Rapport d'activité 2014
Inspection générale de l'administration

ÉDITORIAL

En 2013, le rapport d'activité de l'Inspection générale de l'administration se faisait l'écho de sa dynamique de réforme interne à la suite de l'élaboration de son projet stratégique de service. Impulsée par Marc Abadie, elle a permis de repenser le positionnement et les méthodes de l'inspection, en mobilisant l'ensemble du service autour de valeurs et d'objectifs fédérateurs. En 2014, les premières réalisations du projet de service ont contribué à asseoir la réputation de l'IGA et à améliorer la qualité de ses travaux. Sans l'engagement, la rigueur et le dynamisme de Marc Abadie, jamais un tel projet n'aurait vu le jour. Je souhaite, à cette occasion, saluer son important travail pendant les deux ans passés à la tête de l'IGA.

2014, à l'instar des autres années, est marquée par une progression du nombre de missions assurées par l'IGA. Elle traduit son implication dans la réforme de l'Etat. Force de proposition dans les démarches de modernisation des services, l'IGA en 2014 a fait preuve de créativité et de rigueur pour mieux concilier contrainte financière et service public.

Riche de sa dimension interministérielle, elle s'est montrée très active et impliquée dans la réforme territoriale. L'inspection a ainsi été associée tant sur le volet de la réforme de l'Etat que sur celui des collectivités territoriales où sa double expertise est reconnue.

Forte de son ancrage ministériel, elle a su accompagner le ministère de l'Intérieur sur l'ensemble de ses problématiques qu'il s'agisse des politiques d'accueil et d'immigration, de sécurité civile et de gestion de crises ou encore et surtout de sécurité intérieure de notre pays.

Véritable fil rouge de l'année 2014, la sécurité a été au cœur des réflexions internes de l'IGA. Afin d'approfondir cette question, l'Inspection a organisé son séminaire annuel sur ce thème. L'événement, auquel a participé le ministre de l'intérieur, a rassemblé directeurs généraux ainsi que chefs des inspections partenaires en octobre dernier.

Au-delà des analyses produites dans ce cadre, l'IGA a montré ses capacités de recul et de réflexion dans ce domaine, mais également de réactivité lorsque le ministre de l'Intérieur a eu besoin d'un éclairage rapide sur le retour en France de deux djihadistes présumés.

En essayant d'objectiver les constats et de proposer des évolutions pragmatiques, l'IGA vise à éclairer les décisions publiques dans un contexte de fortes incertitudes. C'est ce qui l'a conduite en 2013 à préconiser par exemple la création d'un service de statistiques ministériel sur la sécurité. Créé en 2014, il contribue à apaiser les débats sur les chiffres.

Cette ambition d'accompagner la mise en œuvre des politiques publiques à un moment où tant le contexte financier que les réformes en cours appellent une efficacité sans faille, continuera en 2015 plus que jamais d'animer les membres de l'IGA.

Bonne lecture.

Michel ROUZEAU
Chef du service de l'Inspection générale de l'administration

IGA
2014

SOMMAIRE

L'IGA EN QUELQUES MOTS / PAGE 4

Page 5 Une identité plurielle
Page 7 Richesse et diversité
Page 8 Créativité et professionnalisme

L'IGA EN MISSIONS / PAGE 13

Page 15 Réforme de l'Etat
Page 19 Sécurité
Page 24 Libertés publiques
Page 26 Territoires

L'IGA EN ACTIONS / PAGE 31

Page 33 Auditer
Page 35 Évaluer
Page 37 Inspecter
Page 38 Accompagner
Page 40 Imaginer et prévoir

L'IGA EN PERSPECTIVES : LA SÉCURITÉ / PAGE 41

ANNEXES / PAGE 47

L'IGA EN QUELQUES MOTS

2014 EN CHIFFRES ET EN IMAGES...

> 65 HAUTS FONCTIONNAIRES EN ACTIVITÉ À L'IGA

> 125 RAPPORTS REMIS

> 1 157 JOURNÉES DE DÉPLACEMENTS (HORS ILE-DE-FRANCE)

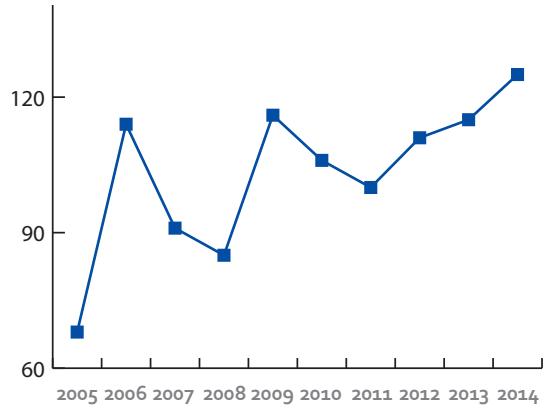
> 12 MISSIONS ET FONCTIONS PERMANENTES

> 6 GROUPES RÉFÉRENTS

UNE IDENTITÉ PLURIELLE

Corps d'inspection interministérielle, l'inspection générale de l'administration est placée sous l'autorité du ministre de l'intérieur. Cette spécificité se traduit par son très large périmètre d'intervention. Reflet de cette transversalité, son activité est en nette progression depuis 2011.

L'ÉVOLUTION DU NOMBRE DE RAPPORTS DE 2005 À 2014

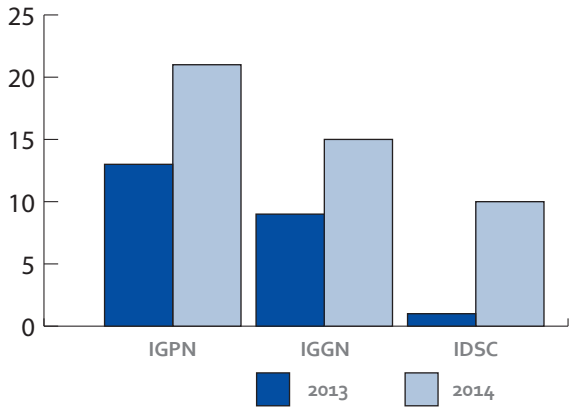


UN RÔLE CLÉ AU SEIN DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Par ses analyses, l'IGA est au cœur des évolutions du ministère de l'intérieur. Qu'il s'agisse de la réforme territoriale et de son impact sur les services du ministère ou des chantiers de rationalisation, de mutualisation et d'optimisation des moyens engagés, l'IGA a accompagné en 2014 le ministère dans la conduite de ses réformes, apportant un éclairage analytique et prospectif au ministre.

Son expertise sur les questions de sécurité intérieure a été déterminante dans la compréhension des faits et l'évaluation des politiques menées sur des sujets aussi sensibles que la qualité des procédures judiciaires. De même en matière de sécurité civile, l'IGA a facilité les retours d'expérience et contribué à la prévention des crises. Dans le domaine des libertés publiques, l'IGA s'est également montrée très active. Ses réflexions ont joué un rôle déterminant dans la réforme des politiques d'immigration.

MISSIONS CONJOINTES AU SEIN DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR



L'IGA a réalisé en 2014, 68 rapports portant sur le ministère de l'intérieur. La majorité des rapports sur la sécurité ont été réalisés avec l'appui des autres inspections du ministère de l'intérieur : inspection générale de la police nationale, inspection générale de la gendarmerie nationale, inspection de la défense et de la sécurité civiles. Cette coopération est en progression constante.

TÉMOIGNAGE
DE MICHEL LALANDE,
DIRECTEUR DU CABINET DU MINISTRE DE L'INTÉRIEUR

Dans les différents postes que j'ai occupés, que ce soit dans le corps préfectoral, dans l'administration centrale du ministère, et aujourd'hui en tant que directeur du cabinet du ministre de l'intérieur, j'ai toujours travaillé avec l'Inspection générale de l'administration dans une relation de confiance, d'écoute, et aussi d'attente afin de trouver des solutions aux interrogations auxquelles j'étais confronté.

L'IGA exerce d'abord une mission de contrôle. Cette activité est prioritaire et indispensable à mes yeux : elle permet de s'assurer que les services fonctionnent bien, que les agents, et notamment les plus hauts responsables de l'administration, respectent les consignes qui leur sont données et utilisent les moyens de l'Etat conformément aux finalités qui sont attendues. En ce sens, l'IGA est la garante de la régularité, de la déontologie et des bonnes pratiques au sein du ministère.

Mais l'IGA, c'est également une palette de missions et de compétences beaucoup plus large. Ce sont des évaluations qui nous sont nécessaires pour adapter les politiques publiques mises en œuvre. Ce sont des audits pour connaître et maîtriser les risques encourus dans l'exercice de nos activités. Ce sont des conseils ou des appuis pour définir et mettre en œuvre les orientations de notre action. Ce sont des avis sur la manière d'atteindre les objectifs qui sont fixés. Son efficacité se mesure par la justesse de ses constats et la pertinence de ses recommandations.

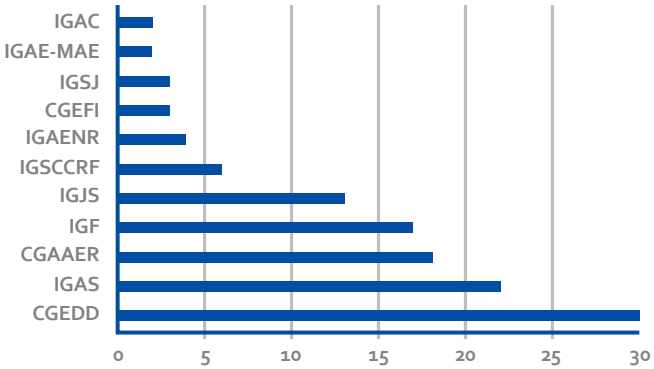
Je sais pouvoir compter sur la réactivité de l'IGA. J'attends d'elle de l'imagination et de l'anticipation, dont elle a déjà fait preuve. Je la remercie pour le travail accompli en 2014, dont le présent rapport d'activité témoigne largement.

UNE DIMENSION INTERMINISTÉRIELLE

A l'instar de l'inspection générale des finances (IGF) et de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS), l'IGA est un corps d'inspection interministérielle. Elle peut à ce titre recevoir des missions du Premier ministre ou de tout ministre intéressé. Elle est ainsi fréquemment sollicitée par les ministres chargés des outre-mer, de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique.

Plus généralement, sa fine connaissance des territoires et de la modernisation de l'Etat lui permet d'intervenir sur de très nombreuses dimensions de l'action publique en partenariat avec d'autres corps d'inspection. Les missions interministérielles ont représenté, en 2014, 51% de ses rapports.

INSPECTIONS MENÉES CONJOINTEMENT PAR L'IGA EN 2014



RICHESSE ET DIVERSITÉ

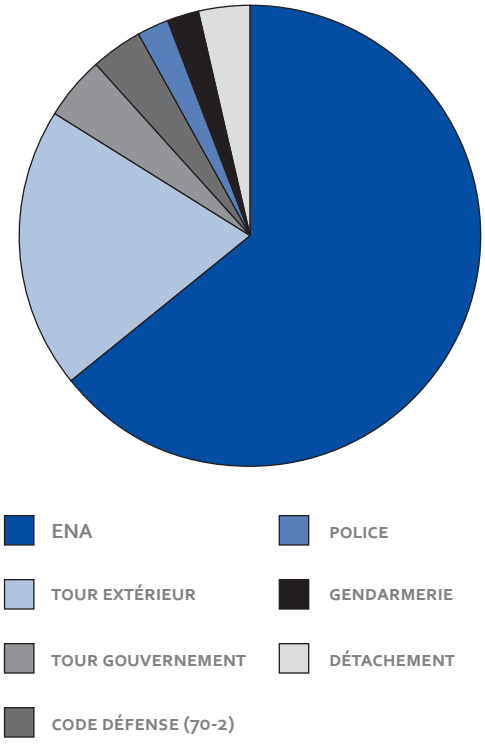
Forte de **65 membres en activité** dans le service au 31 décembre 2014, l'IGA est un service régi par un statut spécifique à l'instar de l'IGF et de l'IGAS. Sa vocation d'ouverture vers l'extérieur est chaque année incarnée dans l'accueil de profils professionnels divers, multiples et complémentaires.

UNE DIVERSITÉ DE PARCOURS ET D'EXPÉRIENCES

Le corps est composé de 87 membres, inspecteurs généraux et inspecteurs en activité, mise à disposition, détachement ou disponibilité. Sur l'ensemble, 36% sont des femmes. La moyenne d'âge s'établit à 45 ans.

Leurs compétences sont valorisées puisque nombre d'entre eux exercent leur activité au sein des administrations publiques, mais aussi dans des entreprises publiques et privées (voir annexe).

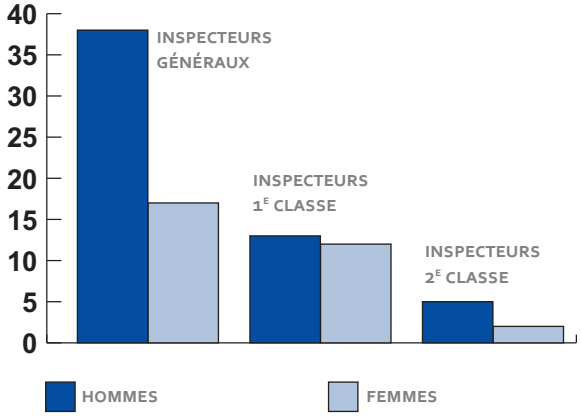
ORIGINE DES MEMBRES DU CORPS



Si le recrutement en provenance de l'ENA est indispensable à la formation d'équipes équilibrées et au renouvellement du corps, les recrutements au tour extérieur, en service extraordinaire, en détachement et en mobilité de hauts fonctionnaires d'horizon divers favorisent l'apport de compétences multiples qui enrichissent les rapports de l'IGA par leur pragmatisme et l'aspect concret et opérationnel de leurs propositions.

Grâce à l'apport des inspecteurs par le biais du tour extérieur, on note un équilibrage des sexes pour les inspecteurs de 1e classe et une progression du nombre de femmes parmi les inspecteurs généraux.

RÉPARTITION DES MEMBRES DU CORPS DE L'IGA PAR GRADE ET PAR SEXE AU 31 DÉCEMBRE 2014



L'IGA comprend une équipe de 15 personnes qui en assure la gestion administrative et technique.

CRÉATIVITÉ ET PROFESSIONNALISME

En 2013, à l'issue d'une démarche participative associant l'ensemble des membres du service et les commanditaires et s'inspirant des meilleures pratiques des autres corps d'inspection, l'IGA a adopté son projet pluriannuel de service pour la période 2014-2019. Au début de l'année 2014, il a été décliné en 5 axes (stratégie, métier, qualité, pilotage, rayonnement et communication) et 50 fiches actions aujourd'hui en partie réalisées. D'autres chantiers plus ambitieux encore se poursuivront en 2015.

ÉTHIQUE ET PRAGMATISME AU CŒUR DU MÉTIER D'INSPECTEUR

Les inspecteurs de l'administration appliquent au quotidien tout un ensemble de règles, savoir-être et savoir-faire qui guident leur action. On en retrouve trace à la fois dans le statut du corps, le statut général des fonctionnaires et le guide méthodologique. Le projet de service a permis de formaliser davantage ces principes éthiques et de leur donner davantage de visibilité à travers l'adoption d'une charte de déontologie du métier d'inspecteur de l'administration. En 2014, ce document a été largement diffusé et présenté aux nouveaux arrivants.

Au-delà du volet éthique, l'IGA s'est également fortement impliquée dans l'amélioration de ses pratiques professionnelles dans l'ensemble de son champ d'action : qu'il s'agisse de l'audit, de l'évaluation, du contrôle ou de l'enquête, des missions d'appui. En matière d'enquête administrative, elle a notamment participé au projet de refonte de la circulaire sur les sanctions disciplinaires du ministère de l'intérieur.

Afin de s'adapter aux mutations de son métier, elle a poursuivi la formalisation de ses référentiels de travail à travers l'élaboration de nouveaux guides méthodologiques portant sur le système d'immatriculation des véhicules et les missions relatives à la gestion des intempéries. Ces outils permettent de gagner en efficacité, efficience et rigueur notamment pour les audits récurrents. Ils facilitent également l'unicité de doctrine de l'IGA.

UNE DYNAMIQUE PERMANENTE D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

Soucieuse de mieux répondre aux attentes de ses commanditaires, l'IGA a progressivement fait évoluer le format de ses recommandations et de ses synthèses. L'enjeu est de rendre ses rapports plus opérationnels. Dorénavant, les préconisations sont hiérarchisées. L'IGA a également, dans ce cadre, engagé une réflexion sur le chiffrage de ses propositions à travers l'organisation de retours d'expériences.

QU'EST-CE QU'UN BON RAPPORT?

PAR ALAIN LARANGÉ

Chaque nouvel arrivant se pose légitimement cette question et interroge les « anciens » en obtenant des réponses qu'il estime généralement peu satisfaisantes avant de devenir lui-même un ancien et d'être à son tour sollicité…

C'est que, au-delà des méthodologies, variables en fonction du type de mission, qui doivent nécessairement être utilisées, il n'y a pas une réponse à cette question, chaque cas étant un cas d'espèce. Néanmoins, il est possible de rappeler quelques principes dont le respect, à défaut de garantir la production d'un « bon rapport », peut éviter un certain nombre de travers.

Un rapport répond à une demande. Il doit donc traiter toutes les questions posées par la lettre de mission, éclairée par des contacts avec le ou les commanditaires, qui permettent de « cadrer » le sujet. La pertinence d'un rapport suppose qu'aucun des éléments de la problématique ne soit passé sous silence et que toutes les voies de solution soient explorées, sachant, pour paraphraser un ancien chef de corps, qu'il faut assumer le risque de déplaire et éviter la tentation d'essayer de plaire.

Pour autant, si nous disposons, en tant que membres de l'inspection, d'une très grande liberté de plume et si nous pouvons donc tout écrire, cela nous oblige à faire preuve d'esprit de responsabilité, de rigueur intellectuelle, bref d'un professionnalisme reposant sur des méthodologies exigeantes dans la formulation des constats et des propositions.

Si l'intuition, souvent fondée sur l'expérience, est utile, voire indispensable, chaque constat formulé dans un rapport doit être documenté et toute affirmation non étayée doit être proscrite.

Si l'écoute est une qualité première dans notre métier, il faut savoir conserver du recul et éviter une forme de « syndrome de Stockholm » qui peut conduire à épouser les thèses d'un interlocuteur sans faire preuve de suffisamment d'esprit critique. A l'inverse de cet excès d'empathie, il ne faut pas tomber dans le travers de la remise en cause systématique et non argumentée de l'existant, ceux qui ont conçu ou qui mettent en œuvre le dispositif analysé n'étant pas nécessairement incompétents et dépourvus de sens du service public…

Si, s'agissant des propositions, la créativité est de mise pour « lever la tête au-dessus du guidon » et sortir des schémas dans lesquels il arrive que l'administration s'enlise, il convient de rester réaliste.

S'il est pertinent de tracer des perspectives à long terme, d'être capable de sortir des sentiers battus et de démontrer de l'audace, il serait inutile et contreproductif d'avoir « 20 ans d'avance » et qu'un rapport propose des solutions totalement irréalistes compte tenu du contexte.

Bien entendu, les propositions doivent systématiquement faire prévaloir l'efficience dans la mise en œuvre d'une politique publique et dans le fonctionnement des services. Cette nécessité est renforcée en période de contraintes budgétaires fortes. Toute suggestion ayant un impact financier, en termes de dépense supplémentaire ou d'économie potentielle, doit donc faire l'objet d'une estimation, en mentionnant, le cas échéant, les limites de l'exercice.

