



# Rapport de la mission relative au contrôle qualité de la gestion de crise sanitaire

Etabli par

Par Richard LIZUREY  
Général d'armée (2s), rappelé à l'activité

avec l'appui d'Amélie PUCCINELLI  
Inspectrice de l'administration

- Juin 2020 -

## Liste des recommandations par ordre d'apparition dans le rapport

- Recommandation n°1 : Conduire avant septembre 2020 un RETEX interministériel, objectif et partagé, sur les décisions opérationnelles de conduite prises pendant la crise du COVID-19 ..... 6
- Recommandation n°2 : En cas de crise d'ampleur de longue durée, élargir le périmètre des décideurs et y inclure des opérationnels, afin de permettre une rotation et un meilleur repos des responsables engagés ..... 7
- Recommandation n°3 : En cas de crise d'ampleur de longue durée, prévoir de doubler systématiquement les responsables dans chaque poste afin de préserver physiquement et psychologiquement les agents engagés dans la gestion de crise. .... 7
- Recommandation n°4 : Mieux identifier les niveaux stratégiques et de conduite au plan national (niveau stratégique exercé par le Gouvernement, niveau de conduite exercé par les ministères, l'opérateur de conduite étant la CIC). ..... 9
- Recommandation n°5 : Clarifier la place de la DSCGC au sein de la CIC lorsqu'elle n'est pas direction menante. .... 9
- Recommandation n°6 : Par défaut, faire du préfet de département l'acteur pivot de toute crise d'ampleur appelée à durer et nécessitant des actions locales adaptées. Les niveaux région et zone ont vocation à être engagés en tant que de besoin avec des mandats clairs, évitant les redondances et doublons, voire les contradictions opérationnelles. .... 9
- Recommandation n°7 : Confier à l'IGA et à l'IGAS une ou plusieurs mission(s) de retour d'expérience sur le respect du principe de subsidiarité à l'occasion de la gestion de crise, sur l'articulation territoriale de la gestion de crise entre les ARS et les préfetures et sur l'association des collectivités territoriales. .... 10
- Recommandation n°8 : Formaliser systématiquement les organigrammes et modes de fonctionnement des centres de crise et des cellules en leur sein, afin de clarifier le rôle des agents et permettre une meilleure lisibilité pour les acteurs ..... 11
- Recommandation n°9 : Mettre en place un dispositif de crise nativement interministériel reposant sur une culture interministérielle commune. Engager dans ce cadre une réflexion sur le dimensionnement, le positionnement et la localisation adaptés de la CIC en cas de crise interministérielle majeure s'inscrivant dans le temps ou lorsque le ministère menant est différent de celui de l'intérieur..... 13
- Recommandation n°10 : Afin de mettre en œuvre une réelle interministérialité au sein de la CIC, s'assurer de la participation de tous les ministères à un bon niveau et partager les postes à responsabilités entre les ministères. .... 13
- Recommandation n°11 : Revoir la circulaire du 1er juillet 2019 relative à l'organisation gouvernementale pour la gestion des crises majeures pour inclure les modalités d'une participation des acteurs publics ou privés pertinents à la gestion de crise..... 13
- Recommandation n°12 : En cas de crise interministérielle d'ampleur, mettre en œuvre dès le début une main courante décisionnelle ainsi qu'un tableau de suivi des décisions prises..... 14
- Recommandation n°13 : En cas de crise interministérielle de forte ampleur, armer la cellule anticipation à haut niveau dès le début de la crise, pour qu'elle puisse personnaliser cette fonction y compris dans les médias et afin d'éviter d'avoir à créer des structures concurrentes ultérieurement. S'assurer que tous les ministères concernés y participent afin d'en faire un outil réellement interministériel. S'assurer que ses travaux bénéficient d'une diffusion adéquate ..... 15
- Recommandation n°14 : Mener à bien le travail de conception de la plateforme interministérielle de partage de données ATALANTE pour permettre une collaboration active et native des différents ministères, lors du travail interministériel classique et en période de crise..... 15
- Recommandation n°15 : Développer un dispositif interministériel de visioconférence ..... 16
- Recommandation n°16 : Développer ou adapter un outil numérique de saisine et de gestion des questions de mise en œuvre opérationnelle, accessible aux préfetures, ARS et ministères..... 16

Recommandation n°17 : Réévaluer périodiquement l'activité des différentes structures des centres de crise et faire évoluer rapidement les effectifs et structures en fonction.....	17
Recommandation n°18 : Etudier la création d'une « réserve » de hauts fonctionnaires immédiatement mobilisables en cas de gestion de crise, y compris pour des missions d'appui territorial...	18
Recommandation n°19 : Réexaminer les missions, les moyens, les compétences et l'organisation de Santé publique France afin de conforter cette agence. Etudier les synergies pouvant être créées avec d'autres ministères en matière de logistique sanitaire.....	19
Recommandation n°20 : Faire l'inventaire des équipements de protection collectifs et individuels nécessaires à la CIC et aux centres de crise ministériels en cas de crise sanitaire d'ampleur et constituer des stocks prêts à l'emploi.	20
Recommandation n°21 : Inclure le risque de contamination au sein des cellules de crise lors des exercices de gestion de crise sanitaire. ....	20

## SOMMAIRE

<b>Liste des recommandations par ordre d'apparition dans le rapport .....</b>	<b>2</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>6</b>
<b>1 Une chaîne de commandement et une organisation retenue à la lisibilité perfectible .....</b>	<b>8</b>
1.1 Une chaîne de commandement très centralisée, à la lisibilité imparfaite .....	8
1.1.1 <i>Au niveau central</i> .....	8
1.1.2 <i>Au niveau territorial</i> .....	9
1.2 Une organisation insuffisamment formalisée.....	10
<b>2 Une CIC insuffisamment interministérielle, qui n'a pas permis d'associer d'autres acteurs clés de la gestion de crise.....</b>	<b>12</b>
2.1 Une CIC insuffisamment interministérielle .....	12
2.2 Une CIC qui n'a pas permis d'associer d'autres acteurs et opérateurs à la gestion de crise.....	13
<b>3 Un partage d'information perfectible .....</b>	<b>14</b>
3.1 Un partage d'information complexifié par la multiplication de structures avec des compétences se recoupant partiellement.....	14
3.2 Un flux d'information simplifié et clarifié par la création d'une plateforme de ressources interministérielles, mais souffrant toujours de la faiblesse des moyens de téléconférence interministériels .....	15
3.3 Un processus manuel de réponse aux questions d'application qui aurait gagné en efficacité avec la création d'un outil numérique .....	16
<b>4 Une structuration de l'expertise améliorable .....</b>	<b>17</b>
4.1 Une organisation ad hoc qui a structuré rapidement une expertise au prix d'un certain dessaisissement des directions compétentes.....	17
4.2 Une difficulté à mobiliser des compétences logistiques, en particulier dans le champ de la santé	18
<b>5 Une prise en compte insuffisante du risque de contamination au sein de la CIC et des instances de décision .....</b>	<b>20</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>21</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>22</b>
Annexe n° 1 : Lettre de mission .....	23

Annexe n° 2 : Organigramme de la CIC du 17 mars à la fin mai 2020 .....	24
Annexe n° 3 : Organigramme du centre de crise sanitaire jusqu'à fin mai 2020 .....	25
Annexe n° 4 : Chronologie du déroulement organisationnel de la crise .....	26
Annexe n° 5 : Exercice du rôle stratégique, de maîtrise d'ouvrage, de conduite et de mise en œuvre opérationnelle de la gestion de la crise COVID-19.....	28
Annexe n° 6 : Note du directeur général de la santé en date du 10 mars 2020 formalisant l'organisation du centre de crise sanitaire.....	29
Annexe n° 7 : Note de la mission pour le CDSN du 25 mars 2020.....	38
Annexe n° 8 : Point de situation de la mission – Lundi 30 mars.....	40
Annexe n° 9 : Note de la mission pour le CDSN du 8 avril 2020 .....	43
Annexe n° 10 : Note de la mission – Proposition d'organisation du travail interministériel pour la période post-confinement.....	45
Annexe n° 11 : Lettre de mission au préfet Denis Robin .....	51
Annexe n° 12 : Circulaire du 1er juillet 2019 relative à l'organisation gouvernementale pour la gestion des crises majeures .....	53

## INTRODUCTION

Par lettre de mission du 05 avril 2020, le Premier ministre a confié au général d'armée (2S) Richard Lizurey, rappelé à l'activité le 20 mars 2020, une mission relative au contrôle qualité de la gestion de crise sanitaire. Il a bénéficié de l'appui d'Amélie Puccinelli, inspectrice de l'administration.

La mission a fondé ses travaux sur plusieurs dizaines d'entretiens, téléphoniques ou présentsiels, avec certains ministres, des préfets de département, tous les préfets de région, la quasi-totalité des directeurs généraux d'agences régionales de santé (DGARS), des membres des cabinets du Président de la République, du Premier ministre et des ministères concernés, les responsables à différents niveaux de la cellule interministérielle de crise (CIC), de la cellule de crise santé et du centre de crise du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE), ainsi qu'avec le coordonnateur de la stratégie nationale de déconfinement, Jean Castex et des membres de son équipe. Le général Lizurey a participé à plusieurs réunions de la mission Castex, à différentes réunions de la CIC-décision, de la CIC-synthèse et des CDSN Covid. La mission a également appuyé ses réflexions sur les informations, instructions et outils pratiques mis à la disposition des acteurs de la crise, notamment sur la plateforme de ressources interministérielles COVID-19, nommée OCMI. La mise en place de cet outil est la traduction directe d'une préconisation faite par la mission. Enfin, elle s'est également appuyée sur le retour que lui ont fait une vingtaine de DGS de conseils départementaux, avec l'appui de l'assemblée des départements de France (ADF).

La mission a concentré ses travaux sur l'aspect organisationnel de la crise sanitaire entre le 17 mars et le 20 mai (nomination de Denis Robin), principalement au sein de la Cellule interministérielle de crise (CIC) et du Centre de crise sanitaire (CCS). Elle a notamment proposé une organisation du travail interministériel pour la période post-confinement dans une note jointe en annexe (cf. annexe 9).

Les décisions opérationnelles de conduite ne rentrent pas dans le champ de compétence de la mission et ne seront donc pas traités dans le présent rapport. Il apparaît toutefois d'emblée indispensable de conduire un retour d'expérience (RETEX) interministériel objectivé et partagé, accompagné le cas échéant d'un ou plusieurs RETEX spécifique(s), afin de préparer dans les meilleures conditions possibles une nouvelle crise de nature similaire. En effet, certains experts, dont le Président du conseil scientifique, prévoyant une possible reprise de l'épidémie à l'automne, il est indispensable de se préparer au plus tôt.

**Recommandation n°1 : Conduire avant décembre 2020 un RETEX interministériel, objectivé et partagé, sur les décisions opérationnelles de conduite prises pendant la crise du COVID-19. La partie logistique devra faire l'objet d'une note d'étape en septembre 2020 avec des propositions d'amélioration applicables dans l'hypothèse d'une seconde vague.**

La mission salue l'engagement total et exceptionnel dont ont fait preuve tous les responsables et personnels engagés dans la gestion de crise.

A titre préliminaire, la mission note que la gestion de crise liée à l'épidémie de COVID-19, inédite sur beaucoup d'aspects, a été confrontée à plusieurs défis d'importance :

- une alerte internationale pénalisée par des informations imprécises ;
- le manque de connaissance scientifique initiale du virus tant en termes d'effets précis, de temps d'incubation, de création d'anticorps et de virulence, de même que l'absence de consensus scientifique quant aux moyens de traitement, comme en témoigne les interrogations encore d'actualité à la rédaction du présent rapport sur le traitement par l'hydroxychloroquine ;

- l'évolutivité et la diversité des avis médicaux, le nombre d'experts réels ou auto-proclamés ayant connu un accroissement exponentiel,
- une crise multifactorielle et nationale, avec des conséquences profondes dans tous les champs de la société qui ont rendu nécessaire une coordination intense et en temps réel, de l'action de tous les ministères dans un contexte d'interministérialité perfectible ;
- un bouleversement fort des organisations chargées gérer la crise, qui ont dû travailler en mode dégradé (absences, télétravail...).
- 

La gestion de la crise a reposé sur un nombre réduit de responsables nationaux, dont l'engagement a été marqué par une exceptionnelle intensité, posant ainsi la question de leur capacité à durer et de leur aptitude à garder du recul sur une gestion dans laquelle ils ont été totalement engagés dans la durée.

**Recommandation n°2 :** En cas de crise d'ampleur de longue durée, élargir le périmètre des décideurs et y inclure des opérationnels, afin de permettre une rotation et un meilleur repos des responsables engagés

Par ailleurs, l'ampleur, l'intensité et la durée de la crise ont nécessité l'apport de nombreux renforts dans les structures de gestion de crise et soulevé l'enjeu de la préservation physique et psychologique dans la durée.

**Recommandation n°3 :** En cas de crise d'ampleur de longue durée, prévoir de doubler systématiquement les responsables dans chaque poste afin de préserver physiquement et psychologiquement les agents engagés dans la gestion de crise.

L'organisation retenue, bien que perfectible, a contribué à apporter une réponse rapide et adaptative aux défis rencontrés. Des solutions et outils ont été développés par les acteurs (plateforme OCMI puis ATALANTE, renforcement de l'interministérialité du CIC, travail en visioconférence). Grace à ces adaptations, le système a tenu. Il convient de poursuivre cette transformation dans la perspective d'une préparation à un éventuel rebond.

## 1 UNE CHAÎNE DE COMMANDEMENT ET UNE ORGANISATION RETENUE A LA LISIBILITE PERFECTIBLE

### 1.1 Une chaîne de commandement efficace mais initialement très centralisée

#### 1.1.1 Au niveau central

La chaîne de commandement a été mise en place progressivement. En effet, au plan central le premier dispositif mis en place par le MEAE lors du rapatriement des premières personnes de Wuhan a été suivi par la mise en place du centre de crise santé au ministère des Solidarités et de la Santé (MSS), puis par l'activation de la CIC, les trois structures restant en place pendant toute la période de confinement (cf. chronologie en annexe 4). S'y sont ajoutés d'autres centres de crise ministériels, tel que le centre du ministère de l'économie et des finances (MEF).

La coexistence de centres de crise ministériels et de la CIC est prévue par la circulaire du 1er juillet 2019 relative à l'organisation gouvernementale pour la gestion des crises majeures (appendice 2), qui prévoit que la CIC puisse s'appuyer sur ceux-ci.

Elle a toutefois été un des facteurs de difficulté de conduite de la crise car la CIC n'a pas réussi à suffisamment jouer son rôle de coordination interministérielle (cf. 2.1). En particulier, il a été fait le choix de placer le centre de crise sanitaire sur le même plan que la CIC et non sous sa coordination. Ce choix s'explique par la nature principalement sanitaire de la crise, et par le fait que le premier objectif de la gestion de crise au 17 mars était de contenir le risque de débordement du système hospitalier. Il a toutefois obligé le directeur de cabinet du PM à exercer des fonctions de conduite au quotidien.

En outre, certains acteurs ont pu exercer indistinctement plusieurs niveaux de responsabilité, mélangeant notamment rôle stratégique et conduite opérationnelle (cf. annexe 5). Cela soulève le risque que la conduite ait parfois pris le pas sur la stratégie pour les acteurs en charge de cette dernière, et que le niveau responsable de la conduite se soit trouvé en partie déresponsabilisé.

La gestion de crise a ainsi donné lieu à de très nombreuses réunions, souvent longues et ne traitant pas toujours des sujets du bon niveau. La crise a ainsi reposé sur la mobilisation permanente du directeur de cabinet du Premier ministre, qui a notamment présidé 34 CIC synthèses en deux mois et demi, entre mi-mars et mi-juin<sup>1</sup>, certaines ayant duré jusqu'à 3 heures. Certaines instances, comme le conseil de défense et de sécurité nationale (CDSN) ont ainsi parfois privilégié l'information au détriment de leur rôle de décision stratégique, devenant inutilement chronophages pour les décideurs. La forte centralisation des décisions a laissé une plus faible place aux initiatives locales, dans un contexte où l'épidémie connaissait pourtant une forte hétérogénéité territoriale. Elle a pu également allonger les circuits de circulation de l'information.

A l'inverse, la maîtrise d'ouvrage n'a pas été suivie par un acteur en propre.

Pour y remédier, la mission a proposé une organisation du travail interministériel pour la période post-confinement (cf. annexe 9). Le centre interministériel de crise, mis en place le 20 mai 2020, répond ainsi à une logique interministérielle plus intégrée, avec une direction bicéphale intérieur-santé.

---

<sup>1</sup> Il avait également présidé 14 réunions dites de haut-niveau avant l'activation de la CIC.



**Recommandation n°4 :** Mieux identifier les niveaux stratégiques et de conduite au plan national (niveau stratégique exercé par le Gouvernement, niveau de conduite exercé par les ministères, l'opérateur de conduite étant la CIC).

La gestion de la crise COVID-19 a également soulevé la question de la place de la DSCGC au sein de la CIC lorsqu'elle n'est pas direction menante : si elle théoriquement chargée uniquement dans ce cas du maintien en conditions opérationnelles de la CIC, son expertise en matière de crise et les cadres qu'elle fournit pour armer la CIC peuvent l'amener à vouloir dépasser ce rôle au profit d'un investissement dans la conduite, source d'incompréhensions de la part d'autres directions et ministères.

**Recommandation n°5 :** Clarifier la place de la DSCGC au sein de la CIC lorsqu'elle n'est pas direction menante.

### 1.1.2 Au niveau territorial

Sur le plan territorial, il convient de mentionner l'asymétrie d'organisation entre les deux principaux ministères impliqués (MSS et MININT) : le centre de gravité de la chaîne santé se situe au niveau régional, là où le point d'application de la politique gouvernementale se situe principalement au niveau départemental pour la chaîne préfectorale. La crise ayant une forte composante sanitaire, le niveau central a fait le choix pendant les premières semaines de la crise après l'activation de la CIC, d'informer exclusivement les responsables du niveau régional (ARS et Préfets de région), les conduisant ainsi à organiser des réunions quotidiennes et chronophages pour relayer les directives au niveau départemental, avec le risque d'une déperdition d'informations pour l'échelon départemental, pourtant échelon de droit commun pour la mise en œuvre des décisions.

S'agissant de la déclinaison territoriale des directives, force a été de constater une déperdition des informations entre les échelons national et départemental, qu'il s'agisse des chaînes santé ou des chaînes préfectorales, la multiplication des réunions alors même que les données sanitaires changeaient très vite expliquant en grande partie la difficulté de cohérence globale.

Des décisions dans le sens d'une plus grande déconcentration et subsidiarité ont permis d'y remédier en partie. La désignation des préfets de département comme acteur opérationnel local en liaison avec les maires, ainsi que les audioconférences directes avec les ministres ont permis de raccourcir les chaînes de transmission des directives et des informations. La mise en place, dans la phase de déconfinement, par le cabinet intérieur d'un tableau de suivi des instructions aux réseaux territoriaux a permis d'améliorer leur lisibilité.

**Recommandation n°6 :** Par défaut, faire du préfet de département l'acteur pivot de toute crise d'ampleur appelée à durer et nécessitant des actions locales adaptées. Les niveaux région et zone ont vocation à être engagés en tant que de besoin avec des mandats clairs, évitant les redondances et doublons, voire les contradictions opérationnelles.

La mise en œuvre opérationnelle de la gestion de crise dans les territoires a été segmentée entre les préfetures et les ARS. L'existence des deux univers a pu créer en lui-même des viscosités. Les dispositions de l'article L. 1435-1 du code de la santé publique, qui prévoient que les services des ARS soient sous l'autorité fonctionnelle des préfets pour l'exercice de leurs compétences, notamment lorsqu'un événement sanitaire est susceptible de présenter un risque de trouble à l'ordre public, n'ont pas été mise en œuvre dans cette

crise, le risque premier étant davantage un risque de débordement du système hospitalier qu'un risque d'ordre public. Les témoignages des préfets auprès de la mission indiquent pourtant qu'une telle autorité du préfet sur les services des ARS aurait été utile. Certaines préfectures ont été frustrées par un processus de décision des ARS perçu comme trop bureaucratique et lent et trop centralisé. Les ARS ont été souvent perçues comme insuffisamment territorialisées, insuffisamment préparées à la gestion d'une crise sanitaire d'ampleur et comme ayant des difficultés à informer ou coordonner les autres acteurs locaux. En outre, les unités départementales des ARS ont un dimensionnement et une autonomie variables vis-à-vis de leur agence régionale, et sans doute insuffisants dans certains départements pour la gestion d'une telle crise. La crise interroge donc la pertinence de la rédaction de l'article L. 1435-1 du code de la santé publique, et plus généralement de la gouvernance territoriale en cas de crise sanitaire.

