Information

MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE,
DE L'AGRO-ALIMENTAIRE
ET DE LA SOUVERAINETÉ
ALIMENTAIRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Secrétariat général **Mission défense** **Service du Haut fonctionnaire de défense et de sécurité** **78, rue de Varenne** **75349 PARIS 07 SP** **0149554955**	**Instruction technique** **SG/MD/2026-678** **06/11/2026**

Date de mise en application : Immédiate
Diffusion : Tout public

Cette instruction n'abroge aucune instruction.
Cette instruction ne modifie aucune instruction.
Nombre d'annexes : 3

Objet : Principes généraux d'organisation de la gestion de crise au sein de l'administration centrale du ministère chargé de l'agriculture.

Destinataires d'exécution
Cabinet et bureau du cabinet Secrétariat général Directions d'administration centrale (DGPE, DGAL, DGER) Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER)

Destinataires d'information
Directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et la forêt (DRAAF) Directions de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DAAF) Etablissements publics sous tutelle du Ministère de l'agriculture et de l'alimentation

Résumé : Cette instruction ministérielle décrit la gouvernance et les règles générales de gestion de crise en vigueur au sein du ministère chargé de l'agriculture. La présente note fixe les principes généraux de l'organisation de gestion de crise au sein de l'administration centrale du ministère et son articulation avec l'organisation gouvernementale de gestion de crise (inclus la Cellule interministérielle de crise - CIC).

Textes de référence :

- Code de la défense (R1143-2 et suivants).
- Revue nationale stratégique actualisée, juillet 2025.
- Stratégie nationale de résilience, avril 2022 (dernière révision en juin 2025).
- Circulaire de la Première ministre du 26 septembre 2023 relative à l'organisation gouvernementale de gestion de crise.
- Référentiel opérationnel de la cellule interministérielle de crise (CIC) du 25 août 2023.
- Référentiel interministériel relatif à l'anticipation opérationnelle (RIRAO) du 7 février 2023.
- Directive générale interministérielle n°320/SGDSN/PSE/PSN du 23 janvier 2023 relative à la planification de défense et de sécurité nationale.
- Décret n°2008-636 du 30 juin 2008 fixant l'organisation de l'administration centrale du ministère chargé de l'agriculture, de l'alimentation, de l'agroalimentaire et de la forêt

Avant-propos :

Les politiques publiques confiées au ministère en charge de l'agriculture s'exercent dans un contexte d'interdépendances croissantes, générateur de crises plus transverses, multisectorielles et protéiformes. Aux catastrophes d'origine naturelle ou technologique et aux crises sociales et politiques viennent s'ajouter de nouvelles formes de risque ou de menace, tels que le changement climatique qui engendre des phénomènes météorologiques de plus en plus extrêmes ainsi que les risques systémiques (crises financières ou économiques, pandémies, cyberattaques, etc.) renforcées par l'augmentation des actions d'ingérence étrangère et de désinformation.

Dans ce contexte, l'Etat doit prévoir les conditions permettant de garantir la permanence des intérêts fondamentaux de la Nation, tels que définis à l'article 411.1 du code pénal, à savoir son indépendance, l'intégrité de son territoire, sa sécurité, la forme républicaine de ses institutions, les moyens de sa défense et de sa diplomatie, la sauvegarde de sa population en France et à l'étranger, l'équilibre de son milieu naturel et de son environnement et les éléments essentiels de son potentiel scientifique et économique, notamment agricole, et de son patrimoine culturel.

Le ministère chargé de l'agriculture, par son rôle central dans l'alimentation, la santé animale et végétale, la performance économique et environnementale des entreprises agricoles, agro-alimentaires et forestières et l'enseignement agricole et la recherche, y concourt. A ce titre, il doit disposer d'une organisation lui permettant d'une part d'assurer ses missions en période de crise et d'autre part, de répondre efficacement à des situations d'urgence, qu'elles soient internes ou externes, et aux impacts directs ou indirects qu'elles génèrent.

A ce titre, sous l'autorité du Haut fonctionnaire de défense et de sécurité qui veille à la préparation et à la mise en place des moyens destinés à permettre au ministre, pour ce qui lui revient, d'assurer la conduite opérationnelle de l'action gouvernementale en situation de crise , les directions d'administration centrale et les services du secrétariat général doivent contribuer à une organisation commune de gestion de crise nationale et mettre en œuvre des méthodes partagées.

La présente note fixe les principes généraux de la structuration de l'organisation de gestion de crise au sein de l'administration centrale du ministère chargé de l'agriculture.

Dans la présente instruction, une crise est un « *événement ou situation anormal ou extraordinaire qui menace un organisme ou une communauté et exige une réponse stratégique, adaptative et en temps utile, afin de préserver sa viabilité et son intégrité* » (norme NF EN ISO 22361-2022 Sécurité et résilience – Gestion de crise – Lignes directrices).

Cette organisation se veut agile, souple et compatible à la fois avec l'organisation gouvernementale de gestion de crise – en particulier sous l'égide de la Cellule interministérielle de crise (CIC) – et les spécificités d'organisation et de fonctionnement du ministère. Elle doit permettre d'assurer le pilotage stratégique et politique de la crise ainsi que le pilotage opérationnel dans le champ d'attribution du ministère. La présente instruction ne traite pas de l'organisation territoriale mise en place lors d'une crise localisée géographiquement.

Deux dimensions doivent être distinguées dans cette organisation de gestion de crise : d'une part une dimension interministérielle avec la participation du ministère – lorsqu'il y est appelé – à l'armement du dispositif de coordination interministériel (notamment la CIC) et d'autre part, une dimension ministérielle avec la mise en place d'une organisation dédiée de gestion de crise au sein même du ministère. Cette dernière fait l'objet en tant que de besoin d'une déclinaison opérationnelle, par les directions d'administration centrale et les services du secrétariat général, au travers de fiches et modèles régulièrement mis à jour.