Le rapport doit toujours être écrit pour celui ou ceux à qui il est destiné. Il arrive souvent qu'il soit trop long et que les auteurs consacrent des développements pour s'expliquer à eux-mêmes le sujet, ce qui n'a que très peu d'intérêt pour le(s) commanditaire(s).

La synthèse, en tête du rapport, doit être centrée sur les enjeux, aller à l'essentiel sans se perdre dans des détails, y compris méthodologiques ; elle a vocation à susciter l'intérêt et la décision du responsable, souvent politique, qui dispose de peu de temps. Le corps du rapport s'adresse plus aux services concernés et doit rentrer davantage dans les détails techniques sans alourdir par trop le propos, une utilisation pertinente des annexes pouvant s'avérer utile.

Au final, le rapport est le résultat d'une démarche opiniâtre et documentée débouchant sur des propositions pragmatiques et réalistes susceptibles de traiter dans tous leurs aspects les problématiques posées dans la lettre de mission.

Peut-être la meilleure façon de répondre à la question posée sur ce qu'est un bon rapport est-elle de nous imaginer dans la situation d'avoir à mettre en œuvre le rapport que nous écrivons.

L'IGA a par ailleurs systématisé en 2014 la désignation d'un « miroir » en amont de la mission. Qu'il soit un « *référent expert* » ou au contraire un « *regard extérieur naïf* », cette pratique très présente depuis plusieurs années à l'IGA participe pleinement au processus qualité.

Enfin, pour garantir la cohérence et la portée de ses travaux, l'IGA, en 2014, a conforté la place de ses groupes référents qui assurent désormais pleinement un rôle de veille et de partage des savoirs. Des espaces informatiques dédiés à chaque groupe permettent de mutualiser la documentation récente et de capitaliser les travaux antérieurs. Le groupe référent sécurité intérieure adresse ainsi régulièrement à ses membres une synthèse de l'actualité sur ce thème.

GROUPE SÉCURITÉ CIVILE

En 2014, le groupe référent « sécurité civile et gestion de crise » a pris son rythme de fonctionnement dans le cadre du projet de service de l'IGA ; une réunion régulière tous les deux mois, ce qui a favorisé un travail plus suivi.

On peut souligner deux aspects marquants de ces travaux, au titre de 2014 :

• d'abord, la contribution aux propositions de l'IGA, pour son programme d'activité, a été l'occasion de dépasser la simple énumération des questions intéressantes ou d'actualité pour mener une réflexion plus approfondie sur deux thèmes stratégiques : d'une part, la place des médias sociaux dans la crise et, d'autre part, l'impact de l'objectif de résilience de la société sur la politique publique de sécurité civile. Deux projets de notes (lettres de missions potentielles) ont été rédigés collectivement ;

• ensuite, le groupe a pris le parti de recevoir, une fois sur deux, un invité extérieur qui élargit son horizon de réflexion. On doit signaler, à ce titre, les rencontres avec le sous-directeur des moyens nationaux de la DGSCGC, avec le directeur de l'urgence et du secours de la Croix-Rouge française, avec l'équipe de veille internet de la sous-direction de la planification et de la gestion des crises de la DGSCGC . Les autres réunions ont permis d'échanger sur des rapports venant d'être remis, en particulier sur la réglementation des établissements recevant du public et sur l'organisation du secours à personne et de l'aide médicale urgente.

GROUPE COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Le groupe référent « collectivités territoriales » s'est réunit à 7 reprises en 2014. Il est composé d'une quinzaine de membres de l'IGA, dont plusieurs dotés d'une expérience en administration territoriale ou centrale de l'Etat ou en collectivités.

Le groupe a centré ses travaux sur les réformes territoriales en cours, en invitant successivement l'adjoint au directeur général des collectivités locales, le délégué de l'association des régions de France et le délégué de l'association des communautés de France ainsi qu'un membre du corps affecté en SGAR.

Ces rencontres ont permis de mieux cerner les enjeux forts des projets de loi en discussion qu'il s'agisse de la nouvelle carte des régions, des compétences du département, du rôle de l'intercommunalité et notamment des nouvelles métropoles ou des questions de maîtrise de la dépense locale. Les échanges au sein du groupe ont porté aussi sur les autres actualités du secteur et sur les principaux enseignements des missions de l'IGA.

Les groupes référents sont devenus en 2014 de véritables espaces de dialogue et de présentation des rapports publiés par l'IGA dans leur champ d'action.

Ils ont été forces de proposition pour le programme d'activité et se sont montrés tout au long de l'année, particulièrement dynamiques et impliqués dans la vie de l'IGA. De nombreuses personnalités qualifiées ont été invitées pour donner un éclairage utile sur l'actualité ou faire partager leur expérience.

GROUPE LIBERTÉS PUBLIQUES

En 2015, les réunions du groupe-référent « Immigration et libertés publiques » ont, pour l'essentiel, été l'occasion de présenter soit les premiers constats, soit les conclusions, des très nombreuses missions effectuées dans ce champ. Elles constituent donc un lieu de débat pour enrichir un travail en cours (par exemple sur les conséquences de la mise en œuvre des titres pluriannuels, l'accueil des migrants dans le Calaisis, les missions d'audit réalisées dans le cadre de la mission permanente « contrôle de la délivrance des titres réglementaires », la réforme du traitement des demandes de naturalisation) ou un lieu de transmission de l'information (par exemple, sur les recommandations relatives à l'organisation des élections ou à l'accueil des mineurs isolés étrangers).

Le groupe a aussi reçu, au cours de l'année, l'ancien sous-directeur de l'administration des étrangers à la préfecture de police, qui a livré les leçons d'une expérience de cinq années à la tête du plus grand service de délivrance de titres de séjour. Cet éclairage très précieux, suivi de nombreux échanges, devra être renouvelé en 2015, sur d'autres thématiques : le groupe pourrait recevoir notamment le chef du service des courses et jeux pour évoquer le contrôle de police sur les casinos et cercles.

GROUPE SÉCURITÉ INTÉRIEURE

Le groupe référent « Sécurité intérieure » a naturellement contribué au programme d'activité 2014 de l'IGA tout en assurant, au delà du suivi des rapports, une veille sur l'actualité médiatique, institutionnelle, législative ou réglementaire. Cette veille s'est traduite par la diffusion interne mensuelle d'une synthèse, comme par des échanges lors des réunions du groupe.

Les réunions, au nombre de cinq en 2014, ont rassemblé en moyenne 18 inspecteurs et inspecteurs généraux de l'IGA sur des retours d'expériences internes liés à la publication de nos rapports ou sur le déroulement de la mission permanente « Politiques locales de sécurité ». Elles ont toutes intégré l'intervention d'un invité extérieur à l'Inspection.

Des débats se sont instaurés autour de la sécurité des installations nucléaires comme sur l'audit des fonctions achats et logistiques du SAELSI, sur la création d'une académie de police comme sur la gouvernance de la politique de prévention de la délinquance ou sur la circulation des armes en Outre-mer.

Les intervenants extérieurs, issus de différentes directions générales du ministère ont chacun apporté un éclairage particulier sur la création de la DGSI, la géopolitique du crime ou la réorganisation de la direction départementale de la sécurité publique des Yvelines…

Enfin, la tenue du séminaire annuel de l'IGA sur le thème de la sécurité a permis une mise en perspective des sujets traités tout au long de l'année (voir IGA en perspectives).

UNE MEILLEURE GESTION DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

Afin d'améliorer la connaissance des compétences existantes, l'IGA a initié une démarche de cartographie de ses compétences en 2014 dans la continuité du projet de service. Elle a par ailleurs engagé une véritable réflexion sur sa stratégie de formation avec la désignation d'un inspecteur général chargé de la formation et l'élaboration d'un plan de formation sur la base du projet stratégique de service.

LA FORMATION POUR RENFORCER NOS COMPÉTENCES

Un premier plan de formation a été présenté à l'ensemble des membres de l'Inspection lors d'un comité de corps en septembre 2014. Il repose sur trois socles mis en évidence lors de la réfléxion sur le projet stratégique :

- Donner à tous les professionnels qui entrent à l'Inspection un socle commun de connaissances. Outre des informations pratiques sur l'IGA en matière administrative, l'objet est de donner les règles de base du comportement d'un inspecteur en mission, qu'elle soit ou non interministérielle, ainsi qu'une initiation aux diverses méthodes utilisées par l'Inspection.

- Former à l'audit : la mission ministérielle d'audit interne a choisi les formations dispensées par le comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI) pour la formation à l'audit de premier niveau. Des formations thématiques, qui permettent de creuser les aspects RH, achats, seront aussi suivies au CHAI dans un second temps. Un membre de l'Inspection dispense depuis plusieurs années un module de formation à l'audit des systèmes d'information.

- Chiffrer les propositions : un groupe de travail s'est interrogé sur les méthodes de chiffrage que l'ensemble des inspecteurs pourrait partager. Deux types de formation très pragmatiques ont été mis en place : l'explication, par leurs auteurs, des méthodes utilisées pour aboutir à des propositions chiffrées à partir de rapports existants et l'élaboration d'un module de formation à la lecture des documents budgétaires et financiers de l'Etat

DES INITIATIVES NOUVELLES POUR VALORISER LES RAPPORTS

En 2014, l'IGA s'est engagée dans une démarche active de communication. Le rapport d'activité de 2013 a été entièrement revu afin qu'il constitue véritablement un levier de valorisation et de développement de notre expertise.

Pour mieux faire connaitre ses travaux, l'IGA a conçu un support de présentation commun intitulé « les bonnes feuilles de l'IGA ». Formant une collection éditoriale, elles synthétisent en 2 ou 4 pages les principales conclusions et préconisations des rapports et sont disponibles, pour celles rendues publiques, en téléchargement sur le site internet.

Par ailleurs, une véritable « newsletter » interne a également vu le jour en 2014 permettant la diffusion des informations clés,tant auprès des membres en activité qu'en direction des membres détachés.

n° 2015-1 | janvier 2015

Les mutualisations au sein du bloc communal

Rapport n° : 14125-14078-01

Ce rapport présente les travaux de la première mission d'évaluation réalisée à la demande conjointe de la ministre de la décentralisation et du président de l'association des maires de France et portant sur les mutualisations au sein du bloc communal. Les conclusions sont nourries de l'exploitation de données nationales et de nombreux entretiens avec les responsables élus et administratifs des collectivités territoriales. L'ensemble de ces travaux a pu être réalisé avec le concours des associations d'élus et de collectivités territoriales.
Tirant les conclusions du contexte de l'intercommunalité désormais généralisée sur l'ensemble du territoire et de l'impact renforcé de la contrainte budgétaire et de l'évolution du droit européen, le rapport propose un scénario d'évolution fondé sur une simplification et une ouverture des possibilités de mutualisation au niveau local tout en conservant comme objectif de moyen et de long terme le renforcement de l'intercommunalité, qui reste le lieu de la mutualisation la plus aboutie, par le transfert de compétence.

Les bonnes feuilles de l'IGA

L'IGA EN MISSIONS

LE PROGRAMME D'INITIATIVE DE L'IGA EN 2014
LES MISSIONS PERMANENTES EN 2014

RÉFORME DE L'ÉTAT
> APPUI AUX ADMINISTRATIONS CENTRALES
> ADMINISTRATION TERRITORIALE
> FONCTION PUBLIQUE ET RESSOURCES HUMAINES

SÉCURITÉ
> SÉCURITÉ INTÉRIEURE
> PRÉVENTION DE LA DÉLINQUANCE
> SÉCURITÉ CIVILE
> SÉCURITÉ ROUTIÈRE

LIBERTÉS PUBLIQUES
> TITRES

TERRITOIRE
> COLLECTIVITÉS TERRITORIALES
> AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET FONDS EUROPÉENS
> OUTRE-MER

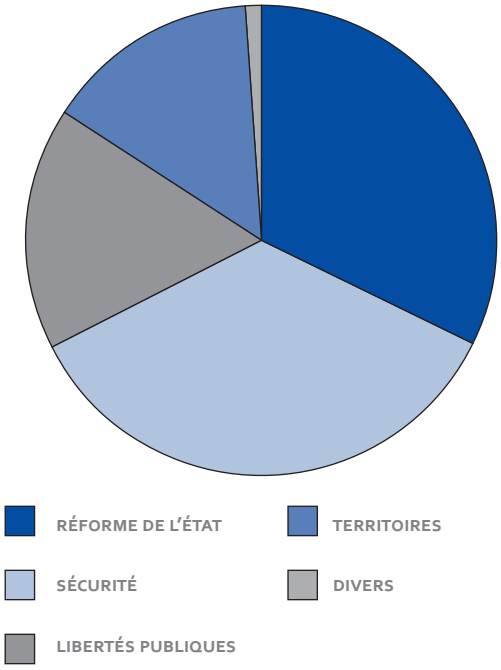
En 2014, l'IGA a rendu 125 rapports, dont 27 ont été rendus publics (cf liste en annexe). Ce nombre constitue un record et illustre les sollicitations croissantes adressées au service. 115 travaux ont en effet été rendus en 2013 et 111 en 2012. Qu'il s'agissent de missions thématiques sur des sujets précis, de missions permanentes ou de missions d'appui, l'IGA s'est montrée présente dans l'ensemble des champs d'intervention de l'action publique, pour y délivrer des conseils, évaluer des politiques mises en œuvre comme pour contrôler l'action des services.

LE PROGRAMME D'INITIATIVE DE L'IGA EN 2014

Pour la cinquième année consécutive, l'IGA a élaboré un programme d'initiative au tournant de l'année, résultat des échanges réguliers qu'entretient l'Inspection avec les directions qui sont ses partenaires naturels ainsi qu'avec les cabinets ministériels. Il résulte également des attentes, des interrogations ou des besoins observés lors des missions conduites tout au long de l'année.
A partir des contributions des groupes référents et des référents thématiques, un projet d'une quinzaine de missions est soumis à la validation du cabinet du ministre, avec un ordre de priorité. Les missions sont ensuite lancées au fur et à mesure dans l'année.
En 2014, plusieurs études ont été réalisées dans ce cadre comme le rapport sur le dispositif des casinos et des cercles de jeux, celui sur les statistiques de la délinquance dans le périmètre de la préfecture de police de Paris, sur la formation des démineurs, ou sur l'évolution de l'organisation des services de l'Etat à la suite de la création de la métropole Aix-Marseille-Provence.

Xavier Giguet

TYPOLOGIE DES RAPPORTS RENDUS EN 2014



LES MISSIONS PERMANENTES EN 2014

Tout au long de l'année, des missions sont lancées dans la cadre des dix missions permanentes conduites par l'IGA. 41 travaux ont été rendus à ce titre en 2014, nombre stable par rapport à 2013. Qu'il s'agisse, par exemple, des audits des directions départementales interministérielles, des audits des services départementaux d'incendie et de secours, ou des missions d'évaluation des politiques locales de sécurité, ces travaux permettent d'obtenir une connaissance fine du fonctionnement des services dans les territoires et de faire le lien entre le pilotage national et la mise en œuvre sur le terrain.
Régulièrement, les missions permanentes réalisent des rapports de synthèse dans lesquelles elles font des propositions formulées à la suite de leurs observations sur le terrain.

RÉFORME DE L'ÉTAT

Un peu plus de 30 rapports ont été réalisés sur la thématique de la réforme et de la modernisation de l'Etat en 201

APPUI AUX ADMINISTRATIONS CENTRALES

Plusieurs rapports thématiques ont porté sur le fonctionnement des administrations centrales, ou sur leurs relations avec les services déconcentrés.

Ainsi, dans le cadre de l'évaluation des politiques, un rapport remis en 2014 a porté sur la simplification et la rationalisation des outils de pilotage et des modalités de compte-rendu de l'administration territoriale de l'Etat vis-à-vis des services centraux. Un autre a permis d'évaluer le pilotage territorial de la politique de prévention et de lutte contre les drogues et la toxicomanie. Un troisième a été rendu sur un sujet sur lequel l'IGA a acquis une expertise spécifique : la matière électorale. Après une première mission thématique réalisée en 2013, elle a conduit cette année une évaluation sur la modernsation de l'organisation des élections (cf. encadré).

MODERNISER L'ORGANISATION DES ÉLECTIONS
PAR CORINNE DESFORGES, GABRIEL MORIN ET LOUIS PAUTY

Corinne Desforges

Louis Pauty

Évaluer l'organisation des élections politiques, c'est étudier à la fois l'élaboration et la gestion des listes électorales (incohérences entre les listes tenues par les communes et le fichier de l'INSEE) ; la délivrance des procurations (soit 737 équivalent temps plein et un coût par procuration de 10 €) ; la prise en charge par l'Etat de la propagande officielle (200 millions d'euros en 2012) ; l'organisation des scrutins (le transfert des procès-verbaux de résultats des mairies vers les préfectures est une charge pour la gendarmerie (2900 patrouilles de 4h par tour de scrutin).

Le coût complet (Etat et communes) des élections présidentielles et législatives de 2012 s'élève ainsi à plus de 600 millions d'euros, dont les 2/3 pour l'Etat et 1/3 pour les communes.

Pour améliorer le service rendu aux citoyens, trois propositions majeures ont été effectuées :

- la création d'un fichier central des électeurs d'où seraient extraites les listes électorales après validation au niveau communal des inscriptions et radiations ;
- la dématérialisation du processus de délivrance des procurations : elle pourrait s'appuyer sur ce fichier et sur un webservice. Dans l'immédiat, il paraît nécessaire d'élargir le spectre des agents de police et de gendarmerie habilités à délivrer des procurations et d'envisager le recours aux postiers ;
- la création d'un webservice où chaque candidat disposerait d'une page afin de réduire le coût de la propagande officielle imprimée. Pour les électeurs n'ayant pas encore accès à internet, comme pour des territoires spécifiques, une partie de la propagande sous forme papier serait maintenue. L'économie attendue serait de plus de 120 millions par an à partir de 2015.

L'organisation du scrutin serait simplifiée avec la modification du rôle de certaines commissions et la valorisation de celui des magistrats ; un schéma national de transport des procès verbaux serait établi avec les adaptations locales nécessaires.

La mission ministérielle d'audit interne (MMAI) s'est concentrée sur les risques auxquels les services centraux sont confrontés. Le traitement des systèmes d'information du ministère a été au cœur de deux de ces missions. L'audit de l'exploitation des systèmes d'information du ministère de l'intérieur et celui du dispositif de contrôle interne des marchés publics d'assistance ou de réalisation en matière informatique (cf. encadrés dans la partie suivante) ont contribué à donner de l'IGA une image de référence en matière de systèmes d'information. Un autre audit, sur les fonctions achat, équipement et logistique des forces de la sécurité intérieure et de la sécurité civile, a vocation à aider le nouveau service dédié, commun aux forces de sécurité intérieure.

Enfin, l'IGA s'est impliquée dans des missions d'appui aux administrations centrales très variées qu'il s'agisse de l'agenda d'accessibilité programmée, de procédures d'homologation des enceintes sportives ou encore des questions de développement économique et de vie des entreprises. En particulier avec l'inspection générale des finances, et en lien avec la direction générale des collectivités locales, une mission s'est penchée sur les règles conventionnelles de la répartition de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises. Après avoir dressé un état des lieux, elle a émis des propositions d'ajustement de ces règles. Elle a également procédé à l'élaboration d'un guide d'évaluation des mesures de simplification en faveur des entreprises introduites dans douze régions.

