

E H E S P

Ecole des hautes études
en santé publique

**Inspecteur de l'action sanitaire et
sociale**

Promotion : **2006-2008**

Date du Jury : **12 et 13 mars 2008**

**La professionnalisation de l'inspection,
dans le cadre des Missions régionales
et interdépartementales d'inspection-
contrôle-évaluation**

Alexandre ISRAELIAN

Remerciements

J'exprime toute ma reconnaissance à Mme Danielle NAGEOTTE, responsable de la MRIICE de l'Île de France, et à M. Bernard GUILLOU, responsable de la MRIICE de Bretagne, pour leur aide précieuse.

Je remercie Mme Catherine GRUX, responsable de la MRIICE de Bourgogne, et Christian WERNERT, responsable de la MRIICE de Franche-Comté, de m'avoir associé à leurs travaux et réflexions.

Merci également à toutes les personnes qui m'ont accompagné dans la réalisation de ce mémoire.

Sommaire

Introduction	1
1 Les MRIICE ont favorisé le développement de l'ICE et sa professionnalisation	7
1.1 L'organisation et les fonctions des MRIICE	7
1.1.1 L'organisation des MRIICE varie selon les régions	7
1.1.2 Une augmentation globale des effectifs contrastée selon les MRIICE	8
1.2 Les activités des MRIICE sont homogènes au niveau national	10
1.2.1 Les deux tiers de leur activité se concentrent sur trois missions principales	10
1.2.2 Un partage identique de l'activité entre le sanitaire et le médico-social	13
1.3 Le collège des MRIICE a revalorisé les fonctions d'inspection	14
1.3.1 Le niveau global des inspections a augmenté	15
1.3.2 Les MRIICE jouent un rôle de coordinateur des missions d'inspection	16
1.3.3 Les difficultés rencontrées lors des inspections	16
1.3.4 Les partenariats avec les autres corps d'inspection restent limités	17
1.4 Les MRIICE ont favorisé le développement de la méthodologie d'inspection	18
1.4.1 Les MRIICE sont reconnues pour leur appui méthodologique	18
1.4.2 La production méthodologique nécessite le pilotage de la MAFI	20
1.4.3 La MRIICE identifiée en tant que référent d'inspection	21
1.5 Le cadrage local et national participe à la revalorisation de l'inspection	23
1.5.1 Les MRIICE reprennent les objectifs des DNO	23
1.5.2 L'inspection considérée comme l'une des priorités dans les DNO	24
1.5.3 La MAFI a favorisé une réflexion au sein des MRIICE sur les pratiques de l'inspection	26
2 Les limites du fonctionnement et de l'activité des MRIICE	29
2.1 Malgré une amélioration du caractère interdépartemental de l'inspection, les MRIICE souffrent d'un manque de légitimité	29
2.1.1 Une difficile animation des correspondants départementaux des MRIICE	29
A) L'organisation et les fonctions des réseaux de correspondants départementaux	29
B) Les difficultés à impliquer les acteurs locaux	30
C) Une remise en question des modalités de fonctionnement interdépartementales	31
2.1.2 Les CTRI pilotent les MRIICE de façon inégale	32
A) Ils contribuent à forger la légitimité des MRIICE	32
B) Les CTRI s'investissent insuffisamment dans leurs fonctions de pilotage de l'ICE	33
2.1.3 Les fonctions d'inspection sont moins valorisées par rapport aux fonctions d'opérateur	35

2.2	Le travail de programmation des MRIICE varie régionalement	36
2.2.1	Le PRIICE et le bilan sont insuffisamment harmonisés à l'échelle nationale.....	36
A)	Le contenu du PRIICE varie selon les régions	36
B)	Des bilans à géométrie variable et les objectifs de l'harmonisation de la programmation.....	37
2.2.2	Les programmes des ARH sont insuffisamment pris en compte dans les PRIICE.....	38
A)	Un positionnement des MRIICE variable à l'égard des ARH.....	38
B)	Les difficultés de coopération rencontrées.....	39
2.3	Les fonctions d'ICE sont confrontées à de nouveaux enjeux.....	40
2.3.1	Le contexte social appelle une évolution des fonctions d'ICE.....	40
2.3.2	Les MRIICE n'ont pas investi les missions d'évaluation.....	40
2.3.3	La déconnexion entre l'ICE et la formation	41
3	<i>Développer une vision stratégique de l'ICE dans la nouvelle architecture des services déconcentrés.....</i>	43
3.1	Inscrire les fonctions de l'ICE dans une logique de performance	43
3.1.1	Mieux appréhender le poids de l'inspection dans l'activité des services	43
3.1.2	Evaluer davantage les services déconcentrés sur les performances de l'ICE.....	44
3.2	Finaliser la mise en place des systèmes d'information destinés à l'ICE	45
3.2.1	Le programme SIRCE participe à la logique de performance.....	46
3.2.2	Les systèmes d'information répondent aux besoins de mutualisation de l'information.....	46
3.3	Renforcer le caractère interdépartemental de l'ICE	47
3.3.1	Rendre opérationnelles les fonctions de correspondant.....	48
3.3.2	Décliner davantage les orientations locales dans le PRIICE	48
3.4	Professionaliser davantage l'ICE avec la mise en place de nouveaux services dédiés plus importants et au champ de compétence élargi.....	49
3.4.1	Renforcer la professionnalisation des Inspecteurs de l'action sanitaire et sociale.....	50
3.4.2	Vers un accroissement du champ de compétence	51
3.4.3	Deux scénarii de positionnement et de restructuration des MRIICE.....	52
	<i>Conclusion.....</i>	55
	<i>Bibliographie</i>	57
	<i>Liste des annexes</i>	63

Liste des sigles utilisés

- ARH** : Agence Régionale de l'Hospitalisation
- CAR** : Comité de l'Administration Régionale
- CASF** : Code de l'Action Sociale et des Familles
- CHRS** : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
- CODIR** : Comité de Direction
- COG** : Convention d'Objectifs et de Gestion
- COMEX** : Commission Exécutive
- CRAM** : Caisse Régionale d'Assurance Maladie
- CSP** : Code de la Santé Publique
- CTRI** : Comité Technique Régional et Interdépartemental
- CVL** : Centre de Vacances et de Loisirs
- DAGPB** : Direction de l'Administration Générale, du Personnel et du Budget
- DDASS** : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
- DDCCRF** : Direction Départementale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes
- DGAS** : Direction Générale de l'Action Sociale
- DGCCRF** : Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes
- DNO** : Directive Nationale d'Orientation
- DRASS** : Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales
- DRSM** : Direction Régionale du Service Médical
- DDTEFP** : Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
- EHPAD** : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes
- EHESP** : Ecole des Hautes en Santé Publique
- ENSP** : Ecole Nationale de la Santé Publique
- ETP** : Equivalent temps plein
- IASS** : Inspecteur de l'Action Sanitaire et Sociale
- ICE**: inspection, contrôle et évaluation
- IES** : Ingénieur d'Etudes Sanitaires
- IGAS** : Inspection Générale des Affaires Sociales
- IGS** : Ingénieur du Génie Sanitaire
- IHC** : Inspecteur hors classe
- IME** : Institut Médico Educatif
- IPASS** : Inspecteur Principal de l'Action sanitaire et sociale
- IRP** : Inspection Régionale de la Pharmacie
- MAFI** : Mission d'Appui aux Fonctions d'Inspection

MDICE : Mission Départementale d'Inspection, de Contrôle et d'Evaluation

MISP : Médecin Inspecteur de Santé Publique

MRIICE : Mission Régionale et Interdépartementale d'Inspection-Contrôle-Evaluation

PACA : Provence Alpes Côte d'Azur

PHISP : Pharmacien Inspecteur de Santé Publique

PRIICE : Programme Régional et Interdépartemental d'Inspection, Contrôle et Évaluation

RIME : Répertoire interministériel des métiers de l'Etat

SDSI : Schéma directeur du système d'information

SIRCE : Suivi interdépartemental et régional des contrôles et évaluations

TG : Trésorerie Générale

Introduction

Traditionnellement dévolues à l'Etat, les fonctions d'inspection et de contrôle connaissent depuis quelques années un renouvellement qui procède des démarches de modernisation de l'action publique. En intervenant de moins en moins comme opérateur dans de nombreux secteurs du champ sanitaire et social, l'Etat s'inscrit dans un processus qui vise à recentrer ses missions sur ses fonctions régaliennes. Désormais, il se réserve deux missions : la création des normes juridiques d'une part, le contrôle des opérateurs et de la mise en œuvre des politiques publiques ainsi que leur évaluation, d'autre part.

Néanmoins, pendant longtemps, les fonctions d'inspections et de contrôle n'ont pas été une priorité pour les ministères intervenant dans le champ sanitaire et social. Bien au contraire, la conception de politique, la planification, l'allocation de moyens, le suivi de ces politiques et le contrôle à priori des opérateurs ont monopolisé la majeure partie de l'action des services déconcentrés de l'action sanitaire et sociale.

Les rapports de l'Inspection Générale des Affaires Sociales rédigés par Antoine Catinchi en 1995¹, par Gérard Vincent et Nathalie Destais en 1997², concluent que la fonction d'inspection a nettement reculé dans l'activité des services déconcentrés au cours des vingt dernières années. Ils démontrent également l'existence d'un besoin social et renouvelé d'inspection dans le secteur sanitaire et, plus encore dans le secteur médico-social. En effet, au-delà des fonctions de gestionnaire, les pouvoirs publics déconcentrés doivent garantir l'égalité de traitement des citoyens, mais également la qualité et la sécurité des prises en charge opérées par les opérateurs sanitaires et médico-sociaux. De plus, ils doivent être en capacité de démontrer l'efficacité, la pertinence de leurs politiques et de leurs actions. L'inspection, le contrôle et l'évaluation constituent les moyens de cette politique et la ressource symbolique au service de la légitimation de l'action étatique, plus particulièrement de ses corps de fonctionnaires à l'instar des Inspecteurs de l'action sanitaire et sociale.

Outre leur utilité sociale, les fonctions d'ICE fournissent à l'Etat des modalités d'intervention spécifiques, adaptées et complémentaires, à l'action publique traditionnelle.

¹ CATINCHI A. ; *Rapport sur la fonction d'inspection en services déconcentrés* ; Inspection Générale des Affaires Sociales ; Paris ; n°95004 ; janvier 1995 ; 33 pages.

² DESTAIS N., VINCENT G. ; *Renforcement des fonctions de premier degré dans le domaine sanitaire et social* ; Inspection Générale des Affaires Sociales ; Paris ; n°97088 ; septembre 1997 ; 177 pages.

Elles permettent soit de répondre à des situations de crise, soit de les prévenir et, enfin, de mesurer les effets des actions et des politiques mises en oeuvre.

L'actualisation des fonctions d'inspection de premier degré trouve son origine en 1997 et prévoit l'instauration d'un plan régional de contrôle de sécurité sanitaire. Mais la véritable impulsion destinée à revitaliser l'inspection viendra d'une note d'orientation du ministère de 1999 portant sur la stratégie et la méthodologie de renforcement des missions d'inspection déconcentrées³. Elle prévoit la création auprès de l'IGAS de la mission d'animation des fonctions d'inspection appelée à favoriser le développement de l'ICE au sein des services déconcentrés, et la commission de programmation destinée à proposer au ministère les thèmes d'inspection à retenir dans la directive nationale d'objectifs définie chaque année. Parallèlement, elle instaure au niveau régional les missions régionales et interdépartementales d'inspection-contrôle-évaluation. Encadrées par la MAFI, elles relayent localement les orientations définies à l'échelle nationale en matière d'inspection et de contrôle, tout en apportant une expertise adaptée aux enjeux régionaux⁴. Depuis son arrivée à maturité en 2002, avec la mise en place de la majorité des MRIICE, le dispositif régional a semble-t-il renforcé les pratiques de l'inspection et du contrôle. Ainsi, leur apport en matière méthodologique et programmatique aurait localement contribué à la valorisation de ces fonctions.

Par conséquent, huit années après leur création, mon interrogation principale était de savoir dans quelle mesure, les MRIICE ont permis de professionnaliser, de valoriser les fonctions ICE dans les services déconcentrés et de voir si leur action a été freinée, voire obérée, par des difficultés.

Cette problématique s'appuie sur un ensemble d'hypothèses destinées à appréhender l'efficacité et le fonctionnement des MRIICE :

- Quelles sont leurs principales activités?
- Sont-elles parvenues à développer le caractère interdépartemental des fonctions ICE ?
- Quels ont été les progrès réalisés en matière d'appui à l'inspection et dans la production méthodologique d'outils opérationnels destinés aux missions d'inspection ?

³ Note d'orientation DAGPB-IGAS n°99-173 du 18 mars 1999 sur la stratégie et la méthodologie de renforcement des missions d'inspection déconcentrées dans le domaine sanitaire et social ; *Bulletin officiel Solidarité Santé* ; n°99/17.

⁴ Pour une présentation exhaustive de la mise en place du dispositif de renforcement de l'inspection, voir le mémoire de Mabillet F., « *L'interdépartementalité de l'inspection : l'exemple de la MRIICE du Centre* », Mémoire, ENSP, 2005. Il expose les raisons de la création du dispositif national et local et détaille son architecture institutionnelle.

- Sont-elles parvenues à s'imposer auprès des services déconcentrés comme les unités de référence incontournables en matière d'ICE ? Quel positionnement occupent-elles au sein des services et envers les directions ?
- Est ce que les MRIICE constituent des variables d'ajustement et s'inscrivent-elles dans une logique de performance ?
- Dans le cadre de la recomposition institutionnelle actuelle, bénéficient-elles d'une vision stratégique des fonctions d'ICE ?

Ainsi, nous verrons que si les MRIICE ont valorisé les fonctions d'inspection, de contrôle et d'évaluation à travers leur professionnalisation (1^e partie), elles font face à un manque de légitimité dans les services déconcentrés essentiellement lié au fonctionnement interdépartemental et au manque d'harmonisation du travail de programmation régional (2^e partie). Enfin, dans le cadre d'un renouvellement de l'organisation des services, nous évoquerons la nécessité pour les MRIICE de développer une vision stratégique des fonctions d'ICE afin d'aller plus en avant dans la professionnalisation des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale sur ce secteur d'activité appelé à être au cœur des services déconcentrés (3^e partie).

L'intérêt professionnel

En tant que futur inspecteur de l'action sanitaire et sociale, j'ai souhaité m'intéresser à un sujet lié à l'inspection afin d'appréhender la place de cette modalité de l'action publique dans les services déconcentrés. Ces dernières années, l'évolution réglementaire atteste de la volonté de renforcer la professionnalisation des fonctions ICE et d'en faire l'une des principales activités des IASS. A ce titre, l'article R. 1421-3 du CSP prévoit que les inspecteurs assurent en premier lieu des missions « *d'inspection et de contrôle des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux* ». Cependant, les services déconcentrés exercent d'autres missions auxquelles la majorité des moyens sont alloués. L'étude du fonctionnement, de l'activité des MRIICE permet de comprendre si véritablement les pouvoirs publics ont mis l'accent sur ces fonctions, où si cela n'est resté qu'une intention non réalisée dans les faits.

En outre, j'ai entrepris une étude sur les MRIICE car elles constituent les services dédiés à la pratique de l'inspection dont la conception est évolutive au fil du temps. L'analyse des fonctions ICE permet une meilleure compréhension des référentiels d'action publique qui ont cours et qui influent sur ces activités afin d'appréhender ce que sera à l'avenir le métier d'IASS. De surcroît, la refonte organisationnelle actuelle des services déconcentrés va aboutir à une professionnalisation croissante ou non de l'inspection, à

l'instar des corps d'inspection officiant dans d'autres secteurs et conformément à la définition de cette activité dans le Répertoire interministériel des métiers de l'Etat. Derrière cette modification institutionnelle, c'est aussi l'identité du corps des Inspecteurs qui risque d'évoluer et de se transformer.

Ensuite, initier une réflexion sur les MRIICE m'a permis d'appréhender la pratique professionnelle de l'ICE, de comprendre les difficultés et les qualités nécessaires aux IASS pour mener leurs missions, de réfléchir sur les moyens destinés à faire la promotion de ces fonctions envers lesquelles une partie des agents déconcentrés exprime des réticences à les assumer.

Méthodologie

La méthode d'analyse repose essentiellement sur des données qualitatives issues de l'exploitation d'un questionnaire destiné à la réalisation d'un bilan de l'activité et du fonctionnement des MRIICE⁵. Ce questionnaire a été réalisé dans le cadre d'un groupe de travail réunissant les responsables des MRIICE de Bourgogne et de Franche-Comté, ainsi que par moi-même. Il a été communiqué aux vingt-cinq MRIICE et dix-neuf ont répondu à la fin du mois d'août. J'ai réalisé une première exploitation des questionnaires remplis donnant lieu à un document d'une cinquantaine de pages. Suite à cette analyse, les responsables des MRIICE ont repris le document réalisé et ont affiné les résultats pour aboutir à la production d'un rapport envoyé et présenté au collège des MRIICE et à l'IGAS⁶. Le présent mémoire s'inspire du rapport d'exploitation mais également de l'étude affinée⁷.

Parallèlement à l'exploitation des questionnaires, j'ai mené huit entretiens auprès de personnes ayant des activités en rapport avec les MRIICE. J'ai cherché à diversifier les points de vue des acteurs en interrogeant plusieurs responsables de MRIICE, des agents travaillant en lien avec ces services et ayant des relations hiérarchiques différentes.

J'ai complété cette étude par une recherche bibliographique ainsi qu'avec les données que j'ai pu collecter au cours de mon stage au sein de la MRIICE de l'Île de France.

Les réponses obtenues dans le cadre du questionnaire et aux entretiens ont permis de définir des tendances nationales sur l'activité des MRIICE et sur les difficultés qu'elles rencontrent. Pour autant, en tant que futur inspecteur, j'ai pris soin de rédiger ce mémoire

⁵ Annexe 1.

⁶ Annexe 3.

⁷ Afin d'identifier les documents au cours du mémoire, je ferai la différence entre le Rapport d'exploitation préliminaire produit par moi-même, et l'Exploitation du questionnaire relatif au fonctionnement des MRIICE et les pistes d'évolution qui comprend des données affinées.

en m'inspirant, en priorité, des situations locales et contrastées qui révèlent des réalités régionales hétérogènes. J'ai illustré mon propos par des exemples de configurations locales.

Enfin, le présent mémoire n'a pas pour objectif de revenir sur l'analyse sémantique des termes : inspection, contrôle et évaluation. Les définitions retenues pour délimiter ces termes correspondent à celles du *Guide des bonnes pratiques d'inspection ; Inspection par les DRASS et les DDASS*, rédigé par la MAFI pour le compte de l'IGAS en 2002.

1 Les MRIICE ont favorisé le développement de l'ICE et sa professionnalisation

1.1 L'organisation et les fonctions des MRIICE

Afin de mieux appréhender le fonctionnement des MRIICE, il convient de rapporter les fonctions des MRIICE au personnel dédié à ces services et à leur organisation contrastée selon les régions.