Table des matières :

- Chapitre 1 : La participation du ministère chargé de l'agriculture à l'armement de la cellule interministérielle de crise
- Chapitre 2 : L'organisation de gestion de crise au sein de l'administration centrale du ministère chargé de l'agriculture
- Annexes :
    - Schéma 1 « Articulation entre la cellule interministérielle de crise et l'organisation de gestion de crise au sein de l'administration centrale du ministère chargé de l'agriculture »
    - Schéma 2 « Organisation de gestion de crise au sein de l'administration centrale du ministère chargé de l'agriculture »
    - Schéma 3 « Grille de qualification des signalements et/ou des alertes dans l'organisation de gestion de crise au sein de l'administration centrale du ministère chargé de l'agriculture »

1. LA PARTICIPATION DU MINISTERE CHARGÉ DE L'AGRICULTURE A L'ARMEMENT DE LA CELLULE INTERMINISTERIELLE DE CRISE (CIC)

1.1. Chaque ministère doit participer à la gestion interministérielle de crise.

Le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) établit un **annuaire d'alerte gouvernementale (AAG)**, qui constitue un référentiel stratégique recensant les personnes ayant vocation à participer à la gestion interministérielle de crise pour l'ensemble des ministères. Il est mis à jour tous les mois par les services des Hauts fonctionnaires de défense et de sécurité (SHFDS).

➔ Ministère chargé de l'agriculture : figurent dans l'AAG les coordonnées (courriel, téléphone portable et, le cas échéant, téléphone sécurisé OSIRIS) du directeur de cabinet, de son adjoint, du secrétaire général et de son adjoint, du HFDS, de ses adjoints et de l'ensemble des agents du SHFDS, ainsi que des directeurs d'administration centrale (DGPE, DGAL, DGER).

1.2. L'activation de la CIC et la convocation à ses réunions sont notifiées par mail, téléphone et sms aux ministères.

Le délai de prévenance de l'activation de la CIC peut être court et survenir en dehors des heures ouvrables. A date, le ministère de l'intérieur (DGSCGC[2]), responsable du support logistique de la CIC, adresse la convocation à l'ensemble des personnes figurant dans l'annuaire d'alerte gouvernementale (AAG).

➔ Ministère chargé de l'agriculture : les agents dont les coordonnées figurent dans l'AAG sont triplement informés de l'activation de la CIC : appel téléphonique, SMS et mail de convocation.

1.3. L'accès à la CIC est autorisé aux seules personnes disposant d'une habilitation au secret de la défense nationale.

Chaque ministère identifie les fonctions ou missions dont l'exercice nécessite l'accès à des informations classifiées et donc le besoin d'une habilitation de niveau « Secret » ou « très secret ».

➔ Ministère chargé de l'agriculture : le catalogue des emplois de chaque structure (cabinet[3], SG, DGPE, DGAL, DGER, CGAAER) est co-signé par le responsable de la structure et le HFDS. Il est mis à jour annuellement et à chaque changement de direction.

1.4. La CIC sollicite les ministères pour armer tout ou partie de ses différentes cellules

La CIC est composée de 4 fonctions (décision, situation, communication et anticipation). La présence d'agents du ministère habilités et formés à la gestion de crise peut être requise dans l'une ou plusieurs de ces fonctions.

---

[2] Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises.

[3] Y compris le bureau du cabinet.

Les 4 fonctions de la CIC sont les suivantes :

- **La fonction décision** définit les orientations stratégiques de gestion de crise ;
- **La fonction situation** recueille l'ensemble des données provenant des centres opérationnels ministériels, met en commun l'ensemble des éléments nécessaires à l'appréciation de la situation de crise et élabore le point de situation national interministériel ;
- **La fonction anticipation** analyse et identifie les premières orientations, étudie les scénarios prospectifs, étudie des situations envisageables et propose un plan d'action ;
- **La fonction communication** veille les médias et les réseaux sociaux, assure le suivi de l'opinion publique, pilote et coordonne les opérations de communication et élabore la stratégie de communication.

Les locaux de la CIC sont situés au ministère de l'intérieur.

➔ Ministère chargé de l'agriculture : A réception d'une convocation, le cabinet et le HFDS vérifient si le ministère est convoqué et définissent le niveau de représentation approprié :
  - Cellule décision (=> Cabinet)
  - Cellule communication (= > SG/DICOM)
  - Cellule situation (=> SG/SHFDS en première intention, à déterminer en fonction de la crise, voir § 1.5)
  - Cellule anticipation (=> SG/SHFDS, en première intention, à déterminer en fonction de la crise, voir § 1.5)

Il est d'usage que la CIC décision adresse aux participants un relevé de décision ; en complément et sans attendre le représentant ministériel adresse le plus rapidement possible au cabinet et au directeur de crise les éléments intéressant directement le ministère ainsi que les décisions prises en CIC demandant une action rapide du ministère.

1.5. Le niveau d'armement sollicité par la CIC auprès des ministères évolue en fonction de la crise et de sa cinétique plus ou moins longue (de quelques jours à plusieurs semaines)

Dès l'activation d'une CIC et lorsque le ministère est convoqué, le cabinet est présent en cellule décision.

Le service du HFDS arme en première intention et par défaut les cellules situation et anticipation.

La DICOM arme la cellule communication.

La composition et le fonctionnement des différentes cellules de la CIC, la fréquence des réunions en CIC sont adaptés en fonction des besoins et de la cinétique de la crise. Le ministère doit être en mesure d'adapter son organisation en conséquence.

- Le service du HFDS prépare un planning d'armement de la CIC en concertation avec les directions et services de l'administration centrale.
- Au regard de ses effectifs limités, le service du HFDS ne peut à lui seul assurer la représentation du ministère dans toutes les cellules de la CIC activées. C'est le cas lorsque la CIC est activée 7J/24H ou pour des crises à cinétique longue ou bien encore lorsque le ministère doit participer à l'armement de plusieurs cellules se réunissant de façon concomitante.

➔ Ministère chargé de l'agriculture :

- Pour participer à l'armement de la CIC, le ministère dispose de plusieurs viviers de personnels formés et habilités auprès desquels un appel à volontariat peut être effectué :
  - Les diplômés du programme de professionnalisation des acteurs de la gestion de crise (PAGC) organisé par le SGDSN[4] ;
  - Les personnels ayant acquis une expérience de l'armement du dispositif interministériel dans le cadre de crises passées (ex : Cyclone Chido) ou à l'occasion des JOP organisés à Paris en 2024 pour assurer la fonction d'officier de liaison[5] au sein du CNCS[6].
- Le SHFDS tient à jour annuellement une liste des agents pouvant représenter le ministère en CIC.

