



**PREMIER
MINISTRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

n° 6484-SG

Paris, le 23 avril 2025

Le Premier ministre

à

Mesdames et Messieurs les directrices et directeurs
des Agences régionales de santé

Objet : Circulaire relative à l'efficience et à la performance des établissements de santé

La France fait désormais partie des pays de la zone euro ayant le déficit le plus élevé. Alors que les crises successives ont conduit à une mobilisation sans précédent de la dépense publique, il convient désormais que nous tenions, collectivement, nos objectifs de maîtrise et de réduction de la dette et du déficits publics : l'objectif de 5,4 % en 2025 et de retour sous les 3 % de déficit en 2029 au plus tard doit être tenu. Cet objectif impose un pilotage renforcé de l'exécution des dépenses dans le champ des comptes sociaux. Le niveau des mises en réserves sur l'objectif national de dépenses d'assurance maladie (Ondam) sera porté à 1,1 Md€ dès cette année¹. En parallèle, les moyens supplémentaires alloués au secteur par la loi de financement de la sécurité sociale devront être mobilisés pour maîtriser le déficit des établissements de santé, qui s'est nettement aggravé depuis 2019², ce qui nécessite de relancer une démarche d'efficience et de performance.

1. Assurer un pilotage resserré de l'exécution 2025 des établissements de santé
Pour renforcer le pilotage annuel des budgets des établissements de santé et *in fine* de l'ensemble de la dépense publique, une visibilité plus importante doit être donnée sur leurs ressources.

¹ Ce montant représente 0,4 % de l'Ondam (contre 0,3% en 2023) et intègre un coefficient prudentiel de 0,7%.

² En 2023, le déficit des établissements publics de santé (EPS) atteint plus de 2 milliards d'euros.

Dans cet esprit, les crédits devront être délégués au plus tôt dans l'année, en anticipant autant que possible les délégations de crédits en début de campagne et en limitant au strict nécessaire les crédits délégués en fin d'année. A cet égard, la dernière circulaire budgétaire sera publiée, autant que possible, chaque année au début du mois de décembre. Par ailleurs, le principe sera désormais la prise des éventuelles décisions de restitution avant la fin de l'année calendaire, sur la base des dernières prévisions d'exécution disponibles, comme cela est déjà le cas pour le coefficient prudentiel.

Vous veillerez également, pour votre part, à notifier dans les meilleurs délais les délégations de crédits afin d'éviter toutes les délégations de crédits aux établissements après la fin du mois de décembre. Il vous est demandé de veiller à ce que les établissements de santé respectent les échéances encadrant les remontées de données financières et la transmission des comptes financiers. La complétude de ces remontées est indispensable au suivi de la situation financière agrégée des établissements. Je souhaite plus généralement qu'une attention soit portée à l'exploitation et à la fiabilisation des données financières et comptables des établissements.

Pour participer à l'effort de meilleure maîtrise du déficit public, le suivi de la situation financière des établissements doit être renforcé. Il vous est demandé un suivi resserré de l'exécution budgétaire 2025, et en particulier des dépenses relatives aux achats et au personnel. Les dépenses d'intérim, dont l'encadrement a été renforcé, feront l'objet d'une attention particulière³. Ce suivi resserré sera obligatoire pour les établissements bénéficiant d'aides en trésorerie et en exploitation.

Par principe inacceptables, les dettes fiscales et sociales constituées doivent faire l'objet d'efforts de résorption renforcés. Ces dettes ont fortement progressé au cours des derniers exercices sous l'effet, notamment, d'un renchérissement de la dette lié aux mesures de revalorisation salariale⁴. Vous vous assurerez que chaque établissement ayant une dette fiscale et/ou sociale se soit effectivement rapproché du service compétent (Urssaf, DDFiP ou le cas échéant commission des chefs de services financiers) pour établir un plan d'apurement. Vous veillerez en outre à ce qu'aucun nouvel établissement ne constitue une dette fiscale ou sociale ou que leur stock existant n'augmente pas.

³ Notamment le plafonnement de l'intérim paramédical, ainsi que le renforcement du contrôle des plafonds.