ADMINISTRATION TERRITORIALE

La réforme de l'administration territoriale de l'Etat a été lancée par le Gouvernement en 2014. Ce chantier au long cours a mobilisé plusieurs membres de l'Inspection, pour des travaux qui, souvent, se sont également étendus sur 2015. Deux études importantes ont néanmoins été rendues en 2014. Elles portent sur les conséquences à tirer, pour l'organisation de l'Etat et de ses services, de la mise en place de métropoles à Lyon et à Marseille. Ces missions, menées en liaison étroite avec les préfets, ont permis de préfigurer les contours des relations entre l'Etat et les collectivités dans l'architecture institutionnelle qui est en train de se dessiner.

L'IGA a également participé à une mission d'évaluation de la prévention des expulsions locatives. Chargée de dégager des pistes d'évolution de la prise en charge de la prévention et de la gestion des expulsions, elle visait à une meilleure maîtrise des crédits d'indemnisation du non-recours à la force publique et à son évaluation comparative avec les alternatives envisageables.

Par ailleurs, dans le cadre des travaux sur la réforme de l'administration territoriale de l'Etat, l'IGA a conduit une revue des rapports d'inspections générales relatifs aux missions des services déconcentrés de l'Etat.

Enfin, comme les années précédentes, en 2014, l'IGA a également pris part à un nombre conséquent d'audits de directions départementales interministérielles, quatorze au total, contre neuf l'année précédente, auxquels il convient de rajouter le rapport de synthèse des audits conduits l'année précédente. Ces missions sont réalisées sous l'égide du secrétariat général du Gouvernement par un comité de pilotage dont la coordination est assurée par un inspecteur général de l'administration. L'Inspection continue en outre de mener des missions de contrôle de l'utilisation et de la gestion des crédits de représentation du corps préfectoral. Elle s'assure ainsi que les crédits accordés aux représentants de l'Etat dans les départements sont bien utilisés conformément à leur finalité. Par la même occasion, elle joue son rôle de garant du respect de la déontologie dans les services dépendant du ministère de l'Intérieur.

FONCTION PUBLIQUE ET RESSOURCES HUMAINES

L'IGA est le partenaire naturel du ministre en charge de la fonction publique. Elle a développé dans ce domaine une expertise précieuse. En 2014, elle a été sollicitée pour réaliser des études sur la politique d'emploi des cadres supérieurs et dirigeants de l'Etat (cf. encadré) ainsi que sur l'organisation et missions des centres de gestion et du CNFPT (cf. encadré dans la partie collectivités territoriales).

ENSEIGNEMENTS À TIRER DE LA CRÉATION DE LA MÉTROPOLE DE LYON POUR LES MISSIONS ET L'ORGANISATION DE L'ÉTAT

PAR CHANTAL MAUCHET ET FLORIAN VALAT

L'ambition était d'évaluer l'innovation constituée par la création de la métropole de Lyon, et de faire ressortir, dans la perspective d'une réforme territoriale qui pourrait aboutir à la suppression des collectivités départementales, toutes les informations utiles à la reproduction de cette expérience et de relever les enjeux relatifs à la création des métropoles par la loi de MAPTAM pour en tirer des conséquences pour les services de l'Etat.

L'évaluation de la réforme en cours montre que la simplification visée ne sera pas obtenue à court terme, puisqu'elle entraîne l'augmentation de la charge de travail des services déconcentrés. En suivant la ligne directrice selon laquelle, en application de la loi du 28 pluviôse an VIII, le découpage des circonscriptions administratives de l'Etat et l'organisation de ses services sont indépendants de l'évolution des collectivités territoriales, le travail accompli pour la préfiguration de la métropole pourrait constituer un exemple (pour la répartition des ressources et des charges entre les collectivités, l'adaptation de la comitologie départementale par exemple).

Une harmonisation à moyen terme des statuts des métropoles pour éviter les risques d'une trop forte atomisation de l'organisation territoriale de la République a été préconisée. Ils seraient définis en cohérence avec le schéma retenu pour les évolutions territoriales à venir, notamment la répartition des prérogatives actuelles des départements entre intercommunalités et régions et devraient garantir, à titre transitoire, la viabilité des parties résiduelles des départements.

La mission préconise aussi une action plus volontaire des pouvoirs publics dans la définition des compétences des métropoles et de leur contour pour garantir le respect de l'équité territoriale. Il est nécessaire que l'Etat clarifie la doctrine qu'il appliquera en matière de délégation de compétences aux métropoles afin que celles des services de l'Etat apparaissent en creux. Une revue des missions de l'ensemble des services déconcentrés de l'Etat afin de déterminer la liste de celles qui doivent être conservées est indispensable.

Le rapport contient des propositions sur l'organisation du corps préfectoral avec deux modèles cibles. Depuis sa diffusion, les premiers textes destinés à rendre possible la naissance de la métropole ont été publiés. Une réorganisation du corps préfectoral devait intervenir dès le début de l'année 2015 dans le département du Rhône.

L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR ET DIRIGEANT DE L'ÉTAT

PAR ARNAUD TEYSSIER ET ÉRIC FERRI

L'objectif était de réaliser une photographie de la haute fonction publique dans tous ses aspects, de recenser les besoins de l'Etat et d'y apporter des solutions.

L'approche retenue croise les corps (élèves issus de l'ENA et de Polytechnique et les corps de débouchés afférents) et une approche fonctionnelle (tous les agents intégrant des corps) pour étudier 23 corps représentant 13 542 hauts-fonctionnaires (base fin 2012) en obtenant une photographie complète et détaillée de l'encadrement supérieur et dirigeant. Plusieurs points ont fait l'objet d'une étude spécifique : la féminisation de l'encadrement supérieur, le fonctionnement du vivier des cadres dirigeants et l'étude des recrutements directs et indirects.

Trois principes ont conduit la mission lors de l'élaboration de ses propositions : le seul critère valable pour l'encadrement supérieur est celui de la compétence ; le recrutement initial par des écoles de formation dédiées doit représenter une proportion significative du renouvellement des générations ; les recrutements parallèles doivent tous comporter l'acquisition en commun d'une culture administrative opérationnelle et interministérielle minimale.

Cinq champs de compétences ont été recensés pour répondre aux besoins de l'État : juridiques, managériales, expertise technique de haut niveau, conduite de projets dans le domaine des systèmes d'information et possibilité pour les jeunes ingénieurs d'acquérir des compétences de terrain notamment en collectivités territoriales.

Le recrutement par l'ENA d'une dizaine d'administrateurs civils supplémentaires par an, pour prendre en compte les effets de l'évolution démographique est une des propositions. De plus, pour garantir un socle commun pour les corps recrutant à la sortie de l'ENA, le rôle de formation complémentaire de l'école doit être renforcé pour garantir l'existence d'une culture commune aux recrutements directs et parallèles.

Il est aussi proposé de fixer des échéances dans le parcours professionnel des hauts fonctionnaires : 4 ans pour la mobilité, 8 ans pour l'accès à l'emploi de sous-directeur et création d'un palier de 10 ans pour l'emploi de chef de service.

Enfin, il est nécessaire d'unifier le pilotage interministériel de l'encadrement supérieur et d'améliorer le processus de nomination aux emplois dirigeants qui donne un sens à la logique de vivier et à son exigence de transparence et de professionnalisation.

Ce ne sont toutefois pas les seules études réalisées par l'Inspection dans ce champ. En effet, a également été réalisé un rapport sur les freins non financiers au développement de l'apprentissage, dans lequel la mission a examiné les possibilités d'élargissement de l'offre d'apprentissage dans les secteurs où elle est peu développée, notamment dans la fonction publique et en particulier au sein des lycées professionnels et technologiques. Une mission s'est enfin penchée sur la médecine de prévention dans les trois fonctions publiques, dont elle a dressé un état des lieux et identifié les conditions de perfectionnement.

SÉCURITÉ

Plus de 45 des rapports rendus par l'Inspection en 2014 concernent le champ de la sécurité, sous son acception la plus large.

Ceci représente plus du tiers de son activité, c'est dire la place qu'elle occupe dans les activités du service.

SÉCURITÉ INTÉRIEURE

L'IGA a rendu plusieurs rapports portant sur le fonctionnement de l'institution policière. Dans la continuité d'un rapport conduit en 2013 à l'échelon national, elle a réalisé une étude sur l'enregistrement des plaintes par les forces de sécurité intérieure sur le ressort de la préfecture de police (cf. encadré dans la partie suivante). Elle a également évalué le service de soutien psychologique opérationnel de la police nationale.

Se projetant vers l'avenir, elle s'est penchée sur la faisabilité d'un projet d'académie de police à Lyon (cf. encadré dans la partie suivante).

S'intéressant aux aspects opérationnels auxquels sont confrontés les policiers, l'Inspection a diligenté un audit dans le cadre de la MMAI sur la qualité des procédures judiciaires (cf. encadré).

LA QUALITÉ DES PROCÉDURES JUDICIAIRES DILIGENTÉES PAR LES SERVICES DE POLICE ET UNITÉS DE GENDARMERIE CONFRONTÉS À LA DÉLINQUANCE DE MASSE

PAR GILLES SANSON ET ARIANE CRONEL

En 2012, près de 5 millions de plaintes et de procédures judiciaires ont été transmises au parquet (4,5 millions d'affaires traitées). La quasi-totalité de ces affaires a été prise en charge par les personnels de la police et de la gendarmerie nationales et, pour l'essentiel, par ceux appartenant à des services et des unités «généralistes» : commissariats de sécurité publique ou de sécurité de proximité de l'agglomération parisienne et brigades territoriales de gendarmerie. Or, les procédures établies, dans le contexte marqué par les chiffres rappelés plus haut, font l'objet de critiques quant à leur qualité, présentée, notamment par le ministère de la justice, comme allant en se dégradant.

L'objectif était d'évaluer la réalité de cet affaiblissement de la qualité, ses causes, et les réponses qui peuvent être apportées.

Bien qu'elle doive être appréhendée avec circonspection, la dégradation globale de la qualité moyenne des procédures judiciaires n'est pas douteuse, même si elle reste difficilement quantifiable.

Cette situation préoccupante traduit une aggravation continue et inquiétante des conditions générales d'exercice de la police judiciaire.

La complexification permanente du droit pénal et de la procédure pénale est de plus en plus problématique pour l'ensemble des acteurs. L'importance parallèle des flux de faits délictueux auxquels policiers et gendarmes sont confrontés multiplie ces difficultés. L'accélération - revendiquée - du traitement judiciaire des procédures achève de compliquer la tâche impartie aux enquêteurs. La «saturation» du dispositif est donc patente non sans effet pervers sur l'investissement final des personnels dans la qualité de leur travail. L'érosion du lien de confiance à l'égard de la justice dont font part les enquêteurs ne peut être passée sous silence.

Il est vain d'imaginer qu'on pourra améliorer cette situation autrement que par l'adoption de profondes réformes qui s'attaquent aux causes de la saturation du dispositif d'enquête, c'est-à-dire une sophistication qui s'applique indifféremment à tous les faits de délinquance à traiter.

Il est préconisé que soient contraventionnalisés, voire forfaitisés, des pans entiers de catégories d'infractions et que soient mises en œuvre de multiples simplifications de procédures à forts effets de levier.

Dans le souci de mieux définir la répartition et l'affectation des effectifs, la substitution de personnels « actifs » par des personnels de « soutien » dans la police et la gendarmerie nationales a fait l'objet d'une étude ad hoc (cf. encadré). Par ailleurs, a été évalué le régime de travail des officiers de la police nationale depuis 2008.

LA SUBSTITUTION DE PERSONNELS ACTIFS PAR DES PERSONNELS DE SOUTIEN DANS LA POLICE ET LA GENDARMERIE NATIONALES

PAR RICHARD CASTERA ET GABRIEL MORIN

Gabriel Morin

Depuis plusieurs années, la police nationale et la gendarmerie nationale conduisent une politique tendant à remplacer les personnels actifs affectés à des fonctions de soutien par des personnels des corps administratifs, techniques et scientifiques.

Cette politique, dite de « substitution », a pour objectif de recentrer les personnels des corps actifs sur les « missions de police » pour lesquels ils ont été initialement formés et de confier les fonctions de soutien à des personnels spécialisés.

Aucun bilan global de cette politique n'avait jusqu'à présent été effectué. Il était par ailleurs difficile d'apprécier dans quelle mesure elle pouvait être poursuivie.

Une cartographie des emplois-types occupés par chacun de leurs agents a été constituée à partie des systèmes d'information des ressources humaines. A partir des référentiels différents des deux forces, une typologie des fonctions de soutien commune a été conçue.

Cet exercice a permis d'estimer que les deux forces consacraient approximativement la même proportion d'agents aux fonctions de soutien (15%). La part des personnels de corps actifs dans les fonctions de soutien est de 33% dans la police et de 27% dans la gendarmerie.

Il n'est pas envisageable de confier aux personnels des corps de soutien 100% des fonctions de soutien. A titre d'exemple, la formation au tir des policiers et gendarmes doit nécessairement être assurée par des personnels actifs. Il est aussi nécessaire de prendre en compte la nécessité d'affecter à des missions non-opérationnelles des agents qui, pour des raisons médicales notamment, ne peuvent plus assumer de missions de police.

Après une analyse fonction par fonction, une cible d'environ 20% d'agents des corps actifs dans les fonctions de soutien de la police et de la gendarmerie devrait être atteinte.

Cette évolution de la structure des ressources humaines permettrait à terme une économie budgétaire de 83M€ par an. Les éléments nécessaires à la constitution d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre cette substitution permettant de suivre la progression vers la cible fixée sont intégrés aux propositions.

La question de la formation des policiers a été soulevée en 2014. Une étude a été commandée sur l'organisation de la formation continue de la police nationale en Ile-de-France, afin d'envisager la coordination entre les initiatives prises par la préfecture de police et celles qui relèvent de la direction générale de la police nationale.

Une autre mission a porté sur le laboratoire central de la préfecture de police. Sur la base d'un diagnostic du fonctionnement de l'organisme, la mission envisage l'avenir du laboratoire, en maintenant un niveau scientifique adapté aux exigences parisiennes tout en l'intégrant dans les évolutions de son contexte de travail. Elle détermine enfin les partenariats prioritaires que doit nouer le laboratoire.

L'IGA a été sollicitée dans des conditions d'urgence. Ce fut le cas lors du retour en France de trois ressortissants français susceptibles d'avoir participé à des opérations djihadistes en Syrie. Mais elle a également participé à des réflexions prospectives, à l'image du rapport remis par le groupe de travail présidé par Patrice Bergougnoux sur la sécurité à l'horizon 2025.

Enfin, l'IGA s'est rendue dans sept départements pour y évaluer les politiques locales de sécurité dans le cadre de cette mission permanente, dont le guide méthodologique a été revu. Une mission de contrôle de l'organisation et du fonctionnement d'un service de police municipale a également été réalisée.

PRÉVENTION DE LA DÉLINQUANCE

L'Inspection participe activement aux travaux de la mission interministérielle d'évaluation des politiques de prévention de la délinquance. Deux rapports ont été rendus dans ce cadre en 2014. La première portait sur l'évaluation de la gouvernance locale de la prévention de la délinquance, la seconde sur l'évaluation de la politique de prévention de la délinquance en Guyane, en Martinique, en Guadeloupe et à Saint-Martin.

SÉCURITÉ CIVILE

Huit rapports thématiques ont été rendus en 2014 dans le périmètre de la sécurité civile. L'un a été produit dans le cadre de la MMAI : il s'agit d'un audit sur le processus d'échange de données en continu au sein du dispositif de veille des risques majeurs et de gestion des crises majeures.

Deux s'inséraient dans le dispositif d'évaluation des politiques publiques. Le premier portait sur l'évaluation de la politique territoriale d'incendie et de secours, pour laquelle le rapport de diagnostic a été rendu ; le second traitait de la politique de prévention des incendies dans les établissements recevant du public et les immeubles de grande hauteur.
En dehors de ces cadres, l'Inspection a évalué l'application du référentiel d'organisation du secours à personne et de l'aide médicale urgente (cf. encadré), ainsi que le plan submersions rapides. Elle s'est également penchée sur l'organisation des réponses françaises aux crises de sécurité civile à l'étranger, sur les synergies entre les armées et la sécurité civile pour la formation des démineurs, et sur le fonctionnement du centre national d'alerte aux tsunamis.

Les années 2013 et 2014 ont été marquées par de nombreuses et fréquentes intempéries ayant généré d'importants dégâts, pour lesquels il a été fait appel au dispositif budgétaire de réparation des dégâts causés par les calamités publiques, ou au fonds de solidarité en faveur des collectivités territoriales et leurs groupements. En raison des montants engagés, l'intervention de l'IGA a été sollicitée. Quatre rapports ont été remis pour préparer l'indemnisation des collectivités. Par ailleurs, un guide méthodologique a été réalisé pour les missions d'évaluation des conséquences des évènements météorologiques et géologiques exceptionnels.

Deux missions permanentes de l'Inspection sont consacrées à la sécurité civile. La première est spécialisée sur le contrôle des associations agréées de sécurité civile. Une association a fait l'objet d'un contrôle en 2014, les œuvres hospitalières françaises de l'Ordre de Malte. La seconde porte sur les audits de services départementaux d'incendie et de secours. Cinq rapports ont été rendus dans ce cadre en 2014.

ÉVALUATION DE L'APPLICATION DU RÉFÉRENTIEL D'ORGANISATION DU SECOURS À PERSONNE ET DE L'AIDE MÉDICALE URGENTE

PAR SOPHIE DELAPORTE ET MAXIMILIEN BECQ-GIRAUDON

Sophie Delaporte

Maximilian Becq-Giraudon

En 2009, le référentiel d'organisation du secours à personne et de l'aide médicale urgente définit les modalités d'articulation entre sapeurs-pompiers et SAMU amenés à coopérer au quotidien pour une part importante de leur activité concernant la prise en charge des demandes de secours et soins urgents. Ce document est le fruit d'une négociation quadripartite inédite menée de fin 2007 à juin 2008 entre les représentants des deux secteurs et les ministères chargés de l'intérieur et de la santé.

Fin 2013, un bilan de la mise en œuvre du référentiel a été demandé à l'IGA et l'IGAS. A l'issue d'un important travail de collecte de données auprès de cinq réseaux (préfets, agences régionales de santé, SAMU, SDIS, conseils généraux) et d'analyse des 240 réponses reçues, le tableau apparaît contrasté.

Les principes-clefs du référentiel sont globalement bien intégrés : départ réflexe dans des situations d'urgence prédéterminées, régulation médicale de tous les appels, ex ante ou ex post, doute qui profite à l'appelant.

Néanmoins, des difficultés persistent sur quatre points : le rôle des infirmiers sapeurs-pompiers en intervention et leur relation avec le médecin régulateur du SAMU ; l'articulation avec les transporteurs sanitaires privés, inégalement organisés selon les territoires ;le décompte des « carences ambulancières » prises en charge par les SDIS à la demande des SAMU, source de différends financiers dans certains départements ; le pilotage national.

Pour autant, seules une quinzaine de situations de conflit ouvert sont recensées. Dans la majorité des départements prévaut un climat de respect entre équipes opérationnelles et le référentiel a permis une réelle amélioration des relations entre SDIS et SAMU. D'importantes marges de progrès subsistent en matière d'efficience, qu'il s'agisse de la fiabilité des données d'activité, de l'interconnexion des systèmes d'information ou encore de la mise en cohérence des schémas d'organisation territoriale des deux services.