1.6. Des équipements (téléphone, messagerie, visioconférence) permettant des communications sécurisées (classification Secret) doivent être déployées dans chaque ministère.

L'ANSSI, en lien avec le service HFDS de chaque ministère (en particulier le Fonctionnaire de sécurité des systèmes d'information - le FSSI), assure le déploiement et le maintien en condition opérationnelle de ces équipements (messagerie ISIS, téléphone OSIRIS et visioconférence HORUS).

➔ Ministère chargé de l'agriculture : le service du HFDS est totalement équipé (téléphone, messagerie et visioconférence sécurisés) ainsi que le ministre et la direction du cabinet (téléphone), le service du numérique (téléphone et messagerie sur ses sites de Paris et Toulouse-Auzeville, hébergeant respectivement le CSIRT-A[7] et le datacenter) et la DGAL (téléphone, messagerie).

1.7. En miroir de la CIC, chaque ministère définit sa propre organisation pour gérer les situations de crise en lien avec la CIC (Task-force, centre ministériel de crise, etc.). (Cf. Chapitre 2)

Chaque ministère doit prévoir une organisation de gestion de crise en fonction de ses spécificités d'organisation et de fonctionnement. Cette organisation doit permettre d'assurer le pilotage stratégique et politique de la crise ainsi que le pilotage opérationnel dans le champ d'attribution du ministère.

➔ Ministère chargé de l'agriculture : le service du HFDS assure l'interface entre la CIC et l'organisation mise en place au sein du ministère chargé de l'agriculture. Cette organisation est définie dans le chapitre 2 de la présente note.

---

[4] 72 agents, occupant ou ayant occupé un poste en administration centrale, formés au 1er janvier 2026 (dont certains ont pu quitter le ministère chargé de l'agriculture depuis leur formation).

[5] 14 agents formés au printemps 2024 (dont certains ont pu quitter le ministère depuis leur formation).

[6] Centre national de commandement stratégique mis en place au sein du ministère de l'Intérieur pour les jeux olympiques de 2024.

[7] CSIRT (Computer Security Incident Response Team) – CSIRT-A, au sein du service du numérique du secrétariat général, centre de réponse aux incidents cyber du ministère chargé de l'agriculture.

2. L'ORGANISATION DE GESTION DE CRISE AU SEIN DE L'ADMINISTRATION CENTRALE DU MINISTERE CHARGÉ DE L'AGRICULTURE [Une présentation schématique de ces principes d'organisation et de fonctionnement est proposée en annexes 1 et 2]

Quelle que soit l'organisation de gestion de crise, la réponse peut se séquencer en quatre grandes étapes[8] :

- **La mobilisation** qui permet une réponse réflexe pendant la mobilisation d'éventuelles capacités supplémentaires ;
- **La stabilisation** qui voit l'ordonnancement des capacités engagées pour contenir les effets de la crise, organise l'identification des besoins ;
- **La normalisation** qui voit réussir l'action coordonnée des capacités mobilisées au juste besoin, pour atteindre une forme de routine ;
- **Le rétablissement** d'un fonctionnement socialement acceptable qui, par une adaptation continue, voit la démobilisation progressive des capacités complémentaires engagées pour tendre vers un nouvel équilibre.

L'objectif de toute organisation ministérielle de gestion de crise est d'assurer le pilotage stratégique et politique de la crise ainsi que le pilotage opérationnel dans le champ d'attribution du ministère. Au sein du ministère chargé de l'agriculture, chaque crise fait l'objet pour sa gestion d'une organisation ad hoc et temporaire pilotée par le cabinet du ministre et/ou le service concerné (secrétaire général ou directeur d'administration centrale) selon la nature et l'ampleur de la crise. Ce fonctionnement souple et agile se structure néanmoins autour des grands axes fondamentaux ci-dessous[9].

Quelle que soit la crise, **la stratégie de réponse générale** doit être définie par la cellule de crise, en s'intéressant plus particulièrement à :

- L'objectif à atteindre en sortie de crise ;
- Les impératifs politiques, les priorités et les contraintes majeures ;
- La stratégie de relations européennes et internationales ;
- La coordination de la communication ministérielle et, le cas échéant, interministérielle.

2.1. La mise en place d'un dispositif de remontée des signalements et/ou alertes[10] vers le cabinet du ministre

Le ministère est doté de plusieurs dispositifs. La remontée des informations est structurée principalement autour des trois chaines de remontée d'informations suivantes :

- les chaines métiers du ministère par exemple (DGAL/MUS, SG/SNUM, SG/SRH...) ;
- la chaine des DRAAF ;
- la chaine du service du HFDS.

Ces dispositifs n'excluent pas d'autres remontées d'informations notamment en provenance des préfectures en direct ou d'autres cabinets ministériels.

---

[8] Directive générale interministérielle n° 320/SGDSN/PSE/PSN du 23 janvier 2023 relative à la planification de défense et de sécurité nationale

[9] Cf. Les schémas des Annexes 1 « Articulation entre la cellule interministérielle de crise et l'organisation de gestion de crise au sein de l'administration centrale du ministère chargé de l'agriculture » et 2 « Organisation de gestion de crise au sein de l'administration centrale du ministère chargé de l'agriculture ».

[10] Ou plus globalement tout incident tel que défini dans la norme NF EN ISO 22361-2022 Sécurité et résilience – Gestion de crise – Lignes directrices, à savoir « *événement ou situation qui peut être, ou conduire à, une perturbation, une perte, une situation d'urgence ou une crise* ».

2.2. La mise en place d'un dispositif d'astreinte pour assurer la continuité de l'action gouvernementale

Parmi les différents dispositifs d'astreinte mis en place au sein du ministère (astreinte métier, d'exploitation, de sécurité)[11], un dispositif d'astreinte permet d'assurer une continuité des fonctions de direction et de coordination.

Cette astreinte concerne le cabinet du ministre et le bureau du cabinet, les DAC, le SG/HFDS, l'ANSES. Un planning des personnels d'astreinte avec leurs coordonnées téléphoniques est établi chaque semaine par le bureau du cabinet. Cette astreinte fonctionne 7j/7 et 24h/24, du vendredi 12h au vendredi 12h suivant. Elle est indépendante de l'activation de la CIC.

