delà du cas particulier du projet « Montagne d'Or », le gouvernement a demandé à l'IGA, au CGEDD et au CGE d'étu-dier les conditions d'éventuelles exploitations minières de ce type en Guyane. La mission inter-inspections analyse ainsi, au regard des meilleures pratiques internationales, les retombées de ce type de projet et en évalue leurs impacts environnementaux et sociétaux.

La mission émet des recommandations pour le développement de grandes mines d'or en Guyane qui portent sur les enjeux socio-éco-nomiques, la minimisation de l'impact environnemental et des risques, l'accepta-bilité des projets pour une exploitation de la ressource dans la durée.



**Marc-Etienne PINAULDT,**  
*Inspecteur général de l'administration  
en service extraordinaire*



## Secrétaire générale des Terres australes et antarctiques françaises (TAAF) : un poste opérationnel dans un territoire hors norme

La collectivité « sui generis » des TAAF est atypique : mi-collectivité, mi-services de l'État, interministériel par essence, fonctionnant à 80 % sur fonds propres, sans élus, sans habitants permanents... allant du pôle Sud (la Terre Adélie) à 12° de latitude Sud (dans les îles Eparses) en passant par les îles australes (Kerguelen...). Outre une présence de souveraineté dans des espaces stratégiques, les TAAF assurent la préservation de l'environnement, la gestion des ressources halieutiques et permettent la présence scientifique. Isolés et hostiles, ces territoires ont connu jusque dans les années 1950 des tentatives avortées et dramatiques d'exploitation économique et de présence humaine.

Accepter sans condition

les lois de la nature

y constitue un défi

toujours recommencé

Aujourd'hui, une présence est assurée au prix d'un déploiement logistique n'existant nulle part ailleurs sur le territoire français : affrètement de deux navires porte-hélicoptères (le navire océanographique Marion DUFRESNE et le brise-glace L'Astrolabe), soutien aérien des forces armées françaises, etc.

Placé sous l'autorité du préfet, administrateur supérieur de la collectivité, le secrétaire général met en musique l'activité des directions spécialisées de la collectivité et leur bonne articulation avec leurs nombreux partenaires, publics comme privés. Le quotidien est éminemment opérationnel. Il impose le maintien d'un contact « à distance » avec les équipes sur le terrain, situées à 5 jours minimum de navigation lorsqu'elles ne sont pas totalement inaccessibles. En position d'autorité, il faut trouver un équilibre permanent entre protection de l'environnement, exploitation des ressources marines et préservation des vies humaines. Accepter sans condition les lois de la nature y constitue un défi toujours recommencé : œuvrer dans les TAAF enseigne les réactions d'urgence mais aussi l'humilité et les limites à l'action humaine... en pleine mer du Sud par des creux de 12 mètres ou bloqué par la banquise.

Un profil d'inspecteur de l'IGA était adapté pour ce type de poste, la collectivité ayant fait l'objet de plusieurs rapports de cette inspection qu'il convenait de mettre en œuvre. Il en ressort la nécessaire opérationnalité des recommandations que doivent formuler les inspections et corps de contrôle mais aussi la certitude que les mécanismes de contrôle, interne comme externe, sont indispensables.



**Anne TAGAND,**  
*inspectrice de l'administration, secrétaire générale des Terres australes et antarctiques françaises entre 2016 et 2018, actuellement sous-préfète de Châteaulin.*



Le Marion Dufresne au large de la baie du marin à Crozet



## **Interview de Marie-France MONEGER-GUYOMARC'H, ancienne directrice de l'inspection générale de la police nationale (IGPN)**

### **Parmi les 14 missions conduites conjointement par l'IGA et l'IGPN en 2018, lesquelles vous ont le plus marquée ?**

Deux audits ont été particulièrement utiles. Celui de la paie des fonctionnaires de la police nationale, car les inspections ont pu conclure, pour une fois, à un fonctionnement satisfaisant. Celui du parc automobile de la police et de la gendarmerie, également, car il a permis de poser un diagnostic objectif sur un sujet de récriminations récurrentes.

### **Quelle est votre conception de la coopération entre l'IGA et l'IGPN ?**

J'ai véritablement voulu la développer lorsque j'ai pris la tête de l'IGPN, il y a six ans. Je trouve que la manière de travailler de l'IGA, avec rigueur et indépendance, est un modèle pour l'IGPN. C'est pour cette raison que j'ai souhaité que les nouveaux arrivants à l'IGPN soient formés par l'IGA. Dans les missions, cette collaboration, incarnée par des équipes pluridisciplinaires, est indispensable.

### **A quels sujets l'IGA et l'IGPN devraient-elle travailler conjointement à l'avenir ?**

J'en identifie au moins deux. La modernisation des outils de gestion, tout d'abord. Pour piloter la dépense publique, les ges-

tionnaires ont besoin d'outils plus précis leur permettant de faire des projections à cinq ou dix ans. Il faut généraliser les outils de comptabilité analytique et utiliser l'intelligence artificielle pour exploiter les données récoltées. Le deuxième sujet qui pourrait mobiliser les inspections concerne l'organisation territoriale de la police. La déconcentration budgétaire voulue par la LOLF n'a pas été mise en œuvre et les chefs de service ne disposent pas des leviers dont ils ont besoin pour exercer de façon crédible leur fonction de manager. A cet égard, les propositions du rapport du préfet Patrice BERGOUIGNOUX, « Sécurité horizon 2025 », élaboré avec le concours de l'IGA et de l'IGPN, notamment, et remis au ministre de l'Intérieur en 2014, conservent toute leur actualité : sur un territoire donné, il faut un directeur de la police nationale unique disposant d'une autorité complète sur l'ensemble des services et de véritables marges de manœuvre budgétaire et RH.

### **Comment les inspections peuvent- elle gagner en efficacité ?**

Au fil des années, j'ai pu constater que l'IGPN et l'IGA collectaient une masse importante d'informations à travers les enquêtes, les audits... Prendre le temps de recroiser ces données permettrait d'identifier des difficultés naissantes, des signaux faibles, et de nourrir des recommandations à l'attention des décideurs politiques.

# Sécurité et citoyenneté

## | Sécurité intérieure

En 2018, les questions de sécurité intérieure sont restées au cœur des travaux de l'IGA. Une mission sur cinq lancées en 2018 s'inscrit dans cette thématique. Plusieurs missions d'évaluation de politiques publiques ont été menées sur :

- le continuum de missions et de responsabilités en matière de sécurité entre les différents acteurs que sont les forces de sécurité intérieure, les polices municipales et les acteurs privés de sécurité (mission d'appui à deux parlementaires) ;
- les mesures de sécurité dans les établissements d'enseignement supérieur (Jean-Marie PAULOT et Aurélien ARDILLIER) ;
- les coûts et le financement de la sûreté maritime et portuaire (Clotilde VALTER) ;
- l'audit de sûreté et de sécurité de la gare du Nord en 2018 – cette démarche d'audit de sûreté et de sécurité de grands sites pourrait se poursuivre en 2019 avec une zone portuaire ;
- la lutte contre l'usage illégal des brouilleurs (Frédéric PERRIN et Jean-Patrick RIDAO) ;
- l'évaluation des politiques locales de sécurité (PLS) du Bas-Rhin, de la Charente-Maritime et de l'Oise, dans le cadre de la mission permanente menée conjointement avec les inspections générales de la police et de la gendarmerie nationales – en 2018, l'accent a été mis sur la mise en place de la police de sécurité du quotidien, la prévention de la radicalisation et la lutte contre le terrorisme, le continuum de sécurité et la mutualisation des moyens.