La mission a formulé 45 préconisations embrassant tous les domaines concernés (doctrine, pilotage, financement, systèmes d'information, immobilier, organisation de la profession ambulancière,...). Tout en privilégiant la stabilité du cadre juridique, elle estime nécessaire de procéder à plusieurs clarifications, en particulier d'affirmer l'autorité fonctionnelle du médecin régulateur du SAMU sur l'infirmier sapeur-pompier en intervention ou encore de diversifier les lieux d'évacuation possibles pour désengorger les services d'accueil des urgences.

Au-delà de la mise en application des bonnes pratiques, il est nécessaire de faire fond sur la connaissance de terrain des autorités et acteurs locaux, de favoriser leurs initiatives et d'encourager l'émergence de solutions coopératives adaptées notamment pour les doctrines d'emploi et d'intervention.

Le rapport a été présenté au comité national de suivi du référentiel, qui s'est saisi de ces propositions et les étudie. Des restitutions aux préfets et aux directeurs généraux d'ARS ont également été organisées.

SÉCURITÉ ROUTIÈRE

Deux rapports ont porté sur la sécurité et la circulation routières. Une évaluation globale de la politique publique de sécurité routière a été réalisée (cf. encadré dans la partie suivante), tandis qu'un rapport spécifique a été réservé au développement des nouveaux usages de la route (cf. encadré).

LES NOUVEAUX USAGES DE LA ROUTE
PAR JEAN-FRANÇOIS ROCCHI ET FRÉDÉRIC PICHON

Il s'agissait d'étudier les conditions de l'ouverture de voies réservées aux véhicules de transport collectif dans les agglomérations, notamment par l'utilisation de bande d'arrêt d'urgence (B.A.U.), en s'appuyant sur les expériences qui ont pu être menées pour parer à la congestion croissante des voies disponibles, et aux freins physiques, techniques, budgétaires et juridiques à la livraison de nouvelles infrastructures. Le bilan des expériences est relativement satisfaisant, sous l'angle de la régularité des temps de transport, de la sécurité, de la maîtrise des aspects techniques et du financement.

Des problèmes demeurent : des questions juridiques (utilisation de la B.A.U. comme voie de circulation) ; le coût trop important lorsque la gestion dite « dynamique » est conçue de manière trop exigeante ; la maîtrise de la sécurité qui n'est garantie que si des contrôles sérieux sont pratiqués, et si l'usage des voies spéciales est réservé à des catégories d'utilisateurs dûment sélectionnés et formés. Se pose aussi la question de l'acceptation sociale par les autres usagers se percevant également comme prioritaires.

La mission s'est ensuite intéressée aux projets qui émergent dans les différentes agglomérations, pour en tirer un principe et plusieurs propositions : la priorité doit être donnée à la décongestion des lignes régulières d'autobus et d'autocars. Les autres utilisateurs possibles (taxis, covoiturage) ne seraient admis à en bénéficier que de manière très encadrée. Ainsi :

1. Les bandes d'arrêt d'urgence ne pourraient être ouvertes aux heures de pointe qu'aux seuls véhicules de transport en commun assurant des lignes régulières, en respectant les prescriptions du rapport Pollet et en prévoyant la formation des chauffeurs et un contrôle strict. Le code de la route devra être modifié pour permettre un tel usage. Une harmonisation de la signalisation, confiée au centre d'expertise pour les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA), sera nécessaire.

2. Les autres voies réservées seraient ouvertes prioritairement aux véhicules de transport collectif. Les taxis pourraient y accéder en fonction de circonstances locales (desserte d'aéroports notamment), sous conditions. Le covoiturage n'y serait autorisé qu'après une étude spécifique. L'autopartage n'y serait pas autorisé. Pour les voies réservées à gauche sur un tronçon à trois files, le code de la route devra être adapté pour permettre la circulation des véhicules lourds.

3. Les procédures devront être allégées et optimisées, pour raccourcir le délai de l'instruction et faciliter la mise en œuvre des nouveaux dispositifs. Une attention particulière devra être portée à la prise en compte de l'acceptabilité sociale des dossiers. L'harmonisation des règles techniques sera visée. Les projets devront être mis en cohérence avec les grands choix d'aménagement à l'échelle de l'agglomération.

LIBERTÉS PUBLIQUES

Ministère de la sécurité, le ministère de l'Intérieur est également celui qui veille à la préservation des libertés publiques. C'est donc naturellement un domaine dans lequel l'Inspection intervient de manière active. Plus de vingt rapports ont été rendus dans ce cadre en 2014.

Comme chaque année, l'Inspection s'est investie sur les sujets migratoires. Sur ce sujet, elle a conduit une étude sur les accords de gestion concertée des flux migratoires et sur la place des questions migratoires dans la politique étrangère de la France. Elle a également coordonné une mission sur les questions de contrôle aux frontières en lien avec la révision de la carte des points de passage frontaliers. Dans ce dernier cas, il s'agissait d'examiner la pertinence de la carte actuelle des points de passage frontaliers et de présenter des préconisations d'évolution afin d'optimiser le fonctionnement du dispositif tout en améliorant l'attractivité du territoire.

Au début de l'année 2014, les conducteurs de taxi ont fait part de revendications sur leur situation, au regard notamment de l'activité générée par les voitures de tourisme avec chauffeur. Deux missions d'appui ont été conduites afin de dresser un état des lieux juridique et pour établir des propositions. L'IGA a également participé à une mission d'appui sur la simplification du droit en faveur des associations (cf. encadré dans la partie suivante).

L'IGA dispose d'une expertise spécifique en matière de droit des jeux. A ce titre, elle a réalisé une mission sur le dispositif de contrôle des casinos et des cercles de jeux.

Pas moins de cinq travaux ont été remis sur des sujets touchant l'activité des opérateurs du ministère de l'intérieur. Une réflexion a été conduite sur la mise en place d'une fonction de contrôle interne au sein de l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII), de même que sur divers aspects du fonctionnement de l'Agence nationale des titres sécurisés (ANTS) – et sur l'évolution de ses dépenses. Enfin, une étude a été réalisée sur les activités similaires exercées par l'ANTS et par l'agence nationale de traitement automatisé des infractions (ANTAI).

TITRES

La mission permanente de contrôle des services en charge de la délivrance des titres réglementaires s'est rendue dans sept départements. Dans certains cas, il s'agissait d'une intervention spécifique liée à des dysfonctionnements portés à la connaissance du service. Toutefois, la plupart de ces déplacements avait pour objectif d'approfondir la question de la délivrance des titres d'identité et de voyage dans les départements de taille petite et moyenne. A cette occasion, le guide de l'auditeur des services chargés de la délivrance des titres d'identité et de voyage a été mis à jour.

Outre les missions réalisées dans ce cadre, deux rapports thématiques ont été remis dans le domaine de la délivrance des titres. L'un porte sur la compétence territoriale du préfet de département pour le traitement des demandes de titres de séjour des étudiants étrangers, l'autre sur l'évaluation des conditions d'accueil des ressortissants étrangers dans les préfectures (cf. encadrés).

ÉVALUATION DES CONDITIONS D'ACCUEIL DES RESSORTISSANTS ÉTRANGERS PAR LES PRÉFECTURES ET SOUS-PRÉFECTURES

PAR JEAN-PIERRE BATTESTI ET MAXIME AHRWEILLER

Un bilan des mesures prises depuis deux ans pour améliorer l'accueil des ressortissants étrangers en préfecture et sous-préfecture, notamment depuis la reprise par la plupart d'entre elles de tâches jusque là effectuées par les mairies, devait être effectué.

En effet, une première évaluation d'ensemble avait donné, en septembre 2012, un résultat globalement peu satisfaisant. A ce jour, les conditions d'accueil des ressortissants étrangers se sont améliorées. Seuls seize sites rencontrent des difficultés moins intenses ou moins fréquentes que celles constatées alors et cela bien que le nombre de titres délivrés ait augmenté depuis 2011. Les préfectures n'ont pas disposé d'effectifs plus importants et n'ont pas diminué leur activité de contrôle. Les difficultés qui subsistent se concentrent sur les sites accueillant un public très nombreux.

Le résultat obtenu résulte d'une mobilisation des services, appuyés par une mission de suivi efficace et d'un pilotage régulier par l'administration centrale et le cabinet du ministre. La plupart des préfectures ont su se réorganiser et les mesures de simplification prises au niveau national, comme l'allongement de la durée de validité des premiers récépissés à six mois, les ont aidées.

Sauf exceptions, sur l'ensemble du territoire, les queues nocturnes sont aujourd'hui résiduelles. Elles concernent essentiellement certaines catégories d'usagers (les demandeurs d'admission exceptionnelle au séjour et les demandeurs d'asile). Toutefois, l'allongement des délais de traitement des dossiers et des délais de convocation à un rendez-vous de dépôt de dossier montrent que le dispositif d'ensemble reste fragile. Plusieurs sites ne parviennent pas à respecter les objectifs nationaux en la matière, pourtant raisonnables.

Les causes de la multiplication de documents telles les « convocations » ou les « attestations de dépôt », propices à une utilisation frauduleuse et ne présentant aucune garantie de rester sur le territoire pour leurs détenteurs, ont été recherchées, suivies de propositions de mesures de simplification et de modification de procédures afin de limiter les risques présentés par ces documents. Les bienfaits attendus de la délivrance de titres pluriannuels sur les conditions d'accueil ainsi que sur les contrôles, aléatoires et de qualité inégale aujourd'hui ont été soulignés.

Conformément aux orientations du projet stratégique de service, une nouvelle mission permanente a enfin vu le jour. Elle porte sur le contrôle des associations et des fondations reconnues d'utilité publique.

TRAITEMENT DES DEMANDES DE TITRES DE SÉJOUR DES ÉTUDIANTS ÉTRANGERS

PAR MARC-RENÉ BAYLE ET GABRIEL MORIN

Marc-René Bayle

Le ministère de l'intérieur souhaite généraliser le dispositif qui permet aux préfectures, en période de rentrée universitaire, de délocaliser des guichets au sein des établissements d'enseignement supérieur. Cependant, le préfet compétent en matière de délivrance des titres de séjour étant le préfet du lieu de résidence du demandeur, certains étudiants ne peuvent être accueillis sur ces plateformes.

Afin d'éviter les difficultés liées aux établissements ayant des antennes dans plusieurs départements, il est nécessaire d'attribuer la compétence en matière de délivrance des titres de séjour « étudiants » au préfet de département dans lequel l'étudiant « effectue ses études à titre principal ». De plus, l'autorisation provisoire de séjour, délivrée aux étudiants étrangers dans le cadre de la procédure dérogatoire de transition vers le statut de salarié, pourrait aussi être délivrée par le préfet du lieu d'études, puisqu'elle repose sur des critères liés aux études et au projet professionnel. De même, cette réforme de compétence devrait être appliquée aux directions territoriales de l'OFII qui assument la fonction de premier accueil des étudiants détenteurs d'un visa de long séjour valant titre de séjour. Celles-ci devraient être associées aux plateformes délocalisées.

Cette réforme n'engendrerait qu'un transfert de charge limité entre les préfectures, notamment à Paris et en Seine-Saint-Denis. Les bonnes pratiques existantes ont été identifiées : les mesures qui conditionnent le succès des guichets délocalisés et qui devraient être généralisées font l'objet d'une présentation concrète.

TERRITOIRES

La finalité territoriale de l'IGA, sa capacité à faire le lien entre l'administration centrale et les territoires, ainsi qu'entre l'administration de l'Etat et les administrations territoriales, constitue l'une des caractéristiques majeures du service. En 2014, plus d'une quinzaine de rapports ont été rendus spécifiquement sur cette thématique, auxquels s'ajoute la petite dizaine de rapports réalisés en Outre-mer.

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

La fine connaissance des territoires par l'Inspection a justifié son implication active dans deux rapport d'évaluation des politiques publiques, qu'il s'agisse de la question de la gestion des déchets dans les collectivités locales ou des mutualisations susceptibles d'être réalisées au sein du bloc communal. Dans ce dernier cas, la mission a pu constater la grande diversité des pratiques. Elle a proposé un scénario d'évolution fondé sur une simplification et une ouverture des possibilités de mutualisation au niveau local, tout en conservant comme objectif de moyen et de long terme le renforcement de l'intégration intercommunale à travers le tranfert de compétence.

L'IGA a par ailleurs été naturellement associée aux réflexions conduites dans le cadre de la réforme territoriale, sujet sur lequel son expertise était attendue.

En lien avec le fonctionnement des collectivités, l'IGA a rendu une importante étude en deux parties sur l'organisation et les missions des centres de gestion et du centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

FOCUS «CNFPT ET CENTRES DE GESTION»

PAR SYLVIE ESCANDE-VILBOIS, ALINE DUPERNET ET MAXIME AHRWEILER

Sylvie Escande-Vilbois

Aline Dupernet

Cette mission avait pour double objet d'évaluer l'organisation et les missions des centres de gestion et du CNFPT et de dresser le bilan de la formation des agents territoriaux depuis 2007.

La loi du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale a redéfini les missions respectives du CNFPT et des centres de gestion. La mission a pu constater que l'objectif de clarification de la répartition des missions était bien atteint. Si les centres de gestion ont eu des difficultés dans l'organisation des concours les premières années suivant le transfert, ils se sont par la suite mieux organisés à travers des coordinations interrégionales.

Très divers par leur taille et leur fonctionnement, les centres départementaux ou interdépartementaux de gestion mutualisent l'organisation des concours et une partie de la gestion des ressources humaines des collectivités de moins de 350 agents et des plus grandes pour certains services. Le CNFPT a recentré son activité sur la formation des agents territoriaux et garde des attributions de gestion des cadres A+. Les deux réseaux ont amélioré leur coopération qui devrait encore être renforcée. Le rapport préconise de rendre plus contraignantes les mutualisations dans le cadre de l'organisation des concours et d'engager une réflexion sur le rythme d'organisation des concours et examens. Il est préconisé que toutes les collectivités soient affiliées des centres de gestion pour les concours et que soit développée une compétence générale en matière de ressources humaines. De même, il faudrait élargir le champ des missions obligatoirement proposées à la santé-sécurité au travail et à l'action sociale. A partir d'un constat partagé sur la situation financière des centres de gestion et du CNFPT, le rapport a recommandé leur contribution à l'effort financier attendu des budgets locaux.

Outre diverses recommandations sur la structure et le fonctionnement des centres et du CNFPT, le rapport présente quatre scénarios possibles d'évolution dans le contexte de la réforme territoriale : évolution dans le cadre existant, disparition des centres de gestion, fusion avec le CNFPT ou réorganisation au niveau régional. C'est cette dernière option qui paraît la plus adaptée aux évolutions en cours et la plus facile à mettre en œuvre.

Dans un second tome du rapport, l'IGA a dressé le premier bilan d'ensemble de la réforme de la formation introduite par la loi du 19 février 2007. Le panorama de la formation des agents territoriaux est contrasté : le nombre de jours de formation par agent a baissé, ainsi que le nombre total de journées de formation. La diminution des obligations de formation initiale pour les cadres A et B a conduit à une baisse globale de la formation de ces agents. En revanche, la réforme a permis un rééquilibrage en faveur des agents de catégorie C, qui représentent plus de 75% des effectifs territoriaux. Le rapport propose de réaménager la formation des cadres A et B suivant le profil des agents, en doublant la formation d'intégration pour les seuls nouveaux entrants et pour la formation au premier emploi.

Près de la moitié des collectivités n'établissent pas leur plan de formation : le rapport recommande que le plan de formation soit élaboré au niveau intercommunal et s'inscrive dans les orientations de la gestion des ressources humaines présentées à l'assemblée délibérante. Il faut aussi saisir l'opportunité de la généralisation de l'entretien d'évaluation en 2015 pour renforcer sa dimension formation. Parallèlement, concernant l'orientation professionnelle des agents et leur reconversion, sont proposés : un entretien obligatoire en milieu de carrière, une meilleure orientation des agents de catégorie C, la création d'une position statutaire de reclassement, l'utilisation du droit individuel à la formation comme outil de mobilité. Le congé de formation professionnelle, la validation des acquis de l'expérience et le bilan de compétences sont peu utilisés ; la mission propose une mutualisation de leur financement, sur le modèle de la fonction publique hospitalière. Sur le plan pédagogique, la mission propose de faire du stage pratique une modalité à part entière de formation et d'étendre le champ des formations destinées aux agents non-titulaires.

Le rapport a préconisé la réduction du champ des formations payantes et la prise en charge directe par le CNFPT des formations payantes incontournables (bureautique), voire obligatoires (sécurité au travail), dans le but d'une meilleure équité et d'un partage de l'effort financier demandé aux collectivités territoriales. L'analyse des modalités de remboursement des frais de déplacements des stagiaires conduit à proposer de rendre obligatoire leur prise en charge par le CNFPT.

La formation des agents territoriaux n'est que très rarement mutualisée avec les autres fonctions publiques et pourrait l'être davantage par la mise en place d'échanges de places à l'échelle d'une région et un recours accru aux écoles de l'Etat pour la formation des cadres techniques territoriaux.

La thématique territoriale a fait l'objet de missions d'appui auprès de personnalités. L'IGA a pris une part active à la réalisation du rapport de MM. Malvy et Lambert sur le redressement des finances publiques fondé sur la confiance mutuelle et l'engagement de chacun (cf. encadré dans la partie suivante), de même qu'elle a réfléchi au rôle des centres communaux et intercommunaux d'action sociale aux côtés de l'Assemblée des communautés de France.

AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET FONDS EUROPÉENS

La mise en œuvre de politiques territorialisées, et l'examen de la capacité de l'Etat à intervenir dans l'ensemble du territoire, y compris les plus isolés ou ceux qui sont confrontés aux plus grandes difficultés, est tous les ans à l'origine de plusieurs missions de l'Inspection. En 2014, elle a conduit à ce titre une évaluation du dispositif de revitalisation rurale (cf. encadré), ainsi qu'une mission sur l'amélioration des procédures de recouvrement des créances de la caisse de mutualité sociale agricole en Corse.

OUTRE-MER

L'inspection générale de l'administration est le corps naturel de contrôle, d'évaluation et de conseil du ministre en charge des Outre-mer. Chaque année, une dizaine de missions en moyenne impliquent des déplacements ultramarins, pour traiter de sujets extrêmement variés.

Certaines études portent sur des territoires en particulier, ainsi les dotations globales de compensation de Saint-Martin et de Saint-Barthélémy, le financement du régime de solidarité de la Polynésie française ou la situation financière des communes de Mayotte.

D'autres travaux ont eu une finalité transversale pour l'ensemble des collectivités ultramarines. C'est ainsi que l'Inspection a travaillé sur la librairie et l'accès au livre dans les départements d'outre-mer (cf. encadré) qu'elle a analysé les modalités de mise en œuvre de l'aide au fret et qu'elle s'est penchée sur l'insertion professionnelle des bénéficiaires du RSA en outre-mer. Autre sujet transversal, associant une pluralité de partenaires, celui sur la circulation des armes dans les départements français d'Amérique (cf. encadré).

ÉVALUATION DES ZONES DE REVITALISATION RURALE
PAR CATHERINE FERRIER ET PIERRE RENAULT

Catherine Ferrier

14290 communes bénéficient actuellement du classement en zone de revitalisation rurale (ZRR), qui ouvre droit à plusieurs types d'aides, dont des exonérations de charges sociales et fiscales, la bonification d'aides pour les projets,la majoration de la dotation bourg centre pour les communes et des dérogations réglementaires.

