



**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 08/11/2022

Le Ministre de la santé et de la prévention

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

à

Monsieur Pierre RICORDEAU, Inspecteur  
général des affaires sociales

Monsieur,

Animer et impulser la transformation de son administration est une demande adressée à chacun des membres du Gouvernement par la Première ministre. Cet impératif est complété, s'agissant de nos deux Ministères, d'une demande que soit engagée une réforme profonde de leur architecture et de leur fonctionnement, pour les rendre plus attractifs et plus efficaces, autour d'un projet organisationnel et managérial ambitieux articulé avec les agences régionales de santé.

Les agents de nos deux ministères ont été au cœur de l'action dans la lutte contre le Covid-19 et la protection de la population tout au long de la crise sanitaire. Ils ont fait preuve d'un grand sens de l'engagement, mais également d'une capacité d'innovation, de réactivité et de résilience remarquables.

Les deux ministères se sont beaucoup transformés pendant cette période : dans leur organisation, notamment à travers la réforme des services déconcentrés, mais également dans les méthodes et les outils de travail.

Il s'agit aujourd'hui de consolider leur positionnement pour leur permettre de répondre aux enjeux nouveaux de la période ; en s'appuyant sur les acquis de la crise tout en adaptant les organisations et les modes de travail et de management, pour faciliter l'action des cadres et des agents dont nous mesurons l'engagement. A travers cette démarche, il s'agira de redonner tout son sens au travail des professionnels de nos deux ministères.

En aucune manière cette mission de transformation n'a pour objet de réaliser des économies budgétaires, ni, a fortiori, de diminuer le nombre d'emploi affectés au sein des Ministères. A l'inverse, nos moyens humains seront préservés et même consolidés sur la gestion de crise, pour la première fois depuis de nombreuses années. Il s'agit de renforcer l'impact de nos ministères tout en facilitant les conditions d'exercice de ses agents et la qualité de vie au travail.

.../...

Tél : 01 40 56 60 00  
14 avenue Duquesne - 75350 PARIS 07 SP

Nos administrations centrales sont marquées par une certaine complexité institutionnelle qui ne facilite pas la conception, le déploiement et l'évaluation des nombreuses politiques dont elles ont la charge, alors même que ces politiques impliquent par ailleurs de nombreux autres services et opérateurs de l'Etat, les collectivités territoriales ainsi que les organismes de protection sociale. Les périmètres institutionnels et les organisations internes ne sont par ailleurs parfois plus en phase avec les priorités des politiques publiques que nous portons, et que la période nous appelle à mieux construire avec les territoires et nos concitoyens. Nous souhaitons ainsi, à titre d'exemple, qu'une direction soit chargée spécifiquement de la préparation et de la gestion des crises, pour renforcer notre capacité d'action dans ce domaine.

Enfin, nous souhaitons développer l'association des usagers, qu'il s'agisse des patients, des personnes accompagnées ou de leurs aidants et plus largement de l'ensemble des parties prenantes professionnelles, associatives ou politiques, ce qui nécessite d'améliorer la lisibilité du champ d'intervention de chacune des administrations, et d'en clarifier les chaînes de responsabilité.

Au-delà des questions de missions et de périmètre, les défis auxquels nous devons faire face nécessitent de renforcer les capacités de veille, d'anticipation et de pilotage stratégique et prospectif de nos politiques publiques, de mieux prendre en compte les enjeux du numérique et de l'innovation sous toutes ses formes, et de progresser dans le pilotage opérationnel fondé sur la donnée.

Ils nécessitent également de valoriser les modes de travail collaboratifs et le travail en mode projet, qui seuls permettent de mixer les approches et les compétences sur chaque sujet et d'associer les opérateurs et caisses nationales, tout comme les acteurs de terrain parmi lesquels les professionnels, les citoyens ou encore les élus.

Ils doivent conduire enfin à donner les marges de manœuvre nécessaires aux services territoriaux pour leur permettre de davantage s'adapter aux besoins des territoires tout en améliorant les dispositifs de suivi et de valorisation de l'action et des résultats.

Ce programme ambitieux ne peut réussir qu'en s'appuyant sur la force des ressources humaines de nos ministères, en travaillant sur les compétences, les parcours, les outils de travail, la qualité de vie au travail qui feront l'attractivité de nos ministères dans les années à venir, et l'adhésion des professionnels à la démarche de transformation.

Adapter l'organisation de l'administration centrale, et revoir les modes de fonctionnement et de management des ministères, est un objectif de longue haleine, largement partagé, qui ne peut être conduit qu'en début de législature. C'est pourquoi nous souhaitons y travailler sans tarder.

Nous vous confions, en votre double qualité d'ancien secrétaire général des ministères chargés des affaires sociales, et ancien directeur général d'agence régionale de santé, une mission consistant à nous proposer un ou plusieurs scénario(ii) d'évolution de l'organisation de l'administration centrale. Nous souhaitons que ce(s) scénario(ii) incluent également un projet de transformation des modes de travail, associé à un projet managérial ambitieux pour nos deux ministères. Vous pourrez vous appuyer sur les nombreux travaux et réflexions menés dans les dernières années qui n'ont pas abouti du fait de la mobilisation des acteurs dans le cadre de la crise sanitaire.

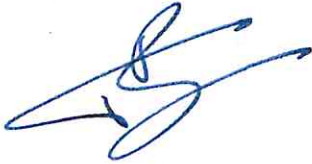
Vous engagerez sans tarder les échanges avec l'encadrement de nos ministères au niveau central et territorial, les organisations syndicales ainsi que les principales parties prenantes des politiques portées par nos ministères afin de nous proposer, d'ici un mois, un projet de note de cadrage de la mission comportant les principaux chantiers à conduire et leur calendrier, en tenant compte des différentes attentes que vous aurez recueillies. Puis vous piloterez la mise en œuvre de ces chantiers.

.../...



Votre mission, qui se déroulera en lien étroit avec le secrétaire général des ministères chargés des affaires sociales, devra achever ses travaux d'ici la fin du mois de mars 2023. Cette date est impérative pour que l'organisation cible soit définitivement arrêtée dès la phase de préparation du PLFSS et du PLF pour 2024. Nous souhaitons en effet que la mise en œuvre de cette réforme, incontournable, ne détourne pas les énergies de la conduite de politiques publiques indispensables au quotidien pour l'ensemble de nos concitoyens.

Vous pourrez vous appuyer, pour conduire vos travaux, sur l'ensemble des administrations de nos ministères et bénéficier de l'appui de l'Inspection générale des affaires sociales.

A stylized blue ink signature, likely of François Braun, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

**François BRAUN**

A black ink signature, likely of Jean-Christophe Combe, featuring a series of vertical strokes followed by a horizontal line.

**Jean-Christophe COMBE**