



**MINISTÈRE
DE LA SANTÉ, DES FAMILLES,
DE L'AUTONOMIE
ET DES PERSONNES HANDICAPÉES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

La ministre de la Santé, des Familles, de l'Autonomie et des Personnes handicapées

Paris, le 17 décembre 2025

Nos Réf. : D25-026474

La ministre de la Santé, des Familles,
de l'Autonomie et des Personnes
handicapées

A

Monsieur le chef de l'inspection
générale des affaires sociales

Objet : Lettre de mission d'accompagnement à la création d'une direction d'administration centrale en charge de la recherche, de l'innovation et du numérique en santé.

À l'occasion des Assises hospitalo-universitaires, j'ai annoncé la création d'une direction d'administration centrale unique rassemblant les équipes en charge de la recherche, de l'innovation et du numérique en santé au sein du ministère.

Inscrite dans la mission gouvernementale « État efficace », cette réorganisation marque un tournant pour l'action publique en santé, dans un contexte où l'innovation, les technologies de santé, l'intelligence artificielle et la robotique transforment profondément les pratiques de soin et seront clés pour mettre en place un système de santé plus préventif et personnalisé, tout en garantissant sa soutenabilité par une meilleure efficacité globale et en se basant sur le socle du numérique en santé développé ces dernières années.

Au sein du ministère de la santé, une première étape de restructuration est effective depuis septembre 2025, puisque les sujets « recherche » de la DGS ont été transférés au sein du pôle recherche et innovation de la DGOS.

Pour aller plus loin, la demande est de regrouper au sein d'une seule et même direction d'administration centrale (DAC) du ministère de la santé le pilotage des politiques de recherche, d'innovation, et de numérique en santé. En pratique cela revient à fusionner les activités de recherche et innovation numérique de la DGOS (enrichies de la partie DGS), le programme article 51, la délégation du numérique en santé (DNS), l'activité relative à l'usage secondaire des données de santé de la DREES, et de transférer l'agence d'innovation en santé (AIS) (à l'exclusion des 4 ETP initialement présents au sein du pôle santé du SGPI, en charge du pilotage de France 2030) au sein de cette nouvelle DAC. *In fine*, l'AIS devrait être supprimée et transformée en pôle « santé » au sein du SGPI. La restructuration aboutira à des transferts et regroupements de personnels au sein de cette nouvelle DAC. Une attention particulière sera portée au dimensionnement des équipes administratives et transverses indispensables au fonctionnement de la nouvelle direction, la plupart des entités transférées en étant dépourvues.

Par l'alliance entre la recherche, l'innovation et le numérique en santé, cette direction concrétisera une ambition de transformation partagée avec l'ensemble de l'écosystème et en appui des autres directions du ministère pour faire progressivement évoluer notre système de santé et son financement vers un modèle basé sur l'impact en vie réelle grâce à la donnée. Cette direction permettra notamment de :

