



**INSPECTION GÉNÉRALE**  
**RAPPORT D'ACTIVITÉ**  
**2023**

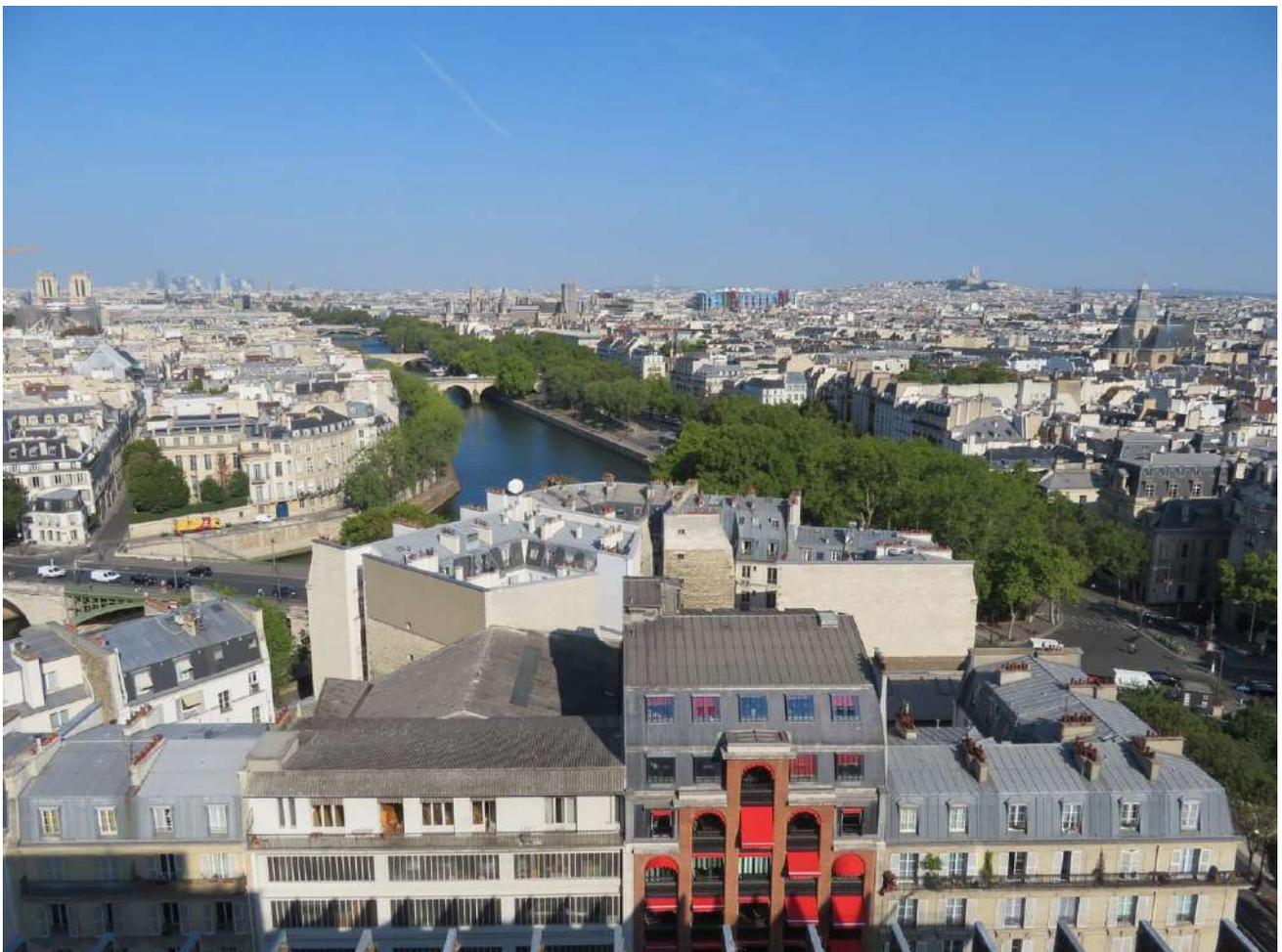
---

Établi au 31 décembre 2023

**INSPECTION GÉNÉRALE**  
**RAPPORT D'ACTIVITÉ**  
**2023**

---

22<sup>ème</sup> rapport d'activité présenté  
au Conseil de Paris  
Séance d'octobre 2024



Inspection générale, Ville de Paris, 2022

---

Les travaux  
d'inspection, encadrés  
par une méthodologie  
et une déontologie  
rigoureuses,  
s'effectuent dans des  
conditions qui  
garantissent leur  
indépendance et leur  
objectivité, consacrées  
par des textes  
réglementaires.

# édito



L'année 2023 s'inscrit dans la continuité et la consolidation des actions entreprises depuis 2021 par mon prédécesseur Simon Arambourou.

Forte d'une expertise et d'un engagement d'une cinquantaine de personnes, l'Inspection générale contribue à la transformation de l'action publique menée par la collectivité parisienne ou ses organismes associés.

Cette année, l'Inspection générale a produit 33 rapports, définitifs ou provisoires et lancé 27 nouvelles missions alors que 11 autres étaient déjà en cours. Plus de 50% des rapports relèvent de saisines ponctuelles de la Maire de Paris. Ce chiffre démontre que l'Inspection, au-delà sa capacité d'analyse et d'évaluation, s'inscrit aussi dans l'actualité immédiate et le mouvement quotidien de l'administration.

La diversité des profils et des parcours permet en effet à l'équipe de l'Inspection générale de couvrir un large champ d'interventions, du contrôle au conseil en passant par l'évaluation (audits de conformité, enquêtes administratives, études et évaluation, présidences de conseils de discipline, missions d'appui et conseil dans tous les secteurs ou domaines d'activités).

L'année 2023 a notamment été l'occasion de la montée en charge de l'activité d'audit interne qui s'inscrit dans une démarche plus globale de renforcement de nos dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques.

L'année 2024, sera l'occasion de poursuivre ces orientations, par la mise en place de pôles méthodologiques, de recrutements diversifiés, le renforcement des actions de formation, une politique d'ouverture et de partenariats accrue, notamment avec l'APUR, les réseaux professionnels ou encore d'autres inspections ou corps de contrôle.

**M. Arnaud STOTZENBACH**

**Directeur**

**Inspection générale de la Ville de Paris**

# sommaire



PRÉSENTATION DE L'INSPECTION GÉNÉRALE	P.7
DÉFINITION, RÔLE ET FONCTIONNEMENT	P.7
L'INSPECTION GÉNÉRALE AU 31 DÉCEMBRE 2023	P.13
LA PARTICIPATION DE L'INSPECTION GÉNÉRALE À DIFFÉRENTS RÉSEAUX PROFESSIONNELS	P.18
L'ACTIVITÉ DE L'INSPECTION GÉNÉRALE EN 2023	P.21
CHIFFRES-CLÉS 2023	P.21
27 MISSIONS LANCÉES	P.22
44 MISSIONS ACTIVES	P.23
33 RAPPORTS QUI TÉMOIGNENT D'UN LARGE CHAMP D'ACTIVITÉS	P.24
DES EXEMPLES DE RAPPORTS	P.25
LA PRÉSIDENTE DES CONSEILS DE DISCIPLINE	P.29
ANNEXES	P.30
DÉLIBÉRATION 2014 IG 1001	P.30
DÉLIBÉRATION 2014 1001 G	P.31
MISSIONS ET CONDITIONS D'INTERVENTION	P.32



---

# PRÉSENTATION DE L'INSPECTION GÉNÉRALE

---

## DÉFINITION, RÔLE ET FONCTIONNEMENT

### Définition et rôle

L'Inspection générale exerce des missions d'audit et d'évaluation des services de l'administration parisienne.

Le rôle de l'Inspection générale est de garantir aux autorités de la Ville de Paris la conformité, la qualité, l'efficacité et la pertinence des actions menées par les services de la Ville et les organismes liés à la collectivité parisienne.

Dans cette perspective, chacune des missions, chacun des secteurs d'activité, a une importance comparable.



Inspection générale, Ville de Paris, 2022

L'Inspection générale est placée sous l'autorité directe de la Maire de Paris, qui décide des missions dans le cadre d'une programmation annuelle et de saisines ponctuelles.

### Au service de l'amélioration et de la modernisation de l'administration

Que ce soit à travers son rattachement direct à la Maire de Paris, qui garantit son indépendance, ses prérogatives étendues, qui vont de la mission d'audit à l'enquête administrative en passant par des études, des missions d'appui ou des missions d'évaluation, la publicité qu'elle donne à ses rapports ou bien la diversité des profils qui la constituent, l'Inspection générale de la Ville de Paris est un outil unique, qui se rapproche des corps d'inspection de la fonction publique d'État, et dont le champ d'action et les compétences dépassent ceux d'un service d'audit interne.



Inspection générale, Ville de Paris, 2020

## Les missions de l'Inspection générale

La délibération 2014-IG-1001 du 16 juin 2014 formalise les principaux modes d'intervention de l'Inspection générale. Ces modes d'intervention distinguent les missions par leurs objectifs, les méthodes utilisées, les résultats visés et l'utilisation qui en est faite.

L'Inspection générale intervient sous forme de missions ponctuelles et ciblées, selon la typologie suivante :

- les missions d'audit,
- les missions d'évaluation des politiques publiques locales,
- les missions d'étude,
- les missions de contrôle,
- les enquêtes administratives,
- les missions d'appui.

### Les missions d'audit :

Elles ont pour objectif d'aider la collectivité à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Elles vérifient que les risques liés aux processus mis en œuvre sont identifiés et que des dispositifs de contrôle interne adéquats sont mis en place. Elles donnent lieu à un diagnostic et doivent permettre de proposer des améliorations en vue d'un plan d'actions à construire par l'entité auditée. Elles ont pour objet l'évaluation des systèmes et non des personnes.

### Les missions d'évaluation des politiques publiques locales :

Elles visent à comparer les résultats d'une politique aux objectifs fixés, compte tenu des moyens et des ressources mis en œuvre. Elles ont un objet plus large que les audits, en s'attachant à mesurer, décrire et analyser une politique, notamment en termes de satisfaction des usagers et d'impacts socio-économiques.