La question de fond consistait à analyser, dans un contexte de décentralisation, de renforcement des métropoles et de restriction budgétaire, ce que peut faire l'Etat pour éviter d'accentuer les inégalités territoriales : L'Etat doit concentrer son action sur le maintien des services à la population et continuer d'encourager, notamment par ce dispositif, les collectivités locales à se mobiliser de manière cohérente.

Une autre question clé était de déterminer l'impact sur l'emploi des exonérations de charges dont bénéficient les entreprises et organismes d'intérêt général (OIG) dans ces zones. Alors que tous les travaux d'économètres concluent à l'inefficacité de ce type de mesure, en ZRR notamment, la mission a établi un constat inverse s'agissant des exonérations en faveur des OIG : en effet leur répartition est marquée par une concentration telle (un nombre limité de départements et d'OIG concentre l'essentiel du coût de cette mesure) que supprimer l'exonération menacerait l'emploi existant ; dès lors, il en résulterait un chômage accru ou un transfert de charge pour maintenir ces emplois sur d'autres financements publics (conseils généraux et sécurité sociale en l'occurrence) très contraints.

Ce dispositif doit être rénové en insistant sur les dérogations réglementaires insuffisamment développées pour soutenir la création d'emploi dans ces zones, sur la nécessité de rassembler dans un seul fond déconcentré les différents crédits d'intervention et sur la révision de la carte des communes bénéficiaires pour en exclure celles qui ne présentent pas les signes du déclin rural.

CIRCULATION DES ARMES DANS LES DÉPARTEMENTS DE LA GUADELOUPE, DE LA GUYANE ET DE LA MARTINIQUE ET DANS LA COLLECTIVITÉ D'OUTRE-MER DE SAINT-MARTIN

PAR DOMINIQUE LACROIX

Dominique Lacroix

Les départements de Guadeloupe, Martinique et Guyane et la collectivité de Saint-Martin connaissent des phénomènes de violence préoccupants avec des faits délictueux et criminels comportant l'utilisation d'armes. Il s'agissait de conduire une évaluation de cette situation et de proposer des mesures pour remédier à ces difficultés.

L'analyse des statistiques de la délinquance a permis de confirmer dans ces territoires un niveau particulièrement élevé de criminalité impliquant l'usage d'armes. Ce phénomène n'est néanmoins pas circonscrit aux territoires français mais touche de façon plus importante l'ensemble de la zone Caraïbes – Guyane. Seule l'île de Saint-Martin est dans la moyenne caribéenne très élevée, avec 24 homicides pour 100 000 habitants. Contrairement à certains départements métropolitains, les territoires considérés n'ont jusqu'ici été que très marginalement touchés par la violence liée à l'utilisation d'armes de guerre (de catégorie A).

La détention régulière d'armes, mesurée à l'aide de l'application Agrippa, ne présente pas dans la zone de réelles anomalies statistiques, comparée au reste du territoire, malgré quelques singularités. Par exemple, la répartition des armes entre les quatre catégories créées par la loi du 6 mars 2012 (A, B, C, D) fait une part plus importante qu'au niveau national aux armes à feu de catégorie D, puisqu'il y est plus facile et moins cher de se procurer ce type d'armes que l'on retrouve dans la plupart des affaires criminelles.

Aucun élément ne permet à la mission de considérer le nombre d'armes illégalement détenues dans les territoires comme plus élevé que la moyenne nationale, exception faite de Saint-Martin. Le transport d'armes, en revanche, notamment d'armes blanches, représente une particularité locale, (outils utilisés dans l'agriculture et détournés de leur destination).

De même, la mission a considéré comme infondées les rumeurs laissant à penser qu'existeraient des trafics d'armes structurés et organisés, notamment en Guadeloupe.

Des initiatives ont déjà été prises localement pour lutter contre la violence associée à l'usage des armes, notamment des campagnes « déposez les armes » gagneraient à être poursuivies et amplifiées. Une application plus rigoureuse de la réglementation (répression du port ou du transport irréguliers d'armes) serait utile. Des mesures nouvelles adaptées aux spécificités des territoires, comme un meilleur contrôle de l'accès aux munitions, seraient opportunes. Quelques modifications du cadre juridique, (l'introduction d'un encadrement des activités de chasse en Guyane), pourraient être envisagées.

Un membre de l'Inspection s'est rendu dans les îles de Wallis-et-Futuna afin d'y mener une mission de concertation avec les agents permanents de l'Etat. Dans un contexte de blocage des îles, l'intervention de l'Inspection a permis d'apaiser les tensions provoquées par la réflexion en cours sur l'évolution de la situation des agents permanents de l'Etat sur ce territoire.

Enfin, l'IGA a examiné le fonctionnement et l'organisation de l'Agence de l'outre-mer pour la mobilité (LADOM).

LA LIBRAIRIE ET L'ACCÈS AU LIVRE DANS LES DÉPARTEMENTS D'OUTRE-MER

PAR CORINNE DESFORGES

La diffusion du livre dans les départements d'outre-mer fait l'objet depuis de nombreuses années de mesures particulières qui permettent aux libraires, d'une part, de déroger à la loi du 10 août 1981 relative au prix du livre en pratiquant une majoration encadrée du prix du livre (à l'exception des livres scolaires) par rapport au prix pratiqué en métropole, et d'autre part de bénéficier d'une subvention du ministère de la culture et de la communication pour le transport des livres. En effet, le transport des livres outre-mer a un coût certain qu'il convient de réduire dans un objectif de continuité territoriale. Tous ces éléments ont fait l'objet d'une analyse.

S'il apparaît indispensable de maintenir le principe d'une aide au transport de livres dans les DOM et une majoration de prix pour les livres non scolaires, une modernisation de cette aide et un contrôle plus étroit de sa gestion sont à envisager afin d'en maîtriser plus efficacement le montant. Ainsi sont proposées une évaluation annuelle et contradictoire du respect des objectifs fixés à la Centrale de l'Edition, gestionnaire de la subvention et la redéfinition des critères d'attribution de celle-ci afin de valoriser les librairies de proximité.

D'autre part, l'équilibre économique des librairies ultramarines ne doit plus reposer exclusivement sur le soutien du ministère de la culture et de la communication, mais aussi sur l'engagement des collectivités territoriales et des acteurs de la filière du livre. Des propositions sont émises en ce sens, comme l'exonération de la CET (contribution économique territoriale) pour les librairies bénéficiant du label LIR ou la suppression de l'octroi de mer là où il existe encore.

L'activité des librairies des DOM est également fragilisée par la concurrence de la vente de livres imprimés sur Internet, beaucoup moins chers. Le développement des unités d'impression numériques locales et la mise en place de mesures d'aide aux libraires afin qu'ils proposent un service de vente de livres numériques permettrait au coût du livre proposé en librairie de redevenir concurrentiel.

L'organisation du marché du livre scolaire est largement dépendante de l'administration de l'éducation nationale et des collectivités territoriales, qui doivent prendre la juste mesure de l'enjeu que représente ce marché pour les libraires ultramarins et, par conséquent, pour l'accès au livre dans les DOM. Sont suggérés un plafonnement des remises octroyées aux établissements scolaires et collectivités locales dans les marchés publics et une demande au ministère de l'éducation nationale d'inciter les EPLE (établissements publics locaux d'enseignement) à passer leurs commandes de livres scolaires en mai pour bénéficier du transport par bateau, peu onéreux.

L'IGA EN ACTIONS

AUDITER

ÉVALUER

INSPECTER

ACCOMPAGNER

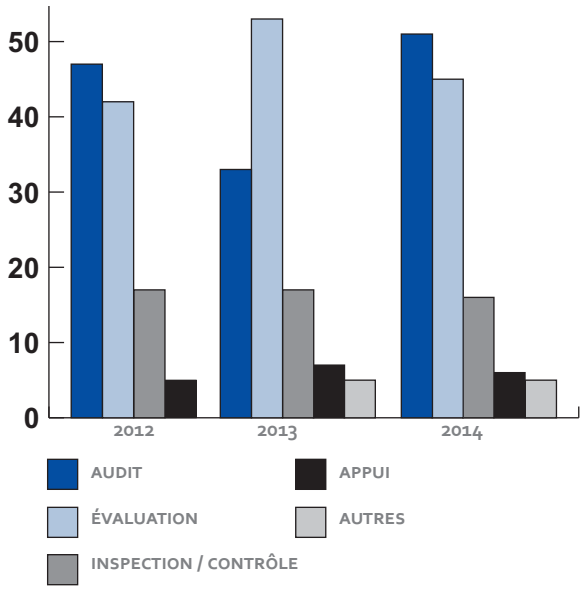
IMAGINER ET PRÉVOIR

Le métier d'inspecteur recouvre une pluralité de missions, requérant chacune des méthodes, des pratiques et des positionnements différents. L'IGA a su à la fois développer et professionnaliser au fil du temps ses principes d'action, ses règles et ses techniques tout en s'ouvrant à d'autres approches professionnelles. Depuis 2012, l'évolution de la typologie des missions traduit ainsi la forte progression de l'audit, aujourd'hui confortée par la constitution de la cellule ministérielle d'audit comptable et budgétaire, placée auprès du service de l'IGA.

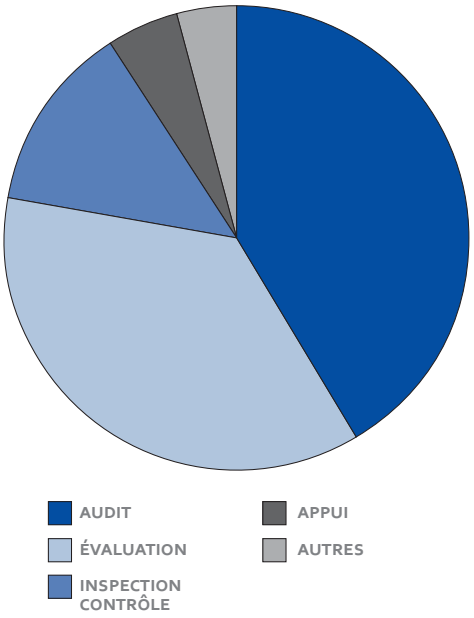
Répartition technique des missions en 2014

En 2014, les missions pour l'essentiel sont ainsi intervenues soit dans le cadre de l'audit soit dans celui de l'évaluation.

Évolution des méthodes employées dans les rapports de l'IGA depuis 2012



Méthodes employées dans les rapports de l'IGA en 2014



AUDITER

L'activité d'audit interne, instituée par le décret du 28 juin 2011, a franchi en 2014 une étape importante par l'adoption par le comité ministériel d'audit interne, sous la présidence du directeur du cabinet, d'une charte ministérielle d'audit interne et d'un code de déontologie propres au ministère. Les règles qu'ils définissent, dans le respect des normes internationales d'audit et du cadre de référence de l'audit interne de l'Etat, s'imposent désormais à tous, auditeurs et audités, et clarifient les objectifs, les finalités et le mode opératoire de l'audit interne.

Trois des sept audits ministériels décidés par le comité ministériel d'audit interne au titre de l'année 2014 illustrent particulièrement cette nouvelle approche professionnelle et la rigueur qui s'y attache, au service de l'amélioration de la performance du ministère, dans les domaines transverses de la gestion des ressources humaines et des systèmes d'information.

AUDIT DE LA COMPTABILITÉ DES COMPTES ÉPARGNE-TEMPS

PAR JEAN-PIERRE DALLE ET HÉLÈNE MARTIN

Du fait d'incertitudes nombreuses, dont celles de la Cour des comptes, entourant les opérations d'inventaire et la fiabilité du calcul de la provision pour charges, correspondant aux congés non pris par les agents (près de 480 M€ en 2013), le comité d'audit interne du ministère de l'intérieur a inscrit à son programme pour l'année 2014 l'audit de la comptabilité des comptes épargne-temps (CET).

Pour l'IGA et la Mission risques et audit de la DGFiP, il s'agissait de vérifier l'efficacité des processus de recensement des CET, les conditions d'utilisation des systèmes d'information, la fiabilité et la convergence des méthodes de valorisation et des opérations comptables afférentes.

Tout audit comptable porte sur le contrôle interne comptable et financier du domaine ciblé ; pour cette mission, l'organisation du CIF au sein du ministère a été étudiée, suite au constat de sa reconstruction débutante, en plusieurs étapes : compréhension du processus par revue documentaire et entretiens de prise de connaissance ; identification des risques généraux et élaboration d'une matrice ; préparation des travaux d'audit ; entretiens approfondis avec les acteurs du processus ; tests de permanence reposant sur l'examen des documents des sites audités ; tests détaillés sur un échantillon de dossiers suffisant pour obtenir des constats probants ; actualisation de la matrice des risques ; élaboration du rapport provisoire ; phase contradictoire et réunion de restitution ; rapport définitif tenant compte des remarques des services audités et des plans d'actions élaborés sur la base des recommandations de la mission.

Plus de 165 personnes ont été auditionnées (personnels d'administration centrale et de préfecture, la police nationale, les personnels civils de la gendarmerie et les hauts fonctionnaires). Au niveau territorial, après un test de l'approche méthodologique au sein de la zone de défense de Metz, la mission a prolongé ses travaux à la préfecture de police de Paris et à Marseille, compte-tenu du volume important de CET et de jours capitalisés.

Les auditeurs ont tenté de mesurer les écarts entre le montant de la provision CET, dans les comptes de l'Etat, et le stock de jours épargnés ressortant des systèmes d'information. Les incertitudes liées à la fiabilité des informations disponibles et l'absence de données agrégées, complètes et actualisées n'ont pas permis d'approcher le montant réel de la provision du ministère et de conclure à sa sous-estimation ou à sa surestimation actuelle.

La mission a formulé 29 recommandations, hiérarchisées en fonction de la criticité du point faible devant être couvert, et 15 propositions, visant une amélioration de l'organisation et du pilotage, une meilleure maitrise des processus, un renforcement des contrôles et in fine une plus grande fiabilité des enregistrements comptables.

L'audit, exercé de manière indépendante et objective, donne au ministre une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer. Fondé sur une analyse des risques à court, moyen et long terme, de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel, réalisée par les services eux même, l'audit interne vise ainsi à évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne du point de vue de la maîtrise des risques et de l'amélioration de la performance.

Son état d'esprit est très différent des activités d'inspection et de contrôle où il s'agit le plus souvent de qualifier les dysfonctionnements et de prescrire des mesures.

Dans l'audit interne, le but est non seulement d'aider le service audité à anticiper les risques de non atteinte de ses objectifs, mais surtout, dans un souci d'efficacité, d'obtenir son adhésion aux constats et recommandations formulées par l'équipe.

AUDIT DU CONTRÔLE INTERNE DES MARCHÉS D'ASSISTANCE ET DE RÉALISATION EN MATIÈRE INFORMATIQUE

PAR AGNÈS FONTANA ET MAXIME AHRWEILER

Agnès Fontana

Les grands projets informatiques du ministère de l'intérieur, comme ceux d'autres départements ministériels, ont pu donner lieu à des dérives budgétaires et/ou à des échecs fonctionnels. L'identification des éventuels défauts structurels ou méthodologiques dans la maîtrise des risques afférents à la passation des marchés d'assistance et de réalisation en matière informatique était nécessaire : ainsi, le comité ministériel d'audit interne a inscrit l'audit du contrôle interne de ces marchés à son programme annuel 2014.

L'équipe a entendu, du côté de la maîtrise d'ouvrage, des commanditaires, bénéficiaires des prestations in fine, et les intervenants de la maîtrise d'œuvre, chargée de la passation des marchés et des relations avec le prestataire, ainsi que les services participant au contrôle juridique ou budgétaire. Elle s'est procuré les documents méthodologiques utilisés par les services et a analysé la liste de tous les marchés ministériels entrant dans le champ de l'audit. 16 ont été sélectionnés, représentatifs des différentes directions et types de procédure, qu'elle a soumis à une grille d'audit visant à identifier les contrôles opérés aux différents stades du projet.

La mission a évalué le périmètre budgétaire de l'audit : environ 158 M d'euros par an sur les cinq dernières années. Elle a identifié cinq filières différentes au travers desquels sont passés les marchés de prestations intellectuelles en matière informatique.

Les principaux risques qui pèsent sur le processus de conduite de projet et de passation de marché ont été identifiés : insuffisante définition du besoin, équipe projet tardivement constituée et insuffisamment étoffée, recours excessif aux procédures dérogatoires du code des marchés publics, privant le ministère d'une partie du bénéfice de la mise en concurrence, suivi insuffisant du marché tenant notamment à un défaut d'utilisation du plan assurance qualité (PAQ), allotissement insuffisant, recours trop systématique aux marchés à bons de commande, souvent sans minimum ni maximum, et à la technique des marchés d'unités d'œuvre, investissement trop limité dans la réception des travaux, usage trop rare de la réversibilité, rendant le ministère captif de l'entreprise choisie initialement.

Les recommandations visent à accroître la maîtrise de ces risques en soulignant l'importance de la montée en charge de la mission de gouvernance ministérielle des SIC pour la structuration et la rationalisation des projets. Une remise en question des notions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre, qui ne lui semblent pas avoir fait leurs preuves dans le domaine informatique doit être entreprise. Enfin l'intérêt de la méthode « agile » de développement des projets est souligné.

Pour renforcer la pertinence de leurs recommandations et leur acceptabilité par les services, les audits ministériels sont menés de façon partenariale, associant systématiquement à l'IGA les inspections des directions générales, voire, comme pour l'audit qui suit, des services d'audit extérieurs au ministère, à la forte expertise technique.

AUDIT DE L'EXPLOITATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION
PAR PIERRE BOURGEOIS

Pierre Bourgeois

Fonction vitale pour la continuité du service public, l'exploitation des systèmes d'information (SI) du ministère n'avait jamais fait l'objet, en tant que telle, d'une analyse en profondeur. A partir de la cartographie des risques, l'IGA a proposé au comité ministériel d'audit interne d'en réaliser une photographie sur le périmètre du secrétariat général, de la sécurité intérieure, de la préfecture de police et de l'agence nationale des titres sécurisés. L'association à la mission du conseil général de l'économie (CGE) a permis de dresser un bilan des forces et faiblesses du modèle actuel.

La complexification croissante du système d'information a rendu son exploitation de plus en plus délicate. Grâce aux efforts entrepris pour moderniser l'infrastructure technique, le service rendu aux utilisateurs est globalement correct, mais au prix d'une tension croissante sur des ressources humaines qui connaissent, dans certaines fonctions techniques, une attrition excessive. Les conditions dans lesquelles certains grands projets ont été lancés, avec une maîtrise insuffisante du processus de construction, ont également contribué à dégrader la qualité globale de l'ensemble. Enfin, le ministère n'est pas parvenu, pour le moment, à dégager une synergie suffisante entre ses différentes entités SI pour la traduire en amélioration significative de son efficience globale.

La mission a donc recommandé une mise en œuvre plus opérationnelle du « décroisement » prévu entre la DSIC et le ST(SI)², qui peut passer par la mise en convergence des méthodologies, des outils et d'une véritable stratégie RH globale adaptée aux besoins spécifiques du SI du ministère de l'intérieur. Sur certaines fonctions, trop délaissées depuis plusieurs années, une politique plus volontariste destinées à recruter de manière pérenne des profils de haut niveau doit être mise en œuvre. Cette politique est indispensable pour garantir, dans la durée, que le ministère aura les moyens de conserver une réelle maîtrise d'un système d'information dont le bon fonctionnement est critique dans de nombreux domaines.