L'IGA a également fortement contribué aux réflexions sur la transformation publique dans le champ de la sécurité intérieure au travers de missions consacrées aux moyens de fonctionnement des forces de sécurité intérieure, plus

particulièrement sur :

- la paye des fonctionnaires de la police nationale (Jean-Pierre DALLE et Adrien PRAUD) ;
- le recrutement dans les principaux corps de la police et de la gendarmerie nationales ;
- le respect des plafonds de la masse salariale de la police et de la gendarmerie nationales, mission conduite avec l'IGF (Joël FILY, Ladislav VERGNE et Adrien PRAUD) ;
- la substitution des personnels actifs par des personnels administratifs, techniques et scientifiques dans la police et la gendarmerie nationales (Werner GAGNERON, Hélène DE COUSTIN et Gwenaëlle LE SERRE) ;
- la mutualisation des centres nationaux des unités cynotechniques, motocyclistes et montagnes des forces de sécurité (Philippe DEBROSSE et Jacques FOURNIER) ;
- la réduction des effectifs des cabinets et états-majors de la police et de la gendarmerie nationales (Alexandre GOHIER DEL RE et Joël FILY) ;
- audit du parc automobile du ministère de l'intérieur (Olivier DIEDERICHS et Nicolas GERAUD).

Dans le cadre du comité Action Publique 2022, l'IGA a apporté son appui et ses propositions de réforme au groupe de travail sur les politiques régaliennes, s'appuyant sur des recommandations formulées dans ses rapports.



**Jacques SCHNEIDER et Philippe LAMY,**  
*inspecteurs généraux de l'administration,  
animateurs du groupe référent « sécurité  
intérieure »*



**Laurence GOUTARD-CHAMOUX,**  
*inspectrice de l'administration, secrétaire du groupe  
référent « sécurité intérieure »*



## Interview de Christian PROTAR, secrétaire général de l'inspection des services de renseignement (ISR)

### Quel est le rôle de l'ISR ?

L'ISR constitue un réservoir d'expertise et une force d'analyse pour évaluer les politiques publiques du renseignement et de la lutte contre le terrorisme dans tous leurs aspects et pour aider les décideurs à en définir les contours dans un contexte particulièrement tendu. Les inspecteurs de l'ISR conservent leurs attributions dans leur corps et leur administration de rattachement. Ils doivent être habilités à connaître des informations au niveau très secret-défense. Le champ d'investigation de l'ISR comprend les six services spécialisés de renseignement - dont la direction générale de la sécurité intérieure - mais également l'Académie du renseignement et l'ensemble des services qui relèvent, pour la quasi-totalité, du ministre de l'intérieur.

### Présentation de l'ISR

Créée en 2014, l'ISR est placée sous l'autorité directe du Premier ministre. Elle est composée de membres de l'inspection générale des finances, de l'inspection générale de l'administration, du contrôle général des armées, du conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies et de l'inspection générale de la justice.

### Quelle est la participation de l'IGA à l'ISR ?

L'IGA est absolument indispensable au fonctionnement de l'ISR et l'expertise de ses membres, en particulier leur habitude des missions interministérielles et leur connaissance des thématiques de sécurité intérieure, est précieuse. Par ailleurs - je voudrais en témoigner - ces compétences apportées par les membres de l'IGA sont unanimement estimées par les collègues des autres inspections et reconnues par les commanditaires. Réciproquement, je crois savoir que les missions qui sont conduites dans le cadre de l'ISR, par la sensibilité des sujets abordés et leur caractère transverse et original, sont très appréciées des membres de l'IGA qui y prennent part. Depuis 2015, l'ISR a d'ores et déjà été sollicitée à huit reprises pour la réalisation de missions d'étude, de conseil ou de contrôle ; chaque fois un membre de l'IGA y participait et cette participation ne se démentira pas lors des missions qui vont être lancées en 2019.

**L'IGA participe à l'ensemble**

**des missions de l'inspection**

**des services de renseignement**



# Forces de sécurité intérieure, polices municipales et acteurs privés de sécurité : quel continuum de sécurité ?

Très souvent, il est tentant de réduire les métiers de la sécurité à ceux exercés par les policiers et les gendarmes nationaux. Si nos concitoyens peuvent être très satisfaits des compétences de ces 250 000 professionnels, ils doivent savoir qu'exercent à leurs côtés près de 21 500 policiers municipaux et plus de 165 000 agents privés de sécurité. A l'heure où la sécurité est plus que jamais devenue l'affaire de tous, la qualité de l'articulation entre chacun des acteurs, public comme privé, national comme local, est une préoccupation essentielle. Il suffit d'organiser ou d'assister à un événement public, ou même d'observer des scènes de la vie quotidienne, pour constater leurs rôles et leurs apports.

**Parce qu'elles seront confortées**

**dans leurs compétences,**

**les forces concernées**

**se verront confiées**

**de nouvelles responsabilités**

C'est sur la base de ce constat que les deux députés, Jean-Michel FAUVERGUE et Alice THOUROT, ont été chargés par le Premier ministre d'une mission visant à réfléchir à la notion de continuum de sécurité entre ces acteurs, à laquelle la mission a substitué le concept de sécurité globale. L'IGA a été sollicitée pour accompagner les deux parlementaires pendant leurs travaux.

S'appuyant sur un constat lucide des forces et des faiblesses de chaque partenaire des forces de sécurité de l'État, la mission a dressé des recommandations transversales au dispositif et propres à chaque intervenant.

La mission est arrivée à la conclusion que les polices municipales comme la sécurité privée allaient être renforcées. Elle propose donc de les accompagner en renforçant la formation des personnels et en structurant une vraie filière des métiers de la sécurité, au sein de laquelle des passerelles seront facilitées. Parce qu'elles seront confortées dans leurs compétences, les forces concernées se verront confiées de nouvelles responsabilités. En contrepartie, l'État sera en mesure d'exercer un contrôle plus approfondi. La mission l'a souligné : ce sont bien les forces de sécurité de l'État qui continueront à assurer la cohérence d'ensemble du dispositif. Les missions régaliennes qu'elles accomplissent ne sont pas susceptibles de transferts, ni de délégation. Ceci suppose, en parallèle, de conforter la capacité des acteurs locaux de l'État à définir les moyens de la coopération qu'ils souhaitent mettre en œuvre, sans les enfermer dans des schémas qui seraient imposés par le niveau central. C'est parce que le travail partenarial sera renforcé et que sa qualité sera excellente que les forces de l'État pourront demain mieux encore qu'aujourd'hui se consacrer aux priorités dont elles sont investies.



**Xavier GiGUET,**  
*inspecteur de l'administration*

# Sûreté et sécurité des grands sites : la gare du Nord

En 2018, l'IGA, l'IGPN et l'IGGN ont évalué l'organisation de la sûreté et de la sécurité publique dans l'enceinte et aux abords de la gare du Nord. Elle présente en effet des enjeux de sûreté et de sécurité majeurs.