1.1.1 L'organisation des MRIICE varie selon les régions

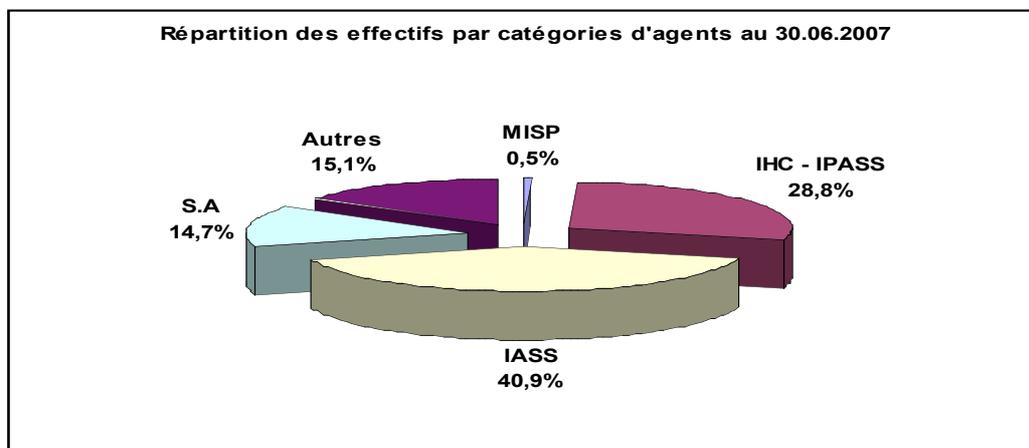
L'ensemble des MRIICE ont été instituées entre 1999 et 2002. Leur organisation est variable d'une région à une autre. Si la note d'orientation n'a pas prévu une organisation uniforme sur l'ensemble du territoire, elles devaient néanmoins être composées d'au moins un cadre A et favoriser l'association des différents corps des services déconcentrés, à l'instar des pharmaciens inspecteurs, des médecins inspecteurs de santé publiques, des ingénieurs sanitaires et des conseillers techniques.

Les MRIICE ont conservé une structure restreinte puisque leur effectif varie de un à cinq équivalents temps plein. Mais depuis 2002, leur configuration moyenne a généralement évolué avec l'adjonction fréquente d'un IASS. Désormais les MRIICE sont composées d'un IPASS ou d'un IHC à temps partiel, assistés d'un IASS et d'un cadre B ou d'un secrétariat. Auparavant, les MRIICE étaient seulement constituées d'un IPASS à temps partiel avec un cadre B ou d'un secrétariat⁸.

Cette structuration moyenne cache cependant des réalités différentes entre les régions puisque certaines MRIICE, à l'instar de la région Rhône Alpes ou Ile de France sont composées d'environ cinq équivalents temps plein. La taille géographique de ces deux régions justifie la présence d'un IPASS, de deux IASS et de deux cadre B ou secrétariats. A l'inverse, la MRIICE du Centre est composée uniquement d'un IHC.

⁸ BARBERYE J., LIGNOT-LELOUP M., PICARD S. ; Enquête sur le fonctionnement et l'activité des missions régionales et interdépartementales d'inspection, contrôle et évaluation (MRIICE) ; Inspection Générale des Affaires Sociales ; Paris ; n°2002114 ; novembre 2002 ; page 5.

D'un point de vue qualitatif, les MRIICE sont majoritairement alimentées par un personnel administratif puisque soixante-dix pour cent d'entre eux sont des agents de niveau cadre A (HC, IPASS et IASS).



Exploitation du questionnaire relatif au fonctionnement des MRIICE et les pistes d'évolution

Par ailleurs, la répartition des effectifs atteste d'une faible pluridisciplinarité : seulement 0,5% du personnel est composé d'agents ayant des compétences médicales ou de pharmacie.

1.1.2 Une augmentation globale des effectifs contrastée selon les MRIICE

Le personnel affecté aux MRIICE reste modeste comparativement à l'ensemble des effectifs des DRASS : elles comptent 43,5 ETP et représentent 1,55% de la masse salariale des DRASS.

Il n'en demeure pas moins que l'effectif total des MRIICE en 2007 a augmenté par rapport à 2005. En valeur, l'effectif de 2005 était de 38.05 ETP pour 19 MRIICE, contre 43.35 aujourd'hui. Par conséquent, le personnel a augmenté de 1.51 fois par rapport à 2005⁹. Dans ce cadre et à des fins épидictiques, si l'on réalise une moyenne nationale des effectifs, il y a 2.28 ETP par MRIICE contre 2 en 2005.

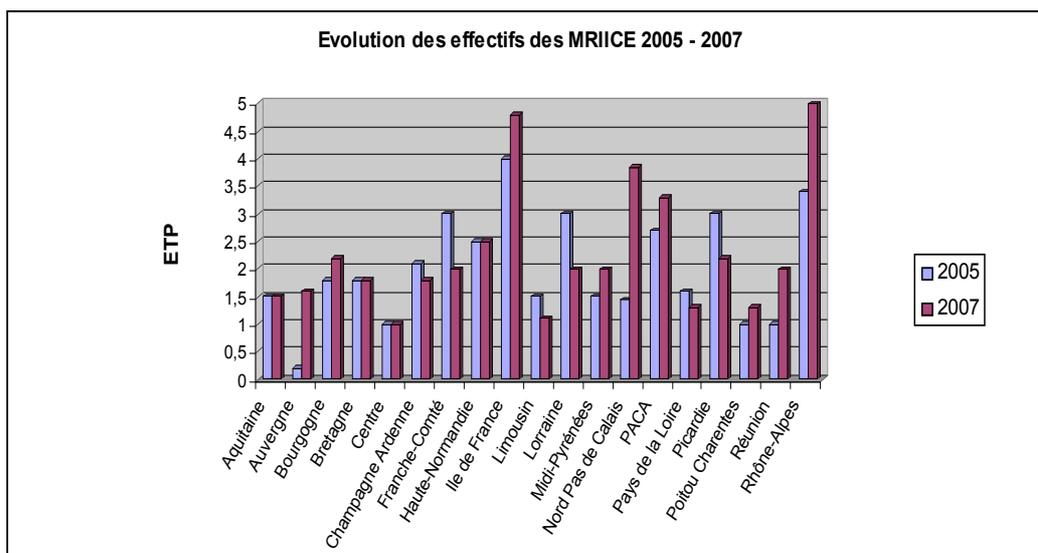
Néanmoins, force est de constater que cette augmentation n'est pas généralisée à l'ensemble des MRIICE. Sur 19 MRIICE, seules neuf d'entre elles ont vu leurs effectifs croître. La plus forte augmentation concerne la MRIICE Auvergne compte tenu de son état embryonnaire en 2005 : elle est passée de 0.2 ETP à 1,6 - soit une variation de plus

⁹ moyenne des taux de variation

de 700%. La MRIICE du Nord Pas de Calais a également connu un renforcement massif de son effectif avec un doublement du nombre de ses agents passant de 1,45 à 3,85 ETP. Les autres MRIICE ont bénéficié d'un renforcement moindre variant entre 20% d'augmentation, à l'instar de l'Île de France, et 100% à l'image de la Réunion.

Parallèlement, quatre MRIICE n'ont pas connu d'augmentation ni de baisse d'effectif.

En revanche, six MRIICE ont connu une baisse de leurs effectifs. Ces diminutions vont de 10 à 35% environ. La baisse la plus significative concerne la Franche Comté et la Lorraine qui ont vu baisser leurs effectifs de 33%.



Exploitation du questionnaire relatif au fonctionnement des MRIICE et les pistes d'évolution

Sur l'ensemble des MRIICE, seules six d'entre elles sont satisfaites de leurs effectifs (Bourgogne, Franche-Comté, Limousin, Nord-Pas-de-Calais, Poitou-Charentes et Réunion). En revanche, les responsables des MRIICE de la Franche-Comté et du Centre soulignent que les missions dévolues originellement peuvent être remplies mais que l'adjonction de nouvelles tâches nécessiterait l'affectation de nouvelles ressources humaines, plus particulièrement de cadre A.

C'est également le constat fait par la plupart des MRIICE insatisfaites des effectifs. En effet, les demandes d'ETP supplémentaires se justifient selon elles par la croissance des missions de ces services. A ce titre, on constate qu'il est souvent demandé la présence à temps partiel d'un MISP pouvant apporter une expertise médicale (Auvergne, pays de la Loire, Picardie, Haute Normandie). De plus, La majorité des services demandent aussi la présence d'un secrétariat pour assurer le suivi des outils de contrôle et d'évaluation (8 MRIICE) et toutes, à l'exception de Midi-Pyrénées et d'Auvergne, demandent la présence au moins à temps partiel d'un IASS supplémentaire voire d'un IPASS.

En définitive et à niveau constant de compétences, le montant total des ETP supplémentaires souhaités par les MRIICE s'élève à 21,5 : 11 IASS, 2,5 MISP et 8 de cadre B ou C.

L'Île de France s'inscrit dans cette dynamique car, si elle compte un nombre d'ETP supérieur comparativement aux autres régions, la superficie de son territoire justifie l'adjonction de nouveaux moyens humains. Le service estime que le renforcement de ses moyens par un IASS permettrait d'assumer pleinement les missions qui lui sont confiées.

1.2 Les activités des MRIICE sont homogènes au niveau national

Si le fonctionnement et la structuration des MRIICE diffèrent régionalement, leurs activités sont similaires à l'échelle nationale et se concentrent sur la pratique de l'inspection, le travail de programmation et l'appui méthodologique de l'inspection. Par ailleurs, après un développement progressif de ce dispositif, les MRIICE s'investissent équitablement entre le secteur sanitaire et le secteur médico-social.

L'analyse porte sur un effectif de 15 MRIICE et se base sur les estimations du temps de travail consacré à chaque activité rapporté aux effectifs (en ETP) de chaque service¹⁰.

1.2.1 Les deux tiers de leur activité se concentrent sur trois missions principales

Les fonctions des MRIICE sont prévues par la note d'orientation de 1999 destinée à renforcer l'inspection. Elles ont pour mission de définir et de suivre le programme régional d'inspection, d'apporter un appui technique à la mise en œuvre locale des programmes de contrôles, d'identifier les actions de formation et informer régulièrement l'échelon national (Directions de l'administration centrales et l'IGAS).

Arrivées aujourd'hui à maturité, les MRIICE consacrent la majorité de leurs activités aux missions programmées. Globalement l'action des MRIICE se centre sur trois missions principales qui représentent les 2/3 de leur activité. Le dernier tiers étant consacré à diverses activités de moindre importance quantitativement.

La participation et la coordination aux inspections constituent les premières formes d'intervention des MRIICE puisqu'elles y consacrent 1/3 de leur temps, 32% de leur

activité en moyenne à l'échelle nationale. Neuf MRIICE y consacrent la plus grande partie de leur activité. Ainsi, six d'entre elles y consacrent entre 10 et 20% de leur temps de travail total, trois entre 20 et 30%, trois entre 30 et 40%, trois entre 40 et 60% (la Réunion, Rhône Alpes et Poitou Charentes).

Ensuite, les MRIICE consacrent $\frac{1}{4}$ de leurs activités à la programmation, la réalisation du PRIICE et de son bilan annuel. Sept MRIICE se consacrent principalement à cette activité, notamment l'Auvergne (45% de son activité).

A l'instar de l'Île de France, les régions ne consacrant pas la majorité de leur activité à l'inspection s'investissent dans la programmation. Paradoxalement, certaines régions comme la Bretagne, le Centre et la Picardie ne s'y consacrent qu'à hauteur de 10%.

La troisième forme d'intervention est l'appui méthodologique et juridique. La région s'y consacrant le plus est le Centre avec 29% de son temps total. Viennent ensuite le Pays de la Loire (25%), l'Île de France et la Bretagne (20%).

Le reste des activités constitue un tiers des missions dévolues aux MRIICE.

L'animation et la participation aux instances locales constituent la quatrième forme d'intervention. La Haute Normandie est la région qui s'y consacre le plus puisqu'elle estime à 20% son activité dans ce secteur.

Ensuite, quatre activités représentent le cinquième pôle d'intervention dans lequel les MRIICE s'investissent. Chacune d'entre-elle représente environ cinq pour cent de leur activité :

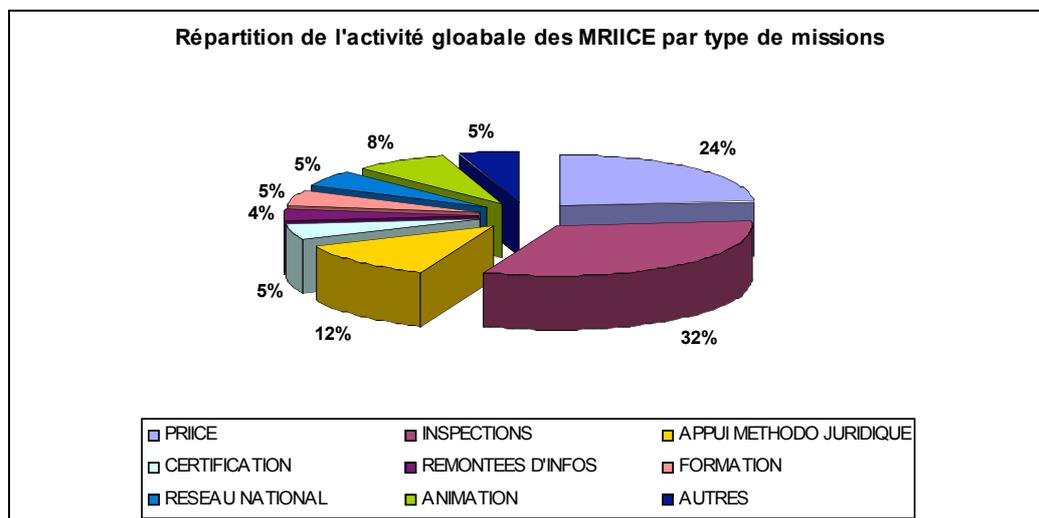
- **« Les autres activités »¹¹.**
- **la participation au réseau national** : la Bretagne est la région s'y investissant le plus puisqu'elle y consacre 15% de son activité. Globalement, cette activité est marginale car dans l'ensemble les MRIICE ont déclaré y consacrer respectivement environ entre 5 à 7% de leur activité.
- **la certification** : cette activité se caractérise par une participation variable des MRIICE qui ne dépasse jamais 10% de leurs fonctions.

¹⁰ Tableau de calcul du temps consacré aux différentes missions des MRIICE, annexe 4. Une partie des données ont été affinées suite à l'exploitation préliminaire.

¹¹ Elles sont multiples mais les MRIICE n'ont pas explicité plus en détail ce qu'elles recouvrent concrètement dans le cadre des réponses au questionnaire.

· **La formation** : l'intervention des MRIICE dans ce secteur est variable et ne dépasse pas non plus 10% de leur activité.

Enfin, la remontée d'information à l'échelon central est l'activité à laquelle les MRIICE se consacrent le moins, environ quatre pour cent.



Exploitation du questionnaire relatif au fonctionnement des MRIICE et les pistes d'évolution

A l'aune de ces résultats, l'activité globale des MRIICE se concentre en grande partie sur les missions définies dans la note d'orientation de 1999 : la définition et le suivi du PRIICE (24%), l'appui technique et méthodologique (12%), les actions de formation (5%), et l'information de l'échelon national (4%).

Parallèlement, les MRIICE ont véritablement investi le secteur de l'inspection (32%) et du contrôle en jouant, non seulement un rôle d'appui technique, mais également un rôle d'animateur et d'impulsion allant au-delà des directives de la note d'orientation afin de favoriser le développement de cette pratique localement (8%).

Néanmoins ces activités demeurent contrastées régionalement, eu égard la composition, la taille de la MRIICE et le contexte local. Les responsables des MRIICE de Bourgogne et de Franche Comté distinguent différents profils de MRIICE en fonction de leurs activités principales¹² :

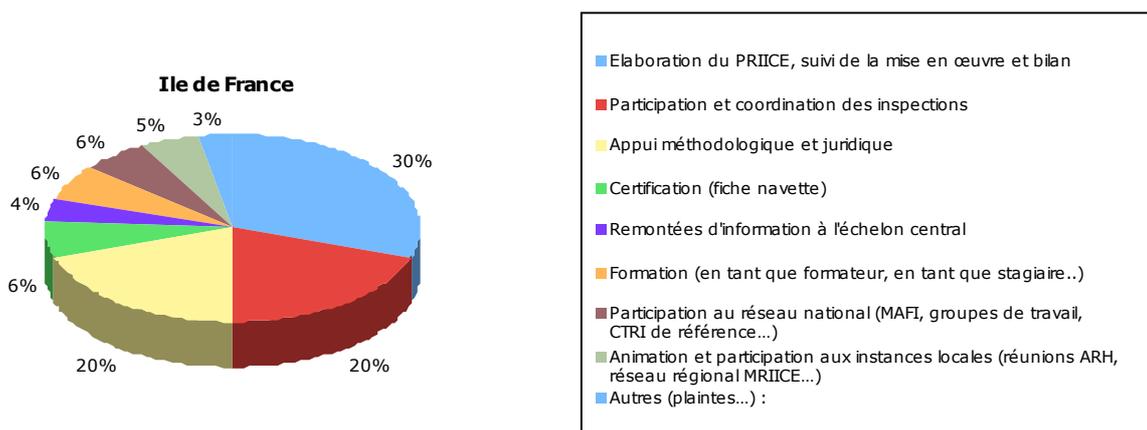
· **Les MRIICE "programmatriques"**: Auvergne, Poitou-Charentes, Lorraine, Midi-Pyrénées et Franche-Comté

· **Les MRIICE "inspectantes"** : Réunion, Rhône-Alpes et Poitou-Charentes

· **Les MRIICE "appui technique des services"** : Centre, Pays de Loire, Ile de France et Bretagne

- **Les MRIICE "animatrices des réseaux locaux"** : Haute-Normandie, Aquitaine, Bretagne et Midi-Pyrénées
- **Les MRIICE "formatrices"** : Centre et Rhône-Alpes
- **La MRIICE investie au niveau national** relevant du CTRI de référence sur les questions d'inspection et de contrôle : Bretagne
- **Les MRIICE aux activités "homogènes" ou "équilibrées"**, proches des moyennes nationales : Picardie, Bourgogne

La MRIICE Ile de France, quant à elle, s'inscrit dans la dynamique et les moyennes nationales car son activité se concentre sur la programmation (30%), la participation à l'inspection (20%) et sur l'appui méthodologique et juridique (20%). Néanmoins, la MRIICE témoigne d'un investissement supérieur à la moyenne nationale en matière d'appui méthodologique. Cela tient au nombre important de départements et d'un réseau de correspondants MRIICE en attente de ce type de prestations afin de faciliter leur action sur le terrain¹³.



Rapport d'exploitation préliminaire

1.2.2 Un partage identique de l'activité entre le sanitaire et le médico-social

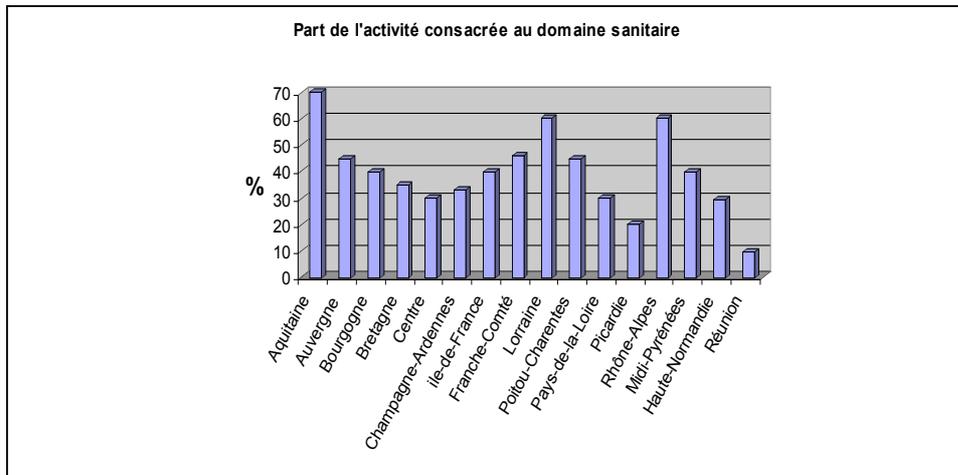
Globalement l'activité des MRIICE est partagée de façon identique entre les domaines sanitaires et médico-sociaux. Les MRIICE consacrent 40% de leurs activités au secteur sanitaire contre 47% au secteur médico-social.