Enfin, l'information et l'association des collectivités territoriales à la gestion de crise, par les préfectures mais surtout par les ARS, semblent avoir été inégales selon les régions et départements. C'est par exemple le cas pour les conseils départementaux, au rôle important, en tant que responsables du contrôle et du cofinancement des établissements médicosociaux (EHPAD notamment) et de la gestion administrative et financière des SDIS. Certains conseils départementaux ont été bien informés et intégrés au dispositif de gestion de crise, via par exemple une participation au COD ou à une cellule de crise dédiée sur les établissements pour personnes âgées et personnes handicapées réunissant l'ARS, la préfecture et le conseil départemental. D'autres départements ont regretté un manque d'information de la part des ARS et des relations peu fluides ou tardives à se mettre en place. Un lien insuffisant entre les ARS et les collectivités territoriales ne permettait pas d'adapter de manière optimale les modalités de réponse à l'évolution de l'épidémie en fonction de la situation locale.

Le manque de fluidité dans les relations entre acteurs locaux a pu être source d'inefficience, en ne mobilisant pas tous les moyens disponibles. Selon les départements, la manœuvre logistique n'a ainsi pas toujours mobilisé pleinement les moyens des SGAMI ou des SDIS.

Il serait utile de confier à l'IGA et à l'IGAS une mission de retour d'expérience détaillée sur trois aspects de la mise en œuvre opérationnelle territoriale :

- sur l'articulation territoriale de la gestion de crise entre les ARS et les préfectures, afin d'examiner les conséquences de cette segmentation, ainsi que la pertinence des textes en vigueur. Ce RETEX pourrait également auditer le processus de décision des ARS pour examiner s'il pourrait être rendu plus efficient en période de crise, ainsi que l'adéquation de leur dimensionnement départemental ;
- sur l'association des collectivités territoriales à la gestion de crise, afin d'examiner si elle a été suffisante dans tous les territoires, et de relever les bonnes pratiques ;
- sur la répartition des décisions entre administration centrale et territoriale, afin d'examiner si davantage de décisions auraient pu être prises au niveau local, par les préfectures (sur des sujets d'adaptation ou de répartition de moyens matériels par exemple), et si cela aurait pu permettre une meilleure réponse aux besoins territoriaux.

**Recommandation n°7 :** Confier à l'IGA et à l'IGAS une ou plusieurs mission(s) de retour d'expérience sur le respect du principe de subsidiarité à l'occasion de la gestion de crise, sur l'articulation territoriale de la gestion de crise entre les ARS et les préfectures et sur l'association des collectivités territoriales.

## 1.2 Une organisation qui aurait pu gagner en formalisation

Les responsables de la gestion de crise ont été attentifs à formaliser l'organisation de cette gestion. Ainsi, l'organisation de la gestion de crise au sein de la CIC et du CCS a été établie par la réalisation d'organigrammes décrivant leurs différentes cellules et structures (cf. annexe 2). De même, le fonctionnement du CCS a été formalisé par une note le 30 janvier, actualisée le 10 mars (cf. annexe 6).

Cette formalisation a toutefois été inachevée :

- ces organigrammes globaux étaient parfois complexes (cf. celui du CCS en annexe 6) et auraient pu être complétés ponctuellement par des organigrammes propres à chaque cellule comme la cellule thématique au sein de la CIC par exemple ;
- de même, ces structures n'ont pas toutes formalisées le circuit de validation interne des documents ;
- les différents rôles en leur sein ont rarement fait l'objet de fiches de poste ;
- enfin, aucune note formalisant le fonctionnement de la CIC n'a été communiquée à l'ensemble des agents y travaillant. Le fonctionnement du CCS a été formalisé par une note le 30 janvier, actualisée le 10 mars (cf. annexe 6).

Ce manque de formalisation s'est révélé peu sécurisant pour certains agents au sein des cellules de crise, en faisant courir plusieurs risques: circulation peu fluide de l'information, pertes de temps liées à des rédactions ou validations redondantes ou à la recherche du bon interlocuteur. Ces risques étaient d'autant plus accrus que les cellules, en particulier la CIC, ont connu une rotation des agents en leur sein, en raison notamment des contaminations au COVID-19 ou des nécessités propres à l'activité des administrations d'origine, limitant l'expérience acquise.

**Recommandation n°8 : Formaliser systématiquement les organigrammes et modes de fonctionnement des centres de crise et des cellules en leur sein, afin de clarifier le rôle des agents et permettre une meilleure lisibilité pour les acteurs**

## 2 UNE CIC INSUFFISAMMENT INTERMINISTÉRIELLE, QUI N'A PAS PERMIS D'ASSOCIER D'AUTRES ACTEURS CLES DE LA GESTION DE CRISE

### 2.1 Une CIC qui a peiné à associer tous les ministères

La crise se déroulant sur le territoire national, sa conduite opérationnelle a été confiée pour ce qui concernait les sujets non sanitaires, au ministre de l'intérieur, qui a assuré la direction de la CIC, conformément à la circulaire du 1<sup>er</sup> juillet 2019. Du fait de sa localisation à Beauvau et de son armature principalement par des hauts-fonctionnaires du ministère de l'intérieur, la CIC a été perçue initialement par beaucoup d'agents d'autres ministères comme une cellule majoritairement intérieure. Ce sentiment était amplifié par l'existence des autres centres qui continuaient à fonctionner dans leurs domaines de compétences (AE, Santé, Economie et finances, Armées notamment), la CIC faisant office de centre de crise pour l'intérieur en plus de son rôle interministériel<sup>2</sup>. Cette situation a créé des doublons, des incompréhensions et des conflits de compétence.

Cette situation d'une CIC perçue comme davantage « intérieur » qu'interministérielle a conduit les autres ministères à ne pas y participer ou à n'envoyer que des profils « junior », amplifiant de fait le centre de gravité « intérieur » de la CIC. La circulaire du 1<sup>er</sup> juillet 2019 relative à l'organisation gouvernementale pour la gestion des crises majeures prévoit pourtant que « *tous les ministres concernés par la crise participent à la crise afin d'y apporter les compétences de leur département ministériel, de contribuer au recueil et à l'analyse de l'information, ainsi qu'à l'élaboration des propositions de décision qui seront soumises au Premier ministre. La participation de la CIC garantit une réponse coordonnée de l'état dans chacun des champs de compétences ministériels concernés* » (cf. annexe 12).

Le ministère de la santé était ainsi à l'extérieur de la CIC avant le 20 mai 2020. Le ministère de la santé ne disposait d'aucun poste à responsabilité en son sein. Il n'était pas représenté au sein de la CIC thématique et a très peu participé à la CIC anticipation. La synthèse entre les productions de la CIC et celle du CCS se faisait lors d'une réunion de synthèse quotidienne présidée par le directeur de cabinet du premier ministre. Cette réunion ne pouvait toutefois suffire à assurer la fluidité de partage de l'information entre la CIC et le CCS, d'autant plus que la liste des destinataires du compte-rendu était restreinte.

D'autres ministères n'ont pas participé pleinement à la CIC. A titre d'exemple, la CIC-Anticipation ne comptait dans les faits à plein temps que quelques agents représentant le ministère de l'intérieur, de la justice, de la défense, des transports, de l'économie et des finances, de l'éducation nationale et le SGDSN<sup>3</sup>, certains ministères importants pour la gestion de crise n'y étant pas engagés au bon niveau.

La CIC a également souffert d'une représentation à des niveaux parfois insuffisants pour engager la position de leur ministère. Lorsque s'y ajoutait une concertation insuffisante avec les cabinets et secrétariats généraux des ministères, cela ne permettait pas à la CIC Thématiques interministérielles de rendre des arbitrages dans des conditions satisfaisantes. La fixation d'une règle selon laquelle les fiches préparatoires devaient être envoyées à la veille sous peine de voir le point décalé au lendemain a permis d'y remédier en partie.

Par ailleurs, la réunion de la CIC-décision réunissait les SG des différents ministères, en tant que hauts-fonctionnaires de défense, lesquels étaient inégalement impliqués dans la conduite de la de la crise dans leurs périmètres : parfaitement pour le MENJ, très fortement pour le MEF et le MI, beaucoup moins pour le MSS compte tenu du rôle de la direction de crise effectuée par la DGS.

---

<sup>2</sup>La réunion CIC du matin par exemple, traitait principalement de sujets intérieur.

<sup>3</sup> Les représentants des ministères du travail, de l'agriculture, de la culture et de l'outre-mer ont participé aux travaux en cas de besoin.

Enfin, la localisation de la CIC à Beauvau entre le sous-sol et la salle des fêtes s'est avérée peu pratique pour accueillir dans de bonnes conditions tous les représentants des ministères concernés (cf. également 5.). La relocalisation du CIC dans d'autres locaux depuis le 20 mai répond par exemple davantage aux besoins. Il serait ainsi utile d'étudier en amont les lieux adaptés susceptibles de pouvoir accueillir la CIC en cas de crise interministérielle d'ampleur s'inscrivant dans le temps ou lorsque le ministère menant n'est pas celui de l'intérieur.

La mission confiée à Jean Castex a été mise en place pour répondre à un besoin d'interministérialité agile, auquel le dispositif mis en place répondait imparfaitement en raison de la complexité et de l'intensité de la crise. Le partage d'information entre les différents pôles ministériels était notamment insuffisant. Sous contrainte extrême de délai, le travail de la mission Castex a été d'une efficacité remarquable et a permis d'obtenir rapidement une approche interministérielle à 360° avec des propositions concrètes. Elle a toutefois souligné en creux l'absence d'agilité du dispositif interministériel classique, en raison d'approches patrimoniales concurrentes entre ministères, entre responsables et entre directions.

**Recommandation n°9 :** Mettre en place un dispositif de crise nativement interministériel reposant sur une culture interministérielle commune. Engager dans ce cadre une réflexion sur le dimensionnement, le positionnement et la localisation adaptés de la CIC en cas de crise interministérielle majeure s'inscrivant dans le temps ou lorsque le ministère menant est différent de celui de l'intérieur.

**Recommandation n°10 :** Afin de mettre en œuvre une réelle interministérialité au sein de la CIC, s'assurer de la participation de tous les ministères à un bon niveau et partager les postes à responsabilités entre les ministères.

## 2.2 Une CIC qui n'a pas permis d'associer d'autres acteurs et opérateurs à la gestion de crise

Au-delà des différents ministères, un certain nombre d'acteurs publics et privés ont joué un rôle important dans la gestion de crise : collectivités locales (cf. 1.1.2), EHPAD, opérateurs de transport (la SNCF par exemple pour les transports de patients ou encore la RATP pour l'adaptation des transports en commun en Ile-de-France), opérateurs du funéraire...

Leur association à la gestion de crise a été inégale et perfectible sur un certain nombre de points. Les grands groupes gérant des EHPAD ont par exemple reçu des informations tardives et ont été peu associés aux décisions prises, alors que leurs fédérations et syndicats auraient pu constituer un relais. Des acteurs privés ont souligné la difficulté à identifier les décisionnaires et les voies d'accès et d'échange avec ces responsables, rendant difficile la remontée de difficultés en dehors de contacts personnels informels. Ces acteurs n'ont pas été associés à la définition de la stratégie globale de gestion de crise.

Si la circulaire du 1<sup>er</sup> juillet 2019 relative à l'organisation gouvernementale pour la gestion des crises majeures ne prévoit pas d'associer d'autres acteurs que les ministères à la CIC, cette piste pourrait constituer une modalité pertinente de travail collaboratif avec les différents acteurs et opérateurs engagés dans la crise. Il conviendrait à tout le moins de prévoir dans la gestion des crises majeures une modalité d'association de ces acteurs.

**Recommandation n°11 :** Revoir la circulaire du 1er juillet 2019 relative à l'organisation gouvernementale pour la gestion des crises majeures pour inclure les modalités d'une participation des acteurs publics ou privés pertinents à la gestion de crise

### 3 UN PARTAGE D'INFORMATION QUI A SOUFFERT INITIALEMENT D'UN MANQUE D'OUTILS ADAPTES ET A ETE FLUIDIFIE PROGRESSIVEMENT

#### 3.1 Un partage d'information complexifié par la multiplication de structures avec des compétences se recoupant partiellement

La superposition de structures avec des rôles proches / des frontières de compétence floues et se recoupant partiellement, a complexifié le partage et la circulation de l'information pour la gestion de crise.

En ce qui concerne l'instruction et l'expertise, elle a été partagée à titre principal entre le cabinet du Premier ministre, la CIC, le CCS et la mission Castex. Plusieurs membres de ces structures ont indiqué qu'une part importante de leur activité résidait dans la circulation d'information. Pourtant, en raison de circuits de partage de l'information et de décision flous, ils ont parfois déploré une information insuffisante. Des membres de ces structures ad hoc ont découvert des textes législatifs ou réglementaires trop tardivement pour pouvoir y intégrer leur expertise et le résultat des travaux produits. D'autres membres ont dû mettre en application des décisions prises en RIM sans avoir accès aux comptes-rendus leur permettant de connaître le sens des décisions prises. Certains sujets déjà arbitrés ont fait à nouveau l'objet de travaux par méconnaissance des arbitrages. Pour remédier à ces difficultés, la CIC s'est dotée d'un tableau de suivi des décisions prises mais son volume rendait difficile son partage et son exploitation par des tiers. Le CCS s'est doté de tels outils dès le 1<sup>er</sup> mars, leur diffusion aurait toutefois pu être élargie afin de contribuer à un partage d'information plus fluide.

**Recommandation n°12 :** En cas de crise interministérielle d'ampleur, mettre en œuvre dès le début une main courante décisionnelle ainsi qu'un tableau de suivi des décisions prises et s'assurer d'un partage suffisamment large de ces outils.

En matière d'anticipation, l'existence de cellules d'anticipation ministérielles en plus de celle de la CIC n'a pas soulevé d'enjeu majeur de coordination car elles ont chacune approfondi les sujets propres à leur ministère avant d'alimenter la cellule de la CIC.

En revanche, la coexistence de plusieurs structures interministérielles (cellule anticipation de la CIC mise en œuvre dès l'activation de la CIC, le groupe d'anticipation stratégique interministérielle (GASI), puis le groupe de travail de Jean Castex) a soulevé la question des frontières de compétences.

La création du GASI, piloté par le SGDSN dont l'apport a été déterminant, et du groupe de Jean Castex ont répondu au besoin avéré d'une anticipation réellement interministérielle, partageant plus largement leurs travaux et ayant une vision à moyen-long terme, la fonction anticipation étant importante pour la conduite des opérations.

La constitution de plusieurs groupes dans des temporalités différentes a toutefois fait peser le risque d'une perte d'expérience et d'information ou de travaux redondants. Pour capitaliser sur le travail déjà fait, la cellule anticipation de la CIC a transmis ses travaux au groupe de travail de Jean Castex, puis elle a travaillé sur de la planification pour éviter de travailler en doublon. Toutefois, à l'exception de ce partage ponctuel avec le groupe de travail de Jean Castex, les productions de la CIC anticipation n'ont été partagées au-delà la direction de crise (ni en interministériel, ni plus globalement dans la CIC).

**Recommandation n°13 :** En cas de crise interministérielle de forte ampleur, armer la cellule anticipation à haut niveau dès le début de la crise, pour qu'elle puisse personnaliser cette fonction et afin d'éviter d'avoir à créer des structures concurrentes ultérieurement. S'assurer que tous les ministères concernés y participent afin d'en faire un outil réellement interministériel. S'assurer que ses travaux bénéficient d'une diffusion adéquate

### 3.2 Un flux d'information simplifié et clarifié par la création d'une plate-forme de ressources interministérielles

Les équipes chargées de la gestion de crise et tous les responsables engagés dans la mise en œuvre jusqu'au niveau départemental ont rapidement été confrontés à la difficulté de gérer un flux d'information abondant et changeant. Dans les premiers temps de la crise, les synthèses, fiches thématiques et instructions étaient éparpillées et il était difficile pour les équipes d'identifier les derniers documents validés.

Cette situation a conduit à multiplier les messages à destination des différents responsables de tous niveaux et à saturer les messageries. L'utilisation de la messagerie mériterait une réflexion afin de limiter le nombre de messages redondants ou le flux important de messages « pour information » dont l'intérêt opérationnel n'est pas toujours avéré.

Le déploiement d'une plate-forme de ressources interministérielles COVID-19, grâce à l'outil « Offre collaborative du Ministère de l'Intérieur » (OCMI), a permis à partir de début avril 2020, de simplifier et clarifier le partage d'information. La direction de crise y a intégré quotidiennement les ordres du jour et relevés de décisions des CIC réseaux territoriaux, les points de situation interministériels et du CCS, les textes juridiques adoptés, les instructions et guides thématiques validés et les documents de communication (FAQ, infographies...). Elle n'a toutefois intégré que peu de documentation du CCS, le ministère de la santé s'étant doté de sa propre plate-forme, ce qui a contribué à disperser la documentation. Même si elle aurait pu être davantage appropriée par les acteurs de terrain, il serait utile de s'assurer en prévision d'une future crise interministérielle de la disponibilité d'une telle plate-forme et de la déployer dès le début d'une crise alliant forte intensité et durée prévisionnelle importante.

La conception et la mise en œuvre d'une plate-forme interministérielle de partage de données nommée ATALANTE a été engagées à compter de début mai sous la houlette du DITP (AMOA) et de la DNUM du ministère de l'intérieur. Cette démarche mérite d'être pérennisée et de bénéficier une collaboration active et native des différents ministères. La question du partage des données voit s'exprimer clairement des réticences de la part de plusieurs ministères et ce manque de coopération pénalise l'approche globale et l'éclairage des décideurs nationaux.

**Recommandation n°14 :** Mener à bien le travail de conception de la plateforme interministérielle de partage de données ATALANTE pour permettre une collaboration active et native des différents ministères, lors du travail interministériel classique et en période de crise

La gestion de crise a également mis en lumière la faiblesse des moyens techniques de visioconférence du ministère de l'intérieur et l'absence d'un tel système au niveau interministériel. Faute de bande passante ou de ponts suffisants, plusieurs préfets ont vu leur visioconférence annulée et ont dû se reporter vers des outils de visioconférence civils ou d'audioconférence. Les échanges interministériels à distance ont ainsi pâti de l'absence d'outils interministériels de visioconférence, ceux des différents ministères n'étant pas conçus et adaptés pour l'interministériel.



## **Recommandation n°15 : Développer un dispositif interministériel de visioconférence**

### **3.3 Un processus manuel de réponse aux questions d'application qui a gagné en efficacité avec la création d'un outil numérique**

La crise COVID-19 et la décision de confiner la population ont nécessité l'édiction de très nombreuses normes en un temps très court, qui ont soulevé de multiples questions d'application, en particulier pour les préfetures souvent chargées de piloter et coordonner leur mise en œuvre opérationnelle. La procédure établie a consisté à diriger toutes les questions émanant des préfetures, ARS, ministères ou acteurs extérieurs vers une adresse mail unique, qui les intégrait dans un tableau de suivi et les transférait vers la coordination de la CIC thématique afin qu'elle identifie le(s) pôle(s) compétents pour répondre à la question. La coordination de la CIC thématique était ensuite chargée de recueillir la réponse du/des pôle(s) et de l'envoyer à la personne à l'origine de la question. Parallèlement, une FAQ a été créée et mise en ligne sur la plate-forme de ressources interministérielles COVID-19.

Cette procédure a permis de répondre à un nombre important de questions des préfetures, tout en identifiant les questions récurrentes témoignant de difficultés de mise en œuvre sur le terrain ou de besoin de clarification voire d'arbitrage par la CIC.

Elle s'est toutefois montrée perfectible. Le suivi manuel des questions ne permettait pas de suivre rapidement et efficacement les questions en suspens et le délai de réponse, et entraînait le risque de questions oubliées. Au 10 avril, il existait un solde important de questions sans réponse, qui a été purgé et a suscité la mise en place d'un point régulier entre la CIC coordination et les équipes suivant l'adresse. De nombreuses questions étaient redondantes avec la FAQ, témoignant de difficultés d'appropriation de l'outil (l'absence de sommaire et de recherche par mots clés ne facilitant pas son utilisation).

