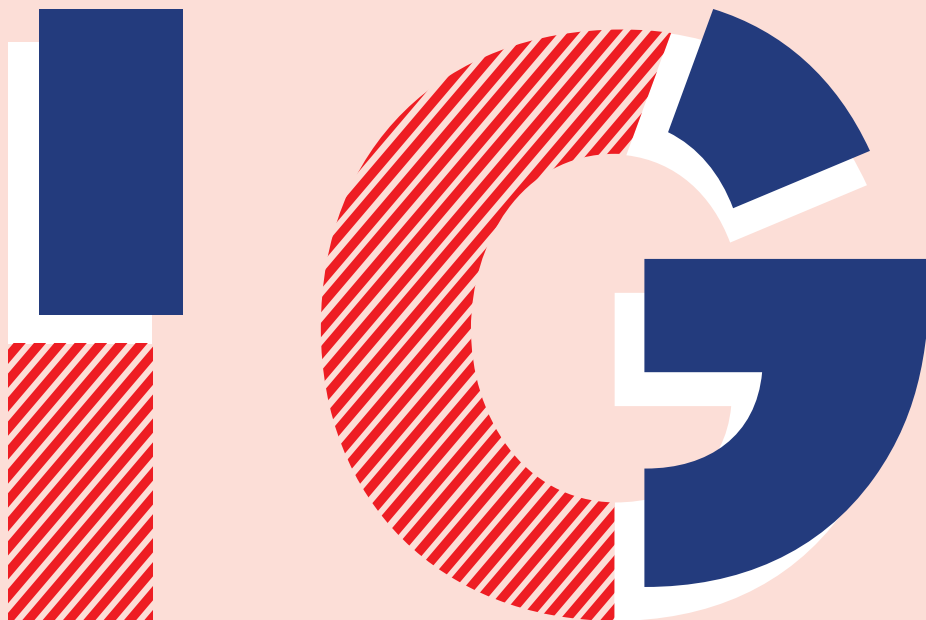




**MINISTÈRE  
DE L'INTÉRIEUR**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



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

**2021**



# “ IGA

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

*Elle est également le service d'inspection du ministre de l'Intérieur et, à ce titre, elle est directement rattachée au cabinet du ministre et bénéficie d'une indépendance pour la conduite de ses travaux et d'une large autonomie de gestion. Elle est aussi l'inspection générale de référence en matière de cohésion des territoires et dans le domaine des relations entre l'État et les collectivités territoriales.*





INSPECTION GÉNÉRALE  
DE L'ADMINISTRATION

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

# Éditorial

Cent soixante-quinze ans après son appellation d'« inspection générale des services administratifs » placée sous l'autorité du ministre de l'Intérieur, soixante-quinze ans après sa création sous sa dénomination actuelle et plus de quarante ans après la publication au Journal officiel de la République française du statut de corps qui la régit depuis le 12 mars 1981, l'IGA va connaître une évolution historique du cadre statutaire d'exercice de ses missions.

Le corps de l'IGA, qui existe en effet sous ce nom depuis les premières années suivant la Libération (1948), va être placé en extinction. Au 1<sup>er</sup> janvier 2023, comme huit autres corps d'inspection ou de contrôle, dont l'inspection générale des finances et celle des affaires sociales, ainsi que le corps préfectoral au ministère de l'Intérieur et le corps diplomatique au ministère des affaires étrangères, le service de l'IGA passera sous statut d'emploi, afin de répondre aux objectifs de la réforme de l'encadrement supérieur de l'État, notamment celui de la diversification des recrutements et des parcours.

Ansi, les recrutements nouveaux dans le service, qui ne seront plus issus directement de l'ENA, devenue institut national du service public, se feront pour une durée limitée, à l'issue de laquelle les inspecteurs et inspecteurs généraux seront amenés à quitter leurs fonctions. Provenant de viviers encore élargis - ils l'étaient déjà fortement - ils ne pourront éventuellement revenir y exercer qu'à l'issue d'un nouveau processus

de sélection. Quant aux actuels membres du corps qui souhaiteraient le rester, ils se verront garantir la continuité statutaire de leur parcours.

Tout au long de l'année 2021, dont le présent rapport d'activité rend compte, la direction de l'IGA a concentré une grande partie de ses efforts sur le processus d'élaboration interministérielle du nouveau statut. Elle s'est attachée à ce que l'objectivité et l'indépendance rédactionnelle des travaux des inspecteurs et inspecteurs généraux soient garanties par les dispositions juridiques de ce nouveau cadre de fonctionnement.

Il s'agit là des valeurs du service et de sa culture professionnelle, elles conditionnent la qualité des rapports que l'IGA doit assurer à ses commanditaires, le Premier ministre, le ministre de l'Intérieur et leurs collègues du Gouvernement.

Ce chantier stratégique a été mené dans le contexte particulier de la deuxième année de la crise sanitaire. Faisant preuve de résilience dans un environnement de travail dégradé par les conséquences de la pandémie, les membres de l'IGA, dotés d'outils efficaces, appuyés par une équipe de soutien de grande qualité, saisis de nombreuses missions, ont répondu aux commandes tout en apportant leur appui aux gestionnaires centraux et territoriaux de la crise. Ce rapport témoigne à nouveau de la diversité des thèmes abordés dans les rapports et du souci constant d'adapter les méthodes.

Bonne lecture à toutes et à tous.



# Sommaire

© MIJSS/DICOM/J. GROISARD

<b>Faits et chiffres en 2021</b> .....	<b>3</b>
<b>Sécurité intérieure</b> .....	<b>17</b>
<b>Citoyenneté</b> .....	<b>23</b>
<b>Protection des populations</b> .....	<b>29</b>
<b>Territoires</b> .....	<b>37</b>
<b>Présentation du service</b> .....	<b>47</b>

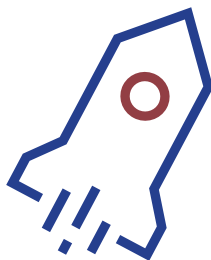


© MIJSG/DICOM/J. GROSARD

I Les membres de l'inspection lors du comité de l'IGA de mars 2022.

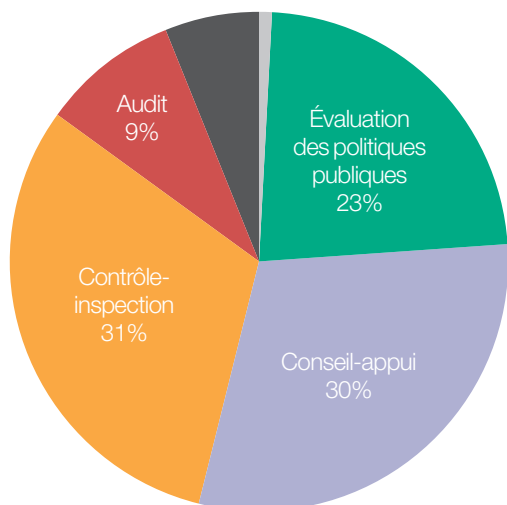
# Faits et chiffres en 2021

# L'IGA en 2021 : chiffres clés



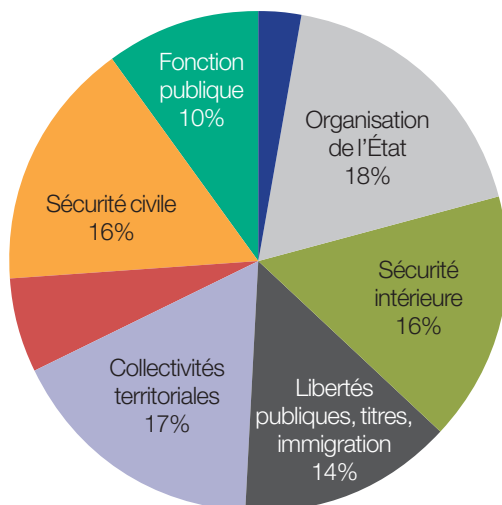
**98**  
missions lancées

## Missions par type



Appui parlementaire 1%  
Enquête administrative 6%

## Missions par thème



Autres 3%  
Gestion publique 6%

**63**

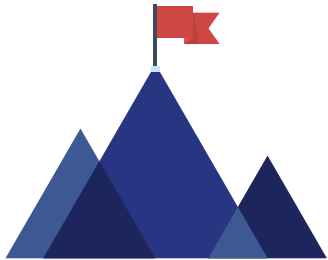
**inspecteurs et inspecteurs généraux** de l'administration en activité à l'IGA



**49**

membres de l'inspection générale en fonction **hors de l'IGA**

# 10 missions et fonctions permanentes



## MISSIONS PERMANENTES

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

## FONCTIONS PERMANENTES

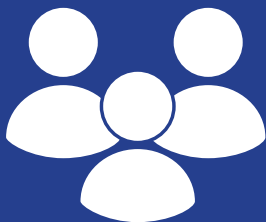
- Coordonnateur ministériel santé et sécurité au travail
- Responsable de la sécurité des systèmes d'information
- Coordonnateur des rapporteurs à la commission consultative des établissements de jeux

# 2 missions d'audit :

- Mission ministérielle d'audit interne
- Mission CICC - audit des fonds européens



# 6 groupes référents



# 9 référents thématiques

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

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

# 15 missions ont été réalisées dans le cadre de missions inter-inspections avec :

- L'inspection générale de la Police nationale
- L'inspection générale de la Gendarmerie nationale
- L'inspection générale de la sécurité civile
- L'inspection générale de la sécurité intérieure

# 50 missions ont été réalisées dans le cadre de missions interministérielles avec :

- L'inspection générale des finances
- L'inspection générale des affaires sociales
- L'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
- Le conseil général de l'environnement et du développement durable
- Le conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
- L'inspection générale de la justice
- L'inspection générale des affaires étrangères
- L'inspection générale des affaires culturelles
- Le contrôle général économique et financier



© Jean-Christophe Marmara

## Interview de Jean BASSERES

directeur général de Pôle emploi,  
président de la commission de préfiguration  
de l'Institut national du service public (INSP)  
et de la Délégation interministérielle à  
l'encadrement supérieur de l'État (DIESE)



### Comment se sont organisés les travaux de la commission ?

Une réflexion sur la formation et la gestion des carrières dans la haute fonction publique avait tout à gagner à la mise en place d'une commission composite : représentants du monde universitaire, professionnels du secteur privé, fonctionnaires aux origines ministérielles diverses. Si les enjeux de la formation et de la gestion des ressources humaines sont liés, les deux sujets sont néanmoins bien différents. C'est pourquoi j'ai fait le choix, dès l'entame de nos travaux, de scinder la commission en deux groupes de travail, l'un chargé de la préfiguration de l'INSP, le second de celle de la DIESE. Ces deux groupes ont très bien fonctionné, d'autant qu'ils ont pu s'appuyer sur des rapporteurs d'une grande qualité. Chaque séance de travail était l'occasion d'échanges nourris et nos réflexions ont en quelque sorte pris une teinte dialectique, renforçant la portée et sans doute la légitimité de nos conclusions.

### Quelle est la plus-value attendue de la création de la DIESE ?

La DIESE sera à la fois le pilote de la stratégie des ressources humaines et la garante d'une gestion harmonisée et au meilleur niveau de l'encadrement supérieur de l'État. Le renforcement de l'accompagnement personnalisé, l'encouragement à la mobilité, le développement de la formation, la professionnalisation des évaluations et des processus de nomination devront permettre à tous les cadres supérieurs d'être davantage acteurs de leur propre carrière. La commission a travaillé sur une offre de services

modulaire de la DIESE : la gestion en direct d'un périmètre limité d'agents ; la prescription d'un nombre réduit de règles ; la mise à disposition d'outils et de services à destination des agents et des employeurs ; la diffusion d'analyses et d'informations relatives à la gestion des ressources humaines de l'encadrement supérieur de l'État.

### Quelles sont les conditions de réussite de cette nouvelle structure ?

Je me limiterai à en citer la principale. Je ne crois pas à l'interministériel ex nihilo. D'ailleurs, littéralement, l'idée de l'interministériel est bien de faire interagir les ministères entre eux. D'où ma conviction : il ne peut y avoir d'interministériel efficace sans niveau ministériel fort. C'est pourquoi nous avons clairement plaidé dans nos travaux pour une montée en puissance du niveau ministériel, suivie dans le cadre d'un dialogue de gestion annuel, au moyen d'indicateurs clés également communiqués en conseil des ministres.

### Vous avez été rapporteur auprès de la commission de préfiguration de la DIESE plus particulièrement. Qu'en avez-vous retiré ?

Une conscience accrue de l'impératif esprit d'équipe dans ce type de mission, sur un sujet à la fois large et technique, avec une forte contrainte de temps. Nous étions un collectif de rapporteurs en appui d'une commission, solidaires dans nos efforts, dans nos incertitudes, pour l'être également sans réserve lorsque nos apports étaient jugés utiles.

Adrien SPERRY, inspecteur





# Réforme des services et des emplois d'inspection générale et de contrôle de l'État

## Une évolution historique du cadre statutaire d'exercice des missions de l'IGA

Dans le cadre de la réforme de l'encadrement supérieur de l'État, le décret du 9 mars 2022 relatif aux services d'inspection générale et de contrôle et aux emplois au sein de ces services prévoit que les fonctions de neuf inspections générales et conseils généraux, dont l'IGA, seront encadrées par un statut d'emploi unique qui organisera, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2023, les modalités de recrutement, de nomination et d'affectation des futures inspectrices et inspecteurs.

Tout recrutement fera l'objet, outre la publication systématique d'un avis de vacance, de la consultation d'un comité de sélection pour avis sur l'aptitude des candidats à exercer l'emploi d'inspecteur ou d'inspecteur général.

Le statut d'emploi porté par cette réforme matérialise la notion de filière. Recrutées dans des viviers encore élargis, les personnes exerçant des missions d'inspection seront nommées pour une durée initiale maximale de cinq ans renouvelable, sans que la durée d'exercice continu des missions puisse excéder dix ans. Une nouvelle nomination dans un service d'inspection ne pourra avoir lieu avant l'expiration d'un délai minimal de deux ans, consacré à d'autres activités professionnelles.

Des dispositions particulières garantiront l'exercice de ces fonctions dans des conditions maintenues d'indépendance et d'impartialité. Des procédures spécifiques de nomination et de retrait d'emploi s'appliqueront tant aux chefs des services d'inspection générale qu'aux membres de ces inspections. Ainsi, au-delà d'une période probatoire de six mois, et à la différence du droit commun des emplois fonctionnels, il ne pourra être mis fin de façon anticipée aux fonctions d'inspection qu'à la demande de la personne intéressée, ou en cas d'empêchement ou de manquement aux obligations déontologiques, dans le cadre d'une procédure contradictoire.

Dans ce contexte, le corps de l'IGA est mis en extinction, à l'instar notamment des autres corps d'inspection et de contrôle concernés par la réforme, ainsi que du corps préfectoral et du corps diplomatique. Jusqu'au 31 décembre 2023, les membres du corps de l'IGA bénéficient d'un droit d'option pour rejoindre le corps des administrateurs de l'État. Celles et ceux qui n'auront pas exercé cette option se verront garantir des perspectives de carrière strictement équivalentes à celles qu'ils connaissent aujourd'hui.

# Les étapes d'une mission de l'IGA



01

## LANCEMENT DE LA MISSION

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

## DOCUMENTATION

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

02



03

## ENTRETIENS

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

## CONSTATS ET CONCLUSIONS

- Analyse et synthèse
- Discussion collégiale
- Rédaction des constats et recommandations

04



05

## REMISE DU RAPPORT AU COMMANDITAIRE

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

## SUIVI DES RECOMMANDATIONS

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

06



## Principes de travail fixés dans la charte de déontologie de l'IGA

Indépendance | Loyauté | Collégialité | Exemplarité | Réserve | Dignité  
| Impartialité | Probité | Confidentialité | Esprit d'équipe | Objectivité

# Une méthodologie de travail spécifique : l'audit interne

Les missions ministérielles d'audit interne, placées auprès de chaque ministre, visent à lui garantir que les risques pesant sur son ministère sont pris en compte et que le contrôle interne de l'organisation est efficace. Ces missions sont un moyen d'assurer l'effectivité de la mise en œuvre des politiques publiques mais aussi de garantir le bon exercice des missions de l'État en s'intéressant aux processus mis en œuvre.

Le comité ministériel d'audit interne (CMAI), chargé de définir la politique d'audit interne du ministère de l'Intérieur, se réunit deux fois par an, sous la présidence du ministre ou du directeur de son cabinet, et sous la vice-présidence du chef de l'IGA. Le CMAI arrête le programme d'audit et suit la mise en œuvre des actions préconisées à l'issue des audits, avec l'appui de la mission ministérielle d'audit interne (MMAI) composée à la fois d'inspecteurs de l'IGA et de représentants des autres services d'inspection du ministère de l'Intérieur. La MMAI est appuyée dans ses travaux par la cellule d'audit interne budgétaire et comptable de l'IGA qui comprend trois auditeurs.

**4** missions ont été conduites en 2021, relatives aux investissements immobiliers et aux dépenses de personnel du ministère de l'Intérieur, à la lutte contre la fraude documentaire et à l'identité, et à l'examen théorique général du permis de conduire.

Conformément aux normes professionnelles de l'audit interne, un suivi des recommandations issues des audits est effectué chaque année et présenté en CMAI. Cette méthode pratique contribue à s'assurer d'une meilleure maîtrise des risques identifiés lors des audits.

La démarche de l'audit interne est également relayée au niveau directionnel par les travaux des autres inspections du ministère de l'Intérieur (GPN, IGGN, IGSC et IGS).

---

## Les missions d'audit sont centrées sur la notion de « risque » et structurées selon les trois phases suivantes :



**Planification** se matérialisant par une note de cadrage des travaux



**Réalisation** se traduisant par un rapport provisoire



**Communication** comprenant une phase contradictoire avec les services audités et aboutissant au rapport définitif avec intégration d'un plan d'action dont la mise en œuvre et le calendrier sont validés avec les services

---

Le suivi du plan d'action est ensuite effectué par la MMAI.