ÉVALUER

L'IGA a développé une méthode d'évaluation des politiques publiques. Son objectif est d'apprécier la valeur ajoutée du partenariat mis en œuvre pour leur application. L'exercice se concentre sur la pertinence des objectifs, notamment par rapport aux attentes de la population, l'efficacité, l'efficience et la capacité de mobilisation dans le temps des ressources au profit de ces politiques.

Cette évaluation se distingue de l'évaluation dite « scientifique » par des contraintes de délais qui obligent de partir des données existantes, et la difficulté d'établir une relation entre les finalités d'une politique et son coût. Il faut recouper et objectiver les éléments factuels et les données précises, élargir la vision du sujet au-delà des organisations et enjeux de pouvoir, faire des propositions réalistes…

Méthodologiquement, la phase de cadrage est plus développée que pour les autres missions. Tous les acteurs de la politique doivent nécessairement participer à la réflexion avec la consultation d'un large panel de parties prenantes, y compris en recourant à de nouvelles pratiques

(sondage, focus group…). La référence à des travaux de recherche s'impose pour aller davantage dans la réflexion prospective.

L'objet de l'évaluation est large : la réflexion est centrée sur le sens de l'action publique et son évolution prévisible au regard de la transformation de la société et des acteurs. Le volet technique de la mise en œuvre d'une politique s'analyse davantage comme un élément de contexte que comme l'objet de l'étude.

En matière de résultat, les évaluations doivent aboutir à plusieurs véritables scénarios, répondant tous aux enjeux reformulés dans la phase de diagnostic, sans que l'équipe d'évaluation ait à privilégier l'une ou l'autre option, ce choix relevant du politique.

ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DE SÉCURITÉ ROUTIÈRE
PAR MARIANNE BONDAZ ET PHILIPPE BODINO

Marianne Bondaz

Philippe Bodino

Appliquant cette méthode, le recueil du ressenti de la population et des acteurs de la politique de sécurité routière a suivi plusieurs voies :

• la conduite de nombreux entretiens avec les représentants des administrations centrales, de l'assemblée des départements de France et de l'association des maires de France (membres du comité de pilotage de l'évaluation), la plupart des membres du conseil national de la sécurité routière (associations, constructeurs automobiles, assurances et mutuelles), des personnalités qualifiées, les services de l'Etat et des collectivités territoriales ainsi que les partenaires dans trois départements ;

• l'organisation d'une session de formation/information de deux jours organisée par l'institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR) avec des exposé-débats avec 40 chercheurs ;

• l'envoi de questionnaires aux préfets et au groupement des directeurs départementaux des territoires ;

• la conduite d'un sondage sur l'acceptabilité de la politique de sécurité routière.

La définition de l'objet de l'évaluation a conduit à s'interroger en particulier sur la place du dispositif des contrôles par radar et son évolution éventuelle dans la réussite de la politique publique, son rapport coût-efficacité et la place qu'il doit tenir dans l'avenir parmi l'ensemble des mesures concourant à la politique de sécurité routière. De même, en matière d'alcoolémie au volant, au-delà du sujet habituel du nombre de contrôles effectués par les forces de l'ordre ou d'actions de prévention ciblées sur l'alcool au volant, les interrogations ont porté sur l'intérêt d'une politique plus générale de prévention des conduites à risque en matière d'alcool ou l'utilisation plus fréquente de modalités de sauvegarde comme l'éthylotest anti-démarrage.

Sur ces bases, trois scénarios ont été proposés :

A. approfondissement de la politique de sécurité routière en privilégiant une action déterminée sur les comportements, la plus efficace à court terme ; il s'agit d'un scénario en continuité avec la politique actuelle privilégiant les résultats immédiats ;

B. amélioration de l'action éducative et de la prévention, notamment en faveur des 16-24 ans, tout en maintenant les autres aspects de la politique actuelle, afin de préserver l'acceptabilité de cette politique ; ce scénario suppose une véritable impulsion interministérielle pour des effets moins immédiats mais plus durables ;

C. orientation de la politique de sécurité routière en fonction des enjeux majeurs de santé publique : réduction des blessés et notamment des blessés graves, prévention de l'alcoolisme ; ce scénario est le plus ambitieux car il nécessite une impulsion interministérielle plus importante et un fort investissement du ministère de la santé ; mais il est sans doute le plus porteur en termes d'acceptabilité.

Une fois la décision d'orientation politique prise, les modalités de mise en œuvre seront ainsi guidées par une vision, éventuellement rénovée, de la politique publique évaluée, ce qui donne du sens à l'action menée.

INSPECTER

Mission traditionnelle et « historique » de l'IGA, elle fait partie de son cœur de métier. Même si ses frontières et son objet peuvent partiellement recouper des missions qualifiées d'audit, l'inspection permet d'assurer le contrôle supérieur des personnels, des services et des établissement, institutions et organismes placés sous l'autorité du ministre de l'Intérieur ainsi que le prévoit le statut de l'IGA.

Outre les missions permanentes de contrôle et d'inspection, telles que l'usage des frais de représentation à usage du corps préfectoral ou le contrôle des associations de sécurité civile, l'IGA a en 2014 renforcé le contrôle des forces de sécurité en partenariat avec l'IGPN et l'IGGN.

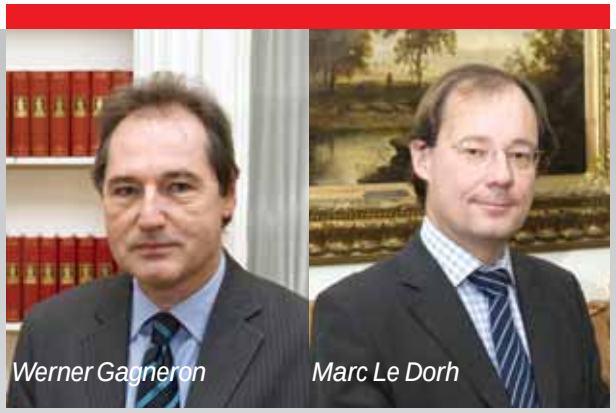
L'ENREGISTREMENT DES PLAINTES PAR LES FORCES DE SÉCURITÉ INTÉRIEURE SUR LE RESSORT DE LA PRÉFECTURE DE POLICE

PAR WERNER GAGNERON ET MARC LE DORH

Un contrôle approfondi de la chaîne d'enregistrement des plaintes sur le ressort de la préfecture de police avait été préconisé par un rapport de juin 2013.

Pour analyser les processus existants et apprécier le rôle des différents acteurs, des investigations ont été menées auprès des personnels de la préfecture de police ayant des responsabilités de prescription ou de contrôle en matière de statistiques : DRPJ et son service régional de documentation criminelle (SRDC), chargés de l'agrégation et de la supervision méthodologique du dispositif statistique, direction de la sécurité de proximité de l'agglomération parisienne (DSPAP).

De nombreux personnels de police de terrain ont été entendus, à Paris et en petite couronne, sur la base d'un choix de circonscriptions de sécurité publique de tailles variées en privilégiant une répartition géographique équilibrée, mais en y incluant aussi des circonscriptions dont l'examen des statistiques montrait des anomalies : constatation d'une proportion élevée de faits classés en code 108 à Paris et en code Q en petite couronne, codes utilisés par les services de la préfecture de police pour comptabiliser des infractions qui, en principe, ne rentrent pas dans l'un des 107 index de l'état 4001 (contraventions, délits au code de la route…) et qui, donc, n'entrent pas dans les statistiques officielles de la délinquance. En la matière, les investigations de la mission ont été essentiellement qualitatives, fondées sur des entretiens avec les responsables de circonscriptions, les agents chargés de la réception des plaintes et les personnels, le plus souvent administratifs, chargés de les enregistrer.


Werner Gagneron Marc Le Dorh

Puis, une évaluation de l'ampleur des dysfonctionnements révélés par les entretiens a été effectuée. Après avoir identifié des catégories d'infractions qui, par leur nombre ou leurs caractéristiques, présentaient le plus de risques de déclassement, les procès-verbaux correspondants ont été examinés par sondage pour comparer la nature réelle des faits tels que décrits dans la plainte et la façon dont elle avait été enregistrée en statistique. La mission a contrôlé 2 204 procédures de juin 2012 et juin 2013, dans 14 circonscriptions de sécurité publique. Ces investigations ont permis d'évaluer le taux des mauvaises indexations statistiques entre 17 et 23%, ces chiffres ne pouvant cependant être extrapolés sur l'ensemble des chiffres de la délinquance, les index contrôlés étant ceux où la déqualification est présumée la plus pratiquée.

Enfin des recherches sur les systèmes informatiques d'enregistrement des plaintes existants (OMEGA et ODYSSEE) ou en cours de déploiement (LRPPN V3) ont permis d' identifier des failles de conception et de proposer de nouvelles modalités de contrôle interne sur la chaîne qui va de la qualification des faits de délinquance à leur inscription dans un index de l'état 4001.

ACCOMPAGNER

L'IGA assiste parfois les services dans leur projet en apportant son expertise, son recul, sa capacité de conceptualisation. Cette mission prend une nouvelle dimension dans un contexte où l'expérimentation est devenue progressivement la voie privilégiée pour lancer une réforme et s'assurer en amont de son caractère opérationnel avant sa généralisation. De par sa connaissance du terrain, ses capacités de comparaison et de synthèse, l'IGA est en mesure d'accompagner cette démarche dans l'ensemble de ses phases. Les formes de l'accompagnement peuvent être très diverses comme le montrent les présentations de deux des rapports de 2014.

GUIDE D'ÉVALUATION DES EXPÉRIMENTATIONS

PAR CATHERINE FERRIER ET ÉRIC FERRI

Eric Ferri

Dans le cadre du choc de simplification, des procédures nouvelles sont expérimentées sur proposition et sous la direction de plusieurs préfets de régions. Le Gouvernement s'est engagé à évaluer ces démarches avant de décider de leur généralisation. L'IGA a donc piloté une mission inter-inspections pour élaborer le guide d'évaluation de ces expérimentations.

Le premier enjeu de cette mission interministérielle était de rassurer les parties prenantes sur l'honnêteté intellectuelle qui guidera les travaux évaluatifs à venir. S'inscrivant dans une volonté de faciliter les démarches des entreprises, ces expérimentations suscitent en effet des craintes de la part de certains acteurs. Dans ces conditions, la mission s'est attachée à identifier tous les risques et inconvénients potentiels des nouveaux processus, en considérant les intérêts de l'ensemble des parties prenantes, y compris les services de l'Etat qui doivent internaliser la complexité administrative auparavant reportée sur les bénéficiaires. Pour cela, la mission s'est rendue dans quelques territoires expérimentateurs et a conduit des entretiens pré évaluatifs.

La démarche d'évaluation proposée vise à dessiner un bilan avantages-inconvénients et à définir les conditions de réussite en cas de généralisation.

Le deuxième enjeu était de faire gagner du temps aux futurs évaluateurs afin d'éclairer au plus vite le Gouvernement sur les décisions à prendre, ce qui a conduit à formaliser les connaissances pré requises pour s'approprier rapidement le sujet, à décliner de manière opérationnelle le questionnaire évaluatif pour chacune des nouvelles procédures et à proposer les calendriers d'engagement de ces évaluations en considération du temps nécessaire, propre à chaque expérimentation, pour disposer de suffisamment de recul et de données factuelles.

Enfin la mission a estimé utile d'intégrer un enjeu d'accompagnement à ces travaux. En effet, plutôt que d'avoir à constater plus tard que le but final n'est que partiellement atteint, ou que l'innovation a produit des inconvénients qui en atténuent l'utilité, l'idée de promouvoir une amélioration en continu du nouveau processus afin qu'il soit une réussite (évaluation in itinere) a conduit à l'élaboration de deux autres questionnaires pour chacune des expérimentations : l'un destiné aux services de l'Etat pour qu'ils auto-évaluent de manière régulière les progrès et impacts, l'autre est destiné aux entreprises bénéficiaires pour qu'elles éclairent l'Etat local sur leur perception des simplifications et sur leurs attentes.

Le guide a été envoyé aux préfets expérimentateurs le 21 novembre 2014 par le secrétariat général du Gouvernement.

MISSION D'APPUI CONCERNANT LA MAÎTRISE DES FINANCES PUBLIQUES

PAR NOÉMIE ANGEL

Noémie Angel

Le Président de la République a confié à Messieurs Martin Malvy et Alain Lambert, une mission relative à la maîtrise de la dépense locale. 5 inspecteurs (IGA, IGAS, IGF) ont été mis à leur disposition.

La dégradation des finances publiques, comme le respect des engagements européens appellent un engagement commun de l'Etat, des collectivités territoriales et des administrations de sécurité sociale. Cette solidarité financière nécessite une confiance accrue entre l'Etat et les collectivités territoriales, aujourd'hui largement érodée.

Le redressement des finances publiques suppose la clarification des rôles des différents niveaux territoriaux. Il est proposé de parachever la décentralisation, en transférant les moyens d'intervention (crédits et personnels) de l'État dans les domaines où les collectivités territoriales interviennent aujourd'hui majoritairement et de définir une nouvelle ligne de partage des compétences entre acteurs locaux. Dans ce schéma, les régions seraient confortées dans leurs ambitions territoriales, en leur attribuant la quasi-totalité de la compétence économique et en s'interrogeant sur leur taille critique en termes de tissu économique, de structures financières, universitaires et d'innovation. Les départements évolueraient selon les territoires de manière différenciée. Par ailleurs, l'intégration intercommunale serait approfondie dans une logique d'optimisation des dépenses du bloc communal et le nombre de satellites et de démembrements des collectivités territoriales serait significativement réduit.

Le rapport souligne également la nécessité pour l'État, les collectivités territoriales et la sécurité sociale de contribuer ensemble à une gouvernance financière partagée : la mission recommande de fixer une trajectoire budgétaire simple et intelligible en limitant à 2% en valeur la croissance des dépenses des administrations de sécurité sociale et en stabilisant en valeur les dépenses des administrations publiques centrales et locales. Elle suggère de formaliser dans une loi financière les évolutions de dotations de l'Etat et les perspectives d'évolution des principaux agrégats budgétaires des collectivités ; de proposer aux régions, départements et principales agglomérations qui représentent l'essentiel de la dépense locale un pacte volontaire individualisé avec l'Etat, assorti de mécanismes d'incitations financières pour les deux parties. Elle juge impératif d'associer les collectivités au programme de stabilité en transmettant le projet aux présidents des principales associations de collectivités et propose de les réunir autour du Premier ministre et des ministres concernés pour en débattre.

IMAGINER ET PRÉVOIR

L'IGA contribue à la fonction de veille et de prospective du ministère. Ses missions lui permettent de recueillir un capital considérable d'informations et d'alerter le ministre sur des problématiques particulières rencontrées sur le terrain.

Forte de sa créativité, l'IGA s'appuie sur ses capacités d'audit et d'évaluation pour analyser les problèmes et imaginer l'administration de demain. Le projet de création d'une académie de police constitue une parfaite illustration de la force de conception et de proposition de l'IGA.

GUIDE D'ÉVALUATION DES EXPÉRIMENTATIONS
PAR OLIVIER DIEDERICHS ET PASCAL MATHIEU

Le coût de la construction de l'académie de police a été évalué en déterminant une surface hors œuvre nette (SHON) par élève pour les quatre catégories de locaux de l'académie (pédagogique, hébergement, restauration et sport) puis en l'affectant d'un coût de la construction neuve TTC (par exemple 2 080€m²/ttc pour les locaux pédagogiques).

Pour déterminer les surfaces et les coûts de constructions selon les catégories de locaux, la mission s'est appuyée sur l'expertise du SGAMI de Lyon et d'un aménageur privé exerçant à Lyon (la SA PRD).

Sur le fondement de cette matrice (effectifs/coût m²), la simulation du coût d'une construction neuve dans le quartier du Carré de Soie à Lyon a conduit à proposer des scénarios avec des coûts de construction s'échelonnant de 364M€ à 118M€. Dans la première hypothèse, l'académie pourrait former tous les corps de la police (actifs et PTS).

Dans la dernière hypothèse, certains gardiens ne seraient pas formés à Lyon et le personnel ne serait plus hébergé.

Sur la base de cette matrice, la mission a pu également évaluer le coût d'un regroupement des formations d'officiers et de commissaires à Saint-Cyr-au-Mont-d'Or et à Cannes-Ecluse.

Dans tous les cas, la mission s'est également attachée à valoriser les éventuelles ventes des sites actuels.

L'IGA EN PERSPECTIVES : LA SÉCURITÉ

Le séminaire de l'IGA a été organisé le 8 octobre 2014 sur le thème de la sécurité en partenariat avec les autres corps d'inspection générale concernés et les directions générales du ministère de l'Intérieur, sous la forme de tables-rondes. Sur les 18 derniers mois, plus d'un quart des rapports de l'IGA ont traité des sécurités sous toutes leurs formes.

Le concept de sécurité connaît depuis plusieurs années des évolutions substantielles, notamment par son ouverture vers de nouveaux domaines, conduisant l'Etat à devoir adapter ses modes d'intervention et de contrôle. De plus en plus, l'Etat partage en effet le champ de la sécurité avec d'autres acteurs en matière de sécurité publique (polices municipales, entreprises privées), de sécurité civile (associations de protection civile, établissements publics d'incendie et de secours) mais aussi de sécurité sanitaire, alimentaire ou industrielle (associations de consommateurs, comités de défense, organisations non gouvernementales).

Dans ce contexte, le positionnement de l'Etat doit évoluer. S'il dispose du pouvoir de réglementer ou de réguler, il doit désormais négocier avec d'autres acteurs pour coordonner les moyens nécessaires aux politiques à mener et en vérifier les conditions d'exercice.

En n'étant plus un acteur unique mais en partageant la réalisation de politiques publiques avec d'autres, l'Etat a besoin d'inventer des mécanismes articulant et régulant ces ensembles. De ce fait, naît un besoin supplémentaire en termes de pilotage stratégique, de contrôle et d'évaluation.

INTERVENTION DE MONSIEUR LE MINISTRE DE L'INTÉRIEUR

Le ministre de l'intérieur Bernard Cazeneuve a fait à l'IGA l'honneur d'intervenir pendant son séminaire annuel.

Il a souligné la pression médiatique croissante exercée sur le ministère de l'intérieur alors que ce dernier doit faire face à une multitude de problématiques. Malgré le bruit et le tumulte de l'actualité, le décalage entre les sujets traités et la manière de les relater, le poids de l'émotion collective face aux événements souvent dramatiques, il lui faut incarner l'Etat, ne pas déroger à ses principes de respect du droit et de recherche de la vérité. Cet équilibre fondamental entre l'action et le maintien des libertés fondamentales, qui constituent la pierre angulaire de notre République, doit l'animer au quotidien.

Au-delà de cette réflexion sur le caractère éthique et philosophique des politiques conduites, le ministre a rappelé la nécessité de poursuivre les réformes internes d'envergure pour faire face aux contraintes budgétaires. Sans une mutualisation accrue des moyens, une réflexion sur les synergies entre les deux forces notamment, il n'y a pas de modernisation possible à long terme. L'IGA doit faciliter le redressement des comptes publics et aider le ministère à remplir ses objectifs tant en matière de lutte contre le terrorisme en évaluant notamment les dispositifs préventifs, juridiques et européens existants que de sécurité quotidienne. Outre les enjeux budgétaires et la lutte contre le terrorisme, l'IGA devra également apporter son expertise sur les crises sanitaires et climatiques.