Classée parmi les premières gares du monde en termes de trafic, elle accueille plus de 250 millions de voyageurs chaque année. C'est un carrefour intermodal majeur de la capitale où coexistent trains à grande vitesse desservant la France, le Royaume-Uni, la Belgique et les Pays-Bas, trains de grande ligne, TER, Transilien, RER et métro. Elle s'étend sur un espace de 80 000 m<sup>2</sup>, avec 110 commerces. Près de 3 000 personnes y travaillent chaque jour. Dans un tel espace, il est important de prévenir et réprimer la délinquance, assurer la sécurité des passagers, lutter contre les trafics, lutter contre le terrorisme et contrôler les flux migratoires.

Une multitude d'acteurs, relevant notamment du ministère de l'intérieur, intervient pour assurer ces différentes missions : brigade des réseaux franciliens, commissariat du 10<sup>ème</sup> arrondissement, service national de la police ferroviaire (PAF), direction régionale des douanes, services internes de sécurité de la SNCF et de la RATP ou encore sociétés de sécurité privée. L'IGA a été chargée d'établir un état des lieux de l'organisation de ces différents services, de leur efficacité et de leur coordination, afin de s'assurer que la sûreté et la sécurité de la gare du Nord sont pleinement assurées.



**Jacques FOURNIER,**  
*inspecteur général de l'administration*



**Amélie PUCCINELLI**  
*inspectrice de l'administration*



# Sécurité civile

## vers une mission permanente d'évaluation des politiques territoriales

### Une évaluation centrée sur la gestion des risques dans un territoire et pour sa population

Les travaux de l'IGA sur la sécurité civile et sur les collectivités territoriales ont fait émerger un double concept :

- analyser l'intégralité du cycle de gestion des risques : prévention, planification, entraînement, intervention, retour d'expérience ;
- se placer du point de vue de la protection des territoires et des activités qui y sont menées par la population, les entreprises ou les institutions. Toute évaluation doit se concentrer sur les résultats perçus par les bénéficiaires ultimes de la politique publique examinée.

### Les premiers enseignements valident une méthode innovante

Les départements d'Eure-et-Loir et de la Vendée ont été sélectionnés en 2018 pour expérimenter la méthode d'évaluation. Les acteurs locaux sont demandeurs d'une vision d'ensemble qui leur permet de mieux situer la place qui revient à chacun et le sens de l'effort à produire. Cette demande concerne en particulier les associations agréées, les collectivités territoriales et les entreprises productrices de risques, mais également le SDIS. Les tests terrain ont permis de mesurer à

quel point ce sont les situations de crise qui révèlent le mieux la « valeur » produite par la politique publique de sécurité civile et le rôle essentiel du représentant de l'État comme chef de cette politique.

A la suite de cette première phase, la création d'une nouvelle mission permanente de l'IGA consacrée aux politiques territoriales de sécurité civile est envisagée.



**Philippe CANNARD et Philippe SAUZEY,**  
*inspecteurs généraux de l'administration, animateurs du groupe référent sécurité civile et gestion de crise*



# Inondations dans l'Aude : une démarche collective de retour d'expérience

Les inondations qui ont lourdement affecté le département de l'Aude le 15 octobre 2018 et leurs graves conséquences humaines et économiques ont conduit les ministres de l'intérieur et de la transition écologique et solidaire à demander à l'IGA et au CGEDD de mener une mission conjointe de retour d'expérience sur les territoires touchés par ces intempéries.

L'enjeu principal de cette mission consistait à identifier les mesures qui permettraient de renforcer la préparation, la protection et la résilience des territoires et des populations, au niveau du département, mais aussi de manière plus large dans l'ensemble du bassin, de l'arc méditerranéen, voire au niveau national pour des crues à cinétique rapide de même ordre.

Les deux inspections se sont attachées à analyser tout le spectre de cette crise majeure, depuis les mesures de prévention déjà mises en place, la prévision météorolo-

gique et hydrologique, le processus d'alerte des acteurs locaux et des populations, la gestion de crise proprement dite et enfin la phase post-crise dont la gestion s'inscrit dans la durée.

Les déplacements sur le territoire ont permis de confronter les points de vue de l'ensemble des acteurs étatiques, territoriaux et associatifs et d'impulser une démarche collective de retour d'expérience. Cette démarche permettra, outre les propositions générales de la mission de nature à améliorer la résilience des territoires, d'établir un plan d'action concret et priorisé pour le département de l'Aude.



**Isabelle GUION DE MERITENS,**  
*inspectrice générale de l'administration*



**Dominique LACROIX,**  
*inspecteur général de l'administration  
en service extraordinaire*



# Aide médicale d'urgence et secours à personnes : l'apport d'une comparaison européenne

En 2018, l'IGA et l'IGAS ont évalué le dispositif français de traitement des appels d'urgence, en particulier la coordination entre les sapeurs-pompiers et les SAMU sur le secours à personne et l'aide médicale urgente. Afin d'esquisser des pistes d'évolution, les inspections ont analysé les expériences menées dans plusieurs pays européens en matière de plateformes communes de réception des appels et de numéros uniques. Cette démarche comparative a donné lieu à trois constats.

**La spécificité française**  
**tient davantage à un plus**  
**grand recours aux numéros**  
**d'urgence par la population**

L'existence de plusieurs numéros d'urgence correspondant aux différents types d'urgence, en plus du 112 européen, n'est pas une spécificité française : 13 États membres de l'Union européenne ont trois numéros séparés, tandis que 11 ont adopté le 112 comme numéro unique pour les urgences et 4 comme numéro unique pour les urgences médicales et incendies.

La spécificité française tient davantage à un plus grand recours aux numéros d'urgence par la population (0,95 appel par habitant contre 0,59 en moyenne européenne). Cela tient notamment à l'absence de généralisation d'un ou des numéros spécifiques pour orienter les appels non-urgents. En Europe, de nombreux pays ont mis en place un numéro national pour recevoir des conseils médicaux, 24h/24 ou aux heures de la permanence des soins.

Autre spécificité française, la réponse aux appels d'urgence est moins « protocolisée » que dans d'autres pays européens, en particulier s'agissant des urgences médicales. Les pays étudiés (Belgique, Norvège, Pays-Bas, Portugal et Suède) considèrent que l'utilisation de protocoles pour répondre aux appels d'urgence de santé permet d'assurer une réponse conforme à l'état de la science et homogène sur tout le territoire. Plusieurs pays sont aussi plus avancés dans le recours aux outils numériques pour recevoir des appels d'urgence. La Belgique, la Finlande ou le Danemark ont par exemple développé des applications permettant aux citoyens d'envoyer aux services d'urgence leur géolocalisation et des photos.