2.3. La mise en place d'un dispositif d'évaluation et de qualification des signalements et/ou des alertes

Si chaque chaine métier dispose de son propre dispositif d'évaluation des signalements et/ou alertes, il est néanmoins possible de structurer une approche transversale de cette évaluation autour de deux grands axes : le type d'impact et le niveau de gravité. Ainsi, peuvent être distingués :

- Quatre périmètres d'impacts : la sécurité des personnes et des biens, les activités du ministère, l'image et la réputation du ministère, la responsabilité juridique et financière du ministère ;
- Quatre niveaux de gravité des impacts : évènement mineur, évènement majeur, crise, crise majeure.

A réception d'un signalement et/ou d'une alerte[12], une première analyse de la situation (de niveau technique) est effectuée en regard de critères généraux modélisés dans la grille d'analyse présentée en annexe 3. En fonction du type de signalement et des circonstances de mobilisation du ministère, cette première analyse peut être effectuée par des entités différentes (dénommées « Primo-signalant » dans le schéma présenté en annexe 2) : signalement de nature sanitaire (par la DGAL), signalement relatif à un événement météorologique impactant les agriculteurs (par la DGPE), signalement relatif à un accident survenu dans l'enceinte d'un établissement d'enseignement technique agricole (par la DGER), signalement d'origine cyber (par le SG/SNum), signalement relatif à un événement majeur de dimension interministérielle (par le SG/SHFDS), etc.

En fonction des résultats de cette analyse, les autorités sont informées selon la chaine hiérarchique du service rendu premier destinataire et évaluateur du signalement :

- Ainsi, au regard des enseignements tirés des crises sanitaires passées, la DGAL a défini le cadre général de l'organisation de la gestion de crise au sein de sa structure[13].
- S'agissant des événements majeurs de dimension interministérielle, le SHFDS informe sans délai le HFDS et lui propose, le cas échéant, la mise en place d'une organisation de gestion de crise adaptée.

---

[11] Cf. Note de service SG/SHR/SDCAR/2024-436 du 18 juillet 2024 en application du Décret n° 2024-5 du 3 janvier 2024 modifiant le décret n° 2002-756 du 2 mai 2002 instituant une indemnité d'astreinte au ministère de l'agriculture et de la pêche. Cf. également le règlement intérieur sur l'aménagement local du temps de travail et sur l'organisation (RIALTO) et ses annexes directionnelles.

[12] Ou plus globalement tout incident tel que défini dans la norme NF EN ISO 22361-2022 Sécurité et résilience – Gestion de crise – Lignes directrices, à savoir « *événement ou situation qui peut être, ou conduire à, une perturbation, une perte, une situation d'urgence ou une crise* ».

[13] Procédure locale datée d'avril 2024 (version 1).

Sous l'autorité du HFDS, les actions suivantes peuvent être engagées :

- Alerter le cabinet et, si besoin, l'ensemble des directions de l'administration centrale (DAC), des services du secrétariat général (SG) et le Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) ou celles de ces structures qui seraient concernées ;
- Consolider l'analyse de risque de la situation et de ses impacts avérés ou potentiels pour le ministère avec les contributions des services et informer le cabinet.
- Proposer, si besoin, au cabinet de déclencher une ou plusieurs mesures du plan de continuité d'activité d'administration centrale (PCA-AC).
- Proposer, si besoin et sur la base de la contribution du SHFDS, au cabinet une organisation de gestion crise en fonction de la nature de la crise[14]. Cette organisation repose notamment sur la désignation d'un directeur de crise.

2.4. L'activation d'une cellule de crise opérationnelle et d'une direction de crise

Trois grandes catégories de crise peuvent être distinguées, bien que la frontière entre chacune d'elle puisse être parfois ténue :

- **Les crises sectorielles** se caractérisent par des impacts directs et circonscrits dans le champ d'attribution du ministère responsable de la réponse à apporter (inondation, épizootie, ...).

  Illustrations : IAHP 2017, DNC 2025

- **Les crises externes** se caractérisent par une situation hors champ de compétence du ministère mais ayant des impacts directs ou indirects sur le fonctionnement de ce dernier notamment en termes de continuité d'activité (coupure d'électricité, perte du réseau informatique, grève des transports, ...).

  Illustrations : tensions énergétiques hiver 2022-2023 ; pénurie d'eau à Mayotte 2023 ; conflit au Moyen-Orient 2026.

  Pour ces deux catégories de crise, l'ampleur des impacts est susceptible de les faire basculer en crise majeure (exemple : épizootie qui dépasserait les capacités de gestion du ministère et impliquerait fortement la participation d'autres ministères dans sa gestion).

- **Les crises majeures** se caractérisent par la gravité et l'ampleur des impacts générés ainsi que par la mobilisation de l'interministérialité qu'implique sa gestion.

  Illustrations : Gilets jaunes 2018-2019, Pandémie Covid 2020, Cyclone Chido 2024, Canicule 2026, Feux de forêt 2026).

Au sein du ministère, chaque crise fait l'objet pour sa gestion d'une organisation ad hoc et temporaire. L'activation d'une cellule de crise ministérielle est décidée par le Cabinet, dès la survenance d'une crise ou de son développement mais également en anticipation au regard des informations recueillies ou des perturbations pressenties.

La clé est une action rapide : il vaut mieux activer la cellule de crise trop tôt plutôt que trop tard car attendre que la crise s'installe constitue toujours une perte de temps dans les décisions à prendre.

[14] Cf. Annexe 3 « Grille de qualification des signalements et/ou des alertes dans l'organisation de gestion de crise au sein de l'administration centrale du ministère chargé de l'agriculture ».

2.4.1. La direction de crise

Le directeur de cabinet décide de l'organisation de gestion de crise la plus adaptée à mettre en place au regard de la nature de la crise (cf. point 2.3). **La direction de la crise** est assurée par le cabinet (un membre du cabinet est désigné à cette fin) ou une personne désignée à cet effet par le cabinet. Le directeur de crise peut être, selon la nature de la crise, rattaché à un directeur métier ou au secrétariat général. Un membre de CGAAER peut également être missionné par la direction de cabinet pour assurer cette fonction.