Un nouveau processus numérique plus automatisé a été mis en place à la suite du déconfinement, permettant notamment d'afficher les réponses déjà rédigées en lien avec un thème donné.

Pour préparer une future crise suscitant de nombreuses questions d'application, il serait utile de disposer d'un outil numérique de saisine des questions avec des mots clés accessible en administration centrale et déconcentrée. Cet outil permettrait par exemple :

- d'afficher les réponses déjà rédigées en lien avec le mot clé avant de valider sa question, pour faire un tri entre les questions auxquelles une réponse a déjà été apportée et les questions inédites ;
- de disposer d'un suivi automatisé des questions et de leur statut (en attente de la réponse d'un pôle, en attente d'arbitrage, répondu...) ;
- de créer des rappels sur les questions demeurées sans réponse au bout d'une certaine durée ;
- ou encore de disposer rapidement de statistiques (sur les mots clés suscitant le plus de questions, sur le délai moyen de réponses, sur les territoires où se posent le plus de questions d'applications...).

## **Recommandation n°16 : Développer ou adapter un outil numérique de saisine et de gestion des questions de mise en œuvre opérationnelle, accessible aux préfetures, ARS et ministères.**



## 4 UNE STRUCTURATION DE L'EXPERTISE RAPIDE MAIS PERFECTIBLE SUR CERTAINS POINTS

### 4.1 Une organisation ad hoc qui a structuré rapidement une expertise, au prix d'un certain dessaisissement des directions compétentes

Afin de structurer le travail interministériel, des entités *ad hoc* ont été adjointes aux composantes classiques de la CIC et du CSS (cellule situation, logistique, anticipation...). Une CIC thématique a été créée en urgence pour apporter des informations et élaborer des instructions et outils pratique sur les sujets non sanitaires<sup>4</sup>. Elle a permis d'assurer une présence physique permanente de certains ministères clés à la CIC : intérieur, transport, justice, économie et finances..., facilitant le travail interministériel. Au sein du CSS, deux pôles « thématiques », sur les tests et l'innovation, ont été adjoints à la conduite des opérations.

Pour armer ces structures tout en préservant la gestion du travail plus quotidien de l'administration, des renforts de hauts fonctionnaires auprès des équipes concernées par la gestion de la crise ont pu être très rapidement mobilisés. La sous-direction du corps préfectoral et des hauts-fonctionnaires a par exemple réussi à mobiliser 26 hauts fonctionnaires pour ces structures. Le ministère de la santé a bénéficié de l'appui de plus d'une cinquantaine d'agents<sup>5</sup>.

Elles ont permis de disposer rapidement d'expertise dédiée à plein temps à la gestion de crise, d'autant plus précieuse dans un contexte où la fermeture des écoles, la mise en place du confinement et les arrêts maladie liés au COVID ont complexifié la continuité de l'activité administrative.

Elles ont toutefois été confrontées à la difficulté de trouver une bonne articulation avec les directions compétentes, avec le risque d'un dessaisissement de ces dernières. Une articulation parfois défailante n'a pas toujours permis :

- de mobiliser pleinement les compétences et expertises des bureaux compétents ;
- de s'assurer que les textes et instructions liés au COVID proposés étaient cohérents avec le corpus préexistant à la crise ;
- de faciliter la mise en œuvre ultérieure des mesures par le bureau concerné.

Ce risque s'est davantage matérialisé, pour la CIC thématique, dans le dernier mois avant le déconfinement, lorsque l'activité a décliné alors que les effectifs demeuraient importants. Cette décline a également entraîné le risque d'un glissement de l'activité des pôles thématiques vers de l'opérationnel<sup>6</sup> ne relevant pourtant pas de leur compétence, afin de maintenir un niveau d'activité suffisant pour occuper les équipes.

**Recommandation n°17 : Réévaluer périodiquement l'activité des différentes structures des centres de crise et faire évoluer rapidement les effectifs et structures en fonction**

<sup>4</sup> Sujets de : sécurité et ordre public ; économie, travail et entreprises ; vie sociale, hébergement, volontariat ; circulation, transports, étrangers et frontières ; et sécurité civile.

<sup>5</sup> Une vingtaine de renforts venus du ministère des Armées, près d'une dizaine du SGDSN, huit de l'IGAS, six du ministère de l'intérieur, trois de l'IGF, trois du Conseil d'Etat, trois de la Cour des Comptes et un renfort venu des Douanes.

<sup>6</sup>Le pôle frontière a par exemple instruit les demandes dérogatoires de venue sur le territoire de ressortissants étrangers nécessaires aux travaux vitaux de reprise économique.

Des renforts ont également été mobilisés pour appuyer les préfetures, mais ces renforts ont été plus longs à mobiliser qu'au niveau central, alors même que certaines préfetures en auraient eu particulièrement besoin au début de la crise. Il serait utile d'étudier la création d'une « réserve » de hauts fonctionnaires immédiatement mobilisables en cas de gestion de crise, y compris pour des missions d'appui territorial, en l'inscrivant dans leur statut et/ou en tenant à jour des listes de volontaires.

**Recommandation n°18 : Etudier la création d'une « réserve » de hauts fonctionnaires immédiatement mobilisables en cas de gestion de crise, y compris pour des missions d'appui territorial**

Il convient enfin de noter le renfort décisif qu'a fourni le SGDSN, sur le sujet de l'anticipation mais également au ministère de la santé, avec l'appui de plusieurs cadres de haut-niveau, tel le conseiller santé du SGDSN, qui a joué un rôle clef au profit du Directeur général de la santé dans la gestion de la crise. Cet appui du SGDSN a été déterminant et a permis de structurer l'organisation de la crise et de gagner en efficacité.

## 4.2 Une manœuvre logistique considérable, complexifiée par la difficulté à mobiliser les compétences adéquates, en particulier dans le champ de la santé

La crise COVID 19 a nécessité une manœuvre logistique importante, notamment de la part du champ de la santé (ministère de la santé et ses différents opérateurs).

La saturation ou le risque de saturation de certains hôpitaux a induit des opérations de transferts de patients pour soulager les régions particulièrement touchées. Plus de 650 patients ont fait l'objet d'évacuations terrestres, maritimes et aériennes (ce qui représente plus de 10% des lits de réanimation en France métropolitaine), des opérations particulièrement délicates qui se sont bien déroulées sans aucun décès de patient. La présence d'officiers de liaison du ministère de l'intérieur et des armées a permis de mobiliser les moyens disponibles des différents ministères et d'assurer une présence permanente au pôle opération du CCS.

L'insuffisance des stocks stratégiques d'équipements de protection, et notamment de masques, ont imposé d'acquérir et distribuer en urgence plusieurs millions de masques. L'Etat a ainsi assuré la distribution de plus de 580 millions de masques entre le 24 février et le 16 mai<sup>7</sup>.

Toutefois, sur ce dernier point, la manœuvre logistique a été complexifiée par la difficulté à mobiliser des ressources humaines qualifiées sur le champ sanitaire. Le CCS a par exemple éprouvé des difficultés à faire appel à des acheteurs qualifiés sur le champ de la santé. En l'absence d'une participation active de l'APHP, il a dû faire venir des acheteurs de Lyon et Marseille. Les ARS ont mis du temps à identifier les compétences et moyens disponibles pour distribuer les masques. Santé publique France, chargée de la gestion de la réserve sanitaire et des stocks stratégiques nécessaires à la protection des populations, a rencontré des difficultés à assurer cette manœuvre logistique faute notamment de compétences et de moyens suffisants (seules 7 personnes étaient avant la crise dédiées à la manutention logistique).

La question logistique des équipements de protection ayant été un point de fragilité majeure dans la gestion de cette crise, il serait utile de conduire un RETEX sur la mobilisation des compétences logistiques dans le champ de la santé, afin d'étudier la manière de conforter Santé publique France en termes de moyens et de compétences, et d'étudier les synergies qui pourraient être créées avec d'autres ministères, notamment le ministère des Armées qui dispose de logisticiens sanitaires.

<sup>7</sup> Source : Assemblée nationale, rapport d'information sur l'impact, la gestion et les conséquences dans toutes ses dimensions de l'épidémie de Coronavirus-Covid-19, 3 juin 2020

**Recommandation n°19 :** Réexaminer les missions, les moyens, les compétences et l'organisation de Santé publique France afin de conforter cette agence. Etudier les synergies pouvant être créées avec d'autres ministères en matière de logistique sanitaire.

## **5 UN RISQUE DE CONTAMINATION QUI S'EST MATERIALISE AU SEIN DE LA CIC ET DES INSTANCES DE DECISION, NECESSITANT UNE ADAPTATION DE LEUR FONCTIONNEMENT**

La crise du COVID-19 a confronté les centres de crise, les autorités ministérielles et les instances de décision au défi d'adapter leur fonctionnement au risque de contamination, que ce soit en termes de configuration spatiale que de respect des gestes barrières par les acteurs.

En effet, plusieurs personnes travaillant au sein de la CIC ou de cabinets ministériels ont été arrêtées car elles avaient développé des symptômes d'une infection au coronavirus entre mars et mai 2020.

A cet égard, les salles de gestion de crise utilisées à Beauvau se sont révélées peu adaptées : situées en majorité en sous-sol, elles ne peuvent être aérées avec de l'air extérieur et leur exigüité rend difficile le maintien d'une distance d'un mètre entre les agents. Le transfert des cellules situation et anticipation de la CIC à la salle des fêtes de Beauvau (situé au rez-de-chaussée et dotée de fenêtres) a amélioré la situation, sans la rendre optimale compte-tenu des dimensions de la salle, petite au regard des effectifs engagés.

De même, les instances de décision ont initialement rassemblé les autorités décisionnaires dans des espaces exigus. Le déport d'une partie des participants en visioconférence a permis d'instaurer des distances de sécurité plus importante entre leurs participants.

Le ministère ne disposait initialement pas d'équipements en plexiglas pour isoler les postes de travail les uns des autres, ils ont finalement pu être installés le 27 mars. Si du gel hydroalcoolique et des masques étaient à la disposition des équipes, le respect des gestes barrières n'a été qu'imparfait et s'est révélé difficile à maintenir dans la durée – par manque d'habitude et pour des questions pratiques et de confort.

**Recommandation n°20 : Faire l'inventaire des équipements de protection collectifs et individuels nécessaires à la CIC et aux centres de crise ministériels en cas de crise sanitaire d'ampleur et constituer des stocks prêts à l'emploi.**

**Recommandation n°21 : Inclure le risque de contamination au sein des cellules de crise lors des exercices de gestion de crise sanitaire.**

## CONCLUSION

Les responsables et personnels impliqués dans la gestion de crise ont fait preuve d'un engagement exceptionnel, qui s'est constaté à la fois dans les structures interministérielles et au sein de chaque ministère, permettant une réponse de l'Etat à la hauteur de l'enjeu. Le dispositif mis en place a répondu à l'objectif fixé : assurer au mieux la sécurité sanitaire de la population.

Cet engagement, combiné à une organisation encore perfectible, a toutefois conduit à une perte d'énergie individuelle et collective. C'est pourquoi il apparaît indispensable de mener au plus vite un RETEX interministériel pour s'assurer qu'en cas de rebond de l'épidémie, une organisation plus efficiente pourra être adoptée. Ce RETEX est également particulièrement important sur l'aspect logistique, un facteur clé de la réussite de la manœuvre qui a été un point de fragilité important, en particulier dans le domaine sanitaire.

Un autre aspect crucial pour permettre une organisation efficace de la gestion de crise en cas de rebond réside dans la conservation de l'expertise acquise lors de la première vague épidémique. Des renforts ont d'ores et déjà été déployés sans que ne soit prévue ni organisée la possibilité d'un retour en cas de deuxième vague. Il convient de conserver une mobilisation de la CIC au cours des prochains mois et d'organiser une continuité dans les expertises, soit par une présence permanente, soit en prévoyant les modalités d'un rappel possible d'effectifs ayant été identifiés.

La crise sanitaire a révélé des faiblesses dans le travail interministériel de gestion de crise, en particulier la difficulté à faire advenir des organes de gestion de crise réellement interministériels et le manque d'outils permettant une circulation fluide de l'information. Les travaux sur la plate-forme interministérielle ATALANTE doivent à ce titre être prioritaires, afin de bénéficier d'une alerte rapide puis d'un outil opérationnel en cas de rebond de l'épidémie, et plus généralement afin de doter le gouvernement d'un outil pour appuyer la gouvernance interministérielle. Or, ces travaux semblent souffrir au moment de la rédaction de ce rapport d'un manque important de proactivité de la part de plusieurs ministères en termes de partage de données, qui peut mettre en péril la conduite de ce projet.

Enfin, au-delà des pistes de progrès relevées dans le rapport, les acteurs engagés ont fait preuve d'une capacité réelle de transformation et d'adaptation à une crise inédite de longue durée. Le CIC dans son nouveau format en atteste.

L'organisation retenue pour la gestion de la crise sanitaire a permis d'adopter en urgence, après concertation interministérielle, les mesures qui s'imposaient afin d'adapter le système de soins, de faire appliquer les mesures de confinement, de mobiliser la recherche, de soutenir les entreprises, les salariés ou encore les ménages modestes. Le système a tenu grâce à l'engagement individuel exceptionnel des personnes et des responsables impliqués dans la gestion de cette crise, auquel la mission souhaite rendre hommage à nouveau.

# ANNEXES

## Annexe n° 1 : Lettre de mission



*Le Directeur du Cabinet*

Paris, le 05 AVR. 2020

Mon Général,

Dans le cadre de la crise sanitaire que traverse notre pays avec l'épidémie de CORONAVIRUS COVID 19, le Premier ministre a décidé de vous confier une mission d'audit et de conseil sur les modalités de pilotage interministériel de cette crise. Cette mission portera sur le processus de pilotage « horizontal », c'est-à-dire impliquant les cabinets ministériels et les administrations centrales, ainsi que sur le processus de pilotage « vertical », c'est-à-dire sur la relation entre les niveaux central et déconcentrés.

Pour cette mission qui sera régie par le décret n° 2011-142 du 3 février 2011, vous serez placé sous son autorité directe, et vous me rendrez compte en continu des constats que vous dresserez et des préconisations que vous formulerez. Vous travaillerez en relation étroite avec le pôle affaires intérieures et avec le pôle santé, protection sociale, politiques sociales, ainsi qu'avec l'ensemble des intervenants de la cellule de crise.

La direction des services administratifs et financiers vous apportera le soutien logistique et informatique nécessaire à la réalisation de votre mission.

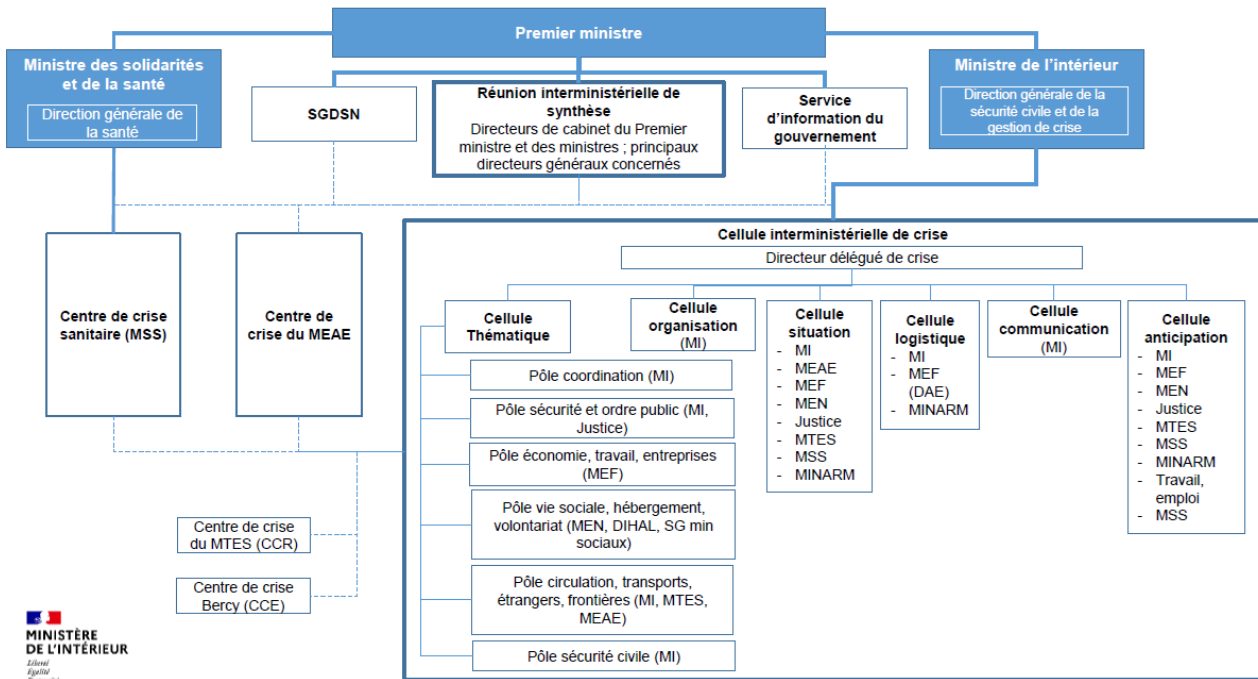
Je vous prie de croire, Mon Général, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.