**Pierre BOURGEOIS et Amélie PUCCINELLI,**  
*inspecteurs de l'administration*

**112**  
NUMÉRO D'APPEL  
D'URGENCE EUROPÉEN  
Si vous êtes victime ou témoin d'un accident dans un pays de l'Union Européenne

**17**  
**POLICE  
SECOURS**  
Pour signaler une infraction qui nécessite l'intervention immédiate de la police

**114**  
NUMÉRO D'URGENCE  
POUR LES PERSONNES  
SOURDES ET  
MALENTENDANTES  
Si vous êtes victime ou témoin d'une situation d'urgence qui nécessite l'intervention des services de secours. Numéro accessible par fax et SMS

**15**  
**SAMU**  
LE SERVICE D'AIDE MÉDICALE URGENT  
Pour obtenir l'intervention d'une équipe médicale lors d'une situation de détresse vitale, ainsi que pour être redirigé vers un organisme de permanence de soins

**18**  
**SAPEURS-  
POMPIERS**  
Pour signaler une situation de péril ou un accident concernant des biens ou des personnes et obtenir leur intervention rapide

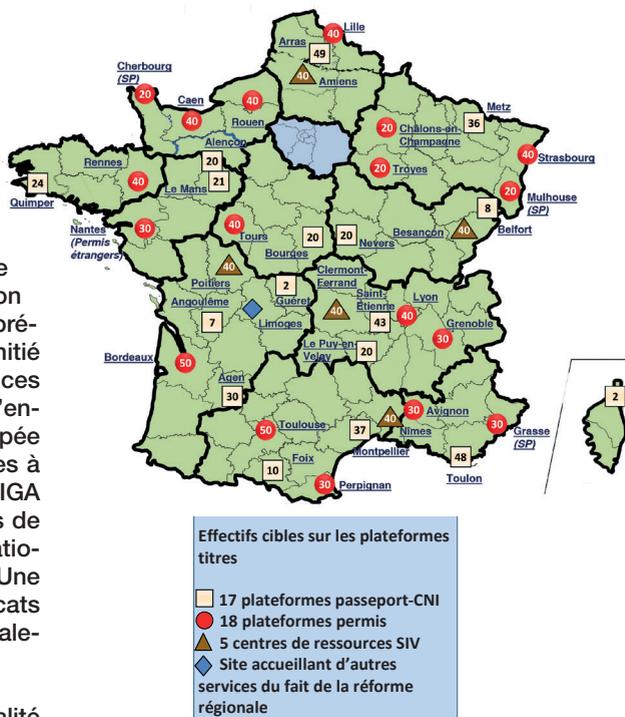
# Services aux usagers

## Dématérialisation de la délivrance des titres

A la demande du ministre de l'intérieur, l'IGA a évalué la mise en place des centres d'expertise et de ressources « titres » (CERT), intervenue dans le cadre de la profonde réforme de la délivrance des cartes nationales d'identité (CNI), passeports, permis de conduire et certificats d'immatriculation des véhicules (cartes grises). Le plan préfecture nouvelle génération (PPNG) a initié la dématérialisation de la délivrance de ces deux derniers titres, l'ensemble des demandes étant regroupée dans des CERT, plateformes spécialisées à échelle interdépartementale. En 2018, l'IGA a évalué les CERT instruisant les permis de conduire et ceux chargés des cartes nationales d'identité et des passeports. Une mission sur les CERT dédiés aux certificats d'immatriculation des véhicules a également été lancée.

Ces trois missions ont analysé la réalité du déploiement de ces nouvelles procédures, les difficultés rencontrées, tant sur l'organisation, les ressources humaines et informatiques, que sur la qualité du service rendu à l'utilisateur et la lutte contre la fraude. La mission sur les CERT « CNI et passeports » a plus particulièrement examiné l'impact de la réforme sur les mairies qui continuent à recevoir les demandeurs en face à face.

Les rapports proposent des mesures de simplification pour faciliter l'accueil et les démarches des citoyens, une adaptation de l'allocation des moyens par site, une amélioration de l'ergonomie des téléprocédures et de l'accueil de proximité des usagers rencontrant des difficultés. Ils donnent également des orientations en matière de lutte contre la fraude. L'IGA accompagne ainsi la mise en œuvre du changement par des propositions concrètes, appuyées sur des constats de terrain.



- **Rapport d'évaluation des CERT « cartes nationales d'identité et passeports »**, établi par Marianne BONDAZ, inspectrice générale de l'administration, Marie-Grâce LUX et Ladislas VERGNE, inspecteurs de l'administration.
- **Rapport d'évaluation des CERT « permis de conduire »** établi par Marianne BONDAZ et Joël FILY, inspecteurs généraux de l'administration, et Laurence GOUTARD-CHAMOIX, inspectrice de l'administration.
- **Rapport d'évaluation des CERT « cartes grises »** établi par Rémi DUCHENE, inspecteur général de l'administration, et Sophie PLANTÉ, inspectrice de l'administration.



**Marianne BONDAZ**,  
inspectrice générale de l'administration,  
animatrice du groupe référent libertés publiques,  
titres et immigration



**Interview de Valérie PENEAU, inspectrice générale de l'administration, directrice du programme interministériel identité numérique**

**Quelle est la mission confiée à la direction de programme ?**

Le ministre de l'intérieur, la garde des sceaux et le secrétaire d'État chargé du numérique ont fixé comme objectif de concevoir et de mettre en œuvre, pour l'ensemble des citoyens, des étrangers en situation régulière et des personnes morales, un parcours d'identification numérique de niveau de garantie élevé, au sens du règlement européen e-IDAS.

La France est en retard par rapport à ses partenaires européens, or l'identité numérique est porteuse d'enjeux considérables en matière de souveraineté, de croissance économique, de transformation numérique de notre société, d'inclusion.

**Quelles sont les étapes déjà franchies et celles à venir ?**

L'année 2018, marquée par le déroulement des Assises de l'identité numérique, a permis de définir le scénario qui doit conduire à offrir la solution technique. Nous entrons désormais dans la phase opérationnelle du programme avec la constitution d'une équipe de maîtrise d'œuvre. La solution proposée s'appuiera sur la future carte nationale d'identité électronique (CNIe) compte tenu du règlement européen en cours d'adoption et elle pourra servir au développement d'offres complémentaires (d'identité et de service) par le secteur privé.

**L'identité numérique est porteuse d'enjeux considérables en matière de souveraineté, de croissance économique, d'inclusion**

**Comment s'analyse la contribution de l'IGA à la direction de programme ?**

Elle est déterminante. J'en assure la direction et nous bénéficions, depuis le début, de l'apport d'un inspecteur, Damien REBERRY, dans le cadre d'une mission d'appui.

L'IGA contribue également en termes d'expertise par l'intermédiaire de ses missions - par exemple sur les modèles économiques de l'identification numérique.

Nous portons enfin un autre positionnement avec une forte dimension transverse et bien sûr interministérielle car il ne s'agit pas seulement d'un sujet régalien mais d'un formidable accélérateur de transformation publique affectant l'ensemble des services publics, État et collectivités territoriales.

# Enjeux informatiques et numériques

Les enjeux informatiques et numériques sont très présents dans les rapports de l'IGA. En 2018, plus de cinq missions ont été conduites dans ce domaine. Plus largement, la question des systèmes d'informations est présente de très nombreux travaux de l'IGA, ce qui a conduit l'inspection à nommer un référent dédié.

Le référent « système d'information » remplit une mission de formation auprès des inspecteurs de l'IGA, mais aussi d'autres inspections, en matière d'audit des systèmes d'information. Cette formation s'est révélée nécessaire face à la multiplication d'interventions de l'IGA dans des contextes d'échecs de projets informatiques.