La personne qui se voit confier la direction de la crise pilote l'ensemble des opérations de gestion de crise et rend compte au cabinet. Elle est responsable de la coordination stratégique des actions et de la prise de décision afin de minimiser les impacts de la crise sur les activités du ministère.

S'agissant des crises qui mobiliseraient une seule direction, la désignation du directeur de crise relève du directeur général (i.e. la directrice générale de l'alimentation pour les crises sanitaires).

2.4.1.1. Les configurations possibles de la cellule de crise

La cellule de crise du ministère est un outil organisationnel où sont mis en œuvre les processus de coordination des acteurs mobilisés pour la gestion d'une crise au profit du directeur de la crise. Pour répondre à la crise, elle peut prendre les trois principales configurations suivantes (cf. annexe 1) :

- Une cellule de crise métier pilotée par le service compétent désigné par le cabinet. Ce format est le plus souvent adapté aux crises sectorielles (exemples : crise sanitaire/DGAL, inondation/DGPE...)[15].
- Une *Task force* transversale pilotée par le cabinet ou le service désigné par lui et réunissant plusieurs compétences en transversal. Ce format est le plus souvent adapté aux crises externes (exemples : une coupure d'électricité, une perte du réseau informatique, une grève des transports, conflit au Moyen-Orient 2026).
- Le centre ministériel de crise (CMC) piloté par le cabinet du ministre (ou le directeur de crise délégué) et mobilisant l'ensemble des services et directions du ministère. Ce format est le plus souvent adapté aux crises majeures avec une activation concomitante d'une CIC (ex : Chido 2025), mais il peut l'être également pour les deux autres types de crise (sectorielles ou externes) lorsque l'ampleur de leurs impacts le justifient.

Quelle que soit la configuration retenue :

- Le cabinet peut conserver à son niveau, partiellement ou intégralement, la conduite opérationnelle de la crise ou confier la direction de la crise à un service 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.

[15] Cf. la procédure nationale relative à la gestion de crise sanitaire de la DGAL. Cette procédure nationale couvre les domaines des crises sanitaires en santé animale, en santé végétale et en sécurité sanitaire des aliments. Elle s'applique à l'administration centrale (DGAL) et les services déconcentrés du ministère (D(R)AAF et DD(PP)PP). Cette procédure couvre la préparation à la crise, la gestion de la crise et la sortie de la crise. Elle est disponible sur l'intranet DGAL du management par la qualité.
https://dgal.qualite.agriculture.rie.gouv.fr/procedures-nationales-r465.html

- Le directeur de crise définit l'organisation et le fonctionnement ad-hoc pour piloter la gestion de la crise, inclus la fonction coordination (synthèse des remontées d'informations, analyse de globale de la situation, suivi des décisions) et la fonction « secrétariat » (élaboration des comptes rendu des réunions, etc.). Il peut assurer lui-même pilotage de la cellule de crise ou le déléguer.

Dans l'hypothèse d'une activation concomitante d'une CIC, le service du HFDS assure l'interface avec cette dernière (Cf. Point 1).

2.4.1.2. Les missions de la cellule de crise

Quelle que soit la configuration de la cellule de crise retenue, et sans préjudice des spécificités d'organisation des chaines métier, **l'organisation de la cellule de crise du ministère**, conçue en miroir de celle de la CIC, doit assurer les quatre fonctions socles suivantes :

- Décision : définit les orientations stratégiques et les actions à mettre en œuvre pour faire face à la crise, mobilise les acteurs compétents et assure l'exécution des décisions prises ;
- Situation : assure la mise en commun de l'ensemble des informations nécessaires à l'analyse de la situation et de ses impacts avérés ou potentiels pour le ministère ;
- Anticipation : identifie les évolutions et aggravations possibles de la crise, anticipe les conséquences à moyen et/ou long terme et propose des options de stratégie de réponse ;
- Communication : recueille et analyse la veille des remontées de l'opinion, éclaire et accompagne la fonction décision, propose une stratégie de communication interne et externe pour le ministère et produit les éléments de communication nécessaires.

La mise en œuvre de l'organisation de gestion de crise, quelle que soit la configuration de la cellule de crise, s'appuie sur un certain nombre d'outils qui facilitent la communication interne à la cellule ou avec ses partenaires externes ainsi que la traçabilité des décisions et des actions. A ce titre, les procédures qui déclinent de façon opérationnelle la présente note de service, définissent des modèles communs :

- **La main courante doit systématiquement être tenue** : elle permet de documenter de manière chronologique, l'ensemble des événements, décisions et actions prises lors du déroulement de la crise. Les délais attendus pour l'exécution des actions, de même que les services qui en sont chargés y sont mentionnés.
- **Les points de situation doivent être formalisés** : produit à intervalle régulier, il offre une vue d'ensemble synthétique de l'évolution de la crise, en précisant la situation actuelle, les impacts observés et potentiels, les moyens mobilisés ainsi que les scénarii possibles d'évolution.
- **Des relevés de décision doivent être effectués** : avec pour objectif de faciliter l'exécution rapide et coordonnées des actions nécessaires à la gestion de la crise, il est rédigé après chaque réunion décisionnelle. Ce document présente les décisions prises en termes d'objectifs et d'actions, les délais fixés pour leur mise en œuvre, ainsi que les services chargés de leur application.

Des modèles pour ces trois éléments pourront être établis dans les procédures déclinant de façon opérationnelle la présente instruction.

S'agissant de la communication, elle doit être réactive, transparente, accessible à tous, régulière et répondre aux préoccupations des parties prenantes. Ainsi la communication de crise revêt plusieurs enjeux :

- Informer les parties prenantes internes et externes concernées ;
- Protéger l'image et la réputation du ministère ;
- Coordonner les fils de communication pour maitriser le discours global dans le temps, en fonction de l'évolution de la situation.

La stratégie de communication est définie en s'intéressant notamment à des questions très concrètes telles que :

- Sur quoi devons-nous communiquer en priorité ?
- Qui sont les personnes à informer et dans quel ordre ?
- Quel niveau de détails apporter et à quelle cadence ?
- Quelles sont les parties prenantes de cette crise à intégrer dans la stratégie de communication ?
- Comment organiser la communication dans le temps ?
- Quelle stratégie de réponse face aux actions de désinformation ou de manipulation de l'information ?
- Quel est l'impact sur la réputation du ministère ?

