



Discours de vœux – DG ARS Centre-Val de Loire – 12 janvier 2026

Monsieur le Secrétaire général aux affaires régionales représentant Madame la Préfète de région, préfète du Loiret,

Mesdames et Messieurs les élus,

Mesdames et Messieurs les représentants des ordres professionnels, des URPS, des fédérations,

Mesdames et Messieurs les directeurs et directrices d'établissements de santé et médico-sociaux, présidents de CME,

Mesdames et Messieurs les représentants de la démocratie sanitaire, de la CRSA, des CTS,

Mesdames et Messieurs les partenaires institutionnels,

Mesdames et Messieurs, chers professionnels de santé, du social, du médico-social, chers partenaires,

Je suis très heureuse de vous accueillir ce soir pour cette cérémonie de vœux. C'est un moment important, parce qu'il nous permet de nous retrouver dans un temps qui n'est pas celui de l'urgence, et de regarder ensemble l'année écoulée avec suffisamment de recul pour en tirer des enseignements, sans perdre de vue le cap collectif qui nous oblige.

Je voudrais ouvrir cette soirée par un repère volontairement explicite : **la carte de vœux de l'ARS Centre-Val de Loire**. Elle ne se limite pas à formuler des souhaits ; elle dit une manière d'agir, une manière d'exercer une responsabilité publique et une manière de travailler avec vous. Elle met en avant des expressions qui vont ponctuer mon propos, parce qu'elles résument l'essentiel de notre action et de nos arbitrages : **écouter les patients et les aidants, construire des consensus entre les acteurs des territoires, repérer et faire rayonner les belles initiatives, conseiller les décideurs et les élus, contrôler, suspendre, faire sanctionner, agir pour la soutenabilité et la préservation de notre modèle social, soutenir les territoires les plus fragiles, répartir équitablement les moyens et les équipements, intégrer les besoins spécifiques des populations vulnérables, préparer l'avenir, adapter l'offre aux nouveaux besoins, encourager les nouveaux métiers, promouvoir l'égalité femmes-hommes**.

Ces mots ne sont pas des intentions générales. Ils décrivent ce que nous faisons, très concrètement, et ce que nous avons fait en 2025, souvent dans des contextes complexes, parfois contraints, mais toujours avec une exigence de cohérence et de responsabilité.

Je dis un mot de la Lettre Pro, 40 numéros publiés en 2025. Son lectorat continue de progresser (8 021 abonnés en décembre 2024, 9 400 en décembre 2025 (+ 17 % en 1 an)), et elle est désormais identifiée comme un espace où se croisent, dans un même mouvement, des acteurs de terrain et des personnalités nationales qui acceptent volontiers de s'y exprimer. Cette dynamique reflète ce que nous cherchons à faire : faire circuler l'information utile et donner de la visibilité aux actions concrètes.

Cette ouverture se traduit également par une relation très soutenue avec la presse. Les sollicitations adressées à l'ARS Centre-Val de Loire ont fortement augmenté, passant de **221 en 2024 à 420 en 2025**. Nous faisons le choix d'y répondre, systématiquement, avec exigence et transparence, parce que la clarté de l'information est une composante à part entière de la confiance.

Une année dense, et un débat sur l'action publique en santé

L'année 2025 a été exigeante, parfois rude, mais structurante. Elle a aussi été marquée par un débat renouvelé sur l'organisation territoriale de l'action publique en santé. Ce débat renvoie à des attentes légitimes : proximité, lisibilité, capacité à décider et à agir rapidement.

Il renvoie aussi à une réalité que tous les professionnels ici présents connaissent : la santé publique, l'accès aux soins, la prévention, l'hôpital, la ville, le médico-social, la sécurité sanitaire et la santé environnementale forment un ensemble profondément interdépendant. La cohérence, la continuité des parcours et la capacité à coordonner durablement les acteurs sont des conditions concrètes de l'efficacité.