Le champ d'intervention de la protection sociale n'est pas investi par les MRIICE à l'exception de deux régions (Lorraine et Midi Pyrénées): il représente 8% de l'activité totale.

¹² Exploitation du questionnaire relatif au fonctionnement des MRIICE et les pistes d'évolution.

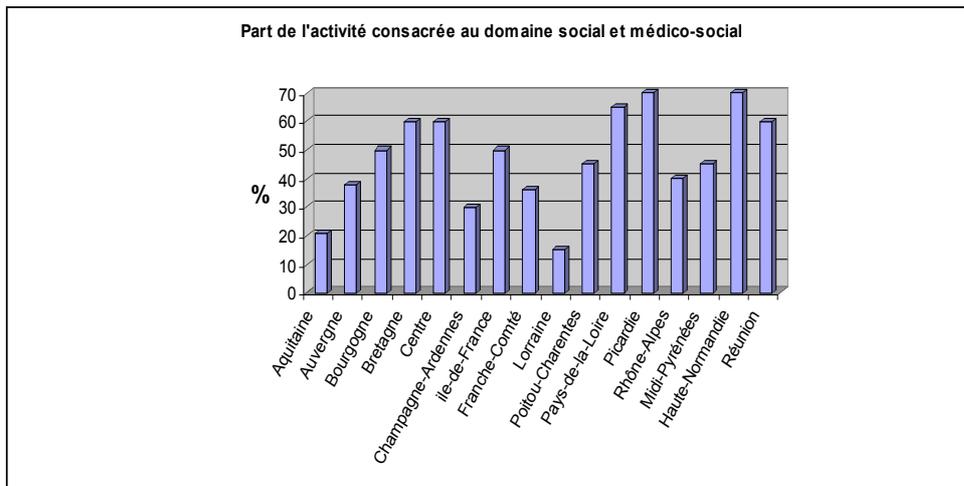
¹³ Propos de la correspondante de la MRIICE à la DDASS de l'Essonne et chargée en qualité d'IASS de la Mission Départementale d'Inspection, de Contrôle et d'Evaluation.

Le champ d'intervention sanitaire est plus particulièrement investi par trois MRIICE : Aquitaine (70% du temps de travail), Lorraine et Rhône-Alpes (60%).



Rapport d'exploitation préliminaire

A l'inverse, la Bretagne, le Centre, la Réunion (60%) les Pays de la Loire (65%) et surtout la Picardie (70%) orientent clairement leur action dans le secteur médico-social.



Rapport d'exploitation préliminaire

1.3 Le collège des MRIICE a revalorisé les fonctions d'inspection

Afin de comprendre l'investissement des MRIICE dans le secteur de l'inspection, nous les avons interrogées par le biais du questionnaire sur le volume des inspections auxquelles elles ont participé et celles qu'elles ont coordonnées¹⁴. Or les informations recueillies

¹⁴ Questionnaire envoyé aux MRIICE, annexe 1.

attestent de fortes amplitudes entre les MRIICE allant au-delà des différences de taille des régions et des moyens à disposition. Ces variations s'expliquent par les différences de catégories d'inspection contenues dans les PRIICE et les bilans. N'ayant pas défini une présentation uniforme de ces documents de programmation et d'évaluation, les MRIICE font état de leurs activités de façon différenciée et n'aboutissent pas à des données comparables à l'échelle nationale. Cette difficulté à appréhender les volumes d'inspection de chaque région à travers une classification unique constitue un résultat d'enquête sur la nécessité d'harmoniser le travail des MRIICE, notamment de programmation.

1.3.1 Le niveau global des inspections a augmenté

L'analyse de l'inspection repose par conséquent sur des données qui ont été recueillies par les Responsables des MRIICE de Bourgogne et de Franche Comté. Quinze MRIICE ont fourni des données sur les activités d'inspection entre 2004 et 2006 en prenant soin de distinguer la participation de la coordination aux inspections, et les autorités de contrôles que sont le Préfet de Département et l'ARH.

Il en ressort que le nombre d'inspection au cours desquelles les MRIICE ont participé ou apporté un soutien de coordination a augmenté entre 2004 et 2006. En effet, le nombre d'inspection a augmenté de 15%.

En outre, cette augmentation n'est pas répartie de façon homogène entre le volet Préfet et le volet ARH. Globalement, 26% des inspections sont réalisées sous l'autorité de contrôle de l'ARH contre 74% sous l'autorité de contrôle du Préfet.

Si le volet préfet totalise 389 inspections, le volet ARH en compte 137. En conséquence, au cours de la période, cette croissance s'est faite au profit du volet Préfet qui comptabilise plus de deux tiers des inspections totales réalisées. De plus, on constate une nette diminution des inspections dans le domaine d'intervention de l'ARH puisqu'en 2004 il y en a eu 56 contre 38 en 2006.

Total des interventions MRIICE en matière d'inspection

	Volet Préfet	Volet ARH	Total
2004	110	56	166
2005	126	43	169
2006	153	38	191
Total	389	137	526

Exploitation du questionnaire relatif au fonctionnement des MRIICE et les pistes d'évolution

1.3.2 Les MRIICE jouent un rôle de coordinateur des missions d'inspection

Les MRIICE favorisent l'essor de l'inspection en jouant principalement un rôle de coordination auprès des services déconcentrés.

Depuis 2004, le mode d'intervention des MRIICE s'inscrit dans un cadre de coordination des missions d'inspection et de façon plus limitée en tant que membre de ces missions. A ce titre la répartition globale des modes d'intervention souligne que les MRIICE interviennent dans 70% des cas en tant que coordinateur et directement, en tant que membre, à hauteur de 30%.

Entre 2004 et 2006, le nombre d'inspections en tant que coordinateur est passé de 104 à 144. En revanche le nombre de participation aux inspections a diminué, passant de 62 à 47. En définitive, le nombre de missions de coordination augmente de 72% sur la période tandis que les participations baissent de 24%. Cette croissance de la fonction de coordination s'inscrit plus particulièrement dans le volet préfet dans lequel les missions passent de 69 à 119 sur la même période.

La situation de l'Île de France diffère de la tendance nationale car les participations aux inspections ont été plus importantes que les missions de coordination : entre 2004 et 2006 elle a participé à dix inspections contre cinq coordinations.

1.3.3 Les difficultés rencontrées lors des inspections

Malgré une valorisation croissante des fonctions d'inspection, les MRIICE rencontrent de nombreuses difficultés.

Les conditions de réalisation des inspections définies au préalable sont rarement respectées par les équipes d'inspection. Les MRIICE parviennent difficilement à faire respecter le partage des rôles, la distribution des tâches des agents et le calendrier.

Souvent les MRIICE ont le sentiment de devoir réaliser les tâches des autres participants, notamment lors de la phase de rédaction des rapports. Il s'agit d'un problème récurrent souligné par plusieurs inspecteurs.

Par ailleurs, le dépassement du temps imparti à l'inspection emporte un risque d'enlisement de la mission. De même, le calendrier serré de certaine mission rend impossible la réalisation d'un travail en profondeur et de qualité.

En ce qui concerne le cadre d'intervention, les MRIICE éprouvent des difficultés à coordonner des inspections avec un nombre important de partenaires. L'adjonction de multiples partenaires hypothèque les capacités de réactivité de la mission d'inspection. Cette contrainte est d'autant plus importante lorsque les partenaires manquent de disponibilité.

Ensuite les MRIICE rencontrent régulièrement des difficultés compte tenu des questions de compétences territoriales.

Enfin, les MRIICE sont rarement associées à la gestion des suites des inspections¹⁵.

1.3.4 Les partenariats avec les autres corps d'inspection restent limités

Si les articulations avec les autres corps d'inspection issus de l'Etat et d'autres acteurs extérieurs ont tendance à se développer, elles restent limitées. Les raisons principales sont les difficultés à harmoniser les cultures administratives et les méthodes d'inspection dont les référentiels divergent. De plus, les différents services de l'Etat et partenaires externes ont des positionnements hiérarchiques et statutaires différents qui compliquent la bonne marche de l'inspection. En outre, certains partenaires, à l'instar de la DDTEFP, refusent de mener des inspections communes et de communiquer des informations.

En l'occurrence, développer et organiser des inspections conjointes répond à l'enjeu de mutualiser des compétences, tant au sein des services déconcentrés qu'avec les autres services de l'Etat, mais également avec les acteurs extérieurs. Cette mutualisation est effective entre les services déconcentrés, ponctuelle avec les autres services de l'Etat, plus ou moins organisée avec les Conseils Généraux et l'Assurance Maladie¹⁶.

En ce qui concerne les coopérations au sein des services déconcentrés de l'Action sanitaire et sociale, il s'agit davantage d'inspections pluridisciplinaires que d'inspection conjointes. Les MRIICE occupent essentiellement un rôle de coordination avec pour difficulté de faire coopérer des corps de fonctionnaires attachés à leurs compétences.

¹⁵ La MRIICE de Bourgogne est en train de mettre en place un dispositif de gestion des suites des inspections.

¹⁶ Synthèse de la Commission des suites des rapports de l'IGAS qui a eu lieu en juin 2005 au sujet de l'Enquête sur le fonctionnement et l'activité des MRIICE réalisée en 2002.

Avec les autres services de l'Etat, les inspections conjointes répondent à un besoin de compétences spécifiques ; elles ont cours avec les services du Trésor, les DDCCRF, l'Education nationale.

La coopération avec les Conseil Généraux¹⁷ diffère d'un département à un autre selon les contextes locaux, en fonction des liens établis par le passé. Dans plusieurs départements les relations sont propices à la coopération à l'instar de l'Essonne dans lequel la représentante de la MDICE associe régulièrement le Conseil Général aux missions d'inspection.

Enfin, les MRIICE collaborent avec les organismes de l'Assurance Maladie, en nouant des relations avec les DRSM et les services des CRAM.

1.4 Les MRIICE ont favorisé le développement de la méthodologie d'inspection

1.4.1 Les MRIICE sont reconnues pour leur appui méthodologique

Globalement, les MRIICE sont identifiées et reconnues par les services déconcentrés pour leur expertise en matière d'inspection et leur capacité à apporter un soutien méthodologique. L'appui méthodologique développé est protéiforme.

Elles ont contribué à une meilleure formalisation des missions d'inspection en proposant une aide à la rédaction des lettres de missions et des rapports d'inspection. Elles ont également formalisé un certain nombre de protocoles et de guides thématiques d'inspection. Ainsi, à titre d'exemple, la MRIICE du Centre¹⁸ a développé plusieurs guides à l'image de celui qui traite de « *la surveillance des établissements hébergeant des personnes âgées ou handicapées adultes* ».

Afin de définir ces outils méthodologiques, les MRIICE ont mis en place des groupes de travail. Dix-sept d'entre elles ont associé des réseaux d'inspecteurs localement dans le but de mettre en place des outils opérationnels. Ainsi, les MRIICE ont défini sept outils

¹⁷ Les circulaires DGAS 2001/52 du 10 janvier 2001 et 2002/280 du 03 mai 2002 ont notamment prévu des instances de concertation avec les départements avec les groupes de travail de coordination départementaux pour l'enfance et les comités de prévention et de lutte contre les maltraitements envers les personnes vulnérables.

dans le domaine sanitaire, douze dans le médico-social, un seul dans le volet social et en matière de protection sociale. Ces outils sont essentiellement consacrés au secteur médico-social.

Par ailleurs, les MRIICE collaborent régulièrement avec la MAFI afin de produire des outils concernant des thématiques complexes et qui nécessitent un travail collectif conséquent. Ces outils bénéficient de la légitimité de la MAFI et sont destinés à être diffusés à l'échelle nationale. Il s'agit essentiellement du *Guide de contrôle des Etablissements et services sociaux et médico-sociaux*, et du *Guide de bonnes pratiques de gestion administratives des plaintes*.

Si les outils ont augmenté et facilité la réalisation des inspections, leur valorisation reste insuffisante et circonscrite à l'échelon local¹⁹.

Les MRIICE diffusent ces outils par voie de messagerie auprès des correspondants départementaux sans pour autant disposer d'un espace de stockage commun à l'échelle nationale. De ce fait, les initiatives locales peinent à être connues du collège des MRIICE. La mise en place d'un système d'information commun offrant une bibliothèque de ces outils permettrait aux MRIICE de diffuser plus facilement certains outils susceptibles ensuite d'être adaptés aux contextes locaux²⁰. Pour le moment, les MRIICE, à l'image de la Bretagne, proposent des pages intranet dédiées à l'ICE sur les sites respectifs des DRASS. Les MRIICE auraient tout intérêt à développer un support pour la mutualisation des moyens à l'image du corps des IGS qui disposent d'un site intranet commun, le RESE. Ce réseau leur permet d'appuyer l'ensemble des professionnels dans leurs missions en proposant un appui technique et juridique.

Enfin, la majorité des MRIICE ne réalisent pas d'évaluation a posteriori des outils développés. Seulement quatre MRIICE opèrent une évaluation de ces outils. Toutefois, les modalités de l'évaluation semblent reposer sur de simple retour d'expérience sans pour autant établir une méthodologie d'évaluation.

¹⁸ Propos recueillis auprès du responsable de la MRIICE du Centre au cours d'un entretien téléphonique.

¹⁹ Les problématiques de la dispersion des travaux et de leur mise en commun ont déjà été soulevées dans le rapport de l'IGAS sur les MRIICE datant de 2002.

²⁰ Voir préconisation sur le système d'information.

1.4.2 La production méthodologique nécessite le pilotage de la MAFI

En se positionnant en tant qu'animateur de la création méthodologique, la MAFI valorise les outils créés et favorise d'autant leur diffusion. En effet, sa participation aux groupes de travail des MRIICE fournit une légitimité, un label aux instruments mis à disposition des MRIICE et des missions d'inspection.

C'est pourquoi, l'ensemble des MRIICE est favorable à la poursuite de groupes de travail animés par la MAFI. Globalement, les MRIICE souhaitent aborder au cours de ces réunions deux types de travaux. D'une part, fournir des repères pour l'exercice des différentes compétences de contrôles. Il s'agit d'identifier les dispositifs législatifs d'intervention, en comprendre les ressorts, apprendre à les utiliser de manière pertinente. Et d'autre part, soutenir les orientations nationales en faveur de la qualité des prestations dans le cadre des missions exercées au sein des établissements de santé et médico-sociaux, en développant des méthodes de travail destinées à mesurer l'exposition aux risques institutionnels par l'analyse des organisations.

Concrètement, les MRIICE souhaitent aborder en travail de groupe et en présence de la MAFI les thèmes hiérarchisés par ordre d'importance décroissant :

- La réflexion sur la réalisation d'une maquette unique pour la rédaction du PRIICE, du bilan, et sur la formalisation du contenu de ces documents afin de mieux délimiter leur périmètre²¹
- La réflexion sur l'évaluation et la réalisation d'un dossier méthodologique destiné à les aider dans leurs interventions appelées à se développer dans ce domaine.
- La validation des outils (guides, grilles, protocoles.....), avant leur publication sur le site MAFI
- L'assermentation et l'exercice de la fonction de police judiciaire
- L'élaboration d'outils pour la maltraitance, rédaction d'un rapport type "inspection suite à plainte"
- La création d'un guide de contrôle des établissements de santé
- La Réflexion sur le système d'information
- La veille juridique en matière d'inspection

Les sujets abordés concernent essentiellement des questions liées à l'actualité de l'ICE sur lesquelles les MRIICE sont sollicitées par les services et sur lesquelles demeurent des

²¹ Un groupe de travail de responsables de MRIICE animé par la MAFI vient d'être mis en place.

zones d'ombre. Les thématiques ont un lien étroit avec l'activité et le devenir des MRIICE. Elles attendent un cadrage de la part de la MAFI sur ces questions.

1.4.3 La MRIICE identifiée en tant que référent d'inspection

Du fait d'un positionnement transversal au sein des services déconcentrés, la MRIICE est sollicitée comme animateur en matière d'ICE. Pour autant, ce positionnement est différencié entre les régions car certaines MRIICE ne bénéficient pas d'un pouvoir d'impulsion pour promouvoir l'inspection et ses pratiques. A ce titre, la MRIICE occupe davantage un rôle de référent.

Cette conclusion est le fruit d'une réflexion des MRIICE qui ont été interrogées sur leur rôle localement. Les avis sont partagés sur la faculté des MRIICE à jouer un rôle d'animateur qui présuppose une capacité d'impulsion et d'influence susceptible de permettre le développement de l'ICE.

Hormis trois MRIICE, la majorité des MRIICE interrogées considèrent qu'elles jouent le rôle d'animateur des fonctions d'inspection à l'échelle régionale. Néanmoins, ce constat doit être pondéré par un certain nombre de difficultés susceptibles de les cantonner, davantage, à un rôle de référent.

La Région du Nord Pas de Calais considère que la MRIICE, du fait d'une organisation spécifique basée sur l'existence de services d'inspection au sein de chaque DDASS, ne joue pas le rôle d'animateur. Ce sont les services dédiés à l'inspection qui jouent ce rôle. Pour l'Auvergne, la relative jeunesse du service explique que la MRIICE ne soit pas positionnée sur des fonctions d'animation. En effet, selon elle, la MRIICE commence à peine à être identifiée comme un service susceptible d'apporter une plus-value aux services déconcentrés.

La région PACA connaît, quant à elle, un déficit de moyens humains qui hypothèque son action. Malgré des besoins clairement identifiés émanant des DDASS, la MRIICE n'est pas en capacité d'y répondre. Le manque de ressources dédiées à l'inspection explique le pilotage superficiel jusque-là mis en oeuvre.

Parallèlement, les autres MRIICE ont désormais le sentiment d'être reconnu dans leurs fonctions d'animation par l'ensemble des services déconcentrés, et plus particulièrement par les instances décisionnelles telles que le CTRI, ou encore par les collèges de représentation des MISIP et PHISP.

L'identification des MRIICE comme instances d'animation repose sur leur positionnement transversal favorisant une homogénéisation des pratiques d'inspection. Le respect croissant des pratiques et des méthodologies qu'elles ont développées laisse penser que les MRIICE réussissent à apparaître comme des services ressources destinés à apporter un soutien en matière d'ICE. Le développement et la diffusion d'outils méthodologiques uniformes participe à cette reconnaissance.

Néanmoins, ce positionnement est plus ou moins affirmé entre les différentes régions. Car cela dépend notamment de la communication entretenue avec les correspondants DDASS et les différentes représentations professionnelles (MISP, PHISP, IGS). La régularité des contacts, une bonne identification des relais au sein des DDASS et la disponibilité dont font preuve les MRIICE à leur endroit, permettent de consolider ce positionnement. Bien souvent, la capacité et la possibilité d'animer le réseau des correspondants permet d'étalonner le positionnement de la MRIICE.

En outre, la reconnaissance du PRIICE comme document de référence par les services déconcentrés, mais également par l'ARH et l'assurance maladie dans certaines régions, renforce le positionnement transversal des MRIICE.

De même, leur capacité croissante de diffusion de l'information relative à l'ICE a permis aux MRIICE de se positionner en tant qu'animateurs.

Toutefois, comme le souligne la MRIICE Auvergne, leur positionnement s'apparente davantage à une posture de référents et non d'animateurs, capables d'impliquer et d'orienter en matière d'inspection des réseaux de correspondants. Ce constat renvoie à l'engagement prudent des DDASS dans les finalités régionales et aux limites de l'interdépartementalité comme mode permanent de coopération. A ce titre, les MRIICE semblent devoir fournir un effort permanent afin d'entretenir l'intérêt pour l'aménagement d'un espace commun dédié à l'ICE.

A l'image de cette problématique, plusieurs éléments d'observation nuancent le positionnement d'animateur des MRIICE.

De façon fréquente, les MRIICE pointent le manque de moyens humains les empêchant de pleinement remplir leurs objectifs. Les fonctions d'ICE sont encore souvent considérées comme des variables d'ajustement de l'activité des services et des directions.

