



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

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

La Ministre

Paris le 14/11/2025

**Objet :** Transformation des ARS et réforme de la gouvernance de la santé – clarifications et mobilisation

Mesdames, Messieurs les Directeurs généraux,

À la suite du discours du Premier ministre en clôture des assises des départements de France, je souhaite m'adresser à vous directement. Les orientations évoquées sur la décentralisation, la déconcentration et la simplification de l'action publique ont légitimement suscité des questions au sein de vos équipes. Il est essentiel pour moi de vous apporter des éléments de clarification et de vous associer pleinement à ces réflexions.

Depuis leur création il y a quinze ans, les ARS ont transformé l'action publique en santé. Grâce à vous, la France dispose d'un opérateur capable de piloter l'ensemble des politiques de santé, avec une expertise reconnue et une capacité d'action qui en font un point d'appui indispensable pour l'État, les professionnels et l'ensemble des acteurs du territoire.

C'est précisément parce que votre action est essentielle que je souhaite vous adresser un message clair et sans ambiguïté : vos 8000 agents et vous-mêmes serez plus que jamais au cœur de la transformation de notre système de santé.

Les crises récentes, et les retours d'expérience que nous en tirons, y compris dans un contexte de changement climatique qui multipliera les risques sanitaires, et l'exercice de préparation à un conflit majeur, ont confirmé un point de fond : en situation de crise, l'État doit pouvoir parler d'une seule voix. Cela suppose une articulation renforcée entre les ARS et les préfets, non pour affaiblir votre action, mais au contraire pour la rendre plus lisible, plus cohérente et plus efficace. Il en est de même pour toute la gestion des risques sanitaires, notamment environnementaux, que vous conduisez pour le compte et sous la supervision des Préfets.

Parallèlement, les élus et les collectivités territoriales - en particulier les départements, les intercommunalités et les communes - expriment le souhait de contribuer davantage à une politique de

santé territoriale efficace, notamment pour le bâtimentaire, la logistique, l'animation territoriale et certaines politiques de prévention. Elles disposent d'une expérience importante dans d'autres champs de politiques publiques (solidarités, éducation, infrastructures...), que nous pouvons mieux mobiliser au service de la santé, sans remettre en cause les responsabilités régaliennes de l'État.

C'est dans ce triple cadre - État stratège et fort, collectivités davantage mobilisées, France Santé comme priorité gouvernementale - que doit s'inscrire la transformation des ARS. Elle répond à deux exigences complémentaires :

- moderniser le modèle ARS au regard des enjeux d'aujourd'hui et de demain ;
- clarifier les responsabilités, conformément au principe rappelé par le Premier ministre : « à chaque sujet, un responsable ».

Concrètement, les travaux en cours devront s'articuler autour de plusieurs axes.

## **1. Moderniser le réseau des ARS et clarifier les responsabilités**

Le Gouvernement travaille à une vision d'ensemble de la décentralisation qui se déploiera dans le temps, par étapes, sans affaiblir notre système de santé. Elle repose sur quelques principes structurants :

- un État renforcé sur ses fonctions régaliennes et de régulation : sécurité sanitaire, gestion de crise, planification nationale, accès aux soins et équité territoriale ;
- des collectivités clairement responsabilisées sur les politiques de proximité, avec un chef de file identifié par grande politique publique ;
- des opérateurs nationaux rationalisés, recentrés sur l'expertise et la mise en œuvre ;
- une organisation simplifiée, lisible pour les professionnels comme pour les citoyens.

Dans cette trajectoire, les ARS ont vocation à rester un maillon essentiel du pilotage territorial de la politique de santé, au contact des élus, des professionnels et des usagers. Il ne s'agit donc pas de les démanteler, mais d'en faire les bras armés du ministère de la santé dans les territoires, tout en renforçant leur articulation avec les préfets, en particulier pour la gestion des crises, la gestion des risques environnementaux et la mise en œuvre de France Santé. Il s'agit de tirer toutes les leçons des crises passées, de tenir compte des enjeux actuels (démographique, financier, géopolitique et écologique).

## **2. Renforcer l'ancrage territorial et le partenariat avec les collectivités et les conseils départementaux**

La réforme que le gouvernement souhaite mener doit également répondre aux attentes de proximité et de lisibilité, appelées de leurs vœux par nos concitoyens.

Pour les ARS, cela passe notamment par :

- une articulation renforcée avec les conseils départementaux en matière d'aménagement du territoire et de planification de l'offre de premier recours, notamment sur les volets bâtimentaires des structures de proximité ;
- une territorialisation plus lisible des effectifs et des marges de manœuvre financières (fond d'intervention régional), dans une logique de transparence et de réactivité.

Ces évolutions constituent une opportunité pour les ARS de se renforcer et se recentrer sur leurs compétences régaliennes tout en donnant plus de place aux collectivités locales dans l'organisation du premier recours. Le déploiement de France santé en sera l'exemple concret pour améliorer l'offre de soins dans les territoires.

### **3. Une méthode : progressivité, co-construction, soutien aux équipes**

Je veux enfin vous donner trois assurances claires :

1. Rien ne se fera sans vous et vos équipes. Votre expertise, vos retours d'expérience, votre connaissance du terrain sont indispensables. Vous serez associés aux groupes de travail, aux concertations, aux arbitrages.

2. Il n'y aura pas de réforme brutale. Les évolutions de l'organisation territoriale seront progressives et attentives aux enjeux humains, statutaires et sociaux pour vos équipes.

3. En tant que ministre, je serai garante du pilotage d'ensemble, du dialogue social et de la bonne implication et information des 8000 agents des ARS comme des agents des administrations centrales.

Je sais pouvoir compter sur votre engagement. Vous pouvez, de votre côté, compter sur ma détermination à défendre notre système de santé, et à construire avec vous une réforme lisible, cohérente et soutenable.

Je vous réunirai prochainement afin de vous présenter plus en détail la feuille de route et d'échanger avec vous sur vos propositions.

Veillez croire, Mesdames, Messieurs les Directeurs généraux, en l'expression de ma considération distinguée.

**Stéphanie Rist**