**Clotilde VALTER**, inspectrice générale, responsable de la mission ministérielle d'audit interne  
**Claire BONELLO**, **Donatien LE VAILLANT**, inspecteurs  
**Hodane ADEN**, **Gwennaëlle LE SERRE**, **Adrien PRAUD**, auditeurs internes

# Les groupes référents, un travail collectif de réflexion

Au-delà de leurs missions de conseil, d'évaluation et de contrôle, les membres de l'IGA approfondissent les thématiques de leurs travaux dans le cadre de groupes référents qui se réunissent régulièrement pour partager les connaissances, les méthodologies et assurer une veille sur l'actualité des politiques publiques.

Ces groupes référents, créés en 2010, animés par une équipe composée de deux inspecteurs généraux et d'un inspecteur, traitent des thématiques suivantes : Réforme de l'État - Administration centrale et territoriale - Sécurité intérieure - Libertés publiques, titres, immigration - Sécurité civile et gestion des crises - Collectivités territoriales et territoires - Relations avec les cultes.

La réflexion est alimentée par l'invitation de responsables et d'experts permettant une confrontation des arguments et un enrichissement mutuel des connaissances. Ainsi, au cours de l'année 2021, les groupes référents ont reçu, en présentiel ou en visioconférence, une vingtaine de personnalités qui éclairent les membres de l'IGA sur les dernières évolutions de l'action publique.

Ces groupes référents sont également source de propositions pour le programme annuel de missions de l'IGA qui fait l'objet d'un échange entre tous les membres de l'inspection avant d'être soumis à l'arbitrage des ministres concernés.

Les groupes référents de l'IGA sont une des formes de la collégialité de l'inspection. Ils contribuent à la capitalisation des travaux et au maintien d'une analyse documentée et objective qui appuient les inspecteurs lors du lancement de nouvelles missions. Ils sont ouverts à tous les membres de l'IGA et favorisent à la fois la spécialisation et l'ouverture de chacun sur les champs de l'action publique dans lesquels l'IGA intervient.

## L'exemple du groupe référent sur la sécurité intérieure

La thématique de la sécurité intérieure est au centre de nombreuses politiques publiques. Elle concerne aussi bien l'organisation de l'État que celle des collectivités locales ou encore le monde de l'entreprise dans le cadre du concept de continuum de sécurité qui fait l'objet de réflexions permanentes tant dans le milieu professionnel qu'au sein des universités ou de nombreux *think tanks*.

L'importante production législative et réglementaire dans le domaine de la sécurité globale et les travaux du ministère de l'Intérieur sur la transformation des forces de sécurité et la priorisation d'orientations opérationnelles conduisent le groupe référent sécurité intérieure à réunir une documentation juridique et technique volumineuse et à la partager avec les membres de l'IGA sous forme d'une publication périodique à diffusion interne, le « DOC-INFOS Sécurité intérieure ».

Les interventions de « grands témoins », acteurs de la sécurité intérieure et du monde du renseignement, à l'occasion des réunions du groupe, favorisent les échanges sur des sujets d'actualité dans le respect des règles de confidentialité, nourrissent la réflexion et améliorent les connaissances d'un auditoire souvent sollicité pour effectuer des missions d'audit ou d'inspection dans le domaine de la sécurité.

En 2021, c'est le sujet de l'évaluation du bon emploi des moyens des forces de sécurité et services de renseignement qui a prévalu dans l'activité de ce groupe référent.

**Pascal LALLE, Jean-Christophe MORAUD,**  
*inspecteurs généraux*

**Donatien LE VAILLANT,** *inspecteur*

# Une méthodologie adaptée : l'enquête administrative

Le contrôle supérieur des services et agents publics relevant de l'autorité du ministre de l'Intérieur figure au premier rang des missions statutaires de l'IGA. Ce contrôle permet notamment de s'assurer de la loyauté, de l'intégrité des agents et de leur engagement professionnel vis-à-vis des règles et valeurs du service public.

**S'assurer de l'intégrité des agents et de leur engagement professionnel au service du public.**

## **L'IGA au cœur du contrôle de la déontologie des agents publics à tous les niveaux hiérarchiques**

L'IGA est saisie par le cabinet du ministre, une demande d'intervention du corps préfectoral, par un référent fraude départemental ou bien dans le prolongement du signalement d'une autorité de police. Cette saisine peut être concomitante à l'engagement d'une enquête judiciaire, les deux démarches demeurant distinctes et autonomes.

L'enquête administrative vise principalement à établir les faits susceptibles de constituer un manquement disciplinaire, à rétablir rapidement le fonctionnement normal du service concerné mais également à relever des pratiques de management inadapté voire toxique.

En 2021, l'IGA a ainsi conduit plusieurs missions en lien avec des fraudes internes présumées. D'autres enquêtes ont concerné des modes de

management inapproprié dénoncés au sein de directions départementales. Un service a également été inspecté à raison de violations présumées de la déontologie professionnelle d'un agent.

## **La garantie intangible d'une instruction à charge et à décharge respectueuse des droits des personnes**

Chaque enquête administrative obéit à une méthodologie rigoureuse garantissant une instruction à charge et à décharge ainsi que la confidentialité de ses conclusions adressées au ministre. Une attention vigilante est apportée à la protection des sources et témoignages.

Au sein de l'IGA, un référent thématique « enquêtes administratives » veille à la sécurité juridique des travaux. Il anime par ailleurs un réseau interministériel associant l'ensemble des autres inspections générales de l'État, dédié à ce sujet.

## **L'apport majeur des enquêtes administratives de l'IGA à la performance accrue du contrôle interne des services régaliens de l'État**

Chaque mission d'enquête administrative est complétée d'une analyse du comportement de la chaîne hiérarchique dans son ensemble et d'une évaluation de la fiabilité du contrôle interne réputé mis en œuvre au sein de chaque organisation. La mission d'inspection propose des pistes d'amélioration visant à éviter le renouvellement des faits ainsi qu'une sécurisation accrue des procédures. Cette expertise nourrit les directions d'administration centrale pour conférer un caractère plus opérationnel aux projets d'instruction et aux guides destinés aux services déconcentrés.



**Renaud FOURNALÈS,**  
*inspecteur général*

# Parcours croisés :

## l'IGA accueille des profils variés

**Marion  
PUJAU-BOSQ**  
Inspectrice



**Thomas  
MONTBABUT**  
Inspecteur

### Quelles sont les grandes étapes de votre parcours professionnel ?

**MPB :** Attachée puis attachée principale, j'ai travaillé 15 ans au ministère de l'Intérieur, dans des fonctions support, puis dans des missions de réforme des organisations, de pilotage réseaux, de conduite des politiques et de modernisation de l'action publique, le plus souvent avec une forte dimension managériale. Devenue administratrice civile, j'ai choisi de rejoindre la direction générale des finances publiques pour traiter de la gestion publique des collectivités locales et des hôpitaux, puis du contrôle fiscal. Entre ces deux postes, j'ai travaillé à la Cour des comptes.

**TM :** J'ai intégré le corps des magistrats de chambre régionale des comptes par la voie du concours de recrutement direct, comme conseiller à la chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine. J'y ai effectué des contrôles et des évaluations de politiques publiques très diversifiés, aussi bien au plan local, national, qu'international. Outre les contrôles dits « organiques » des collectivités territoriales, j'ai réalisé des évaluations variées : aéroports régionaux, écoles de commerce, prise en charge des mineurs non accompagnés et aide sociale à l'enfance.

### Pourquoi avez-vous souhaité rejoindre l'IGA ?

**MPB :** Pour renouer avec les missions d'audit et d'évaluation des politiques et des organisations, mais aussi pour découvrir la mission d'inspection, indispensable à la crédibilité de l'action publique. J'avais aussi envie de retrouver les champs d'intervention du ministère de l'Intérieur et de poursuivre dans l'approche territoriale, opérationnelle et interministérielle, de l'action publique. L'IGA, c'est enfin l'opportunité de continuer à travailler en équipe et d'aller à la rencontre de hauts fonctionnaires, d'agents et de partenaires, avec qui l'échange est toujours stimulant et constructif.

**TM :** C'était d'abord l'occasion de travailler au sein d'un service reconnu pour son exigence professionnelle, la variété des parcours professionnels de ses membres et la qualité de ses travaux. J'avais aussi le souhait de rejoindre le ministère de l'Intérieur, par intérêt pour les questions régaliennes et les politiques territoriales. Enfin, tout en continuant à exercer un métier de contrôle et d'évaluation, le positionnement de l'IGA, à la fois plus proche des décideurs et des services, m'attirait car il intervient souvent avant ou pendant la conception et la mise en œuvre des politiques publiques. Après plus de deux ans dans le service, je suis ravi d'avoir fait ce choix.

# | Des missions aux décisions

**Dans ses missions de contrôle, d'évaluation, de conseil ou d'appui, l'IGA émet des recommandations, préconise des évolutions ou la mise en œuvre de certaines mesures ou dispositions.**

Quelques exemples de décisions auxquelles les missions de l'IGA ont contribué :

**Évaluation du dispositif des intervenants sociaux en commissariats et unités de gendarmerie :** les conclusions de la mission ont été présentées à l'association nationale de l'intervention sociale en police et gendarmerie lors de la journée nationale annuelle des intervenants sociaux. La mise en œuvre des recommandations de la mission d'inspection a été décidée à cette occasion.

**Recueil de preuves sans plaintes :** dans le prolongement du Grenelle des violences conjugales et de la mission d'inspection conjointe IGA, IGAS, IGJ de 2019, une circulaire des ministres de l'Intérieur, de la Justice et de la Santé tend à la généralisation des dispositifs de prise en charge des victimes majeures au sein des établissements de santé.

**Féminicides à Mérignac et à Hayange :** à la suite des missions d'inspection conjointes de l'IGA et de l'IGJ, diverses mesures ont été adoptées visant à développer les lieux d'accueil et d'information des femmes victimes et à leur meilleure prise en charge par les services de police et de gendarmerie.

**Panne d'Orange ayant affecté les numéros de téléphone des services d'urgence :** mise en œuvre d'un plan d'action suivant les recommandations de la mission.

**Pouvoir réglementaire des collectivités territoriales :** la mission d'inspection a contribué à l'évaluation des effets des dispositions de la loi dite « 3Ds », relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale.

**Rôle du centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA) en matière d'appui aux collectivités territoriales :** à partir notamment des conclusions de la mission d'inspection interministérielle, le Parlement a décidé de la modification de l'organisation du CEREMA et des nouvelles conditions d'association des collectivités territoriales à ses travaux.

**Adaptation de la gestion des forêts communales au changement climatique :** à la suite de la mission d'inspection interministérielle, une modification du code général des collectivités territoriales a été adoptée en loi de finances.

**Évaluation des dégâts causés aux biens des collectivités territoriales :** les missions d'inspection ont permis d'engager les procédures d'indemnisation des collectivités territoriales ayant subi des catastrophes naturelles.



# Séminaire annuel sur le thème des crises



© IGA

Après une année d'interruption pour cause de crise sanitaire, le traditionnel séminaire annuel s'est tenu le 19 octobre 2021 à l'école nationale supérieure de paysage à Versailles, sur le thème « l'IGA et les crises ».

Stéphane BOUILLON, secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN), a ouvert les travaux de ce séminaire en évoquant notamment les attentes à l'égard de l'IGA, en termes d'expertise, de retour d'expérience et, le cas échéant, de soutien en période de gestion de crise.

Les ateliers de ce séminaire ont permis d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quels rôles l'IGA doit-elle jouer dans la phase de préparation au management et à la gestion de crises ?
- Comment l'IGA peut-elle contribuer à résoudre la crise ?
- Après la crise, comment faire un bon retour d'expérience ?
- Quelle doit être la façon de travailler pour l'IGA pendant les crises ?

Les travaux ont souligné l'apport de l'IGA dans chacune des phases de la crise : avant, pendant et après celle-ci. Ils ont ainsi notamment porté sur l'amélioration de la prise en compte des missions et rapports de l'IGA dans la préparation de la gestion de crise grâce à un renforcement de

l'articulation avec les décideurs, la contribution de l'IGA pour renforcer la capacité de gestion de crise et son rôle de conseil et d'appui auprès des acteurs engagés dans la gestion de crise.

L'IGA dispose en effet d'une expertise unique en matière de connaissance des différents types de crise et de leur gestion. Elle a produit, ces 20 dernières années, 80 rapports sur des crises dont 45 sur des retours d'expérience (RETEX), avec une dominante catastrophes naturelles. Ces missions ont été le plus souvent menées dans un cadre interministériel avec d'autres inspections générales ou conseils généraux. L'IGA est intervenue sur les grandes catastrophes, de l'incendie du tunnel du Mont-Blanc en 1999 à la récente tempête Alex dans les Alpes-Maritimes. La mobilisation et la diffusion de cette expertise doivent se poursuivre pour permettre un management et une gestion de crise toujours plus efficaces dans les territoires.

Une réflexion a également été engagée pour tirer les enseignements de la capacité de l'IGA à continuer à agir pendant les crises telle que la pandémie actuelle, avec ses répercussions sur les modalités de travail. Des progrès et des évolutions nombreuses ont été réalisés dans un temps court, avec un renouvellement et une adaptation des pratiques professionnelles dont certaines perdureront au-delà de la crise, au service d'une contribution réactive et utile à la qualité de l'action publique.



# | Les ateliers de l'IGA

**Pour leur 3<sup>e</sup> année, les ateliers de l'IGA ont continué à jouer leur rôle d'animation et de capitalisation des méthodologies et outils mis en œuvre par les inspecteurs.**

Durant la crise sanitaire, la souplesse d'organisation et l'ouverture des ateliers ont été très utiles pour garder le lien entre les membres de l'inspection davantage isolés par le télétravail. Ces rendez-vous collectifs en visioconférence ont permis aux nouveaux arrivants de mieux connaître leurs collègues et de partager avec eux questionnements et bonnes pratiques, le tout dans une ambiance conviviale favorisant la créativité et l'expression de tous. Les « récoltes » des ateliers et les fiches pratiques outils sont mutualisées sur une plateforme collaborative.

Dans un contexte de déplacements réduits et de recours accru à la visioconférence pour les auditions, les ateliers ont permis de mesurer les gains en temps et en efficacité des entretiens en distanciel tout en identifiant leurs contraintes techniques et leurs limites dans la capacité à appréhender des situations complexes ou délicates. Une exploitation accrue de données ou la multiplication d'entretiens ou questionnaires renforce l'exhaustivité des analyses mais peut réduire la perception des contraintes opérationnelles des services et des contextes locaux spécifiques.

La création d'un sous-groupe de l'atelier dédié aux questions de développement durable a permis d'approfondir l'étude de ce domaine et de sa prise en compte dans les missions de l'IGA, notamment dans le contexte de la loi climat et résilience d'août 2021 et à travers des échanges sur cette thématique avec des collègues en poste préfectoral particulièrement concernés.



## **Le développement durable, une composante des politiques publiques**

Les ateliers de l'IGA poursuivent une réflexion autour des thématiques du développement durable qui imprègnent désormais de plus en plus de politiques publiques, à l'instar des travaux sur le budget vert de l'État présenté en loi de finances. Environ une dizaine de missions par an, le plus souvent réalisées avec le conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) ou le conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER), ont un lien direct avec l'écologie et l'environnement au sens large : agriculture, pêche, gestion de l'eau, des forêts, des parcs naturels ; politique des transports, de la santé, urbanisme, occupation des sols, prévention des inondations et indemnisation des catastrophes naturelles, conséquences des intempéries... autant de sujets qui mobilisent de plus en plus l'administration territoriale de l'État et des collectivités territoriales.



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



©Institut Pasteur

## Interview de Christian VIGOUROUX

Conseiller d'État,  
réfèrent déontologue du ministère de l'Intérieur



### Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

Premièrement, mon activité au Conseil d'État, que j'ai rejoint en 1976. J'ai plaisir à dire que j'y ai occupé toutes les fonctions, à l'exception de celle de Vice-président : rapporteur, rapporteur public, président de chambre, président adjoint de la section du contentieux ; j'ai également présidé deux sections administratives, notamment celle de l'Intérieur. Je suis très attaché à ces années qui m'ont appris à développer, et c'est un point commun avec l'IGA, un esprit de rigueur et d'indépendance.

Deuxièmement, l'enseignement. J'ai été professeur associé des universités en droit public pendant 14 ans et deux fois membre du jury de l'agrégation de droit.

Troisièmement, la conduite de politiques publiques. J'ai notamment été directeur adjoint de l'urbanisme et des paysages, où j'ai mené la décentralisation de l'urbanisme, et directeur de cabinet d'au moins quatre ministères, dont la Justice et l'Intérieur.

Enfin, le travail d'écriture m'a toujours accompagné. Je me suis ainsi penché sur l'un des héros de l'affaire Dreyfus, le colonel Picquart, sur la déontologie des agents publics, et sur « le juste exercice de la force », réflexion sur les fins et les moyens du maintien de la paix publique.

### Justement, quel regard portez-vous sur votre mission de réfèrent déontologue ministériel ?

La déontologie, comprise comme la faculté de se poser les bonnes questions avant qu'il ne soit

trop tard, est un élément essentiel de la culture professionnelle des métiers de la sécurité. Il est donc utile qu'il existe un réfèrent déontologue pour un grand ministère comme celui de l'Intérieur.

Dans ce cadre, le réfèrent ministériel occupe un rôle de réfèrent des référents : il n'est pas saisi directement par les agents mais par le ministre, les directeurs d'administration centrale et par les déontologues sectoriels du ministère (gendarmerie, police, préfectorale...). J'occupe donc un rôle de coordonnateur.

En outre, je réponds aux demandes du ministre et je participe à la formation en matière de déontologie ; j'interviens aussi devant le comité technique. Le bon usage du déontologue ministériel pourrait toutefois être amélioré. Il conviendrait qu'il soit plus souvent saisi afin d'apporter un certain recul, et plus particulièrement une vision interministérielle, aux questions soulevées qui touchent au respect des valeurs républicaines dans la réalisation du service public : liberté, égalité, fraternité, neutralité, probité.

### À ce titre, que reprenez-vous de votre mission relative à la lutte contre les discriminations dans l'action des forces de l'ordre ?