### Les missions d'étude :

Elles portent sur l'examen détaillé d'une question ou d'un projet pour en déterminer les caractéristiques, les causes et les origines et en tirer les enseignements possibles. Une étude peut notamment permettre de répondre à une demande d'analyse, d'expertise, de réflexion et de proposition sur un sujet transversal commun à plusieurs directions de la Ville.

### Les missions de contrôle :

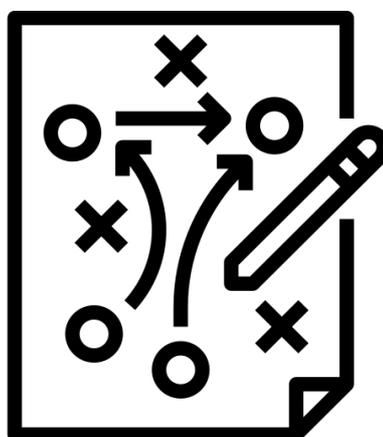
Elles sont déclenchées à la suite d'événements ou de fonctionnements insatisfaisants. Elles ont pour objectif d'analyser les causes des dysfonctionnements, de s'assurer de la bonne application des textes législatifs et réglementaires par les services et de vérifier le respect des normes fixées par la collectivité parisienne, en particulier dans les domaines organisationnel et financier. Elles doivent aussi conduire à des préconisations relatives à l'organisation du service.

### Les enquêtes administratives :

Les enquêtes administratives sont des contrôles qui ont avant tout pour but d'établir des faits relatifs à des dysfonctionnements individuels ou collectifs, de rechercher les éventuelles responsabilités et de proposer des mesures correctives. Faisant appel à des témoignages et à la recherche de preuves, elles trouvent leur application essentiellement en matière disciplinaire.

### Les missions d'appui :

L'Inspection générale réalise également des missions d'appui, en apportant sa contribution à des groupes de travail ou à des projets de l'administration parisienne.



## La programmation des missions

### Les missions programmées :

La Maire de Paris est seule habilitée à saisir l'Inspection générale. Elle arrête chaque année son programme de travail, sous la forme d'une liste de missions susceptibles d'être conduites sur une année compte tenu des ressources humaines mobilisables.

À cet effet, lui sont transmises à l'automne :

- les propositions de la direction de l'Inspection générale,
- les demandes du Secrétariat général et des directions, qui tiennent compte des travaux d'analyse des risques que réalise régulièrement l'administration parisienne, et le cas échéant de risques identifiés lors des précédentes missions de l'Inspection générale ou de la Chambre régionale des comptes,
- les propositions des adjoint(e)s à la Maire ainsi que celles des groupes politiques du Conseil de Paris.

Ce programme est diffusé au Secrétariat général et aux directeurs et directrices des services de la Ville.

Il peut comporter des missions récurrentes, par exemple pour l'audit régulier des délégations de service public ou des grandes associations. Il peut également comporter des missions dont la réalisation s'étalera sur plusieurs années, par exemple pour l'audit des différentes entités d'un même réseau (musées, caisses des écoles, conservatoires...).

### Les saisines ponctuelles :

La Maire de Paris peut ajouter à ce programme des saisines ponctuelles, qui sont prises en compte en priorité.

## Le dispositif de relecture des rapports

Les questions de collégialité, de relecture et de sécurisation des rapports constituent des sujets de réflexion permanents pour les corps d'inspection et de contrôle.

L'Inspection générale s'est donc dotée d'un dispositif de relecture croisée des rapports. Expérimenté en 2021, ce dispositif a été généralisé à partir de l'année 2022.

En début de mission, deux relecteurs sont nommés par le directeur parmi les inspecteurs et inspecteurs généraux. Leur rôle étant, au-delà des échanges informels qui peuvent avoir lieu tout au long de la mission, d'intervenir lors de la rédaction de la note de cadrage et de la

rédaction du rapport provisoire. Cette pratique permet d'améliorer encore la qualité des travaux de l'Inspection générale.

A compter de l'année 2023 une étape de relecture supplémentaire est actée au moment de l'élaboration du plan détaillé.

## La procédure contradictoire

La procédure contradictoire offre une garantie de justesse des appréciations portées par les rapporteurs. Elle favorise la transparence des travaux accomplis. Elle est un des éléments essentiels du suivi des recommandations qui sont faites par les rapporteurs.

Cette procédure commence en amont de la rédaction du rapport provisoire, dans le cadre du dialogue qui s'établit avec les responsables des entités auditées tout au long de la mission et en particulier lorsque celle-ci arrive à son terme et que les premières conclusions peuvent être tirées.

Avant l'envoi du rapport provisoire, une restitution orale des principaux constats et des conclusions est systématiquement effectuée.

Le rapport provisoire est ensuite adressé aux directeurs et directrices de la Ville concernés et/ou aux responsables des organismes audités. Dès ce stade, l'Inspection générale partage avec les entités auditées les constats et les recommandations et recueille leurs réactions de façon à ce qu'un plan d'action soit élaboré.

Les destinataires disposent d'un mois pour faire part de leurs observations.

Le rapport provisoire, auquel sont intégrées les réponses reçues, devient alors définitif.

## Les publications des rapports

Les publications sur le site Internet de la Ville de Paris concernent les rapports d'audit, d'étude et d'évaluation ainsi que les rapports de synthèse des missions donnant lieu à la production de plusieurs monographies.

Les modalités de publication des rapports de l'Inspection sont précisées par la délibération 2014-IGV-1001.

La mise en ligne des rapports intervient au plus tard six mois après leur diffusion administrative, sous réserve des dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, qui rend non communicables :

- les documents préalables à une décision administrative encore en cours d'élaboration (réforme, projet ou réorganisation, passation de contrat...);

- les documents portant une appréciation sur une personne physique facilement identifiable ou faisant apparaître le comportement d'une personne, dès lors que la divulgation de ce comportement pourrait lui porter préjudice ;
- les documents susceptibles de porter atteinte à la sécurité publique ou aux secrets protégés par la loi et ceux dont la communication porterait atteinte au déroulement des procédures engagées devant les juridictions, ou d'opérations préliminaires à de telles procédures.

Dans les rapports mis en ligne, les mentions non communicables ainsi que les noms propres sont nécessairement occultés. Il en est de même des informations concernant d'autres organismes ou collectivités publics ou privés transmises à titre confidentiel dans le cadre d'une démarche comparative.

Les rapports de l'Inspection générale sont disponibles en téléchargement sur [www.paris.fr](http://www.paris.fr).

## Le suivi des recommandations

La commission de suivi des recommandations, présidée par la Secrétaire générale, a vocation à intégrer la démarche de maîtrise des risques de la collectivité parisienne et est chargée de vérifier que les recommandations de l'Inspection générale sont prises en compte ; à cet effet elle se réunit a minima une fois par an pour examiner les suites données aux rapports qui ont été remis à la Maire de Paris et diffusés aux services depuis plus de six mois (délibération 2014-IG-1001 du 16 juin 2014).

La présentation des recommandations de l'Inspection générale par classement thématique, selon un calendrier et les interlocuteurs chargés de la mise en œuvre, préfigure le plan d'action que les services ont à élaborer et mettre en œuvre.

Sont examinés les rapports remis à la Maire de Paris et diffusés aux services depuis plus de six mois, de façon à laisser le temps aux directions de mettre en place leur plan d'action.

Le suivi des rapports est assuré non pas globalement sur le rapport mais par recommandation afin de garantir un suivi qualitatif.

Pour chaque recommandation examinée au sein des rapports à l'ordre du jour, la commission prend une décision de classement quand sa prise en compte :

- est jugée satisfaisante,
- ou lorsque les risques subsistants sont résiduels, peu significatifs ou assumés,
- ou encore en cas de changement de contexte.

Elle peut également décider une prolongation de suivi pour permettre le réexamen de la recommandation lors d'une commission ultérieure et vérifier sa bonne mise en œuvre pour améliorer l'efficacité de l'action de la Ville.

- Un rapport est donc classé lorsque toutes les recommandations ont été classées.
- Un rapport est prolongé lorsqu'au moins une recommandation est en prolongation de suivi.

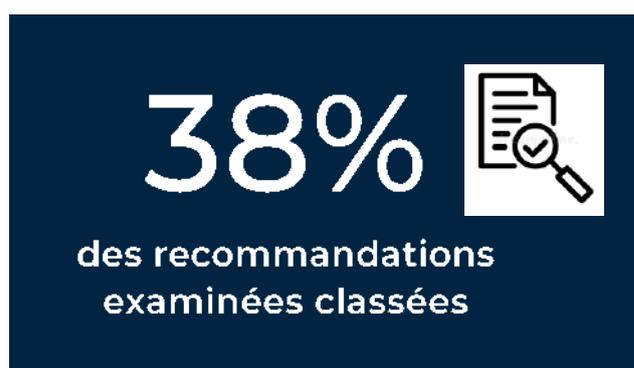
## Une commission de suivi en 2023

Une commission de suivi s'est réunie le 22 juin 2023 pour examiner les suites données aux recommandations de l'Inspection générale : sur 125 recommandations examinées, 47 ont été classées.

14 rapports étaient inscrits à l'ordre du jour :

- 8 rapports en premier examen
- 6 rapports en prolongation de suivi.

Cette commission a pris une décision de classement pour 2 rapports et de prolongation de suivi pour 12 autres rapports.