Les services déconcentrés témoignent d'une insuffisante culture de l'inspection et du contrôle, doublée également d'une insuffisante culture juridique. Les MRIICE soulignent

que le recrutement de contractuels demeure problématique dans le secteur de l'inspection car ils n'ont pas été formés, ni sensibilisés, à ces pratiques.

Par ailleurs, certaines MRIICE ont constaté un comportement d'éviction ou d'évitement des fonctions ICE, manifesté par certains des membres des corps d'inspection.

L'absence d'un réel système d'information et de mesure de l'activité en matière d'inspection, de contrôle et d'évaluation empêche les MRIICE de jouer leur rôle d'animateur. Dans la majorité des MRIICE, les retards de transmission d'informations et leurs caractères contradictoires renforcent leurs difficultés à assumer leur tâche de coordination des inspections.

Les MRIICE regrettent également le manque d'investissement des services déconcentrés dans le secteur de la formation dans le domaine de l'ICE.

Enfin, elles constatent le manque de collaboration avec l'ARH pour mener une réflexion commune en matière d'ICE.

1.5 Le cadrage local et national participe à la revalorisation de l'inspection

L'articulation des programmes nationaux, incarnés par les DNO, avec les PRIICE a permis de structurer les pratiques de l'ICE et, par conséquent, de favoriser leur développement.

Le PRIICE est élaboré par la MRIICE, à partir des concertations avec les DDASS et les ARH, puis soumis au CTRI. Il est présenté en Commission Exécutive de l'ARH pour le volet de sécurité sanitaire et transmis à la Commission Administrative Régionale. Son contenu correspond aux DNO, elles mêmes définies par la Commission de Programmation des Contrôles dont la présidence incombe au directeur de la MAFI. Il contient également le programme d'inspection défini localement, en fonction des orientations adoptées par le CTRI et la COMEX.

1.5.1 Les PRIICE reprennent les objectifs des DNO

Déjà en 2002, l'enquête de l'IGAS sur le fonctionnement et l'activité des MRIICE soulignait que les PRIICE élaborés reprenaient fidèlement la programmation définie dans les DNO, qu'il s'agisse du secteur sanitaire ou médico-social, notamment avec le programme de prévention de la maltraitance.

Cinq années plus tard, la réalisation de ces documents, en adéquation avec les directives nationales, a permis d'encadrer les travaux des MRIICE et de valoriser, au final, les activités d'inspection. La vertu des PRIICE est de définir une programmation à froid, détachée des situations d'urgence qui nécessitent une intervention des services déconcentrés et qui avaient tendance à emboliser l'action des services en les empêchant d'avoir une vision stratégique de l'inspection.

D'après le responsable de la MRIICE du Centre²², le PRIICE permet de réinsérer l'inspection dans les services déconcentrés car il constitue un outil de mise en évidence et de mise en cohérence de l'activité d'inspection des DDASS et des DRASS. Il permet de fixer des objectifs et d'envisager des collaborations. Enfin, il permet de consigner ce qui a été réalisé et de constituer une mémoire de l'activité de l'inspection. A ce sujet, la responsable de la MRIICE Ile de France souligne que les services déconcentrés rencontrent des difficultés, notamment en raison d'une rotation importante du personnel, à posséder une mémoire de l'activité des services.

Cependant, les MRIICE constatent un nombre excessif de priorités²³ contenues dans les DNO qui obèrent l'action des MRIICE. Si les orientations nationales sont systématiquement inscrites dans les programmations, leur déclinaison au niveau local n'est pas toujours effective. Les bilans des MRIICE attestent que les objectifs programmés sont rarement atteints. Cela est d'autant plus problématique que les MRIICE éprouvent des difficultés à évaluer le niveau de mise en œuvre des programmes en cours d'exécution, du fait d'un manque de remontée d'information. Par ailleurs, les commandes d'inspection au niveau régional ne passent pas toujours par les DNO car l'urgence peut conduire à des commandes en cours d'année, à l'instar des enquêtes Cyclamed en 2004 et FSE en 2005. A ce titre, les MRIICE suggèrent de développer des priorités régionales à partir de diagnostics régionaux.

1.5.2 L'inspection considérée comme l'une des priorités dans les DNO

Depuis la publication de la circulaire du 08 janvier 2001²⁴, les ministères en charge du secteur sanitaire et social édictent chaque année une DNO destinée à définir les objectifs

²² Propos recueillis dans le Mémoire de MABILLOT F., *L'interdépartementalité de l'inspection : l'exemple de la MRIICE du Centre*, Mémoire, ENSP, 2005, 55 pages.

²³ Synthèse de la Commission des suites des rapports de l'IGAS qui a eu lieu en juin 2005 au sujet de l'Enquête sur le fonctionnement et l'activité des MRIICE réalisée en 2002.

²⁴ La circulaire du 08 janvier 2001 relative aux directives nationales d'orientation émanant du Premier ministre invite les ministères à envoyer dorénavant les instructions des administrations centrales sous forme de DNO. Elle fait suite aux travaux du Comité interministériel pour la réforme

des services déconcentrés. Considérées comme des documents de référence appelées à fixer le cadre général d'action de l'Etat, les DNO ont pour ambition de différencier ce qui relève du pilotage national et les responsabilités qui incombent aux autorités déconcentrées. Avec la mise en place de cet instrument, les fonctions d'ICE sont devenues l'une des priorités des services déconcentrés. A ce titre, la DNO de 2001 rappelle que le renforcement des fonctions d'inspection est essentiel : *« il s'agit, à travers des programmes d'inspection annuels ou pluriannuels concertés, coordonnés et validés au niveau régional, de prévoir les risques de dysfonctionnement des institutions sanitaires et sociales, et de conforter les services déconcentrés de l'Etat dans l'exercice d'une fonction régaliennne »*.

Dès lors, les DNO issues du ministère définissent annuellement les orientations des inspections, contrôles et évaluations sur proposition de la Commission nationale de programmation.

En préambule et chaque année, avant d'explicitier les axes prioritaires à mettre en oeuvre, les DNO ne manquent pas de rappeler que *« L'inspection, le contrôle et l'évaluation sont, aujourd'hui, une priorité essentielle des services de l'État : par une action régulière et programmée, l'État s'assure de la mise en œuvre satisfaisante de ses politiques et garantit ainsi à nos concitoyens le bon fonctionnement des services par les établissements sanitaires et les institutions sociales ou médico-sociales »*.

De plus, la publication des DNO de plus en plus tôt au cours de l'année d'exercice facilite l'articulation avec les PRIICE, ainsi que tout le travail de programmation mené par la MRIICE²⁵.

A plusieurs reprises, les DNO ont été critiquées sur l'absence d'orientation stratégique clairement définie²⁶. Si cette critique semble toujours d'actualité, du fait d'une

de l'Etat qui a décidé le 13 juillet 1993 que les directives des ministères prendraient la forme de DNO.

²⁵ Propos recueillis auprès du responsable de formation à l'inspection de l'EHESP et membre à ce titre de la Commission de programmation des contrôles.

²⁶ *« Les DNO tentent de réaliser l'adéquation entre les priorités stratégiques et l'allocation de ressources aux services déconcentrés. Or les premières ne cessent de croître. [...] Le passage de sept à trois priorités entre les DNO 2001 et 2002 est plus apparent que réel. Ce sont au contraire de nouvelles priorités qui sont venues s'agglomérer, tant pour les personnes handicapées que pour les personnes âgées et l'enfance. Dans ces conditions, les DRASS et les DDASS effectuent un filtrage et une sélection des demandes et déterminent elles-mêmes les priorités en fonction des besoins de la population et des moyens dont elles disposent »*. Inspection Générale des Affaires Sociales ; *Politiques sociales de l'Etat et territoires* ; Rapport annuel ; Paris ; La Documentation française ; 2002 ; pages 228-229 ;

déconnexion entre les missions croissantes assignées aux services déconcentrés en matière d'inspection et les moyens alloués, restés constants et inchangés, le travail de filtrage des thématiques d'inspection réalisé par la Commission de programmation s'avère de qualité. En effet, selon l'un de ses membres la Commission est un lieu de dialogue et de débat où chaque partie peut défendre son point de vue. A l'instar des dossiers types de commande d'inspection, la Commission s'est dotée d'instrument afin de rationaliser les débats.

1.5.3 La MAFI a favorisé une réflexion au sein des MRIICE sur les pratiques de l'inspection

En plus des groupes de travail destinés à produire de la méthodologie, la MAFI réunit régulièrement les MRIICE afin d'échanger autour des pratiques de l'ICE. Animées par son président, ces rencontres ont permis d'alimenter une réflexion sur les activités des MRIICE. Différentes thématiques en lien avec l'actualité de l'inspection sont présentées avec l'intervention de personnes ayant une connaissance approfondie des questions abordées.

Ces rencontres sont également l'occasion pour les MRIICE de se réunir, de faire un point sur les préoccupations partagées et d'adopter des orientations communes. En l'occurrence, la décision de réaliser une étude sur les activités des MRIICE en 2007 a été actée au cours de l'une de ces réunions.

La qualité des rencontres et leur fréquence dépendent essentiellement du président de la MAFI qui dispose d'un véritable pouvoir d'impulsion. Selon les périodes, la Mafi s'est investie variablement dans l'animation du Collège des MRIICE. En effet de 2002 à 2003, les MRIICE n'ont pas été réunies. Depuis 2004, des rencontres régulières ont été organisées allant d'une à deux fois par année.

Les MRIICE constituent la pierre angulaire du dispositif de renforcement de l'inspection de premier degré. Depuis leur création, l'inspection a connu une revalorisation à la fois d'un point de vue quantitatif mais également qualitatif avec le développement des méthodologies liées à cette pratique. Le cadrage local et national, impulsé par la MAFI, n'est pas étranger à cette évolution. Cependant, l'augmentation de leurs missions, corroborée par une croissance de leurs activités autour de leurs missions historiques, et la constance de leurs effectifs, qui n'ont que très faiblement évolué, font émerger l'idée

que ces services connaissent désormais un « effet de seuil »²⁷, doublé d'un « effet centrifuge »²⁸ avec une professionnalisation croissante des inspecteurs dans ce secteur. En effet, les MRIICE éprouvent de plus en plus de difficultés à évoluer dans le cadre actuel et avec les moyens actuels. La deuxième partie se propose de comprendre les raisons pour lesquelles les MRIICE connaissent des difficultés. Les MRIICE font face à un enjeu de crédibilité au sein de l'échelon régional mais également départemental, ce qui obère le développement de l'ICE au niveau interdépartemental.

²⁷ Propos de Bernard Guillou recueilli au cours d'un entretien.

²⁸ Propos du Président de la MAFI, Inspecteur Général de l'Action Sociale.

Malgré la valorisation des fonctions de l'inspection, du contrôle et de l'évaluation déconcentrée, l'action des MRIICE souffre de difficultés inhérentes à leur positionnement dans les services déconcentrés.

2 Les limites du fonctionnement et de l'activité des MRIICE

2.1 Malgré une amélioration du caractère interdépartemental de l'inspection, les MRIICE souffrent d'un manque de légitimité

2.1.1 Une difficile animation des correspondants départementaux des MRIICE

Si les MRIICE ont renforcé le caractère interdépartemental de l'inspection en définissant des réseaux de correspondants dans les DDASS, elles rencontrent des difficultés à les animer. Ces difficultés sont le fruit d'un manque de définition des attentes des MRIICE et des correspondants à l'échelle locale, doublé d'une lacune dans le caractère opérationnel des fonctions des relais départementaux. Ces problématiques remettent en question l'action interdépartementale des MRIICE.

A) L'organisation et les fonctions des réseaux de correspondants départementaux

La majorité des régions ont des correspondants à l'échelle départementale (quinze DRASS). Inversement, quatre régions n'en ont pas, le Centre, PACA, la Haute Normandie et la Réunion (région monodépartementale). Les correspondants ont des profils et des fonctions différentes d'une DDASS à une autre. Dans de nombreuses régions, les correspondants sont des directeurs-adjoints (six sur dix-neuf). Il peut également s'agir de responsable de pôles, d'IES ou d'IASS.

Quatorze MRIICE réunissent entre deux et cinq fois par an leurs correspondants MRIICE²⁹. La MRIICE du Nord Pas de Calais réunit une fois par mois ses correspondants en dehors des périodes de vacances. Malgré l'absence de relais départemental, le Centre

²⁹ Les thématiques abordées au cours de ces réunions sont diverses : l'élaboration du PRIICE et du bilan, la pratique de l'inspection et la mise en place d'outils méthodologiques, les grands programmes d'inspection à l'image de la maltraitance ou l'assermentation et, enfin, des informations diverses, notamment sur les réunions MAFI ou sur l'actualité juridique.

réunit deux fois par an les personnes en charge d'assurer le suivi des inspections. Les trois autres MRIICE n'ont pas de correspondant et n'organisent pas de réunion avec l'échelon départemental.

Considérés comme les interlocuteurs privilégiés du niveau régional, les correspondants constituent l'interface entre les MRIICE et les DDASS.

Hormis participer à la diffusion de l'information et à la réflexion initiée par la MRIICE dans le domaine de l'ICE, ils participent à la programmation en centralisant et en coordonnant les données relatives aux PRIICE et bilan. Les relais départementaux ont également un rôle important d'impulsion auprès de la direction. Ce rôle varie en fonction de la position hiérarchique des correspondants. Enfin, dans les Régions du Nord Pas de Calais, dans laquelle les DDASS ont mis en place des services d'appui à l'inspection, en Rhône-Alpes et dans certains départements de l'Île de France à l'instar de l'Essonne ou de la Seine et Marne, les correspondants participent à des missions d'inspection.

B) Les difficultés à impliquer les acteurs locaux

La principale difficulté réside dans le manque de soutien des directions des DDASS envers les correspondants. Les MRIICE peinent à développer localement une dynamique auprès des services des DDASS lorsque les exécutifs locaux n'investissent pas l'ICE. En conséquence, les correspondants font circuler l'information au sein de la DDASS et remonter celle-ci auprès de l'échelon régional de façon inégale. Pour pallier cet écueil, les MRIICE ont dû développer des contacts directs avec les différents services des DDASS, notamment afin de recueillir les données nécessaires à la programmation. De la même façon, si les relais des MRIICE diffusent l'information dans le secteur de l'inspection, ils ne centralisent pas souvent l'ensemble des demandes méthodologiques et juridiques de leurs corollaires qui s'adressent, souvent, directement à la MRIICE.

Par ailleurs, les relais départementaux occupent généralement d'autres fonctions qui les empêchent de se consacrer aux missions de correspondant. Investir les directeurs-adjoints de cette mission a pour avantage d'impliquer l'équipe de direction dans le secteur de l'inspection. Néanmoins, le manque de temps imparti à cette fonction nuance leur implication dans le développement et la coordination des inspections au sein de leurs services.

En l'occurrence, l'hétérogénéité des fonctions peut être problématique car dans certaines DDASS les correspondants officient dans des secteurs particuliers et ne témoignent pas

d'une vision transversale des services, alors utile à la diffusion des pratiques de l'ICE et à la récupération des données pour la programmation.

Les régions géographiquement étendues, à l'instar de l'Île de France, font face à la difficulté d'animer des réseaux de correspondants denses et complexes. En Île de France, sur les huit DDASS, quatre ont mis en place une cellule d'inspection avec un ETP dédié à plein temps et qui cumule les fonctions de référent MRIICE. Toutefois les secteurs d'activité de ces inspecteurs diffèrent puisque l'un d'eux se consacre uniquement au médico-social et que les trois autres officient dans l'ensemble des champs. Ensuite, trois autres DDASS n'ont pas institué de cellule d'inspection mais ont néanmoins nommé des référents MRIICE dont les domaines d'intervention diffèrent également ; l'un d'eux officie uniquement dans le médico-social. Enfin, une DDASS n'a pas de correspondant MRIICE mais a investi le responsable du secteur personnes âgées pour assister aux réunions organisées par la MRIICE. De facto, l'hétérogénéité des situations rend difficile l'animation du réseau des correspondants qui nécessite une réflexion permanente sur les modalités de communication.

Par ailleurs, en collaborant avec les correspondants, les MRIICE peuvent être ressenties comme des donneurs d'ordre supplémentaires.

En conséquence, le rôle des correspondants varie en fonction de la position hiérarchique occupée, du temps imparti à cette fonction, du degré d'implication des directions et de la transversalité des relais locaux.

C) Une remise en question des modalités de fonctionnement interdépartementales

Les bénéfices de l'interdépartementalité sont donc à nuancer car, si les CTRI se prononcent sur le principe de nommer des correspondants, dans la réalité, ces derniers ne répondent pas toujours aux objectifs identifiés, ni aux missions qui leur incombent. Les difficultés rencontrées remettent en question la structuration actuelle de l'interdépartementalité.

De plus, des régions ont développé des réseaux de correspondants et des modes de coopération informels qui constituent des relais locaux dont les bénéfices sont certainement équivalents aux régions dotées de coopération institutionnalisées³⁰. En

³⁰ L'Inspecteur Général de l'Action Sociale, Président de la MAFI, souligne que certains réseaux formalisés peuvent être des constructions théoriques parfois moins efficaces que d'autres réseaux

région Centre, une seule DDASS a créé une véritable fonction de correspondant, clairement transversale et identifiée en interne comme relais de l'action régionale et comme support de l'action départementale. En dépit de cela, la tenue de réunions périodiques avec les DDASS a permis d'appuyer l'action de la MRIICE localement. Le développement de ces relations informelles est rendu possible grâce à un engagement du directeur de la DRASS au sein du CTRI. Parallèlement, dix-huit MRIICE ont développé d'autres modes de coopération et des outils susceptibles d'appuyer l'interdépartementalité. A titre d'exemple, quatre MRIICE organisent des groupes de travail thématiques avec les agents des DDASS ; d'autres MRIICE ont mis en place des intranets ou réalisent régulièrement une publication sur l'ICE³¹.

En définitive, formalisés ou non, les réseaux de correspondants des MRIICE doivent recevoir le soutien des directions des DDASS afin d'améliorer le fonctionnement interdépartemental de l'inspection. Les MRIICE font face à la même problématique au niveau régional. Leur bon fonctionnement est conditionné par leur reconnaissance par leur direction et, surtout, par le CTRI.

2.1.2 Les CTRI pilotent les MRIICE de façon inégale

Malgré des améliorations, les CTRI n'encadrent pas suffisamment le travail des MRIICE et n'exercent pas un rôle d'impulsion pourtant nécessaire au développement de l'inspection interdépartementale.

A) Ils contribuent à forger la légitimité des MRIICE

Afin de développer le caractère interdépartemental de l'inspection et dans la majorité des régions, les MRIICE ont été rattachées au Directeur de la DRASS et placées sous l'autorité fonctionnelle du CTRI car il adopte les grandes orientations la concernant.

Le Guide des bonnes pratiques de l'inspection souligne que le CTRI doit être le lieu des décisions concernant les MRIICE afin de favoriser l'interdépartementalité. Les rapports de

et mode de coopération informels mis en place sous l'égide des MRIICE. Propos recueillis au cours d'un entretien téléphonique.

³¹ La MRIICE de Franche Comté publie une lettre d'information récapitulant l'actualité de l'inspection et la diffuse aux services déconcentrés.

l'IGAS, datant de 2002³² et de 2003³³, rappellent également que les CTRI, arrivés à maturité en tant qu'organes collégiaux, correspondent à l'échelon approprié pour développer une stratégie de l'action étatique au niveau régional. Dans ce cadre, il incombe aux CTRI de s'impliquer dans le secteur de l'ICE et de légitimer l'action des MRIICE afin qu'elles aient une forte crédibilité auprès des différents services.

Huit années après leur mise en place, onze MRIICE sur dix-neuf considèrent le CTRI comme l'autorité de pilotage de leurs actions. Les éléments concourant à ce pilotage sont de diverses natures.