C'est une mission que j'ai réalisée après avoir été saisi conjointement par les ministres de l'Intérieur et de la Justice. J'ai tenu à y impliquer l'inspection générale de la justice et, pour l'Intérieur, l'IGA, l'IGPN et l'IGGN. Nous avons pu établir le bilan des actions – nombreuses – mises en œuvre pour lutter contre les discriminations, tant à l'égard des usagers que des forces de l'ordre elles-mêmes. Et nous proposons de nouvelles initiatives. Ce travail fait écho à l'enjeu du « juste exercice de la force » qui est au cœur de l'action des forces de sécurité dans notre démocratie.

\* Déontologie des fonctions publiques : droits, obligations, garanties, discipline - Éditions Dalloz.  
Georges Picquart : la biographie - Éditions Dalloz. Du juste exercice de la force - Éditions Odile Jacob.

# Sécurité intérieure



© M1/SG/DICOM/D.MENDIBOURE

## Les enjeux de sécurité intérieure ont été au cœur de l'activité de l'IGA avec des audits de services et un contrôle du traitement par les services du ministère de l'Intérieur d'événements tragiques.

L'IGA a conduit plusieurs missions d'inspection urgentes à la suite d'événements tragiques fortement médiatisés, au premier rang desquels les féminicides de Mérignac et d'Hayange, pour identifier d'éventuels manquements dans le fonctionnement des services. En matière de prévention des violences conjugales, une mission d'évaluation du dispositif des intervenants sociaux en commissariats et brigades de gendarmerie a permis d'identifier différents leviers d'actions.

D'autres missions d'évaluation ont été consacrées aux opérations de redéploiement police/gendarmerie et aux modalités d'emploi des unités de forces mobiles. Dans le domaine de la prévention du terrorisme et dans le cadre du plan national de lutte contre la radicalisation, a été évalué le fonctionnement des groupes d'évaluation départementaux (GED) et des cellules départementales de lutte contre l'islamisme et le

repli communautaire (CLIR). Les recommandations de l'IGA sont susceptibles d'améliorer ces dispositifs interministériels de coopération.

Par ailleurs, l'IGA a contribué aux travaux conduits par M. Christian VIGOUROUX, conseiller d'État, à la demande du ministre de l'Intérieur, sur l'évaluation de la lutte contre les discriminations dans l'action des forces de sécurité. En lien avec l'IGPN et l'IGGN, l'IGA a poursuivi sa mission permanente d'évaluation des politiques locales de sécurité dans deux départements, au nord et au sud de la France, dans une logique de « continuum de sécurité ».

Enfin, l'investissement de l'IGA a été constant dans le domaine du renseignement, notamment dans le cadre de missions d'appui-conseil au profit de services en forte croissance de ressources humaines.



**Pascal LALLE, Jean-Christophe MORAUD**, inspecteurs généraux  
**Donatien LE VAILLANT**, inspecteur

# Lutte contre les féminicides



**Mieux évaluer la dangerosité  
des auteurs de violences  
conjugales et améliorer  
la protection des victimes.**

Le 4 mai 2021, Chahinez DAOUD, 31 ans, était abattue par son ex-mari à Mérignac (Gironde). Vingt jours plus tard, dans la nuit du 23 au 24 mai, Stéphanie DI VINCENZO, 21 ans, était poignardée à mort par son compagnon à Hayange (Moselle).

L'IGA et l'inspection générale de la justice (IGJ) ont été chargées d'une mission d'inspection de fonctionnement ayant pour objet d'examiner les procédures de justice et de police qui ont précédé ces deux féminicides et de formuler des recommandations permettant d'améliorer la prévention des violences faites aux femmes. Ces deux missions ont fait l'objet de rapports publics accessibles sur le site de l'IGA.

S'agissant des faits survenus à Mérignac, la mission a rappelé un double impératif : mieux évaluer la dangerosité des auteurs de violences conjugales et améliorer la protection des victimes. Elle a ainsi préconisé que les aménagements de peine des auteurs de violences conjugales s'accompagnent à la fois d'une information systématique des victimes

sur la situation pénale et pénitentiaire de l'auteur et d'un renforcement effectif de leur protection s'appuyant sur un pilotage à l'échelle de chaque département ou juridiction. La mission a souligné que la sensibilisation et la formation des agents de l'ensemble des services compétents aux procédures de violences conjugales et à la prise en charge des victimes doivent se poursuivre. Elle a enfin insisté sur la nécessité d'améliorer la communication entre ces services pour permettre une prise de décision plus rapide et plus efficace.

S'agissant des faits survenus à Hayange, si la mission d'inspection a conclu à l'absence de manquement professionnel dans les décisions prises avant le meurtre par les intervenants mobilisés dans leur champ de compétence, elle a néanmoins souligné la nécessité absolue de coordonner l'action des acteurs locaux et celle d'améliorer différents leviers : le repérage des signaux faibles, le pilotage régulier des instances départementales dédiées à la lutte contre les violences faites aux femmes, la définition de priorités avec les associations chargées de lutter contre ces violences et la sécurisation de leur financement.



**Marie-Hélène DEBART, Yves COLMOU**, *inspecteurs généraux*  
**Adélie POMMIER**, *inspectrice*

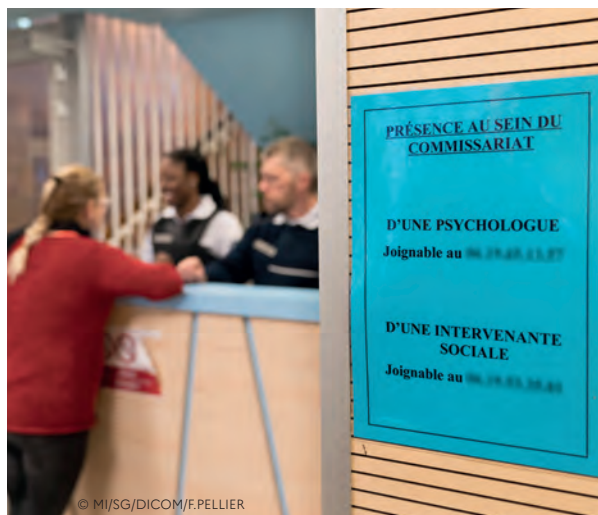
# Les intervenants sociaux en commissariat et gendarmerie

Positionnés depuis le début des années 1990 au sein des commissariats et des unités de gendarmerie, les intervenants sociaux remplissent une double mission : accueillir des personnes en situation de détresse ou de vulnérabilité repérées lors des interventions des forces de sécurité et les orienter vers les structures départementales, locales et/ou associatives en capacité de les accompagner dans la durée. Le dispositif, qui comptait 357 postes à la fin de l'année 2020, a bénéficié d'un développement accéléré depuis 2019 pour atteindre l'objectif cible de 450 postes en 2022.

Chargée de l'évaluation de ce dispositif, la mission de l'IGA en a d'abord relevé l'efficacité et la pertinence tout en relevant des faiblesses structurelles de gouvernance et de pilotage appelant à des changements de modèle.

Au niveau national, la mission a recommandé de renforcer les échanges et la coordination entre les différents acteurs concernés au niveau interministériel sur la politique partagée de l'aide aux victimes et des subventions aux associations. Au niveau territorial, la mission a préconisé de s'appuyer notamment sur les instances départementales et locales de concertation et de décision. Elle recommande de désigner le comité départemental et les comités locaux ou intercommunaux de sécurité et de prévention de la délinquance et de la radicalisation comme instances territoriales de coordination.

La mission a par ailleurs conseillé de revoir le financement du dispositif par l'État pour lui permettre de jouer un rôle de levier d'entraînement



sur les territoires. Cet engagement financier plus important permettra de mobiliser les collectivités territoriales, qui cofinancent, dans un projet de territoire rassemblant les différents acteurs.

**Changer de modèle pour  
mieux accompagner  
les personnes vulnérables.**

Enfin, la mission a proposé de nombreuses pistes d'amélioration pour harmoniser et consolider les conditions d'exercice de ce dispositif atypique, au service de la lutte contre les violences faites aux femmes.



**Isabelle GUION DE MERITENS, Patricia JANNIN**, inspectrices générales

# Mission permanente d'évaluation du pilotage des politiques locales de sécurité

La mission permanente d'évaluation du pilotage des politiques locales de sécurité a pour objectif d'évaluer la mise en œuvre à l'échelle départementale des politiques de sécurité publique par l'ensemble des acteurs concernés. Cette mission vise donc à examiner la méthodologie suivie, les actions entreprises et leur adaptation au contexte territorial. Il s'agit aussi d'apprécier le résultat des modalités de pilotage de la politique locale de sécurité.

Le cœur de la mission consiste donc à analyser la façon dont, au vu des spécificités de leur département, les autorités préfectorales s'organisent avec les responsables de la police et de la gendarmerie placés sous leur autorité et coopèrent, notamment avec les acteurs locaux, pour faire face aux enjeux nationaux et locaux de sécurité publique avec les moyens dont ils disposent.

L'accent est mis sur les priorités ministérielles telles que, notamment, la lutte contre l'insécurité du quotidien, la lutte contre la radicalisation, la coordination entre police et gendarmerie, le continuum de sécurité avec les collectivités locales et les acteurs de la sécurité privée.

Ces évaluations sont menées par l'Inspection générale de l'administration (IGA), en lien avec l'Inspection générale de la Police nationale (IGPN) et l'Inspection générale de la Gendarmerie nationale (IGGN).



©MI/SG/DICOM/D.MENDIBOURE

## Un point de méthode

Les constats établis par l'IGA dans le cadre de l'évaluation des politiques locales de sécurité sont soumis aux observations du préfet et des responsables des forces de sécurité intérieure du département concerné. Cette pratique du « contradictoire » vise à favoriser la validation et l'appropriation des préconisations formulées par la mission d'évaluation et constitue, de fait, un appui au pilotage des politiques départementales de sécurité auprès de responsables soumis, généralement, à une forte pression des événements qui ne permet pas ou trop peu les autoévaluations.



**Marianne BONDAZ,**  
*inspectrice générale*  
**Sarah DEVOUCOUX,** *inspectrice*

# Lutter contre l'islamisme radical et le séparatisme

Pour lutter contre l'islamisme radical et le séparatisme, chaque préfet de département s'appuie sur deux entités distinctes aux missions complémentaires, qui réunissent différents services de l'État :

- le dispositif de lutte contre le terrorisme islamiste et la radicalisation violente, avec les groupes d'évaluation départementaux (GED) pour son volet sécuritaire et les cellules de suivi pour la prévention de la radicalisation et l'accompagnement des familles (CPRAF) pour son volet social ;
- la politique de lutte contre le séparatisme, coordonnée par les cellules départementales de lutte contre l'islamisme et le repli communautaire (CLIR).

Une mission a été confiée à l'IGA pour évaluer le fonctionnement des GED et des CLIR et formuler des recommandations permettant de rendre ces dispositifs toujours plus efficaces afin de garantir un haut niveau de vigilance face aux évolutions de la menace terroriste.

Mis en place en 2014, les GED se sont structurés autour d'une doctrine partagée et respectée. Leur bilan est positif : ils ont favorisé les échanges et une meilleure connaissance mutuelle entre les parquets, services de renseignement et forces de sécurité intérieure. S'agissant de la nécessité de prendre en compte les individus possiblement radicalisés présentant des troubles psychiatriques ou psychologiques avec un risque de passage à l'acte violent, la mission a préconisé de poursuivre et d'évaluer les expérimentations locales de conventions entre la préfecture, l'agence régionale de santé (ARS) et les associations de psychiatres ou de psychologues et travailleurs sociaux.

Apparues plus récemment, depuis le début de l'année 2020, les CLIR, quant à elles, continuent à se structurer en fonction des besoins territoriaux, en s'appuyant sur de nombreuses initiatives et bonnes pratiques locales que la mission a relevées. Dans ce contexte, elle a recommandé de renforcer la marge d'appréciation locale confiée au préfet pour le pilotage de ces CLIR, en y associant par exemple les acteurs de la politique de la ville.

**Évaluer le fonctionnement  
des structures de suivi  
pour garantir un haut  
niveau de vigilance face  
à la menace terroriste.**

Dans la mesure où ces structures répondent chacune à des objectifs bien identifiés, la mission n'a pas jugé pertinent de proposer leur fusion. Elle a en revanche insisté sur les impératifs de coordination à l'échelon départemental et de pilotage resserré à l'échelon national, au service de la sécurité des citoyens et du respect des principes de la République.

**Philippe LAMY**, *inspecteur général*  
**Adélie POMMIER**, *inspectrice*

# Évaluation des directions départementales interministérielles

L'évaluation des DDI est coordonnée par un comité de pilotage (COFIL) regroupant l'IGA, le CGEDD, le CGAAER, l'IGAS, l'IGS-CCRF et l'IGESR et présidé par un inspecteur général de l'administration.

Avec le rattachement des DDI au ministère de l'Intérieur au 1<sup>er</sup> janvier 2021, le programme annuel de travail est désormais établi par le COFIL en lien avec le secrétaire général du ministère de l'Intérieur et a été validé par lui. Il porte désormais sur les missions suivantes :

- évaluation globale dans plusieurs départements de l'action interministérielle, de l'organisation de l'administration de l'État placée sous l'autorité



**Éric DELZANT,**  
*inspecteur général, président  
du Copil inter-inspections*

du préfet, de la mise en œuvre des politiques publiques correspondantes et du service rendu à la population. Les secrétariats généraux communs départementaux (SGCD), mis en place à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021, font désormais partie intégrante du périmètre de ces missions. Deux d'entre elles ont été effectuées en 2021, dans les départements du Doubs et du Gers.

- mission thématique portant sur une question transverse et structurante pour l'administration départementale de l'État. Deux missions ont été lancées en 2021, l'une sur les coopérations interdépartementales, l'autre sur la médecine de prévention et les réseaux de soutien.
- missions ponctuelles d'enquêtes administratives portant sur des dysfonctionnements repérés dans les services à vocation interministérielle de l'administration départementale de l'État.

## Mission permanente d'évaluation des préfetures

Dans le cadre de cette mission permanente, les missions de l'IGA visent à faire bénéficier les préfets d'un regard extérieur sur le fonctionnement de leur préfecture et des sous-préfectures, dans un contexte de réforme et de recentrage des moyens. Ces missions dressent le diagnostic d'une préfecture à partir de plusieurs thèmes choisis en raison de leurs enjeux et de leur transversalité (management préfectoral, conditions d'organisation et de fonctionnement de la préfecture, etc.) auxquels peut s'ajouter l'examen de politiques particulières telle que la gestion de l'accueil des demandes de séjour étranger. Tous les deux ans,

un rapport de synthèse est transmis au ministre afin de contribuer à la diffusion des bonnes pratiques au sein du réseau des préfetures.

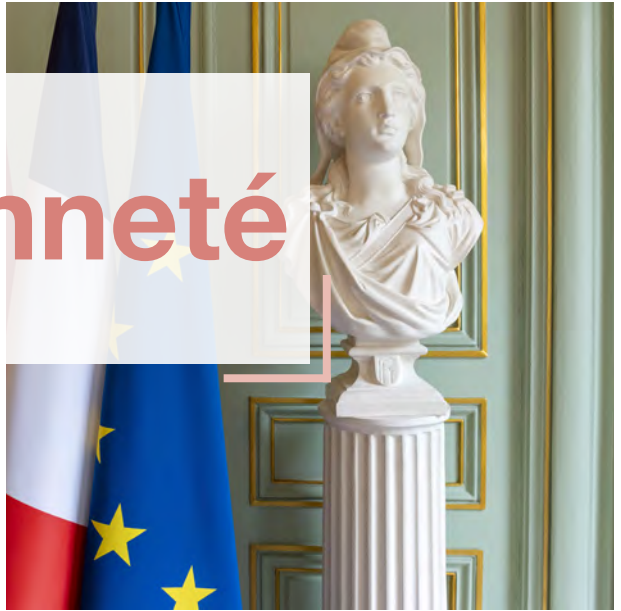
Si la crise sanitaire, qui a très fortement pesé sur l'activité des préfetures, a quasiment conduit à suspendre ces missions d'évaluation, une approche nouvelle est venue s'ajouter depuis 2021 par l'étude ponctuelle de certaines problématiques propres aux préfetures ou de certaines politiques dont la mise en œuvre leur est confiée. C'est ainsi que sont en cours d'évaluation les modalités de mise en œuvre du droit de dérogation à des normes réglementaires et qu'une étude a été lancée sur l'organisation des cabinets, afin de faire le bilan de la création des directions des sécurités.



**Renaud FOURNALS,**  
**Werner GAGNERON,**  
*inspecteurs généraux*



# Citoyenneté



© M/SG/DICOM/J.GROISARD

**Les missions de l'IGA portent sur des questions relatives aux droits mais aussi aux devoirs des citoyens. Pour permettre l'exercice de ces droits, l'IGA contribue par ses travaux à proposer une meilleure organisation de l'administration et à prévenir ou à régler des difficultés de fonctionnement qui affectent l'efficacité du service public.**

Ainsi, l'une des missions de l'IGA est d'évaluer le fonctionnement des services, notamment dans le cadre de la mission permanente des titres réglementaires (passeport, carte nationale d'identité, permis de conduire, certificat d'immatriculation des véhicules). Il s'agit non seulement d'en contrôler et évaluer de manière régulière le fonctionnement mais également de mener des enquêtes administratives lorsque sont révélés des dysfonctionnements qui provoquent ou peuvent provoquer des incidents.

En 2021, deux missions de l'IGA ont été consacrées à l'organisation des épreuves du permis de conduire avec l'objectif de proposer des solutions à l'engorgement des candidatures à l'épreuve pratique de conduite non traitées à la suite de la crise sanitaire. Une mission a également travaillé sur les risques de fraude à l'épreuve dite « du Code de la route ».

Dans la perspective du déploiement de la carte nationale d'identité électronique (CNIe), une mission de l'IGA a analysé les conséquences, pour l'organisation de l'administration, de la délivrance de cette nouvelle carte. Elle a notamment

recommandé des mesures permettant un accès facilité pour le citoyen aux services en charge du traitement des demandes et des rendez-vous.