Dans ce contexte, l'expression du secteur lui-même a été forte en 2025. Professionnels, associations et fédérations ont rappelé l'importance de l'équité, de la sécurité des prises en charge et de la continuité des parcours. Dans notre région, cette expression s'inscrit dans une confiance construite au fil du temps, parfois au prix d'échanges exigeants, mais qui permet d'avancer.

C'est dans cet esprit que nous avons encore renforcé notre travail avec les élus. Je réponds à toutes les sollicitations, et dans des délais courts, parce que c'est une condition du dialogue et de la confiance. Je veux remercier très explicitement mon cabinet, qui gère un flux particulièrement intense et m'aide à tenir cet engagement de disponibilité et de réactivité.

Nous avons également approfondi des partenariats essentiels : avec l'Assurance maladie, avec l'Éducation nationale sur l'école inclusive, la découverte des métiers de la santé et le déploiement des compétences psychosociales, avec les DDETS-PP et les forces de l'ordre sur des situations complexes comme le syndrome de Diogène, avec le Service de santé des armées ou encore avec l'ANSM.

Dans cette logique d'attention aux situations les plus complexes, je veux citer le travail engagé sur le **parcours de santé des personnes détenues**, afin d'améliorer la continuité des prises en charge, la pertinence des extractions médicales et la coordination des acteurs concernés. Ces situations mobilisent de nombreux acteurs et des moyens importants, et exigent une organisation fine et durable.

Accès aux soins : organisation, innovation, reconnaissance des compétences

L'accès aux soins demeure au cœur de notre action. La démographie médicale reste contrainte, mais des leviers existent dans l'organisation, la coordination et la reconnaissance des compétences.

Les Services d'accès aux soins ont poursuivi leur déploiement en 2025, avec l'ouverture des derniers dispositifs en Eure-et-Loir et dans le Loiret, et la création d'un SAS dentaire dans l'Indre. Dans le Cher, le bilan est très positif, avec le développement de SAS spécialisés, notamment sage-femme et psychiatrie.

Dans le Loiret, je veux citer explicitement **l'accès direct aux masseurs-kinésithérapeutes**. Cette expérimentation améliore l'accès aux soins et reconnaît les compétences des professionnels ; elle s'inscrit pleinement dans notre volonté d'adapter l'offre aux besoins et d'encourager les nouveaux métiers.

Je veux aussi mettre en valeur **Médecins solidaires**, dispositif qui a déjà permis la réalisation de plus de **17 000 consultations en Centre-Val de Loire**, en mobilisant des médecins volontaires venus de toute la France, au service de territoires durablement sous-dotés. Ce modèle, fondé sur l'engagement collectif, l'organisation et la solidarité entre professionnels, apporte une réponse concrète là où les solutions classiques peinent à s'installer.

Je signale également l'ouverture imminente de la **première antenne de pharmacie** de la région, à La Chapelle-d'Angillon, dans le Cher.

Et bien sûr l'année 2025 a été une année de démarrage fort de **France Santé**, déjà 25 sont labellisées dans la région, et nous sommes en discussion avec plusieurs dizaines d'autres. Nous allons tous suivre attentivement les **négociations conventionnelles** sur ce sujet, qui permettront de répondre encore plus concrètement aux questions que se

posent les professionnels. C'est en tout cas un signal encourageant pour l'accès aux soins, et un point d'appui important pour la suite.

Hôpital, coopération et grands projets

Le secteur hospitalier a poursuivi sa modernisation, mais ce qui me paraît le plus structurant, c'est la dynamique de coopération : directions communes, pôles interhospitaliers, projets partagés, au service de la solidarité territoriale et de la continuité des prises en charge.

