



**MINISTÈRE  
DE LA SANTÉ  
ET DE LA PRÉVENTION**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**MINISTÈRE  
DES SOLIDARITÉS,  
DE L'AUTONOMIE  
ET DES PERSONNES  
HANDICAPÉES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Les Ministres

Paris, le

**08 NOV. 2022**

Le Ministre de la santé et de la prévention

Le Ministre des solidarités, de l'autonomie  
et des personnes handicapées

à

Madame Cécile COURREGES, Inspectrice  
générale des affaires sociales

**Objet : Mission de préfiguration d'une direction de préparation et de gestion des crises sanitaires  
au sein des ministères en charge des solidarités et de la santé**

La gestion de crise au sein des ministères en charge des solidarités et de la santé s'est progressivement professionnalisée à partir de l'année 2007 qui a vu la création du département des urgences sanitaires (DUS) au sein de la direction générale de la santé (DGS) d'une part, et de l'établissement de préparation et de réponse aux urgences sanitaires (EPRUS) d'autre part. Depuis, a été créé un centre opérationnel intégré, le centre opérationnel de réception et de régulation des urgences sanitaires et sociales (CORUSS), au sein d'une sous-direction de la DGS chargée de la veille et de la sécurité sanitaire (VSS) ; l'EPRUS a été, quant à lui, intégré à Santé Publique France (SPF).

Cette organisation a permis de faire face aux crises de courte durée que les ministères ont dû affronter ces dernières années (épidémies, prise en charge des victimes d'attentats, d'accidents industriels ou de catastrophes naturelles, pénuries de ressources critiques...). La crise COVID, de par sa durée, son intensité, et l'ampleur de ses impacts, a constitué à ce titre un moment de mobilisation collective inédit jusque-là, avec un ministère qui a tenu plus de deux ans, au prix d'un engagement exceptionnel, au service de la protection de nos concitoyens. Au vu du choc qu'a constitué cette crise sanitaire, et compte tenu des risques identifiés pour l'avenir, il nous paraît essentiel de pouvoir capitaliser sur cette période, et de travailler au dépassement de certaines limites que la crise a pu faire apparaître. Il est important notamment d'évoluer vers un positionnement direct auprès des Ministres, plus à même de répondre aux enjeux de responsabilité politique et de transversalité d'intervention ainsi que d'avoir les moyens durables de faire face à de potentiels engagements dans la durée ou sur plusieurs fronts simultanés. Il s'agit dès lors de renforcer les capacités ministérielles en termes de coordination, portage politique et communication, de transversalité et de professionnalisation sur les fonctions de crise, ainsi que de pilotage opérationnel.

.../...

14 avenue Duquesne – 75350 PARIS SP 07  
Téléphone : 01 40 56 60 00

Pour tirer les leçons des dernières crises, et dans un contexte où les crises à dimension sanitaire se succèdent et seront probablement amenées à se répéter, nous souhaitons parachever le processus de structuration de la gestion de crise au sein des ministères en charge des solidarités et de la santé en créant une direction de préparation et de gestion des crises sanitaires. Cette nouvelle direction nous sera directement rattachée, afin de garantir la mobilisation de l'ensemble de nos ministères à juste niveau et de raccourcir les lignes de décision pour faire face. Elle sera chargée d'assurer, pour les crises sanitaires impactant les champs de la santé, du médico-social et du social, leur pilotage opérationnel lorsqu'elles surviennent, en lien avec les administrations du territoire, mais également, en amont, d'assurer la coordination stratégique de la préparation aux crises.

À ce titre, la direction de crise intégrera les fonctions actuellement assurées par le CORRUSS, dans le cadre d'une évolution vers un centre ministériel de crise, et assurera une coordination intersectorielle étroite avec ou sans activation d'une cellule interministérielle de crise (CIC). Elle sera notamment chargée de recevoir et analyser les alertes<sup>1</sup> en flux et en temps réel 7j/7 et 24h/24, de synthétiser les éléments d'évaluation de risque, d'assurer la coordination de l'ensemble des opérations de crise, y compris en terme de communication. Elle devra disposer à la fois de leviers d'action directe en propre et d'une capacité de monter rapidement en puissance si la situation l'exige. Selon la nature de la crise, elle pourra soit piloter directement et de manière intégrée la réponse à apporter, soit assurer la coordination des interventions requises des directions d'administration centrale, territoriales, ou des opérateurs, soit, enfin, appuyer ces administrations et ces opérateurs dans leur action. Elle veillera autant que possible à préserver la capacité des ministères à poursuivre en temps de crise leurs autres objectifs en matière de politique publique.