## Les grandes étapes d'une mission

	<b>PROGRAMMATION ANNUELLE</b>
	CABINET DE LA MAIRE SECRETARIAT GÉNÉRAL DIRECTIONS ÉLUS
	SAISINE PAR LA MAIRE DE PARIS À PARTIR DU PROGRAMME DE TRAVAIL OU SAISINE PONCTUELLE HORS PROGRAMME
<b>1</b>	<b>LANCEMENT DE LA MISSION</b> . attribution de la mission et désignation du chef de mission par le Directeur . réunion de lancement
<b>2</b>	<b>CONSTITUTION D'UNE DOCUMENTATION</b> . par la mission (documentation interne/externe, benchmark ...) . fournie par les services
<b>3</b>	<b>NOTE DE CADRAGE</b> - précisions sur le champ de la mission, sur son objet et ses enjeux, sur la méthodologie envisagée, les interlocuteurs à auditionner, le calendrier prévisionnel
<b>4</b>	<b>CONTRÔLE ET ÉVALUATION</b> . entretiens donnant lieu à des comptes rendus . administration de questionnaire . observations directes sur le terrain . analyse des documents collectés
<b>5</b>	<b>RÉDACTION DU RAPPORT</b> . analyse et synthèse, rédaction collective par l'équipe de mission . restitution orale des principaux constats . pistes de recommandations aux audités
<b>6</b>	<b>REMISE DU RAPPORT PROVISOIRE – PROCÉDURE CONTRADICTOIRE</b> . transmission du rapport provisoire aux responsables des entités auditées
<b>7</b>	<b>RÉCEPTION DES RÉPONSES DES ENTITÉS AUDITÉES au rapport provisoire</b> Prise en compte des éléments contenus dans ces réponses pour rédiger la version définitive du rapport
<b>8</b>	<b>DIFFUSION INTERNE DU RAPPORT DÉFINITIF</b> Mise en ligne du rapport dans les 6 mois sauf exceptions prévues par la délibération
<b>9</b>	<b>PLAN D'ACTION ET SUIVI DES RECOMMANDATIONS</b> . échanges avec les services concernés sur le suivi des recommandations . commission de suivi des recommandations . suites (judiciaires, disciplinaires)
<b>10</b>	<b>ARCHIVAGE DES DOSSIERS</b> . valeur probante . valeur historique

## L'Inspection générale monte en compétences et élargit son champ d'interventions

Avec, d'une part, l'entrée en vigueur début 2023 d'un nouveau régime de responsabilité financière des agents publics lequel à la fois renforce cette responsabilité pour les cadres dirigeants et allège celle-ci dans certaines conditions pour leurs collaborateurs, et d'autre part, la certification des comptes qui vise à améliorer la fiabilité des comptes de la collectivité parisienne et des processus permettant de les établir, les missions de l'Inspection générale vont s'élargir afin de sécuriser les risques auxquels la collectivité et ses cadres dirigeants se trouvent confrontés.

Dans ce cadre, l'Inspection générale va développer un nouveau pôle de compétence, à savoir l'audit interne dont l'objectif sera d'évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance de ceux-ci en vue d'améliorer l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques de la Ville de Paris. Partie intégrante du dispositif de contrôle interne, l'audit interne constitue le troisième niveau de contrôle et sera déployé progressivement pour les risques métiers des directions, les risques transversaux, les risques comptables et financiers, les risques d'atteinte à la déontologie et plus largement l'ensemble des questions de conformité.

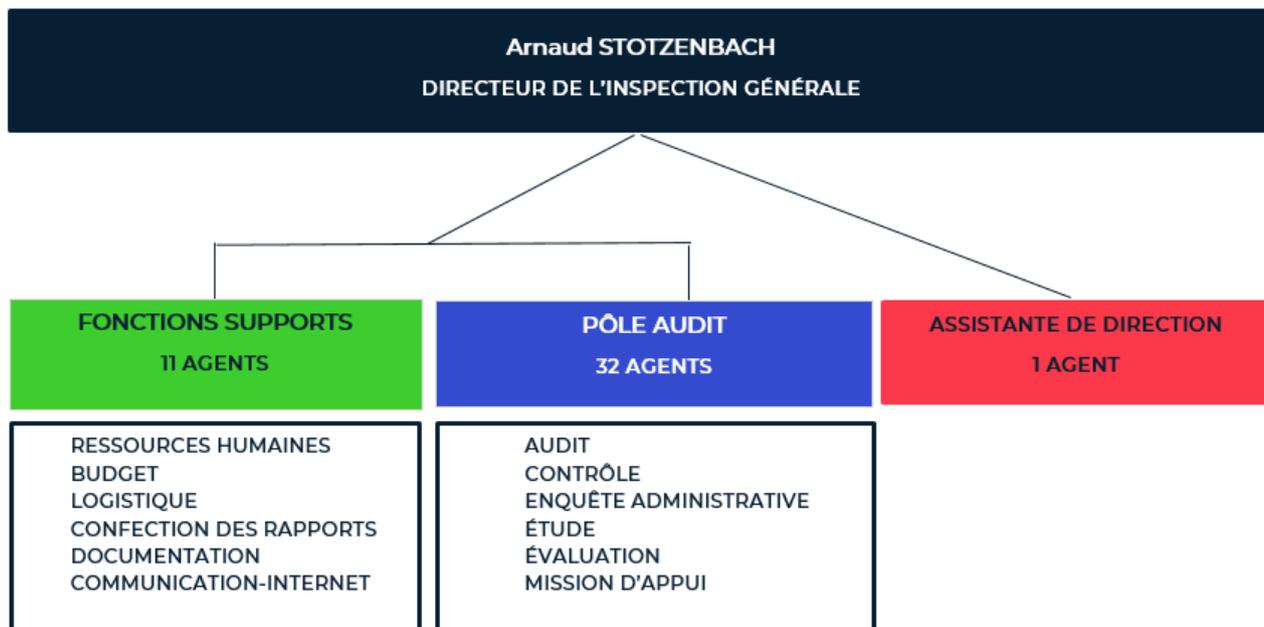
Afin de préparer la mise en place de cette nouvelle compétence, une formation en matière de maîtrise des risques et de contrôle interne a été organisée au printemps 2023 à destination de l'ensemble des membres du service de réalisation des missions.



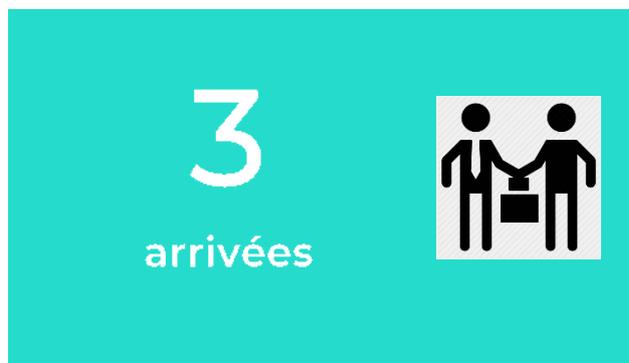
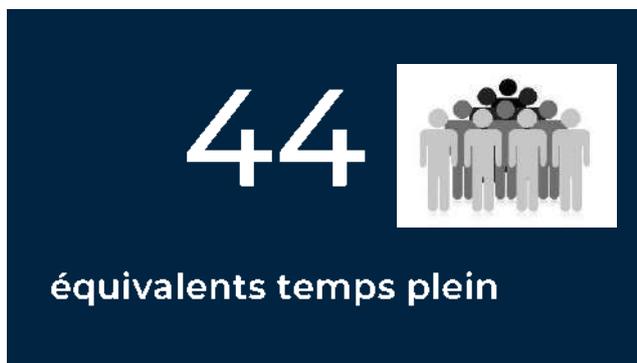
Inspection générale, 2022

# L'INSPECTION GÉNÉRALE AU 31 DÉCEMBRE 2023

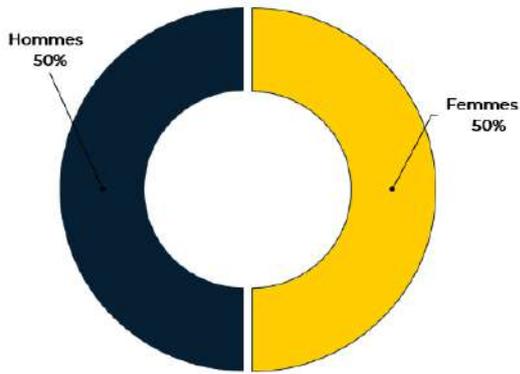
## L'organisation de l'Inspection générale