Une autre mission de l'IGA a analysé l'insertion par l'emploi des étrangers avec pour objectif de proposer des moyens de permettre à ces personnes de s'intégrer au marché du travail en prenant notamment en compte leurs expériences et leur formation. La mission a émis de nombreuses préconisations pour améliorer le dispositif d'accompagnement de ces personnes qui mérite d'être revu et adapté aux situations particulières – notamment celles des femmes – pour gagner en efficacité.

Enfin, la mission permanente de l'IGA sur le contrôle des fondations et associations reconnues d'utilité publique (FRUP) a poursuivi ses travaux dans un secteur qui concerne ces organisations à but non lucratif. En 2021, ce sont des FRUP qui exercent leurs activités dans le domaine social et culturel qui ont été contrôlées, dont certaines fondations patrimoniales avec d'importants enjeux financiers.

# I Permis de conduire

Chaque année, entre 1,5 et 2 millions de candidats passent l'épreuve théorique générale (ETG – dite « Code de la route ») dont l'organisation et la surveillance ont été confiées, depuis 2016, à des organismes agréés. Afin de maîtriser les risques de fraude identifiés par la mission de l'IGA chargée d'auditer le processus d'organisation de cette épreuve, un plan d'actions a été défini suivant trois axes : ajuster le cadre réglementaire régissant l'externalisation de l'ETG, renforcer les moyens de contrôle de l'autorité administrative, inclure dans la stratégie ministérielle de lutte contre la fraude, traditionnellement axée sur la fraude aux titres, les procédures produisant des droits en apparence réguliers mais obtenus indûment.

La pandémie « Covid-19 » a fortement perturbé la chaîne du permis de conduire en provoquant notamment des arrêts d'activités dans la formation des candidats et dans le passage des examens pratiques de conduite. La mission de l'IGA chargée de proposer des solutions a préconisé de mettre en œuvre des mesures temporaires et flexibles afin d'ouvrir des places d'examen : la hausse des capacités (par l'ouverture exceptionnelle d'examens complémentaires, par des recrutements temporaires), et l'optimisation des ressources présentes (concentration temporaire des examens sur des centres « principaux » et sur le permis B). Enfin, la mission a envisagé que cette période soit propice à la formation plus pérenne d'un réseau de réservistes sur le territoire.



**Jean-Christophe MORAUD, Thierry CAYET**, *inspecteurs généraux*  
**François DE CHARETTE**, *inspecteur*

# I Carte nationale d'identité électronique

Dans la perspective du déploiement prochain de la future carte nationale d'identité électronique (CNle), l'IGA a analysé l'activité de remise des titres d'identité (passeport et carte nationale d'identité – CNI –) par les communes. Ces demandes, qui font l'objet d'un premier contrôle et d'un enregistrement par les agents municipaux, sont ensuite communiquées aux centres d'expertise et de ressources des titres (CERT) du ministère de l'Intérieur qui valident, rejettent ou prescrivent leur réexamen avant leur édition par l'imprimerie nationale.

La mission a déterminé que le temps moyen de traitement informatique des CNle ne serait rallongé que d'une dizaine de secondes par rapport au

temps nécessaire pour les anciennes CNI. Les travaux de l'IGA ont permis d'identifier les zones de risque susceptibles de rallonger les délais de délivrance des titres. Il s'agit, notamment, de l'organisation de l'accueil en mairie, qui doit tenir compte de la difficulté à répondre à la demande de titres par les usagers, amplifiée par la crise sanitaire, mais également de la nouveauté d'une CNle au format d'une carte de crédit et de la réduction à 10 ans de sa durée de validité. La mission a recommandé plusieurs mesures permettant, en lien avec les communes et les préfectures, d'améliorer la prise de rendez-vous en mairie ou encore de revoir les modalités d'emploi des dispositifs mobiles de recueil des empreintes pour les personnes ne pouvant se déplacer.



**Philippe DEBROSSE**, *inspecteur général*  
**Thomas MONTBABUT**, *inspecteur*

# L'insertion par l'emploi des étrangers primo-arrivants

Le taux d'emploi des étrangers primo-arrivants est particulièrement faible en France. Le Premier ministre a demandé à l'IGA, l'IGAS et l'IGESR de proposer des moyens de permettre à ces personnes de s'intégrer plus rapidement au marché du travail, notamment par la prise en compte des diplômes acquis à l'étranger, la valorisation des acquis de l'expérience et la promotion de l'activité des femmes migrantes.

Le terme « primo-arrivants » désigne les étrangers qui bénéficient d'un premier titre les autorisant à séjourner durablement en France. En 2019, la France a délivré 277 406 premiers titres de séjour. Parmi les bénéficiaires, 107 455 personnes ont signé un contrat d'intégration républicaine (CIR) dont seulement 35,5 % déclaraient exercer une activité professionnelle en France.

Pour les signataires du CIR, outre les difficultés d'accès au logement et les effets d'une forte concentration géographique, la mission d'inspection a identifié trois obstacles majeurs à leur insertion professionnelle : l'insuffisante maîtrise du français, la faiblesse du niveau scolaire initial de la majeure partie d'entre eux et la méconnaissance assez générale du service public de l'emploi.

En ce qui concerne la maîtrise de la langue, la mission a constaté que, dans le cadre du CIR, seule la maîtrise du niveau minimal A1 était évaluée.

Elle a donc recommandé d'étendre l'évaluation aux six niveaux du cadre européen commun de référence pour les langues (CECRL) et, pour ceux qui possédaient déjà ce niveau, de les orienter plus largement vers les formations de niveaux un peu plus élevés (A2 et B1). La mission a suggéré en outre d'engager une réflexion sur l'opportunité de

conditionner l'obtention d'un titre de séjour pluriannuel à l'atteinte effective du niveau A1.

En matière de validation des diplômes, la procédure de comparabilité des diplômes en France devrait être rendue accessible à l'ensemble des primo-arrivants.

Par ailleurs, il faudrait simplifier la recevabilité des demandes et élaborer des parcours progressifs de reconnaissance et de validation des acquis.

Enfin, en ce qui concerne l'accompagnement vers l'emploi, la mission a considéré que l'ensemble du dispositif devait être revu et complété en mettant l'emploi au cœur du parcours. Pour les femmes plus spécifiquement, elle a considéré utile de sensibiliser les structures qu'elles fréquentent (associations de quartier, écoles, etc.) avec pour objectifs de mieux les inciter à l'entrée dans une démarche professionnelle, de créer des programmes d'insertion adaptés à leurs contraintes familiales (garde d'enfants notamment), de proposer des ateliers de parole afin d'aider à surmonter d'éventuelles réticences culturelles et à se projeter progressivement dans une activité professionnelle.



**Yasmina GOULAM, Arnaud TEYSSIER**, inspecteurs généraux

# Lutte contre la fraude

**Une année marquée par une mobilisation de l'IGA sur plusieurs dossiers sensibles dans la lutte contre la fraude, dans le périmètre de la mission permanente d'inspection sur les titres réglementaires**

Tout en demeurant très attachée à son rôle institutionnel consistant à évaluer, de manière régulière, le fonctionnement des services en charge de la délivrance des titres réglementaires, l'IGA a été, en 2021, également sollicitée par le gouvernement pour approfondir les conditions dans lesquelles certains dysfonctionnements ont pu conduire, ou non, à des incidents graves.



À ce titre, l'IGA s'efforce toujours d'identifier les excès de cloisonnement entre administrations qui peuvent nuire à l'efficacité de l'action de l'État. La mission de réflexion conduite en 2021 sur l'organisation de l'asile en Île-de-France s'inscrit pleinement dans cette philosophie.

Enfin, le rôle actif que peuvent jouer les services territoriaux de l'État dans la détection des fraudes a cette année encore été illustré avec la saisine de l'IGA à la demande d'un membre du corps préfectoral pour diligenter une enquête pré-disciplinaire dans le secteur des « certificats d'immatriculation des véhicules » (les « cartes grises »). Ce type d'initiative témoigne que la bonne coopération entre l'IGA, la mission ministérielle de lutte contre la fraude documentaire et à l'identité (2MLFDI, ancienne mission de délivrance des titres sécurisés -MDST-) et les services de délivrance des titres, demeure un facteur essentiel de l'efficacité de cette mission permanente de l'IGA.

**Pierre BOURGEOIS**, *Inspecteur général*

# Le contrôle des fondations et associations reconnues d'utilité publique, une mission permanente de l'IGA

Le ministre de l'Intérieur a décidé, en 2014, de confier à l'IGA une mission permanente sur les fondations et associations reconnues d'utilité publique (FRUP). Les 655 FRUP, personnes morales de droit privé instituées pour servir une cause d'intérêt général, bénéficient d'un régime fiscal avantageux et peuvent recevoir donations et legs. En contrepartie, l'État veille au respect par celles-ci de leurs obligations : poursuite d'un intérêt général, caractère non lucratif, gestion désintéressée et ouverture au public. Les statuts type approuvés par le Conseil d'État imposent la présence d'un commissaire du gouvernement et/ou de membre(s) de droit représentant l'État dans les organes délibérants des FRUP. Ainsi, en 2020, la Cour des comptes estime à 3 milliards d'euros les déductions fiscales liées aux dons.

Ces fondations et associations sont « suivies » (on utilise à tort le terme de « tutelle ») au sein de la direction des libertés publiques et des affaires juridiques (DLPAJ) du ministère de l'Intérieur par le bureau des associations et fondations (BAF), qui instruit leur dossier de création ou les demandes de modification de leurs statuts, et par les préfetures qui doivent être destinataires de leurs comptes. Malgré la présence de ces représentants des ministères, qui doivent s'assurer d'une gestion et d'actions conformes aux statuts, ces fondations ne sont toutefois pas toujours exemplaires. De même, leur suivi au niveau des préfetures est souvent insuffisant, faute de moyens humains. L'IGA est donc sollicitée à travers sa mission permanente dès que des dysfonctionnements se produisent.

L'IGA programme chaque année, en lien avec le bureau des associations et fondations, l'étude d'un certain nombre de sujets permettant de mieux



©Agence française anticorruption

connaître certaines FRUP ou d'apprécier à travers des thématiques précises les relations entre l'État et ces fondations. Plus de vingt missions ont été réalisées en huit ans dans des domaines variés. En 2021, la mission permanente a été sollicitée pour quatre FRUP dans le domaine social et culturel, dont certaines fondations patrimoniales avec de très gros intérêts financiers en jeu.

**Les dysfonctionnements  
relèvent majoritairement de  
problèmes de gouvernance.**

Les contrôles de la mission permanente de l'IGA révèlent majoritairement des problèmes de gouvernance (dépendance à l'égard des fondateurs, mésentente au sein des conseils d'administration) mais également des difficultés de gestion : procédures engagées sans autorisation ; utilisation de la dotation non consommable (patrimoine qui est conservé par la fondation - en général à durée illimitée - et dont seul les revenus sont utilisés au service de la mission de la fondation).

Par ce travail permanent, l'IGA documente ce secteur méconnu, aide la DLPAJ dans son suivi et le cas échéant lui propose des évolutions de méthode. Cette mission permanente de l'IGA a développé une compétence originale et reconnue.



**Corinne DESFORGES**, inspectrice générale  
**Donatien LE VAILLANT**, inspecteur



©Xavier Remongin/Min. agr. fr

## Interview d'Alain MOULINIER

Vice-Président du Conseil général de l'alimentation,  
de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER)



### Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts, j'ai consacré l'essentiel de mon parcours aux politiques publiques portées par le ministère de l'agriculture, que j'ai abordées sous des angles multiples : au sein de l'État avec un parcours très interministériel (ministère de l'agriculture, direction du budget, cabinet du Premier ministre), dans le secteur privé au sein d'un groupe agro-industriel, comme dans de grands établissements publics (directeur général de l'office national interprofessionnel des céréales, puis de l'assemblée permanente des chambres d'agriculture). Après avoir été directeur général de la forêt et des affaires rurales au ministère de l'agriculture, j'ai rejoint le CGAAER.

### Quels sont les enjeux actuels du CGAAER ?

Le CGAAER est présidé par le ministre de l'agriculture. Il est donc essentiel de travailler de façon étroite avec lui et son cabinet pour anticiper au mieux les sujets les plus stratégiques. C'est l'objet du programme de travail prévisionnel que nous établissons chaque année. Outre ce travail de fond, le CGAAER fait aussi preuve de réactivité pour répondre aux fréquentes demandes de missions dictées par l'actualité d'un ministère habitué à gérer de nombreuses crises. Cet équilibre entre la réflexion de moyen ou long terme et la nécessité de répondre en permanence aux enjeux d'actualité est un défi permanent. La période « COVID » a naturellement accentué cette tension. Par ailleurs, comme les autres inspections et conseils, nous allons nous réorganiser dans le cadre de la réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique.

### Quelle place pour les questions de développement durable dans les missions du CGAAER ?

Une place centrale naturellement, dans un ministère qui est celui du vivant. L'agriculture et la forêt couvrent 80 % de notre territoire et les aspects de production, d'économie et d'environnement sont très intriqués. La transition agroécologique que connaît notre agriculture et que soutiennent fortement nos politiques publiques est une réponse pertinente à cet objectif de durabilité. En matière sociétale, les sujets concernant notre alimentation sont redevenus stratégiques.

**Les questions de développement durable occupent une place centrale dans nos travaux.**

### Quelles sont les collaborations entre le CGAAER et l'IGA ?

Les travaux en commun sont de plusieurs types. Il s'agit en premier lieu de missions classiques inter-inspections, réalisées sur des sujets très variés. Je citerai également les missions conduites dans le cadre du comité de pilotage inter-inspections des directions départementales interministérielles (DDI) animé par l'IGA, et qui se déroulent dans une excellente ambiance de travail. Conduits par des collègues aux expériences professionnelles variées, ces travaux sont en lien avec l'activité concrète des services déconcentrés, souvent à l'interface avec les chantiers de réforme de l'organisation locale de l'État : à ce titre, ils sont passionnants.

# Protection des populations

## Gestion des crises et sécurité civile : l'IGA particulièrement mobilisée

L'expertise de l'IGA dans le domaine de la sécurité civile, en matière de gestion des crises et de protection des populations, a été de nouveau fortement sollicitée en 2021.

Cette mobilisation de l'IGA s'est déclinée sous différentes formes :

- en intervention directe, pour apporter un appui concret aux services locaux ou nationaux engagés dans la gestion de crise et chargés notamment d'organiser la vaccination – les préfetures, les agences régionales de santé (ARS), la direction générale des collectivités locales (DGCL) ;
- à court terme après des événements majeurs, pour évaluer les dégâts sur les biens des collectivités territoriales et de leurs groupements consécutifs à des catastrophes naturelles d'ampleur qui ont touché le Gard, l'Hérault, la Lozère, les Alpes-Maritimes puis plusieurs départements du Sud-Ouest. Avec d'autres corps d'inspection, la mission de l'IGA a consisté à déterminer le montant de la dotation nationale de solidarité attribuée par l'État aux collectivités sinistrées ;
- en amont de crises à venir, pour identifier les vulnérabilités et contribuer à renforcer les dispositifs de prévention et de gestion des crises. L'IGA a ainsi conduit un important retour



© DREAL/PACA/SPR/URNMJS/BRENIER

d'expérience (retex) avec le conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) sur les inondations qui ont frappé le département des Alpes-Maritimes au moment de la tempête Alex. L'IGA a également participé à la mission consécutive à la défaillance des numéros d'appel des secours ;

- outre ces travaux liés aux suites immédiates des catastrophes, depuis la mise en œuvre de la solidarité nationale jusqu'à la reconstruction, l'IGA a engagé, dans plusieurs départements de métropole et des collectivités d'outre-mer, l'évaluation des dispositifs territoriaux de protection des populations par la sécurité civile. Il s'agit d'examiner l'ensemble des dispositifs qui concourent à la sécurité civile et qui dépendent d'acteurs divers (préfecture, sapeurs-pompiers, secteur sanitaire, collectivités territoriales, associations agréées de sécurité civile) pour identifier des pistes d'amélioration, au service de la protection des populations.

Dans un contexte fortement marqué par la notion de crise, c'est naturellement que l'IGA, enfin, a consacré son séminaire annuel au management et à la gestion de crise.



**Marie-Hélène DEBART, Philippe SAUZEY**, inspecteurs généraux  
**Thomas MONTBABUT**, inspecteur

# Mobilisation pour **aider** à la **gestion de la crise** **sanitaire**

Dès le début de la crise sanitaire et tout au long de celle-ci, l'IGA, au-delà de son rôle de contrôle et d'évaluation, s'est mobilisée pour apporter un appui opérationnel aux équipes engagées dans la gestion de cette crise, tant dans les ministères que dans les préfetures.

Au niveau central, des membres de l'IGA ont pris part au fonctionnement du centre interministériel de crise (CIC) chargé de synthétiser les informations utiles et d'apporter des réponses efficaces et réactives aux préfetures. Dans ce cadre, ils ont participé à l'élaboration de solutions concrètes et concertées entre les différents acteurs, au service de la qualité de l'action publique.

Au niveau territorial, plusieurs missions de l'IGA ont permis de fournir un soutien aux services de l'État, particulièrement sollicités et faisant face au double impératif de concilier la gestion d'une crise au long cours et l'activité territoriale plus classique, qui n'a pas faibli.

Ainsi, en réponse à la demande de l'agence régionale de santé (ARS) d'Occitanie, une mission de l'IGA s'est rendue sur place pour proposer des mesures de sécurisation juridique et opérationnelle des processus de traitement des demandes de subvention pour l'ouverture et le fonctionnement des centres de vaccination, notamment par les communes et les structures associatives, qui n'étaient pas nécessairement, jusqu'alors, des partenaires réguliers de l'ARS. La mission a également formulé plusieurs propositions pour renforcer l'efficacité de la cellule de crise mise en place localement.



Une autre mission de l'IGA a contribué, auprès du préfet de Haute-Loire, au développement des dispositifs de vaccination, notamment en anticipation de la rentrée scolaire de septembre, et au déploiement du passe sanitaire.

**Solidarité de l'IGA pour  
contribuer à une gestion de  
crise longue et complexe.**

Enfin, en appui de la direction territoriale de l'ARS de Centre-Val de Loire, une troisième mission de l'IGA a notamment participé à l'élaboration du plan d'actions de vaccination des étudiants de l'enseignement supérieur universitaire et professionnel.