## Les enjeux informatiques et numériques sont très présents dans les rapports de l'IGA

Le référent a également vocation à conduire des audits de systèmes d'information. Parmi les missions marquantes auxquelles il a participé figurent l'audit de raccordement du ministère de l'intérieur à l'opérateur national de paye (ONP), la mission réalisée après les attentats du Bataclan sur les systèmes d'information liés aux contrôles aux frontières et aux contrôles d'identité ou, plus récemment la mission réalisée avec l'IGPN dans le domaine de la coopération policière et judiciaire internationale. Il dispense aussi conseils et appui dans ce domaine aux missions de l'IGA, auxquelles il ne participe pas.

### Sélection de missions dans le domaine numérique conduites ou lancées en 2018

- Stratégie de ressources humaines de la filière numérique et systèmes d'information et de communication de l'État (Pierre BOURGEOIS et Philippe DEBROSSE)
- Renforcement de la lutte contre le racisme et l'antisémitisme sur Internet (Philippe CANNARD)
- Création d'une direction du numérique et d'un service ministériel des achats au ministère de l'intérieur
- Enjeux de la supervision des véhicules autonomes (Maxime TANDONNET et Stéphanie BOISNARD)

Par l'intermédiaire de son référent, l'IGA est représentée dans les principales instances de gouvernance des systèmes d'information du ministère de l'intérieur, à savoir le comité stratégique des SIC, présidé par le directeur de cabinet du ministre et le comité ministériel des SIC, présidé par le secrétaire général. Le rôle du référent dans ces instances consiste à éclairer les débats et à rappeler aux participants l'existence de certains travaux. Dans un contexte où les acteurs changent très souvent au sein des directions métiers et des directions techniques, ce rôle de mémoire et de vigie que permet l'ancienneté et l'expertise demeure indispensable.



**Pierre BOURGEOIS**,  
inspecteur de l'administration, référent systèmes  
d'information

# Transformation publique au ministère de l'intérieur : achats et numérique

Dans le cadre du plan de transformation ministériel, le ministre de l'Intérieur a demandé à l'IGA d'apporter son appui à la création d'un service ministériel des achats (SMA) et d'une direction du numérique (DNUM), en identifiant précisément les moyens concourant aux fonctions achat et numérique et en établissant des propositions d'organisation et de missions pour les deux nouvelles structures.

Ces réformes d'ampleur doivent permettre de regrouper des services spécialisés et de mutualiser des compétences jusqu'à présent très dispersés au sein du ministère tout en garantissant la non régression de la qualité de service rendu à l'administration et aux forces opérationnelles, dont les besoins et contraintes sont multiples.

La mission a établi une cartographie des crédits et des effectifs des fonctions achat et numérique au niveau central. Elle a recommandé le développement d'une véritable stratégie ministérielle permettant d'améliorer le pilotage des politiques et de renforcer les mutualisations. Elle a proposé des principes d'organisation visant à allier une plus grande efficacité dans la satisfaction des besoins des « clients », y compris en situation de crise, tout en tenant compte

Ces réformes d'ampleur

doivent permettre

de regrouper des services

spécialisés et de mutualiser

des compétences

des spécificités des différents métiers du ministère. Enfin, elle a souligné la nécessité de rendre le SMA et la DNUM attractifs, afin de conserver et d'attirer des compétences actuellement très recherchées sur le marché de l'emploi.



**Jean-Pierre BATESTI et Nicolas GERAUD,**  
*inspecteurs généraux de l'administration,*  
**Nathalie GIMONET et Hélène MARTIN,**  
*inspectrices de l'administration,*  
**Stéphanie BOISNARD,**  
*chargée de mission,*  
**Adrien PRAUD,**  
*auditeur.*

# | Action culturelle

## Les services déconcentrés du ministère de la culture

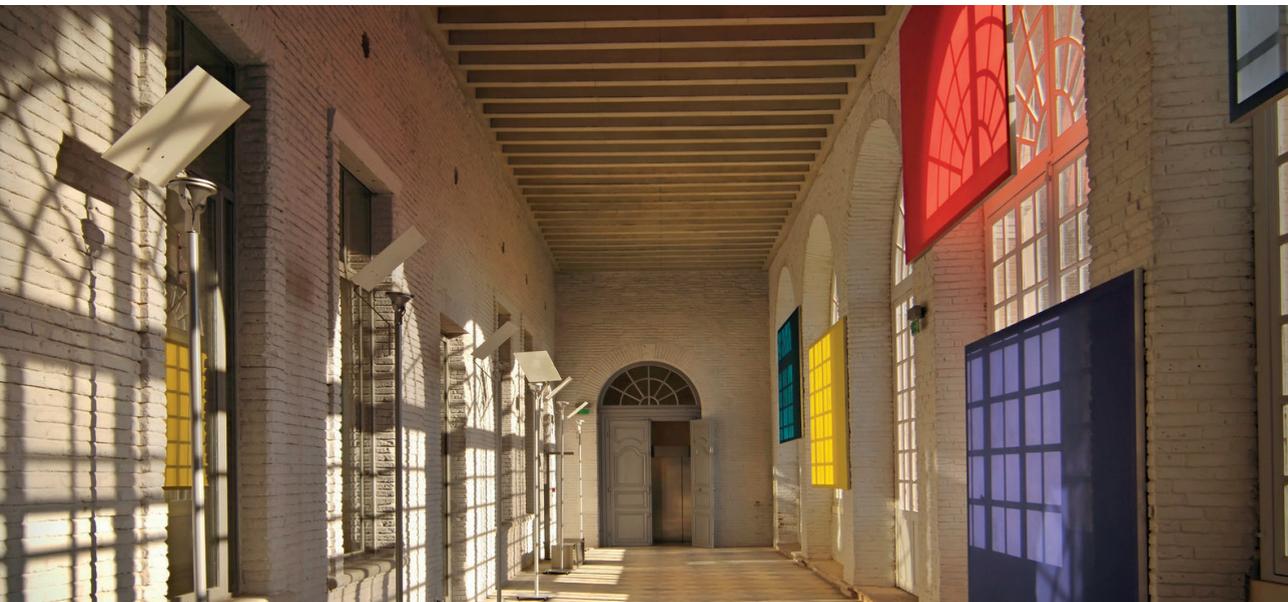
L'IGA, avec les inspections des affaires culturelles (IGAC) et des finances (IGF) ont été missionnées pour établir une revue des missions des directions régionales des affaires culturelles (DRAC) et formuler les propositions d'évolutions qui leur paraîtraient pertinentes.

Les DRAC sont considérées comme les seules administrations à détenir dans les territoires une expertise technique et scientifique ainsi qu'un savoir-faire juridique nécessaires à la mise en œuvre de la réglementation, de la protection et de la valorisation du patrimoine matériel et immatériel. Elles sont aussi attendues pour leur expertise artistique à même d'objectiver la qualité et la portée d'un projet, en le resituant dans le contexte national et international. Dans une dynamique de co-construction de projets culturels entre l'État et les collectivités territoriales, l'apport de la DRAC exerce un véritable effet levier.

Toutefois, la réforme territoriale de 2015 a mis en lumière de nombreuses fragilités préexistantes qu'elle a accentuées, l'étendue des nouveaux territoires constituant un défi pour l'accomplissement des missions. Face à ces mutations rapides, les DRAC n'ont pas été suffisamment accompagnées et soutenues par l'administration centrale, notamment en matière de gestion des ressources humaines ou de moyens informatiques.