Benoît RIBADEAU-DUMAS

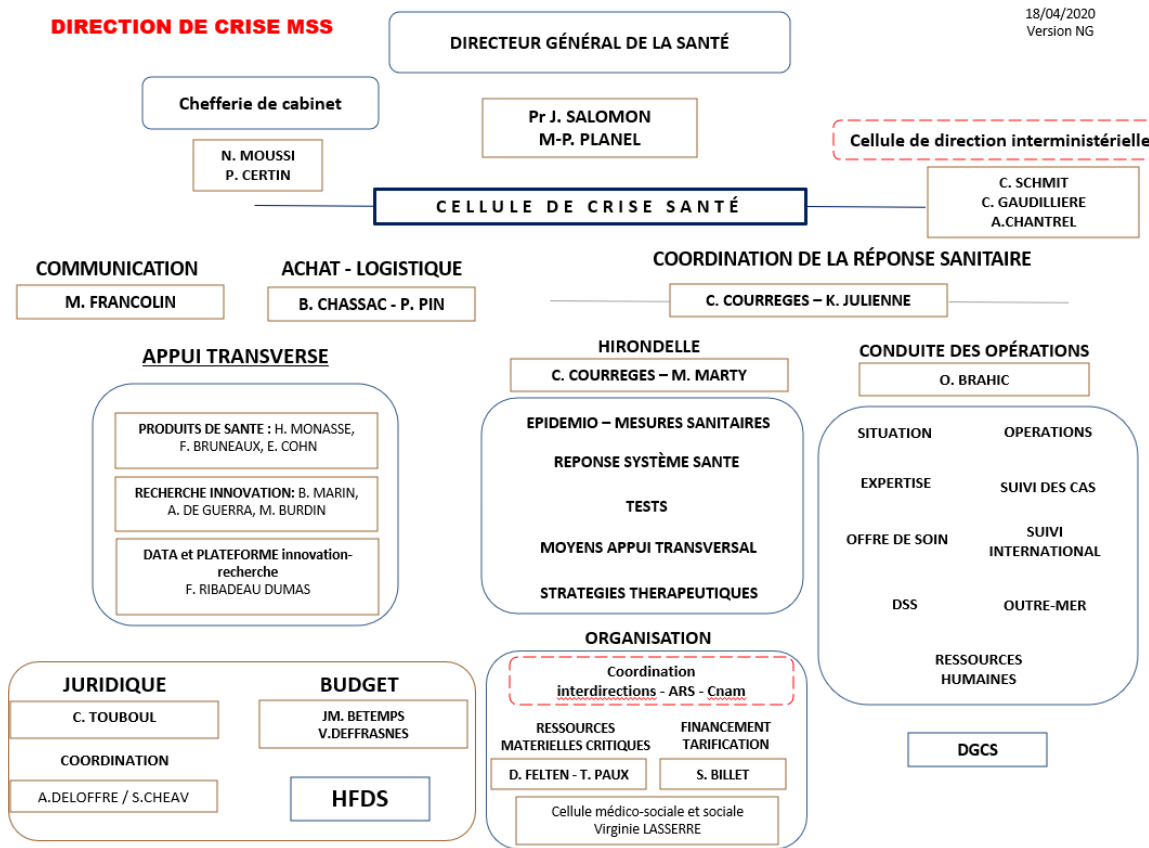
Monsieur le Général Richard LIZUREY

## Annexe n° 2 : Organigramme de la CIC du 17 mars à la fin mai 2020





## Annexe n° 3 : Organigramme du centre de crise sanitaire jusqu'à fin mai 2020



18/04/20



## Annexe n° 4 : Chronologie du déroulement organisationnel de la crise

Date	Événement	Organisation de la gestion de crise par l'Etat
31 décembre 2019	Signalement par la Chine auprès de l'OMS de cas de pneumopathies inconnues	
7 janvier 2020	Annnonce de l'isolement d'un nouveau type de coronavirus, dit SARS-CoV 2 ou COVID-19	
9 janvier 2020	Premier décès officiel de Covid-19 à Wuhan	Désignation au sein du cabinet de la ministre de la Santé d'un responsable chargé du suivi de l'épidémie chinoise.
10 janvier 2020		Diffusion par le ministère des solidarités et de la santé d'un message aux ARS sur la définition des cas de COVID-19
12 janvier 2020	Déclaration de l'OMS sur la découverte d'un nouveau coronavirus	
21 janvier 2020		Début du point de presse quotidien du directeur général de la santé (DGS) Jérôme Salomon.
22 janvier 2020		Activation du centre opérationnel de régulation et de réponse aux urgences sanitaires et sociales (CORRUSS)
23 janvier 2020		Ouverture au centre de crise et de soutien (CDCS) du ministère de l'Europe et des affaires étrangères de la première cellule de crise
24 janvier 2020	Observation des trois premiers cas de Covid-19 en France	
25 janvier 2020		Mobilisation de la réserve sanitaire
26 janvier 2020		Réunion sur le Covid-19 à Matignon rassemblant le ministre de la santé, le ministre de la défense, le ministre de l'économie, le secrétaire d'état aux transports, la porte-parole du gouvernement et le directeur de cabinet du Ministre des affaires étrangères
27 janvier 2020	Organisation du rapatriement des expatriés français de Wuhan.	Activation du centre de crise sanitaire du ministère de la santé.
31 janvier 2020, 2 février 2020	Rapatriement de français de Chine par la base aérienne d'Istres	
3 février 2020		Saisine du Haut conseil de la santé publique sur la prise en charge des cas confirmés d'infection par le COVID-19. Avis rendu le 5 mars. Fermeture de la première cellule de crise du CDCS du MAE
7 février 2020		Ouverture au CDCS de la deuxième cellule de crise
8 février 2020	Cinq Britanniques sont diagnostiqués contaminés aux Contamines-Montjoie en Haute-Savoie	
14 février 2020		Déclenchement du plan Orsan risques épidémiologiques et biologiques

Confidentiel – Diffusion restreinte  
Rapport de la mission relative au contrôle qualité de la gestion de crise sanitaire

16 février 2020		Agnès Buzyn quitte le ministère de la santé et est remplacée par Olivier Véran
16-21 février 2020	Rassemblement évangélique de l'Église Porte ouverte chrétienne à Mulhouse (qui jouera un rôle majeur dans la propagation du virus en France)	
25 février 2020		Réunion interministérielle : validation du plan de réponse au COVID-19
29 février 2020	100 personnes détectées atteintes du virus  Interdiction des manifestations de plus de 5 000 personnes en milieu fermé	Réunion d'un conseil des ministres exceptionnel consacré à la crise du Covid-19.  Passage de l'épidémie en stade 2
6 mars 2020		Déclenchement du plan blanc
11 mars 2020		Installation du Conseil scientifique Covid-19 à l'Élysée
12 mars 2020	Annnonce de la fermeture des crèches, écoles, collèges, lycées et universités.	
14 mars 2020	Annnonce de la fermeture de tous les lieux publics « non-indispensables »	Activation du stade 3 du plan Orsan REB
17 mars 2020	Entrée en vigueur du confinement en France, annoncé la veille lors d'une intervention du président de la République  Fermeture des frontières Schengen	Activation de la cellule interministérielle de crise (CIC)
23 mars 2020	Publication de la loi d'urgence pour faire face à l'épidémie de covid-19	
24 mars 2020		Installation du comité analyse, recherche et expertise (CARE)
25 mars 2020		Lancement par l'armée française de l'opération Résilience
27 mars 2020	Prolongation du confinement national au moins jusqu'au 15 avril 2020	
2 avril 2020		Nomination de Jean Castex comme responsable du déconfinement
10 avril 2020		Réduction du format de la cellule de crise du MEAE, avec maintien d'une capacité dédiée
13 avril 2020	Prolongation du confinement jusqu'au 11 mai 2020	
6 mai 2020		Remise par la mission dirigée par Jean Castex du plan de préparation de la sortie du confinement
11 mai 2020	Phase 1 du plan de déconfinement  Publication de la loi prorogeant l'état d'urgence sanitaire et complétant ses dispositions	
20 mai 2020		Annnonce de la nomination de Denis Robin en tant que directeur de la CIC
Semaine du 29 mai 2020		Changement du format du CIC, pour le rendre plus interministériel
2 juin 2020	Phase 2 du plan de déconfinement	

## Annexe n° 5 : Exercice du rôle stratégique, de maîtrise d’ouvrage, de conduite et de mise en œuvre opérationnelle de la gestion de la crise COVID-19

Tableau 1 : Exercice du rôle stratégique, de maîtrise d’ouvrage, de conduite et de mise en œuvre opérationnelle de la gestion de la crise COVID-19 avant le 29 mai 2020

Rôle	Acteur(s) ayant exercé ce rôle avant la réorganisation
Stratégique : Définition des orientations et des directives nationales donnant le cadre général de l’action, s’appuyant sur les différents conseils mis en place et les propositions des ministres	PR, PM (dircab PM), ministres, notamment via la réunion de synthèse et la réunion CIC thématique interministérielle
Maitrise d’ouvrage : Suivi du lien entre le stratégique et la conduite : s’assurer que les directives nationales sont bien déclinées et faire remonter les arbitrages	Cabinet intérieur pour les instructions aux réseaux territoriaux
Conduite	Réunion de synthèse Réunion CIC Thématiques interministérielles Réunion CIC Territoriale
Mise en œuvre opérationnelle	Dans les territoires : préfetures et ARS Au niveau central : centre de crise sanitaire et CIC

Source : Mission

## Annexe n° 6 : Note du directeur général de la santé en date du 10 mars 2020 formalisant l'organisation du centre de crise sanitaire



MINISTÈRE DES SOLIDARITÉS ET DE LA SANTÉ

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SANTÉ  
Centre de crise sanitaire

Paris, le 10/03/2020

### NOTE du Directeur général de la santé

\*\*\*\*\*

**OBJET : Organisation du Centre de crise sanitaire au 5 mars 2020**

*Le pilotage interministériel de la crise liée au nouveau coronavirus covid-19 a été confié au Ministre des Solidarités et de la Santé. Le Centre de Crise Sanitaire est activé depuis le 27 janvier dernier.*

*La présente note a pour objet de présenter l'organisation du centre de crise sanitaire et son fonctionnement dans le cadre de la nouvelle organisation de direction de crise mise en place depuis le 2 mars 2020.*

*Elle a également pour objet de rappeler les procédures à mettre en œuvre pour maintenir une gestion fluide et efficiente.*

L'Organisation Mondiale de la Santé a confirmé le 07 janvier 2020 que les cas groupés de pneumopathies d'allure virale identifiés à Wuhan en Chine étaient dû à un nouveau coronavirus émergent (covid-19). L'évolution épidémiologique au niveau international et la détection en France de 3 cas confirmés ont nécessité l'activation du niveau 3 de l'organisation de crise. Le Centre de Crise Sanitaire est gréé depuis le 27 janvier dernier.

### **I. Organisation de la gestion de crise**

La direction de crise s'est renforcée et structurée autour du directeur de crise depuis le 2 mars 2020. Une identification des missions de la direction de crise a été réalisée et structurée autour de 3 axes : définition de la stratégie, réponse institutionnelle et réponse sanitaire. Ces missions doivent être mises en œuvre dans le cadre d'échanges réguliers et opérationnels entre les responsables et équipes des différents pôles ou cellules. La présente note a pour objet de décrire ces processus d'organisation et d'échange destinés à garantir une gestion fluide et efficiente de la gestion de cette crise.

#### **1/ Missions réponse sanitaire**

##### **a) Organisation du Centre de Crise Sanitaire :**

Le centre de crise sanitaire remplit les missions traditionnelles suivantes :

- ✓ Assurer le suivi de la situation nationale et internationale ;
- ✓ Définir et faire évoluer la stratégie de réponse sanitaire en fonction de la situation épidémiologique ;

- ✓ Coordonner la préparation et l'action des acteurs du système de santé face à l'émergence du virus covid-19 ;
- ✓ Anticiper les difficultés liées à cette émergence, notamment durant la période de l'épidémie saisonnière de grippe ;
- ✓ Associer les autres secteurs ministériels concernés par cette situation et la stratégie de réponse sanitaire ;
- ✓ Définir la stratégie de communication et élaborer les outils nécessaires (EDL, CP, affiches, numéro vert, etc.).

Il comprend désormais 7 pôles : offre de soins, expertise en santé publique, situation-coordination, moyens et logistiques, suivi épidémiologique, communication et recherche et coopération.

Son pilotage est le suivant :

- Directeur de crise : Jérôme Salomon
- Pilotes : Olivier Brahic / Clément Lazarus

#### b) Mission de chacun de ces pôles

Chaque pôle a des objectifs largement définis permettant en outre de s'adapter aux enjeux soulevés par l'évolution de la crise. Les missions exercées par chacun de ces pôles pour atteindre ces objectifs peuvent évoluer en fonction des besoins à satisfaire.

Chaque pôle est piloté par un binôme désigné (*cf. infra*). Les pilotes de chaque pôle sont chargés d'élaborer et de suivre le plan d'action pour ce qui les concerne. Au sein de chaque pôle, des cellules techniques *ad hoc* peuvent être organisées en fonction des sujets d'actualité. Une réévaluation régulière du dimensionnement de chacun des pôles est prévue et fera l'objet d'une discussion avec les encadrants des bureaux et missions concernés.

#### 2/ Objectifs spécifiques des pôles :

##### **Pôle 1 : Situation et coordination (Pilotes : Pierick Bergeran/ Marie-Aude Creach)**

###### *a) Objectifs spécifiques :*

- ✓ Analyser la situation ;
- ✓ Analyser et synthétiser les informations (dont celles issues de la veille réalisée par les pôles) ;
- ✓ Suivre et mettre à jour le plan d'action et la main courante ;
- ✓ Elaborer et diffuser des points de situation quotidiens ;
- ✓ Assurer le lien avec les agences sanitaires (SpF, ANSM, ABM et EFS principalement) et les ARS ;
- ✓ Elaborer et diffuser les messages à destination des établissements de santé et des professionnels de santé (MINSANTE, MARS, DGS-Urgent) ;
- ✓ Assurer la rédaction de la FAQ des ARS et la mise à jour de l'espace partagé Symbiose au bénéfice des ARS ;
- ✓ Assurer la gestion de la BAL pour les professionnels de santé.

##### **Pôle 2 : Expertise en santé publique (Pilotes : Bernadette Worms / Walid Mokni)**

###### *a) Objectifs spécifiques :*

- ✓ Suivre l'élaboration des recommandations par les experts et contribuer à leur déclinaison ;
- ✓ Suivre la stratégie diagnostique : développement et dissémination de la technique développée par le CNR ;
- ✓ Définir des mesures barrières et veiller à la mise en place des mesures d'hygiène ;
- ✓ Sécuriser la mise à dispositions des PSL et les dons (tissus, produits, cellules) ;
- ✓ Définir, en lien avec le pôle offre de soins, les stratégies thérapeutiques ;

- ✓ Suivre le développement des efforts français sur l'émergence (lien avec REACTing).

**Pôle 3 : Offre de soins (Pilote : Jean-Marc Philippe et Cécile Henry)**

*a) Objectifs spécifiques :*

- ✓ Participer à la définition de la stratégie et organiser la prise en charge de ces patients ;
- ✓ Organiser le secteur pré-hospitalier à la gestion de l'épidémie ;
- ✓ Préparer le secteur hospitalier à augmenter ses capacités de la prise en charge des cas ;
- ✓ Anticiper et préparer l'organisation du secteur médico-social.
- ✓ Identifier les moyens sanitaires nécessaires à la prise en charge des patients.

**Pôle 4 : Moyens sanitaires (Pilote : Alexis Pernin et Stéphanie Sahuc-Depeigne )**

*a) Objectifs spécifiques :*

- ✓ Apporter une expertise au pôle « logistique » en matière pharmaceutique ;
- ✓ Assurer le tuilage avec la future équipe logistique interministérielle

**Pôle 5 : Suivi épidémiologique (Pilotes : Coralie Giese – Médecin)**

*a) Objectifs spécifiques :*

- ✓ Suivre les cas confirmés déclarés sur le territoire national, en particulier, les cas groupés et complexes et les décès ;
- ✓ Suivre les cas confirmés de professionnels de santé ;
- ✓ Mettre en œuvre les procédures de contact-tracing internationales ;
- ✓ Suivre la situation épidémiologique au niveau international ;
- ✓ Suivre les situations complexes à l'international impliquant des ressortissants français.

*b) Organisation des cellules :*

- ✓ Suivi et gestion des cas sur le territoire national
- ✓ Suivi et gestion des cas au plan international

**Pôle 6 : Communication (Pilote : Patrick Brasseur et Anne-Miquot)**

*a) Objectifs spécifiques :*

- Elaborer la stratégie de communication ;
- Produire et actualiser les éléments de langage en fonction de l'évolution de la situation nationale et internationale et contribuer à la production de supports d'information pour le public et les professionnels.
- assurer une veille médiatique et des réseaux sociaux ;
- Assurer la permanence de la réponse aux médias ; Organiser les points presse ;
- Coordonner la communication avec les ARS et les partenaires ;
- Assurer la bonne coordination avec le SIG, la task force et SpF pour la validation et la diffusion des outils ;
- Organiser avec la DICOM et en lien avec SpF la mobilisation des médias et l'adaptation des messages à l'évolution de la situation épidémiologique (procédure CSA).
- Assurer le suivi et l'information de la plateforme téléphonique de réponse au public

**Pôle 7 : Recherche et coopération (Pilote : Arnaud de Guerra et Benoît Marin)**

- ✓ Veille et prospective en matière de recherche ;

### 3/ Modalités de fonctionnement :

La réponse sanitaire par le centre de crise sanitaire est mise en œuvre sous la responsabilité des pilotes de la crise. Selon les objectifs des pôles, des liens peuvent être plus étroits avec l'équipe de direction (Organisation des soins – Logistique) chargée de définir, en lien avec les pôles du CCS concernés, une stratégie qu'ils déclinent alors opérationnellement.

#### *a) Circuits d'information au sein du centre de crise sanitaire :*

L'ensemble des informations relatives à l'émergence du virus covid-19 sont centralisées par le Centre de Crise Sanitaire (centrecrisesanitaire@sante.gouv.fr). Les sous-directions de la DGS et les membres de l'équipe de direction sont également invités à transmettre au centre de crise sanitaire de telles demandes qui ne relèveraient pas de leur champ de compétence et qui impliquent une réponse à diffuser par le CCS. L'ensemble des sollicitations externes (ARS, agences sanitaires nationales, ...) sont également adressées au pôle situation et coordination. Celui-ci attribue la production des nouveaux contenus nécessaires au pôle concerné, sur la boîte fonctionnelle du pôle. Lorsqu'une mise en forme particulière est nécessaire, le contenu produit est adressé directement au pôle communication qui l'adresse *in fine* aux pilotes de crise pour validation. Lorsqu'une sollicitation presse concerne des éléments déjà précédemment validés par les pilotes de la task force, les réponses sont validées directement par le Directeur de crise, sans relecture préalable.

Le pôle situation et coordination est chargé des diffusions internes et externes ad hoc via les listes de diffusion qu'il met régulièrement à jour. **Seul le centre de crise sanitaire a la responsabilité de diffuser des messages aux ARS dans le cadre de la gestion de crise lié au covid-19.**

#### *b) Réunions :*

- ✓ Réunion « *décision* » : le directeur de crise réunit quotidiennement le représentant du cabinet, les pilotes du CCS ainsi que le responsable du pôle communication. Le plan d'actions de la journée est défini. Les demandes d'arbitrages sont réalisées.
- ✓ Réunion quotidienne courte avec les pilotes de la crise et les chefs de pôle.
- ✓ Réunion « *situation – plan d'actions* » : tous les jours à 10h est organisée par le pôle 1 « synthèse et coordination » une réunion avec les agents du centre de crise sanitaire (CCS). L'objectif est de partager les informations de la veille et de mettre en place le plan d'action.
- ✓ Réunion interservices : le pilotage de la crise est assuré par le MSS. A ce titre, à échéance régulière, le directeur de crise réunit les ministères concernés.
- ✓ Réunion « *ARS* » : le centre de crise organise en tant que de besoin des conférences téléphoniques nationales avec l'ensemble des ARS afin de présenter la stratégie de réponse retenue par le CCS et de répondre aux questions des ARS.
- ✓ Réunion « *agences sanitaires* » : une réunion quotidienne est réalisée avec SpF (analyse de risque, stratégie sanitaire, gestion des moyens nationaux). En complément, des réunions spécifiques peuvent avoir lieu avec l'ANSM notamment.

#### *c) Livrables :*

Un point de situation quotidien sera communiqué à l'ensemble des partenaires interministériels et au sein de la chaîne santé. Un point sera également réalisé chaque semaine en Réunion de Sécurité Sanitaire le mercredi.

Un point biquotidien (12h et 17h) est diffusé par le pôle 1 à l'ensemble de la task force et à la hiérarchie de la DGS comprenant : le bilan des cas possibles et confirmés, des éléments de veille d'opinion issus du pôle communication et des éléments de veille internationale issus du pôle international.

Un tableau de suivi du plan d'action régulièrement mis à jour sera diffusé à l'ensemble des membres de la task force et à la hiérarchie de la DGS les lundi et jeudi.



## II. Organisation de la direction de crise

La direction de crise a été renforcée depuis le 2 mars 2020. Son organisation figure en pièce jointe.

Elle n'a pas vocation à venir mettre en cause les procédures rappelées ci-dessus.

Les pôles « offre de soins » et « expertise en santé publique » du CCS sont amenés à travailler en étroite collaboration avec la mission « organisation des soins ». Le pôle « moyens sanitaires » est en lien étroit avec la mission « logistique » et les effectifs dédiés sur cette mission.

S'agissant du pôle communication, il travaille en lien avec la directrice de la communication positionnée au sein de la direction de crise et chargée du copilotage de la stratégie de communication, de la co-organisation de la réponse presse. Elle est garante de la ligne éditoriale et valide des contenus et établit les liens avec le porte-parole du gouvernement et avec les cabinets ministériels.

## III. Appui à la task force interministérielle

Enfin, des agents du ministère apportent un appui à l'animation et au fonctionnement de la task force interministérielle. Ils sont réunis au sein d'un pôle « TFI » piloté par Jean-Malo Dean.

## IV. Réponse des courriers

La procédure de réponse aux courriers arrivant par mail a été simplifiée et est suivie par la chefferie de cabinet de la DGS. Les réponses sont proposées par une personne désignée rattachée à la direction de crise.

### Copie :

- SGMAS
- DGOS
- DSS
- DGCS
- DICOM
- DFAS
- DRH
- DREES

Jérôme SALOMON





**Organisation du pôle situation et coordination**

**1. Missions du pôle situation et coordination**

- ✓ Analyser la situation ;
- ✓ Analyser et synthétiser les informations (dont celles issues de la veille réalisée par les pôles) ;
- ✓ Suivre et mettre à jour le plan d'action et la main courante ;
- ✓ Elaborer et diffuser des points de situation quotidiens ;
- ✓ Assurer le lien avec les agences sanitaires (SpF, ANSM, ABM et EFS principalement) et les ARS ;
- ✓ Elaborer et diffuser les messages à destination des établissements de santé et des professionnels de santé (MINSANTE, MARS, DGS-Urgent) ;
- ✓ Assurer la rédaction de la FAQ des ARS et la mise à jour de l'espace partagé Symbiose au bénéfice des ARS ;
- ✓ Assurer la gestion de la BAL pour les professionnels de santé.