En 2021 comme en 2020, l'IGA, par sa mobilisation en appui aux services engagés au plus près de l'action territoriale, a manifesté sa solidarité pour accompagner une gestion de crise durable et particulièrement complexe.



**Thierry CAYET**, inspecteur général

**Donatien LE VAILLANT, Adrien SPERRY, Benoît CHATARD**, inspecteurs



# La continuité des services publics locaux pendant l'état d'urgence sanitaire



Le caractère exceptionnel de la crise sanitaire apparue depuis le début de l'année 2020 a conduit le gouvernement à tenter de tirer les leçons d'une situation d'une particulière gravité. L'IGA a ainsi été sollicitée pour effectuer une mission de retour d'expérience sur la mobilisation des services publics locaux gérés par les collectivités territoriales pendant le premier état d'urgence (mars-juillet 2020).

La mission d'inspection a d'abord constaté que les collectivités territoriales ont affronté une crise inédite, qui, par son caractère pluriel, les avait contraintes à s'investir tant dans la prise en charge socio-économique des populations fragiles et des entreprises en difficulté que dans les questions purement sanitaires, en marge parfois de leurs compétences.

Dans cette situation complexe, la mission d'inspection a estimé que les collectivités territoriales ont dans l'ensemble assuré avec pragmatisme la continuité des services publics locaux. Elles ont ainsi permis de maintenir des services publics de proximité et de répondre aux nouveaux besoins de la population. Pour autant, certaines collectivités se sont parfois senties démunies voire en difficulté dans les zones les plus touchées par la crise sanitaire.

En conséquence, la mission a proposé de réexaminer la place et les leviers d'action des collectivités territoriales lors de ce type de crise.

Elle a ainsi préconisé de renforcer la coopération entre l'État et les collectivités territoriales grâce à une répartition claire des compétences.

Par ailleurs, la mission a considéré qu'il était nécessaire d'approfondir la culture et les moyens de la gestion de la crise en collectivité, en renforçant en particulier la formation des élus et des fonctionnaires territoriaux dans le domaine de la prévention et de la gestion de crise.

**Réexaminer la place  
et les leviers d'action  
des collectivités territoriales  
lors de ce type de crise.**

Enfin, la mission a souligné que, lors d'une crise sanitaire, différents leviers peuvent faciliter la mobilisation des services publics locaux, notamment une plus grande prise en compte de la dimension sociale de la pandémie et des mesures favorisant la reconnaissance des agents publics territoriaux, dont l'action a été majeure durant cette période inédite.

**Noémie ANGEL, Yves COLMOU, Patrick REIX,**  
*inspecteurs généraux*

# L'organisation du télétravail au ministère de l'Intérieur

L'IGA a été chargée de réaliser un bilan et d'évaluer les perspectives en matière de télétravail au ministère de l'Intérieur à la lumière des enseignements qu'il était possible de tirer à la fin du premier déconfinement. La mission avait pour objectif d'examiner dans quelle mesure le ministère avait réussi, dans des circonstances exceptionnelles liées à la crise sanitaire, à adapter son mode de fonctionnement par un recours très significatif au télétravail.

Il s'agissait également, au-delà d'une situation de gestion de crise, d'imaginer comment un tel dispositif pouvait trouver sa place de manière pérenne et structurée. En effet, dans un ministère se définissant comme celui de l'urgence, chargé d'un domaine régalién, le télétravail a pu apparaître, avant la crise sanitaire, relever d'une démarche essentiellement individuelle motivée d'abord par des considérations privées. Le confinement a toutefois largement remis en cause cette perception initiale.

La mission de l'IGA a ainsi pu constater que le recours massif au télétravail durant la crise avait permis à la fois de démythifier un concept porteur de certains non-dits (réalité du travail, productivité), et de mesurer l'ampleur des changements nécessaires pour faire du télétravail un mode d'organisation plus répandu et pérenne. Afin d'y parvenir dans des conditions compatibles avec les exigences de continuité du service public, la mission recommande de développer, sur la base des bonnes pratiques recueillies à la fois au sein du ministère et auprès d'acteurs extérieurs, de véritables démarches de type projet de service, relayées par des campagnes annuelles organisées au plus près de l'échelon pertinent.

Ce cadre est en effet le meilleur moyen pour que la réconciliation entre les souhaits individuels des agents et les besoins collectifs d'un service



se fasse dans de bonnes conditions. Il convient également que la diffusion du télétravail se poursuive en touchant de manière transversale, selon des modalités adaptées aux contraintes spécifiques de certains services, toutes les catégories d'agents.

Le télétravail doit également trouver sa place dans le cadre d'une stratégie de résilience ministérielle déclinée dans les plans de continuité d'activité (PCA) nationaux et locaux. En effet, indépendamment des grandes crises nationales qui peuvent affecter le fonctionnement de l'administration, la possibilité de recourir à celui-ci de manière adaptable et modulaire à des niveaux infra-nationaux (région, département) représente une opportunité face à des événements qui imposent de limiter les déplacements (épisodes climatiques aigus, pics de pollution, mouvements sociaux, etc.).

Enfin, la mission suggère de pousser plus avant des réflexions émergentes sur les dispositifs complémentaires au télétravail, tel que le recours à des tiers-lieux ou espaces de co-working, qui peuvent permettre à la fois de diminuer l'empreinte immobilière et de démultiplier l'offre alternative au travail à domicile.



**Pierre BOURGEOIS**, inspecteur général

# Évaluer les conséquences des événements climatiques majeurs et capitaliser sur les retours d'expérience

À la suite des intempéries du 19 septembre 2020, de celles des Alpes-Maritimes frappées par la tempête Alex les 2 et 3 octobre 2020, et de celles des départements du sud-ouest fin janvier début février 2021, trois missions ont effectué le contrôle de l'éligibilité des demandes de dotation de solidarité des collectivités territoriales du Gard, de l'Hérault et de la Lozère. Ces missions visent à évaluer avec précision (contrôle dit « de deuxième niveau ») le montant des dommages versés par l'État aux collectivités touchées par ces événements.

Une autre mission a réalisé un retour d'expérience approfondi des inondations consécutives à la tempête Alex et a formulé plusieurs recommandations, notamment : la poursuite des travaux engagés pour mettre à la disposition des préfets un outil d'alerte et d'information directe de la population, la relance de la réflexion sur l'intégration d'hélicoptères lourds polyvalents dans les moyens aériens de la sécurité civile. Dans la



La mission d'inspection sur un site dévasté par la tempête Alex dans les Alpes-Maritimes.

gestion post crise, la mission a identifié positivement le lancement rapide du retour d'expérience technique et la mobilisation quasi immédiate et concertée des services et opérateurs de l'État.

## Permettre une reconstruction résiliente et durable.

La mission propose de bâtir un plan d'action pluriannuel et partenarial coordonnant les interventions de chacun dans son champ de compétence et de renforcer la coopération transfrontalière hors temps de crise.



**Philippe SAUZEY, Patricia JANNIN, Laurent MOREAU, Jean-Michel MOUGARD**, *inspecteurs généraux*  
**Adélie POMMIER, Florence VILMUS**, *inspectrices*



©JACQUES LE GOFF

## Interview de Michèle PAPPALARDO

Présidente du comité du label  
investissement socialement responsable (ISR)



### Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

La variété des types de postes occupés (magistrate des comptes, directrice de cabinet, responsable d'administration centrale, présidente d'établissement public) mais toujours au service des politiques publiques, en particulier en matière d'environnement et de développement durable. Et je poursuis dans cette voie aujourd'hui : en tant que professionnelle indépendante dans le domaine du conseil en stratégie durable avec une ouverture nouvelle sur les sujets financiers, notamment en tant que présidente du comité du label ISR\*.

### Les nouveaux enjeux du réchauffement climatique sont-ils suffisamment pris en compte dans les missions d'évaluation des politiques publiques ?

En matière de changement climatique et de décarbonation de l'économie, les mentalités sont enfin en train d'évoluer de manière plus importante et plus rapide. Sous l'impulsion des rapports du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) mais aussi (surtout ?) sous l'effet des événements climatiques extrêmes plus fréquents et plus intenses, la prise de conscience se généralise ; la plupart des ministères comme des autres acteurs publics, y compris les collectivités territoriales, intègrent tout ou partie des objectifs « climat » qui sont fixés par les textes européens et leurs déclinaisons nationales. Il est donc assez facile et naturel aujourd'hui d'intégrer ces enjeux aux missions d'évaluation des politiques publiques. Et cela devrait même être fait de

manière beaucoup plus généralisée : ces objectifs sont fixés dans des lois dont l'application devrait être systématiquement contrôlée ; un certain nombre de décisions de justice sont d'ailleurs récemment venues le rappeler aux gouvernants.

### Est-ce qu'il faut aller plus loin en matière de développement durable ?

Le risque est grand que les objectifs climatiques, qui sont chiffrés et dont les résultats peuvent être assez facilement mesurés, ne fassent oublier les autres dimensions de la protection de l'environnement, tant aux acteurs publics qu'à leurs contrôleurs. Or je suis convaincue qu'à travers nos questionnements nous avons aussi un rôle pédagogique à jouer, que l'on sous-estime. C'est donc notre responsabilité de faire progresser ces autres sujets à travers l'intérêt que nous leur portons dans nos enquêtes.

**Je suis persuadée que nous avons aussi un rôle pédagogique à jouer, que l'on sous-estime.**

Par exemple, je suis convaincue que la Cour des comptes (comme les autres corps de contrôle, bien entendu) aurait dû interroger, depuis longtemps, les ministères ou les établissements publics sur leur mise en œuvre des objectifs de développement durable. Tous les contrôleurs devraient intégrer ces engagements à leurs objectifs de contrôle. Je n'ai pu malheureusement lancer une expérimentation sur ce sujet que quelques mois avant de quitter la Cour des comptes alors que certains de nos collègues européens procèdent déjà systématiquement à ce type de questionnement dans leurs travaux de contrôle et d'évaluation.

\* Ce label a été créé en 2016 par le ministère de l'économie et des finances, pour offrir une meilleure visibilité aux fonds d'investissement respectant les principes de l'investissement socialement responsable.

# Analyse de la panne d'Orange et de ses conséquences sur les services d'urgence

Les 2 et 3 juin 2021, un dysfonctionnement majeur a affecté les numéros d'urgence (SAMU, pompiers, police, gendarmerie). L'IGA a été chargée de participer au contrôle de la sécurité et de l'intégrité du réseau et des services de l'opérateur Orange demandé à l'agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI) par le ministre de l'économie, des finances et de la relance, le ministre des solidarités et de la santé, le ministre de l'Intérieur et le secrétaire d'État chargé de la transition numérique et des communications électroniques.



**Dominique LACROIX,**  
*inspecteur général*

La contribution de l'IGA a porté sur l'analyse de la gestion de la crise par l'opérateur Orange. La mission a ainsi identifié des délais excessifs de réaction et une insuffisance de conseil aux pouvoirs publics, défauts dus notamment à une organisation qui ne prévoit pas de façon spécifique le cas d'une crise affectant les numéros d'appel d'urgence, ce qui rend ceux-ci particulièrement vulnérables en cas de panne. Des recommandations à destination d'Orange, mais également de l'État et des autres opérateurs de téléphonie, ont été formulées par la mission pour qu'une telle situation ne se reproduise pas.

## Bilan du dispositif eCall d'appel d'urgence

Mis en œuvre en 2018 à l'initiative de la Commission européenne, ce dispositif vise à apporter une assistance rapide aux automobilistes impliqués dans un accident, en tout point du territoire de l'Union européenne, en établissant une liaison vocale avec les services d'urgence et en envoyant des données permettant de géolocaliser le véhicule accidenté.

Chargée de dresser le bilan de ce dispositif en France, une mission réunissant l'IGA, le CGEDD et le CGE (Conseil général de l'économie) a d'abord constaté l'efficacité de la solution retenue par la France de confier la réception des messages émis par les véhicules accidentés à une structure unique, ce qui a permis une bonne gestion de la réponse apportée et une mise en œuvre rapide du dispositif.

Après avoir établi qu'il n'existe aucun bilan de l'efficacité du dispositif au niveau européen, la mission estime qu'il est indispensable de disposer d'une étude sur l'efficacité réelle du dispositif après trois ans d'utilisation en Europe. Elle insiste sur l'émergence de risques



majeurs notamment liés à la cybercriminalité et à la gestion des données personnelles.

Ces observations ont conduit la mission à recommander l'instauration d'une gouvernance interministérielle dédiée à ce dispositif avec la création d'une délégation interministérielle chargée de piloter, d'animer et de coordonner l'ensemble des acteurs du développement de l'eCall ainsi que des risques liés aux véhicules connectés et autonomes.

**Pascal LALLE,** *inspecteur général*



©Hugues-Marie Duclos/ANCT

## Interview d'Yves LE BRETON

Directeur général de l'Agence nationale de la cohésion des territoires



### Quel regard portez-vous sur les missions conduites par l'IGA sur les champs d'intervention de l'ANCT depuis sa création ?

L'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) vient de fêter ses deux ans d'existence. Si l'agence est encore jeune, l'IGA est déjà pour elle un partenaire majeur avec qui les relations sont fructueuses. Comme j'ai pu déjà le vivre au cours de mes précédentes expériences professionnelles, l'IGA partage avec l'ANCT une volonté et une vocation de servir l'intérêt des territoires qui s'appuie d'abord sur une fine connaissance de ceux-ci. L'un comme l'autre, nous défendons une articulation active entre le pilotage des initiatives gouvernementales depuis Paris et une mise en œuvre opérationnelle sur le terrain, en privilégiant la capacité à traduire concrètement les priorités du gouvernement.

De manière naturelle, cette approche partagée s'est traduite par un grand nombre de missions de l'inspection qui ont porté sur le champ d'intervention de l'ANCT, ou qui ont des incidences sur son action. Pour n'en citer que quelques-unes – qui sont révélatrices de notre complémentarité – je pense aux travaux qui ont accompagné le déploiement des France services, notamment dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, à la récente mission sur les territoires intelligents, ou aux réflexions sur les aménités rurales ou sur les effets des zonages.

### Quels enseignements tirez-vous de la mission de l'IGA sur l'État déconcentré au service de la cohésion des territoires ?

Le rapport de cette mission dresse un bilan de notre action au service des territoires, et nous invite à la

poursuivre avec d'autant plus de détermination. Il constitue un instrument de travail stabilisé, qui nous permettra d'approfondir notre lien avec les préfets, délégués territoriaux de l'agence, et de renforcer notre impact sur les territoires. Il met notamment en lumière les résultats concrets du déploiement de l'ANCT depuis sa création et présente un certain nombre de recommandations pour approfondir la déconcentration de notre action. Ce document constitue un appui précieux pour nous aider à mieux agir au profit des territoires.

**Aux côtés de l'ANCT,  
l'IGA est un acteur majeur  
de la cohésion des territoires.**

### Quelles sont les modalités de travail de l'ANCT avec l'IGA ?

Au-delà de ces missions, les équipes de l'ANCT ont régulièrement été sollicitées pour participer aux moments de vie collective de l'IGA. Ainsi, j'ai eu le plaisir de présenter l'action et le fonctionnement de l'agence devant le groupe référent collectivités et territoires. J'ai pu apprécier l'intérêt porté par les membres de l'IGA à nos travaux, ainsi que la qualité des questions. Cet avis est d'ailleurs partagé par mes autres collègues qui sont intervenus dans cette instance, notamment les directeurs des programmes Action cœur de ville et Petites villes de demain.

Enfin, c'est avec une grande confiance partagée qu'un membre de l'IGA préside actuellement le conseil d'orientation de l'observatoire des territoires, dont le secrétariat permanent est assuré par des équipes de l'ANCT. Autant d'échanges illustrent que, aux côtés de l'ANCT, l'IGA est un acteur majeur de la cohésion des territoires.

# Territoires

**Dans un contexte de confortement de l'action publique locale largement assurée par les collectivités territoriales, l'IGA a été fortement mobilisée.**



© IGA

## **La contribution à la préparation du projet de loi 3DS\***

La mission de l'IGA sur le pouvoir réglementaire local s'est attachée à identifier des dispositions d'approfondissement de la libre administration des collectivités. L'IGA et le CGEDD ont également proposé pour ces dernières un nouveau cadre juridique à l'exercice de l'appui technique qu'apporte le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'énergie (CEREMA).

## **Le conseil pour une meilleure structuration de l'appui de l'État aux collectivités territoriales**

L'IGA a accompagné le déploiement de l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) qui doit contribuer à renouveler les relations entre l'État et les collectivités territoriales. Mobilisée dès la préfiguration de cette agence, en 2021, l'IGA a proposé les pistes pour conforter le rôle de l'État déconcentré dans l'appui à la mise en place de projets de territoires par les collectivités.

## **L'aide à la résolution de cas**

La contribution de l'IGA au plan présidentiel Marseille en grand s'est traduite par deux missions. L'évaluation de l'effet, sur le budget des collectivités territoriales de la crise des scolytes dans les régions Grand Est et Bourgogne-Franche-Comté ou la mission d'appui et d'accompagnement à l'extension de l'expérimentation du programme interministériel des Cités éducatives illustrent l'expertise opérationnelle de l'IGA.

## **Un groupe référent à l'écoute des partenaires de l'action publique locale**

L'IGA a invité des grands témoins à partager leur expérience au sein de son groupe référent « Collectivités et territoires » (Ministère de la cohésion des territoires, délégation aux collectivités territoriales du Sénat, groupement de recherche sur l'administration locale en Europe). Elle a aussi croisé les regards avec d'autres instances de contrôle (CGEDD, IG de la ville de Paris) et approfondi sa réflexion sur l'évaluation des politiques publiques partagées entre l'État et les collectivités en organisant des échanges avec les sociétés française et européenne d'évaluation.



**Bruno ACAR**, inspecteur général

\*Loi relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale.

# Le pouvoir réglementaire des collectivités territoriales : des pistes d'évolution

Le concept de pouvoir réglementaire local reste encore flou alors même que les collectivités territoriales y recourent quotidiennement.