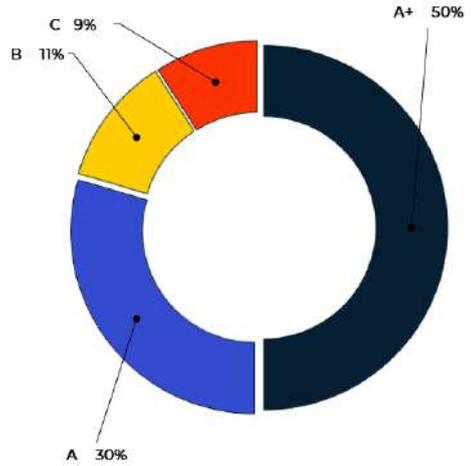
### Les effectifs



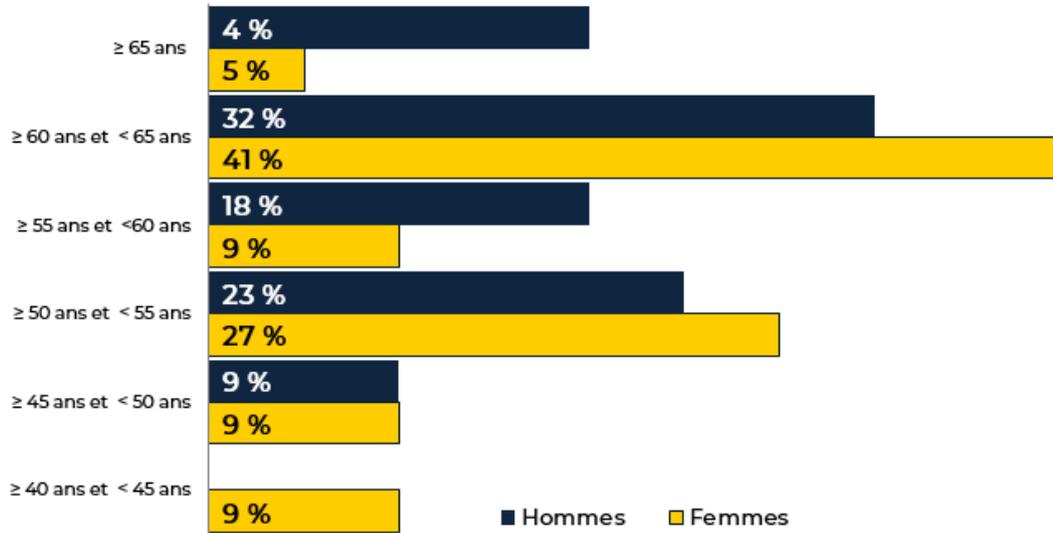
**Répartition hommes femmes :**



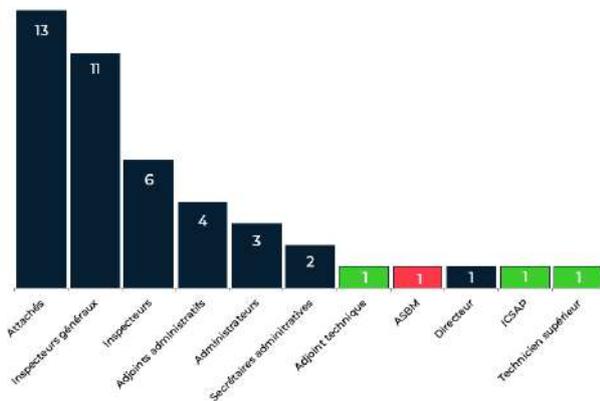
**Effectifs par catégories :**



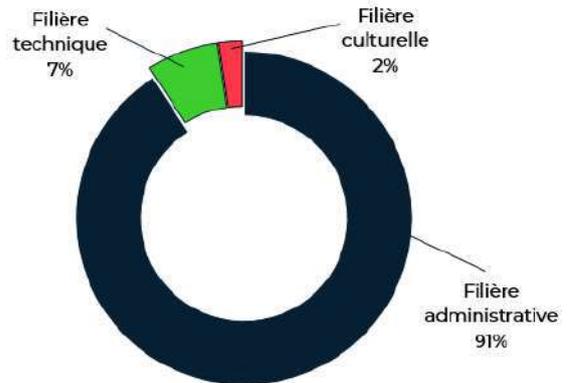
**Pyramide des âges :**



**Effectifs par corps :**



**Effectifs par filières :**



## La formation

146



jours de formation  
dispensés

7



agents formateur

3,5



jours de formation en  
moyenne par agent

L'offre de formation de l'Inspection générale est organisée autour des compétences professionnelles nécessaires aux agents.

Ainsi, l'Inspection générale s'emploie à proposer, dès la prise de fonctions de ses agents, des formations socles liées au métier de l'audit (méthodologie de conduite d'une mission d'audit, détection et prévention des fraudes, management d'une équipe d'auditeurs, comptabilité).

Par ailleurs, pour répondre aux besoins de formation exprimés par les agents au plan de formation ou au fil de l'eau, en 2023, 146 actions ont été suivies dans des domaines variés tels que le contrôle et l'audit, l'informatique, les ressources humaines, les finances, le droit, la prévention, l'hygiène et la sécurité, la documentation et l'archivage.

Pour monter ces actions, l'Inspection générale s'appuie sur l'offre du catalogue de formations de la DRH. Elle a également eu recours à des prestataires extérieurs pour organiser des formations spécifiques et des formations en interne.

Enfin, quelques agents ont suivi des formations inter-entreprises de façon à enrichir leurs connaissances et pratiques professionnelles au contact d'agents d'autres collectivités locales ou entreprises.

## Le pôle Audit

Pour réaliser ses missions, l'Inspection générale s'appuie en 2023, sur une équipe de 32 auditeurs. Le collège d'audit rassemble des profils hautement qualifiés et diversifiés : expérience de responsabilités opérationnelles importantes au sein de la collectivité parisienne ou d'autres administrations, qualifications en comptabilité publique et privée, ingénieurs, experts juridiques issus de la magistrature de l'ordre judiciaire ou de tribunal administratif.

Les parcours diversifiés des inspecteurs et des auditeurs permettent à l'Inspection générale de s'appuyer sur une connaissance fine de l'ensemble des directions de la Ville mais aussi d'autres administrations (administration centrale de l'État, autres collectivités territoriales) et même du secteur privé.

Le Directeur affecte les missions aux membres de l'Inspection générale. Chaque équipe est constituée d'auditeurs ayant des profils complémentaires au regard de leurs expériences professionnelles et de leur domaine d'expertise. Chaque mission est placée sous l'autorité fonctionnelle d'un.e chef.fe de mission.



## Le Secrétariat de la Direction et les Fonctions supports

**Le Secrétariat** assiste le Directeur dans les relations externes et internes de l'Inspection générale.

### **La fonction ressources humaines – budget :**

Elle est chargée de l'ensemble des questions relatives à la gestion des ressources humaines, notamment des fonctions d'unité de gestion directe (UGD) et de correspondant formation, en relation avec la Direction des ressources humaines.

Elle prépare et suit l'exécution du budget de fonctionnement et d'investissement du service en relation avec la Direction des finances et des achats.

### **La fonction confection des rapports et appui logistique :**

Elle assiste les auditeurs et auditrices dans la composition et l'édition des rapports et assure leur diffusion. Elle est la garante de la conformité du rapport avec la charte graphique de l'Inspection générale.

Elle est responsable de la constitution et de la tenue des dossiers administratifs des missions et du classement des versions papier et électronique des rapports, ainsi que de l'enregistrement des informations correspondantes dans l'outil informatique de suivi des missions et des rapports.

### **La fonction communication – documentation - Internet :**

Elle assiste les auditeurs dans leurs recherches documentaires et assure un support documentaire aux missions. À cet effet, elle enrichit et actualise le fonds documentaire de l'Inspection générale (revues spécialisées, presse, monographies). Elle réalise une veille et une diffusion sélective de l'information aux auditeurs.

Elle assiste la direction dans les fonctions de communication interne et externe. À ce titre, elle est le correspondant de la Direction de la communication de la Ville. Elle anime et actualise la page de l'Inspection générale sur [www.paris.fr](http://www.paris.fr), ainsi que l'espace Intraparis de l'Inspection générale. Elle alimente TICO, le portail collaboratif destiné au partage des connaissances et au travail collaboratif interne.

Avec les responsables de mission, elle prépare et met en ligne les rapports communicables sur [www.paris.fr](http://www.paris.fr). Elle prépare et communique les rapports à des tiers conformément aux

dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, aux recommandations de la CNIL et à la délibération 2014 IG 1001.

Enfin, elle procède à l'archivage des dossiers des missions avec les chefs de mission et l'unité confection des rapports et appui logistique. Elle réalise les versements aux archives départementales (valeur probante et intérêt historique).

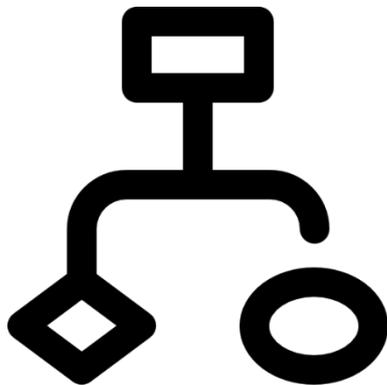
**La fonction logistique et informatique :**

Elle met en œuvre la politique d'équipement informatique en relation avec la Direction des systèmes d'information et du numérique.

Elle participe à la maintenance des installations techniques des postes de travail et à l'accompagnement dans l'utilisation des outils informatiques par les agents.

Elle assure la logistique (opérations de manutention, coordination des intervenants extérieurs pour les travaux, maintenance, contrôle technique) et sera en charge des projets de déménagements et installations dans de nouveaux locaux prévus en 2024 puis 2026.

Elle établit les plans de prévention des risques et participe à la sécurité incendie en liaison avec le pc sécurité et la DSIN.



## LA PARTICIPATION DE L'INSPECTION GÉNÉRALE À DIFFÉRENTS RÉSEAUX PROFESSIONNELS



### La Conférence des inspecteurs et auditeurs territoriaux (CIAT) :

Ce réseau de professionnels des métiers de l'audit, de la gestion des risques et de l'inspection au service des collectivités territoriales comprend un peu plus d'une centaine de membres qui exercent une fonction dans le domaine de l'audit interne, du management des risques, de l'inspection (réalisation d'études et d'enquêtes administratives..), de la conformité (suivi du RGPD, fonctions de déontologie..), du contrôle interne et/ou du contrôle de gestion, de l'évaluation des politiques publiques.

La CIAT est un lieu de dialogue entre ces métiers qui concourent à une gestion exemplaire et transparente des collectivités territoriales en charge de politiques très variées.

Au-delà des échanges réguliers qui se tiennent en cours d'année, une rencontre annuelle est organisée. C'est une occasion privilégiée d'échanges entre professionnels sur des thématiques récurrentes et certains sujets d'une actualité particulière.

### 14ème édition des journées de la CIAT Saint-Ouen, 23-24 novembre 2023



CIAT, 2023

Cette édition s'est tenue au siège de la Région Ile-de-France sur le thème **L'audit interne et le contrôle interne dans les collectivités : de l'émergence à la maturité.**



CIAT, 2023

Près de 200 professionnels et experts des métiers de l'audit, de la gestion des risques et du contrôle en poste en provenance des régions, départements, communes et intercommunalités ont participé à ces journées.

Les partenaires de la CIAT étaient présents : l'AFA (Agence française anticorruption), l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne), le SNDGCT (Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales), Transparency International, la Cour des Comptes, l'AFIGESE (Réseau des financiers, gestionnaires, évaluateurs, managers des collectivités territoriales).

Cette édition a permis les témoignages de personnalités sur des sujets marquants d'actualité comme le nouveau régime de responsabilité financière des gestionnaires publics, ou l'apport du contrôle interne à la certification des comptes.