**Organigramme :**



**2. Ressources de fonctionnement**

Activités	1 équipe /journée	2 équipes/journée (8h00-16h00/15h00-22h00)	1 équipe/journée le WE
Pilotage	1 personne	2 personnes	/
Traitement de l'information	2 à 3 personnes	4 à 6 personnes	1 à 2 personnes
Synthèse/point de situation	1 personne	2 personnes	1 personne
Main courante et courrier	1 personne	2 personnes	
FAQ ARS	1 personne	2 personnes	/
Symbiose et BAL prof de santé	1 à 2 personnes	2 à 4 personnes	/
<b>Total des effectifs</b>	<b>7 à 9 personnes</b>	<b>14 à 18 personnes</b>	<b>2 à 3 personnes</b>

**Les outils mis à disposition du pôle synthèse et coordination :**

- La boîte mail dédiée : [centrecrisesanitaire@sante.gouv.fr](mailto:centrecrisesanitaire@sante.gouv.fr).

Rédacteur : Pierick BERGERAN  
 Mise à jour : le 02 mars 2020

Contributeurs : Maryll ARJONA, Ami YAMADA, Aurélie TIERNO



- Le numéro de téléphone dédié du CCS en HO : **01 40 56 75 11**
- Le numéro de téléphone dédié du CCS en HNO : **06.27.39.44.86**
- Le système d'information SISAC ayant vocation à être remplacé par GO DATA
- Utilisation des listes de diffusion dédiées (LD) pour diffuser les synthèses quotidiennes ou les messages urgents
- Le serveur « I » avec la mise en place d'un dossier de crise partagé :  
 I:\VSS\5 Gestion des alertes\5 - GESTION DES ALERTES\5.1 - Pré-alertes et alertes en cours\2020-01-06 - Pneumopathies Chine
- Différents fichiers Excel permettant le suivi :
  - De la main courante
  - De la FAQ des ARS
  - Du plan d'action du CCS

**3. Missions et organisation des différentes activités du pôle synthèse et coordination :**

Acteurs	Missions
Pilote	- Pilotage et organisation RH du pôle - Validation des synthèses/productions du pôle (PS, synthèse, courriers) - Suivi du plan d'action - Organisation du briefing quotidien de la cellule - Organisation du briefing du CCS les mardi/mercredi/vendredi - Appui des agents sur les différentes activités
Chargé(e) du traitement de l'info	- Traitement/analyse/régulation de l'information entrante/sortante sur la BAL centrecrisesanitaire et la ligne téléphonique dédiée - Alerte du pilote en cas d'information nécessitant un traitement urgent - Archivage des documents dans l'arborescence du serveur -> <b>Procédure « régulation » du pôle synthèse et coordination</b>
Chargé(e) de la main courante/courriers	- Rédaction de la main courante - Rédaction des courriers -> <b>Procédure « main courante » du pôle synthèse et coordination</b>
Chargé(e) de la synthèse/point de situation	- Rédaction du point de situation quotidien ou sur demande spécifique -> <b>Procédure « point de situation » du pôle synthèse et coordination</b>
Chargé(e) de la rédaction de la FAQ des ARS	- Rédaction de la FAQ des ARS et mise à disposition sur l'outil partagé « symbiose » -> <b>Procédure « FAQ » des ARS</b>
Chargé(e) de la mise à jour de l'espace partagé « symbiose » et de la gestion de la BAL « professionnels de santé »	- Mise à jour des documents dans l'espace partagé « symbiose » - Gestion de la boîte mail dédiée aux professionnels de santé ->

**4. Journée type de(s) équipe(s) du pôle synthèse et coordination**

**9h00** : prise de poste et briefing du pôle pour l'équipe du matin

Rédacteur : Pierick BERGERAN

Contributeurs : Maryll ARJONA, Ami YAMADA, Aurélie TIERNO

Mise à jour : le 02 mars 2020



10h00 ou 11h00 : briefing du CSS

12h00 : diffusion de la synthèse internationale voire d'un point de synthèse intermédiaire

12h30 : repas

15h00 : prise de poste et briefing du pôle pour l'équipe d'après midi

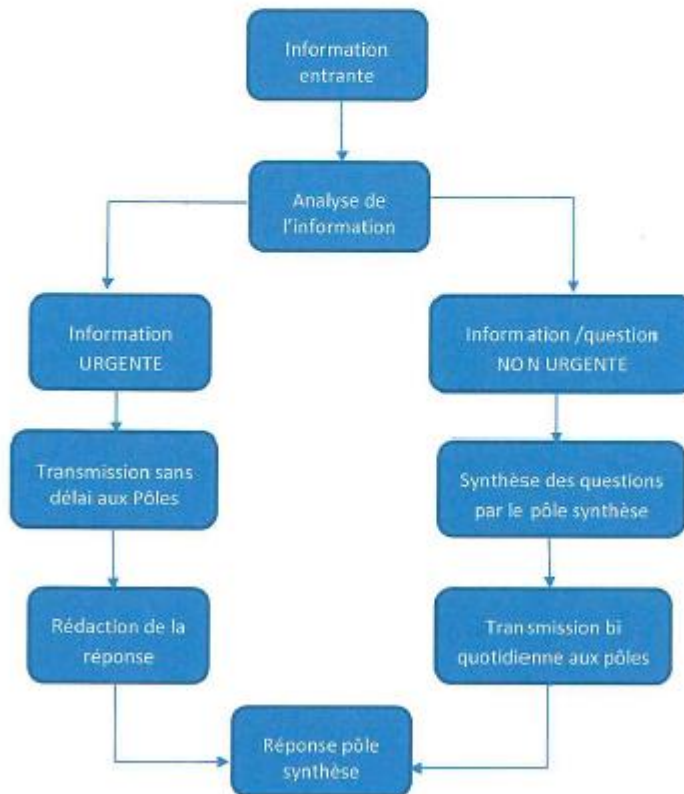
16h00 : fin de service pour l'équipe du matin

18h00 : diffusion du point de situation national et de la FAQ des ARS

19h00 : repas

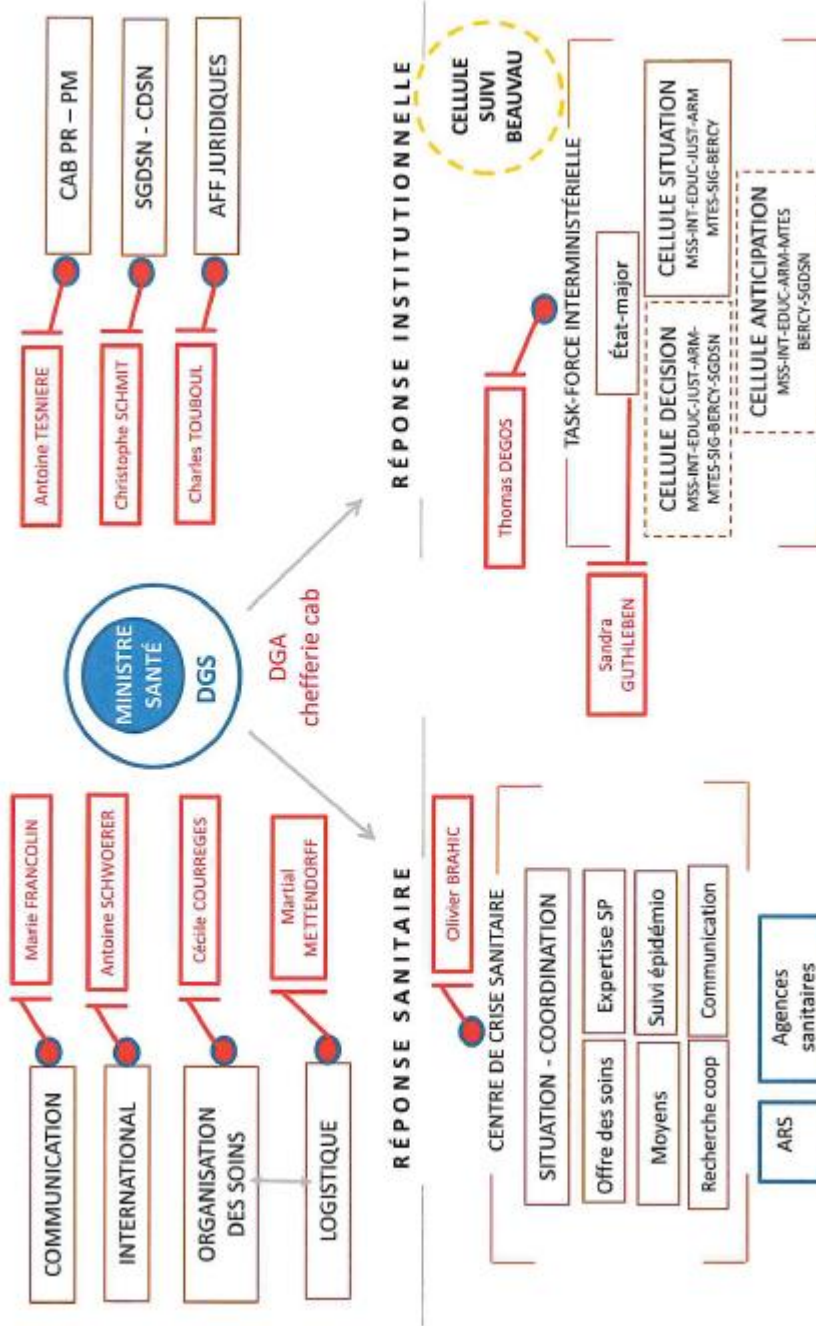
22h00 : fin de service pour l'équipe d'après-midi

### 5. Gestion du flux d'information



Rédacteur : Pierick BERGERAN  
Mise à jour : le 02 mars 2020

Contributeurs : Maryll ARJONA, Ami YAMADA, Aurélie TIerno





## Annexe n° 7 : Note de la mission pour le CDSN du 25 mars 2020

### Organisation de la gestion de crise du COVID-19 Observations et propositions

#### Constat :

un **engagement total**, hors norme, dans la durée => met les organisations et les personnes à l'épreuve. Besoin de durer, même au-delà de la fin du confinement  
un contexte en **évolution permanente**, pour lequel les décisions prises s'appliquent à une situation générée par les décisions antérieures => pas d'effet immédiat visible sur la situation  
une **organisation qui a récemment évolué** et qu'il faut stabiliser tout en cherchant en permanence à en accroître l'efficacité  
un **besoin d'anticipation interministériel** au-delà de l'horizon opérationnel immédiat

Première analyse éclairée par de nombreux entretiens avec les responsables engagés au niveau national

#### *Quelques éclairages plus précis reprenant le ressenti des responsables engagés*

1 - Trop de réunions, généralement trop longues (même si des efforts sont faits) et ne traitant pas toujours des sujets du bon niveau – micro management

Embolisation du système risque de rupture capacitaire individuelle des responsables (mails SMS, tél, réunions)

Par ailleurs, tout le temps consacré au micro management fait défaut pour se consacrer aux décisions du niveau stratégique

2 – Organisation interministérielle en 3 pôles => importance de la présence et du partage des informations en temps réel avec tous les acteurs, y compris ceux non directement concernés aujourd'hui

Ne pas modifier l'organisation, mais organiser un partage d'information entre tous les centres de décisions : Elysée, Matignon, CIC, centres de crise, conseil scientifique notamment.

#### **Axe n°1 Redonner du temps de réflexion et de partage – Pistes de réflexion**

Périodicité des réunions tous les deux jours : CIC administrative – CIC Décision politique

CDSN : formalisme lourd avec une pression médiatique = une fois sur deux une réunion de travail avec une méthodologie de préparation similaire au CDSN mais un formalisme allégé

#### **Axe N° 2 Pour durer, nécessité de garantir des moments de récupération individuelle :**

globalement fait pour les équipes, mais pas souvent pour les responsables nationaux  
=> risque de rupture capacitaire individuelle

Obligation de « débrancher » avec mise en place concomitante d'une main courante de synthèse : impératif pour éviter la perte d'informations, mais aussi pour les mois à venir dans le cadre du retex  
Mise en place de boîtes fonctionnelles ou veille déléguées des boîtes interpersonnelles  
Mise en place d'une capacité de remplacement : équipe A/ B

### **Axe n° 3 Anticipation**

Anticipation de conduite : mise en place

Anticipation à moyen et long terme (fin du confinement) : à mettre en place dès à présent, en y associant tous les départements ministériels / vision 360 / Pilotage SGDSN pour garantir le « recul » et l'interministérialité

Elaboration de scénarii avec propositions de décisions politiques et axes de communication associés

## Annexe n° 8 : Point de situation de la mission – Lundi 30 mars

**Lundi 30 mars 2020**  
*Point de situation*

### Actions conduites

#### Du 21 au 27 mars :

- Entretiens avec des responsables nationaux (SGDSN, Cabinet PR, Cabinet PM, Cabinet et directions MI, Cabinet MSS et DGS, Cabinet militaire Minarm, Ministre et SE Intérieur, SE Coll. loc. Minecofi). Rdv en instance : Minarm, CEMA, SIG
- Suivi des réunions CIC, CIC-Synthèse, Outre-mer, Point MI-Préfets

27 mars : présentation du dispositif de crise du ministère de la santé + observation de la visio interne MSS avec les ARS

28 et 29 mars : entretiens téléphoniques avec 16 préfets

30 mars : entretien tph avec PP

A venir : visite CIC Beauvau, CMVOA, Centre de crise MAE

#### Rappel des premiers constats – Intervention au CDSN du 25 mars (note n°1)

trop de réunions, trop longues et pas du bon niveau  
saturation des responsables avec risque de rupture capacitaire physique et/ou psychologique  
besoin de partage de l'information entre les différents pôles

#### Evolutions en cours

Diminution du nombre de réunions : à poursuivre  
Diminution de la durée des réunions : à poursuivre  
Niveau des réunions : début du processus. Méthodologie de préparation et de CR à affiner  
Partage de l'information : perfectible  
Directives individuelles de repos physique : données, à pérenniser

#### Point de situation avec BRD le vendredi 27 mars 2020 :

Besoin impératif d'un choc de déconcentration  
Réunions à recadrer au bon niveau (cf réunion de 5 ministres sur l'outre-mer)  
Diminution au juste niveau des réunions chez le PR : saturation de certains ministres et non sollicitations de certains autres (une des causes de la communication non coordonnée ?)

30 mars : Premiers contacts avec les DGARS

*La gestion bicéphale de la crise porte les complexités fonctionnelles et opérationnelles constatées. Il convient de recentrer le centre de gravité de la gestion de crise vers la CIC Beauvau, qui doit, dans les meilleurs délais, stabiliser et communiquer son organisation. Par ailleurs, dans les départements, il faut clarifier le pilotage de la gestion de crise et désigner le préfet comme coordonnateur de tous les acteurs, avec un effort tout particulier sur la logistique.*



## Points principaux des entretiens avec les préfets

*Éléments recueillis faisant l'objet d'une approche partagée par la quasi-totalité des préfets contactés*

Les premiers jours ont été extrêmement compliqués, notamment en raison de l'absence de chaîne de commandement claire. Depuis la mise en place de la CIC, dont les relevés de décisions sont très utiles, les choses s'améliorent progressivement.

### Constatations

1 – Embolie technocratique paralysante et contraire à la volonté gouvernementale : **saturation des messageries** par des instructions circulaires et messages tous azimuts, impossible à absorber et qui nuisent au temps de l'action et de la réflexion

Un certain nombre de textes font l'objet de plusieurs envois avec des directives et commandes passées par les échelons intermédiaires (Zones et régions), parfois sans concertation entre eux

3 – Un **manque de lisibilité de la chaîne de commandement au niveau local**, en raison du fonctionnement en silo de différents acteurs (préfet, DDARS, DDFIP, Rectorat, Armées). Il n'y a pas de responsable « menant », habilité à organiser l'ensemble.

En période de crise, il est primordial de simplifier et de clarifier la chaîne de commandement autour du Préfet, qui incarne l'État aux yeux des élus et de la population. Or, les préfets ne disposent pas aujourd'hui de tous les éléments d'analyse et d'action

4 – Une **inefficacité logistique majeure** pour le dernier kilomètre

Les ARS ne sont pas créés pour faire face aux défis logistiques actuellement rencontrés et il faut redonner de la cohérence et de l'efficacité au dispositif global

5 – **Clarifier le rôle des zones et des régions**, afin d'éviter les doublons : les réunions sont parfois organisées au niveau zonal ET au niveau régional.

### Propositions

Sans préjudice des responsabilités de chacun en temps normal, il faut adopter une organisation fonctionnelle adaptée à la crise :

1 – Mettre en place un **point de passage unifié de toutes les instructions (CIC ?)**, circulaires et messages, afin de les diffuser de manière coordonnée (une fois par jour par exemple), et les mettre en accès sur une plate-forme interministérielle, afin d'éviter les envois redondants et permettre l'accès aux dernières versions

2 – **Désigner le Préfet de département comme acteur « menant »**, lui permettant de coordonner l'action des autres acteurs, sans transfert de responsabilité organique

3 – Impulser un **choc de déconcentration départementale** autour du préfet qui rend compte au préfet de Zone. Mettre en place les conditions d'une déconcentration de l'action : face à l'évolution de la crise, les départements ne sont pas confrontés aux mêmes situations et il est indispensable de leur permettre de prendre les mesures adaptées à leur contexte local. Abandonner l'idée de la fiction d'une standardisation nationale, sauf exception à évaluer

Autres points soulignés par les préfets :

- Indispensable clarification de l'**organisation de la CIC**, afin de préciser les points de contacts dans les différents domaines thématiques => URGENT
- **Nécessaire cohérence** entre l'action du représentant du gouvernement au niveau local (le préfet) et les contacts et communications diverses des autorités ministérielles
- Les **outils techniques de télétravail**, de vision et d'audio conférence ne sont pas d'une fiabilité constante. Les outils de visio-conférence ne permettent pas d'accueillir des acteurs hors de la sphère « intérieur »
- Difficultés liées au **manque d'information de la part des ARS** : « on découvre tous les jours des pénuries nouvelles » ; « on n'a aucune information sur les lieux de stockage et de distribution des matériels »
- **Tension chez les FSI** liées à l'absence de masques : risque de plus en plus important d'exercice du droit de retrait. L'évolution de la doctrine apparaît nécessaire
- Le préfet est à la manœuvre en permanence : les équipes opérationnelles sont peu nombreuses => **intérêt d'un renfort**, notamment dans le « petits » départements (fédérer et employer les bonnes volontés)
- Les **différents ministères doivent être présents**, à bon niveau, en CIC, afin d'apporter des réponses aux questions soulevées par les préfets
- Sujet de **La Poste** qui s'est « effondrée » dans certains départements, d'où des difficultés importantes de fonctionnement de la vie locale + difficultés à venir sur le paiement des minimas sociaux
- Découverte de certains sujets par les médias à l'occasion de l'intervention des ministres
- **Besoin d'une vision cohérente entre ministres**, les préfets étant sollicités pour les « explications de texte »
- Intérêt de diffusion d'**éléments de langage**
- Intérêt de diffuser un **Retex de la gestion dans le Haut-Rhin** pour les départements qui vont être prochainement touchés

Divers :

- **Fédérer les bonnes volontés** qui s'expriment, soit dans le domaine conceptuel, soit dans le domaine économique (toutes les initiatives d'acquisition de matériels divers par les entreprises et les collectivités locales notamment)
- **L'anticipation** : au-delà de l'anticipation opérationnelle à charge de la CIC, une réflexion d'anticipation à moyen et plus long terme est indispensable pour envisager les conditions et modalités du retour à la normale. Elle doit être conduite par des personnes non

directement engagées dans la conduite des opérations, tout en conservant un lien avec la CIC qu'elle est chargée d'éclairer.