En matière de préparation aux crises, elle sera notamment chargée d'animer et de sécuriser tous les travaux de planification et de préparation de crise des directions d'administration centrale et des opérateurs, y compris l'identification des besoins en systèmes d'informations, en outils de cartographie et de communication avec les professionnels et le grand public, ainsi que l'organisation d'exercices ministériels. Cette préparation devra être articulée le cas échéant avec les orientations fixées au plan interministériel.

La création de cette direction doit être également l'occasion de réévaluer le périmètre de responsabilités des acteurs afin de sécuriser les fonctions essentielles à la gestion de crise, y compris la communication. Il s'agira d'évaluer si des évolutions ou transferts de certaines missions peuvent être de nature à rendre leur mise en œuvre plus efficace ou à améliorer la cohérence globale du système de gestion de crise.

La création de cette direction de crise sera enfin l'occasion de reposer le cadre d'une organisation la plus efficiente possible entre les ministères et les agences régionales de santé, lesquelles, en lien avec les autres services de l'Etat du territoire, sont garantes de la protection de la santé des habitants de leur territoire.

Dans ce cadre, nous souhaitons vous confier une mission de préfiguration de la direction de crise ainsi définie. Cette mission devra notamment examiner les points suivants :

### **1/ Les missions, la configuration et les conditions de fonctionnement de la direction de préparation et de gestion des crises**

Vous proposerez un projet d'organisation détaillée de la future direction et des schémas de montée en puissance selon l'intensité, la durabilité et le périmètre de la crise. Ceux-ci pourront intégrer différents scénarii en termes de périmètres et de transferts de missions entre acteurs. Vous préciserez également dans le cadre de ce travail les modalités d'articulation :

---

<sup>1</sup> La préfiguration permettra de déterminer la nature des signaux, alertes et signalements, entrant dans le périmètre de suivi et de traitement de la direction de crise, en interaction avec les directions d'administration centrale, caisses et agences nationales et régionales de santé concernées.

- avec les directions d'administration centrale, caisses et agences et opérateurs nationaux de santé, en termes de préparation aux crises mais également en phase de veille et d'alerte, en phase de gestion de crise ou en phase post-crise (ex. suivi des victimes en cas d'attentat, suivi de l'impact sanitaire différé en cas d'accident industriel...);
- avec le haut fonctionnaire de défense et de sécurité du fait de ses responsabilités propres en matière de prévention et de gestion des crises, la création d'une direction dédiée pouvant conduire à réviser l'arrêté du 12 octobre 2016 relatif à l'organisation et aux missions du service du haut fonctionnaire de défense et de sécurité auprès des ministres chargés des affaires sociales ;
- avec les dispositifs de continuité d'activité des directions (astreintes, rappels de personnels, plans de continuité d'activité) pour assurer la montée en puissance ou le maintien dans la durée en cas de crise majeure ;
- avec les ARS dans les hypothèses d'une alerte ou d'une crise nationale ou loco-régionale ;
- avec les services déconcentrés en charge des solidarités (DREETS et DDETS) et les collectivités territoriales pour les crises sanitaires impactant le champ social et médico-social ;
- avec les autres ministères en responsabilité en matière de gestion de crise (notamment ministère de l'intérieur dont sécurité civile, ministère des affaires étrangères et ministère des Armées), ainsi que les conditions de participation à la CIC ou d'intégration d'une fonction interministérielle de crise au sein du centre de crise en cas de délégation du Premier Ministre ;
- avec les dispositifs et instruments européens et internationaux de préparation et réponse aux crises dont la nouvelle autorité européenne de préparation et de réaction en cas d'urgence sanitaire (HERA).