Ces rencontres annuelles sont aussi un lieu de partages et d'échanges de pratiques professionnelles. Les tables rondes, séances plénières et ateliers se sont tenus au cours de ces deux journées sur des sujets tels que : le répertoire commun des risques, l'audit par type

de collectivité (commune, département, et région), l'articulation entre cartographie des risques et revue de processus, les chemins croisés entre l'évaluation des politiques publiques et l'audit, le suivi des recommandations émises par les auditeurs internes et externes, l'incidence de la certification des comptes sur le contrôle interne et l'audit interne, l'accès aux données et au data mining, le retour d'expériences de collectivités victimes de cyber attaques.

Ces ateliers étaient animés par des membres de la CIAT et ont été l'occasion de restituer le travail des nombreux chantiers menés durant l'année.

Une inspectrice de l'Inspection générale de la Ville de Paris a animé l'atelier **L'enquête interne consécutive au signalement d'un fait portant atteinte à la déontologie : une enquête administrative comme les autres ?**



#### **La Société française de l'évaluation (SFE) :**

Fondée en 1999, la Société Française de l'Évaluation (SFE) a pour vocation de contribuer au développement de l'évaluation et de promouvoir son utilisation dans les organisations publiques et privées.

Son activité porte principalement sur l'évaluation des politiques publiques en France. Association à but non lucratif et apolitique, la SFE œuvre pour l'amélioration de l'action publique et souhaite être un lieu de débats, de capitalisation et de formation ouvert à tous. Animée par un réseau de bénévoles elle rassemble des professionnels, chercheurs, agents de la fonction publique et consultants et propose des espaces d'échanges, de réflexion et de productions dans le cadre de groupes de travail thématiques, de réseaux et de clubs régionaux. Les travaux de recherche donnent lieu à des publications.

Elle propose également des formations et, en association avec d'autres partenaires, des journées d'études, des colloques et des séminaires. Les clubs régionaux, ouverts à toute personne intéressée organisent des rencontres et des conférences. Ils peuvent mettre en place des partenariats avec des acteurs locaux. La SFE a défini les principes spécifiques de l'Évaluation dans une Charte adoptée en 2006 qui constitue une référence pour les acteurs intervenant dans ce domaine.

L'Inspection générale est représentée au Conseil d'administration de la SFE depuis 2016.

Depuis 2021, la présidence de la SFE est assurée par une inspectrice générale de la Ville de Paris.

### **Rendez-vous de l'évaluation, SFE (Société française de l'évaluation), en partenariat avec le Conseil économique, social et environnemental (CESE) Paris, 30 novembre 2023**

À travers ce « Rendez-vous de l'évaluation », auquel participe un membre de l'Inspection générale, la SFE et le CESE souhaitent consacrer une journée aux évolutions des pratiques et de la façon d'envisager l'action publique et son évaluation.

**Le thème retenu pour ce rendez-vous annuel de l'évaluation était Améliorer la qualité de l'action publique : comment mieux associer le citoyen à l'élaboration et à l'évaluation des politiques publiques ?**



CESE, 2023



CESE, 2023



**L'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI) :**

L'IFACI rassemble plus de 6000 professionnels de l'audit et du contrôle interne et, plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques. Interlocuteur privilégié des pouvoirs publics, des organisations professionnelles, des institutions réglementées et des régulateurs, l'IFACI participe activement à l'évolution des professions de l'audit et du contrôle interne par le partage des meilleures pratiques et la professionnalisation des acteurs et des organisations. **L'Inspection générale collabore aux travaux du groupe Collectivités territoriales, unité de recherche au sein de l'IFACI, qui élabore des référentiels d'audit et de contrôle interne et des guides de bonnes pratiques.**



**Réseau des financiers, gestionnaires, évaluateurs, managers des collectivités territoriales :**

La Ville de Paris est membre de l'AFIGESE, association qui réunit les professionnels des finances publiques locales, de la gestion publique locale et de l'évaluation des politiques publiques, et plus largement du management public territorial.

**27èmes Assises de l'AFIGESE, Troyes, du 27 au 29 septembre 2023**

Les traditionnelles Assises nationales, qui se sont tenues en 2023 à Troyes, et auxquelles ont participé l'Inspection générale, ont permis d'aborder différents thèmes : la montée des incertitudes, la situation financière des collectivités territoriales, la transition écologique, les finances « vertes ».



## L'ACTIVITÉ DE L'INSPECTION GÉNÉRALE EN 2023

### CHIFFRES-CLÉS 2023

27



missions lancées

44



missions actives

33



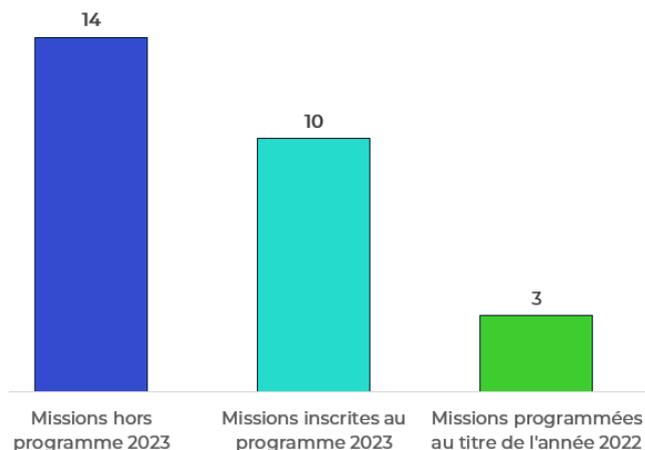
rapports rendus  
(définitifs et provisoires)

52%



des missions lancées sont  
des saisines hors programme

## 27 MISSIONS LANCÉES



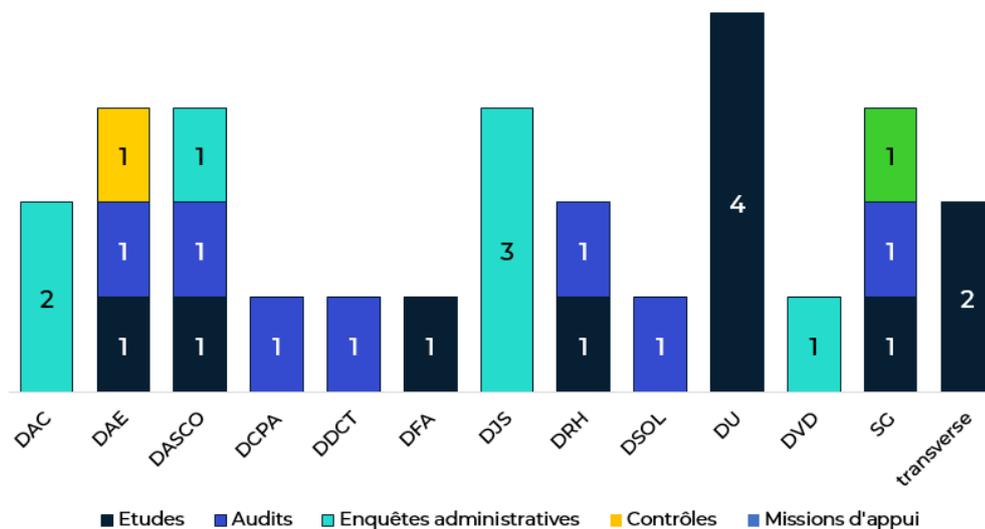
### 27 missions ont été lancées :

- 10 missions étaient inscrites au programme annuel 2023 de l'Inspection générale ;
- par ailleurs, 14 missions (dont 7 enquêtes administratives) étaient des saisines ponctuelles ;
- 3 missions ont été lancées au titre du programme de l'année 2022.

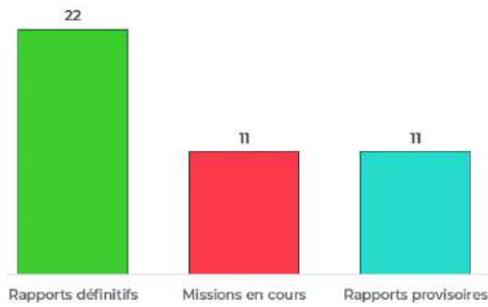
### Sur les 27 missions lancées :

- 11 études,
- 7 audits,
- 7 enquêtes administratives,
- 1 contrôle,
- 1 mission d'appui.

### Répartition des missions lancées par direction suivant le type de mission :



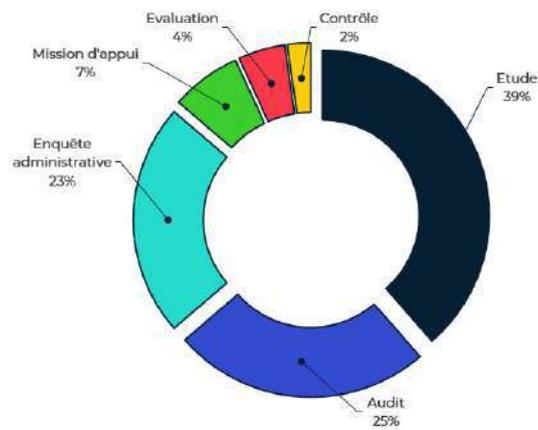
## 44 MISSIONS ACTIVES



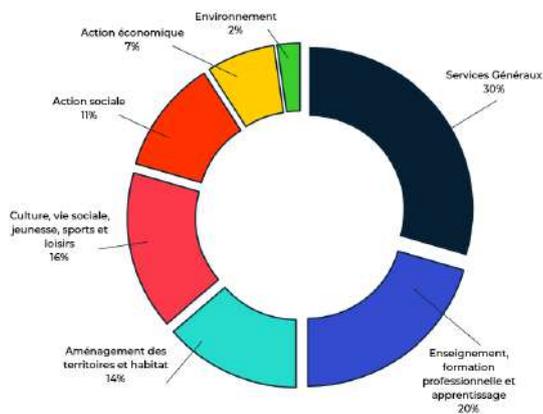
### Sur 44 missions actives :

- 22 ont abouti à un rapport définitif ;
- 11 ont abouti à un rapport provisoire ;
- 11 missions étaient en cours au 31 décembre 2023.