- contribuer activement à la stratégie nationale de recherche en santé en lien avec l'agence de programmes en santé de l'Inserm, le ministère en charge de la Recherche et les autres organismes nationaux de recherche, et ainsi focaliser les efforts de recherche sur des enjeux de santé publique prioritaires pour le système de santé ;
- piloter et améliorer l'efficacité et l'attractivité de la recherche clinique ;
- sécuriser et accélérer le passage à l'échelle des innovations dans les parcours de soin, en s'appuyant sur l'évaluation des innovations organisationnelles et l'outillage numérique nécessaire à leur déploiement ;
- accélérer l'arrivée des innovations auprès des patients, en lien avec le ministère en charge de l'Industrie et avec les bureaux chargés des produits de santé au sein des Directions générales de la Santé et de la Sécurité sociale, notamment grâce à de nouveaux modèles de financement, des procédures réglementaires accélérées pour certains essais cliniques, la fluidification de l'accès au marché des innovations ou encore au travers de l'évolution des doctrines d'essais cliniques pour les adapter à la médecine personnalisée ou à des nouveaux types de production ou services ;
- permettre le déploiement à grande échelle des innovations issues de la recherche et soutenues en amont par la puissance publique, notamment au travers de France 2030, au sein de notre système de santé, en lien avec le SGPI ;
- renforcer la capacité d'anticipation et de résilience du système de santé notamment face aux ruptures technologiques, en particulier dans l'intelligence artificielle, la robotique, les capteurs ou encore la biologie synthétique, et aux ruptures organisationnelles que ce soit dans l'usage de la donnée ou de la logistique intelligente ;
- mieux orienter les investissements publics, notamment grâce à cette capacité d'anticipation. En particulier concernant l'enseignement, il s'agira d'anticiper les besoins de formation et de compétences pour répondre aux enjeux liés à l'innovation, permettant aux soignants de ne plus quitter le système de santé faute d'évolution possible et de mieux croiser les profils pour tenir compte de l'évolution des métiers (ex : ingénieur/médecin) ;
- garantir un parcours fluide et sécurisé des données de santé pour la recherche, l'innovation, le soin et le pilotage des politiques publiques. Ce socle indispensable à la souveraineté de notre système de santé, constitue la base de la mise en œuvre de la transformation de notre système de santé vers un modèle préventif et prédictif, en particulier pour la conception de parcours relatifs aux maladies chroniques.

Dans le contexte actuel, je souhaite donc vous confier une mission d'accompagnement de cette transformation organisationnelle qui devra notamment examiner les points suivants :

1/ Les missions, la configuration et les modalités d'articulation de la future direction avec son écosystème

En s'appuyant sur l'analyse de l'organisation actuelle et des missions assumées par les entités qui seront regroupées, l'IGAS définira les missions pérennes de cette direction et proposera les premières priorités stratégiques de cette nouvelle DAC qui pourraient être mises en œuvre d'ici fin 2027, ce afin de rendre rapidement visible sa valeur ajoutée, son périmètre et sa capacité à fédérer et favoriser l'adhésion des différentes équipes. Elle proposera un projet détaillé d'organisation cible et de fonctionnement, qui pourra le cas échéant intégrer différents scénarii.

Elle étudiera l'impact de cette réorganisation sur la gouvernance des différents programmes portés par les entités concernées (notamment COMEX France 2030, Comité stratégique de l'innovation en santé, Conseil du numérique en santé, COPIL Recherche Innovation...) ainsi que sur la tutelle des opérateurs associés. Elle anticipera les évolutions organisationnelles ainsi que les modalités de coordination avec les autres directions d'administration centrale des ministères de la santé, de la recherche et de l'économie ou leurs opérateurs. Enfin, elle identifiera les acteurs et réseaux territoriaux impactés par la création de cette nouvelle direction et les modalités d'articulation.

2/ Les modalités de déploiement de la direction et la feuille de route du futur directeur

La mission structurera un schéma de déploiement réaliste de la future direction, incluant les phases de dialogue social et de conduite du changement, afin d'assurer une mise en place progressive et maîtrisée. Elle identifiera les conditions de réussite attachées à son déploiement, notamment au niveau juridique, RH, financier et informatique.

La mission proposera également une méthode pour organiser la phase de mise en œuvre, ainsi que des recommandations sur la communication interne et managériale nécessaire à la réussite de la création de cette nouvelle direction.

Pour mener à bien cette mission vous vous appuyerez sur les directions et entités concernées par cette réorganisation, en veillant à consulter les agents concernés par le rapprochement et leurs représentants, ainsi que les parties prenantes et interlocuteurs de la future direction.

Je souhaite disposer d'un rapport de préfiguration pour le 17 mars prochain. Ce livrable comprendra un organigramme prévisionnel, un plan de transformation et un projet de feuille de route de la future direction. Vous pourrez vous appuyer en tant que besoin sur l'expertise de mes services, notamment sur le pôle modernisation du secrétariat général des ministères ainsi que la DRH, la DFAS et la DNUM.

Stéphanie RIST

