

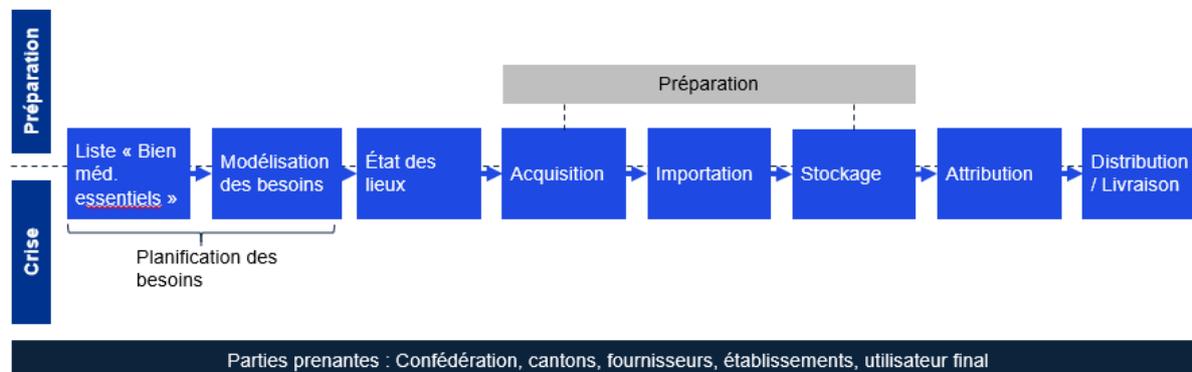
# Synthèse

La gestion de crise par l'administration fédérale pendant la 1<sup>re</sup> phase de la pandémie de COVID-19 a fait l'objet d'une évaluation par la Chancellerie fédérale. Dans son rapport du 11 décembre 2020, cette dernière a fait remarquer que la situation juridique actuelle et les directives, plans et concepts relatifs à la gestion de crise n'étaient pas suffisamment contraignants.

Sur la base de ces conclusions, l'OFSP a chargé (mandat ChF 3.4) l'entreprise KPMG d'identifier les principales défaillances aux échelons fédéral et cantonal concernant la sécurité de l'approvisionnement pendant la pandémie de COVID-19. Le but était de développer des approches à même d'**optimiser l'approvisionnement de la Suisse en biens médicaux en temps de crise**.

Dans un premier temps, 34 entretiens menés avec des parties prenantes (fournisseurs de prestations, cantons, services fédéraux et représentants de l'industrie) ont permis de dresser un état des lieux de l'approvisionnement de la Suisse en biens médicaux pendant la pandémie de COVID-19. Les conclusions, regroupées en leçons à tirer, ont servi à définir des orientations d'amélioration largement étayées, le tout étant consigné dans un rapport intermédiaire.

Dans un second temps, des ateliers thématiques, organisés avec des services sélectionnés, ont permis d'approfondir et de concrétiser certaines orientations (prioritaires). Il en a résulté **six approches**, qui correspondent chacune à une phase spécifique du processus d'approvisionnement (cf. illustration ci-dessous).



Toutes ces approches reposent sur la prémisse selon laquelle l'État ne devrait intervenir que si cela s'avère nécessaire. Autrement dit, l'État ne joue, dans la mesure du possible, qu'un rôle de coordination et n'assume un rôle opérationnel qu'en cas d'urgence (mot-clé : principe de subsidiarité de l'activité de l'État). Les six approches préconisées sont détaillées au chapitre 6 du présent rapport :

- Approche 1 – Planification des besoins
- Approche 2 – État des lieux
- Approche 3 – Acquisition
- Approche 4 – Répartition

- Approche 5 – Distribution et livraison
- Approche 6 – Préparation

En comparaison avec les processus de crise mis en place lors de la pandémie de COVID-19, et plus généralement dans l'éventualité d'une nouvelle crise sanitaire, ces approches présentent divers avantages, notamment :

- **Clarté des processus** : toutes les approches reposent sur des processus clairement définis afin d'éviter les redondances.
- **Implication des parties prenantes** : les approches préconisent une forte implication des parties prenantes. La responsabilité de chaque étape du processus est confiée à un service dont les compétences sont clairement définies.
- **Agilité** : les approches permettent de réagir en fonction de la situation et des pathologies ; les délais d'exécution des processus peuvent varier selon l'ampleur de la crise.

Une **prochaine étape** consistera à poursuivre le développement de toutes les approches décrites dans le présent rapport. Il s'agira notamment de clarifier les questions en suspens mentionnées dans les approches, de nommer les services centraux et de définir la composition des organes (spécialisés). Le délai dans lequel ces travaux pourront se poursuivre dépendra d'autres projets parallèles, internes ou externes à l'OFSP, qui visent eux aussi à élaborer des plans pour améliorer la coordination d'une crise, à établir les processus qui leur sont liés et à traiter les questions relatives aux bases légales.

Il faut concevoir les processus de sorte qu'ils puissent s'appliquer à d'autres crises et/ou d'autres biens. Dans ce contexte, **différents projets doivent être adaptés/coordonnés**, le mandat ChF 3.4 pouvant notamment être une source de propositions (p. ex. projet de révision de la préparation à une pandémie). Comme les six approches et les responsabilités restant à définir devraient, dans la mesure du possible, reposer sur les structures et les processus existants en situation normale, il est essentiel de les coordonner avec la mise en œuvre du rapport sur l'approvisionnement.





Enfin, il faut poursuivre l'objectif supérieur, à savoir ancrer l'ensemble des approches et des processus qui leur sont liés dans une **organisation de crise globale**. En d'autres termes, il s'agit d'éviter tout processus exceptionnel ou toute solution isolée en matière de biens médicaux ou d'épidémies.

La présente version du rapport est soumise à la consultation des membres du groupe d'accompagnement pour avis (voir l'annexe A pour la liste des membres).