Plusieurs jalons ont marqué l'année : inauguration du nouvel hôpital psychiatrique du CHU de Tours, premières pierres à Chartres et à Beaugency, ouverture du nouveau service d'odontologie à Bourges. Le renouvellement des autorisations en cancérologie, en imagerie et en médecine nucléaire a également constitué un moment important, avec des arbitrages exigeants mais aussi de belles dynamiques de coopération. La création du plateau d'imagerie mutualisé, premier PIMM régional, en est une illustration concrète.

Je veux m'arrêter plus longuement sur les **grands projets**.

La reconstruction du site Trousseau du **CHU de Tours** est un projet absolument majeur pour la santé de la région et de l'interrégion, et aussi pour l'économie, avec plusieurs centaines de millions d'euros de travaux. À la même période l'an dernier, la trajectoire financière était très incertaine. Le travail conduit en 2025 a permis de la rendre crédible, grâce à une révision approfondie de chaque sujet, sans tabou, et à une rigueur constante. Je veux féliciter la directrice générale du CHU de Tours et ses équipes, et saluer l'engagement collectif, avec la Banque des Territoires et le ministère, pour sécuriser ce projet.

Nos deux autres grands projets sont les reconstructions des centres hospitaliers de **Dreux** et de **Blois**, présentés en audition nationale en décembre. L'ARS a été très mobilisée aux côtés des équipes pour consolider les dossiers. Je veux aussi saluer l'appui du préfet de Loir-et-Cher, qui a permis localement de dépasser des divisions parfois fondées sur des croyances, afin de présenter un projet plus crédible et plus soutenable.

CHU d'Orléans et universitarisation des territoires

La montée en puissance de notre deuxième CHU, **Orléans**, est un enjeu structurant. Elle repose sur l'arrivée de nouveaux professeurs, sur le renforcement de la formation, et sur une préparation collective, avec le CHU de Tours et le doyen de la faculté de médecine, à l'augmentation massive du nombre d'externes et d'internes. Cette

dynamique d'**universitarisation des territoires**, en lien avec les hôpitaux périphériques, est essentielle pour l'attractivité et la stabilité des équipes.

Dans ce cadre, l'arrivée imminente du nouveau directeur général du CHU d'Orléans, **Sébastien Vial**, est très attendue. Nous avons besoin de travailler étroitement avec lui à l'évolution de ce jeune CHU, qui doit encore résoudre des difficultés sérieuses en matière d'offre de soins et de pilotage, notamment sur l'anticipation et le suivi de l'activité.

Psychiatrie, recommandations de bonnes pratiques et qualité

La transformation de la psychiatrie se poursuit, publique comme privée. Je veux insister sur un point de fond : nous ne pouvons plus accepter que certains champs de la médecine échappent à la reconnaissance de la valeur de l'expertise. Les recommandations de bonnes pratiques, issues de professionnels qui ont approfondi les sujets, doivent être reconnues et appliquées. Ce cadre protège les patients, soutient les équipes et garantit l'équité.

Médico-social, aidants et vieillissement

Dans le médico-social, l'année 2025 a été marquée par le déploiement des pôles d'appui à la scolarité, le soutien à l'autodétermination, notamment à travers la **PEVA – pédagogie de la vie autonome**, méthode à laquelle je crois profondément, parce qu'elle valorise les capacités et les choix des personnes.

Notre politique de **soutien aux aidants** est forte et essentielle. Les **plateformes de répit** constituent un maillon indispensable pour prévenir l'épuisement et sécuriser les parcours. Nous soutenons également le **gérontopole**, car l'adaptation de la société au vieillissement est un enjeu majeur qui dépasse largement le seul champ médico-social.

Santé publique, environnement et gestion de crise

En santé publique, nous avons poursuivi une politique de prévention exigeante, notamment en matière de vaccination. Je veux citer rapidement les actions de **santé-environnement en maternité**, qui permettent d'aborder très concrètement la question des **perturbateurs endocriniens**, dès le début de la vie.