Si le CTRI s'investit variablement dans les différents secteurs, il apparaît comme une véritable force de proposition dans le volet social et médico-social. En revanche, concernant le domaine sanitaire, le constat est plus nuancé puisque l'autorité décisionnelle est la COMEX ; le pilotage ne s'exerce véritablement que sur le volet sécurité sanitaire, hors établissement de santé.

En outre, les décisions en matière d'inspection sont systématiquement débattues et arbitrées en CTRI dans certaines régions à l'image du Limousin.

De plus, les CTRI font du renforcement de l'inspection une orientation des services déconcentrés. Les MRIICE ont la possibilité d'inscrire à l'ordre du jour du CTRI les sujets qu'elles souhaitent. Les organes collégiaux prêtent une attention particulière aux travaux de la MRIICE. De même, ils souhaitent intégrer les fonctions ICE dans le projet de création d'un mécanisme contractuel signé avec l'administration centrale en tant qu'étalon de mesure de la performance. De son côté, la MRIICE de l'Île de France a signé une charte de fonctionnement de ses services avec le CTRI afin de l'impliquer dans son pilotage.

B) Les CTRI s'investissent insuffisamment dans leurs fonctions de pilotage de l'ICE

Déjà en 2002, l'IGAS³⁴ préconisait de renforcer l'interdépartementalité en impliquant davantage les CTRI dans le pilotage des MRIICE. Malgré un investissement croissant de leur part, les résultats de l'enquête sur l'activité des MRIICE témoignent d'un positionnement de ces derniers encore en retrait. L'implication des CTRI est donc à nuancer.

³² BARBERYE J., LIGNOT-LELOUP M., PICARD S. ; Enquête sur le fonctionnement et l'activité des missions régionales et interdépartementales d'inspection, contrôle et évaluation (MRIICE) ; Inspection Générale des Affaires Sociales ; Paris ; n°2002114 ; novembre 2002.

³³ *Articulation entre le niveau régional et les niveaux départementaux* ; Inspection Générale des Affaires Sociales ; Paris ; n°2003112 ; septembre 2003.

En effet, les CTRI proposent des analyses peu structurées sur les orientations que doivent adopter les MRIICE. Ce flottement emporte une définition des orientations stratégiques imprécise, voire parfois inexistante.

En l'occurrence, considérer le CTRI comme le comité de pilotage suppose un investissement plus important des DDASS dans la discussion des orientations stratégiques. Or certains CTRI se positionnent davantage en chambre d'enregistrement des décisions, en attente de programmes finis. Dans ce contexte, les CTRI ne semblent pas jouer leur rôle d'autorité décisionnelle transversale. A titre d'exemple, le CTRI de l'Île de France joue un rôle d'instance de validation. Pourtant, cette répartition des rôles³⁵ était différente au cours des premières années d'existence de la MRIICE ; le CTRI était alors force de proposition et de décision, notamment sur les questions de programmation. Désormais, les orientations sont davantage discutées lors des réunions techniques entre les DDASS et la MRIICE pour être finalement validées par le CTRI.

Très logiquement, les CTRI réalisent rarement une déclinaison régionale, dans une perspective stratégique, des objectifs fixés en matière d'inspection à l'échelle nationale.

Enfin, les comités de pilotage mis en place en Lorraine et dans le Nord Pas de Calais se substituent au CTRI; ce dernier n'intervient que pour valider les grandes décisions de programmation et le bilan.

En conséquence, les CTRI jouent leur rôle d'autorité décisionnelle de façon inégale en fonction des régions. Si leurs marges de manœuvre demeurent principalement centrées sur le volet social et médico-social, ils se contentent dans une partie des régions d'enregistrer les mesures proposées par la MRIICE, sans pour autant être force de proposition. Or, les MRIICE attendent des CTRI qu'ils se positionnent comme une autorité destinée à définir les orientations stratégiques en faisant ressortir davantage, à travers le pouvoir d'impulsion des DDASS, une déclinaison régionale adaptée aux contextes locaux des objectifs nationaux. Le renforcement de l'inspection interdépartementale est conditionné par une définition stratégique des priorités locales. Sans le soutien du CTRI, les MRIICE ne pourront pas aller plus en avant dans le renforcement de l'inspection.

³⁴ BARBERYE J., LIGNOT-LELOUP M., PICARD S. ; Enquête sur le fonctionnement et l'activité des missions régionales et interdépartementales d'inspection, contrôle et évaluation (MRIICE) ; Inspection Générale des Affaires Sociales ; Paris ; n°2002114 ; novembre 2002.

³⁵ Propos recueillis auprès de la Responsable de la MRIICE de l'Île de France.

2.1.3 Les fonctions d'inspection sont moins valorisées par rapport aux fonctions d'opérateur

En dépit d'un renforcement de l'inspection en raison d'un investissement plus conséquent du CTRI dans ce domaine, les fonctions ICE sont en compétition avec d'autres enjeux. En effet, si treize MRIICE³⁶ considèrent que l'inspection correspond à l'une des priorités du CTRI, seulement cinq d'entre elles ont réellement bénéficié d'un renforcement des moyens dédiés. En conséquence, les fonctions d'inspection sont moins valorisées et souvent considérées moins stratégiques par rapport aux fonctions d'opérateur³⁷.

De plus, il n'y a toujours pas de réflexion dans les services déconcentrés sur les moyens à allouer aux missions d'inspection. Les CTRI n'effectuent pas d'évaluation des moyens humains nécessaires à chaque MRIICE et participent à la déconnexion des objectifs assignés avec les moyens dédiés.

Malgré l'augmentation du personnel consacré à l'inspection, l'allocation de moyens dans ce domaine reste limitée aux yeux des responsables de MRIICE. Dans ce contexte, les fonctions d'ICE apparaissent davantage comme des variables d'ajustement des services déconcentrés.

En outre, il existe un enchevêtrement des fonctions dans les services déconcentrés qui renforce ce constat puisque les dispositifs sont administrés par les mêmes personnes qui commanditent les inspections. En effet, l'ICE ne bénéficie pas d'une indépendance organique au sein des services et apparaît donc tributaire d'un risque de conflit de position dans lequel les commanditaires privilégient généralement la gestion des dispositifs en termes d'allocation de ressources. Le cumul des casquettes de gestionnaire et de commanditaire par les directions obère le développement de l'ICE et tend à renforcer l'idée qu'elles constituent des variables d'ajustement. Cette confusion des genres a pour écueil certain de nuire au développement de la reconnaissance des fonctions d'ICE en tant qu'outil stratégique à part entière. Le dilemme de l'inspecteur gestionnaire met en exergue la nécessité d'instituer des services d'inspection indépendants et d'évaluer les services déconcentrés sur les fonctions d'ICE.

L'harmonisation du travail programmatique à l'échelle nationale facilitera l'évaluation de ces fonctions.

³⁶ Pour la Bourgogne, l'Aquitaine, la Franche Comté, le Poitou Charente, l'Ile de France et PACA, ce n'est pas une priorité.

2.2 Le travail de programmation des MRIICE varie régionalement

Selon les régions, le travail de programmation varie et recouvre des réalités différentes. Outre les difficultés de lecture des PRIICE et des bilans, ces écarts empêchent l'évaluation des activités des MRIICE.

2.2.1 Le PRIICE et le bilan sont insuffisamment harmonisés à l'échelle nationale

Sauf exception, la majorité des MRIICE ont rédigé un PRIICE³⁸ entre 2002 et 2006. En revanche, sur la même période la rédaction du bilan s'est généralisée³⁹.

A) Le contenu du PRIICE varie selon les régions

Comme le soulignait déjà en 2002 l'IGAS⁴⁰, le contenu du programme des PRIICE est l'objet d'interprétations différentes. Selon les réponses des MRIICE cette problématique reste d'actualité.

Si la majorité⁴¹ d'entre elle a adopté une structuration calquée sur les champs de compétence par tutelle instituant un volet Préfet et ARH, il demeure certains PRIICE dont la structuration intègre d'autres catégories⁴². En Ile de France, la présentation du PRIICE s'organise en s'appuyant sur la nomenclature DNO et stabilisée par la MAFI ; elle se subdivise en trois domaines : sanitaire, social et médico-social, protection sociale. En région Rhône Alpes, le PRIICE est divisé en trois catégories : sécurité sanitaire, santé

³⁷ Il s'agit de considérer les inspecteurs intervenant dans le cadre d'une politique en tant que gestionnaire.

³⁸ Ayant été mise en place en 2003, la MRIICE Réunion n'a pas rédigé de PRIICE avant cette date. Hormis en 2003, la MRIICE du Centre n'a pas rédigé de PRIICE. La MRIICE PACA n'a pas rédigé de PRIICE en 2002, ni en 2003. En raison d'un changement d'équipe, la MRIICE du Poitou Charente n'a pas rédigé de PRIICE en 2006.

³⁹ La MRIICE Auvergne a rédigé partiellement le bilan de 2005. La région Centre, la Lorraine et la Réunion n'ont pas rédigé de bilan en 2002 et 2003. Compte tenu de l'absence de PRIICE en 2006 en Poitou Charente, la MRIICE n'a pas rédigé de bilan proprement dit, juste un document parcellaire. Par ailleurs, Rhône Alpes n'a pas rédigé de bilan en 2005, faute d'informations fiables et de temps pour les collecter. Hormis en 2005, la région PACA n'a pas rédigé de bilan.

⁴⁰ BARBERYE J., LIGNOT-LELOUP M., PICARD S. ; Enquête sur le fonctionnement et l'activité des missions régionales et interdépartementales d'inspection, contrôle et évaluation (MRIICE) ; Inspection Générale des Affaires Sociales ; Paris ; n°2002114 ; novembre 2002.

⁴¹ Douze sur les dix-sept MRIICE qui ont répondu à la question.

⁴² Il s'agit de l'Ile de France, de l'Aquitaine, de PACA, de la Haute Normandie, de Rhône Alpes et de Poitou Charente.

publique, médico-social et protection sociale. Enfin, d'autres présentations intègrent un volet protection sociale ou distinguent la sécurité sanitaire et la santé publique.

Le manque d'harmonisation des PRIICE hypothèque la possibilité de comparer les programmes entre les régions et d'évaluer la charge de travail des MRIICE à l'échelle nationale.

B) Des bilans à géométrie variable et les objectifs de l'harmonisation de la programmation

A l'image des PRIICE, les bilans ne sont pas harmonisés à l'échelle nationale. En effet, les présentations ne renferment pas les mêmes classifications et handicapent également la comparaison à l'échelle nationale des activités liées à l'ICE.

Toutefois, il apparaît à l'aune des questionnaires qu'hormis les éléments hétérogènes associés à la programmation et reprenant les structures des PRIICE, les bilans font état dans la majorité des régions des inspections et contrôles réalisés hors programme, du bilan annuel du programme maltraitance, des inspections effectuées à la suite de plaintes auprès des services déconcentrés, des indicateurs DNO et LOLF, du temps passé en inspection et du nombre de visites de conformité réalisées. Outre ces thèmes récurrents, on trouve une diversité de sujets à l'instar du bilan du contrôle des eaux de consommation humaine et des eaux de loisir, les audits de la mission d'expertise et d'appui aux hôpitaux (MEAH) et mission régionale de santé (MRS), les interventions dans le cadre de la certification des établissements de santé, les contrôles des entreprises de transport sanitaires et des indicateurs d'activité.

Compte tenu du manque de lisibilité des documents de programmation, une harmonisation du PRIICE et du bilan est nécessaire. En outre, l'uniformisation des documents permettra d'avoir des éléments de comparaison de l'activité des MRIICE à l'échelle nationale et d'envisager la création d'un système d'information destiné à mesurer la performance dans le secteur de l'ICE. De plus, la définition du périmètre du PRIICE aura pour vertu de border le champ de compétence des MRIICE. A ce titre, l'harmonisation doit prévoir un découpage et une mise en forme unique du PRIICE et du bilan. Ce dernier pourrait notamment être complété par des indicateurs relatifs à l'ICE par domaines et catégories d'établissement, par objectifs et par types d'investigations réalisées.

Un groupe de travail, composé par plusieurs MRIICE et animé par la MAFI, a été mis en place afin de proposer une maquette harmonisée du PRIICE et du bilan.

2.2.2 Les programmes des ARH sont insuffisamment pris en compte dans les PRIICE

Compte tenues des relations difficiles entretenues entre les MRIICE et les ARH dans certaines régions, un tiers des PRIICE examinés n'intègrent pas le volet ARH.

A) Un positionnement des MRIICE variable à l'égard des ARH

Seules sept MRIICE considèrent être l'interlocuteur de l'ARH dans le secteur de l'inspection. Les relations des MRIICE avec les ARH varient selon les régions.

Les MRIICE qui considèrent l'ARH comme un interlocuteur ont généralement institutionnalisé un partenariat et entretiennent des contacts réguliers avec elle, aussi bien pour sa réalisation que pour la mise en œuvre et le suivi.

A titre d'exemple, la MRIICE Bourgogne pilote son élaboration, en lien avec le secrétaire général de l'ARH, mais intervient peu dans sa mise en œuvre sauf dans les domaines où elle est chef de projet, et suit le programme, notamment par le biais du Comité de suivi des missions de contrôle et d'audit. La Bretagne entretient également un rapport institutionnalisé avec l'ARH puisqu'elle anime et pilote la Cellule Inspection Contrôle en son sein dont le domaine de compétence recouvre le périmètre d'intervention du PRIICE en matière d'établissement de santé. La Franche Comté a également une procédure d'élaboration partenariale structurée autour d'un comité regroupant l'ensemble des acteurs et dans lequel l'ARH est partie prenante ; elle assure le secrétariat de la Cellule Régionale Audit, Evaluation Contrôle de l'ARH.

En revanche, les MRIICE dont le positionnement à l'égard des ARH n'est pas clairement identifié oscillent entre trois types de configuration⁴³.

Les MRIICE travaillent avec l'ARH en faisant circuler l'information par le biais d'intermédiaires comme l'IRS ou le directeur de la DRASS. Dans ce contexte, soit il existe une concertation implicite par le biais des intermédiaires, soit la MRIICE se contente de récupérer le programme de l'ARH, sans en discuter. En Ile de France, la MRIICE élabore le programme que l'ARH reprend ensuite et intègre à son programme d'inspection.

D'autres n'ont pas institué de collaboration et pilotent totalement le projet sur lequel l'ARH donne son accord, sans qu'il y ait de véritable concertation.

⁴³ Il s'agit de l'Auvergne, la Bretagne, le Centre, l'Ile de France, le Poitou Charente, PACA, le Nord Pas de Calais, Rhône Alpes, la Picardie, la Réunion, Midi Pyrénées.

Dernière configuration qui a cours en Provence Alpes Côte d'Azur, Picardie et Nord Pas de Calais, l'ARH ne participe pas au PRIICE. Dans ce cas précis, à l'image du Nord Pas de Calais, c'est l'IRS qui propose des orientations dans le champ sanitaire.

B) Les difficultés de coopération rencontrées

Globalement, les MRIICE constatent que les relations avec l'ARH demeurent limitées. Elles regrettent que le travail de collaboration sur l'élaboration du PRIICE ne soit pas le fruit d'une concertation et d'une discussion sur les objectifs à atteindre. L'ARH a peu investi le travail de programmation impulsé par les MRIICE et se positionne, dans la majorité des cas, comme une chambre d'enregistrement qui valide les orientations. Ainsi, les MRIICE regrettent le manque de discussion en amont du programme d'inspection. Par conséquent, les MRIICE pilotent et élaborent souvent le PRIICE de façon autonome.

De la même façon, le travail partenarial reste limité car les régions récupèrent régulièrement le programme ARH, sans pour autant se concerter sur son intégration dans le PRIICE (Limousin).

Dans certain cas, à l'image de Poitou Charentes, les MRIICE ne sont pas destinataires des informations du programme de l'ARH et doivent passer par les Pharmaciens Inspecteurs et les Médecins Inspecteurs pour les obtenir. En l'espèce, l'ARH refuse que la MRIICE assiste à la COMEX. La Picardie semble avoir les mêmes difficultés : elle travaille uniquement avec les DDASS pour définir le volet ARH.

La MRIICE Rhône Alpes souligne que l'ARH n'est pas réellement une force de proposition et qu'elle ne sollicite pas les services déconcentrés d'elle-même sur des thématiques d'inspection à intégrer au PRIICE.

Malgré ces difficultés, les MRIICE tentent d'institutionnaliser les relations avec l'ARH en impulsant une dynamique de concertation. Cette approche est plus ou moins affirmée en fonction des régions. L'Auvergne considère être actuellement dans une phase d'approche destinée à nouer des contacts réguliers avec l'ARH.

Les moyens destinés à forger un partenariat sont encore embryonnaires. La raison principale semble résider dans la volonté de l'ARH de ne pas s'associer aux travaux de la MRIICE de façon pérenne et de favoriser des collaborations ponctuelles. Toutefois les initiatives réalisées dans certaines régions permettent d'identifier des outils méthodologiques susceptibles de favoriser les collaborations entre les MRIICE et l'ARH : des fiches de procédure qui précisent le rôle de chaque composante de l'ARH et les informations à relayer à la MRIICE (Bourgogne), des grilles de suivi de la réalisation du

PRIICE dans le volet ARH (Franche Comté), et des guides de procédure d'ICE définies par l'ARH (Franche Comté, Midi Pyrénées).

2.3 Les fonctions d'ICE sont confrontées à de nouveaux enjeux

2.3.1 Le contexte social appelle une évolution des fonctions d'ICE

Les impératifs de l'action publique en matière d'action sanitaire et sociale évoluent en permanence. La demande sociale et le contexte juridique influent sur les pratiques des services déconcentrés et rend nécessaire une redéfinition de leurs modalités d'action. A ce titre, les pratiques de l'ICE n'y échappent pas et sont tributaires de ces impératifs de société.

Désormais, comme le soulignent collectivement les MRIICE, les modalités d'action de ces services doivent intervenir plus en amont afin de prévenir la réalisation de risques éventuels. Aussi, parallèlement au contrôle classique de la norme, les MRIICE sont appelées à développer « *le contrôle externe de l'autocontrôle interne*⁴⁴ ».

Les MRIICE doivent par conséquent modifier en profondeur leur logique de fonctionnement qui consiste essentiellement à identifier des dysfonctionnements en faveur d'une analyse systémique des structures et des politiques susceptibles de générer des risques.

L'évaluation constitue également une modalité d'action à développer dans ce contexte renouvelé car les MRIICE ne sont pas parvenues à s'en emparer.

2.3.2 Les MRIICE n'ont pas investi les missions d'évaluation

Si l'évaluation des politiques publiques reste un secteur peu exploité par les MRIICE, elle constitue une mission des services déconcentrés de l'action sanitaire et sociale. En effet, au titre de l'article R. 1421-5 relatif aux missions des DRASS, le CSP précise que ces dernières « *concourent à l'évaluation des politiques* » et l'article R. 1421-15 du même

⁴⁴ Note stratégique du Collège des MRIICE, novembre 2007. Cette note s'inscrit dans le contexte de recomposition institutionnelle des services déconcentrés dans lesquels la place de l'inspection reste à définir. Les MRIICE ont pris l'initiative de rédiger un texte afin de faire partager les enjeux auxquels font face l'ICE et les solutions envisageables pour développer à l'avenir ces pratiques.

code, relatif aux missions des IASS, dispose qu'ils concourent à « *l'évaluation des politiques publiques* » .