Ce paradoxe s'explique par la difficulté des collectivités territoriales à appréhender comme un véritable pouvoir des prérogatives fortement encadrées au niveau national par la loi et souvent remises en cause par les interventions d'autorités normatives tels que l'État ou l'Union européenne. Il tient aussi, et surtout, à une approche plus pragmatique que théorique, les collectivités territoriales ne questionnant la norme nationale que lorsqu'elle contraint ou empêche la concrétisation d'un projet.

Si l'extension du pouvoir réglementaire local semble ainsi attendue par la plus grande partie des acteurs au niveau national, cette adhésion de principe est tempérée, de fait, par des interrogations au niveau local sur la portée et l'effectivité de ce pouvoir.

Cet élargissement doit être accompagné d'un processus à même d'en assurer l'effectivité. Ces garanties reposent notamment sur une clarification de l'articulation du pouvoir réglementaire des collectivités territoriales entre elles en confortant les chefs de file et sur leur meilleure association au processus d'adoption des normes législatives et réglementaires.



## Promouvoir une nouvelle approche normative plus souple et concertée.

Dans ce contexte, la mission de l'IGA préconise un élargissement du pouvoir réglementaire local. Il est ainsi proposé de laisser davantage d'autonomie aux collectivités dans la définition des moyens humains et matériels utiles à leurs missions, notamment dans le champ social, et de leur permettre de compléter les prescriptions fixées au niveau national par des dispositions liées au contexte local.

La mission souligne enfin la nécessité de promouvoir une nouvelle approche normative plus souple et concertée. Pour certains textes présentant des enjeux de différenciation locale, le pouvoir réglementaire d'exécution d'une loi pourrait ainsi être renvoyé au préfet. La place et le rôle du droit souple seraient renforcés afin, à la fois, de substituer des référentiels et des guides à un droit parfois bavard, et de former les fonctionnaires de l'État comme des collectivités locales à ces nouveaux enjeux normatifs.



**Bruno ACAR, Noémie ANGEL**, *inspecteurs généraux*



# Structuration de l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)

Les orientations mises en œuvre ces dernières années marquent le retour de l'État dans le domaine de l'ingénierie territoriale. À travers ses missions, l'IGA a été au cœur de cette dynamique.

Deux ans après la création par la loi du 22 juillet 2019 de l'agence nationale des territoires (ANCT), l'IGA a été missionnée pour faire le point sur le processus mis en place autour des préfets, délégués territoriaux de l'ANCT, pour apporter aux territoires une offre de conseil et d'accompagnement des collectivités territoriales dans la conception, la définition et la mise en œuvre de leurs projets.

La mission a constaté que les craintes, voire les réserves initiales, se sont très largement dissipées.

## Rôle du centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA)

Missionnée, avec le conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), sur le renforcement du centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'énergie (CEREMA), l'IGA conclut que sa transformation en un outil partagé entre l'État et les collectivités territoriales est porteuse d'une nouvelle dimension de la décentralisation. La mission d'inspection identifie plusieurs conditions au succès de cette réforme, dont le placement de l'établissement sous la double tutelle de l'État et des collectivités territoriales adhérentes, le maintien de ses moyens, et le positionnement du CEREMA comme référent unique des ingénieries locales de premier niveau en resserrant son champ d'intervention.



**Philippe YVIN**, inspecteur général



Le déploiement de l'ANCT a ainsi favorisé une nouvelle approche des relations entre l'État et les collectivités territoriales, celles-ci appréciant le repositionnement de son action sur des fonctions d'appui et de conseil au niveau départemental. Des dispositifs nouveaux ont été proposés (Action cœur de ville, Petites villes de demain, France services...) dont la pertinence est reconnue.

**Dans son organisation et son fonctionnement, l'ANCT préfigure ce que pourrait être un État plate-forme.**

Dans son organisation et son fonctionnement, l'ANCT préfigure ainsi ce que pourrait être un État plate-forme (fonctionnement en mode projet, animation de réseaux, outils innovants, etc.)

Afin de contribuer à mieux fédérer l'ensemble des acteurs, la mission préconise d'intégrer pleinement l'ANCT dans l'organisation et le fonctionnement de l'État territorial. Le préfet de département pourrait être le pilote de l'action de l'ANCT sur les territoires, avec toute liberté pour définir l'organisation de la gouvernance territoriale la mieux adaptée aux enjeux de son département.

**Bruno ACAR**, inspecteur général

**Marion PUJAU-BOSQ**, inspectrice

# Les cités éducatives, vers une consolidation



© IGA

**I Rencontre avec les acteurs d'une cité éducative.**

L'IGA et l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR) ont réalisé une mission d'appui et d'accompagnement des cités éducatives. Les cités éducatives s'inscrivent dans une démarche qui organise les prises en charges éducatives des enfants et des jeunes, de la naissance à l'insertion professionnelle, avant, pendant, autour et après le cadre scolaire. Elles associent des acteurs éducatifs dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville : services de l'État, collectivités territoriales, associations, parents, habitants.

L'ambition des cités éducatives est de répondre à trois grands objectifs : conforter le rôle de l'école ; renforcer la continuité éducative ; ouvrir le champ des possibles.

Dans sa conception transversale, cette démarche originale bouscule les pratiques habituelles en silo pour associer des acteurs dans une dynamique de co-construction et de co-organisation.

Pour autant, la mission d'inspection a constaté que le rythme et le calendrier du déploiement des cités éducatives apparaissaient difficilement tenables. Si elle est bien engagée, l'expérimentation requiert une consolidation par un accompagnement rapproché

et personnalisé. La mission préconise de préparer la pérennisation du financement au-delà de 2022.

**François SCARBONCHI,**  
*inspecteur général*

## **Évaluation des politiques territoriales : les départements de l'Oise et du Gard**

Les missions de l'IGA visent également à apporter un appui aux acteurs de terrain dans le déploiement de politiques publiques plus efficaces et mieux adaptées aux territoires. À titre d'exemple, en 2021, l'IGA a mené deux missions dans les départements de l'Oise et du Gard, respectivement sur le champ de la sécurité civile et de la politique locale de sécurité, qui ont permis de disposer d'une vue d'ensemble de la mise en œuvre de ces politiques aux échelons territoriaux compétents. Les bilans établis par l'IGA constituent ainsi un précieux outil d'amélioration permanente des actions conduites par les services et les opérateurs de l'État.

**Yves COLMOU, Philippe SAUZEY,**  
*inspecteurs généraux*

**Thomas MONTBABUT,** *inspecteur*

**Charlotte TOURNANT,** *chargée de mission*

# Le financement des sites *France Services*

Le programme *France Services* est constitué de sites d'accueil du public d'un nouveau modèle donnant accès aux démarches administratives. Il se caractérise par l'implantation des services publics dans les territoires, avec une pratique alliant accueil physique et usage d'outils numériques et une coopération étroite avec dix opérateurs nationaux de prestations sociales, d'aide à l'emploi, de services (dont ceux de trois ministères). Son objectif est de faciliter l'accès aux services publics pour des populations les plus éloignées de ceux-ci, géographiquement ou ayant des difficultés à utiliser les ressources numériques.

Lancé en 2019, ce programme est destiné à doter l'ensemble du territoire d'un réseau de guichets publics, avec 1 300 structures et un objectif à la fin 2022 oscillant entre 2 500 et 2 700. Une mission de l'IGA avait constaté que ce programme était bien amorcé et faisait l'objet d'un accueil favorable. Certains partenaires, des communes et des intercommunalités notamment, s'interrogeaient toutefois sur l'avenir de cette démarche, notamment au regard de son coût et de ses modalités de financement.

L'IGA préconisait, en particulier, que les modalités de financement soient analysées, ce qui est l'objet de cette dernière mission.

Afin de garantir la pérennité du réseau *France Services*, la mission de l'IGA sur les ressources financières des sites *France Services* recommande notamment de simplifier leur cadre de financement, d'envisager l'augmentation du nombre de partenaires contributeurs et de mettre en œuvre un dispositif permanent d'évaluation.

**Jean-Christophe MORAUD**, inspecteur général  
**Thomas MONTBABUT**, inspecteur



© DAMIEN CARLES / ANCT

**Augmenter le nombre  
de partenaires contributeurs  
et mettre en œuvre un dispositif  
permanent d'évaluation.**

## **La mobilité dans le territoire de la métropole Aix-Marseille-Provence**

Le bilan de la mise en œuvre de l'agenda mobilité adopté par la métropole Aix-Marseille-Provence en 2016 met en lumière des avancées, avec la livraison de projets structurants, même si leur réalisation demeure marquée par un calendrier retardé.

L'adoption par la métropole, en 2019, d'un nouveau plan de mobilité de 7,02 milliards d'euros donne un cadre rénové à la réflexion. Pour dépasser les freins sérieux identifiés à sa pleine réalisation, la mission de l'IGA recommande de concentrer les efforts sur les opérations les plus pertinentes en se fondant sur une méthodologie robuste et de mobiliser financièrement les acteurs publics intéressés, dont l'État. Enfin, sur les enjeux de gouvernance, la mission préconise une approche de type consortium plutôt que celle de la création d'un établissement public dédié.



**Patrick REIX**, inspecteur général

# Adaptation de la gestion des forêts communales au changement climatique

**Conforter la vocation forestière des communes concernées et inscrire l'évolution de leur gestion forestière dans le cadre de la stratégie nationale bas carbone.**

Depuis 2018, des épisodes de sécheresse ont affaibli les arbres et favorisé le développement d'insectes ravageurs, dont le scolyte, en particulier dans les forêts des régions Grand Est et Bourgogne-France-Comté. Les communes forestières de ces deux régions et de trois départements (Aisne, Savoie et Haute-Savoie) ont été contraintes à des coupes sanitaires ou à des révisions des plans de gestion de leurs forêts dans le contexte de forte perturbation du marché du bois.

La ministre de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, le ministre de l'agriculture et de l'alimentation et le secrétaire d'État en charge de la ruralité ont confié à l'IGA et au conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) une mission pour analyser l'impact économique et financier de la crise des scolytes sur le budget des communes des régions concernées.

Avec 7 000 communes de l'Est percevant 80 % des recettes des forêts communales françaises, la filière forêt-bois présente un double enjeu économique d'équilibre de la balance commerciale et de maintien

**Forêt domaniale de la Croix aux bois (Ardennes) très affectée par les scolytes.**

de l'activité dans des territoires ruraux touchés par la désindustrialisation. Si l'impact est très différencié selon les départements, la mission a mis en évidence l'équilibre financier précaire de certaines communes fortement dépendantes des recettes forestières. Des politiques de solidarité ont été mises en œuvre pour répondre à ces contraintes sous la forme d'aides exceptionnelles. Un volet du plan de relance est par ailleurs consacré au traitement et à la replantation des surfaces sinistrées.

Parallèlement, la forêt assure une contribution essentielle à la régulation des émissions de CO<sub>2</sub> par la séquestration du carbone dans l'atmosphère et son stockage. Dans un contexte d'incertitude quant à l'adaptation des essences à la hausse des températures moyennes et marqué par la recherche de nouvelles terres pour les activités agricoles ou le déploiement d'énergies renouvelables, la mission d'inspection préconise de conforter la vocation forestière des communes concernées. Pour ces dernières, les conséquences induites par le réchauffement du climat imposent d'inscrire, en lien avec les différents acteurs de la filière, l'évolution de leur gestion forestière dans le cadre de la stratégie nationale bas carbone et d'adapter leurs plans de gestion forestière aux évolutions sanitaires et climatiques.

**Sylvie ESCANDE-VILBOIS**, inspectrice générale

# Outre-mer

L'outre-mer a continué à occuper une place centrale dans les missions de l'IGA en 2021, dans un large champ de politiques publiques.

Une mission commune avec l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) et l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) a ainsi conclu à la pleine légitimité du renforcement de l'offre de soins en Guyane. L'ensemble des préconisations se traduisent par un « plan opérationnel santé Guyane » à cinq ans avec l'ambition de répondre aux carences identifiées dans les étapes des parcours de santé et combler le retard constaté par rapport à la métropole en termes d'indicateurs de santé. En matière hospitalière, la mission préconise d'engager la constitution d'un centre hospitalier universitaire (CHU) qui nécessitera la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés à l'échelon local et national dans un cadre le plus partenarial possible.

Face aux difficultés d'approvisionnement des populations en eau potable et en matière d'assainissement, l'IGA a travaillé, en lien avec l'IGAS et le conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), sur la poursuite et la consolidation de la mise en œuvre du plan EauDom adopté en 2016. Ce plan a favorisé une prise de conscience des enjeux et des dynamiques locales. La mission préconise d'en renforcer la gouvernance territoriale avec la désignation d'un pilote, sous l'égide du préfet en accord avec les exécutifs locaux, et la réactivation des conférences régionales des acteurs de l'eau. En matière de santé publique, le rôle des agences régionales de santé (ARS) devrait être conforté afin de garantir le



respect de la réglementation et du contrôle sanitaire des eaux destinées à la consommation humaine.

Le ministère de l'Intérieur étant le ministère des cultes, l'IGA a également été saisie d'une mission visant à retracer les régimes des cultes mis en œuvre dans sept territoires ultramarins (Guyane, Mayotte, Nouvelle-Calédonie, Wallis-et-Futuna, Polynésie française, Saint-Pierre-et-Miquelon et les Terres australes et antarctiques françaises). Comptant 1,2 million d'habitants, ces territoires reflètent la diversité des outre-mer. Les cultes n'échappent pas à cette diversité, chaque territoire ayant accommodé les textes en vigueur, en l'absence d'application de la loi du 9 décembre 1905. Pour chaque territoire, un état des lieux des textes, une analyse de leur application et des scénarios d'évolutions possibles ont été réalisés.

Enfin, la revue générale des dispositifs de sécurité civile outre-mer, lancée en 2020, a abouti à un état des lieux du dimensionnement et des moyens d'alerte et de secours dans l'ensemble des outre-mer.



**Philippe CANNARD, Corinne DESFORGES, Marc-Étienne PINAULT, Maxime TANDONNET, Philippe YVIN,**  
*inspecteurs généraux*

**Anne BADONNEL,** *inspectrice et Charlotte TOURNANT,* *chargée de mission*



©Eric Le Brun - Light Motiv

## Interview de Mathilde ICARD

Directrice générale du centre de gestion de la fonction publique territoriale du Nord et présidente de l'association des DRH des grandes collectivités



### Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

Je dirais que la spécificité de mon parcours, c'est qu'il est orienté « ressources » au service des territoires. Depuis ma sortie de l'institut national des études territoriales (INET), j'ai exercé dans plusieurs types de collectivités territoriales, toujours sur des fonctions ressources et de pilotage : directrice des ressources humaines à la région Poitou-Charentes ; directrice des finances et du contrôle de gestion au centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) ; directrice générale adjointe chargée des ressources humaines à la ville de Lille. Depuis 2019, je suis directrice générale du centre de gestion de la fonction publique territoriale du Nord.

C'est aussi un engagement pour la fonction ressources humaines, comme présidente de l'association des DRH des grandes collectivités (ADRHGCT).

### Quels sont les principaux enjeux actuels de la fonction publique territoriale ?

La prévention et l'attractivité. La prévention est le principal levier RH des employeurs. Il y a tant à faire, aussi bien en ce qui concerne les modalités de financement du risque maladie et statutaire, que les instances, les acteurs... Il faut sortir du système dépassé basé sur une approche de réparation. Renforcer la prévention, c'est la garantie d'un service public performant.

Avec Philippe LAURENT, président du conseil supérieur de la fonction publique territoriale et l'IGA, j'ai participé à une mission sur l'attractivité de la fonction publique territoriale à la demande de la ministre en charge de la fonction publique. J'ai particulièrement apprécié le climat serein de travail et d'échanges avec Corinne DESFORGES, inspectrice générale de l'administration et Pierre BERGÈS, inspecteur de l'administration.

**La prévention et l'attractivité  
sont les principaux enjeux  
de la fonction publique  
territoriale.**

### Quels enseignements tirez-vous de vos fonctions actuelles ?

J'attache une grande importance à la coopération, aux systèmes en réseaux, à l'intelligence collective. Construire des offres de services avec les usagers, renforcer les liens avec la recherche, travailler entre pairs, créer des espaces de controverse, tels sont les objectifs qui m'animent. Cela m'a permis notamment, au sein du centre de gestion, d'impulser un réseau national des référents déontologues, de conduire une recherche-action sur la santé mentale ; au sein de l'association, de lancer un cycle de réflexion sur l'éthique et la fonction publique ou de conduire une étude sur les modes d'organisation du travail à visage humain.

# Attractivité de la fonction publique territoriale

Au 1<sup>er</sup> janvier 2020, les 42 300 employeurs territoriaux emploient près de deux millions d'agents dont 75 % sont des fonctionnaires. Le nombre de ces agents a pratiquement doublé en 40 ans. Toutefois, l'attractivité de la fonction publique territoriale (FPT) et des multiples métiers qui y sont exercés a récemment diminué, entraînant des difficultés de recrutement et des tensions salariales dans plusieurs branches d'activité.

La ministre en charge de la transformation et de la fonction publiques a souhaité qu'une mission, associant l'IGA, le président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale et la présidente de l'association des DRH des grandes collectivités analyse ce constat et recueille des propositions d'amélioration.

Si les autres versants de la fonction publique sont également touchés par cette baisse d'attractivité, la FPT est confrontée à des difficultés propres :

- certains « métiers », tels celui de secrétaire de mairie, d'auxiliaire de puériculture, de cuisinier ou encore de gestionnaire de ressources humaines n'attirent plus. Pour d'autres fonctions la concurrence avec le secteur privé où les rémunérations sont plus élevées nuit aux recrutements. La concurrence entre collectivités est forte, pour la police municipale, par exemple.
- la baisse de l'attractivité varie également selon la nature des collectivités et selon leur implantation géographique, l'Ouest de la France étant plus attractif que l'Est ;
- une certaine méconnaissance, notamment par les plus jeunes, de ce versant la fonction publique ;
- une organisation des concours complexe.