En matière de gestion de crise, je veux souligner la **relance des Cellules d'urgence médico-psychologique**. En 2025, nous avons renforcé le volontariat, amélioré le positionnement des CUMP auprès des SAMU, renforcé l'animation, la préparation des

équipes et le financement du dispositif, y compris lors de la mobilisation de professionnels libéraux.

Contrôler, signaler, sécuriser

En 2025, 65 inspections ont été réalisées, dont 14 inopinées, avec des mesures parfois lourdes prises pour sécuriser les prises en charge. Mais je veux surtout insister sur la **refonte du circuit interne de signalement**. Nous disposons désormais d'un circuit cohérent entre signalements et réclamations, émanant des professionnels ou des patients, avec une qualification fondée sur des échelles éprouvées. Les signaux majeurs sont tous traités avec un suivi de qualité, parfois sur plusieurs mois ; les signaux mineurs sont tracés et analysés. L'appui de l'intelligence artificielle permet d'améliorer la rapidité et la qualité des réponses.

Égalité femmes-hommes et démocratie sanitaire

L'égalité femmes-hommes constitue un axe fort de notre action. Des décisions de suspension et de sanction ont été prises lorsqu'elles étaient nécessaires, et nous avons engagé un travail de fond de formation et de prévention, notamment à travers la convention signée avec **Donner des Elles à la santé**.

La démocratie sanitaire a été particulièrement vivante en 2025, avec notamment l'organisation des assises des troubles du neuro-développement et une mobilisation renforcée sur la santé des personnes en situation de handicap.

L'ARS en transformation

En interne, la qualité du dialogue social constitue un point d'appui essentiel. Le protocole d'accord sur le télétravail signé cette année s'appuie sur le protocole d'accord de méthode signé l'an dernier. Nous avons créé une **direction des systèmes d'information** pour un pilotage plus stratégique, développé une **offre de coaching interne**, professionnalisé la gestion des conflits et renforcé la prévention des risques psychosociaux.

Perspectives 2026

Si je me projette maintenant vers 2026, je voudrais partager avec vous quelques priorités claires, non pas comme une liste d'actions, mais comme des responsabilités collectives que nous aurons à assumer ensemble.

La première concerne l'évolution des Agences régionales de santé elles-mêmes. Le débat existe, il se poursuit, et nous y prenons toute notre part. Pour autant, notre responsabilité est de **rester à l'écoute**, d'entendre les attentes qui s'expriment, sans perdre de vue l'essentiel : **continuer à exercer pleinement notre mission**, au service des territoires, des professionnels et des usagers. Nous resterons concentrés sur notre tâche, avec une exigence constante d'amélioration de nos pratiques, de simplification lorsque c'est possible, et de clarté dans nos décisions.

La deuxième priorité porte sur la formation et le renouvellement des professionnels, qui conditionnent directement l'accès aux soins dans les années à venir. L'arrivée, dès 2026, des **docteurs juniors de médecine générale**, cette quatrième année de formation désormais pleinement territorialisée, constitue une évolution majeure. C'est une opportunité pour nos territoires, à condition qu'elle soit bien préparée, bien accompagnée, et qu'elle permette aux futurs médecins de découvrir des conditions d'exercice attractives, coordonnées, et insérées dans des écosystèmes locaux solides. L'ARS sera pleinement mobilisée, aux côtés des universités, des hôpitaux, des maîtres de stage et des collectivités, pour que cette étape soit une réussite.

La troisième priorité concerne l'**adaptation de l'offre pour les personnes en situation de handicap**, en particulier à l'âge adulte. Les besoins évoluent, les attentes aussi, et les générations qui arrivent n'acceptent plus des réponses standardisées ou uniquement institutionnelles. Nous devons poursuivre sans perdre de temps la transformation de l'offre, développer des accompagnements plus souples, plus inclusifs, plus personnalisés, et soutenir les acteurs dans ces évolutions parfois complexes. Cette transformation est indispensable pour garantir des parcours dignes, choisis et de qualité.