Jusqu'à présent les MRIICE ont orienté le renforcement de leurs fonctions en direction de l'inspection et du contrôle, et non vers l'évaluation qui est restée lettre morte dans la plupart des régions. Seules les régions de la Bretagne et du Centre ont initié une réflexion sur les pratiques de l'évaluation. Ainsi, la MRIICE de Bretagne propose un accompagnement méthodologique, notamment dans le champ des établissements de santé et en matière de dispositif de prise en charge médico-sociaux. Tout comme la MRIICE du Centre, elle pilote et contribue à des missions d'évaluation. La MRIICE du Centre a notamment été saisie à plusieurs reprises par le CTRI pour mener des évaluations⁴⁵.

Or, le contexte actuel justifie le développement de l'évaluation au sein des MRIICE car les services déconcentrés sont de plus en plus sollicités pour intervenir à travers cette modalité de l'action publique. La note stratégique rédigée par le Collège des MRIICE et destinée à donner sa vision sur le futur de l'ICE dans les services déconcentrés s'accorde pour affirmer que : « (...) *sa pratique se confirme et s'amplifie, notamment s'agissant des organismes de sécurité sociale, des politiques de santé publique ou des dispositifs de prise en charge de populations spécifiques*⁴⁶. Elle permet ainsi d'apporter des éclairages pertinents sur les performances des opérateurs, sur la qualité des services qu'ils rendent et sur l'adaptation des politiques ». Son développement appelle donc la mise en place d'un dispositif de formation adapté aux besoins des agents.

2.3.3 La déconnexion entre l'ICE et la formation

Le développement de l'inspection, du contrôle et de leurs pratiques a été rendu possible par l'action concomitante de l'ENSP, dont le catalogue de formation s'est étoffé progressivement, et de la MAFI qui apporte un soutien méthodologique accru et adapté aux sollicitations des professionnels. Si toutefois le dispositif de formation de l'inspection et du contrôle reste perfectible et dispose encore de marge de progression, son action en

⁴⁵ Évaluation de l'application en région Centre de la réforme des agréments des établissements et services pour l'enfance handicapée et inadaptée en janvier 2000, Évaluation de l'activité des centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) en région Centre, Evaluation de l'activité des comités départementaux d'éducation pour la santé (CODES) en 2004.

⁴⁶ En l'occurrence, il s'agit d'évaluer l'application des Conventions d'Objectifs et de gestion dans le secteur de la protection sociale, les Programmes Régionaux d'Accès à la Prévention et aux Soins de deuxième génération, les permanences d'accès aux soins de santé, les conventions tripartites

direction des jeunes inspecteurs et des professionnels a permis de stabiliser et d'encadrer ces pratiques⁴⁷. L'évaluation n'a pas bénéficié d'un tel renforcement en termes de formation. Outre le fait que l'évaluation s'ajoute aux multiples activités des MRIICE, ces dernières rencontrent essentiellement des difficultés méthodologiques. Le développement de l'évaluation est conditionné par la formation des agents à cette nouvelle discipline. Les difficultés se posent en termes similaires en ce qui concerne la gestion des risques.

L'évaluation cristallise parfaitement les enjeux auxquels font face les MRIICE. En effet, sans une augmentation des moyens dédiés à l'ICE, les MRIICE vont rencontrer de plus en plus de difficultés à remplir les multiples missions qui leur incombent. A cette condition s'ajoute la nécessité d'aller plus loin dans le développement du caractère interdépartemental de l'inspection avec pour corollaire un investissement plus important de l'animation des MRIICE par le CTRI.

Cependant, l'évolution des MRIICE s'inscrit dans un contexte de recomposition institutionnelle dans lequel la place de l'inspection reste à définir. En dépit des incertitudes de restructuration dont les MRIICE sont dépendantes, il est possible d'identifier des marges de manœuvre disponibles pour améliorer les pratiques de l'ICE.

des EHPAD et le dispositif prévu par la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

⁴⁷ Propos recueillis auprès de responsables de MRIICE et du responsable de formation en matière d'inspection de l'ENSP.

3 Développer une vision stratégique de l'ICE dans la nouvelle architecture des services déconcentrés

Les MRIICE connaissent aujourd'hui un essoufflement, des difficultés à évoluer dans un cadre contraignant en termes de moyens et dans un environnement qui appelle une redéfinition de ses compétences avec une professionnalisation accrue de ses inspecteurs. Cet effet de seuil suscite des interrogations sur la place de l'ICE dans les services déconcentrés, sur le rôle des MRIICE ainsi que sur leur évolution future.

Dans ce contexte, il est possible d'appréhender les marges de manœuvre susceptibles de leur permettre de continuer leur action et de renforcer leur légitimité. Outre ces évolutions souhaitables, il apparaît nécessaire de clarifier la place de l'ICE et de définir une vision stratégique qui, dans la nouvelle architecture institutionnelle, leur donnera une place centrale. Ce faisant, les MRIICE sont structurellement appelées à être réorganisées en services aux moyens élargis, davantage spécialisés et aux champs de compétence plus large.

3.1 Inscrire les fonctions de l'ICE dans une logique de performance

Les nécessités de la gestion publique sous contrainte imposent aujourd'hui de voir apparaître au premier plan la notion de performance. Les services déconcentrés n'échappent pas à cette évolution. Impulsée par la LOLF, elle vise à articuler de façon optimale les ressources attribuées à chaque service en fonction des missions qui leur incombent.

3.1.1 Mieux appréhender le poids de l'inspection dans l'activité des services

Malgré la généralisation de cette logique à l'ensemble des services de l'administration déconcentrée, les fonctions de l'ICE n'ont pas totalement bénéficié des effets positifs engendrés par la recherche de l'adéquation des moyens et des missions. En effet, les MRIICE attestent d'un manque de moyens alloués à l'inspection. Si chaque année, les instructions techniques relatives au programme national d'inspection inscrites dans les DNO proposent une estimation du nombre d'ETP à sa réalisation, les CTRI n'engagent pas d'évaluation des effectifs nécessaires à la réalisation de ces programmes à l'échelle régionale. Or, l'évaluation des taux d'inspection permettrait d'avoir une meilleure adéquation des missions et des moyens. Au cours de la dernière conférence des DRASS,

lors de laquelle les enjeux de l'inspection ont été abordés, le Directeur de la DRASS de l'Île de France s'est prononcé pour que l'on puisse arriver à chiffrer en termes d'ETP les inspections inscrites aux PRIICE⁴⁸.

Afin de parvenir à ce résultat, les MRIICE pourraient être investies de l'évaluation du nombre d'ETP nécessaires pour la réalisation du programme à l'aide d'un questionnaire diffusé aux services réalisant les inspections.

De la même façon, les MRIICE doivent continuer à diffuser et recueillir les fiches temps⁴⁹ remplies après la réalisation des inspections afin de constituer, à terme, lorsque les services auront pris l'habitude de les communiquer systématiquement, une base de données de référence permettant d'apprécier les volumes d'effectifs nécessaires à l'inspection d'une année sur l'autre.

3.1.2 Evaluer davantage les services déconcentrés sur les performances de l'ICE

La valorisation des fonctions ICE justifie une évaluation accrue des performances des services déconcentrés sur ces missions, que ce soit au niveau régional comme départemental. En effet, l'administration envisage insuffisamment les activités de l'ICE comme des missions susceptibles d'être évaluées. En guise d'illustration, si dans le cadre de la Révision Générale des Politiques Publiques, tous les CTRI de référence, chargés d'alimenter une réflexion sur une thématique, ont été consultés sur l'évaluation de la performance, seul celui de Bretagne portant sur les fonctions ICE ne l'a pas été sur ce sujet⁵⁰.

L'évaluation des services est d'abord examinée à l'aune des taux de réalisation des PRIICE inscrits dans les bilans. Toutefois, le manque d'harmonisation du contenu des bilans à l'échelle nationale rend difficile un étalonnage des performances entre les régions. Dans ce cadre, la mesure de la performance reste incomplète.

Il existe, par ailleurs, des indicateurs de performance, déclinés régionalement sur les fonctions d'ICE, qui sont intégrés aux BOP 124 et 106. Le premier est relatif à la conduite et au soutien des politiques sanitaires et sociales; il s'agit d'un indicateur mesurant la

⁴⁸ Compte-rendu de la Conférence des DRASS du 07 décembre 2007 destiné aux MRIICE et rédigé par le Responsable de la MRIICE de Bretagne.

⁴⁹ Les fiches temps sont des questionnaires à remplir par les missions d'inspection une fois que leur intervention est finie. Elles ont pour objectif d'évaluer le temps passé en inspection.

⁵⁰ Propos recueillis auprès de la Responsable de la MRIICE Île de France.

proportion des structures contrôlées dans le cadre des thèmes prioritaires pluriannuels de contrôle arrêté chaque année par la DNO⁵¹. Le second concerne l'action en faveur des familles vulnérables et s'inscrit dans le programme maltraitance⁵².

A ces mesures de la performance s'ajoute l'évaluation sur les directeurs régionaux et départementaux⁵³.

Si ces indicateurs permettent d'apprécier la performance des différentes régions sur certaines thématiques, la mesure de la performance mérite néanmoins d'être complétée par d'autres outils. En outre, évaluer la performance des services départementaux et régionaux favorisera une plus forte implication des CTRI dans la démarche interdépartementale : les directeurs appuieront davantage l'action des MRIICE dans la promotion des fonctions ICE, ce qui aura pour vertu de clarifier leur positionnement au sein des services déconcentrés et de leur donner davantage de légitimité. Enfin, cela fera des fonctions ICE une variable stratégique dans un contexte où les services ont tendance à recentrer leurs activités vers les missions régaliennes de l'Etat.

3.2 Finaliser la mise en place des systèmes d'information destinés à l'ICE

Depuis 2002, le ministère a entrepris de développer un système d'information faisant office d'outil de pilotage, de gestion et de suivi des inspections, SIRCE. Si sa mise en place nécessite du temps, du fait de l'ampleur du projet, sa finalisation permettra de valoriser les fonctions d'inspection. La finalisation de ce système d'information apparaît cruciale dans le développement des fonctions ICE. Conscientes de son intérêt et des enjeux associés à l'inspection, les MRIICE attendent sa mise en service afin de faciliter leurs tâches et gagner en efficacité dans la réalisation de leurs missions. SIRCE présente plusieurs avantages qui répondent à des difficultés rencontrées par les MRIICE.

⁵¹ En l'occurrence pour 2008, cet indicateur se subdivise en deux : d'une part un sous-indicateur évalue le pourcentage d'établissements contrôlés dans le cadre de la prévention de la légionellose dans les établissements de santé, et d'autre part, un sous-indicateur témoigne du nombre d'établissements contrôlés au titre de la lutte contre la maltraitance en institution.

⁵² Les deux indicateurs de performance contenus dans le BOP 106 sont déclinés plus loin, dans le paragraphe sur la possibilité d'utiliser SIRCE pour extraire d'autres indicateurs.

⁵³ Circulaire n° DAGPB/SRH1C/2007/408 du 14 novembre 2007 relative au bilan des objectifs 2007 et à la définition des objectifs 2008 des directeurs régionaux, des directeurs départementaux et des directeurs adjoints des affaires sanitaires et sociales. Ainsi pour 2007, le Directeur de la DRASS Ile de France a fixé comme objectif la réalisation de cinquante-sept inspections prévues par le programme maltraitance.

3.2.1 Le programme SIRCE participe à la logique de performance

Composé de plusieurs modules, le système d'information en cours de création, est destiné à aider la MAFI et les MRIICE à piloter les inspections à l'échelle régionale. De surcroît, sa structuration laisse également entrevoir la possibilité de mesurer la démarche d'évaluation des fonctions d'ICE.

En facilitant la remontée et la centralisation d'informations sur les PRIICE et les bilans, SIRCE peut favoriser la mesure de l'activité des MRIICE et permettre une comparaison nationale des performances des régions. En effet, l'un des modules permet de générer automatiquement le PRIICE et de constituer des tableaux de bord destinés à la MAFI afin d'évaluer l'activité des MRIICE ; au-delà de l'harmonisation du contenu des PRIICE et des bilans, le système d'information pourrait permettre d'avoir une vision plus claire et stratégique des fonctions d'ICE.

De plus, sa structure comprend des modules spécifiques destinés à piloter les programmes d'inspection définis à l'échelle nationale à l'image de la lutte contre la maltraitance⁵⁴. En l'occurrence, deux modules contiennent des indicateurs de performance. D'une part, Signal permet de mesurer le nombre d'inspection réalisées dans les deux mois suivant un signalement et, d'autre part Vigie révèle le nombre d'inspections assorties d'injonctions. Dans ce cadre, d'autres indicateurs de performance pourraient être extraits des données saisies et être exploités au niveau des MRIICE ; les tableaux de bord peuvent être édités par région.

En définitive, l'appropriation de SIRCE par les MRIICE pourrait participer au développement de la performance en matière d'inspection.

3.2.2 Les systèmes d'information répondent aux besoins de mutualisation de l'information

D'autre part, la mise en place de SIRCE peut permettre la mutualisation de l'information produite par les MRIICE. Dédié pour le moment au suivi de l'inspection et à la conservation des rapports d'inspection de l'IGAS, le module PAPHYRUS pourrait être étendu aux services déconcentrés. Dès lors, les MRIICE pourront utiliser ce module pour

⁵⁴ Le module Signal destiné à recenser les signalements de maltraitance en établissements, et Vigie qui permet de piloter les inspections maltraitance.

alimenter une bibliothèque des rapports d'inspection et constituer un espace d'information commun, consultable au gré des besoins en inspection. A l'heure actuelle, seules certaines MRIICE disposent d'un espace de conservation de données, soit par la création d'un intranet, soit par l'instauration d'une bibliothèque des rapports circonscrites régionalement à l'image de l'Île de France. L'absence d'un espace d'information commun empêche les MRIICE de travailler de concert et de gagner en efficacité. En outre, il semble nécessaire que cet espace partagé soit administré sous l'égide de la MAFI afin qu'elle organise son contenu.

Par ailleurs, dans le cadre du schéma directeur du système d'information en cours de discussion, la refonte du site internet du ministère permet d'envisager la création d'un espace commun aux MRIICE destiné à valoriser la production d'outils méthodologiques.

De surcroît, à l'image des systèmes d'information développés par les IGS ou les PHISP, le SDSI ouvre la voie vers la création d'un système de veille juridique sur le secteur de l'ICE. Afin de sécuriser juridiquement l'inspection dans un environnement législatif en constante évolution, la mise en place d'une veille permettrait aux MRIICE de réaliser des gains de temps significatifs, jusque-là consacrés à la recherche de la nouvelle réglementation. Plusieurs modalités d'organisation de la veille juridique peuvent être envisagées : elle peut s'organiser avec la nomination de référents juridiques parmi les inspecteurs en poste au sein de MRIICE et respectivement chargé d'un domaine d'activité ou avec le concours d'intervenants issus du ministère, choisis à cet effet et positionnés à plein temps sur cette tâche. La deuxième solution actuellement envisagée au sein de l'administration centrale, garantirait la réalisation d'une veille de meilleure qualité. La nomination à ces postes de documentalistes semblerait judicieuse.

3.3 Renforcer le caractère interdépartemental de l'ICE

Les difficultés à instaurer une logique interdépartementale de l'inspection obère l'action des services déconcentrés. C'est pourquoi, la pré-directive nationale d'orientation de 2008 institue le renforcement de l'interdépartementalité et de la cohérence régionale à travers l'animation du CTRI comme priorités des directeurs de DRASS afin d'anticiper la réorganisation des services⁵⁵. Mais au-delà de l'implication du directeur régional, il convient de repenser les relations avec les départements.

⁵⁵ Novembre 2007

3.3.1 Rendre opérationnelles les fonctions de correspondant

Le développement du caractère interdépartemental de l'inspection est conditionné par un renforcement des relations entre la MRIICE et les DDASS. Eu égard les difficultés rencontrées pour animer les réseaux de correspondants, les MRIICE doivent définir de nouvelles modalités de collaboration afin de rendre opérationnelles les fonctions de correspondants locaux. Cela présuppose en amont que les DDASS adoptent la logique interdépartementale de l'inspection et reconnaissent en leur sein les fonctions de correspondants.

Afin de confirmer et de généraliser le travail de coopération avec les DRASS, les MRIICE peuvent formaliser les attentes et les engagements des correspondants. Cette formalisation a pour objet de positionner chaque acteur et de définir le rôle de chacun par lettre de mission. Il convient dans ce cadre de définir des fiches décrivant le rôle de chaque acteur, ses engagements et ses missions. Suite à cela, la MRIICE pourrait préciser un organigramme nominatif diffusé à l'ensemble des services déconcentrés et convenir de fiches de procédures de collaboration. Les régions à l'image de l'Auvergne, ayant engagé une telle démarche sont peu nombreuses.

D'autre part, si l'attribution des fonctions de correspondants aux directeurs-adjoints des DDASS s'avère problématique, en raison de la lourdeur des tâches qui leur incombent, il apparaît néanmoins judicieux de les investir de ces missions afin de bénéficier de leur positionnement transversal et stratégique au sein des services. Dans ce cadre, il serait souhaitable d'associer au directeur-adjoint un inspecteur chargé de l'assister dans les démarches partenariales avec la DRASS. Ce dernier participerait en lieu et place du directeur-adjoint aux réunions et groupes de travail organisés par la MRIICE.

Enfin, les régions étendues témoignent de difficultés accrues dans la collaboration avec les départements et justifient, par conséquent, une adaptation des modalités d'animation à l'échelle interdépartementale. Dans ce contexte, les inspecteurs de la MRIICE doivent prévoir de consacrer davantage de temps à l'institution des coopérations infra-régionales.

3.3.2 Décliner davantage les orientations locales dans le PRIICE

Le développement du caractère interdépartemental de l'inspection suggère une modification de la logique de programmation. Réalisé essentiellement sur la base des

orientations nationales, le PRIICE s'inscrit insuffisamment dans une démarche de déclinaison des besoins locaux en inspection.

A l'aune du bilan d'activité des MRIICE, le CTRI, en tant qu'instance de validation de la programmation, ne s'implique pas suffisamment dans l'articulation des besoins locaux en inspection avec les priorités nationales. De plus les orientations définies par l'administration centrale mobilisent la majorité des ressources et laissent peu de place aux thématiques locales. La définition des priorités régionales s'inscrit donc essentiellement dans une logique descendante dans laquelle il n'y a pas de place à l'initiative locale.

Or, développer une logique interdépartementale présuppose d'intégrer davantage les acteurs locaux dans une dynamique de concertation collective destinée à définir une programmation adaptée aux enjeux infra-régionaux. Dans ce cadre renouvelé, le CTRI pourrait être l'instance décisionnelle et de discussion des thématiques à programmer avec la tâche complexe de les articuler avec les priorités définies à l'échelle nationale. Les MRIICE auraient pour fonctions de sélectionner les thèmes d'inspection locaux auprès des DDASS et d'opérer une hiérarchisation pour enfin les proposer au CTRI pour discussion et validation. Enfin, les MRIICE s'assureraient de la réalisation des inspections en collaboration avec les départements.

Cette réorganisation de la programmation renforcerait le rôle de pilotage du CTRI tout en assurant une adéquation des inspections aux enjeux locaux.

3.4 Professionnaliser davantage l'ICE avec la mise en place de nouveaux services dédiés plus importants et au champ de compétence élargi

Face au projet de réorganisation institutionnelle des services déconcentrés, les MRIICE s'interrogent sur la place de l'inspection, du contrôle et de l'évaluation dans la nouvelle architecture définie dans le cadre de la Révision générale des politiques publiques. La redistribution des compétences à l'échelle locale entre les agences régionales de santé, les préfetures et les départements va générer une réorganisation profonde des fonctions ICE et une redéfinition des principes qui animent les services dédiés à ces missions. A ce titre, le recentrage des missions de l'Etat autour de ses attributions régaliennes justifie le développement d'une vision stratégique de l'inspection. En réduisant progressivement ses interventions directes auprès des opérateurs avec le développement de relations contractuelles, l'Etat doit veiller au respect des normes et contrôler la mise en œuvre des

politiques. L'inspection, le contrôle et l'évaluation constituent les moyens privilégiés de l'intervention de l'administration.