Pour y remédier, certaines collectivités ont engagé une démarche de valorisation auprès de potentiels candidats par une communication plus parlante en termes d'identité de marque et d'image des métiers offerts, par la mobilisation de réseaux d'influence et la promotion de la FPT auprès des plus jeunes ou encore par le développement d'une offre de logement pour les agents. Au terme de ce constat et d'une analyse plus approfondie, la mission d'inspection a formulé 27 propositions parmi lesquelles :

## Analyser les difficultés d'attractivité de la FPT, recueillir des propositions d'amélioration.

- une meilleure association des employeurs territoriaux aux réflexions et décisions gouvernementales en structurant le comité des employeurs territoriaux ;
- une politique de rémunération plus attractive avec le lancement d'une étude pour la création d'une prime d'attractivité et de fidélisation ;
- la création d'une marque « service public » propre aux métiers de la fonction publique territoriale pour en accroître la notoriété ;
- la conduite d'une réflexion relative à l'évolution de certains concours ;
- la prise en compte des personnes en situation de handicap, notamment en les associant aux décisions les concernant ;
- l'amélioration des conditions de travail des agents territoriaux en les rapprochant de celles du secteur privé.



**Corinne DESFORGES**, inspectrice générale  
**Pierre BERGÈS**, inspecteur

# Contrôler et accompagner l'utilisation des fonds européens



La mission d'audit des fonds européens (MAFE) de l'IGA examine la mise en œuvre de ces fonds pour le compte de la commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC), autorité d'audit des fonds européens en France.

Elle intervient seule (fonds asile, migration et intégration, fonds de sécurité intérieure gérés par le ministère de l'Intérieur, programmes de coopération territoriale européenne), ou en mission conjointe avec l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) pour auditer la mise en œuvre des programmes opérationnels bénéficiant des crédits du fonds européen de développement régional (FEDER) et du fonds social européen (FSE) gérés par les régions.

L'année 2021 s'est caractérisée comme en 2020 par une adaptation des travaux à la situation de crise sanitaire ; outre les modifications de calendrier et les reports de programmation, la mission a limité ses déplacements et conduit des audits très largement dématérialisés. Au-delà des travaux de suivi des audits en cours, elle a pu clôturer trois audits de système. Elle a également initié deux audits : un audit sur un système d'information et un audit de système sur un programme opérationnel.

Elle est d'ailleurs parvenue à clôturer cet audit de système au cours de cette même année.

En 2021, la mission d'audit des fonds européens a également travaillé sur le fonds de solidarité de l'Union européenne (FSUE). Au 1<sup>er</sup> trimestre 2021, la mission a été chargée de procéder à l'audit du système de gestion des dépenses du FSUE octroyé à la France suite aux ouragans Irma et Maria. En septembre 2021, la mission a effectué une mission d'appui auprès de la préfecture des Alpes-Maritimes pour la mise en œuvre du FSUE octroyé à la France suite à la tempête Alex. Cette mission de conseil s'est déroulée hors du champ classique d'activité de la MAFE, à la demande du directeur du cabinet du ministre de l'Intérieur, et non pas pour le compte de la CICC.

L'événement essentiel de l'année 2021 est le lancement des travaux d'audit concernant la facilité de relance et de résilience (FRR). Ces fonds financent, à hauteur de 40 %, soit 40 milliards d'euros, le plan national de relance et de résilience (PNRR), doté de 100 milliards d'euros, qui doivent être dépensés dans les 3 ans. La mission a été fortement mobilisée en fin d'année et a largement réorienté ses travaux sur ce FRR, au vu des enjeux financiers. Elle a notamment conduit un audit du système de gestion et de contrôle mis en place par le ministère de l'Intérieur pour gérer la mesure du PNRR relative au « verdissement du parc automobile de l'État », mesure commune à trois ministères et financée à hauteur de 180 millions par le PNRR dont 155 millions par la FRR.



**Mission d'audit des fonds européens : Jean-Pascal COGEZ (1), Marie-Grâce LUX (2), Marc-Etienne PINAULT (3), Marion FRISCIA (4), Sarah JANVIER (5), Sandrine BLANDINEAU (6)**



# Présentation du service



I Réunion du comité de l'IGA.

© MI/SG/DICOM/J.GROISARD

# Direction de l'IGA



©MISG(DICOM)/ROCHA

**Chef du service : Michel ROUZEAU**

**Adjointe au chef du service : Sylvie ESCANDE-VILBOIS**

**Secrétaire générale : Anne BADONNEL**

## Équipe administrative et technique

### Secrétaire général(e) adjoint(e) :

Dominique MORVAN puis Nicolas BARRET à partir du 1<sup>er</sup> avril 2022

### Secrétariat de direction :

Valérie CHIARONI et Laurence KEITA

### Services administratifs :

Christelle DUPONT, chargée de la gestion administrative des membres du service.

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

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

### Pôle rapports et documentation :

Béatrice GIRON, cheffe de pôle, chargée de la relecture des rapports et du suivi de leur diffusion.

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

Chrystèle KURZ, Carole BOUBOUNE, Vanessa HUOT\*, Nacera BAMOUH chargées de la mise en forme des rapports dans le respect de la charte graphique et de l'appui aux inspectants.

### Conducteurs :

Steeve ACOCA et Sébastien BOUHOURS

\* Jusqu'en octobre 2021.



# Membres du service de l'IGA en fonction<sup>1</sup>

## INSPECTEURS GÉNÉRAUX

Bruno ACAR  
Jean-Pierre BATTESTI<sup>(2)</sup>  
Marianne BONDAZ  
Pierre BOURGEOIS  
Philippe CANNARD  
Thierry CAYET  
Nicolas CLOÛET  
Jean-Pascal COGEZ  
Yves COLMOU  
Thierry COUDERT<sup>(3)</sup>  
Jean-Pierre DALLE<sup>(2)</sup>  
Hélène DE COUSTIN<sup>(3)</sup>  
Marie-Hélène DEBART  
Philippe DEBROSSE  
Corinne DESFORGES  
Olivier DIEDERICHS  
Rémi DUCHÊNE  
Sylvie ESCANDE-VILBOIS  
Catherine FERRIER<sup>(3)</sup>  
Renaud FOURNALÈS  
Werner GAGNERON  
Pascal GIRAULT  
Alexandre GOHIER DEL RE  
Yasmina GOULAM  
Isabelle GUION DE MERITENS  
Nacéra HADDOUCHE  
Patricia JANNIN  
Virginie KLES<sup>(3)</sup>  
Pascal LALLE  
Philippe LAMY<sup>(2)</sup>  
Marie-Grâce LUX  
Hervé MASUREL<sup>(2)</sup>  
Jean-Michel MOUGARD  
Frédéric PERRIN  
François PHILIZOT<sup>(3)</sup>  
Frédéric PICHON<sup>(3)</sup>  
Patrick REIX  
Michel ROUZEAU  
Jean-Marie SALANOVA<sup>(3)</sup>  
Philippe SAUZEY  
François SCARBONCHI  
Maxime TANDONNET  
Arnaud TEYSSIER  
Clotilde VALTER

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

Anne BADONNEL  
Maximilien BECQ-GIRAUDON<sup>(3)</sup>  
Claire BONELLO  
François DE CHARETTE  
Frédéric GARNIER  
Donatien LE VAILLANT  
Sophie PLANTÉ  
Marion PUJAU-BOSQ<sup>(3)</sup>

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

Benoît CHATARD  
Jonathan PICALET-GIORGI<sup>(3)</sup>  
Adélie POMMIER  
Adrien SPERRY

## INSPECTEURS GÉNÉRAUX EN SERVICE EXTRAORDINAIRE

Jean DE CROONE  
Éric DELZANT  
Philippe KLAYMAN  
Dominique LACROIX  
Jean-Christophe MORAUD  
Laurent MOREAU  
Marc-Étienne PINAULDT  
Philippe YVIN

## INSPECTEURS EN SERVICE EXTRAORDINAIRE

Simon BACIK<sup>(3)</sup>  
Sarah DEVOUCOUX<sup>(3)</sup>  
Raphaële DE GIULI-MORGHEN<sup>(3)</sup>  
Marion FRISCIA  
Thomas MONTBABUT  
Bastien SAYEN<sup>(3)</sup>  
Florence VILMUS

## CHARGÉS DE MISSION

Virginie GUIDICI<sup>(3)</sup>  
Héloïse GRÉSY<sup>(3)</sup>

## AUDITEURS INTERNES

Hodane ADEN  
Sandrine BLANDINEAU  
Sarah JANVIER  
Gwennaelle LE SERRE  
Adrien PRAUD

<sup>(1)</sup> au 1<sup>er</sup> avril 2022

<sup>(2)</sup> retraite ou départ en 2021 ou 2022

<sup>(3)</sup> arrivés ou réintégrés en 2021 ou 2022

# Membres du service en fonction hors de l'IGA\*

## INSPECTEURS GÉNÉRAUX

**Marc ABADIE**, ancien chef du service de l'IGA, président de CDC biodiversité

**Noémie ANGEL**, directrice générale adjointe, en charge du développement et de la qualité de la formation du centre national de la fonction publique territoriale

**Simon BABRE**, directeur des ressources et des compétences de la Police nationale

**Xavier BRUNETIERE**, préfet du Gers

**Sylvie CHARLES**, directrice Transilien à la SNCF

**Sébastien COMBEAUD**, assistant politique du directeur chargé de la stratégie politique et de l'évaluation au sein de la direction générale « éducation, jeunesse, sport et culture » de la Commission européenne

**David COSTE**, directeur de l'intégration et de l'accès à la nationalité à la direction générale des étrangers en France

**Sophie DELAPORTE**, secrétaire générale du ministère de l'agriculture et de l'alimentation

**Agnès FONTANA**, cheffe de service, directrice des stages de l'Institut national du service public

**Paul-Emmanuel GRIMONPREZ**, directeur de l'Institut régional d'administration de Metz

**Nathalie INFANTE**, directrice régionale de la Caisse des dépôts Réunion-Océan indien

**Jérôme LETIER**, directeur du numérique au ministère de l'Intérieur

**Virginie MAGNANT**, directrice générale de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie

**Chantal MAUCHET**, préfète du Tarn-et-Garonne

**Christophe MAURIET**, directeur des affaires financières au ministère des armées

**Gaëlle MICHELIER**, cheffe de l'unité « commission consultative des mutations industrielles » au Comité économique et social européen

**Chloé MIRAU**, cheffe du service des affaires financières ministériel, adjointe du directeur de l'évaluation de la performance, de l'achat, des finances et de l'immobilier au ministère de l'Intérieur

**Charles MOREAU**, préfet, secrétaire général pour l'administration de la préfecture de police de Paris

**Chrystelle NAUDAN-CARASTRO**, première conseillère à la chambre régionale des comptes d'Occitanie

**Frédéric PAPET**, chef de service, adjoint au directeur général de la sécurité civile et de la gestion des crises, chargé de la direction des sapeurs-pompiers

**Valérie PENEAU**, directrice, adjointe à la secrétaire générale pour l'administration du ministère des Armées

**Françoise TAHERI**, préfète des Landes

## INSPECTEURS

**Maxime AHRWEILLER**, secrétaire générale pour les affaires régionales (SGAR) auprès du préfet de Mayotte

**Justin BABILLOTE**, secrétaire général de la préfecture du Jura

**Pierre BERGÈS**, directeur de projet chargé du développement de l'Axe Nord et post-Brexit auprès du préfet de la région des Hauts-de-France, préfet de la zone de défense et de sécurité Nord, préfet du Nord

**Cyrille BRET**, directeur du développement international de Naval Group

**Cécile BROSSET**, directrice de l'Alliance française d'Utrecht

**Agathe CAGÉ**, en disponibilité

**Ariane CRONEL**, en disponibilité

**Salvador ERBA**, sous-directeur du contrôle à l'agence française anti-corruption (AFA)

**Éric FERRI**, sous-directeur des polices administratives à la direction des libertés publiques et des affaires juridiques

**Xavier GIGUET**, secrétaire général de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)

**Nathalie GIMONET**, sous-préfète, chargée de mission à l'immigration irrégulière à Mayotte

**Laurence GOUTARD-CHAMOUD**, sous-directrice du conseil, de l'analyse stratégique et des affaires internationales à l'agence française anti-corruption (AFA)

**Baudouin D'HARCOURT**, chef du bureau du pilotage de la masse salariale à la sous-direction des finances et du pilotage à la direction des ressources et des compétences de la Police nationale

**Mejdi JAMEL**, directeur de cabinet à la préfecture de Haute-Corse

**Baptiste MANDARD**, adjoint à la directrice de l'asile à la direction générale des étrangers en France

**Hélène MARTIN**, adjointe au sous-directeur des compétences et des institutions locales à la direction générale des collectivités locales

**Pascal MATHIEU**, sous-directeur de la synthèse et du pilotage budgétaire à la direction de l'évaluation de la performance, de l'achat, des finances et de l'immobilier au ministère de l'Intérieur

**Gabriel MORIN**, conseiller au cabinet de la ministre de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales

**Florian PHILIPPOT**, en disponibilité

**Amélie PUCCINELLI**, sous-préfète, chargée de mission auprès du préfet de la région Hauts-de-France et du Nord

**Damien REBERRY**, directeur de l'appui aux politiques sociales au conseil départemental du Puy-de-Dôme

**Bénédicte RENAUD-BOULESTEIX**, cheffe de la mission systèmes d'information de la gestion des ressources humaines au ministère de l'Agriculture et de l'alimentation

**Anne TAGAND**, secrétaire générale de la préfecture de Vendée

**Ladislav VERGNE**, directeur de la stratégie et de la formation à l'Agence nationale de la cohésion des territoires

\* au 1<sup>er</sup> avril 2022

# Organisation des groupes référents et missions permanentes et d'audit

## Animateurs des groupes référents

- **Réforme de l'État - Administrations centrale et territoriale** : Werner GAGNERON et Marc-Étienne PINAULDT - Adélie POMMIER (secrétaire)
- **Sécurité intérieure** : Pascal LALLE - Jean-Christophe MORAUD - Donatien LE VAILLANT (secrétaire)
- **Libertés publiques - titres – immigration** : Marianne BONDAZ et Frédéric PERRIN, puis Pierre BOURGEOIS et Thierry CAYET - Adrien SPERRY (secrétaire)
- **Sécurité civile et gestion des crises** : Philippe SAUZEY, Marie-Hélène DEBART - Thomas MONTBABUT (secrétaire)
- **Collectivités territoriales** : Bruno ACAR et Patrick REIX – François de CHARETTE (secrétaire)
- **Relations avec les cultes** : Arnaud TEYSSIER et Olivier DIEDERICHS - Benoît CHATARD (secrétaire)

## Référents thématiques

- **Outre-mer** : Dominique LACROIX
- **Systèmes d'information** : Pierre BOURGEOIS
- **Formation** : Sophie PLANTÉ
- **Développement durable** : François SCARBONCHI
- **International** : Jean-Christophe MORAUD et François DE CHARETTE
- **Enquêtes administratives et affaires juridiques** : Renaud FURNALÈS
- **Réseaux sociaux** : Claire BONELLO, Adélie POMMIER
- **Judiciaire** : Donatien LE VAILLANT
- **Laïcité** : Olivier DIEDERICHS

## Missions permanentes

- **Comité de pilotage inter-inspections des directions départementales interministérielles** : Éric DELZANT, Dominique LACROIX et Florence VILMUS
- **Mission de contrôle des fondations reconnues d'utilité publique** : Corinne DESFORGES et Donatien LE VAILLANT

- **Mission d'évaluation des préfetures** : Werner GAGNERON et Renaud FURNALÈS
- **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** : Marianne BONDAZ et Sarah DEVOUCOUX
- **Mission d'expertise et de contrôle en matière de délivrance des titres réglementaires** : Pierre BOURGEOIS et Frédéric GARNIER
- **Mission d'évaluation des politiques territoriales de sécurité civile** : Marie-Hélène DEBART, Philippe SAUZEY, et Virginie GIUDICI

## Fonctions permanentes

- **Coordonnateur ministériel santé et sécurité au travail** : Arnaud TEYSSIER
- **Coordonnatrice des rapporteurs à la commission consultative des établissements de jeux** : Claire BONELLO
- **Responsable de la sécurité des systèmes d'information** : Frédéric GARNIER

## Missions d'audit

- **Mission ministérielle d'audit interne** : Clotilde VALTER, responsable ministérielle, avec Claire BONELLO et Donatien LE VAILLANT.  
Cellule d'audit comptable et budgétaire : Gwennaëlle LE SERRE, Adrien PRAUD et Hodane ADEN.
- **Mission d'audit des fonds européens** : Jean-Pascal COGEZ, Marie-Grâce LUX, Marc-Étienne PINAULDT, Marion FRISCIA

Cellule d'audit des fonds européens : Sarah JANVIER et Sandrine BLANDINEAU et Raphaële de GIULI-MORGHEN



©MI/SG/DICOM/PCHEBAUD

## Interview de d'Agnès FONTANA

Inspectrice générale  
Directrice des stages de l'institut  
national du service public (INSP)



### Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ?

Mon parcours est caractérisé par deux « fils rouges » qui correspondent à mes aspirations profondes : les sujets régaliens et la matière juridique. L'IGA m'a donné l'occasion de commencer à creuser ces deux sillons dès mon entrée dans le corps en 1996, au travers de missions variées, tout en élargissant mon horizon... J'ai pu ensuite confirmer ces dominantes par un détachement judiciaire en premier lieu, puis au Conseil d'État, au secrétariat général de l'office français de protection des réfugiés et apatrides (OFPRA), à la sous-direction des affaires juridiques et institutionnelles du ministère des outre-mer et, en dernier lieu, à la direction de l'intégration et de l'accès à la nationalité à la direction générale des étrangers en France (DGEF).

En outre, j'ai toujours nourri une attirance pour les questions de formation et de transmission, que j'ai pratiquées de manière concrète, en enseignant en parallèle de mes fonctions et en m'engageant dans des activités associatives pour soutenir les parcours de jeunes issus de milieu modeste.

### Quels sont les principaux enjeux de votre fonction actuelle, dans le contexte de réforme de l'ENA/INSP ?

Parmi les objectifs fixés à l'INSP, on trouve la diversification accrue de l'origine des élèves, la création d'un tronc commun avec les autres grandes écoles du service public, une meilleure réponse aux besoins de formation des élèves et aux besoins des employeurs publics, l'ambition de faire de l'INSP un opérateur central de la formation

continue des hauts fonctionnaires, le renforcement des liens avec l'université et la recherche.