La quatrième priorité touche à la **qualité, à la sécurité des prises en charge et à la transparence**. En 2026, nous franchirons une étape importante avec le **rendu public des courriers d'injonction et de recommandations** faisant suite aux inspections, conformément à l'engagement du gouvernement : 290 synthèses de rapport sont en train d'être anonymisées par notre équipe et seront publiées au plus tard le **31 janvier 2026**. Cette démarche s'inscrit dans une logique de responsabilité et de confiance. Cette transparence n'a pas vocation à stigmatiser mais bien à améliorer durablement les pratiques et à renforcer la sécurité.

Enfin, l'**égalité entre les femmes et les hommes** constituera, en 2026, un axe majeur et structurant de notre action. Elle continuera de se traduire par des décisions claires lorsque cela est nécessaire, mais aussi, et surtout, par un travail de fond sur la prévention, la formation, l'animation des collectifs et l'évolution des cultures professionnelles. C'est un enjeu de justice, de qualité de vie au travail, et de sécurité des parcours de formation et de soins.

Ces perspectives prolongent directement le travail engagé. Elles disent aussi mon engagement personnel à continuer, avec vous, à faire évoluer notre système de santé et médico-social. C'est une responsabilité exigeante, mais c'est aussi une responsabilité que j'exerce avec conviction et avec beaucoup de plaisir, au contact d'équipes engagées et d'acteurs qui font vivre les territoires.

C'est l'occasion pour moi et pardon d'avoir été déjà bien trop longue, d'ajouter mot très personnel sur celles et ceux qui dont je suis le premier supporter : **les équipes de l'Agence régionale de santé Centre-Val de Loire.**

Mon tout premier objectif, comme dirigeante, est que les femmes et les hommes avec qui je travaille **se sentent bien dans leur travail**, qu'ils aient le sentiment d'être **utiles, reconnus, et fiers de ce qu'ils font**. Le dernier baromètre social auquel nous nous sommes soumis en 2025 nous donne, sur ce point, un signal très encourageant. Les résultats sont **en nette amélioration par rapport à 2018**, et ils sont **meilleurs que la moyenne observée dans les autres ARS**. Cela ne signifie pas que tout est parfait ; certains points de difficulté ont été clairement identifiés, et c'est une bonne chose, parce qu'ils nous obligent. Mais cela signifie que le travail engagé collectivement porte ses fruits, et que nous avons su progresser.

Je veux dire ici combien je suis **impressionnée** par la **finesse, l'intelligence, le sens de l'engagement** des équipes, qu'elles travaillent au siège à Orléans ou dans nos directions départementales. Leur capacité à tenir des sujets complexes, à arbitrer, à dialoguer avec des acteurs aux intérêts parfois divergents, à rester exigeantes sans perdre le sens du service public, est remarquable. Elles m'apprennent tous les jours, et je le dis avec beaucoup de sincérité.

Ces vœux sont donc aussi l'occasion de leur rendre **un hommage public**. De leur dire merci pour leur professionnalisme, pour leur loyauté à l'égard de l'intérêt général, pour leur capacité à faire vivre une action publique utile, humaine et responsable, dans un contexte qui n'est jamais simple. Si l'ARS Centre-Val de Loire tient, avance et se transforme, c'est d'abord grâce à elles.

Conclusion

Mesdames et Messieurs,

Les défis sont nombreux : démographie, tensions, transformations profondes de notre système de santé, attentes sociales fortes. La réponse ne peut pas être une simplification excessive de problèmes complexes. Elle doit être une action collective,

cohérente, exigeante, fondée sur l’écoute, la coopération, l’équité, la sécurité et la préparation de l’avenir.

Au nom de l’ARS Centre-Val de Loire, je vous adresse mes meilleurs vœux pour 2026. Je nous souhaite une année de travail utile, de décisions assumées, de coopérations renforcées et de confiance, parce que c'est, très concrètement, de cela que dépend la santé de nos concitoyens.