⁴ En effet, selon les dernières estimations, les établissements publics de santé ont de l'ordre de 3 Md€ de dettes fiscales et sociales en 2023 (contre 2,5 Md€ en 2022). Au sein de ce quantum, sur le champ social (Urssaf, CNRACL et IRCANTEC), à fin janvier 2024, en neutralisant les effets calendaires liés au paiement de certaines charges et de la taxe sur les salaires début janvier, le montant de la dette sociale s'élevait à 990 M€ (contre 514 M€ à fin 2019, soit une augmentation de +93%).

2. Relancer une démarche d'amélioration pérenne de la performance et de l'efficacité des établissements de santé

En parallèle, je souhaite relancer une démarche d'amélioration de la performance et de l'efficacité des établissements de santé. Au niveau national, **une mission inter-inspections remettra ses conclusions cet été afin d'identifier les leviers mobilisables.**

Il vous est demandé de relancer sans attendre une démarche de maîtrise de la progression des postes de dépenses (masse salariale, achats) et d'optimisation des processus de gestion et de trésorerie des établissements de santé de vos territoires, sans préjudice de leur statut. Il vous est également demandé de **porter une attention renforcée à la soutenabilité financière des projets d'investissement** portés par les établissements et de veiller à la maîtrise des coûts associés. Vous pourrez, à cette fin, vous appuyer sur les structures d'expertise mobilisées au niveau national afin de vous aider dans l'instruction des stratégies immobilières des établissements. En cas de risque avéré de dérive des coûts, vous conditionnerez votre validation des plans pluriannuels d'investissement à la rationalisation et la sécurisation des projets.

Une démarche contractualisée « performance et redressement financier » doit être mise en place, dès que vous l'estimez nécessaire, notamment dans les cas où (i) l'établissement présente des difficultés financières structurelles, appréciées à l'aune de ratios financiers et budgétaires et (ii) l'établissement bénéficie d'aides en trésorerie et exploitation non ponctuelles, qu'elles soient financées par des aides régionales ou nationales. Les conditions de mise en place de ces contrats, dont les principes sont présentés en annexe, vous seront précisées par voie d'instruction. Une instruction vous sera adressée dans le même esprit concernant le secteur médico-social.

Afin de vous accompagner dans la définition de ces engagements, **les ministères chargés de la santé et des comptes publics s'engagent à renforcer votre outillage,** notamment à partir d'une synthèse des constats dressés par l'Agence nationale d'appui à la performance (ANAP), portant sur l'optimisation du besoin en fonds de roulement, l'amélioration du recouvrement⁵ et la gestion interne. Un tableau de bord de la situation financière et de la performance sera mis à votre disposition. Pour accompagner les établissements présentant les situations financières les plus dégradées, le ministère chargé de la santé instruira rapidement la constitution d'un vivier d'administrateurs provisoires plus facilement mobilisables par vos soins.

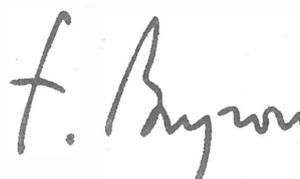
J'attends que vous encouragiez, lorsque les caractéristiques de l'offre s'y prêtent et en tenant compte des caractéristiques de chaque bassin territorial, la restructuration de l'offre sanitaire et médico-sociale au regard des objectifs de pertinence, de qualité et de sécurité des soins. Je souhaite que vous mobilisiez pleinement vos compétences en matière de régulation de l'offre de soins pour renforcer les coopérations entre secteurs. Vous vous assurerez, via l'organisation de l'offre de soins de ville et via la

⁵ Vous pourrez vous appuyer sur le déploiement d'outils de dématérialisation de la chaîne de facturation.

poursuite des travaux engagés sur la pertinence des prescriptions et l'efficacité des parcours de soin, que les prises en charge puissent être réalisées à l'échelon le plus adapté pour en réduire le coût sans en compromettre la qualité. Vous pourrez compter sur le soutien du Gouvernement et l'appui de l'ensemble des services de l'Etat.

L'amélioration de l'efficacité doit figurer parmi les objectifs fixés aux gestionnaires des établissements de santé dans le cadre des dialogues de gestion et du processus d'évaluation que vous menez avec eux. A cet égard, le ministère chargé de la santé instruira rapidement l'intéressement des gestionnaires aux résultats et la modification des grilles d'évaluation pour davantage tenir compte de ces objectifs.

Sachant pouvoir compter sur votre soutien, je serai attentif à toutes les propositions que vous souhaitez porter à ma connaissance en vue de porter à tous les échelons cette démarche nécessaire.



François BAYROU