La mission a souligné un risque de dégradation rapide des directions régionales qui pourrait priver le ministère de la culture de ces outils pour diffuser les politiques culturelles de l'État. C'est pourquoi elle préconise un ensemble de neuf mesures destinées d'une part à revitaliser le fonctionnement des DRAC et les rendre plus efficaces, d'autre part à ré-articuler la relation DRAC-administration centrale.

**François SCARBONCHI et Arnaud TEYSSIER,**  
*Inspecteurs généraux de l'administration*



Direction régionale des affaires culturelles d'Occitanie, grande galerie avec l'oeuvre de Cécile BART, « Fenêtres sur cour »

## Les perspectives d'évolution du centre caribéen de mémoire de la traite et de l'esclavage

Le ministère de la culture et le ministère des outre-mer ont saisi l'IGAC et l'IGA d'une mission sur les perspectives d'évolution du Mémorial ACTe (MACTe), centre caribéen d'expression et de mémoire de la traite et de l'esclavage situé en Guadeloupe, inauguré en 2015 par le Président de la République. Le conseil régional, qui a porté ce projet pour l'essentiel des coûts, avec le soutien de l'État et de l'Union européenne, en a confié la gestion à une société d'économie mixte patrimoniale dans le cadre d'un marché public.

La mission a mis en évidence l'important potentiel du MACTe mais a souligné les évolutions nécessaires pour garantir son

succès et sa pérennité passant notamment pas la création d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC). Afin d'ouvrir davantage le MACTe sur son environnement et sur l'ensemble du territoire national, la mission suggère d'associer à l'EPCC, outre la région – qui est à l'origine du projet – la commune de Pointe-à-Pitre, la communauté d'agglomération Cap-Excellence, le département et l'État.



**Richard SAMUEL,**  
*inspecteur général de l'administration en service  
extraordinaire*



**Gabriel MORIN,**  
*inspecteur de l'administration*



# Cultes : l'IGA structure ses réflexions et ses missions

Dans un contexte de réémergence du fait religieux, l'IGA mène des travaux réguliers dans le domaine des cultes, avec la création d'un groupe spécifique de réflexion sur ce sujet. Son analyse a porté récemment sur les modalités de concours des collectivités territoriales à l'édification des lieux de culte et sur les nouveaux enjeux du droit funéraire.

## Le fait religieux mérite une analyse spécifique

La réémergence du fait religieux, qui est aujourd'hui pour l'essentiel le fait de la religion musulmane - même si d'autres formes ou courants de spiritualité ont repris également de la force ou expriment davantage leurs revendications les plus traditionnelles, et s'il existe aussi d'autres religions dites émergentes - met en question le principe constitutionnel de laïcité et le dispositif de la loi de 1905 sur lequel reposent la cohésion de la société française et le système de valeurs qui la fonde.

## L'IGA structure ses analyses avec la création d'un groupe référent relations avec les cultes

L'IGA a intensifié ses réflexions dans le domaine des cultes depuis 2016. Ses travaux, tels que ceux sur le dialogue interreligieux, le droit funéraire et les outils de concours des collectivités aux lieux de culte, contribuent notamment à l'instance de dialogue et des assises territoriales de l'islam. En 2018, l'IGA a créé un groupe référent relations avec les cultes accueillant régulièrement des personnalités extérieures afin :

- de recenser les éléments d'une politique publique claire et structurée (état du droit, moyens humains et compétences requis pour l'administration, ressources existantes dans le monde de l'université et de la recherche, expérimentations menées dans le secteur public et plus particulièrement les collectivités territoriales) ;
- d'analyser la nature et l'ampleur de cette nouvelle donne, en l'inscrivant dans une vision prospective.

## Lieux de culte : analyse des modalités de concours des collectivités territoriales

Face au « retard immobilier » que connaissent les cultes émergents, notamment l'islam, l'IGA a été saisie en 2018 par le ministre de l'Intérieur afin d'évaluer les outils de concours des collectivités territoriales aux lieux de culte. L'enjeu est de garantir aux cultes pratiqués en France des lieux dignes pour les fidèles, finançables par leurs propres moyens, avec un rôle de facilitateur des autorités publiques et plus spécialement des collectivités territoriales, tout en veillant à ce que le développement de ces lieux de culte se fasse sans tensions excessives ni troubles à l'ordre public.

L'IGA a intensifié

ses réflexions

dans le domaine des cultes

depuis 2016

De l'état des lieux établi par l'IGA, il ressort que les communes et départements garantissent peu d'emprunts pour financer la construction d'édifices, essentiellement en raison d'une difficulté d'ordre théologique, l'usure étant frappée d'interdit dans la culture musulmane. Les collectivités territoriales ont davantage recours au bail emphytéotique administratif, mais cet outil représente une charge immobilière à long terme pour les collectivités territoriales, le patrimoine érigé sur le terrain tombant dans le patrimoine communal à l'issue de l'expiration du bail.



**Olivier DIEDERICHS**  
et **Arnaud TEYSSIER**,

*inspecteurs généraux de l'administration et animateurs du groupe référent relations avec les cultes*

# Les enquêtes administratives de l'IGA

En 2018, l'IGA a mené une dizaine d'enquêtes administratives sur des dysfonctionnements ou des fraudes à la délivrance de titres (permis de séjour ou permis de conduire, par exemple). Il s'agit principalement de faits constatés dans les services déconcentrés de l'État, mais également dans l'administration centrale et dans des établissements publics, dans lesquels l'IGA intervient, conformément à sa vocation interministérielle, en coopération avec d'autres inspections.

## Ces missions

## comportent une dimension

## de conseil importante

Ces enquêtes visent à caractériser d'éventuelles fautes individuelles, mais elles permettent aussi de relever des déficiences managériales et d'identifier des défauts dans l'organisation de services. Chaque rapport s'attache, au-delà des éventuelles suites répressives envisagées, à proposer des pistes d'amélioration pour éviter le renouvellement des faits. Ces missions qui procèdent à une analyse approfondie de l'ensemble du fonctionnement de la chaîne hiérarchique, comportent une dimension de conseil importante. Un membre de l'inspection, Renaud FOURNALES, est référent « enquêtes administratives » de l'IGA ; il veille à la sécurité juridique des travaux, capitalise les retours d'expérience et participe à la diffusion des savoir-faire au moyen d'un guide méthodologique régulièrement actualisé.

## DEUX EXEMPLES D'ENQUÊTES MENÉES EN 2018

### Disparition d'un produit dangereux

L'IGA a enquêté l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) une enquête concernant la disparition d'un produit potentiellement dangereux dans une université. En parallèle et en lien avec les investigations judiciaires, la mission s'est déplacée sur le terrain pour rechercher les causes de la disparition de ce produit et mettre en lumière des dysfonctionnements. La mission a émis six recommandations visant à améliorer la sûreté dans cette université.

### Hostilité et insubordination

L'IGA a mené, conjointement avec l'inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS), une enquête administrative touchant au fonctionnement d'une structure, dans laquelle un chef de service entretenait un climat d'hostilité et d'insubordination à l'égard de sa hiérarchie, qui nuisait considérablement au fonctionnement normal de cette direction. La mission a émis des recommandations de sanction, intégralement suivies par le conseil de discipline, et suggéré des modalités de reprise en main du management interne de la direction concernée.