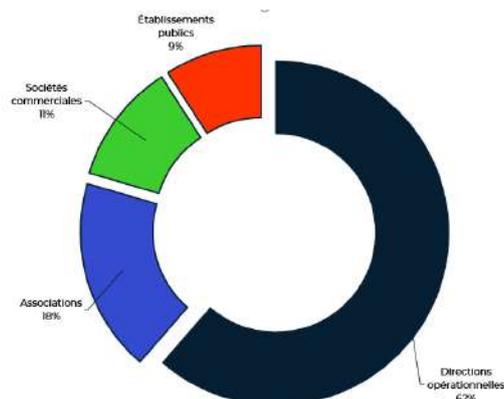
### Typologie des missions actives :



### Missions actives par fonctions budgétaires :



### Missions actives par entités auditées :

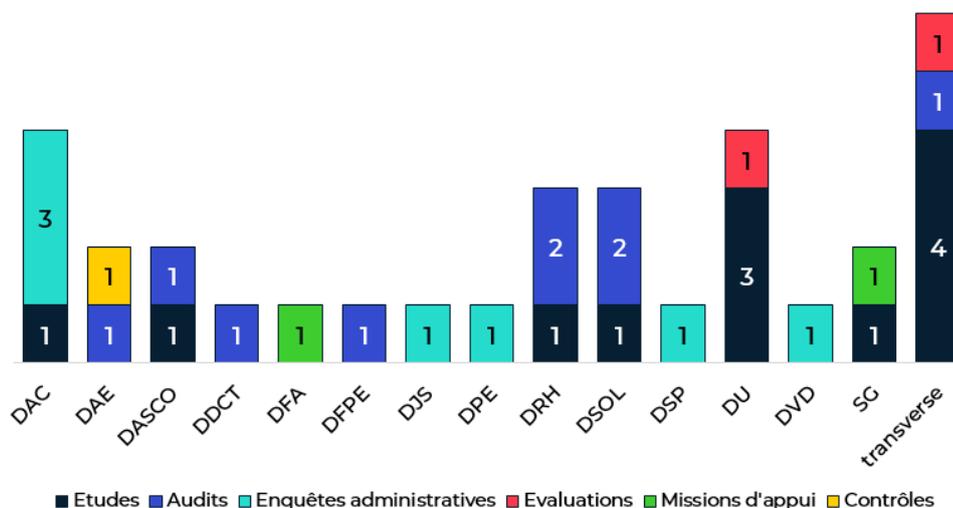


### 33 RAPPORTS QUI TÉMOIGNENT D'UN LARGE CHAMP D'ACTIVITÉS

**Parmi les 33 rapports (définitifs et provisoires) rendus en 2023 :**

- 12 études,
- 9 audits,
- 7 enquêtes administratives,
- 2 évaluations,
- 2 missions d'appui,
- 1 contrôle.

**Répartition des rapports rendus par direction suivant le type de mission :**



## DES EXEMPLES DE RAPPORTS

### Action sociale



#### Audit de l'Association Enfant Présent

Créée en 1987, l'association Enfant Présent est spécialisée dans le secteur de la prévention précoce des vulnérabilités que peuvent rencontrer les jeunes enfants (0-3 ans).

Ses missions se structurent autour d'un accueil modulable dans des crèches collectives et familiales d'une part et de dispositifs relevant de l'aide sociale à l'enfance d'autre part.

Si l'utilité de son intervention est reconnue par ses partenaires (Ville de Paris et CAF), l'association est confrontée à une fragilité financière, liée à des coûts de fonctionnement plus élevés que ceux des autres structures d'accueil plus classiques ou de protection de l'enfance en raison de sa singularité, et à des ressources dont l'évolution tend à se ralentir, notamment en raison d'une activité en décroissance.

Le rapport formule donc des recommandations à l'intention de l'association et de ses directions de tutelle visant à développer les activités d'Enfant Présent autour des besoins tels qu'ils s'expriment aujourd'hui, à faire appel à des sources de financement complémentaires et à renforcer la structuration de son fonctionnement interne.

### Culture Vie sociale Jeunesse Sports et loisirs



#### Mission d'évaluation de l'organisation de la politique jeunesse

Par un investissement soutenu et continu en direction des publics jeunes, la politique jeunesse constitue une priorité municipale

réaffirmée et amplifiée dans le cadre de la récente crise sanitaire et par l'ouverture en septembre 2021 de Quartier Jeunes, équipement emblématique dédié à ces publics.

Le présent rapport vise à évaluer l'organisation globale de la politique jeunesse parisienne.

- Il rend compte dans une première partie de la transversalité et de l'ancrage territorial d'une politique publique multi-acteurs mettant en œuvre plus de 130 dispositifs en direction des jeunes parisiens de 16 à 25/30 ans ;

- il interroge, dans une seconde partie, l'offre parisienne au regard des besoins et attentes exprimées par les jeunes. Dans cette perspective, il analyse leur accès à l'offre dans les principaux domaines conditionnant leur accès à autonomie : logement, santé, emploi, culture et loisirs, accès aux droits et parcours de vie, engagement citoyen.

- La troisième partie traite du rôle et positionnement de l'actuelle Direction de la jeunesse et des sports et questionne le chef de file jeunesse ; elle esquisse des perspectives d'évolution de l'organisation centrale et territoriale de cette direction, en réponse aux enjeux de lisibilité, de transversalité, de proximité et d'adaptabilité de la politique jeunesse.

#### La politique de la Ville de Paris en matière d'accès au droit

Chargée par la Maire de Paris d'évaluer la politique municipale en faveur de l'accès au droit, l'Inspection générale a étudié les effets, notamment en termes de fréquentation, des dispositifs mis en place par la Ville (permanences d'avocats du Barreau de Paris en mairies d'arrondissement, relais d'accès au droit, points d'accès au droit, etc.) et recensé l'ensemble des crédits consacrés par la collectivité parisienne à cette politique publique (contribution au Conseil départemental de l'accès au droit, subventions aux associations intervenant dans ce domaine, financement des dispositifs, mises à disposition de locaux au profit de partenaires extérieurs, etc.).

Sur cette base, le rapport note que si la Ville de Paris consacre des moyens croissants en faveur de l'accès au droit, ce qui lui permet de toucher un large public, des marges de progrès existent en matière de lisibilité et de visibilité.

Le rapport formule donc une vingtaine de recommandations destinées à améliorer cette visibilité, à assurer une meilleure connaissance des publics accueillis et à renforcer la portée globale de cette politique.

## **Le Fonds d'art contemporain – Paris collections**

Au cours de cette mission l'Inspection générale a audité l'organisation et le pilotage des dépôts des œuvres du Fonds d'Art Contemporain – Paris collections (FAC), tant auprès de la Ville que des autres institutions dépositaires.

Le rapport souligne notamment que les collections du FAC ont été constituées dès le début du XIX<sup>ème</sup> siècle et que la vocation du Fonds a pu évoluer au cours des années. Ce « poids de l'histoire » et les évolutions, sur le plan administratif, qu'a pu connaître le Fonds, ont notamment contribué à une dispersion des œuvres qui présente un risque en termes de pertes. Si plusieurs actions ont été engagées, parmi lesquelles un pointage des œuvres, l'inventaire reste toutefois incomplet.

Dans ces conditions, le rapport préconise la mise en place d'une nouvelle dynamique de gestion de la collection, à partir de la mise en œuvre de trois chantiers prioritaires : le récolement des 1300 œuvres déposées au sein de la Ville, la normalisation progressive des dépôts extérieurs, la réorganisation du système d'information de la collection.

Les recommandations détaillent les mesures à prendre pour mener à bien ces trois chantiers. Il est notamment préconisé de constituer une équipe dédiée qui rendrait régulièrement compte de ses actions auprès d'un comité de pilotage, dépendant de la Direction des Affaires culturelles, et d'un comité scientifique, dont la présidence serait confiée à une personnalité reconnue au plan international en matière d'art moderne et contemporain et qui comprendrait des conservateurs et des historiens d'art.

cours ont été transformées, au cours de la période estivale. À la rentrée 2022/2023, Paris compte 636 écoles et 114 collèges publics.

Les deux premières années, les cours réalisées poursuivent avant tout l'objectif de création d'îlot de fraîcheur, issu de la stratégie de résilience de Paris adoptée en 2017. Les revêtements clairs, minéraux et drainants, prédominent, ils sont complétés par des actions de végétalisation et la création de point(s) d'eau dans la cour. Fin 2019, un voyage d'études en Belgique vient souligner l'importance de viser un autre objectif : la cour de récréation doit d'abord être un espace attractif et inclusif au service du bien-être des enfants, favorisant de multiples usages, non genrés, comportant des espaces riches en biodiversité qui permettent de (re)connecter les enfants avec la nature.

La co-conception est un élément majeur du projet oasis. Largement développée par le CAUE de Paris, elle tend aujourd'hui à devenir systématique, à l'initiative des services et des mairies d'arrondissement.

L'entretien des végétaux et plus généralement des espaces naturels d'une cour oasis est également un enjeu fort pour la réussite du projet, car la cour oasis est un espace vivant, à la différence des cours « bitumées ». Alors qu'ils se sont mobilisés sur les phases de conception et de travaux, les services n'ont que rarement anticipé la phase d'exploitation, dont la réussite repose essentiellement sur la motivation des équipes pédagogiques.

Dans la perspective de la montée en puissance du programme de cours oasis, la mission formule différentes recommandations. Celles-ci portent principalement sur un renforcement du pilotage central, qui organiserait des moments d'échanges techniques et stratégiques entre les différents acteurs, dont les mairies d'arrondissement, la mise en place de critères partagés éclairant les choix de priorisation, une meilleure lisibilité de la programmation budgétaire, la fixation de coûts plafonds en fonction du niveau d'intervention envisagé.

La mission préconise de veiller à la cohérence d'ensemble du projet parisien de cours oasis, en définissant des objectifs, notamment quantitatifs, en termes de végétalisation et surfaces naturelles, et en instaurant des règles d'aménagement partagées.