PREMIÈRE TABLE-RONDE : LES NOUVEAUX ENJEUX DE LA SÉCURITÉ INTÉRIEURE

La diversité croissante des phénomènes de délinquance et l'internationalisation grandissante des nouvelles formes de criminalité ou de terrorisme ont conduit les plus hautes autorités de l'Etat à donner une priorité à la recherche de l'information et à la création d'une communauté du renseignement.

Créée récemment, la direction générale de la sécurité intérieure (DGSI) est en charge du contre-espionnage, de la protection du patrimoine, de la lutte contre le terrorisme et les subversions violentes, contre la prolifération des armes de destruction massive, contre les cyber-attaques et enfin la protection du secret de la défense nationale. Les défis de la DGSI sont de plusieurs natures :

• technologique, car la révolution numérique n'a pas été assez prise en compte ;

• analytique, rendant nécessaire un recrutement important de spécialistes hors périmètre police ;

• juridique, car les services de renseignement ont besoin d'un cadre légal pour évoluer (comme aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni).

Parce que le renseignement est une chaîne, l'action de la DGSI nécessite de la complémentarité et de la coordination avec les dix autres services chargés du renseignement afin de détecter les signaux dits faibles issus du terrain. Elle doit notamment s'assurer du partage de l'information et s'articuler avec :

• au sein de la direction générale de la police nationale : l'unité de coordination de la lutte anti-terroriste (UCLAT), qui joue un rôle important dans la prévention du terrorisme à travers la plate-forme téléphonique chargée de recueillir et de suivre les signalements de personnes susceptibles d'être radicalisées, ou encore le service central du renseignement territorial (SCRT), rattaché à la direction centrale de la sécurité publique ;

• au sein de la direction générale de la gendarmerie nationale : la sous-direction de l'anticipation opérationnelle, qui centralise le renseignement de faible intensité remontant du terrain pour organiser la réponse opérationnelle GN et le transmettre au SCRT.

A l'autre bout de la chaîne, la direction générale de la sécurité extérieure (DGSE), en charge du renseignement et de la sécurité extérieure de notre pays, est un partenaire privilégié de la DGSI, des équipes intégrées DGSE-DGSI ayant d'ailleurs été constituées sur les filières syriennes ou en matière de contre-espionnage. L'exemple des filières djihadistes montre la nécessité d'articuler prévention sur le sol national et suivi au-delà des frontières du pays.

Les enjeux de la coordination des services sont donc aujourd'hui multiples et portent sur la mutualisation des moyens du renseignement ; la transparence vis-à-vis des autres services de renseignement ; le renforcement de la flexibilité des structures et des personnels ; l'amélioration de la capacité à fusionner les renseignements ; la construction d'un véritable continuum entre DGSI et DGSE, notamment sur le terrorisme et le contre-espionnage.

Outre les enjeux de l'organisation des services pour répondre aux différentes menaces, se pose la question, tout aussi essentielle dans une démocratie, du contrôle de l'activité des services de renseignement. Le décret n°2014-833 du 24 juillet 2014 prévoit en effet la création d'une inspection des services du renseignement, directement placée auprès du Premier ministre et compétente pour contrôler les services spécialisés de renseignement ainsi que l'académie du renseignement.

L'ensemble des participants ont souligné l'intérêt du projet, tout en rappelant la nécessité de mieux définir l'équilibre entre assurer une véritable assise légale aux prérogatives des services de renseignement et protéger les libertés.

DEUXIÈME TABLE-RONDE : TOUT EST-IL DEVENU SÉCURITÉ?

La notion de sécurité, qui recouvre l'identification et la prévention du risque mais aussi les réponses apportées à sa matérialisation, est devenue un enjeu central des politiques publiques. Cette préoccupation croissante concerne tous les domaines de l'action administrative. Dans le secteur alimentaire, elle s'est imposée comme une nouvelle priorité de l'action publique, conduisant l'administration à pleinement intégrer dans l'ensemble de ses misions une culture d'aversion au risque. L'évolution du secteur de la santé animale est caractéristique de cette transformation. En effet, alors que le corpus normatif établi dans les années 1960 pour régir le secteur avait un objectif essentiellement économique, à savoir améliorer le rendement de l'élevage, il a progressivement intégré la notion de « sécurité du consommateur ». Dans le domaine sanitaire, la sécurité n'a pas toujours été assurée, malgré le formalisme et la relative rigueur des procédures, notamment de contrôle interne, comme le montre l'exemple des produits pharmaceutiques.

Or, l'action publique, et a fortiori l'action publique innovante, est nécessairement porteuse de risques qui doivent être mis en regard des résultats attendus. Les autorisations de mise sur le marché des nouveaux médicaments sont ainsi fondées sur une analyse dite « bénéfice/risque ». Il paraît par conséquent nécessaire de poser une limite à l'objectif de sécurité pour ne pas entraver dangereusement l'action publique. Les services les plus innovants en chirurgie cardiaque ne peuvent ainsi progresser qu'au prix d'une mortalité plus élevée que la moyenne. Ce surcroît de mortalité constitue, en quelque sorte, le coût de l'innovation scientifique qui permettra à un plus grand nombre d'être soigné.

En soi, l'administration est de plus en plus exposée au risque d'avoir promis une protection maximale sans avoir les moyens de la garantir. C'est le cas par exemple, en matière de contrôle des captages d'eau, dont une faible partie seulement est contrôlée, ou dans le domaine de la santé, en matière de contrôle des sociétés de tatouage. Les risques doivent donc être précisément cernés et hiérarchisés, l'administration ne pouvant s'engager à couvrir que les plus importants d'entre eux.

La maîtrise du risque impliquée par le principe de précaution ne doit pas par ailleurs mobiliser des moyens disproportionnés par rapport au besoin. L'Etat, dont le principal moyen d'action est la production normative, doit se garder de la tentation de la prévention maximale par la norme, qui peut engendrer des dépenses de mise en conformité élevées. La sécurisation des tunnels routiers à la suite de plusieurs accidents graves a ainsi généré des dépenses

importantes sans rapport avec le risque réel. Prendre des risques, lorsqu'ils sont maîtrisés, doit demeurer une action positive dans l'activité administrative. « Risque » doit alors être entendu dans le sens du terme anglais « venture ».

Un équilibre doit être en outre trouvé entre responsabilité publique et responsabilité individuelle. L'administration ne peut assurer la protection des citoyens contre tous les risques qu'ils prennent par imprudence. La réflexion est ainsi engagée sur la prise en charge des secours et des soins en cas d'accident lors de la pratique de sports extrêmes.

L'administration doit tirer les leçons de ses échecs passés en matière de prévention, durement ressentis par les citoyens, pour entrer dans une culture de la sécurité fondée sur la maîtrise proportionnée et rationnelle du risque. Les écueils du conservatisme et de l'inaction pourront ainsi être évités.

Face à ces enjeux, le rôle des inspections est de conduire les services opérationnels à adopter des politiques de maîtrise du risque fondées sur des approches probabilistes, qui ne soient ni laxistes ni excessivement prudentes. Il s'agit, en d'autres termes, de rationaliser la maîtrise du risque en la fondant sur des méthodes rigoureuses, de la professionnaliser. La parole indépendante des inspections, notamment lorsqu'elles ont su développer, selon les domaines examinés, des capacités d'expertise technique, demeure, à ce titre, essentielle.

TROISIÈME TABLE-RONDE : LES ACTEURS NOMBREUX DE LA PRÉVENTION

En matière de prévention de la délinquance, les acteurs sont nombreux, les instances de coordination et d'impulsion multiples, les dispositifs s'enchevêtrent, ce qui rend plus complexe la connaissance du domaine ainsi que l'évaluation globale des politiques mises en œuvre au plan national et local. De plus, les modalités d'actions sont multiples : action éducative, accompagnement social, aménagement urbain, action d'insertion, médiation. Plusieurs témoignages ont permis d'illustrer cette diversité.

Le ministère de l'éducation nationale a mis en place une véritable politique de prévention depuis le début des années 80 qui ne cesse de se diversifier. On dénombre aujourd'hui environ 73 000 incidents « graves » par an (en moyenne sept incidents graves par collège et par an, dix par lycée professionnel, trois par lycée d'enseignement général ou technique). La politique de refondation de l'école inscrit la sécurité, la prévention de la violence et le respect des valeurs dans ses fondements. Une délégation ministérielle chargée de la prévention de la lutte contre les violences en milieu scolaire a été créée ; les maquettes des concours de recrutement des enseignants ont été adaptées en avril 2013. Un protocole de traitement des situations de harcèlement dans les écoles et les établissements publics locaux d'enseignement (EPLE) a été mis en œuvre dès l'été 2013. La charte de la laïcité à l'école est opérationnelle depuis septembre 2013. Enfin le partenariat et la proximité avec les services de l'Etat et les collectivités se sont renforcés.

La justice intervient dans le domaine de la prévention " secondaire " ou " tertiaire ", notamment en prévenant la récidive par une politique de réinsertion, en assurant la protection des plus faibles (mineurs et majeurs vulnérables) en s'impliquant dans les dispositifs de prévention de la délinquance. Les textes les plus symboliques en ce domaine sont ceux relatifs à la protection de l'enfance et à l'assistance éducative et, aux termes de l'article 39-1 du code de procédure pénale, le procureur de la République veille à la prévention des infractions à la loi pénale. L'inspection générale des services judiciaires (IGSJ) a développé des initiatives lui permettant de s'assurer de cette implication attendue de l'autorité judiciaire dans les dispositifs de prévention tout en étant consciente des difficultés qui demeurent. Parmi les réflexions en cours, on peut souligner entre autres l'implication de l'IGSJ dans le comité de pilotage chargé du suivi de la réforme pénale, l'amélioration de la définition des indicateurs d'évaluation des dispositifs de prévention et la prise de conscience de la nécessité de mettre en ordre la diversité des méthodologies d'évaluation mises en œuvre par les inspections générales.

Aucune disposition statutaire ne met en exergue le rôle de prévention de l'inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS), ce qui parait constituer un paradoxe pour le corps de contrôle relevant d'un ministère dont la dimension éducative est ancrée dans ses gênes. En effet, aucune des politiques publiques du sport et de la jeunesse n'échappe à un contenu préventif : du sport facteur d'insertion sociale au « sport santé », du contrôle des conditions de sécurité et d'encadrement des pratiques sportives à la régulation économique du sport professionnel, de la prévention et la lutte contre le dopage à l'amélioration des techniques de préparation et d'entraînement des sportifs de haut niveau et des équipes de France, du contrôle de la qualité éducative des accueils collectifs de mineurs aux projets éducatifs de territoire liés à la réforme des rythmes scolaires. C'est la raison pour laquelle l'inspection générale a progressivement développé des interventions en matière de prévention par une montée en puissance de trois types d'intervention : le contrôle de deuxième niveau, l'intégration d'une démarche de prévention dans l'évaluation des politiques publiques, le développement de l'audit interne et de la maîtrise des risques.

En ce qui concerne la sécurité routière, la prévention participe à une politique publique qui possède une forte dimension transversale et interministérielle (intérieur, écologie, santé, justice, éducation nationale, défense, travail, fonction publique). D'autres acteurs sont bien entendu associés, les collectivités locales, les entreprises ou encore la société civile (par exemple des scientifiques).

Un comité de prévention partenarial (Conseil national de la sécurité routière, CNSR) a été mis en place et permet de débattre de ces questions de prévention. La prévention répond à de fortes attentes, la politique de sécurité routière pouvant susciter potentiellement un fort rejet dans son aspect sanction. Il y a donc là un réel enjeu d'acceptabilité sociale.

QUATRIÈME TABLE-RONDE : DE NOUVEAUX PARTENARIATS AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ

Dans le domaine de la sécurité, l'État stratège a développé progressivement dans son jeu régalien des partenariats avec les collectivités locales ou le secteur privé, autour du concept de « coproduction de sécurité ». Ces partenariats soulèvent la question du contrôle, entre « faire faire » et « faire à plusieurs ». Comment l'État, et à travers lui ses corps d'inspection et de contrôle, doit-il adapter ses outils de régulation ? Quels sont les défis et les difficultés à surmonter ?

Pour l'inspection générale de la police nationale (IGPN), cette évolution de la gestion de la sécurité permet une meilleure réalisation des missions de sécurité mais pose la question du contrôle des partenaires (direct par les inspections, contrôle du contrôleur ou contrôle par d'autres instances) ce qui entraîne des interrogations juridiques, stratégiques, de coût et d'efficacité à la limite des champs traditionnels de compétence de l'Inspection, dont il faudrait rehausser encore le niveau d'expertise. Une autre approche consisterait à réfléchir à un dispositif robuste pour aider ces partenaires à mieux réaliser leur activité. Les inspections auraient alors un rôle de coordonnateur, d'animateur, de référence qui réclamerait des compétences de conseil et d'accompagnement.

Ces compétences sont rares dans la fonction publique mais elles recèlent une très forte valeur-ajoutée. Et c'est cette voie qui devrait être prioritairement empruntée.

En zone gendarmerie, 1 300 conventions de coordination ont été établies avec des communes, 30 avec des intercommunalités pour définir le périmètre des compétences et des pratiques des polices municipales, appui essentiel au travail des gendarmes. Ces conventions, pour indispensables qu'elles soient, génèrent un travail administratif conséquent, qu'il faut pouvoir simplifier en suivant les bonnes pratiques. Pour l'inspection générale de la gendarmerie nationale, l'évolution des compétences des polices municipales doit être rigoureusement suivie et le contrôle organisé, par exception puisque l'on ne dispose pas des moyens d'un contrôle généralisé.

Dans le domaine de la sécurité civile, le partenariat avec les collectivités territoriales, le tissu associatif et le secteur privé est quotidien et six enjeux en découlent pour la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises :

- il faut veiller à ce que les mécanismes de contrôle permettent de garantir la conformité des organisations et des moyens aux critères européens ;
- l'impact de la réforme territoriale sur les services départementaux d'incendie et de secours doit être examiné : aujourd'hui, la chaîne de décision « risque/opérationnel » est quasiment déconnectée de la chaine de décision relative à la gestion du fait du partage de la gouvernance des SDIS. La mission permanente d'audit des SDIS par l'IGA et l'inspection de la sécurité civile, doit s'orienter vers les retours d'expériences sur les incidents ou les accidents ;
- l'Etat doit reprendre sa place en matière de mutualisations pour les risques à occurrence rare et de décision sur les postes de directeurs et d'adjoint des SDIS quasiment inamovibles aujourd'hui ;
- un meilleur contrôle des interventions à l'international des associations de protection civile doit être effectué. Pour le DGSCGC, l'IGA aurait ici une action à mener ;
- un meilleur encadrement des activités privées de sécurité incendie serait utile, la question sur l'opportunité d'étendre la compétence du conseil national des activités privées de sécurité (CNAPS) aux agents de sécurité-incendie étant ouverte ;
- la communication en temps de crise constitue enfin un enjeu important. La communication institutionnelle actuelle est fortement dépassée par les réseaux sociaux. L'IGA pourrait se pencher sur l'utilisation de ces réseaux : mécanismes de veille et de réactivité face aux fausses rumeurs, prospective sur la communication de crise. En particulier, l'émergence des volontaires internationaux en soutien opérationnel virtuel (VISOV) pourrait constituer une piste de nouveaux partenariats.

Pour le CNAPS, le développement des activités privées résulte de la demande privée de sécurité qui s'est fortement accrue depuis les années 1990. Les acteurs ont une logique économique. La coproduction de sécurité avec le secteur privé ne peut donc être envisagée que si elle s'inscrit dans ce schéma économique. Il a fallu moraliser et professionnaliser ces partenaires et développer leur contrôle.

Le CNAPS est un exemple de contrôle délégué dont la gouvernance est assurée par un collège et des instances de décision mixtes où l'État est majoritairement représenté et où siègent des représentants de la profession. Il assure des fonctions de contrôle voulues par la profession et est admis sur le terrain. Il délivre les cartes professionnelles et les agréments, exerce le pouvoir disciplinaire et peut infliger des sanctions aux agents ou aux entreprises, y compris financières. Aujourd'hui la pratique du contrôle amène à associer les donneurs d'ordre, notamment privés. Ils peuvent être sensibles aux demandes du CNAPS, et prennent en général les dispositions utiles pour se mettre en règle en cas d'entreprise illégale.

En second lieu, le CNAPS assure des fonctions d'assistance et de conseil vis-à-vis de la profession.

A l'issue de trois années d'expérience, c'est l'inadaptation des normes qui fragilise la crédibilité du pouvoir réglementaire et du régulateur. Il est par conséquent proposé aux inspections d'en étudier la pertinence, d'en supprimer les incohérences et de limiter leur accumulation.