**Renaud FOURNALES,**  
*inspecteur de l'administration*



**Aurélien ARDILLIER,**  
*chargé de mission*

## Direction de l'IGA



**Chef du service :**  
Michel ROUZEAU (au centre)

**Adjoint au chef du service :**  
Hervé MASUREL (à gauche)  
(Sylvie ESCANDE-VILBOIS depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019)

**Secrétaire général :**  
Pascal MATHIEU (à droite)

## Fonctions supports

**Secrétaire générale adjointe :**  
Dominique MORVAN, responsable du personnel et de la gestion, assistante locale de la sécurité des systèmes d'information.  
Assistante : Manuela TRUEBA

**Services administratifs :**  
Frédérique DELATTRE, chargée de la gestion administrative et statutaire des membres du corps : nomination, mobilité, détachement, retraite, congés,  
Véronique GRANDISSON, chargée de la logistique et de la gestion des outils informatiques et téléphoniques

Leïla RAHMANI, chargée de la gestion et du suivi des frais de déplacements et de missions.

**Conducteurs :**  
Steeve ACOCA et Sébastien BOUHOURS.

**Pôle rapports et documentation » :**  
Béatrice GIRON, cheffe du pôle, composé de 4 personnes, est chargée de la mise en œuvre du contrôle qualité des rapports ainsi que du suivi de la diffusion (Guy HAMON, chef du pôle jusqu'en septembre 2018). Elle assure la supervision du centre de documentation.

Trois assistantes-rapports assurent la mise en forme des rapports dans le respect de la charte graphique et apportent un appui aux inspecteurs (Isabelle HENRIST, Chrystèle KURZ et Manuela TRUEBA).

Béatrice GAUCHER-ALBARACIN est chargée des ressources documentaires et assistante communication, Gilles CHEMLA des ressources documentaires et Samy MOUNISSAMY, de la reprographie et de la gestion des stocks.

**Secrétariat de direction :**  
Valérie CHIARONI et Laurence KEITA



De gauche à droite : Leïla RAHMANI, Isabelle HENRIST, Steeve ACOCA, Béatrice GAUCHER-ALBARACIN, Chrystèle KURZ, Valérie CHIARONI, Gilles CHEMLA, Béatrice GIRON, Dominique MORVAN, Sébastien BOUHOURS et Véronique GRANDISSON

# Membres du service de l'IGA en fonction

## **INSPECTEURS GENERAUX**

Bruno ACAR  
Michel AUBOUIN <sup>(1)</sup>  
Jean-Pierre BATTISTI  
Marianne BONDAZ  
Philippe CANNARD  
Jean-Pascal COGEZ  
Yves COLMOU  
Hélène DE COUSTIN <sup>(2)</sup>  
Jean-Pierre DALLE  
Marie-Hélène DEBART  
Philippe DEBROSSE  
Corinne DESFORGES  
Olivier DIEDERICHS  
Rémi DUCHÊNE  
Sylvie ESCANDE-VILBOIS  
Bernard FITOUSSI <sup>(1)</sup>  
Tristan FLORENNE <sup>(1)</sup>  
Jacques FOURNIER  
Werner GAGNERON  
Nicolas GÉRAUD  
Alexandre GOHIER DEL RE  
Yasmina GOULAM  
Isabelle GUION DE MERITENS  
Nacéra HADDOUCHE  
Patricia JANNIN <sup>(3)</sup>  
Philippe LAMY  
Marie-Grâce LUX  
Hervé MASUREL  
Jean-Marie PAULOT <sup>(1)</sup>  
Frédéric PERRIN  
Jean-Patrick RIDAO <sup>(1)</sup>  
Jean-François ROCCHI  
Michel ROUZEAU  
Philippe SAUZEY  
François SCARBONCHI  
Jacques SCHNEIDER  
Marie-Louise SIMONI  
Maxime TANDONNET  
Arnaud TEYSSIER  
Clotilde VALTER  
Alain ZABULON <sup>(3)</sup>

## **INSPECTEURS GENERAUX EN SERVICE EXTRAORDINAIRE**

Marc-René BAYLE <sup>(1)</sup>  
Jean DE CROONE <sup>(3)</sup>  
Yves DURUFLÉ <sup>(1)</sup>  
Joël FILY <sup>(1)</sup>  
Dominique LACROIX  
Laurent MOREAU  
Marc-Etienne PINAULT  
Patrick REIX  
Richard SAMUEL <sup>(1)</sup>  
Patricia WILLAERT <sup>(3)</sup>  
Philippe YVIN

## **INSPECTRICE EN SERVICE EXTRAORDINAIRE**

Isabelle FRANÇOIS <sup>(4)</sup>

## **INSPECTEURS DE 1<sup>ère</sup> CLASSE**

Maxime AHRWEILLER <sup>(2)</sup>  
Justin BABILOTTE <sup>(2)</sup>  
Anne BADONNEL  
Pierre BOURGEOIS  
Agathe CAGÉ <sup>(2)</sup>  
Nicolas CLOÛET  
Ariane CRONEL <sup>(2)</sup>  
Renaud FOURNALÈS  
Samuel FRINGANT <sup>(2)</sup>  
Frédéric GARNIER  
Xavier GIGUET  
Laurence GOUTARD-CHAMOUX  
Hélène MARTIN  
Pascal MATHIEU  
Gabriel MORIN  
Frédéric PICHON

Sophie PLANTÉ  
Damien REBERRY  
Bénédicte RENAUD-BOULESTEIX <sup>(2)</sup>  
Grégory VALOT <sup>(4)</sup>

## **INSPECTEURS DE 2<sup>ème</sup> CLASSE**

Cécile BROSSET <sup>(3)</sup>  
François DE CHARETTE <sup>(1)</sup>  
Baudouin D'HARCOURT  
Nathalie GIMONET  
Mejdi JAMEL <sup>(2)</sup>  
Baptiste MANDARD <sup>(2)</sup>  
Amélie PUCCINELLI  
Ladislav VERGNE

## **CHARGÉS DE MISSION**

Aurélien ARDILLIER  
Philippe BODINO <sup>(4)</sup>  
Stéphanie BOISNARD  
Pascal LALLE <sup>(3)</sup>

## **AUDITEURS INTERNES**

Gwenaëlle LE SERRE  
Adrien PRAUD  
Alma ROUDE  
Héloïse VADON

<sup>(1)</sup> admis à la retraite en 2018 ou début 2019

<sup>(2)</sup> en mobilité hors IGA en 2018 ou début 2019

<sup>(3)</sup> arrivés en janvier 2019

<sup>(4)</sup> ont quitté l'IGA en 2018

## **ANIMATEURS DES GROUPES RÉFÉRENTS**

- **Réforme de l'État - Administrations centrale et territoriale**  
Werner GAGNERON et Marc-Etienne PINAULT - Anne BADONNEL (secrétaire)
- **Sécurité intérieure**  
Jacques SCHNEIDER et Philippe LAMY - Laurence GOUTARD-CHAMOIX (secrétaire)
- **Libertés publiques - titres – immigration**  
Marianne BONDAZ et Frédéric PERRIN - Baudouin d'HARCOURT (secrétaire)
- **Sécurité civile et gestion des crises**  
Philippe SAUZEY et Philippe CANNARD - Stéphanie BOISNARD (secrétaire)
- **Collectivités territoriales**  
Bruno ACAR et Patrick REIX - Ladislav VERGNE (secrétaire)
- **Relations avec les cultes**  
Arnaud TEYSSIER et Olivier DIEDERICHS - Amélie PUCCINELLI (secrétaire), à partir de 2019