Enfin, la réussite du projet oasis repose non seulement sur la qualité des aménagements mis en place mais aussi sur leur durabilité. Par conséquent, le bon entretien de la cour, espace vivant soumis à une forte pression des enfants,

## **Environnement**



### **Mission d'étude sur les cours "Oasis" de la Ville de Paris**

La mission d'étude sur le programme de cours oasis réalisé dans des écoles primaires et collèges parisiens s'est déroulée de juin à novembre 2022. Près d'une centaine de cours ont bénéficié d'un tel aménagement entre 2018, année de l'expérimentation de la démarche sur trois cours, et 2022, année durant laquelle 28

doit être précisément anticipé en termes d'organisation (qui fait quoi) et de financement.



### **Audit sur les locaux sociaux**

La diversité des métiers exercés par les agents de la Ville, le grand nombre de lieux où ils les exercent, disséminés sur l'ensemble du territoire parisien, ainsi que leur hétérogénéité complexifie la gestion des locaux sociaux, qui peuvent être définis comme les locaux dédiés aux vestiaires, douches, sanitaires et lieux de pause et de restauration des agents.

Contribuant à la qualité de vie au travail, l'amélioration de ces locaux est un enjeu fort pour la municipalité.

Le rapport de l'Inspection générale, rappelle la réglementation du code du travail applicable. Il dresse un état des lieux caractérisé par une connaissance imparfaite de ce parc important et hétérogène ainsi que des crédits qui y sont consacrés, en raison de l'imbrication de la plupart de ces locaux dans les équipements de la Ville, qui en rend l'individualisation très difficile.

Le rapport propose des axes d'actions susceptibles de renforcer la qualité de ces locaux, de garantir leur conformité réglementaire et d'optimiser leur implantation géographique. Il réinterroge aussi les modalités de pilotage de ce sujet.

### **Étude de la mutualisation des salles de réunion**

La mission confiée à l'Inspection générale consiste à dresser un état des lieux de la situation actuelle de l'offre de salles de réunion de la Ville de Paris et de leurs gestions respectives, dans la perspective d'en optimiser l'usage, en facilitant une mutualisation.

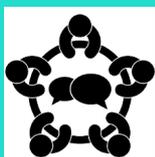
L'harmonisation des identifiants et des données est une priorité. Les systèmes de réservation sont à améliorer dans une première étape, à partir des systèmes et moyens existants.

Une seconde étape d'amélioration des fonctionnalités, plus ambitieuse, faciliterait la réservation et la densification de l'usage des salles. Toutefois, les incidences fortes de ce changement seraient à évaluer sur les plans financier, humain et calendaire. D'autres besoins seraient alors à considérer, relatifs à la connaissance fine de l'usage des locaux, en synergie avec le plan de transformation numérique du SI bâtimentaire.

## LA PRÉSIDENTE DES CONSEILS DE DISCIPLINE

Depuis 2017, l'Inspection générale apporte son appui à la Direction des Ressources Humaines en assurant la présidence de conseils de discipline.

62



présidences

(soit une hausse de 51% par rapport à 2022)

Deux inspecteurs généraux ont assuré ces présidences concernant 43 agents et ayant conduit à la réunion de 62 séances compte tenu des reports pour diverses raisons (absence de quorum, demande de report de l'agent ou de son représentant, etc.).

Au total, ce sont donc a minima 60 journées de travail si l'on considère, outre la présidence, le temps de préparation de ces instances.

Sur ces 43 dossiers disciplinaires traités, les sanctions prononcées l'ont été à l'unanimité ou à la majorité, à 9 exceptions pour lesquelles les dossiers ont été soumis à la décision de la Secrétaire générale.

43



dossiers disciplinaires  
traités

Au-delà de l'amélioration du délai de traitement des dossiers qu'il permet, cet appui est non seulement apprécié par l'administration, qui bénéficie de la solide expérience professionnelle et de la rigueur des inspecteurs généraux, mais aussi par ces derniers, pour qui cette activité est un moyen d'améliorer encore leur niveau de connaissance de certaines problématiques qui peuvent se poser au quotidien dans les directions.

En 2023, les conseils de discipline ont commencé à se tenir en avril en raison de la mise en place en début d'année des commissions mixtes paritaires suite aux élections professionnelles de décembre 2022.



---

## ANNEXES

---

### DÉLIBÉRATION 2014 IG 1001. DÉFINITION DES MISSIONS ET CONDITIONS D'INTERVENTION DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE PARIS

Délibération affichée à l'Hôtel de Ville et  
transmise au représentant de l'État

le 20 juin 2014

**CONSEIL DE PARIS  
Conseil Municipal  
Extrait du registre des délibérations**

-----

**Séance des 16 et 17 juin 2014**

**2014 IG 1001** Définition des missions et conditions d'intervention de l'Inspection générale de la Ville de Paris.

**M. Emmanuel GREGOIRE, rapporteur.**

-----

**Le Conseil de Paris, siégeant en formation de  
Conseil Municipal,**

Vu le code général des collectivités territoriales, et notamment les articles L 2121-29 et suivants et l'article 2122-18 ;

Vu le projet de délibération en date du 3 juin 2014, par lequel Mme la Maire de Paris, Présidente du Conseil de Paris siégeant en formation de Conseil Municipal, lui propose d'approuver la nouvelle définition des missions et conditions d'intervention de l'Inspection Générale de la Ville de Paris ;

Sur le rapport de M. Emmanuel GREGOIRE, au nom de la 2<sup>ème</sup> Commission,

Délibère :

Sont approuvées les missions et conditions d'intervention de l'Inspection Générale de la Ville de Paris fixées par l'annexe jointe à la présente délibération.

# DÉLIBÉRATION 2014 IG 1001 G. DÉFINITION DES MISSIONS ET CONDITIONS D'INTERVENTION DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE PARIS

Délibération affichée à l'Hôtel de Ville  
et transmise au représentant de l'État  
le 20 juin 2014

## CONSEIL DE PARIS

Conseil Général  
Extrait du registre des délibérations

-----  
Séance des 16 et 17 juin 2014

2014 IG 1001G Définition des missions et conditions d'intervention de l'Inspection générale de la Ville de Paris.

M. Emmanuel GREGOIRE, rapporteur.

-----  
Le Conseil de Paris, siégeant en formation de  
Conseil Général,

Vu le code général des collectivités territoriales, et notamment l'article L 3211-1 ;

Vu le projet de délibération en date du 3 juin 2014, par lequel Mme la Maire de Paris, Présidente du Conseil de Paris siégeant en formation de Conseil Général, lui propose d'approuver la nouvelle définition des missions et conditions d'intervention de l'Inspection Générale de la Ville de Paris ;

Sur le rapport de M. Emmanuel GREGOIRE, au nom de la 2<sup>ème</sup> Commission,

Délibère :

Sont approuvées les missions et conditions d'intervention de l'Inspection Générale de la Ville de Paris fixées par l'annexe jointe à la présente délibération.

# MISSIONS ET CONDITIONS D'INTERVENTION DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE PARIS (ANNEXE AUX DÉLIBÉRATIONS 2014 IG 1001 ET 2014 IG 1001 G)

## CHAMP D'INTERVENTION ET TYPOLOGIE DES MISSIONS

Afin de garantir son indépendance vis-à-vis des services et organismes audités ou contrôlés, l'Inspection générale est placée sous l'autorité directe de la Maire de Paris, présidente du Conseil de Paris. Elle rend compte régulièrement de ses travaux au Conseil de Paris.

Elle est dirigée par un(e) directeur(trice) général(e) qui organise et coordonne les activités du service, répartit les missions entre ses membres et assure la diffusion des rapports.

L'Inspection est compétente à l'égard de l'ensemble des directions et services de la Ville et du département de Paris (services centraux, services territoriaux et services des mairies d'arrondissement), ainsi que de leurs établissements publics. Elle peut également intervenir auprès des sociétés et des organismes divers liés à la Ville ou du département de Paris par des rapports institutionnels, conventionnels ou financiers, en particulier les sociétés d'économie mixte, sociétés publiques locales, associations subventionnées, délégataires de service public.

L'Inspection intervient sous forme de missions ponctuelles et ciblées, selon la typologie suivante :

- **Les missions d'audit** ont pour objectif d'aider la collectivité à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, les processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Elles vérifient que les risques liés aux processus mis en œuvre sont identifiés et que des dispositifs de contrôle interne adéquats sont mis en œuvre. Elles donnent lieu à un diagnostic et doivent permettre de proposer des améliorations en vue d'un plan d'action à construire par l'entité auditée. Elles ont pour objet l'évaluation des systèmes et non des personnes.

Ainsi, l'activité d'audit interne vise à s'assurer de :

- La réalisation des objectifs de la collectivité ; l'identification et la gestion appropriées des risques associés ;
  - L'application correcte des lois, décrets, arrêtés, instructions et procédures internes ;
  - La protection et la sauvegarde du patrimoine de la collectivité et de ses opérateurs ou mis à leur disposition ;
  - L'intégrité, la fiabilité, le caractère exhaustif et la traçabilité des informations financières et opérationnelles produites ;
  - La bonne gestion des ressources humaines ;
  - L'efficacité et la bonne utilisation des ressources matérielles ;
  - Le respect des règles éthiques et déontologiques.
- **Les missions d'évaluation des politiques publiques locales** consistent à comparer les résultats d'une politique aux résultats prévus ou escomptés, compte tenu des moyens et des ressources mis en œuvre. Elles ont un objet plus large que les audits, en s'attachant à mesurer, décrire et analyser une politique, notamment en termes de satisfaction des usagers et d'impacts socio-économiques.
  - **Les missions d'étude** portent sur l'examen détaillé d'une question ou d'un projet pour en déterminer les caractéristiques, les causes et les origines et en tirer les enseignements possibles. Une étude peut notamment permettre de répondre à une demande d'analyse, d'expertise, de réflexion et de proposition sur un sujet transversal commun à plusieurs directions de la Ville.
  - **Les missions de contrôle** sont déclenchées à la suite d'événements ou de fonctionnements insatisfaisants. Elles ont pour objectif d'analyser les causes des dysfonctionnements, de s'assurer de la bonne application des textes législatifs et réglementaires par les services, et de vérifier le respect des normes fixées par la collectivité parisienne, en particulier dans les domaines organisationnel et financier. Elles doivent aussi conduire à des préconisations

relatives à l'organisation du service.