En cas d'activation de la CIC, la communication du ministère doit être en cohérence avec la communication gouvernementale interministérielle (Cf. Point 1.5).

2.4.1.3. L'armement de la cellule de crise et sa montée en puissance

La cellule de crise du ministère est armée par des personnels formés et, si nécessaire, habilités au secret de la défense nationale.

Le directeur de crise définit la composition de la cellule de crise en concertation avec les responsables de structures (DAC et SG) et en fonction de leurs champs d'attribution et de leur implication dans la gestion de la crise. Leurs responsables désignent dans leur structure, s'ils n'y participent pas eux-mêmes, les agents chargés de les représenter au sein de la cellule de crise. Les services déconcentrés du ministère et les établissements publics sous tutelle peuvent être amenés à y participer.

L'armement de la cellule de crise est adapté en fonction de l'évolution de la crise et de sa cinétique plus ou moins longue (de quelques jours à plusieurs semaines). Les directions et services concernés, et le cas échéant les établissements publics sous tutelle, proposent un planning de rotation/relève de leurs agents en conséquence et effectuent si nécessaire un appel à volontaires (voir Point 1.5).

2.4.1.4. La formation à la gestion de crise de ses agents d'administration centrale

Pour la formation à la gestion de crise des agents d'administration centrale, le ministère chargé de l'agriculture s'appuie sur deux dispositifs :

1) Le dispositif interministériel piloté par le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale ayant pour objectif de proposer une filière professionnelle de gestion de crise.

   Il se compose d'un diplôme universitaire (le programme de professionnalisation des acteurs de la gestion de crise – PAGC) et d'une formation complémentaire à des fins d'approfondissement (sous la forme d'ateliers de mise en situation sur un plateau de crise).

Un MOOC (Massive Open Online Course) de sensibilisation sur les fondamentaux de la gestion interministérielle des crises complète le dispositif.

2) L'offre de formation interne au ministère.

Elle rassemble différents types de formation notamment :

- Des formations spécifiques conçues par le service du HFDS en amont d'événements particuliers (tels que les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024) ou d'exercices interministériels (exercice HYDROS 25) ;
- Une offre de formation liée au plan managérial (notamment « le leader dans la crise » et « la communication de crise ») ;
- Des offres de formation sectorielles qui abordent les principes et l'organisation de gestion de crise (par exemple dans le cadre des plans d'intervention sanitaire en urgence contre les maladies des végétaux ou des animaux) ;
- Une offre de formation en cours de conception par le service HFDS en lien avec la Délégation à l'encadrement supérieur sur la gestion interministérielle de crise et les enjeux du ministère en cas de crise, qui complètera à termes l'offre interministérielle afin d'en faire bénéficier un maximum de cadres en administration centrale ou en service déconcentré.

2.5. La mobilisation de moyens logistiques et de communication au service de l'organisation de gestion de crise du ministère

Le ministère doit assurer aux agents armant la cellule de crise des locaux pour se réunir ainsi que des moyens de communication opérationnels. A cette fin, dès l'armement d'une cellule de crise, un support logistique doit être prévu afin d'assurer l'organisation matérielle et opérationnelle nécessaire au bon fonctionnement de la cellule. En fonction des besoins, il peut notamment s'occuper de l'approvisionnement, de la gestion des équipements et des ressources (locaux, moyens de communication, support informatique, alimentation, transport, hébergement, etc.) utiles au déroulement des opérations.

Le SHFDS peut accueillir au sein de ses locaux la cellule de crise ministérielle notamment si des communications sécurisées sont nécessaires

Au titre de la continuité d'activité, le ministère prévoit d'accueillir dans le site de repli des locaux permettant d'héberger une cellule de crise si elle devait être activée.

2.6. Le retour à la normale et l'organisation d'un retour d'expérience

La désactivation de la cellule de crise du ministère est décidée par le cabinet du ministre sur proposition du directeur de crise le cas échéant. Les directions et services concernés par la mise en œuvre des décisions prises par le directeur de crise continuent d'en assurer l'exécution et le suivi.

Dès la fermeture de la cellule de crise, le directeur de crise analyse à chaud la crise en associant les membres de la cellule (**RETEX à chaud**). Ce debriefing permet à l'ensemble des membres de la cellule de crise de s'exprimer sur ses ressentis et de faire un bilan à chaud de l'expérience. Un rapport est établi par le directeur de crise.

Un retour d'expérience, sous le pilotage du directeur de crise ou la personne qui sera désignée à cette fin, associant l'ensemble des directions et services ayant participé à la gestion de la crise, est organisé à froid, dans un délai de 2 mois maximum, avec le soutien du service du HFDS afin de tirer les enseignements de la crise tant sur le métier qu'en termes d'organisation et de fonctionnement (**RETEX à froid**). Ce retour d'expérience est organisé dans le but d'analyser la

gestion de l'évènement avec une prise de recul suffisante, permettant de dégager des points forts et les marges de progrès de l'organisation mise en place.

Un plan d'actions est défini à l'issue intégrant les points positifs sur lesquels capitaliser, les mesures correctives immédiates et les mesures nécessitant des réflexions ou travaux complémentaires.