Les stages devront bien entendu s'inscrire dans cette dynamique en faisant place à des travaux communs avec les élèves des écoles partenaires, en se situant pleinement dans les parcours de professionnalisation, en permettant aux élèves volontaires la formulation d'un projet de recherche qui sera poursuivi par la suite.

## Former les hauts fonctionnaires à apporter des réponses innovantes aux enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle.

### Quelle formation pour les futurs hauts fonctionnaires ? Quelle place éventuelle de l'IGA ?

La formation des futurs hauts fonctionnaires par l'INSP devra les rendre aptes à formuler des réponses innovantes face aux enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle. Dans cet esprit, la formation initiale sera renouvelée dans une logique de métiers, de compétences et de professionnalisation.

Dans ce nouveau contexte, l'IGA devra prendre l'initiative de se faire mieux connaître. Dès lors que les élèves ne pourront plus la rejoindre en fin de scolarité, ils viendront moins naturellement à sa rencontre. Cette familiarisation pourra prendre plusieurs formes : des interventions des membres de l'IGA lors des enseignements (des collègues interviennent déjà, notamment, sur le volet déontologie), la communication de rapports au centre d'ingénierie documentaire, etc. Nul doute que l'IGA saura mobiliser toute sa créativité.



## Interview de Paul-Emmanuel GRIMONPREZ

Inspecteur général  
Directeur de l'institut régional  
d'administration (IRA) de Metz



©IRA de Metz

### Qu'est-ce qui caractérise votre parcours professionnel ? Quels enseignements en tirez-vous ?

Mon parcours a été guidé par le double souci de contribuer à moderniser la fonction publique et à renforcer l'interministérialité de l'État. J'ai débuté ma carrière en qualité d'attaché à la préfecture de la Somme, d'abord au sein du service des ressources humaines, puis au secrétariat général pour les affaires régionales (SGAR). J'ai intégré l'IGA à l'issue de ma scolarité à l'ENA. J'ai ensuite été chef du bureau des statuts de la fonction publique territoriale, puis adjoint au SGAR d'Ile-de-France et enfin directeur de l'IRA de Metz. Je retiens de ce parcours qu'il faut savoir agir collectivement et sans relâche. Seuls comptent le temps long et les résultats durables.

### Quels sont les principaux enjeux de votre fonction actuelle ?

Les IRA font face à quatre enjeux principaux : assurer l'attractivité des concours, favoriser la diversité des recrutements, renforcer le caractère professionnalisant de la formation et développer la formation continue tout au long de la vie. Pour y répondre, l'IRA a, par exemple, développé une « prépa Talents » qui accueille élèves demandeurs d'emploi ou étudiants d'origine modeste, dans quatre sites différents (Strasbourg, Nancy, Metz, Fontainebleau). En 2022, la priorité est donnée à la construction, avec le ministère de l'éducation nationale, d'un dispositif « Passerelles » qui permettra d'accompagner les professeurs engagés dans une reconversion professionnelle vers des fonctions administratives.

### Quelle formation pour les futurs fonctionnaires ?

Face aux contraintes budgétaires, la priorité des services de formation se concentre souvent sur l'acquisition des compétences directement opérationnelles. Si cet objectif est tout à fait légitime, la formation des fonctionnaires ne saurait se réduire aux formations d'adaptation aux postes. Il faudrait réévaluer l'importance des dispositifs de formation au long cours, permettant aux agents de s'ouvrir à d'autres environnements professionnels ou d'actualiser leurs connaissances fondamentales. Il faut aussi développer l'innovation pédagogique, en s'appuyant notamment sur les ressources numériques ou en définissant de véritables parcours d'apprentissage.

**Seuls comptent le temps long  
et les résultats durables.**

### Votre qualité d'inspecteur général a-t-elle influencé vos fonctions de directeur d'IRA ?

J'assume, pour chaque promotion de l'IRA, des formations à la méthodologie des épreuves de « Rapport commandé par une administration » et de « Mémoire de professionnalisation ». Pour ces cours, je m'inspire directement de la méthodologie de l'IGA. Le plan de formation met également l'accent sur le contrôle et l'évaluation des politiques publiques. Je me suis aussi fortement investi dans le réseau des écoles du service public, ce qui m'a permis d'avoir une compréhension interministérielle et étendue des enjeux de la formation. On ne se refait pas.

# Des missions de coordination

## Collège des inspections générales en charge de la santé et sécurité au travail

Le réseau des inspecteurs santé et sécurité au travail (ISST) du ministère de l'Intérieur intervient sur l'ensemble des périmètres du ministère et de ses établissements publics, sous l'autorité du Collège des inspections générales en charge de la santé et sécurité au travail – Collège composé d'Arnaud Teyssier, président, IGA, du commissaire général Paquette, IGPN, et du général Guichard, IGGN.

En 2021, le réseau s'est efforcé de poursuivre ses missions traditionnelles d'inspection, d'audit, de conseil et de formation des préventeurs, mais en les adaptant fortement au contexte sanitaire : accompagnement des services et organismes dans la gestion de la crise sanitaire, tant à l'échelon national que local ; participation à tous les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) extraordinaires « Covid-19 » ; travail renforcé d'animation du réseau des préventeurs au sein duquel ont été désignés les référents Covid-19 ; aide à l'actualisation des documents uniques des services et organismes des différents systèmes d'affectation ; évaluation a priori du risque sanitaire Covid-19 ; réévaluation des autres risques professionnels du fait de l'apparition de ce nouveau risque ; enfin, redéfinition éventuelle des unités de travail liée à une nouvelle organisation.

**Arnaud TEYSSIER,**  
*inspecteur général, coordonnateur ministériel  
santé et sécurité au travail*

## Commission consultative des établissements de jeux

L'offre de jeux d'argent et de hasard au sein des casinos et des clubs de jeux est régulée, et les autorisations d'exploitation sont accordées par le ministre de l'Intérieur. Fondées notamment sur des critères d'ordre public, ces autorisations sont soumises au contrôle de la police des jeux (police administrative et police judiciaire).

L'IGA assure la coordination de la commission consultative des établissements de jeux (CCEJ) qui est chargée d'examiner les demandes d'autorisation de jeux dans les casinos et les clubs, et d'émettre un avis non contraignant. Les rapporteurs au sein de la CCEJ, désignés parmi les auditeurs ou les maîtres des requêtes au Conseil d'État, les auditeurs ou les conseillers référendaires à la Cour des comptes, les membres de l'inspection générale des finances et de l'IGA, instruisent les dossiers de demande d'autorisation. En amont de la tenue de la commission, ils rédigent un rapport qu'ils présentent ensuite en séance aux membres de la CCEJ. Les commissions, au nombre de cinq par an, peuvent donner lieu à l'audition du directeur de l'établissement de jeux et du maire de la commune d'implantation.

La coordonnatrice de l'activité des rapporteurs est chargée de faire l'interface avec le président de la CCEJ, la direction des libertés publiques et des affaires juridiques, la direction centrale de la police judiciaire, et de répartir les dossiers à instruire par les rapporteurs. La coordonnatrice instruit par ailleurs des dossiers de casinos et de clubs et assure la formation des nouveaux rapporteurs.

**Claire BONELLO,**  
*inspectrice, coordonnatrice de la commission  
consultative des établissements de jeux*



# Histoire de l'IGA

## L'IGA et la Résistance

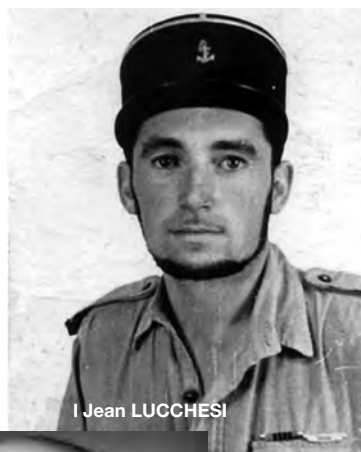
Le 12 octobre 2021 disparaissait Hubert GERMAIN, dernier compagnon de la Libération. Il a rejoint ses 1037 compagnons, et beaucoup d'autres, qui, comme lui, ont pris les armes pour résister à l'occupant. C'est l'occasion de se souvenir qu'au sein de cette France combattante, des membres de l'inspection générale des services administratifs (IGSA), devenue l'IGA en 1948, se sont illustrés par leur engagement et leurs actions.

Il y eut Jacques BRUNSWIG-BORDIER, alias BRUN, BORDIER, PÉRIGNY, DUPUIS ET BARRET. Polytechnicien, officier du génie, il fut nommé inspecteur en 1937. Il passa de Libération-Sud, où il fut chargé des affaires politiques par Emmanuel D'ASTIER DE LA VIGIERIE, à Libération-Nord, où il seconda Jean CAVAILLÈS. Arrêté par la gestapo le 20 juin 1944, il fut torturé, interné à Fresnes puis déporté à Buchenwald-Dora, d'où il s'évada en avril 1945. Croix de guerre 1939-1945, compagnon de la Libération par décret du 17 novembre 1945, il fut nommé chef de l'IGSA en 1946 et porta la réforme de l'inspection en 1948. Il dirigea l'IGA pendant presque quinze ans, ne quittant ses fonctions qu'à la faveur de ses nominations auprès de Louis TERRENOIRE, ministre de l'information en 1960-1961 puis ministre délégué au Parlement en 1961-1962, en qualité de directeur de cabinet.

Il y eut Francis FINELLI, membre du réseau de résistance policière AJAX en 1942 et adjoint du commissaire Michel HACQ, avec lequel il fut arrêté en 1943. Il fut déporté à Buchenwald-Dora. Croix de guerre 1939-1945, décoré de la King's Medal for Courage, il revint à l'inspection et y termina sa carrière, en 1977.

**Adrien SPERRY,**

*Inspecteur, animateur du comité d'histoire de l'Association IGA*



Jean LUCCHESI



Jacques BRUNSWIG-BORDIER

Il y eut Jean LUCCHESI, administrateur des colonies, officier de réserve fait prisonnier en 1940. Engagé en juin 1941 à sa demande dans les troupes coloniales, il rejoignit à dos de chameau les Forces françaises libres au sud du Tchad, à l'issue d'un périple de plusieurs jours. Il participa à la seconde campagne du Fezzan avec la deuxième division blindée, à la bataille de Normandie, à la libération de Paris, où il prit part aux combats des Tuileries, et à celle de Strasbourg, pour l'honneur du serment de Koufra. Il combattit jusqu'en Allemagne et termina la guerre avec le grade de lieutenant. Croix de guerre 1939-1945, compagnon de la Libération par décret du 28 mai 1945, préfet de l'Orne puis de la Dordogne, il fut nommé inspecteur général de l'administration en 1975.

# I Départs en retraite

**En cette année 2021, ou début 2022, plusieurs collègues ont pris une retraite bien méritée. Comme en 2020, nous n'avons pu les fêter comme nous l'aurions souhaité, en raison de la crise sanitaire.**

**Jean-Pierre DALLE**<sup>1</sup> qui fut un des pionniers de l'audit interne à l'IGA et un infatigable promoteur de la coopération internationale, sera désormais plus proche de la Bretagne qu'il aime tant.

Le service doit beaucoup à **Philippe LAMY** pour ses travaux sur les politiques de sécurité intérieure, ses analyses des mécanismes de la radicalisation, sa contribution à l'inspection des services de renseignement. Nul doute qu'il continuera à entretenir sa passion pour la problématique du maintien de l'ordre et des nouvelles formes de contestation.

**Dominique MORVAN**<sup>2</sup>, enfin, a véritablement incarné, par sa connaissance des arcanes de la gestion ministérielle, ses qualités managériales et humaines, la fonction de secrétaire générale adjointe de l'IGA. L'affection de toutes et tous l'accompagne pour cette nouvelle étape.

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



# I Arrivées



**Marion PUJAU-BOSQ**  
*Administratrice de l'État hors classe,  
inspectrice (1<sup>er</sup> juillet 2021).*



**Jonathan PICAVET-GIORGI**  
*Élève de l'ENA (promotion Aimé Césaire),  
inspecteur (15 octobre 2021).*



**Virginie GIUDICI**  
*Lieutenant-colonel de gendarmerie,  
chargée de mission (1<sup>er</sup> août 2021).*



**Bastien SAYEN**  
*Administrateur territorial, inspecteur  
en service extraordinaire (2 novembre 2021).*



**François PHILIZOT**  
*Préfet, inspecteur général  
(1<sup>er</sup> septembre 2021).*



**Héloïse GRESY**  
*Commissaire divisionnaire,  
chargée de mission (15 novembre 2021).*



**Thierry COUDERT**  
*Préfet hors classe, inspecteur général  
(1<sup>er</sup> septembre 2021).*



**Virginie KLES**  
*Inspectrice générale de santé publique  
vétérinaire, inspectrice générale  
(15 décembre 2021).*



**Sarah DEVOUCOUX**  
*Administratrice de l'État, inspectrice en  
service extraordinaire (1<sup>er</sup> septembre 2021).*



**Simon BACIK**  
*Administrateur territorial hors classe,  
inspecteur en service extraordinaire  
(1<sup>er</sup> mars 2021).*



**Jean-Marie SALANOVA,**  
*Commissaire général, inspecteur général  
(1<sup>er</sup> janvier 2022)*



**Raphaële de GIULI-MORGHEN**  
*Administratrice territoriale, inspectrice en  
service extraordinaire, cellule d'audit des  
fonds européens (1<sup>er</sup> avril 2022).*



**Nicolas BARRET**  
*Attaché principal, secrétaire général adjoint  
(1<sup>er</sup> avril 2022)*

# L'IGA

## sur les réseaux sociaux



Inspection générale de l'administration - IGA



Inspection générale de l'administratio...



2 496 abonnés

1 mois

A la demande de la Ministre de la cohésion des #territoires et des relations avec ...voir plus



Territoire intelligent et service public local connecté : quels outils pour un développement maîtrisé ?



Inspection générale de l'administratio...



2 496 abonnés

1 mois

A la demande de la Ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectiv ...voir plus



IGA

#



Suivre

IGA

@IGA\_Interieur

Inspection générale de l'administration : contrôle, audit, évaluation, appui aux politiques publiques interministérielles. Corps d'inspection de @Place\_Beauvau

Paris, France [interieur.gouv.fr/fr/Le-minister...](http://interieur.gouv.fr/fr/Le-minister...)

# | Glossaire des sigles utilisés

<b>ANCT:</b>	Agence nationale de la cohésion des territoires
<b>ARS:</b>	Agences régionales de santé
<b>BAF:</b>	Bureau des associations et fondations du ministère de l'Intérieur
<b>CBS:</b>	Comité binational de sûreté
<b>CCEJ:</b>	Commission consultative des établissements de jeux
<b>CEGN:</b>	Commandement des écoles de la Gendarmerie nationale
<b>CGAAER:</b>	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
<b>CGEDD:</b>	Conseil général de l'environnement et du développement durable
<b>CGE:</b>	Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies
<b>CHSCT:</b>	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
<b>CIC:</b>	Cellule interministérielle de crise
<b>CICC:</b>	Commission interministérielle de coordination des contrôles
<b>CIG:</b>	Commission intergouvernementale au Tunnel sous la Manche
<b>CMAI:</b>	Comité ministériel d'audit interne
<b>COFIL:</b>	Comité de pilotage
<b>CoSSeN:</b>	Commandement spécialisé pour la sécurité nucléaire
<b>DAP:</b>	Direction de l'administration pénitentiaire
<b>DCRFPN:</b>	Direction centrale du recrutement et de la formation de la Police nationale
<b>DDI:</b>	Directions départementales interministérielles
<b>DGSCGC:</b>	Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises
<b>DIFE:</b>	Droit individuel à la formation des élus
<b>DILCRAH:</b>	Délégation interministérielle à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la haine anti-LGBT
<b>DSJ:</b>	Direction des services judiciaires
<b>EPI:</b>	Équipements de protection individuels
<b>FEDER:</b>	Fonds européen de développement régional
<b>FRUP:</b>	Fondations reconnues d'utilité publique
<b>FSE:</b>	Fonds social européen
<b>FSUE:</b>	Fonds de solidarité de l'Union européenne
<b>IA:</b>	Intelligence artificielle
<b>IGA:</b>	Inspection générale de l'administration
<b>IGAE:</b>	Inspection générale des affaires étrangères
<b>IGAS:</b>	Inspection générale des affaires sociales
<b>IGCCRF:</b>	Inspection générale des services de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
<b>IGESR:</b>	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
<b>IGF:</b>	Inspection générale des finances
<b>IGGN:</b>	Inspection générale de la Gendarmerie nationale
<b>IGJ:</b>	Inspection générale de la justice
<b>IGPN:</b>	Inspection générale de la Police nationale
<b>IGSI:</b>	Inspection générale de la sécurité intérieure
<b>INSEE:</b>	Institut national de la statistique et des études économiques
<b>ISR:</b>	Inspection des services de renseignement
<b>ISST:</b>	Inspecteurs santé et sécurité au travail
<b>MAA:</b>	Ministère de l'agriculture et de l'alimentation
<b>MMAI:</b>	Mission ministérielle d'audit interne
<b>OCDE:</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>ORSEC:</b>	Organisation des secours
<b>PNLTI:</b>	Plan national de lutte contre le travail illégal
<b>QPV:</b>	Quartiers prioritaires de la politique de la ville
<b>RESIJ:</b>	Réseau européen des inspections de la justice
<b>RETEX:</b>	Retour d'expérience
<b>REU:</b>	Répertoire électoral unique
<b>SGAMI:</b>	secrétariat général pour l'administration du ministère de l'Intérieur
<b>SNEAS:</b>	Service national d'enquêtes administratives de sécurité

---

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :** Michel ROUZEAU

**CONCEPTION / RÉDACTION :**

François SCARBONCHI, Sarah DEVOUCOUX, Jonathan PICAVET-GIORGI et Béatrice GIRON

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

**CRÉDITS PHOTOS :** Adobe Stock (p 18, 26, 35, 38, 43), ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance (p 31)




Rapport d'activité  
2021



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)

 [twitter.com/IGA\\_Interieur/](https://twitter.com/IGA_Interieur/)