## Annexe n° 9 : Note de la mission pour le CDSN du 8 avril 2020

### CDSN - 8 avril 2020

*Poursuite de la dynamique engagée conformément aux directives du CDSN du 25 mars 2020*

- Au niveau des ministres et des responsables nationaux, **se redonner de la marge de manœuvre** : moins de réunions, moins longues et du bon niveau (différencier les réunions de travail des réunions décisionnelles) afin de dégager du temps pour l'action
- Economie des forces : s'organiser pour **dégager du temps pour récupérer et durer**
- **Partager l'information** entre les différents pôles de conduite (AE, Santé, Intérieur) mais également avec tous les autres ministères qui doivent être présents en CIC au bon niveau

*La gestion de crise est marquée par une situation très évolutive dans tous les domaines. Il faut donc conduire une **guerre de mouvement**, marquée par l'agilité dans la mise en œuvre de la stratégie nationale.*

1 - Les **orientations nationales** donnent les axes stratégiques : s'assurer que les directives nationales parviennent bien sur le terrain et mettre en place un tableau de suivi partagé (**outil de ~~delivery~~ unit en cours de réalisation**)

2 – Une **discipline de communication** et une rationalisation de l'envoi de documents : à tous les niveaux de responsabilité, national et territorial, saturation des messageries par de nombreuses circulaires, instructions ou messages de tous les ministères

**Ne pas engorger les réseaux** avec des directives nationales non urgentes et non prioritaires pour la gestion de crise – décaler les autres chantiers à plus tard (tous ministères)

**Mise en place depuis le 6 avril d'une plate-forme de ressources interministérielle** comportant les décisions prises et tous les documents diffusés : contrôle de cohérence et **validation** par la CIC

3 - **Clarifier la chaîne de commandement** et **déconcentrer la conduite de la manœuvre** malgré les asymétries d'organisation entre santé et intérieur.

Les deux chaînes doivent être en phase au niveau où les opérations sont conduites, c'est à dire le département, dès lors que les citoyens et les élus ne connaissent généralement qu'un seul représentant de l'État, le préfet. **Le préfet de département doit être le point focal des informations et des opérations de conduite.**

Poursuivre le **choc de déconcentration**, afin de permettre des opérations différenciées et adaptées à la situation des territoires. La situation de chaque territoire étant différente, il n'est pas toujours opportun d'imposer les mêmes règles à tout le monde : **initiative** dans la gestion locale.

4 – **Economie des forces** : la capacité à durer est également liée à la **gestion des effectifs** (équipes A et B, y compris pour les responsables)

L'attrition actuelle des effectifs met le dispositif sous tension. Appel aux bonnes volontés pour renforcer le dispositif – réserve sanitaire, service civique, garde nationale, engagement citoyen, etc...

#### **5- Poursuivre l'allègement et l'agilité des processus d'achats pour une plus grande agilité du collectif**

Poursuivre la dynamique de souplesse du dispositif d'achats de l'État : processus agile de validation, qui implique également les postes diplomatiques (réactivité, paiements d'avances), avec un donneur d'ordre clairement identifié.

#### **6 - L'importance capitale de l'efficacité logistique**

Dans la manœuvre, **le sujet logistique a une importance déterminante**. Du national au territorial, tous les acteurs doivent se coordonner, partager les informations et mettre en place des dispositifs qui permettent de livrer les matériels dans les meilleurs délais et au bon endroit.

Les pratiques sont aujourd'hui variables (SGAMI, Armées, SDIS, Collectivités locales, Géodis, Grossistes-répartiteurs, transporteurs locaux notamment) et perfectibles

Conduite d'un audit flash et mise en place d'une gouvernance de la logistique qui s'appuiera sur les dispositifs qui fonctionnent

#### **7 - La préparation du futur : l'évolution du dispositif de gestion de crise**

Actuellement, la conduite des opérations est assurée par deux chaînes (sanitaire et préfectorale), mais dans la durée le sujet sanitaire va diminuer et il convient que la chaîne préfectorale soit à la manœuvre pour gérer les suites (économiques, sociales et sécuritaires notamment)

**La CIC doit devenir progressivement le centre de gravité de la crise dans la durée. Dès à présent, tous les ministères doivent y être représentés à bon niveau**

## Annexe n° 10 : Note de la mission – Proposition d'organisation du travail interministériel pour la période post-confinement

### Organisation du travail interministériel pour la période post-confinement

La montée en puissance de la menace sanitaire a conduit à la mise en place progressive d'une organisation multidirectionnelle, conduisant à :

- remonter le centre de gravité de la conduite au niveau du cabinet du Premier ministre ;
- une lisibilité imparfaite de la chaîne de commandement ;
- la difficulté de partager les informations de façon optimale ;
- une prévalence de l'input sanitaire, pour lequel l'indicateur du nombre de lits de réanimation a été un facteur de décision prépondérant en conduite. Cette situation est notamment liée à l'absence d'un consensus sur l'objectif recherché.

L'organisation mise en place s'appuie notamment sur plusieurs cellules ou centres de crise, dont deux sont en charge du pilotage interministériel : celui du MSS pour la partie sanitaire et le CIC Beauvau pour tous les sujets non sanitaires.

Force est de constater que d'autres lieux de conduite existent et que les directives données aux échelons territoriaux font apparaître une cohérence interministérielle perfectible.

S'agissant de la déclinaison territoriale de ce double pilotage, l'asymétrie d'organisation de la chaîne santé et de la chaîne préfectorale brouille l'image de l'Etat, qui pour tous les élus et citoyens est le préfet de département. Or, les querelles liées aux domaines de compétences perdurent dans certains territoires.

Enfin, tous les responsables et personnels engagés sont totalement dévoués à leurs tâches, mais ils sont en nombre restreint et leur capacité physique et psychologique à durer est à préserver. Le nombre et la durée des réunions sont deux éléments contre-productifs, même si le rythme de la CIC synthèse s'est allégé progressivement. La durée et le contenu des réunions du niveau stratégique, en commençant par le CDSN, en fait plutôt des réunions discussions que des réunions d'arbitrages.

Dans la perspective de la fin du confinement et la reprise progressive des activités, il s'agit d'un aspect central à prendre en compte, puisque les mêmes personnels sont engagés dans la durée.

#### Mission confiée par le Président de la République : Réussir le 11 mai

Il convient de mentionner que le 11 mai ne marque pas la fin de la crise, mais uniquement le passage à une nouvelle étape, comportant un double enjeu : réussir une reprise progressive de la vie économique et se préparer à / éviter une deuxième vague épidémique.

#### Effet majeur

Pour réussir le passage de cette nouvelle étape, deux éléments clefs sont à prendre en compte, car ils apparaissent déterminants pour l'opinion publique et ont donc une influence majeure sur l'adhésion des citoyens : la question des masques grands publics et celle des tests.

Sur ces deux sujets, il convient à la fois de disposer d'une doctrine claire, de modalités de mise en œuvre compréhensibles par tous les citoyens et des moyens associés.

Par ailleurs, la cohérence du « biotope sociétal » est indispensable pour que la relance progressive puisse se dérouler sans accroc, tous les acteurs étant interdépendants.

#### Schéma global d'organisation proposé

Cette nouvelle étape de la gestion de crise verra perdurer les sujets sanitaires mais elle marquera également le retour à une activité économique, sociale et administrative plus intenses. C'est donc l'occasion de revoir l'organisation générale, en recentrant chaque niveau de responsabilité sur son

« cœur de métier », en clarifiant la chaîne de commandement et en définissant clairement le niveau de mise en œuvre opérationnelle dans les territoires.

En s'appuyant sur le constat actuel de l'organisation interministérielle et les redéfinitions de chaque niveau :

### 1 - Stratégique (PR-PM- Gouvernement)

Définition des orientations et des directives nationales donnant le cadre général de l'action, s'appuyant sur les différents conseils mis en place et les propositions des ministres. Il faut un cap clair et des déclinaisons ministérielles cohérentes, traduites par des expressions coordonnées.

2 - **Gouvernance** / maîtrise d'ouvrage : Jean Castex et son équipe, avec le concours du SGDSN)

Suivi du lien entre la stratégie et la conduite, en liaison avec le SGDSN : s'assurer que les directives nationales sont bien déclinées et faire remonter les arbitrages. En s'appuyant sur la déclinaison des différentes actions ministérielles, s'assurer de la cohérence d'ensemble du « biotope sociétal ». La mise en œuvre d'une plate-forme agrégeant l'ensemble des données interministérielles paraît de nature à apporter une aide au suivi de cette architecture globale. Dans ce domaine, le travail avec le SIG est essentiel afin de s'assurer de la diffusion cohérente des messages à destination de la population.

### 3 – Conduite

La conduite est de la responsabilité de la CIC Beauvau, sous la responsabilité du Premier ministre, avec un ministre délégué en charge de la conduite. Le CIC doit être le lieu de partage interministériel de tous les ministères, même si certains d'entre eux conservent un centre de crise à vocation infra-ministérielle. Une adaptation structurelle et humaine est nécessaire dans cette perspective.

Au niveau central, la mise en œuvre d'une réelle interministérialité au sein du CIC est impérative : participation de tous les ministères à un bon niveau, postes à responsabilités partagées entre les ministères.

Au niveau territorial, il est impératif de sortir des luttes territoriales de compétences et désigner clairement le préfet de département, en partenariat avec les directeurs des ARS, comme point focal et chef de file de l'action de l'État dans sa globalité.

#### Points particuliers :

Nouvelle organisation à mettre en place au plus tard le 11 mai et dispositif de transition à mettre en œuvre au cours de la semaine précédente

Définir les indicateurs de conduite et de suivi des actions de tous les ministères, ainsi que ceux permettant de prévoir l'arrivée de la deuxième vague (mise en œuvre d'une plate-forme de suivi)

Mettre en place d'un (ou deux) groupe (s) de travail *ad hoc* sur les deux questions majeures que sont les masques grand publics et les tests avec un chef de projet clairement désigné chargé de rapporter dans les meilleurs délais les conclusions et propositions au niveau stratégique, avec la déclinaison territoriale et logistique.

S'agissant de la préparation du déconfinement, une synergie est souhaitable entre tous les acteurs, les différentes approches ministérielles pouvant opportunément être partagées, soit en bilatéral entre le département ministériel concerné et l'équipe Jean Castex, soit lors des CIC-Synthèse



### Rôle de chaque niveau de responsabilités

L'évolution de la crise dans toutes ses dimensions et la nécessité d'apporter des réponses rapides au terrain nécessitent une évolution du pilotage interministériel, s'appuyant à la fois sur un pilotage stratégique national fixant le cadre général, une déconcentration départementale et une subsidiarité entre les différents niveaux.

Au-delà des sujets sanitaires, qui resteront des indicateurs prédominants, les questions à venir sont de plus en plus liées à l'éducation nationale, à l'économie et à l'ordre public (au sens le plus large et dans toutes ses dimensions). En outre, la reprise va engendrer une activité en augmentation pour les différentes institutions. Il est donc essentiel pour chaque niveau administratif de retrouver son cœur de métier, en distinguant ce qui doit relever de la gestion de crise afin d'y consacrer.

**Cette nouvelle étape de la crise est une opportunité pour faire évoluer le mode de pilotage**, en centralisant notre dispositif autour d'un centre de pilotage interministériel unique permettant d'organiser la réponse du gouvernement avec une logique interministérielle et déconcentrée, en activant les réseaux territoriaux de l'Etat aux échelons pertinents. L'échelon opérationnel de proximité doit être clairement désigné comme étant le niveau du département, notamment à travers la mise en œuvre d'un comité territorial de déconfinement, fonctionnant comme un COD ad hoc, auquel toutes les parties prenantes doivent participer. Le Préfet est le pilote de cette dynamique interministérielle et met donc en œuvre, en liaison avec tous les représentants des ministères, en particulier les directeurs généraux des ARS, la politique telle que définie au niveau central.

#### Niveau 1 – Stratégique

La responsabilité politique et stratégique de la gestion de crise est assurée par le Premier ministre en liaison avec le Président de la République

Niveau du PR en CDSN / SG PR  
Niveau du PM / Directeur de cabinet du PM

Avant le 11 mai : validation de la stratégie de déconfinement et des doctrines nationales dans tous les grands domaines d'activités.

Après le 11 mai : arbitrages présentés par le niveau 2 et adaptation de la stratégie en fonction de l'évolution de la situation

#### Ministres

Chaque ministre est responsable, sous l'autorité du Premier ministre, de la préparation et de l'exécution des mesures incombant à son département ministériel. Il est nécessaire que la communication soit transparente et coordonnée afin de donner une vision claire de la dynamique interministérielle.

#### Niveau 2 – Arbitrage (Gouvernance – Maitrise d'ouvrage) - Jean Castex et son équipe + SGDSN

Etape 1 avant le 11 mai – co-construction avec les différents ministères de la stratégie de déconfinement : travail en cours en bilatéral. Dès lors que les arbitrages sont pris par le Premier ministre, communication à faire aux autres ministères pour intégration dans leur propre plan

ministériel et évaluer les impacts collatéraux des décisions : cette information peut être partagée dans le cadre actuel de la CIC-synthèse, à laquelle un membre de l'équipe peut utilement participer.

#### Etape 2 après le 11 mai – suivi de la mise en œuvre du déconfinement

Il s'agit de mettre en place un niveau de maîtrise d'ouvrage, chargé de vérifier en continu la mise en œuvre des décisions gouvernementales par l'échelon de conduite (CIC) et de procéder aux arbitrages nécessaires (*à valider*).

- procéder aux pré-arbitrages soumis par la CIC
- présenter les arbitrages au niveau stratégique, dès lors qu'ils ont une dimension politique sensible

Ce niveau de suivi pourra utilement s'appuyer sur la mise en œuvre d'une plate-forme intégrant les données fournies par tous les départements ministériels, afin de vérifier la cohérence de l'action interministérielle.

Cette équipe s'appuiera également sur les travaux du GASI qui visent à élaborer différents scénarii d'évolution.

### 3 – Conduite

#### 31 – Centre Interministériel de crise

##### *Composition :*

Participation de tous les ministères et des partenaires pour la mise en œuvre des directives : collectivités locales (associations d'élus), opérateurs (Maisons de retraites, EHPAD, opérateurs de transports, représentant de l'UMIH, représentant d'organisations syndicales, représentants du CESE notamment). La participation des opérateurs permettra de les associer en amont des décisions pour ce qui les concerne, de recueillir leurs observations et de faciliter leur coopération pour la mise en œuvre des décisions prises. Cette participation doit se faire sous condition de confidentialité absolue et de non politisation des sujets.

##### *Organisation classique avec les fonctions :*

**situation** : assure la mise en commun de l'ensemble des informations nécessaires à l'appréciation de situation et de son évolution. La fonction situation est armée par des représentants des différents ministères.

**communication** : travail en liaison avec le SIG. Préparation d'éléments de langage pour les échelons territoriaux

**anticipation** : anticipation opérationnelle à court terme, en liaison avec Jean Castex et le SGDSN

**thématique** : santé, affaires étrangères, économie, travail, éducation nationale, transports, sécurité, sous l'autorité de personnels des différents ministères

**logistique** : partage des sujets logistiques par la mise en place d'un hub logistique

**décision** : sous l'autorité du directeur de cabinet du ministère menant, en liaison avec le directeur de cabinet du ministère de la santé, tant que l'éclairage sanitaire restera nécessaire

La distribution physique des lieux du centre interministériel de crise doit différencier clairement la fonction « intérieur » et la fonction interministérielle. S'agissant de l'aspect interministériel, les personnels de tous les ministères doivent avoir des fonctions de responsabilité et participer aux différentes réunions.



### 32 – Centre / cellule de crises infra-ministériels : traitement de la ~~manoeuvre~~ dans chaque ministère

Nécessité d'une interopérabilité des systèmes d'information et de partage des informations avec la CIC par les points de contact insérés

#### 4 – Chaîne territoriale

Les préfets doivent à la fois être responsabilisés et confortés dans leurs missions de coordination interministérielle. A ce titre, la mise en place d'un **comité départemental de déconfinement** (CDD), regroupant tous les acteurs de l'Etat et les partenaires locaux (collectivités locales, EPIC, opérateurs et autres partenaires) apparaît indispensable.

Ce CDD est :

- le lieu de partage de toute l'information, y compris sanitaire et hospitalière, à charge pour les ARS de mettre en place les flux d'information vers les DTARS ;
- lieu de coordination interministérielle et inter-institutionnelle, avec une participation des collectivités locales ;
- le bras armé pour l'~~extra-hospitalier~~.

Au niveau régional, une structure similaire consacrée à la relance économique peut également être mise en place, sans créer de doublon avec l'échelon départemental.

#### 5 – Divers

Rythme et conduite des réunions : allègement impératif du ~~battlerythm~~ et limitation du temps consacré aux réunions

Partage des informations : mise en œuvre d'une plate-forme interministérielle regroupant toutes les données utiles (nationales et régionales) afin de libérer le temps des acteurs pour l'action. Des propositions sont « sur la table » et il convient de lancer la démarche, plutôt que de laisser prospérer des systèmes d'informations en train de s'organiser en « tuyaux d'orgue ».

Cohérence des actions : l'articulation cohérente de la communication des différents acteurs est impérative pour créer les conditions de la confiance – et donc de l'adhésion – de la population

## **Evolution de l'organisation interministérielle** *Points particuliers*

### **Domaines ministériels / plate-forme interministérielles**

Les sujets spécifiquement ministériels n'ont pas vocation à être transférés vers la plate-forme interministérielle. En revanche, les informations relatives à ces sujets qui peuvent avoir des effets collatéraux et/ou qui supposent un engagement d'autres ministères peuvent être pilotés par les ministères concernés, mais doivent être partagés en CIC (exemple, les transferts de patients)

### **Fonction logistique**

Le sujet des renforts et de la durée : MSS

Les sujets logistiques spécifiques à chaque ministère sont traités par le ministère concerné, sous réserve d'information de la CIC pour assurer un suivi global

### **Fonction communication**

En liaison avec le SIG, gestion des FAQ : FAQ institutionnelles et FAQ grand public

### **Fonction situation**

Un point de situation quotidien le matin et une synthèse des sujets / arbitrages le soir

### **Questions – réponses**

A compter du 4 mai et pendant les trois à quatre premières semaines de cette nouvelle étape (au moins jusqu'à début juin et la deuxième phase du déconfinement), de nombreuses questions seront posées par les différents acteurs et il est indispensable que des réponses soient apportées au fil de l'eau par la CIC. A cet effet, les différents ministères doivent être représentés au niveau [senior](#).

### **Fonction arbitrage**

Quotidien :

[arbitrages](#) au fil de l'eau pour la majorité des sujets

[arbitrage](#) en CIC décision, comprenant des représentations de chaque ministère au niveau cabinet

Pour les 10 à 15 % d'arbitrages engageant la doctrine, les sujets sont portés au niveau stratégique

### **Fonction anticipation**

Anticipation de conduite : CIC Anticipation, qui est destinataire de toutes les autres productions

Préparation de la phase suivante du déconfinement : Pôle Castex + SGDSN

Anticipation à moyen terme, avec arrivée potentielle d'une 2ème vague : SGDSN

### **Fonction AMOA : Pôle Castex + SGDSN**

Plate-forme de partage de données et tableaux de bord

## Annexe n° 11 : Lettre de mission au préfet Denis Robin

<i>Le Premier ministre</i>	
	Paris, le

Monsieur le Préfet,

Le 11 mai dernier s'est ouverte, avec le début du déconfinement, une nouvelle phase dans la lutte contre l'épidémie de COVID-19. De même que la mise en œuvre du confinement, à compter du 17 mars dernier, se sont accompagnées d'une évolution du pilotage de la crise, marquée par l'activation de la CIC, sous la conduite déléguée du ministère de l'intérieur, pour ce qui ne relève pas du champ sanitaire, de même je souhaite que cette nouvelle phase soit accompagnée par une réorganisation du pilotage de la crise, permettant d'en unifier la conduite et de l'inscrire dans la durée.

En effet, l'organisation actuelle repose sur la mobilisation quasi-permanente de mon directeur de cabinet et de celui du ministre de l'intérieur, qui doivent, tout en continuant à rendre très régulièrement les arbitrages nécessaires, pouvoir déléguer la conduite quotidienne de la crise à une personnalité qualifiée, expérimentée et dotée d'une légitimité interministérielle lui permettant de prendre les décisions relevant de ce niveau de « conduite ». De même, l'organisation actuelle fait de l'instance dite « CIC-synthèse » le seul lieu de la coordination entre le champ « santé » et les autres champs. Enfin, la cellule interministérielle de crise n'est que partiellement interministérielle, et ne comporte aucune dimension « inter-institutionnelle ».

Je souhaite donc vous confier la mission de transformer l'actuelle CIC en centre interministériel de crise, et d'en assurer le pilotage.