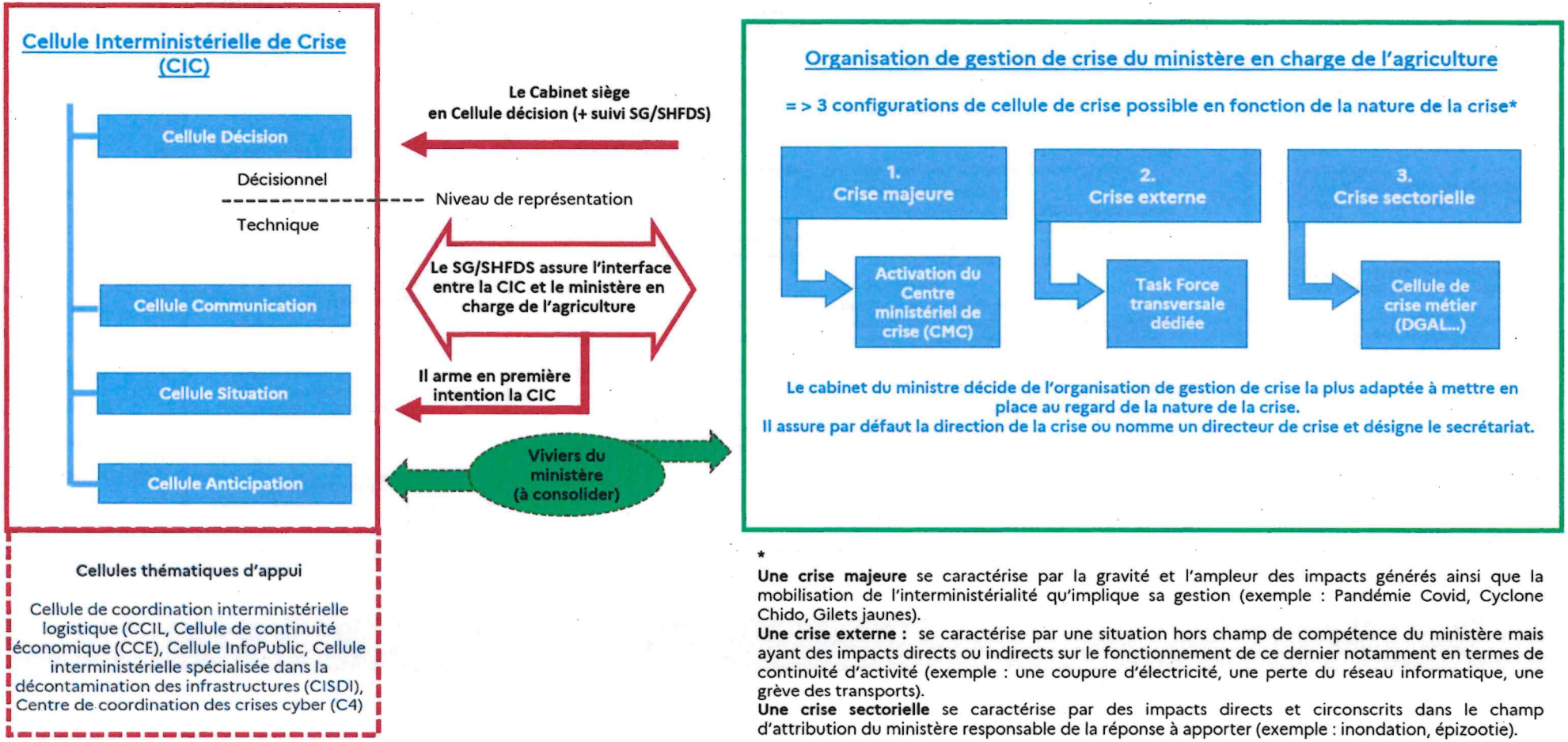
Les mesures issues des RETEX à chaud et à froid sont mises en œuvre dans les meilleurs délais.

Le SHFDS est systématiquement associé et destinataire des conclusions des RETEX dans un objectif de capitalisation transversale.

Cécile BIGOT-DEKEYZER
Secrétaire générale
Haute fonctionnaire
de défense et de sécurité

Annexe 1

ARTICULATION ENTRE LA CELLULE INTERMINISTÉRIELLE DE CRISE ET L'ORGANISATION DE GESTION DE CRISE AU SEIN DE L'ADMINISTRATION CENTRALE DU MINISTERE EN CHARGE DE L'AGRICULTURE



*

Une crise majeure se caractérise par la gravité et l'ampleur des impacts générés ainsi que la mobilisation de l'interministérialité qu'implique sa gestion (exemple : Pandémie Covid, Cyclone Chido, Gilets jaunes).

Une crise externe : se caractérise par une situation hors champ de compétence du ministère mais ayant des impacts directs ou indirects sur le fonctionnement de ce dernier notamment en termes de continuité d'activité (exemple : une coupure d'électricité, une perte du réseau informatique, une grève des transports).

Une crise sectorielle se caractérise par des impacts directs et circonscrits dans le champ d'attribution du ministère responsable de la réponse à apporter (exemple : inondation, épizootie).

Annexe 2

ORGANISATION DE GESTION DE CRISE AU SEIN DE L'ADMINISTRATION CENTRALE DU MINISTERE EN CHARGE DE L'AGRICULTURE

Evènement / Crise

Cinétique de la crise : Mobilisation/Armement → Gestion de crise → Retour à la normale / Retex

SIGNALEMENTS

Chaines Métier

Chaine DRAAF

Chaine HFDS

1 – Chaine de remontée de l'information et déclenchement de l'alerte

1. **Le « Primo signalant » :**
   - effectue une analyse de 1er niveau technique en lien avec les services compétents et informe sa hiérarchie selon les procédures propre à sa structure
   - peut, dès ce stade, proposer la mise en place d'une organisation de gestion de crise adaptée.
2. **Le « Primo signalant » alerte le cabinet et si besoin l'ensemble des DAC, services du SG et le CGAAER.**
3. **L'analyse des risques est consolidée si nécessaire en transversale et transmise au Cabinet.**
4. **Une organisation de gestion de crise est proposée si besoin au Cabinet en fonction de la nature de la crise* :**
   - Crise majeure => CMC ;
   - Crise externe = > *Task Force* transversale ;
   - Crise sectorielle = > Cellule de crise métier.
5. **L'activation d'une cellule de crise est décidée par le Cabinet ainsi que son organisation**

2 – Gestion de la crise – Administration centrale
(Quel que soit le format de la cellule de crise : CMC, Task force transversale, Cellule métier)

Organisation d'une cellule de crise

1. **La direction de crise est assurée par le directeur de cabinet, un membre du cabinet ou tout autre personne désignée.**
2. **Planification de l'armement de la cellule de crise du ministère voire de la CIC (Relève/renfort => appel à volontaire).**
3. **Dans l'hypothèse de l'activation concomitante d'une CIC :**
   - Participation du Cabinet aux réunion décision de la CIC +
   - Interface assurée par le SHFDS entre la CIC et le ministère (et la DICOM si besoin).
4. **La cellule de crise du ministère peut être accueillie au sein du SHFDS notamment si des moyens de communication sécurisés sont nécessaires.**

Missions de la cellule de crise MASA

La cellule de crise s'appuie sur trois outils (main courante, point de situation et relevé de décision), pour assurer les fonctions suivantes :

1. **SITUATION**
   = > Analyse transversale des impacts sur le ministère (agents, sites) et plus largement dans le champ d'attribution du ministère;
   = > Centralisation et partage de l'information.
2. **COMMUNICATION**
   => Veille des médias et réseaux sociaux;
   = > Organisation de la communication interne et externe du ministère.
3. **ANTICIPATION**
   = > Identification des éléments susceptibles d'aggraver la crise et élaboration de scenarii ;
   = > Anticipation des mesures à prendre pour faciliter le retour à la normale (continuité économique).
4. **DECISION**
   = > Définition de la stratégie et des actions à mettre en œuvre (PCA-AC, etc...), mobilisation des acteurs compétents et suivi de la mise en œuvre.