MEMBRES DE L'IGA EN FONCTION AU 31 DÉCEMBRE 2014

Chef du service
MARC ABADIE

Adjoint au chef de service
ALAIN LARANGÉ

INSPECTEURS GÉNÉRAUX

Jean-Pierre	BATTESTI
Marc-René	BAYLE
Marianne	BONDAZ
Philippe	CANNARD
Richard	CASTERA
Didier	CHABROL
Jean-Pascal	COGEZ
Jean-Pierre	DALLE
Hélène	de COUSTIN
Marie-Hélène	DEBART
Sophie	DELAPORTE
Corinne	DESFORGES
Olivier	DIEDERICHS
Rémi	DUCHENE
Sylvie	ESCANDE-VILBOIS
Catherine	FERRIER
Tristan	FLORENNE
Agnès	FONTANA
Jacques	FOURNIER
Werner	GAGNERON
Alexandre	GOHIER DEL RE
Nacera	HADDOUCHE
Dominique	LACROIX
Philippe	LAMY
Patrick	LUNET
Hervé	MASUREL
Frédéric	PÉCHENARD
Valérie	PÉNEAU
Frédéric	PERRIN
Philippe	REY
Jean	RIDAO
Jean-François	ROCCHI
Gilles	SANSON
Philippe	SAUZEY
Jacques	SCHNEIDER
Marie-Louise	SIMONI
Maxime	TANDONNET
Arnaud	TEYSSIER
Alain	WACQUET

INSPECTEURS DE 1e ET 2e CLASSE

Maxime	AHRWEILLER
Noémie	ANGEL
Anne	BADONNEL
Maximilien	BECQ-GIRAUDON
Pierre	BOURGEOIS
Nicolas	CLOÜET
Eric	FERRI
Xavier	GIGUET
Hélène	MARTIN
Gabriel	MORIN
Chrystelle	NAUDAN-CARASTRO
Frédéric	PICHON
Sophie	PLANTÉ
Bénédicte	RENAUD-BOULESTEIX
Anne	TAGAND
Florian	VALAT

CHARGÉS DE MISSION

Philippe	BODINO
Xavier	DOUBLET
Marie	GRANDJEAN
François	HENRY
Marc	LE DORH
Pascal	MATHIEU
Louis	PAUTY
Bruno	ROUSSEL

ORGANIGRAMME DE L'IGA EN 2015

Michel ROUZEAU
Chef du service

Alain LARANGÉ
Adjoint au chef du service

Xavier GIGUET
Secrétaire général

Dominique MORVAN
Secrétaire générale adjointe
Chef des services administratifs et financiers

Secrétariat du chef du service, de l'adjoint au chef de service et du secrétaire général

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

Secrétariats des membres de l'IGA

DOCUMENTATION ET RAPPORTS
- Chargé de la coordination
- Documentalistes
- Reprographe

MEMBRES DE L'IGA

Inspecteurs généraux / Inspecteurs de 1re classe / Inspecteurs de 2e classe
Inspecteurs généraux en service extraordinaire / Chargés de mission

INSPECTEURS GÉNÉRAUX RESPONSABLES DE MISSIONS PERMANENTES

> Jean-Pascal COGEZ
Mission CICC
Contrôle des fonds structurels européens

> Olivier DIEDERICHS
Évaluation des politiques de prévention de la délinquance

> Philippe LAMY
Évaluation des politiques locales de sécurité

> Jean-Pierre BATTESTI
Contrôle de la délivrance de titres réglementaires

> Marie-Hélène DEBART
Audit des associations agréées de sécurité civile

> Philippe SAUZEY
Audit des associations agréées de sécurité civile

> Philippe CANNARD
Évaluations des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS)

> Marc-René BAYLE
Audit des fondations reconnues d'utilité publique

> Valérie Peneau
Mission ministérielle d'audit interne

> Werner GAGNERON
Comité de pilotage inter inspections pour la coordination des audits dans les directions départementales interministérielles (DDI)

INSPECTEURS GÉNÉRAUX CHARGÉS DE FONCTIONS PERMANENTES

> Corinne DESFORGES
Haut Fonctionnaire adjoint à l'Égalité des droits

> Arnaud TEYSSIER
Coordonnateur ministériel Santé et sécurité au travail

INSPECTEURS GÉNÉRAUX RESPONSABLES DE GROUPES RÉFÉRENTS

> Marianne BONDAZ / Werner GAGNERON
Réforme de l'Etat - Administration centrale et territoriale

> Corinne DESFORGES / Arnaud TEYSSIER
Fonction publique

> Olivier DIEDERICHS / JACQUES SCHNEIDER
Sécurité intérieure

> Jean-Pierre BATTESTI / Hervé MASUREL
Libertés publiques - Titres - Immigration

> Philippe SAUZEY / Philippe CANNARD
Sécurité civile

> Jean-Pascal COGEZ / Sylvie ESCANDE-VILBOIS
Territoires - Collectivités territoriales

INSPECTEURS ET INSPECTEURS GÉNÉRAUX RÉFÉRENTS THÉMATIQUES

> Hervé MASUREL
International

> Dominique LACROIX
Outre-mer

> Marianne BONDAZ
Évaluations des politiques publiques

> Arnaud TEYSSIER
Prospective

> Alexandre GOHIER del RE
Communication

> Pierre BOURGEOIS
Systèmes d'information

> Hélène de COUSTIN
Formation

LES MEMBRES EN FONCTIONS À L'EXTÉRIEUR DE L'IGA EN 2014

CABINETS MINISTÉRIELS : Conseillers aux cabinets du ministre de l'intérieur, de la ministre de la décentralisation et de la fonction publique, de la ministre de l'éducation nationale, de la ministre des outre-mer

ASSEMBLÉES : Députée à l'Assemblée nationale – Administratrice de section du Conseil économique, social et environnemental

HAUTES JURIDICTIONS : Conseiller en service extraordinaire à la Cour de cassation – Rapporteur à la Cour des comptes

ADMINISTRATION CENTRALE : Directeur des ressources et des compétences de la police nationale à la DGPN - Directeur du soutien et des finances à la DGGN – Cheffe de service des politiques d'appui, adjointe au DGCS au ministère des affaires sociales et de la santé et des droits des femmes – Chef de service des affaires ministérielles à la DEPAFI – Sous-directeur de l'organisation et du fonctionnement des juridictions au ministère de la Justice – Sous-directeur du pilotage des services déconcentrés au Service du Premier ministre – Sous-directeur de l'administration générale et de l'achat à la DSIC – Directeur des projets au SGMAP, services du Premier ministre – Sous-directrice de la qualité et de l'information financières à la DEPAFI – Sous-directrice des finances locales et de l'action économique à la DGCL – Secrétaire général de la Mer

ADMINISTRATION TERRITORIALE DE L'ÉTAT : Préfet de la région Limousin, préfet de la Haute-Vienne – SGAR adjoint de la région Midi-Pyrénées – Secrétaire général de la préfecture de la Réunion – Adjoint au SGAR d'Ile-de-France – Sous-préfet d'Istres

AMBASSADES : Ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire de la République française auprès de la République d'Albanie

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES : Directeur général des services du Conseil général du Finistère

ÉTABLISSEMENTS ET ORGANISMES PUBLICS : Directeur général-adjoint de l'Institut Pasteur – Directrice de l'Inspection générale du CNFPT

SECTEUR PRIVÉ : Directeur général d'Apria R.S.A. – Directeur de cabinet à la direction des offres numériques du groupe LA POSTE – Directrice générale du fret de la SNCF – Directeur des affaires France Morpho-Safran

COMMISSION EUROPÉENNE : Administrateur auprès de la Direction générale « éducation et culture » – Administratrice auprès de la Direction générale « entreprises et industrie »

PARLEMENT EUROPÉEN : Député européen

LISTE DES RAPPORTS REMIS EN 2014

NB : Les rapports publics (en bleu dans le texte ci-dessous) sont téléchargeables sur le site Internet de l'IGAà l'adresse électronique suivante

> http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA

> RÉFORME DE L'ÉTAT

• Politique d'emploi des cadres supérieurs et dirigeants de l'Etat
• La médecine de prévention dans les trois fonctions publiques

• Modernisation de la l'action publique – Évaluation des politiques publiques :

> moderniser l'organisation des élections
> évaluation de la politique de mutualisation au sein du bloc communal
> évaluation de la politique territoriale d'incendie et de secours - Diagnostic et pistes d'évolution
> évaluation de la politique de prévention des incendies dans les ERP et les IGH
> évaluation du pilotage territorial de la politique de prévention et de lutte contre les drogues et la toxicomanie
> évaluation de la prévention des expulsions locatives
> évaluation de la politique publique de sécurité routière
> évaluation de la gestion des déchets par les collectivités locales
> simplification et rationalisation des outils de pilotage et modalités de compte-rendu de l'administration territoriale de l'Etat

• Mission ministérielle d'audit interne :

> audit du dispositif de contrôle interne des marchés publics d'assistance ou de réalisation en matière informatique
> audit de l'exploitation des systèmes d'information du ministère de l'intérieur
> audit des fonctions achat, équipement et logistique des forces de la sécurité intérieure et de la sécurité civile
> qualité des procédures judiciaires diligentées par les services de police et unités de gendarmerie confrontés à la délinquance de masse
> audit sur le processus d'échange de données en continu au sein du dispositif de veille des risques majeurs et de gestion des crises majeures

• Mission permanente d'audit de l'organisation et du fonctionnement des Directions départementales interministérielles :

> direction départementale des territoires (DDT) de l'Allier
> direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) de l'Allier
> direction départementale des territoires (DDT) des Alpes de Haute-Provence
> direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) des Bouches-du-Rhône
> direction départementale de la protection des populations (DDPP) des Côtes d'Armor
> direction départementale des territoires et de la mer (DDTM) des Côtes-d'Armor
> direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) d'Ille-et-Vilaine
> direction départementale des territoires (DDT) du Lot
> direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDSCPP) de la Meuse
> direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) du Pas-de-Calais
> direction départementale de la protection des populations (DDPP) du Bas-Rhin
> direction départementale des territoires (DDT) du Bas-Rhin
> direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) de Haute-Savoie
>direction départementale de la protection des populations (DDPP) de Vendée

> Synthèse des audits de l'organisation et du fonctionnement des directions départementales interministérielles réalisés au titre de l'année 2013
> Revue des rapports d'inspections générales relatifs aux missions des services déconcentrés de l'Etat

• Enseignements à tirer de la création de la métropole de Lyon pour les missions et l'organisation de l'Etat
• Impact potentiel de la création de la métropole Aix-Marseille-Provence sur l'organisation territoriale de l'Etat

• Mission permanente de contrôle des moyens de représentation mis à disposition du corps préfectoral :
> contrôle dans un département métropolitain

• Évolution et maîtrise des dépenses de l'Agence nationale des titres sécurisés (ANTS)
• Les freins non financiers au développement de l'apprentissage
• Guide d'évaluation des mesures de simplification en faveur des entreprises
• Règles conventionnelles de la répartition de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises
• Agenda d'Accessibilité Programmée - Ajustement de l'environnement normatif (*proposition issues de la concertation présidée par Mme Claire-Lise Campiom, sénatrice*)
• Simplifications pour les associations (*mission d'appui à M. Yves Blein, député du Rhône*)

> SÉCURITÉ

• Enquête relative aux dysfonctionnements constatés lors de l'éloignement depuis la Turquie vers la France de trois ressortissants français susceptibles d'avoir participé à des opérations « djihadistes » en Syrie
• Évaluation des phénomènes délictueux liés aux armes en Guyane, en Martinique, en Guadeloupe et à Saint-Martin
• Projet d'académie de police à Lyon
• L'enregistrement des plaintes par les forces de sécurité intérieure sur le ressort de la préfecture de police
• Évaluation du service de soutien psychologique opérationnel (SSPO) de la police nationale
• Évaluation du régime de travail des officiers de la police nationale depuis 2008
• Le laboratoire central de la préfecture de police (LCPP) - Situation et perspectives
• Organisation de la formation continue de la police nationale en Ile-de-France
• La substitution de personnels « actifs » par des personnels de « soutien » dans la police et la gendarmerie nationales
• Contrôle de l'organisation et du fonctionnement du service de police municipale de la ville d'Anglet

Prévention de la délinquance

• Mission permanente interministérielle d'évaluation de la politique de prévention de la délinquance :
> évaluation de la gouvernance locale de la prévention de la délinquance
> évaluation de la politique de prévention de la délinquance en Guyane, en Martinique, en Guadeloupe et à Saint-Martin

Sécurité publique

• Mission permanente inter-inspections d'évaluation des politiques locales de sécurité
> Guide méthodologique de l'auditeur
• Audits territoriaux :
> département de l'Aisne
> département de l'Isère
> département de la Meuse
> département de la Moselle
> département des Pyrénées-Atlantiques
> département du Val-de-Marne
> département du Val-d'Oise

Sécurité civile

• Évaluation de l'application du référentiel d'organisation du secours à personne et de l'aide médicale urgente
• Évaluation à mi-parcours du plan submersions rapides
• Fonctionnement du Centre national d'alerte aux tsunamis (CENALT)
• Organisation des réponses françaises aux crises de sécurité civile à l'étranger
• Guide méthodologique des missions d'évaluation des conséquences des évènements météorologiques et géologiques exceptionnels
• Conséquences des intempéries ayant touché le Sud-ouest et les Pyrénées les 18 et 19 juin 2013
• Évaluation des dégâts et taux d'indemnisation des collectivités territoriales victimes d'intempéries dans la Drôme et dans l'Ardèche en octobre 2013
• Mission d'expertise sur les crues de décembre 2013 et janvier 2014 en Bretagne (rapport d'étape sur la chaine de prévision hydrométéorologique des crues, la transmission de l'alerte et la mise en œuvre de secours)
• Conséquences des intempéries ayant touché les départements des Alpes-maritimes et du Var du 16 au 20 janvier 2014
• Évaluation, au titre de la mise en œuvre du programme 122, des dommages causés aux biens non assurables des collectivités territoriales par les intempéries ayant frappé le sud-ouest de la France en janvier et février 2014
• Mission permanente de coordination des évaluations des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) :
> SDIS du Lot-et-Garonne
> SDIS de la Haute-Savoie
> SDIS des Deux-Sèvres
> SDIS du Var
> SDIS de l'Essonne
• Synergies entre les armées et la sécurité civile pour la formation des démineurs
• Procédure d'homologation des enceintes sportives
• Mission permanente de contrôle d'une association agréée de sécurité civile :
> Œuvres hospitalières françaises de l'Ordre de Malte

Sécurité routière

• Nouveaux usages de la route

> LIBERTÉS PUBLIQUES

• Vers un modèle durable du football professionnel français
• Contribution à la mission de conciliation Taxis-Véhicules de tourisme avec chauffeur (VTC)
• État des lieux juridiques sur les transports particuliers de moins de dix personnes à titre onéreux
• Les accords de gestion concertée des flux migratoires et la place des questions migratoire dans la politique étrangère de la France
• Convergence entre l'ANTS et l'ANTAI
• Compétence territoriale du préfet de département pour le traitement des demandes de titres de séjour des étudiants étrangers
• Mise en place d'une fonction de contrôle interne au sein de l'Office français de l'immigration et de l'intégration
• Dispositif de contrôle des casinos et des cercles de jeux
• Le contrôle aux frontières et la révision de la carte des points de passage frontaliers
• Accueil des ressortissants étrangers par les préfectures et sous -préfectures
• Évaluation du dispositif relatif aux mineurs étrangers mis en place par le protocole et la circulaire du 31/05/2013

Titres

• Mission permanente d'expertise et de contrôle en matière de délivrance des titres réglementaires :
> Guide de l'auditeur des services chargés de la délivrance des titres d'identité et de voyage
> Délivrance des titres réglementaires par la sous-préfecture de l'Haÿ-les-Roses
> Délivrance des titres d'identité et de voyage dans le département de l'Ardèche
> Délivrance des titres d'identité et de voyage dans le département de l'Indre
> Délivrance des titres d'identité et de voyage dans le département de la Haute-Marne
> Délivrance des titres d'identité et de voyage dans le département de l'Yonne

Contrôles internes dans le service en charge des certificats d'immatriculation à la préfecture des Bouches-du-Rhône (*mission d'appui*)
Fraudes commises dans la délivrance des titres de circulation dans un département métropolitain

> TERRITOIRES

• Pour un redressement des finances publiques fondé sur la confiance mutuelle et l'engagement de chacun (*mission d'appui à MM. Malvy / Lambert*)
• Rôle des centres communaux et intercommunaux d'action sociale (*mission d' appui à l'Assemblée des communautés de France*)
• Évaluation du dispositif de revitalisation rurale (ZRR)
• Organisation et missions des centres de gestion et du CNFPT - Bilan, analyse et perspectives d'avenir
• Formation des agents territoriaux
• Amélioration des procédures de recouvrement des créances de la caisse de mutualité sociale agricole en Corse

Outre-mer

• L'insertion professionnelle des bénéficiaires du RSA en outre mer
• Librairie et accès au livre dans les départements d'outre-mer
• Financement du régime de solidarité de la Polynésie française et des politiques de santé
• Mission de concertation avec les agents permanents de l'Etat du territoire des îles de Wallis et Futuna
• Analyse des modalités de mise en œuvre de l'aide au fret (aide nationale) dans les départements de La Réunion, des Antilles et de la Guyane
• Dotations globales de compensation (DGC) de St-Martin et de St-Barthélémy
• Dispositions d'ordre fiscal et douanier s'appliquant à Mayotte dans le cadre de la départementalisation (*note d'étape*)

Fonds européens

• Audit du système de gestion et de contrôle du programme européen compétitivité régionale et emploi Alsace, cofinancé par le FEDER
• Audit du système de gestion et de contrôle du programme européen compétitivité régionale et emploi Basse-Normandie, cofinancé par le FEDER
• Audit du système de gestion et de contrôle du programme européen compétitivité régionale et emploi Bourgogne, cofinancé par le FEDER
• Audit du système de gestion et de contrôle du programme européen compétitivité régionale et emploi Franche-Comté, cofinancé par le FEDER
• Audit du système de gestion et de contrôle du programme européen compétitivité régionale et emploi Limousin, cofinancé par le FEDER
• Audit du système de gestion et de contrôle du programme européen compétitivité régionale et emploi Poitou-Charentes, cofinancé par le FEDER
• Audit du système de gestion et de contrôle du programme compétitivité régionale et emploi plurirégional Massif des Alpes, cofinancé par le FEDER

TABLES DES PRINCIPAUX SIGLES ET ACRONYMES

BAU	Bandes d'arrêt d'urgence
CET	Compte épargne temps
CGAAER	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
CGEDD	Conseil général de l'environnement et du développement durable
CGEFI	Contrôle général économique et financier
CHAI	Comité d'harmonisation de l'audit interne
CHEMI	Centres des hautes études du ministère de l'intérieur
CEREMA	Centre d'expertise pour les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement
CIAP	Comité interministériel d'audit des programmes
CICC	Commission interministérielle de coordination des contrôles
CIF	Contrôle interne financier
CNAPS	Conseil national des activités de sécurité privée
CNFPT	Centre national de la fonction publique territoriale
DDI	Direction départementale interministérielle
DDPP	Direction départementale de la protection des populations
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DGGN	Direction générale de la gendarmerie nationale
DGPN	Direction générale de la police nationale
DGSCGC	Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises
DGSE	Direction générale de la sécurité extérieure
DGSI	Direction générale de la sécurité intérieure
DOM	Département d'outre-mer
DRPJ	Direction régionale de la police judiciaire
DSPAP	Direction de la sécurité de proximité de l'agglomération parisienne
DSIC	Direction des services d'information et de communication
ENA	École nationale d'administration
EPCI	Établissement public de coopération intercommunale
EPLE	Établissements publics locaux d'enseignement
FR	Fonds européen pour le retour
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
IDSC	Inspection de la défense et de la sécurité civiles
IFSTTAR	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement des réseaux
IGA	Inspection générale de l'administration
IGAC	Inspection générale des affaires culturelles
IGAE	Inspection générale des affaires étrangères
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
IGAT	Inspection générale de l'administration territoriale du Maroc
IGEN	Inspection générale de l'Education nationale
IGF	Inspection générale des finances
IGGN	Inspection générale de la gendarmerie nationale
IGJS	Inspection générale de la jeunesse et des sports
IGPN	Inspection générale de la police nationale
IGSCCRF	Inspection générale des services de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
IGSE	Inspecteur général en service extraordinaire
IGSJ	Inspection générale des services judiciaires
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
LRPPN	Logiciel de rédaction des procédures de la police nationale
MAPTAM	Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles
MMAI	Mission ministérielle d'audit interne
OFII	Office français de l'immigration et de l'intégration
OIG	Organismes d'intérêt général
RSA	Revenu de solidarité active
SAMU	Service d'aide médicale urgente
SDIS	Services départementaux d'incendie et de secours
SGAP	Secrétariat général pour l'administration de la police
SGAMI	Secrétariat général pour l'administration du ministère de l'intérieur
SRDC	Services régionaux de documentation criminelle
ST(SI)²	Service des technologies et des systèmes d'information de la sécurité intérieure
UCLAT	Unité de coordination de la lutte antiterroriste
VISOV	Volontaires internationaux en soutien opérationnel virtuel

IGA
2014

CRÉDITS PHOTO

DICOM : CHABAUD/DELELIS/GROISARD/PELLIER/QUINTIN/ROCHA/ZIEGLER

FOTOLIA : photomorphic PTE LTD, rawpixel, psdesign1, vouraysan, gudellaphoto

SGMAP/MINEFI/SG/RICARD

IGA : B. ALBARACIN

CONCEPTION/RÉALISATION

DICOM

Directeur de la publication / Directeur adjoint: MICHEL ROUZEAU / XAVIER GIGUET

Rédactrices en chef : HÉLÈNE DE COUSTIN, NOÉMIE ANGEL

Assistant de rédaction : GUY HAMON

INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION
15 RUE CAMBACÉRÈS
75008 PARIS

Tél. 01 49 27 31 18

site intranet : http://iga.cab.mi
site internet : www.intérieur.gouv.fr

Inspection Générale de l'Administration
15, rue Cambacérès 75008 PARIS
Tél. 01 49 27 31 18
Site intranet : http://iga.cab.mi/
Site internet : www.interieur.gouv.fr