Ce centre interministériel de crise a vocation à remplir quatre fonctions : l'appui aux échelons territoriaux de mise en œuvre (doctrine, appui juridique, coordination logistique) ; la prise des décisions de conduite ; la remontée d'informations, l'établissement des synthèses et la consolidation tableaux de bord destinés aux échelons stratégiques ; la préparation de leurs arbitrages. Il s'inscrit donc à la fois dans le pilotage opérationnel et dans l'appui aux décisions stratégiques.

Monsieur Denis ROBIN  
Préfet, secrétaire général de la mer

Ce centre interministériel de crise doit remplir trois conditions : durabilité, interministérialité, légitimité.

Pour s'installer dans la durée, le centre interministériel de crise disposera de locaux spécialement rendus disponibles par le ministère de l'intérieur. Il devra également disposer de ressources humaines dédiées, pour une durée prévisionnelle de six mois, qui seront placées sous votre seule autorité.

Pour assurer son caractère interministériel, le CIC disposera d'un encadrement constitué de cadres supérieurs issus des ministères, qui seront mandatés pour en mobiliser les administrations en vue d'apporter l'expertise nécessaire à la résolution des questions qu'il aura à traiter. Le ministère de la santé sera pleinement intégré à cette organisation, et les réseaux territoriaux que constituent les préfets et les directeurs généraux des agences régionales de santé devront être réunis systématiquement ensemble – en leur adjoignant, en tant que de besoin, les réseaux territoriaux de l'éducation nationale.

Enfin, pour assurer la complète légitimité du centre interministériel de crise et des décisions que vous serez amenés à rendre ou à instruire, vous pourrez vous appuyer sur un adjoint issu du ministère de la santé, et sur un « comité de direction de crise » que vous réunirez régulièrement, et qui sera composé des directeurs des principales directions impliquées, notamment la direction générale de la santé, la direction générale de l'offre de soins, la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises.

Vous présiderez au moins deux fois par semaine une CIC en format « décision », en présence du directeur de cabinet du ministre de l'intérieur et de membres des cabinets de chacun des ministres impliqués dans la gestion de cette crise. Vous rendrez compte de votre action devant la CIC-synthèse réunie à un rythme au moins hebdomadaire sous la présidence de mon directeur de cabinet.

Le coordonnateur national de la stratégie de déconfinement, Monsieur Jean CASTEX, poursuivra son action au moins jusqu'au début du mois de juin, pour participer au suivi de la première étape du déconfinement, et coordonner la préparation de la phase suivante. Vous veillerez donc à le tenir en permanence informé de votre action. Durant cette période, il pourra vous appuyer dans la mise en place du centre interministériel, de même que le général d'armée Richard LIZUREY, auquel a été confiée une mission d'audit et de conseil sur les modalités de pilotage interministériel de cette crise.

Vous pourrez vous appuyer, pour la fonction « anticipation », sur l'expertise du Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale et, pour la fonction « communication », sur le service d'information du Gouvernement.

Vous pourrez enfin vous appuyer sur la plate-forme de partage de données Atalante, à laquelle tous les ministères concernés contribueront afin que vous disposiez de tous les indicateurs utiles à la conduite de l'action et à l'élaboration de tableaux de bord, à la fois au plan national et au plan départemental.

Le secrétariat général du ministère de l'intérieur et la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises vous apporteront le soutien nécessaire à la réalisation de votre mission.

Je vous prie de croire, Monsieur le préfet, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Edouard PHILIPPE

## Annexe n° 12 : Circulaire du 1er juillet 2019 relative à l'organisation gouvernementale pour la gestion des crises majeures

*Le Premier Ministre*

n° 6095/SG

Paris, le 1er juillet 2019

à

Monsieur le ministre d'État,  
Mesdames et messieurs les ministres,  
Mesdames et messieurs les secrétaires d'État

**Objet** : Organisation gouvernementale pour la gestion des crises majeures.

**Annexe** : Règles d'organisation et de fonctionnement de la cellule interministérielle de crise.

**Abroge** : Circulaire n°5567/SG du 2 janvier 2012.

Les revues stratégiques de défense et de sécurité nationale et de cybersécurité ont confirmé la persistance de la menace terroriste sur notre territoire. Les services de l'État restent entièrement mobilisés pour assurer la sécurité de nos compatriotes, en tout temps et en tous lieux.

La création d'une cellule interministérielle de crise en 2010 et la circulaire interministérielle du 2 janvier 2012 ont démontré la volonté de l'État d'assurer le bon fonctionnement de la coordination interministérielle lors d'attentats ou de crises graves survenues dans d'autres domaines, comme ce fut le cas à l'occasion du cyclone IRMA.

Tirant les conséquences des retours d'expérience des derniers attentats, mais également du déroulement de plusieurs grandes manifestations sensibles comme l'EURO 2016 de football ou la COP 21, cette nouvelle circulaire interministérielle maintient pour l'essentiel l'architecture de la précédente, à laquelle elle se substitue, mais vise à améliorer encore l'action gouvernementale en matière de gestion des crises majeures.

En particulier, si la circulaire du 2 janvier 2012 a permis d'assurer une meilleure coordination des services de l'État à l'occasion des événements tragiques que notre pays a connus, j'ai souhaité une modification de ce texte pour, d'une part, formaliser des pratiques et des modes de fonctionnement déjà éprouvés au sein de la cellule interministérielle de crise et, d'autre part mieux prendre en compte les problématiques de l'aide aux victimes et de la vulnérabilité face aux menaces cybernétiques.

Je demande aux ministres, aux autorités et aux chefs des services et des organismes concernés de veiller à l'application de la présente circulaire interministérielle et de me rendre compte de toutes difficultés.

  
Edouard PHILIPPE

## ANNEXE

### **Règles d'organisation et de fonctionnement de la cellule interministérielle de crise**

#### **I/ Rappel des responsabilités gouvernementales pour la préparation et la gestion de la réponse aux crises majeures**

- 1/ Les responsabilités du Président de la République et du Premier ministre
- 2/ Les ministres qui ont une responsabilité particulière dans la préparation et la conduite de la gestion de crise
- 3/ La contribution des autres ministres à la préparation et à la conduite de la gestion de crise

#### **II/ Activation de la cellule interministérielle de crise et désignation du ministre chargé de la conduite opérationnelle de la crise**

- 1/ Les principes de mise en place de la cellule interministérielle de crise et de désignation du ministre responsable de la conduite opérationnelle de la crise
- 2/ De la crise sectorielle à la crise majeure
  - 2.1 La montée en puissance du dispositif gouvernemental de conduite des crises majeures
  - 2.2 La décision d'activer une CIC pour faire face à une crise majeure

#### **III/ Organisation et fonctionnement de la cellule interministérielle de crise**

- 1/ La répartition des rôles dévolus aux différentes autorités gouvernementales au sein de la CIC
- 2/ La direction de crise et la CIC
  - 2.1 La direction de crise
  - 2.2 La cellule interministérielle de crise
    - 2.2.1. La fonction *situation*
    - 2.2.2. La fonction *communication*
    - 2.2.3. La fonction *anticipation*
    - 2.2.4. La fonction *décision*

#### **IV/ Prise en compte des enjeux extérieurs des crises majeures**

##### **Appendices**

- Appendice 1 : procédure de diffusion de l'alerte et d'activation de la CIC
- Appendice 2 : les centres opérationnels des ministères
- Appendice 3 : schéma d'organisation gouvernementale de conduite de crise
- Appendice 4 : les cellules thématiques d'appui à la CIC
- Appendice 5 : les mécanismes d'échange d'information, de coopération et de coordination mis en place au sein de l'Union européenne
- Appendice 6 : glossaire

## **I/ Rappel des responsabilités gouvernementales pour la préparation et la gestion de la réponse aux crises majeures**

Conformément aux orientations des *Livres blancs sur la défense et la sécurité nationale*, les responsabilités gouvernementales pour la préparation et la gestion de la réponse aux crises majeures s'appuient sur les principes suivants :

- pour la gestion des crises majeures, les responsabilités dévolues au Premier ministre, en liaison avec le Président de la République, impliquent la mise en place d'une organisation spécifique ;
- chaque ministre est responsable de la préparation et de l'exécution des mesures de défense et de sécurité nationale relevant de son ministère.

Les objectifs sont d'assurer la protection de la population et du territoire, de maintenir le fonctionnement des pouvoirs publics et d'assurer la continuité de la vie de la Nation.

### 1/ Les responsabilités du Président de la République et du Premier ministre

La direction politique et stratégique des crises majeures est assurée par le Premier ministre en liaison avec le Président de la République.

Les responsabilités du Président de la République et du Premier ministre sont déterminées par la Constitution du 4 octobre 1958. Elles ont été précisées dans le code de la défense dans sa partie consacrée aux principes généraux de la défense :

- le Président de la République « assure par son arbitrage, le fonctionnement régulier des pouvoirs publics ainsi que la continuité de l'État » (article 5 de la Constitution). Il dispose du conseil de défense et de sécurité nationale qui arrête les décisions en matière de direction politique et stratégique de réponse aux crises majeures (article L. 1111-3 du code de la défense) ;
- le Premier ministre « dirige l'action du Gouvernement » (article 20 de la Constitution). A ce titre, il « prépare et coordonne l'action des pouvoirs publics en cas de crise majeure » (article L. 1131-1 du code de la défense).

Ensemble, ils fixent, dans les instances adaptées aux circonstances, les objectifs de sortie de crise et les stratégies de relations internationales et de communication.

### 2/ Les ministres qui ont une responsabilité particulière dans la préparation et la conduite de la gestion de crise

Le ministre de l'intérieur est responsable de l'anticipation et du suivi des crises susceptibles d'affecter la sécurité intérieure et la sécurité civile. Il est chargé de la conduite opérationnelle des crises sur le territoire de la République (article L. 1142-2 du code de la défense). Il doit également, au titre de la préparation à la gestion des crises, s'assurer de la transposition et de l'application au niveau déconcentré des plans gouvernementaux.

Le ministre de la défense<sup>1</sup> est responsable de l'anticipation et du suivi des crises intéressant la défense. Il est responsable de la préparation et de la mise en œuvre de la politique de défense (article L. 1142-1 du code de la défense). Le chef d'état-major des armées est responsable de l'emploi des forces, sous l'autorité du Président de la République et du Gouvernement (article R.\* 3121-1 du code de la défense). Le commandant de la défense aérienne et des opérations

<sup>1</sup> « Ministre de la défense » au sens du code de la défense, dont les attributions sont désormais celles du ministre des armées.



aériennes est chargé, en toutes circonstances, de l'application des mesures de sûreté aérienne dans les conditions fixées par le Gouvernement<sup>2</sup>. Enfin, les armées contribuent au volet « action de l'État en mer » de la posture permanente de sauvegarde maritime par l'intermédiaire de commandants de zone maritime.

Le ministre de l'Europe et des affaires étrangères coordonne la gestion des crises extérieures ainsi que la planification civile de celles-ci avec le concours de l'ensemble des ministères et des services de l'État concernés (article L. 1142-6 du code de la défense). Il traduit, dans l'action diplomatique au niveau européen et au niveau international, les priorités de la stratégie de sécurité nationale et de la politique de défense.

### 3/ La contribution des autres ministres à la préparation et à la conduite de la gestion de crise

« Chaque ministre est responsable, sous l'autorité du Premier ministre, de la préparation et de l'exécution des mesures de défense et de sécurité nationale incombant au département dont il a la charge » (article L. 1141-1 du code de la défense). Cette responsabilité est globale et nécessite que les ministres s'organisent, dans leur champ de compétence ministérielle, pour apporter leur contribution à l'action du Gouvernement, aussi bien dans la conduite de la gestion de crise que dans la mise en œuvre des politiques de prévention. A cette fin, ils mobilisent autant que nécessaire les opérateurs de leurs secteurs d'activité pour l'analyse et la résolution des crises.

Pour l'exercice de leurs responsabilités en matière de défense et de sécurité, les ministres sont assistés de hauts fonctionnaires de défense et de sécurité<sup>3</sup> (articles R. 1143-1 et suivants du code de la défense). Ces derniers relèvent directement du ministre qu'ils conseillent pour toutes les questions relatives à la défense et aux situations d'urgence affectant la défense, la sécurité et la vie de la Nation. Ils sont chargés en particulier de l'organisation et du maintien en condition opérationnelle du dispositif ministériel de situation d'urgence (article R. 1143-5 du code de la défense). Ils veillent à la préparation et à la mise en place des moyens destinés à permettre au ministre dont ils relèvent d'assurer la conduite opérationnelle de l'action gouvernementale en situation de crise (article R. 1143-7 du code de la défense).

Le ministre de la justice assure en toutes circonstances la continuité de l'activité pénale ainsi que l'exécution des peines. Il concourt, par la mise en œuvre de l'action publique et l'entraide judiciaire internationale, à la lutte contre les atteintes aux intérêts fondamentaux de la Nation (article L. 1142-7 du code de la défense).

Le ministre chargé de l'économie et des finances est responsable de la préparation et de l'exécution de la politique de sécurité économique. Il prend les mesures de sa compétence garantissant la continuité de l'activité économique en cas de crise majeure et assure la protection des intérêts économiques de la Nation. Il oriente l'action des ministres responsables de la production, de l'approvisionnement et de l'utilisation des ressources nécessaires à la défense et à la sécurité nationale. Conjointement avec le ministre chargé du budget, il assure la surveillance des flux financiers (article L.1142-3 du code de la défense).

Le ministre chargé de la santé est responsable « de l'organisation et de la préparation du système de santé et des moyens sanitaires nécessaires à la connaissance des menaces sanitaires graves, à leur prévention, à la protection de la population contre ces dernières, ainsi qu'à la prise en charge des victimes. Il contribue à la planification interministérielle en matière de défense et de sécurité nationale en ce qui concerne son volet sanitaire » (article L. 1142-8 du code de la défense).

<sup>2</sup> Ordonnance 59-147 du 7 janvier 1959 et décret 75-930 du 10 octobre 1975.

<sup>3</sup> Haut fonctionnaire correspondant de défense et de sécurité pour les ministres des armées et de l'Europe et des affaires étrangères et haut fonctionnaire de défense pour le ministre de l'intérieur.



Les ministres chargés de l'environnement, des transports, de l'énergie et de l'industrie sont responsables, chacun en ce qui le concerne, en matière de maîtrise des risques naturels et technologiques, de transports<sup>4</sup>, de production et d'approvisionnements énergétiques ainsi que d'infrastructures, de la satisfaction des besoins de la défense et de la sécurité nationale et, en toutes circonstances, de la continuité des services (article L. 1142-9 du code de la défense).

## **II/ Activation de la cellule interministérielle de crise et désignation du ministre chargé de la conduite opérationnelle de la crise**

### **1/ Les principes de mise en place de la cellule interministérielle de crise et de désignation du ministre responsable de la conduite opérationnelle de la crise**

Pour exercer sa responsabilité dans la direction de crise, le Premier ministre s'appuie sur un dispositif gouvernemental dénommé *cellule interministérielle de crise* (CIC).

Pour assurer, en son nom, le premier niveau de la coordination gouvernementale dans une situation de crise majeure, le Premier ministre peut confier la conduite opérationnelle de la crise à un ministre qu'il désigne en fonction de la nature des événements, du type de crise ou de l'orientation politique qu'il entend donner à son action.

La désignation d'un ministre chargé de la conduite opérationnelle de la crise entraîne l'activation de la CIC qui regroupe l'ensemble des ministères concernés.

Conformément aux *Livres blancs sur la défense et la sécurité nationale*, le Premier ministre confie en principe la conduite opérationnelle de la crise :

- au ministre de l'intérieur lorsque la crise a lieu sur le territoire national ;
- au ministre de l'Europe et des affaires étrangères pour les crises extérieures ;

Le cas échéant, il peut confier la conduite opérationnelle au ministère des armées quand la crise se déroule en mer, en dehors des limites administratives d'un port français.

Il peut également décider de conserver à son niveau ou de prendre à son compte tout ou partie de la conduite opérationnelle de la crise, en liaison avec le Président de la République.

### **2/ De la crise sectorielle à la crise majeure**

La décision de constituer la CIC peut être prise dès la survenance d'une crise ou lors de son développement. La CIC peut également être activée en prévision d'un événement majeur en fonction des informations recueillies sur l'ampleur ou les désordres attendus.

Selon son intensité, une crise peut en effet être qualifiée de majeure dès son apparition ou pendant son développement. L'État doit être en mesure d'anticiper cette évolution et de se préparer à la montée en puissance progressive de son dispositif de réponse.

#### ***2.1 La montée en puissance du dispositif gouvernemental de conduite des crises majeures***

Avant de devenir majeure, une crise peut ne concerner qu'un seul secteur d'activités. Dans ce cas, le ministre chargé du secteur affecté est responsable de la réponse à la crise. Il active la cellule de crise de son département ministériel et la cellule communication de son ministère, qui s'appuient sur son centre opérationnel ministériel ; ce ministère mobilise les directions placées sous sa responsabilité. Il est en relation étroite avec les opérateurs et les experts de son périmètre de compétence qui lui apportent toutes les informations nécessaires au traitement de la crise. Lorsque la crise a des implications maritimes, le secrétariat général de la mer apporte son concours au

<sup>4</sup> Le ministre des transports est également chargé de la mer.

ministère responsable. Lorsqu'elle a des implications aériennes, le commandant de la défense aérienne et des opérations aériennes apporte son expertise.

La dimension interministérielle doit être anticipée dès les premiers développements d'une crise.

A cet effet, le ministre chargé du secteur affecté par la crise diffuse des points de situation réguliers et amorce la coordination avec les hauts fonctionnaires de défense et de sécurité et les centres opérationnels des autres ministères concernés.

Dans ce but, le ministre :

- facilite la présence au sein du centre opérationnel de son ministère d'éléments avancés des principaux ministères susceptibles d'être concernés par la montée en intensité de la crise ;
- veille à l'information des autorités gouvernementales, des autres ministères, des centres opérationnels et des échelons territoriaux, notamment par la diffusion de comptes rendus des réunions de la cellule de crise de son ministère ;
- s'appuie sur le réseau des hauts fonctionnaires de défense et de sécurité et des centres opérationnels par audioconférences ou par tout autre moyen ;
- organise éventuellement toute réunion interservices utile.

Les différents ministres peuvent ainsi s'organiser pour permettre au Premier ministre d'anticiper l'évolution de la crise, en décelant tous les éléments susceptibles de la transformer en crise majeure.

### *2.2 La décision d'activer une CIC pour faire face à une crise majeure*

La crise devient majeure lorsqu'elle affecte plusieurs secteurs ministériels et impose en conséquence une réponse globale de l'Etat. L'intensité d'une crise est évaluée à l'aune des critères suivants :

- ses conséquences sur l'intégrité physique et la sécurité de la population ;
- sa dimension politique et médiatique ;
- l'atteinte qu'elle porte aux intérêts vitaux de la Nation ;
- ses conséquences sociales, économiques et environnementales ;
- son ampleur territoriale, voire internationale.

La CIC doit être activée suffisamment en amont, dès lors que l'extension de la crise à plusieurs secteurs est envisagée, afin de pouvoir monter en puissance et exercer au mieux la capacité d'anticipation.

Dans tous les cas, la décision du Premier ministre de constituer une CIC et de désigner le ministre qui en assure la direction, est formalisée par un message transmis par le *secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale* (SGDSN)<sup>5</sup>.

### **III/ Organisation et fonctionnement de la cellule interministérielle de crise**

L'organisation gouvernementale pour faire face à une crise majeure repose sur la capacité de l'État à mettre en commun ses ressources en matière de recherche et d'analyse de l'information, d'anticipation, de décision et de communication, afin de permettre au Premier ministre, en liaison avec le Président de la République, d'exercer pleinement sa responsabilité de direction de crise.

Le présent chapitre fixe les principes de cette organisation et décrit le cadre dans lequel les ministères doivent se placer pour assurer le fonctionnement de la CIC.

<sup>5</sup> Procédure et schéma d'organisation détaillés en appendice 1 et 3.

### 1/ La répartition des rôles dévolus aux différentes autorités gouvernementales au sein de la CIC

Le Premier ministre, en liaison avec le Président de la République, fixe la stratégie générale de réponse de l'État en définissant :

- l'objectif à atteindre en sortie de crise ;
- les impératifs politiques, les priorités et les contraintes majeures ;
- la stratégie de relations internationales ;
- la stratégie de communication gouvernementale.