Boucle itérative

3 – Retour à la normale / RETEX

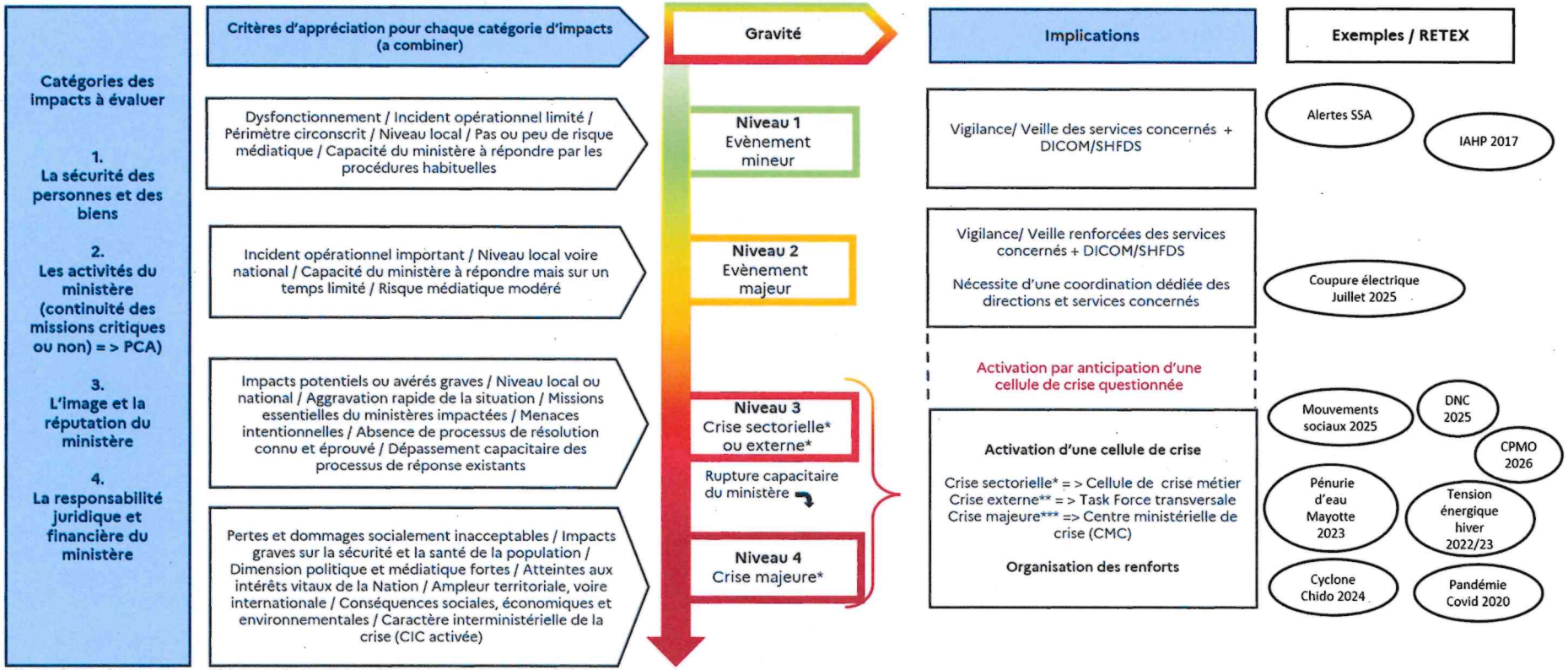
1. **Désactivation par le cabinet de la cellule de crise sur proposition du directeur de crise.**
2. **Continuité et suivi de la mise en œuvre des mesures par les directions et services compétents du ministère.**
3. **Organisation d'un RETEX sous le pilotage du directeur de crise.**

---

*
Une crise majeure se caractérise par la gravité et l'ampleur des impacts générés ainsi que la mobilisation de l'interministérialité qu'implique sa gestion (exemple : Pandémie Covid, Cyclone Chido, Gilets jaunes).
Une crise externe : se caractérise par une situation hors champ de compétence du ministère mais ayant des impacts directs ou indirects sur le fonctionnement de ce dernier notamment en termes de continuité d'activité (exemple : une coupure d'électricité, une perte du réseau informatique, une grève des transports).
Une crise sectorielle se caractérise par des impacts directs et circonscrits dans le champ d'attribution du ministère responsable de la réponse à apporter (exemple : inondation, épizootie).

Annexe 3

GRILLE DE QUALIFICATION DES SIGNALEMENTS ET/OU DES ALERTES DANS L'ORGANISATION DE GESTION DE CRISE AU SEIN DE L'ADMINISTRATION CENTRALE DU MINISTERE EN CHARGE DE L'AGRICULTURE



*** Une crise majeure** se caractérise par la gravité et l'ampleur des impacts générés ainsi que la mobilisation de l'interministérialité qu'implique sa gestion (ex : Pandémie Covid, Cyclone Chido, Gilets jaunes).

Une crise externe : se caractérise par une situation hors champ de compétence du ministère mais ayant des impacts directs ou indirects sur le fonctionnement de ce dernier notamment en termes de continuité d'activité (ex : une coupure d'électricité, une perte du réseau informatique, une grève des transports).

Une crise sectorielle se caractérise par des impacts directs et circonscrits dans le champ d'attribution du ministère responsable de la réponse à apporter (ex : inondation, épizootie).

➡ La clé, c'est l'anticipation, l'organisation et une **réaction rapide**. Attendre que la crise s'installe, c'est perdre un temps précieux. Mieux vaut activer trop tôt que trop tard !