- **Les enquêtes administratives** sont des contrôles qui ont avant tout pour but d'établir des faits relatifs à des dysfonctionnements individuels ou collectifs et de rechercher les responsabilités. Faisant appel à des témoignages et à la recherche de preuves, elles trouvent leur application essentiellement en matière disciplinaire.

L'Inspection générale peut également réaliser des **missions d'appui**, par exemple en apportant sa contribution à des groupes de travail ou à des projets de l'administration parisienne. Ces missions d'appui doivent demeurer exceptionnelles.

Il appartient à la Direction de l'Inspection générale de donner un de ces six intitulés à la mission qui lui est confiée par la Maire, en fonction du profil de cette mission.

## PROGRAMMATION ET SUIVI DES TRAVAUX

### **Le programme de travail de l'Inspection**

La Maire de Paris arrête chaque année le programme de travail de l'Inspection générale, sous la forme d'une liste de missions susceptibles d'être conduites sur une année compte tenu des ressources mobilisables. A cet effet, lui sont transmises en septembre :

- les propositions de la direction de l'inspection.

La liste des missions proposées tient compte des demandes du secrétariat général, des travaux d'analyse des risques que réalise régulièrement l'administration parisienne, et le cas échéant de risques identifiés lors de précédentes missions de l'Inspection générale ou de la Chambre régionale des comptes ; y est jointe une estimation des ressources qui y seraient affectées.

- les propositions des adjoints ainsi que celles des groupes du Conseil de Paris.

La Maire de Paris peut ajouter à ce programme des saisines ponctuelles, qui sont prises en compte en priorité.

### **Le suivi des recommandations**

Un comité de suivi ayant vocation à intégrer la démarche de maîtrise des risques de la collectivité parisienne, présidé par le secrétaire général, est chargé de vérifier que les recommandations de l'Inspection générale sont prises en compte ; à cet effet il se réunit deux fois par an pour examiner les suites données à ses rapports.

### **La diffusion et la publication des rapports**

La Maire de Paris valide la liste des destinataires des rapports définitifs, dans le cadre de leur diffusion administrative, ainsi que celle des rapports à mettre en ligne sur paris.fr.

Les rapports issus des missions proposées par les groupes peuvent faire l'objet d'une présentation, à leur demande.

Les rapports d'audit, d'étude et d'évaluation ont vocation à être publiés sur le site paris.fr, de même que les rapports de synthèse des missions donnant lieu à la production de plusieurs monographies. Leur mise en ligne est réalisée au plus tard six mois après leur diffusion administrative, sous réserve des exceptions à l'obligation de communication à des tiers fixées par la loi du 17 juillet 1978 modifiée, notamment dans les hypothèses suivantes :

- Les documents préalables à une décision administrative encore en cours d'élaboration;
- Les documents portant une appréciation sur une personne physique facilement identifiable ou faisant apparaître le comportement d'une personne, dès lors que la divulgation de ce comportement pourrait lui porter préjudice ;
- Les documents susceptibles de porter atteinte à la sécurité publique ou aux secrets protégés par la loi et ceux dont la communication porterait atteinte au déroulement des procédures engagées devant les juridictions, ou d'opérations préliminaires à de telles procédures.

Dans les rapports mis en ligne, les mentions non communicables ainsi que les noms propres sont occultés. Il en est de même des informations relatives à d'autres organismes ou collectivités publics ou privés lorsqu'elles ont été transmises à titre confidentiel dans le cadre d'une démarche comparative.

La publication des rapports produits conjointement par l'Inspection générale de la Ville de Paris et une autre inspection générale ou service d'audit est subordonnée à l'accord de l'autorité compétente.

La mise en ligne des rapports de l'Inspection générale est interrompue pendant la période précédant les élections municipales, à compter du premier jour du troisième mois précédant le mois au cours duquel il doit être procédé à des élections, dans les mêmes conditions que pour les rapports de la Chambre régionale des Comptes (article L. 241-11 du code des juridictions financières).

### **Le rapport annuel d'activité**

L'Inspection générale produit chaque année un rapport d'activité qui fait l'objet d'une présentation et d'un débat au Conseil de Paris ; il est publié sur le site paris.fr.

## **CONDUITE DES MISSIONS ET DÉONTOLOGIE**

### **La réalisation des missions**

La conduite des missions de l'Inspection générale exige indépendance de jugement et liberté de propositions.

Au démarrage de chaque mission, la direction de l'Inspection générale en informe par écrit le responsable de l'entité concernée, ainsi que le secrétariat général et le cas échéant les directions concernées, en précisant l'objet de la mission et la composition de l'équipe.

Le chef de mission construit une méthodologie adaptée à l'objet et au contexte de la mission et organise la tenue d'un dossier de travail permettant de retracer les travaux réalisés et d'étayer les constats par des éléments probants. La supervision des missions relève du directeur de l'Inspection ou d'un inspecteur général qu'il désigne.

À l'issue des travaux une restitution orale est systématiquement effectuée auprès de l'entité faisant l'objet de la mission ; elle porte sur les principales constatations et conclusions de la mission ; elle doit permettre aux membres de la mission de tenir compte, dans leurs appréciations, de faits ou de réactions qui leur paraissent fondés.

La mission se conclut par un premier rapport dénommé « rapport provisoire » qui est transmis aux directeurs des services de la Ville et aux responsables des organismes concernés, dans le cadre d'une procédure contradictoire écrite. Les destinataires des rapports provisoires disposent d'un délai d'un mois pour faire connaître leurs observations tant sur les constats que sur les recommandations, et proposer le cas échéant des mesures alternatives. Un délai plus court peut être décidé par la direction de l'Inspection.

Les réponses reçues au terme de la procédure contradictoire sont jointes au rapport définitif.

Il ne peut être dérogé à cette procédure que pour les missions d'étude ou d'évaluation, ou lorsqu'une procédure judiciaire ou disciplinaire est engagée. Des adaptations peuvent y être apportées lorsque la mission est conduite conjointement avec un autre service ayant compétence en matière d'audit ou de contrôle au sein de l'État ou d'une autre collectivité territoriale.

### **Les pouvoirs d'investigation**

Tous les personnels de la Ville doivent apporter une collaboration pleine et entière aux membres de l'Inspection générale. Ceux-ci doivent avoir libre accès, dans les services, aux documents, pièces et fichiers de toutes natures qui ont un lien avec l'objet de leur mission. Ils peuvent s'entretenir avec tout membre du personnel, quel que soit son statut, son grade ou sa fonction, et assister à des réunions.

Cette collaboration suppose notamment :

- La communication spontanée des éléments utiles à l'appréhension de l'objet de la mission, et s'il y a lieu des évolutions importantes intervenant en cours de mission ;
- La mise à disposition des moyens nécessaires à la mission ;
- Le respect des délais dans la réponse aux interrogations des auditeurs et dans la communication des pièces demandées ;

- Le respect du délai de réponse au rapport provisoire ;
- La fourniture, dans le cadre du suivi des recommandations, des informations actualisées sur les décisions prises et l'état d'avancement des actions engagées.

Les directeurs doivent donner toute facilité aux fonctionnaires qui seraient appelés temporairement, à titre d'expert, par l'Inspection générale.

### **La déontologie**

Les membres de l'Inspection générale ne peuvent ni exercer une autorité, ni accomplir des tâches opérationnelles pour l'organisation qu'ils audient ou contrôlent. Ils ne peuvent être affectés à une mission d'audit ou de contrôle portant sur une activité dont ils ont eu la responsabilité au cours des trois années précédentes.

Les membres de l'Inspection générale respectent les règles déontologiques qui s'appliquent à tout agent public et le guide de déontologie professionnelle des agents de la collectivité parisienne. Ils sont notamment tenus au strict respect des règles applicables aux fonctionnaires et aux agents contractuels en matière de liberté d'expression et de cumul d'activités :

- respect du secret professionnel, de l'obligation de discrétion professionnelle, et du devoir de réserve ;
- limitations à l'exercice d'activités accessoires, dans les conditions prévues par l'article 25 de la loi du 13 juillet 1983.

Compte tenu de leurs fonctions et des pouvoirs d'investigation dont ils disposent, ils doivent faire preuve d'une vigilance particulière pour le respect des règles déontologiques relevant des normes professionnelles de l'audit interne, et en particulier :

- pour prévenir tout conflit d'intérêt, faire connaître au directeur(trice) tout risque d'interférence, même du seul point de vue des apparences, entre un projet de mission et des responsabilités professionnelles antérieures ou des activités et liens familiaux, relationnels ou patrimoniaux,
- faire preuve d'intégrité, d'indépendance de jugement, et de neutralité dans l'exécution de leur mission,
- respecter l'obligation absolue de discrétion et le caractère confidentiel des informations qu'ils sont amenés à analyser, et assurer la sécurité des documents en leur possession,
- observer une conduite courtoise et respectueuse des personnes entendues comme des tâches qu'elles assurent, et proscrire toute rédaction agressive, ironique ou ambiguë,
- faire preuve d'objectivité et de professionnalisme, et notamment collecter et évaluer tous les éléments pertinents, vérifier les informations obtenues en entretien et les recouper,
- entretenir et développer leurs compétences, et pallier une éventuelle absence de compétence de l'équipe de mission sur un aspect spécifique en faisant appel aux conseils d'un collègue ou en s'adjoignant un expert extérieur.





INSPECTION GÉNÉRALE DE LA  
VILLE DE PARIS  
RAPPORT D'ACTIVITÉ 2023

Ce vingt-deuxième rapport d'activité de l'Inspection générale couvre la période du 1er janvier au 31 décembre 2023.

Il dresse un panorama de la composition et des activités de l'Inspection générale. Il fait le point sur certaines évolutions en cours au sein de l'Inspection générale.

Ce rapport permet de disposer d'une information rapide et synthétique sur l'Inspection générale.

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA  
VILLE DE PARIS

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2023

Présentation au Conseil de Paris: séance  
d'octobre 2024

Communication 2024 IG 1