Dans ce cadre, le ministre chargé de la conduite opérationnelle, en s'appuyant sur l'ensemble des ministères représentés en CIC, assure pour le compte du Premier ministre :

- la centralisation de toutes les informations en relation avec la crise ;
- l'analyse de ces informations ;
- la conception des scénarios d'anticipation ;
- la préparation des décisions ;
- la coordination interministérielle dans la mise en œuvre des décisions gouvernementales.

A ce titre, il organise les travaux de la CIC pour apporter au Premier ministre :

- des points de situation (événements, bilan humain et matériel, moyens engagés, couverture médiatique, état de l'opinion, etc.) ;
- des évaluations (menace immédiate, évolution des risques, bilan à terme, sur le territoire national et concernant les ressortissants français à l'étranger, engagement des moyens, etc.).

Il lui propose des décisions (activation des plans gouvernementaux, mise en œuvre de capacités spécifiques, prise d'actes juridiques particuliers, etc.) et fournit des éléments d'anticipation et des propositions de choix stratégiques.

Tous les ministres concernés par la crise participent à la CIC afin d'y apporter les compétences de leur département ministériel, de contribuer au recueil et à l'analyse de l'information, ainsi qu'à l'élaboration des propositions de décision qui seront soumises au Premier ministre. Leur participation à la CIC garantit une réponse coordonnée de l'État dans chacun des champs de compétences ministériels concernés. Le *chef d'état-major des armées* (CEMA) assiste à la CIC ou se fait représenter, au sein de la représentation du ministère des armées, ainsi que le *commandement de la défense aérienne et des opérations aériennes* (CDAOA) lorsque la crise est de nature aérienne.

Le ministre chargé du secteur principalement affecté par la crise a un rôle essentiel au sein de la CIC. Il lui fait bénéficier de sa connaissance du secteur, de ses liaisons avec les principaux acteurs relevant de son domaine de compétence et de son expertise.

Les décisions concernant les relations avec les Etats étrangers et les organisations internationales sont prises dans le respect des attributions du ministre de l'Europe et des affaires étrangères et dans le respect des règles d'entraide judiciaire internationale.

### 2/ La direction de crise et la CIC

La CIC permet au Premier ministre de définir des axes de conduite de crise par la mise en commun des ressources des différents ministères. Elle s'appuie sur les différents centres opérationnels ministériels et interministériels qu'elle met en réseau et qui l'alimentent en information.

Le ministre désigné pour assurer la conduite opérationnelle de la crise et la présidence de la CIC est garant du respect des règles d'organisation et de fonctionnement fixées par la présente circulaire.

### 2.1 La direction de crise

La direction de crise, dans sa dimension politique et stratégique, est assurée par le Premier ministre qui s'appuie sur le ministère menant désigné en raison de la nature de la crise, sur le secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, sur le service d'information du gouvernement, sur le secrétariat général des affaires européennes et sur le secrétariat général de la mer.

Le Premier ministre détermine les grandes lignes d'action du travail de la CIC pour la préparation des choix politiques et stratégiques de direction de crise et de communication de l'État. Il est en contact avec les structures homologues des États étrangers concernés pour préparer les décisions de nature stratégique ou politique. Il définit la stratégie de sortie de crise.

La cellule interministérielle de crise est gérée fonctionnellement et administrativement par la *direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises* (DGSCGC) du ministère de l'intérieur, qui assure son maintien en condition opérationnelle.

Dès la mise en œuvre de la CIC, le SGDSN met en place une fonction de retour d'expérience, permettant d'améliorer la qualité de la réponse gouvernementale.

### 2.2 La CIC

La CIC est présidée par le ministre désigné par le Premier ministre pour assurer la conduite opérationnelle de la crise.

Le principe de fonctionnement de la CIC repose sur la collégialité interministérielle, fondée sur la participation active de tous les ministères concernés par la crise et, en tant que de besoin, de certains experts ou opérateurs, ainsi que de cellules thématiques d'appui<sup>6</sup>.

Compte tenu des risques d'attaque numérique accrue lors des situations de crise majeure, l'*agence nationale de la sécurité des systèmes d'information* (ANSSI) peut être sollicitée par le président de la CIC dès la mise en place de celle-ci ou à l'issue des premières réunions en format *décision*.

Quatre fonctions structurent la CIC :

- la fonction *situation* ;
- la fonction *communication* ;
- la fonction *anticipation* ;
- la fonction *décision*.

**2.2.1 La fonction *situation*** assure la mise en commun de l'ensemble des informations nécessaires à l'appréciation de la situation et de son évolution.

La fonction *situation* est armée par les représentants des différents ministères dont la compétence pour la gestion de crise permet d'assurer la contribution active de leur ministère. Le ministère chargé du secteur principalement affecté par la crise doit nécessairement y être fortement représenté.

Elle est chargée :

- d'établir la synthèse au profit de l'autorité politique, via la fonction *décision*, de l'information sur la situation et des renseignements émanant des centres opérationnels nationaux et d'autres correspondants français ou étrangers concernés par la crise ;

---

<sup>6</sup> Le rôle des cellules thématiques d'appui à la CIC sont décrites en appendice 4.

- de transmettre les décisions, déclinées en termes d'effets à obtenir pour la conduite opérationnelle, à destination des centres opérationnels nationaux, zonaux voire départementaux ;
- d'établir le suivi des événements et des décisions prises (main courante).

En ce qui concerne les crises sur le territoire national, les *centres opérationnels de zone (COZ)* et si nécessaire les *centres opérationnels départementaux (COD)* transmettent leurs synthèses à chacun des centres opérationnels ministériels et interministériels concernés.

Les différents ministères apportent à la fonction *situation* de la CIC un premier niveau d'analyse, dans leur champ de compétence ministériel, sur les informations transmises par leurs centres opérationnels ministériels. La fonction *situation* de la CIC réalise la synthèse interministérielle nationale. Pour limiter le risque de redondance d'informations, les centres opérationnels ministériels veillent à préciser l'origine des informations qu'ils transmettent à la CIC. La mise en commun des informations, leur partage en interministériel et leur transmission à la fonction *décision* ont lieu au sein de la fonction *situation*. La synthèse de la situation relative à l'ordre public est réalisée directement en CIC. Les demandes de précisions et de compléments d'information aux COZ sont effectuées par la seule CIC via le *centre opérationnel de gestion interministérielle des crises (COGIC)* de la DGSCGC, afin d'éviter des sollicitations multiples des différents centres opérationnels ministériels.

Lorsqu'il s'agit de crises maritimes, les préfetures maritimes et, outre-mer, les services *des délégués du gouvernement (DDG)* pour l'action de l'État en mer, transmettent leurs informations aux centres opérationnels ministériels concernés et au *centre opérationnel de la fonction garde côtes (COFGC)*, qui réalisent les synthèses pour le compte de la CIC. Comme pour le COGIC, les demandes de précisions et de compléments d'information aux préfetures maritimes sont effectuées par la seule CIC via le COFGC.

Lorsqu'il s'agit de crises extérieures, les ambassades et les consulats transmettent leurs informations à la CIC et aux centres opérationnels ministériels concernés via le *centre de crise et de soutien (CDCS)* du ministère de l'Europe et des affaires étrangères.

**2.2.2 La fonction communication** éclaire et accompagne la mise en œuvre des décisions, en proposant les axes de communication déclinés dans un cadre gouvernemental.

La fonction *communication* permet :

- d'analyser la perception de la crise par l'opinion publique et de mesurer les attentes des citoyens, de la société civile et des leaders d'opinions vis-à-vis des pouvoirs publics ;
- d'informer la population sur les événements en cours et les mesures prises par les autorités ;
- de diffuser les recommandations nécessaires via les canaux de communication adaptés – réseaux sociaux, presse, plateforme téléphonique – pour informer et protéger l'ensemble des publics concernés et favoriser un retour à une situation normale le plus rapidement possible.

C'est le directeur de la communication<sup>7</sup> du ministre en charge de la conduite de la crise qui assure la direction ainsi que le pilotage de la CIC *communication* et en détermine la composition.

Il agit en étroite relation avec :

- le cabinet du ministre chargé de la conduite de la crise, avec qui il échange tout au long de la crise sur la stratégie à adopter ;
- le porte-parole<sup>8</sup> du ministre chargé de la conduite de la crise qui informe le public de l'évolution de la situation et des opérations en cours et coordonne les prises de parole ;

<sup>7</sup> Ou le délégué à la communication, selon les ministères.

<sup>8</sup> Lorsqu'il en existe un.

- le service d'information du Gouvernement (SIG).

Le chef de la fonction *communication* de la CIC s'appuie sur son adjoint et les équipes de son propre ministère, notamment les services de communication des directions métiers qui sont placées sous son autorité fonctionnelle le temps de la crise.

Au besoin, la CIC *communication* est renforcée par les responsables de la communication des ministères concernés par la crise. Le périmètre de la participation des ministères est défini en fonction de la nature de la crise. Il revient au chef de la CIC *communication*, en concertation avec le SIG, de les convoquer selon le périmètre et la nature de la crise. Ensemble, ils élaborent les axes de communication gouvernementale et interministérielle.

La fonction *communication* travaille en lien avec la fonction *situation* dont elle exploite les points de situation et enrichit le travail d'analyse et de veille des médias et des réseaux sociaux. Elle travaille également avec la fonction *anticipation* sur les axes de communication à prévoir dans la durée et cherche à devancer les événements prévisibles auxquels ils donneront lieu et leurs conséquences médiatiques potentielles.

Le chef de fonction est présent en CIC *décision* et rend compte des attentes de l'opinion en matière d'actions à conduire.

Le SIG conseille le chef de la CIC *communication* en matière de stratégie de communication et assure la coordination interministérielle de la communication de crise. Il est présent au sein des fonctions *communication*, *décision* et, si nécessaire, *anticipation*. Il diffuse régulièrement des notes d'opinion et de veille des médias et réseaux sociaux. Il peut également activer le centre de contacts interministériel de crise en accord avec le chef de la fonction *communication*. Les modalités d'activation de ce dispositif de réponse téléphonique sont arrêtées en CIC *décision*.

Lorsque la *cellule interministérielle d'aide aux victimes* (CIAV) est activée, un « numéro national d'information du public », destiné à recevoir tous les appels du public, est activé. La gestion en est confiée à la CIAV. Le ministère menant la fonction *communication* doit en assurer la diffusion immédiate, notamment par voie de presse et sur les réseaux sociaux, les numéros préexistants devant alors cesser d'être diffusés (cellules d'information du public, poste d'urgence médico-psychologique téléphonique, etc.)<sup>9</sup>.

2.2.3 **La fonction *anticipation*** réalise, dès l'activation de la CIC, selon la méthodologie en vigueur, les travaux d'anticipation nécessaires, d'initiative ou sur demande de la fonction *décision*.

Au fur et à mesure de l'évolution de la situation, l'attention est portée sur des horizons temporels de plus en plus éloignés, de quelques heures initialement pour aboutir, *in fine*, à une vision prospective à plusieurs jours, voire à plusieurs semaines. Les effets en cascade de la crise sur d'autres secteurs que ceux touchés à l'origine y sont analysés.

Cette fonction a pour mission :

- d'identifier et d'étudier les situations envisageables sur la base de l'analyse du contexte, des plans existants et des demandes de la fonction *décision*, s'il y a lieu ;
- d'apporter des éléments de discrimination au décideur : hiérarchiser les situations envisageables en fonction de leur pertinence (probabilité, gravité, sensibilité politique, etc.) ;
- de traiter – à la demande de la fonction *décision* – les demandes ponctuelles destinées à approfondir un sujet en particulier ;

<sup>9</sup> Référence : instruction interministérielle relative à la prise en charge d'actes de terrorisme annexée à la circulaire du Premier ministre n°6070/SG du 11 mars 2019.

- de proposer un plan d'actions à mettre en œuvre pour chaque situation envisageable retenue ;
- de réfléchir à la sortie de crise (évolution du dispositif mis en place, mise en veille de la CIC).

Les travaux réalisés par la fonction *anticipation* sont présentés à la demande du président de la CIC lors des réunions de la CIC *décision*.

2.2.4 **La fonction *décision*** prend connaissance des analyses produites par les fonctions *situation*, *anticipation* et *communication*, tant sur la situation du moment que sur son évolution, en débat et examine les perspectives d'évolution. Elle prend des décisions pour la conduite de crise, pour ce qui relève de son niveau d'appréciation, et soumet au Premier ministre les propositions d'actions qui relèvent de choix de conduite de niveau stratégique, ainsi que les éventuels arbitrages.

La fonction *décision* donne les directives nécessaires à la mise en œuvre des décisions prises en CIC ou validées par le Premier ministre et s'assure de leur exécution.

La fonction *décision* établit systématiquement le relevé des décisions prises et les transmet pour mise en œuvre :

- via la fonction *situation* aux différents ministères ;
- via le COGIC aux préfets de zones de défense et de sécurité et aux préfets de départements ;
- via le CDCS aux missions diplomatiques concernées ;
- via le COFGC le cas échéant aux préfets maritimes et aux délégués du Gouvernement pour l'action de l'État en mer.

Elle regroupe les représentants des ministères et des administrations directement concernés par la gestion de la crise à des niveaux décisionnels et bénéficie en tant que de besoin de l'expertise des représentants des opérateurs. Elle peut bénéficier de l'appui d'un représentant du SGDSN en charge de la planification gouvernementale.

#### **IV/ Prise en compte des enjeux extérieurs des crises majeures**

Du fait de l'interdépendance croissante des économies, des territoires et des organisations mais également de l'apparition de nouveaux risques, une crise majeure concernant le territoire national peut avoir des origines extérieures et/ou nécessiter pour sa résolution sur le territoire national une action coordonnée des États ou des organisations internationales compétentes.

Les obligations figurant par ailleurs dans les traités auxquels la France est partie, notamment le traité de Lisbonne entré en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 2009 et le traité de l'Atlantique Nord, impliquent que la dimension internationale soit pleinement prise en compte dans les modes d'action gouvernementaux pour la conduite des crises majeures.

S'appuyant principalement sur le ministère de l'Europe et des affaires étrangères, l'organisation gouvernementale de crise doit prévoir des canaux d'échanges entre la CIC et les centres de crises des gouvernements étrangers et des organisations internationales, afin de :

- recueillir l'appréciation des partenaires étrangers sur les situations de crise ;
- quand cela est nécessaire, faire émerger des positions communes ;
- élaborer les décisions nationales en matière de conduite des crises, en ayant connaissance des dispositions prises par les autres États.

Sans préjudice des conventions ou accords internationaux particuliers, la CIC, pour élaborer les décisions nationales et coordonner la conduite de crise avec nos partenaires étrangers, s'appuie sur

les mécanismes de coordination et de coopération opérationnelle déjà existants au niveau ministériel, comprenant entre autres :

- le CDCS du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, pour assurer une coordination avec les autres États et les institutions multilatérales (ONU, UE, OTAN) ;
- le COGIC au ministère de l'intérieur, en matière de protection civile ;
- le *centre opérationnel de réception et de réponse des urgences sanitaires et sociales* (CORRUSS) au ministère des solidarités et de la santé, point focal français de l'*Organisation mondiale de la santé* (OMS) et correspondant national du système européen de surveillance et d'alerte (*Early Warning and Response System*) ;
- l'ANSSI pour les aspects relatifs à la sécurité du numérique, via les procédures opérationnelles prévues dans le cadre européen de réaction coordonnée aux incidents et crises de cybersécurité majeurs.

## APPENDICE I

### PROCEDURE DE DIFFUSION DE L'ALERTE ET D'ACTIVATION DE LA CIC

L'information des acteurs de la gestion de crise conditionne l'efficacité de la réponse de l'Etat face à un événement majeur.

Elle doit permettre :

- de transmettre les éléments nécessaires aux prises de décision. La circulation de ces informations s'appuie sur des réseaux dédiés ;
- d'organiser le dispositif de gestion de crise.

Deux acteurs principaux y contribuent : le *bureau de veille et d'alerte* (BVA) du SGDSN et le COGIC du ministère de l'intérieur.

#### **1 Rôle du BVA**

Le BVA formalise la décision d'activation de la CIC, prise par le Premier ministre, par l'envoi d'un SMS à l'ensemble de la chaîne d'alerte gouvernementale. Cette dernière est composée des personnes inscrites dans l'annuaire interministériel de crise tenu à jour par le BVA.

Ce SMS précise que le ministère de l'intérieur convoquera, au travers d'un message dédié, les représentants des ministères requis en CIC et leur communiquera les modalités pratiques.

Le BVA, après décision du Premier ministre, est également chargé d'informer la chaîne d'alerte gouvernementale de la désactivation de la CIC.

#### **2 Rôle de la DGSCGC**

Une fois la liste des participants aux différentes fonctions de la CIC établie en lien avec le directeur délégué de crise, le COGIC contacte par appel téléphonique les structures d'astreinte de chaque ministère et formalise cette activation par l'envoi d'un formulaire de convocation. Chaque ministère est chargé de relayer la convocation auprès de ses autorités et de ses référents afin d'armer les différentes fonctions de la CIC.

**L'accès à la CIC nécessite un niveau d'habilitation « Confidentiel Défense ».**  
**Le contrôle de ce niveau d'habilitation est de la responsabilité de chaque ministère.**



APPENDICE 2

LES CENTRES OPERATIONNELS DES MINISTERES

Le ministre chargé de la conduite opérationnelle de la crise s'appuie, en tant que de besoin, sur les centres permanents suivants :

- le *centre opérationnel de gestion interministérielle des crises* (COGIC) de la *direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises* (DGSCGC) qui assure le lien avec les échelons territoriaux via la chaîne de commandement (COZ-COD) et pour assurer l'activation si nécessaire du *mécanisme européen de protection civile* (MEPC) ;
- le centre de veille du ministère de l'intérieur ;
- le *centre d'information de la direction générale de la police nationale* (CIPN) ;
- le *centre de renseignement opérationnel de la direction générale de la gendarmerie nationale* (CROGEND) ;
- le *centre de planification et de conduite des opérations* (CPCO) de l'*état-major des armées* (EMA) ;
- le *centre national des opérations aériennes* (CNOA) du *commandement de la défense aérienne et des opérations aériennes* (CDAOA) ;
- le *centre de crise et de soutien* (CDCS) du ministère de l'Europe et des affaires étrangères ;
- le *centre ministériel de veille opérationnelle et d'alerte* (CMVOA) du ministère de la transition écologique et solidaire ;
- le *centre opérationnel de réception et de réponse des urgences sanitaires et sociales* (CORRUSS) du ministère des solidarités et de la santé, support du *centre de crise sanitaire* (CCS) ;
- la *cellule ministérielle de veille et d'alerte* (CMVA) du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse et du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ;
- le *centre opérationnel de la sécurité des systèmes d'information* (COSSI) de l'ANSSI ;
- le *centre opérationnel de la fonction garde côtes* (COFGC) qui assure le lien avec les préfets maritimes et les délégués du gouvernement pour l'action de l'État en mer.

En fonction de la nature de la crise, d'autres centres opérationnels pourront être activés, notamment :

- le *centre opérationnel de la police nationale* (COPN) ;
- le *centre des opérations* de la gendarmerie nationale (CDO) ;
- le *centre de crise sanitaire* (CCS) du ministère des solidarités et de la santé ;
- la *cellule de crise des ministères sociaux* (CCMS) ;
- le *centre de crise Roquelaure* (CCR) du ministère de la transition écologique et solidaire ;
- le *centre opérationnel de Bercy* (COBER) du ministère de l'économie et des finances ;
- la cellule de crise JUSTICE du ministère de la justice ;
- le *centre ministériel de crise* (CMC) du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse et du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ;

- le centre ministériel de crise du ministère chargé de l'agriculture ;
- le *centre de crise Valois* (CC Valois) du ministère de la culture.

Le SGDSN (BVA), est destinataire des comptes rendus émis par les centres opérationnels et des synthèses de la CIC.

Les principes de circulation de l'information suivants sont privilégiés :

- la mise en ligne systématique, sur le portail ISIS, des principales productions (points de situation, synthèses, analyses d'événements, notamment), dès leur validation ;
- la diffusion, auprès de tous les centres opérationnels concernés, des informations brutes et des données factuelles jugées pertinentes. Dans toute la mesure du possible, cette diffusion doit s'opérer par des moyens protégés, notamment par la messagerie ISIS.

Une main courante est mise à jour sur le portail ISIS par la CIC.

APPENDICE 3  
 SCHEMA D'ORGANISATION GOUVERNEMENTALE DE CONDUITE DE CRISE