## **RÉFÉRENTS THÉMATIQUES**

- **Outre-mer** : Dominique LACROIX
- **Systèmes d'information** : Pierre BOURGEOIS
- **Formation** : Sophie PLANTÉ
- **Développement durable** : Sophie PLANTÉ
- **International** : Jean-Pierre DALLE
- **Enquêtes administratives et affaires juridique** : Renaud FOURNALÈS

## **FONCTIONS PERMANENTES**

- **Coordonnateur ministériel Santé et sécurité au travail** : Arnaud TEYSSIER
- **Coordonnatrice des rapporteurs à la Commission consultative des jeux de cercle et de casinos** : Laurence GOUTARD-CHAMOIX

## **MISSIONS PERMANENTES**

- **Comité de pilotage inter-inspections des directions départementales interministérielles** : Sylvie ESCANDE-VILBOIS (présidente) (Hervé MASUREL à partir de 2019), Dominique LACROIX (membre) et Nathalie GIMONET (à partir de 2019)
- **Mission d'évaluation des fondations reconnues d'utilité publique** : Corinne DESFORGES et Damien REBERRY
- **Mission d'évaluation des préfetures** : Werner GAGNERON et Renaud FOURNALÈS
- **Mission de contrôle des moyens liés à l'exercice de la fonction préfectorale** : Alexandre GOHIER DEL RE et Sophie PLANTÉ
- **Mission d'évaluation du pilotage des politiques locales de sécurité** : Philippe LAMY et Aurélien ARDILLIER
- **Mission d'expertise et de contrôle en matière de délivrance des titres réglementaires** : Marianne BONDAZ
- **Mission expérimentale d'évaluation des politiques territoriales de sécurité civile** : Philippe CANNARD, Marie-Hélène DEBART et Laurence GOUTARD-CHAMOIX

## **MISSIONS D'AUDIT**

- **Mission ministérielle d'audit interne** : Philippe DEBROSSE, responsable ministérielle (Clotilde VALTER à partir de 2019) avec Anne BADONNEL et Hélène MARTIN - auditeurs : Gwenaëlle LE SERRE et Adrien PRAUD
- **Mission CICC - Contrôle des fonds européens** : Jean-Pascal COGEZ, Marc-Étienne PINAULT (Marie-Grâce LUX à partir de 2019) et Hélène MARTIN - chargée de mission : Isabelle FRANCOIS (jusqu'à fin 2018) - auditrices : Alma ROUDE et Héroïse VADON

# Membres du corps en fonction hors de l'IGA

## INSPECTEURS GÉNÉRAUX

Marc **ABADIE**, président de CDC Biodiversité  
Simon **BABRE**, chef de service à la direction des ressources humaines du ministère de l'intérieur  
Xavier **BRUNETIERE**, adjoint au chef du pôle « intérieur » et conseiller pour l'outre-mer, cabinet du Premier ministre  
Sylvie **CHARLES**, directrice de Fret SNCF  
Sébastien **COMBEAUD**, administrateur à la Commission européenne  
David **COSTE**, délégué interministériel à l'avenir du territoire de Fessenheim et des territoires d'implantation des centrales de production d'électricité à partir du charbon  
Hélène **DE COUSTIN**, déléguée à la mobilité et aux carrières, secrétariat général du gouvernement  
Sophie **DELAPORTE**, secrétaire générale du ministère de l'agriculture  
Catherine **FERRIER**, préfète du Cher  
Agnès **FONTANA**, directrice de l'accueil, de l'accompagnement des étrangers et de la nationalité à la direction générale des étrangers en France  
Jérôme **LETIER**, directeur de l'agence nationale des titres sécurisés  
Virginie **MAGNANT**, directrice de Cabinet de la secrétaire d'État chargée des personnes handicapées  
Chantal **MAUCHET**, préfète de l'Ariège  
Christophe **MAURIET**, directeur des affaires financières au ministère de la défense  
Gaëlle **MICHELIER**, administratrice à la Commission européenne  
Charles **MOREAU**, directeur de l'administration à la direction générale de la sécurité extérieure  
Valérie **PENEAU**, directrice du programme interministériel pour la conception et la mise en œuvre du parcours d'identification numérique

## INSPECTEURS

Maxime **AHRWEILLER**, chargée de mission au secrétariat général aux affaires régionales de Mayotte  
Noémie **ANGEL**, sous-directrice des affaires sociales à la direction des ressources et des compétences à la direction générale de la police nationale  
Justin **BABILLOTE**, ministre des Armées  
Maximilien **BECQ-GIRAUDON**, administrateur de la section des activités économiques au Conseil économique, social et environnemental  
Pierre **BERGES**, adjoint au secrétaire général pour l'administration du ministère de l'intérieur de la zone Est  
Cyrille **BRET**, directeur coordination développement au sein du groupe DCNS  
Agathe **CAGE**, présidente de COMPASS LABEL  
Ariane **CRONEL**, directrice conseil chez Eranos  
Salvator **ERBA**, sous-directeur du contrôle à l'agence française anticorruption  
Eric **FERRI**, chef du bureau des structures territoriales à la sous-direction des compétences et des institutions locales à la direction générale des collectivités locales  
Samuel **FRINGANT**, président-directeur général de Défense Conseil International  
Paul-Emmanuel **GRIMONPREZ**, directeur de l'institut régional d'administration de Metz  
Nathalie **INFANTE**, directrice régionale de la caisse des dépôts Réunion-Océan indien  
Mejdi **JAMEL**, chargé de mission auprès du directeur général des outre-mer  
Baptiste **MANDARD**, sous-préfet chargé du réaménagement de l'aéroport Nantes-Atlantique  
Chloé **MIRAU**, sous-directrice des ressources humaines et des relations sociales à la direction de l'administration pénitentiaire  
Chrystelle **NAUDAN-CARASTRO**, première conseillère du corps des magistrats de chambre régionale des comptes  
Frédéric **PAPET**, sous-directeur des compétences et des institutions locales à la direction générale des collectivités locales  
Florian **PHILIPPOT**, député au Parlement européen  
Bénédicte **RENAUD-BOULESTEIX**, conseillère auprès du directeur général de la Croix-Rouge française  
Anne **TAGAND**, sous-préfète de Châteaulin  
Françoise **TAHERI**, secrétaire générale de la préfecture des Alpes-Maritimes

---

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :** Michel ROUZEAU

**CONCEPTION / RÉDACTION :** François SCARBONCHI, Nathalie GIMONET et Béatrice GIRON

**CONCEPTION / RÉALISATION :** Emmanuelle SEGUIN (DICOM - Ministère de l'intérieur)

**CRÉDITS PHOTO :** David MENDIBOURE, Francis PELLIER (DICOM - Ministère de l'intérieur) ; Alexandre TROUVILLIEZ (Communication TAAF) ; Jean-François PEIRÉ (DRAC Occitanie) ; Thibault LEFEVRE (Radio-France) ; Pascal BERTHELOT et Jean-Michel MOCKA-CÉLESTINE (Cabinet d'architecture BMC) ; Béatrice GAUCHER-ALBARACIN (IGA)

Rapport d'activité  
2018



Inspection générale  
de l'administration

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