Indépendamment de la nouvelle organisation des services déconcentrés, il est possible d'identifier les moyens et l'organisation que nécessite cette politique. Afin de poursuivre ces objectifs, les MRIICE sont appelées à évoluer structurellement, professionnaliser davantage les fonctions d'ICE, et élargir le champ de leurs compétences.

3.4.1 Renforcer la professionnalisation des Inspecteurs de l'action sanitaire et sociale

Le renforcement des fonctions d'inspection du premier degré initié en 1999 a atteint ses objectifs et permis une professionnalisation accrue des inspecteurs. Néanmoins, face à une demande sociale en attente d'une action publique capable à la fois de contrôler et de prévenir les risques, le développement de l'inspection suppose d'aller plus en avant dans la logique de professionnalisation des inspecteurs. Désormais, cette professionnalisation se révèle obligatoire pour réguler efficacement le champ sanitaire et social. Ce faisant, le contexte d'intervention des inspecteurs évolue progressivement et fait appel à des compétences variées qui nécessitent une véritable spécialisation.

Le renforcement de la professionnalisation se traduit par une spécialisation des inspecteurs sur des thématiques particulières, sur des modalités de travail spécifiques à l'instar de l'évaluation, ou encore sur des techniques particulières nouvelles et en voie de développement, à l'image du contrôle de gestion et du contrôle interne.

De la même façon que dans le secteur privé, la professionnalisation des fonctions ICE doit progressivement s'accompagner du développement des démarches de qualité. Les autres corps d'inspection de l'Etat ont déjà renforcé leur professionnalisation en s'engageant sur cette voie. Même si plusieurs services de l'administration sanitaire ont adopté cette démarche, à l'image des services des inspections régionales de la pharmacie des DRASS de Bretagne, de Basse Normandie et des Pays de la Loire⁵⁶, il apparaît nécessaire d'étendre cette dynamique à tous les services en charge de fonctions d'ICE.

Enfin, l'administration s'est engagée à moderniser ses services avec la professionnalisation de ses agents. La logique de corps, à l'œuvre depuis des années, est

⁵⁶ Depuis 2004, ces services sont labellisés Norme Iso 9001-2000.

appelée à disparaître au profit d'une fonction publique composée de professionnels et de métiers différents⁵⁷. La création du RIME obéit à ce renversement des logiques encore à l'œuvre dans les services déconcentrés. En l'occurrence, le RIME⁵⁸ considère l'inspection comme un métier à part entière, caractérisée par un savoir faire et une technicité propre.

3.4.2 Vers un accroissement du champ de compétence

A cette professionnalisation est associée une nécessaire extension des champs de compétence des MRIICE. Afin de réguler pleinement le champ sanitaire et social, les MRIICE devrait pouvoir intervenir dans de nouveaux secteurs. Ainsi, le responsable de la MRIICE de Bretagne estime qu'il y a une « (...) *nécessité à regrouper et à fédérer les fonctions ICE externes et internes dans un domaine fonctionnel spécialisé d'intervention, le domaine fonctionnel Contrôle, ayant vocation à produire des programmes, des méthodes, des outils, de la gestion de la performance, des démarches qualité, à réaliser les contrôles, à en assurer le suivi et cela avec des professionnels formés relevant de cadres d'emplois de référence*⁵⁹ ».

Outre leurs missions actuelles, les MRIICE devraient cumuler les fonctions des services déconcentrés en matière d'ICE avec une mutualisation des services de contrôle composés du service de protection sociale, l'IRP et Santé environnement. Le regroupement de ces champs de compétence permettrait la réalisation des contrôles externes. A cela s'ajouterait des compétences d'audit, de contrôle interne et externe. Enfin, les MRIICE pourrait cumuler les fonctions liées à la qualité et à la gestion des risques.

La refonte de la MRIICE en un service aux champs de compétence élargis pourrait se découper en plusieurs unités opérationnelles et serait composé d'un inspecteur par spécialité.

⁵⁷ Le Président de la République a formulé cette ambition pour l'administration lors de ses vœux en 2008 auprès des fonctionnaires. Déclaration du 11 janvier 2008.

⁵⁸ En instaurant une réflexion sur les métiers de l'administration, le RIME est destiné à favoriser la gestion des ressources humaines et la mobilité des agents au sein de l'Etat.

⁵⁹ Guillou B., article sur les MRIICE, IASS la revue, à paraître.

3.4.3 Deux scénarii de positionnement et de restructuration des MRIICE

Indépendamment de la recomposition institutionnelle, deux positionnements et structurations destinés à améliorer l'efficacité des fonctions ICE des MRIICE, aux missions élargies, peuvent être envisagées⁶⁰. L'élargissement de leurs champs de compétence implique le regroupement de professionnels pluridisciplinaires dans une entité composée d'un nombre suffisant d'inspecteurs pour répondre à leurs missions.

La différence entre les deux scénarii de positionnement des MRIICE repose essentiellement sur leur degré d'indépendance vis-à-vis de l'autorité décisionnelle et gestionnaire des dispositifs.

La première possibilité de restructuration s'apparente à l'organisation existante dans les DRASS puisque les fonctions ICE restent dépendantes de l'autorité décisionnelle qui dirige les activités d'opérateur et commande les missions d'ICE. Cet agencement profite à l'instance de décision car la MRIICE peut fournir une expertise aux directions gestionnaires. Inversement, ces dernières peuvent solliciter la MRIICE afin d'intervenir et prévenir des situations de crise. Ce dialogue itératif présente l'avantage de créer une réelle coordination au sein des services et d'éviter les pertes d'information.

Toutefois, cette organisation risque de reproduire les mêmes dysfonctionnements que rencontrent aujourd'hui les MRIICE dans les DRASS liés au déficit d'autonomie et d'indépendance que les fonctions d'ICE requièrent. Le cumul des fonctions de gestionnaire et de commanditaire d'inspection par les directions peut entraîner un biais de partialité et entacher l'action des MRIICE.

Le risque de conflit de positionnement amène à préférer une deuxième hypothèse dans laquelle la MRIICE est autonome et indépendante de l'organe de décision cumulant des fonctions d'opérateur. La neutralité de la MRIICE apporte aux inspecteurs une garantie d'indépendance dans la réalisation de leurs fonctions. De plus, l'autonomie du service assure la MRIICE d'une meilleure réactivité, notamment en cas de situation d'urgence.

Au-delà de son autonomie, la MRIICE doit néanmoins continuer à entretenir des relations étroites avec les services aux fonctions d'opérateur afin de partager les informations nécessaires à la conduite de leurs tâches respectives.

⁶⁰ Ces projections s'appuient notamment sur la note stratégique du Collège des MRIICE dans laquelle il expose les conditions nécessaires au développement des fonctions ICE.

L'inconvénient de la dissociation de la MRIICE des services d'opérateur, ainsi que la professionnalisation des inspecteurs, risque en revanche de les priver d'une vision transversale des services déconcentrés et des différents secteurs. Au final, la mutualisation des moyens d'inspection, de contrôle et la professionnalisation est susceptible de modifier en profondeur l'identité du corps des inspecteurs. Caractérisés par une expertise sur les champs de l'action sanitaire et sociale, les IASS cultivent également des qualités de transversalité, nécessaires à la compréhension de l'action des services déconcentrés.

Géographiquement, le service d'inspection doit continuer à se situer au niveau régional⁶¹ car il s'agit de l'échelon territorial adapté pour faire le relais entre le national et le local.

⁶¹ Dans la note stratégique, le Collège des MRIICE considère que le « (...) service dédié doit se situer au niveau régional et être placé sous une seule autorité dans la mesure où c'est le point de liaison le plus pertinent en matière de programmation entre le niveau national et le niveau local. Par ailleurs, seule interface véritablement susceptible d'articuler la mise en œuvre des commandes nationales, des priorités régionales et des problématiques locales, c'est le bon niveau de coordination et de complémentarité entre les échelons territoriaux et les institutions ».

Conclusion

Dans le contexte de recomposition institutionnelle actuel, il est primordial de s'interroger sur la place de l'inspection, du contrôle et de l'évaluation dans les services déconcentrés. Globalement, à moyens constants, les MRIICE disposent de faibles marges de manœuvre pour améliorer leurs performances. Elles se situent à un moment critique de leur existence qui appelle une redéfinition des orientations en matière d'ICE, plus exactement le développement d'une stratégie à moyen terme destinée à confirmer ou à infirmer l'évolution entamée depuis 1999 dont le produit est une professionnalisation croissante des Inspecteurs de l'action sanitaire et sociale. Conformément aux objectifs initiaux, les MRIICE ont permis de placer au cœur des activités des services déconcentrés les pratiques de l'inspection dans une majorité des régions. Désormais, les MRIICE sont dépendantes des évolutions organisationnelles et des orientations adoptées sur le recentrage ou non des activités régaliennes de l'Etat autour des fonctions ICE. Le renouvellement des missions de l'Etat, par ailleurs en quête d'une nouvelle légitimité en raison d'une décentralisation des compétences, passera par une spécialisation accrue de ses agents et plus particulièrement des inspecteurs.

Cette problématique illustre le fait que la réalisation d'une étude sur les MRIICE nécessite d'appréhender à la fois les enjeux locaux mais également nationaux car les deux niveaux sont fortement imbriqués. La difficulté de ce travail a été de me positionner en tant qu'inspecteur dans un contexte où les MRIICE s'interrogent sur leur avenir et, surtout, sur la place de l'inspection, du contrôle et de l'évaluation. Ces enjeux conditionnent leurs activités, leur légitimité, et c'est pourquoi elles se sont saisies de ces questions pour communiquer une vision prospective sous l'égide de la MAFI. Ma participation à l'enquête a occupé la majeure partie de mon temps consacré au stage et au mémoire. J'ai par conséquent orienté mon travail d'élève inspecteur sur le dispositif national à travers l'étude des multiples situations locales, sans pouvoir remettre davantage en perspective et de façon pertinente la situation de la région Ile de France au regard des tendances générales définies au cours de l'exploitation des questionnaires. Cette mise en perspective sera l'objet de la présentation du mémoire lors de l'épreuve de soutenance.

L'étude du dispositif des MRIICE montre avec acuité que les fonctions des inspecteurs évoluent progressivement, répondent à une demande sociale, et traduisent les stratégies d'un corps de fonctionnaire pour légitimer son existence. Le retour de l'inspection comme modalité de l'action publique, au titre de la modernisation de l'Etat, est entre autres une réponse des Inspecteurs de l'action sanitaire et sociale qui revendiquent une

reconnaissance par une technicisation de leur fonction. L'inspection constitue une ressource symbolique à des fins stratégiques.

Au-delà de ces enjeux, depuis une vingtaine d'années, les missions des inspecteurs ont radicalement changé puisqu'elles elles sont passées d'une gestion purement administrative des dossiers à des tâches d'animation, de développement de partenariats avec des professionnels aux intérêts divergents et aux origines différentes. Cette mutation illustre le passage d'une logique de corps à une logique de métiers qui fait appel à un ensemble de compétences diverses et spécifiques, mais surtout à une nouvelle culture de l'administration.

Bibliographie

TEXTES OFFICIELS

- Articles R. 1421-3 à R. 1421-18 du code de la santé publique : missions des DRASS et DDASS, corps d'inspection du ministère de la santé.

- RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 1997. - Circulaire DGS/DH/QS/AF n°97-36 du 21 janvier 1997 relative à l'organisation du contrôle de la sécurité sanitaire dans les établissements de santé et à la coordination entre les représentants de l'État dans la région et le département et les directeurs des agences régionales de l'hospitalisation, *Bulletin officiel Solidarité Santé*, n°97/7.

- RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 1997. - Circulaire DAGPB/MPM n°97-53 du 27 janvier 1997 relative aux missions des directions régionales et départementales des affaires sanitaires et sociales, *Bulletin officiel Solidarité Santé*, n°97/9.

- RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 1999. - Note d'orientation DAGPB-IGAS n°99-173 du 18 mars 1999 sur la stratégie et la méthodologie de renforcement des missions d'inspection déconcentrées dans le domaine sanitaire et social, *Bulletin officiel Solidarité Santé*, n°99/17.

- RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 2001. - Circulaire du 8 janvier 2001 relative aux directives nationales d'orientation, *Journal officiel de la République Française*, n°14, 17 janvier 2001, 859.

- RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 2002. - Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, *Journal officiel de la République Française*, n°2, 3 janvier 2002, 124-142.

- REPUBLIQUE FRANCAISE, 2001, - Circulaire cabinet/DGAS n°2001/52 du 10 janvier 2001 relative à la protection de l'enfance, *Bulletin officiel Solidarité Santé*, n°2001-6.

REPUBLIQUE FRANCAISE, 2002, - Circulaire DGAS/SD2 n° 2002-280 du 3 mai 2002 relative à la prévention et à la lutte contre la maltraitance envers les adultes vulnérables, et notamment les personnes âgées, *Bulletin officiel Solidarité Santé*, n°2002-21.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 2002. - Décret n°2002-1569 du 24 décembre 2002 portant statut particulier du corps de l'inspection de l'action sanitaire et sociale, *Journal officiel de la République Française*, n°303, 29 décembre 2002, 21959-21964.

RAPPORTS, ETUDES ET MEMOIRES

- CATINCHI A., *Rapport sur la fonction d'inspection en services déconcentrés*. Inspection Générale des Affaires Sociales, Paris, janvier 1995, n°95004, 33 pages.

- DESTAIS N., VINCENT G., *Renforcement des fonctions de premier degré dans le domaine sanitaire et social*. Inspection Générale des Affaires Sociales, Paris, septembre 1997, n°97088, 177 pages.

- BARBERYE J., LIGNOT-LELOUP M., PICARD S., *Enquête sur le fonctionnement et l'activité des missions régionales et interdépartementales d'inspection, contrôle et évaluation (MRIICE)*. Inspection Générale des Affaires Sociales, Paris, novembre 2002, n°2002114, 171 pages.

- Inspection Générale des Affaires Sociales. *Politiques sociales de l'État et territoires*. Rapport annuel, Paris : La Documentation française, 2002, 310 pages.

- DU MESNIL DU BUISSON M-A., JEANDET-MENGUAL E., *Evolution de l'organisation territoriale de l'Etat dans le domaine sanitaire et social*. Inspection Générale des Affaires Sociales, Paris, octobre 2003, n°2003139, 54 pages.

- Cour des comptes. *La déconcentration des administrations et la réforme de l'État*. Rapport public particulier, Paris : Direction des journaux officiels, novembre 2003, 287 pages.

- MABILLOT F., *L'interdépartementalité de l'inspection : l'exemple de la MRIICE du Centre*, Mémoire, ENSP, 2005, 55 pages.

- PEPEYI M., *L'analyse des critères de programmation des inspections des établissements de santé : exemple du département de l'Ille et Vilaine*, Mémoire, ENSP, 2006, 51pages.

PERIODIQUES

- "Inspection et évaluation dans les DDASS et DRASS". *Echanges Santé Social - Revue trimestrielle du Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité et du Ministère de la santé, de la famille et des personnes handicapées*, Paris : La Documentation française, octobre 2001, n°103, 95 pages.
- "Spécial inspection". *IASS La Revue*, octobre 2001, n°34, 90 pages.
- "Dossier L'inspection". *IASS La Revue*, février 2002, n°35, pages 37-49.
- FABRE B., "La MRIICE - un exemple de son activité : l'enquête sur les conditions de fonctionnement des IME", *IASS La Revue*, juin 2003, n°40, pages 31-33.
- VANDENBERGHE M., "Enjeux politiques et dimensions socio-techniques du travail d'inspection dans l'administration sanitaire et sociale". *Revue Politiques et Management public*, Paris, volume 21, décembre 2003, n°4, pages 15-40.
- GUILLOU B., article sur les MRIICE, *IASS la revue*, à paraître.

OUTILS ET REFERENCES METHODOLOGIQUES DEDIEES A L'ICE

Guide de repérage des risques de maltraitance. Ministère de la santé, de la famille et des personnes handicapées, Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, Direction générale de l'action sociale (DGAS), Bureau de la protection des personnes, Paris, juillet 2002, 35 pages.

Guide des bonnes pratiques d'inspection – Inspection par les DRASS et les DDASS. IGAS/MAFI, Paris, juin 2002, 83 pages.

Le guide de contrôle des établissements et services sociaux et médico-sociaux. IGAS/MAFI-MRIICE, Paris, mai 2007, 151 pages.

Gestion administrative des plaintes, guide des bonnes pratiques, inspection par les DRASS et

les DDASS, IGAS/MAFI, paris, janvier 2006, 33 pages.

DOCUMENTS INTERNES

PRIICE :

- PRIICE et bilan de la région de Bourgogne, 2006.
- PRIICE et bilan de la région de Bretagne, 2006.
- PRIICE et bilan de la région de la France Comté, 2006
- PRIICE et bilan de la région de l'Île de France, 2005, 2006, 2007.

COMPTE RENDU DE REUNION

- Compte-rendu des réunions MAFI-MRIICE des 14 et 15 octobre 2004.
- Compte-rendu des réunions MAFI-MRIICE des 2 et 3 juin 2005.
- Compte-rendu des réunions MAFI-MRIICE 19 et 20 octobre 2006.
- Compte-rendu des réunions MAFI-MRIICE du 7 juin 2007.
- Compte-rendu des réunions MAFI-MRIICE du 24 octobre 2007.
- Synthèse de la Commission des suites des rapports de l'IGAS qui a eu lieu en juin 2005 au sujet de l'Enquête sur le fonctionnement et l'activité des MRIICE réalisée en 2002
- Compte-rendu de la conférence des directeurs de DRASS du 7 décembre 2007 à destination des MRIICE et rédigé par Bernard Guillou, responsable de la MRIICE de Bretagne.

RAPPORT INTERNE :

- ISRAELIAN A., Rapport d'exploitation préliminaire du questionnaire relatif au fonctionnement des MRIICE et les pistes d'évolution, septembre 2007.
- GRUX C., WERNERT C., Rapport d'exploitation du questionnaire relatif au fonctionnement des MRIICE et les pistes d'évolution, novembre 2007.
- Note stratégique du Collège des MRIICE, novembre 2007.

SITES INTERNET ET INTRANET

www.bdsp.tm.fr

www.intranet.sante.gouv.fr

www.ladocumentationfrancaise.fr

www.legifrance.gouv.fr

www.sante.gouv.fr/portail

Liste des annexes

ANNEXE 1 : questionnaire d'enquête envoyé aux MRIICE	I
ANNEXE 2 : liste des questionnaires retournés au 20 août 2007	IX
ANNEXE 3 : tableau de calcul du temps consacré aux différentes missions des MRIICE en pourcentage et en ETP	XI
ANNEXE 4 : lettre attestant du travail d'exploitation de l'enquête des MRIICE.....	XIII
ANNEXE 5 : liste des entretiens réalisés	XV

ANNEXE 1 : questionnaire d'enquête envoyé aux MRIICE

QUESTIONNAIRE

LE FONCTIONNEMENT DES MISSIONS REGIONALES ET INTERDEPARTEMENTALES D'INSPECTION DE CONTROLE ET D'EVALUATION (MRIICE) ET LES PISTES D'EVOLUTION

* * * * *

Avertissement : Ce questionnaire est adressé aux responsables des MRIICE. C'est un document de travail interne au réseau MRIICE, qui a pour but de dresser un état des lieux du fonctionnement et de dégager des axes d'évolution. Cette réflexion, décidée lors de la journée de travail du 8 juin, s'inscrit dans la mise en œuvre des préconisations du rapport IGAS. Les premiers résultats feront l'objet d'une présentation à la Mission Animation des Fonctions d'Inspection (MAFI) dès l'automne.