## **2/ Les moyens nécessaires au bon fonctionnement de la direction de préparation et de gestion des crises**

Vous proposerez les moyens nécessaires au fonctionnement courant ou en crise, notamment :

- L'identification des effectifs et des compétences nécessaires à la gestion de crise, les conditions de formation et d'attractivité, ainsi que les mécanismes éventuels de réserve à constituer pour certaines compétences ;
- Les modalités d'organisation du travail et d'accompagnement des sujétions spécifiques que peut impliquer la gestion de crise ;
- Les systèmes d'information d'appui à la gestion de crise, notamment en termes de suivi des alertes, de suivi capacitaire, de soutien aux fonctions opérationnelles et de suivi/reporting, ainsi que les capacités en traitement et visualisation de données pour aider à la décision ;
- Les capacités opérationnelles de niveau national mobilisables au niveau central en complément des autres moyens existants ;
- Les moyens et circuits de financement des besoins en préparation ou gestion de crise ;
- Les conditions logistiques de la montée en puissance (locaux, équipements/matériels individuels...)

## **3/ L'organisation nécessaire à la sécurisation des fonctions essentielles à la gestion de crise**

Vous analyserez l'organisation des fonctions clés figurant dans la plupart des plans nationaux de crise, notamment les capacités de projection de moyens humains et/ou matériels, l'organisation des renforts en ressources humaines, la sécurisation des approvisionnements critiques et de la chaîne logistique jusqu'aux éventuels plans de distribution, la coordination de l'expertise scientifique et la prise en compte des enjeux éthiques, la vaccination, la biologie, les mesures non pharmaceutiques (isolement/quarantaine/contact tracing), ainsi que les investigations épidémiologiques de terrain. Vous accorderez également une attention particulière à la question des données (recueil, validation et diffusion). Vous proposerez les modalités organisationnelles susceptibles de sécuriser ces différentes fonctions essentielles à la gestion de crise, le cas échéant en proposant des renforcements ou évolutions de missions.

14 avenue Duquesne – 75350 PARIS SP 07  
Téléphone : 01 40 56 60 00

Sur tous ces sujets, l'Outre-mer devra faire l'objet d'un travail spécifique pour tenir compte de ses particularités, dont l'éloignement géographique, et les limites de ses capacités propres de réponse.

Pour conduire cette mission, vous vous appuyerez sur une organisation et des moyens que vous nous proposerez. Vous bénéficierez de l'appui de l'inspection générale des affaires sociales et pourrez mobiliser le secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales et ses directions, les directions d'administration centrale, la délégation au numérique en santé, les caisses nationales et opérateurs nationaux du ministère. Vous veillerez également à la bonne association des agences régionales de santé sur les sujets les intéressant directement.

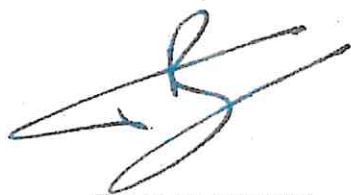
Vous intégrerez dans votre équipe de préfiguration la sous-directrice en charge de la veille et de la sécurité sanitaire de la DGS compte tenu du rôle pivot de cette sous-direction dans la gestion de crise ministérielle. Vous veillerez à proposer régulièrement à la direction de nos cabinets, que nous vous demandons de tenir informée en temps

réel des avancées de vos travaux, des actions d'information des professionnels concernés, pour garantir l'adhésion des équipes au projet définitif.

Nous souhaitons également que vous vous appuyiez sur les retours d'expérience existants, ainsi que sur les travaux déjà menés par la DGS sur le fonctionnement du centre ministériel de crise, et que vous effectuiez un parangonnage interministériel et européen des organisations de crise mises en place.

Vous entretiendrez enfin un lien étroit avec les travaux conduits dans le cadre de la mission préparatoire à la réorganisation de l'administration centrale des ministères sociaux, confiée à Pierre RICORDEAU, inspecteur général des affaires sociales.

Votre rapport de préfiguration est attendu pour le premier trimestre 2023. Outre les schémas d'organisations et de fonctionnement, il identifiera les conditions de réussite attachées à leur déploiement et les éventuelles modifications juridiques nécessaires. Il proposera également une méthode et une feuille de route pour organiser la phase de mise en œuvre, ainsi que des recommandations sur la communication interne et managériale nécessaire à la réussite du projet.



**François BRAUN**



**Jean-Christophe COMBE**