Le document est à renvoyer au plus tard le lundi 20 août à la MRIICE d'Ile de France à l'attention d'Alexandre ISRAELIAN (élève inspecteur), chargé de centraliser les réponses.

Adresse : alexandre.israelian@sante.gouv.fr

Pour tout complément d'information, notamment sur le contenu des questions, vous pouvez joindre par messagerie ou par téléphone :

-Catherine GRUX (MRIICE Bourgogne) 03.80.44.30.98 jusqu'au 19 juillet, du 13 au 17 août,

-Christian WERNERT (MRIICE Franche-Comté) 03.81.47.43.14 du 9 juillet au 3 août.

* * * * *

1. LES MRIICE, RAPPEL DU CONTEXTE DEPUIS LA CREATION.

- **1999** : mise en place des MRIICE par la note d'orientation DAGPB/IGAS du 18 mars. Elles sont chargées de préparer le programme régional d'inspection et d'en suivre la mise en œuvre. Elles doivent également définir les actions de formation nécessaires localement, en lien avec la CEREFOC.
- **2002** : enquête sur le fonctionnement de l'activité des MRIICE réalisée par l'IGAS, donnant lieu à un rapport préconisant les axes d'amélioration suivants :
 - Renforcer le caractère interdépartemental de la MRIICE
 - Développer la production d'outils méthodologiques techniques validés au niveau national
 - Clarifier le contenu des programmes et des bilans
 - Accompagner l'évolution des méthodes d'inspection - contrôle -évaluation
 - Développer et organiser les inspections conjointes
 - Renforcer le pilotage régional de la fonction inspection
- **2005** : commission des suites du rapport IGAS, les responsables MRIICE adressent leurs réponses et observations sur la mise en œuvre des préconisations :
 - ⇒ **Des avancées** : des PRIICE mieux structurés, des inspections conjointes plus nombreuses, des mutualisations d'expériences à travers le réseau informel des MRIICE, la réalisation d'outils (guide de gestion administrative des plaintes), une implication active dans les formations inter - régionales.
 - ⇒ **Des limites** : la faiblesse du temps consacré à l'inspection, le territoire géographique départemental (difficulté juridique et culturelle), un faible investissement dans la démarche d'évaluation.

**Questionnaire sur l'organisation et le fonctionnement des MRIICE
Au 30 juin 2007**

Merci d'entourer la réponse choisie et d'argumenter.

Pour chacun des thèmes, vous avez la possibilité de formuler des observations générales, nous vous remercions également d'indiquer ce qui, pour vous, constitue les points forts et les points faibles du dispositif.

A. Le caractère interdépartemental de la MRIICE

• **L'organisation du réseau régional des MRIICE**

A1 -Avez vous un correspondant MRIICE, référent de la fonction inspection, dans chaque DDASS ? OUI NON

Expliquez les difficultés éventuelles rencontrées :

A2 -Réunissez-vous régulièrement ces correspondants ? OUI NON

Si oui sur quelles thématiques :

Avec quelle fréquence :

Si non pourquoi :

A3 -Quel est le rôle effectif de ces correspondants ?

A4 -Avez-vous d'autres modalités d'organisation du réseau régional ? OUI NON

Si oui, décrivez-les :

• **La fonction de pilotage des MRIICE**

A5 -Etes-vous invité au CTRI ? OUI NON

Si oui, combien de fois par an :

Quels sont les 5 derniers thèmes sur lesquels vous êtes intervenus :

A6 -Le renforcement de la fonction d'inspection constitue t-il, de votre point de vue, une priorité du CTRI ? OUI NON

Si oui, quelles sont les traductions concrètes de cette priorité :

Si non, quelle est votre analyse :

A7 -Considérez-vous le CTRI comme le comité de pilotage de la MRIICE ? OUI NON

Argumenter votre réponse :

A8 -Avez-vous des expériences de mutualisation des moyens d'inspection dans votre région ? OUI NON

Si oui, merci de les exposer :

OBSERVATIONS GENERALES SUR CETTE PARTIE

A. "Le caractère interdépartemental de la MRIICE"	
Points forts	Points faibles

B. La fonction technique des MRIICE

• **La production d'outils**

B1 -Avez-vous animé ou participé à un groupe de travail sur l'élaboration d'outils méthodologiques dans votre région ? OUI NON

Si oui, indiquez l'objet et le résultat de cette démarche :

B2 -Quels sont les circuits de diffusion de ces outils (correspondants MRIICE....) ?

B3 -Procédez-vous à une évaluation de l'utilisation de ces outils ? OUI
NON

B4 -Etes-vous favorable à la poursuite de groupes de travail animés par la MAFI (type guide des plaintes) OUI NON

Si oui, sur quels sujets :

• **L'appui méthodologique**

B5 -Quels sont les autres types d'appui méthodologique apportés par la MRIICE (en interne à la DRASS, auprès des DDASS, auprès de l'ARH, renseignements ponctuels, relecture de rapport, sollicitation juridique....)?

• **La formation**

B6 -Au niveau régional, quelle est la participation de la MRIICE à l'identification des besoins, la définition des actions, l'organisation des formations portant sur le contrôle et l'inspection ?

B7 -Avez-vous participé en tant que formateur à des formations au niveau de votre région (en 2006 et 2007)? OUI NON

Si oui indiquez les thèmes abordés :

Avez-vous des projets de participation à des actions de formation ? OUI NON
Si oui, lesquels :

B8 -Participez-vous à des formations (en tant que formateur) à l'EHESP ? OUI
NON

B9 -Souhaitez-vous renforcer les liens avec l'EHESP ? OUI NON
Si oui, sous quelle forme :

B10 - Estimez-vous que la MRIICE joue le rôle d'animateur des fonctions d'inspection au niveau régional ? OUI NON

Indiquez les acquis dans ce domaine et les points faibles :

OBSERVATIONS GENERALES SUR CETTE PARTIE

B. "La fonction technique des MRIICE"	
Points forts	Points faibles

C. Le programme et le bilan

C1 -Réalisez-vous chaque année un **programme** régional d'inspections ? OUI NON

Si non, pourquoi :

C2 -Pour mesurer l'évolution, préciser la situation des années précédentes sur ce point :

2002	OUI	NON
2003	OUI	NON
2004	OUI	NON
2005	OUI	NON
2006	OUI	NON

C3 -Réalisez-vous chaque année un **bilan** OUI NON

Si non, pourquoi :

C4 - Pour mesurer l'évolution, préciser la situation des années précédentes sur ce point :

2002	OUI	NON
2003	OUI	NON
2004	OUI	NON
2005	OUI	NON
2006	OUI	NON

C5 -Le programme d'inspection (PRIICE) est-il présenté pour avis au CTRI ? OUI NON

Si non, pourquoi :

C6 -Le PRIICE comporte t-il :

⇒Un volet préfet :	OUI	NON
⇒Un volet ARH :	OUI	NON
⇒Un ou des volets "autres" et lesquels :		

C7 -A quelle date le PRIICE a-t-il été présenté au CTRI, adopté en CAR et COMEX ?

Années	Date de l'avis CTRI	Date validation CAR	Date validation COMEX
2005			
2006			
2007			

C8 -Quels sont vos partenaires pour l'élaboration du PRIICE :

- **Volet Préfet :**

⇒DRASS :	MIR	OUI	NON
	PIR	OUI	NON
	IRGS	OUI	NON
	Protection sociale	OUI	NON
	Formation sociale et paramédicale	OUI	NON
⇒DDASS	OUI	NON	
⇒CRAM	OUI	NON	
⇒DRSM	OUI	NON	
⇒URCAM	OUI	NON	
⇒Autres :			

Parmi ces acteurs quels sont ceux avec lesquels vous rencontrez des difficultés et de quels types sont-elles?

- **Volet ARH :**

⇒DRASS :	MIR	OUI	NON
	PIR	OUI	NON
	IRGS	OUI	NON

ARH OUI NON

Si oui à quel niveau (directeur, directeur adjoint, secrétaire général, conseillers) :

⇒DDASS	OUI	NON
⇒CRAM	OUI	NON
⇒DRSM	OUI	NON
⇒URCAM	OUI	NON
⇒Autres :		

Parmi ces acteurs quels sont ceux avec lesquels vous rencontrez des difficultés et de quels types sont-elles?

C9 -La MRIICE est-elle l'interlocuteur de l'ARH dans le domaine de l'inspection ?

OUI NON

C10 -Quel est précisément le rôle de la MRIICE dans la réalisation du programme d'inspection de l'ARH ?

→En terme d'élaboration du programme :

→En terme de mise en œuvre du programme :

→En terme de suivi du programme :

C11 -Quels sont les outils, procédures et structures mis en place pour que la MRIICE assure ce rôle auprès de l'ARH ?

C12 -Le bilan du PRIICE, dans son contenu, intègre t-il :

⇒les plaintes	OUI	NON
⇒le hors programme	OUI	NON
⇒les visites de conformité	OUI	NON

- ⇒ le temps passé à l'ICE OUI NON
- ⇒ les indicateurs DNO OUI NON
- ⇒ les indicateurs LOLF OUI NON
- ⇒ le bilan maltraitance (point annuel) OUI NON
- ⇒ Autres :

C13 -Souhaitez-vous une plus forte harmonisation des PRIICE et des bilans (processus de réalisation, forme des documents.....)? OUI NON

Et si oui sur quels points :

OBSERVATIONS GENERALES SUR CETTE PARTIE

C. "Le programme et le bilan"	
Points forts	Points faibles

D. Les inspections

D1 -Pouvez-vous indiquer le nombre global d'inspections réalisées dans votre région sur l'année 2006 (inspections relevant du PRIICE) ?

D2 -Quel est le nombre annuel d'inspections réalisées par la MRIICE ?

Années	Inspections avec coordination MRIICE		Inspections avec simple participation MRIICE		Total
	Volet Préfet	Volet ARH	Volet Préfet	Volet ARH	
2002					
2003					
2004					
2005					
2006					

D3 -Quels sont les critères d'intervention de la MRIICE dans une inspection ?

D4 -Les inspections relevant du PRIICE sont elles réalisées avec :

- ⇒ Les services de l'ETAT :
 - TG OUI NON
 - DGCCRF OUI NON
 - DDTEFP OUI NON
 - DPJJ OUI NON
 - ASN OUI NON
 - Autres :
- ⇒ Les services du conseil général ? OUI NON
- ⇒ Les services du conseil régional ? OUI NON

⇒ Les services de l'Assurance maladie ?

DRSM	OUI	NON
CRAM	OUI	NON

Si vous rencontrez des difficultés sur ce point merci de les indiquer :

D5 -Quelles sont les principales difficultés rencontrées lorsque la MRIICE intervient dans une inspection ?

D6 -Un dispositif de gestion des suites d'inspection (mise en œuvre des préconisations) a-t-il été mis en place au niveau régional ?

Pour le volet ARH OUI NON

Pour le volet Préfet OUI NON

Dans l'affirmative, sous quelle forme :

Quelle est la place de la MRIICE au sein de ce dispositif :

OBSERVATIONS GENERALES SUR CETTE PARTIE

D. "Les inspections "	
Points forts	Points faibles

E. L'activité des MRIICE

E1. Les missions, compléter le tableau ci-dessous, sur la base de 100 % du temps de travail consacré par l'ensemble de l'équipe MRIICE :

Missions dévolues à la MRIICE au 30 juin 2007	Répartition en % du temps MRIICE consacré à la mission
Elaboration du PRIICE, suivi de la mise en œuvre et bilan	
Participation et coordination des inspections	
Appui méthodologique et juridique	
Certification (fiche navette)	
Remontées d'information à l'échelon central	
Formation (en tant que formateur, en tant que stagiaire..)	
Participation au réseau national (MAFI, groupes de travail, CTRL de référence...)	
Animation et participation aux instances locales (réunions ARH, réseau régional MRIICE...)	
Autres (plaintes...) :	
	100 %

ANNEXE 2 : liste des questionnaires retournés au 20 août 2007

Région	Retour questionnaire
Alsace 67 (68)	Non retourné
Aquitaine 33 (24 47 40 64)	
Auvergne 63 (03 15 43)	
Bourgogne 21 (58 71 89)	
Bretagne 35 (22 29 56)	
Centre 18 28 36 37 41 45	
Champagne-Ardenne 51 (08 10 52)	
Corse	Non exploité
Franche Comté 90 (70 39 25)	
Languedoc-Roussillon 34 (11 30 48 66)	Non retourné
Limousin 19 23 87	
Lorraine 54 (55 57 88)	
Poitou-Charentes 16 17 79 86	
PACA13 (04 05 06 83 84)	
Rhône-Alpes 69 (01 07 26 38 42 73 74)	
Midi-Pyrénées 09 12 31 32 46 65 81 82	
Nord-Pas-de-Calais 59 (62)	
Basse-Normandie 14 (50 61)	Non retourné
Haute-Normandie 27 76	
Pays-de-Loire 44 (49 53 72 85)	
Picardie 60 (02 80)	
Ile de France	
Réunion	
Guadeloupe-Martinique	Non retourné
Guyane	Non retourné

ANNEXE 3 : tableau de calcul du temps consacré aux différentes missions des MRIICE en pourcentage et en ETP

	Aqui taine	Aqui taine	Auv ergn e	Auv erg ne	Bour gogn e	Bour gog ne	Bret agne	Bret agne	Cent re	Cent re	Fran che- Com té	Fran che- Com té	Lorr aine	Lorr aine	Poito u- Chare ntes	Poit ou- Char entes	Rhô ne- Alpe s	Rhô ne- Alpe s
PRIICE	25%	0,375	45%	0,72	27%	0,594	10%	0,18	10%	0,1	33%	0,66	35%	0,7	40,0%	0,52	15%	0,75
INSPECTIONS	20%	0,3	20%	0,32	34%	0,748	25%	0,45	29%	0,29	19%	0,38	20%	0,4	45,0%	0,585	50%	2,5
APPUI METHODO JURIDIQUE	10%	0,15	15%	0,24	8%	0,176	20%	0,36	29%	0,29	7%	0,14	10%	0,2	5,0%	0,065	6%	0,3
CERTIFICATION	10%	0,15	5%	0,08	6%	0,132	3%	0,054	2%	0,02	2%	0,04	5%	0,1	2,0%	0,026	10%	0,5
REMONTEES D'INFOS	5%	0,075	5%	0,08	4%	0,088	2%	0,036	2%	0,02	1%	0,02	5%	0,1	4,0%	0,052	5%	0,25
FORMATION	5%	0,075	0%	0	4%	0,088	5%	0,09	10%	0,1	7%	0,14	5%	0,1	2,0%	0,026	10%	0,5
RESEAU NATIONAL	5%	0,075	5%	0,08	5%	0,11	15%	0,27	7%	0,07	4%	0,08	5%	0,1	0,5%	0,007	2%	0,1
ANIMATION	19%	0,285	5%	0,08	5%	0,11	15%	0,27	5%	0,05	9%	0,18	10%	0,2	0,5%	0,007	2%	0,1
AUTRES	1%	0,015	0%	0	7%	0,154	5%	0,09	6%	0,06	18%	0,36	5%	0,1	1,0%	0,013	0%	0
TOTAL % et ETP	100%	1,5	100%	2	100%	2,2	100%	1,8	100%	1	100%	2	100%	2	100%	1,3	100	5
																	%	

	Midi Pyrénées	Midi Pyrénées	Haut Normandie	Haute Normandie	Pays de la Loire	Pays de la Loire	Picardie	Picardie	Ile de France	Ile de France	Réunion	Réunion	TOTAL	%
PRIIICE	35%	0,7	15%	0,37	25%	0,325	10%	0,22	30%	1,44	10%	0,2	7,859	24%
INSPECTIONS	20%	0,4	40%	1	25%	0,325	40%	0,88	20%	0,96	60%	1,2	10,74	32%
APPUI JURIDIQUE METHODOLOGIE CERTIFICATION	10%	0,2	10%	0,25	25%	0,325	15%	0,33	20%	0,96	3%	0,06	4,046	12%
REMONTEES D'INFOS	5%	0,1	1%	0,02	8%	0,104	2%	0,044	6%	0,288	2%	0,04	1,703	5%
FORMATION	5%	0,1	1%	0,02	5%	0,065	2%	0,044	4%	0,192	5%	0,1	1,247	4%
RESEAU NATIONAL	3%	0,06	7%	0,17	2%	0,026	1%	0,022	6%	0,288	0%	0	1,69	5%
ANIMATION	5%	0,1	1%	0,02	3%	0,039	10%	0,22	6%	0,288	5%	0,1	1,664	5%
AUTRES	15%	0,3	20%	0,5	5%	0,065	10%	0,22	5%	0,24	0%	0	2,607	8%
TOTAL % et ETP	2%	0,04	5%	0,12	2%	0,026	10%	0,22	3%	0,144	15%	0,3	1,647	5%
	100%	2	100%	2,5	100%	1,3	100%	2,2	100%	4,8	100%	2	33,2	100%

ANNEXE 4 : lettre attestant du travail d'exploitation de l'enquête des MRIICE



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DES RELATIONS
SOCIALES ET DE LA SOLIDARITÉ

MINISTÈRE DE LA SANTÉ,
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

PREFECTURES DE LA REGION FRANCHE-COMTE ET DE LA REGION BOURGOGNE

DIRECTION REGIONALE DES AFFAIRES SANITAIRES ET SOCIALES
SOCIALES DE FRANCHE-COMTE
3, AVENUE LOUISE MICHEL
25044 BESANCON CEDEX

DIRECTION REGIONALE DES AFFAIRES SANITAIRES ET
DE BOURGOGNE
11, RUE DE L'HOPITAL
21000 DIJON

A

Madame Danièle NAGEOTTE
Inspectrice Principale
MRIICE Ile de France

S/ couvert de Monsieur le Directeur
Régional des Sanitaires et Sociales d'Ile
de France
58-62, rue Mouzaïa
75019 PARIS

Chère collègue,

Alexandre ISRAELIAN, élève inspecteur en stage à la MRIICE Ile de France, a participé à l'étude sur le positionnement des MRIICE dont la réalisation a été confiée aux MRIICE de Franche-Comté et de Bourgogne sous l'égide de l'IGAS - MAFI.

Dans le cadre de cette étude, il a participé à l'élaboration d'un questionnaire, à l'analyse des réponses et a contribué à la réalisation d'une synthèse qui servira de base à la réflexion du réseau des MRIICE.

Nous tenons à souligner la qualité de son travail ainsi que sa forte implication dans la démarche, malgré une charge importante de travail, et des délais restreints.

Nous vous prions d'agréer, Chère collègue, l'assurance de notre considération distinguée.

Le Responsable de la MRIICE Franche-Comté
L'Inspecteur Principal

La Responsable de la MRIICE Bourgogne
L'Inspectrice Hors Classe

Christian WERNERT

Catherine GRUX

ANNEXE 5 : liste des entretiens réalisés

Cette liste n'est pas exhaustive car elle ne comprend pas les nombreux entretiens informels réalisés avec les responsables de MRIICE lors de l'exploitation de l'enquête.

M. Christophe Barlet, IASS, responsable des formations à l'inspection à l'EHESP

M. Bruno FABRE, IHC, responsable de la MRIICE de la région Centre

Mme Catherine GRUX, IHC, responsable de la MRIICE de Bourgogne

Mme Florence GUILLON, responsable de la MDICE de l'Essonne et correspondante MRIICE

M. Bernard GUILLOU, IPASS, responsable de la MRIICE de Bretagne

M. Roger LINSOLAS, IGAS, responsable de la MAFI

Mme Danielle NAGEOTTE, IPASS, responsable de la MRIICE Ile de France

M. Christian WERNERT, IPASS, responsable de la MRIICE de Franche-Comté

Liste des personnes du groupe de travail portant sur l'étude des MRIICE :

Mme Catherine GRUX, IHC, responsable de la MRIICE de Bourgogne

M. Christian WERNERT, IPASS, responsable de la MRIICE de Franche-Comté