

Florence Boulenger David Ghesquières

NOTRE SANTÉ EST EN JEU

Jean-Marc Aubert
Philippe Besset
Patrick Chamboredon
Pierre-Marie Coquet
Boris Cyrulnik
Michaël Dandrieux
Agnès De Leersnyder
Guillaume Debaty
Amandine Deraed
Isabelle Derrendinger
Franck Devulder
Alexandre Dussart
Jacques Franzoni
Patrick Giraudoux
Étienne Grass
Jean-Paul Hamon
Christophe Jacquinet
Kada Klouche
Viviane Kovess-Masfety
Caroline Leroy
Philippe Levisse
Pascale Mathieu
Olivier Mercier
Pascal Meyvaert
Alain Morel
Céline Morena
Jean-Paul Ortiz
Béatrice Pacteau
François Pelen
Gérard Raymond
Isabelle Richard
Norman Sartorius
Christian Vedrenne
Martin Winckler

**POUR SAUVER LE SYSTÈME,
ÉCOUTONS LE TERRAIN !**

Vuibert

Florence Boulenger et David Ghesquières

Notre santé est en jeu

Vuibert

Adaptation de la maquette intérieure et mise en pages : Nord Compo
Couverture : Primo & Primo

ISBN : 978-2-311-15054-4

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

© Mai 2023, Éditions Vuibert – 5, allée de la 2^e DB – 75015 PARIS

*Aux quelque trois millions de personnes qui, en France,
prennent soin de notre santé au quotidien.*

« Je crois que tout est toujours en question,
que tout est toujours à sauver.
Que rien n'est définitivement acquis
et qu'il n'y aura jamais de repos
sur la terre pour les hommes de bonne volonté. »

Raymond Aron,
philosophe et sociologue français (1905-1983)

Sommaire

Au casting.....	9
Avant-propos	13
Chapitre 1. Par où commencer ?	
L'éléphant dans la pièce.....	19
Il n'y aura jamais assez d'argent.....	21
La santé, c'est « le » sujet.....	22
L'éléphant est démographique	22
Un troupeau d'éléphants ?	23
Covid et « mode dégradé » : un révélateur.....	24
Temps long contre mandats politiques.....	25
États-Unis, Royaume-Uni et modèle français.....	26
Un cocktail sociétal.....	27
Souffrance et force.....	27
La reconnaissance ne passe pas seulement par les salaires.....	29
« La paille, l'espoir, le burn-out »	31
Chapitre 2. Dans la salle d'attente	
Les besoins des patients	35
De la proximité	36
<i>Numerus clausus</i> et chute des vocations.....	37
« À un moment donné, il faut des bras »	38
Postes à pourvoir.....	40
Un risque : être soigné en fonction de son réseau.....	41
Déserts... et suroffre	42
Éducation thérapeutique	44
Suis-je malade ou pas ?.....	46
La santé est (aussi) une construction sociale	46
Un temps de parole inégalement distribué	47

Pas d'étude de marché	48
Vers la médecine en équipe	48

Chapitre 3. Qui décide ?

L'héritage et les projets politiques	51
L'enveloppe globale : l'Ondam	52
Deux régulateurs pour un seul « marché »	53
L'un des restes à charge les plus bas du monde	54
« Celui qui a l'argent, c'est celui qui décide »	55
Tarification : suivez-nous dans le maquis	56
Vers la fin de la tarification à l'activité dans les établissements de santé en 2024	59
Et la qualité des soins dans tout ça ?	61
La figure centrale du médecin	61
Le malentendu	61
Des objectifs de santé publique « cachés » dans la rémunération des médecins	63
La non-fongibilité des enveloppes, un obstacle à la réorganisation de l'offre de soins	65
12 % du PIB, pour quels résultats ?	66
Bien, mais peut – certainement – mieux faire	67
ARS : la réforme inachevée	68
Il manque un horizon	71
Fabrique de la Santé : trois mesures radicales	73
Faut-il réguler l'installation des médecins ?	75
La loi Rist bouscule l'ordre établi	76
Demain, un véritable partage des tâches ?	79
Le risque de financiarisation	86
Le doute et l'espoir malgré tout	89

Chapitre 4. Initiatives de terrain

Ils se retroussent les manches : sources d'inspiration	91
Travailler en équipe (la médecine solidaire).....	94
Faire confiance à chaque maillon	100
L'échelon local, une clé de succès	115
Rapprocher les deux jambes du système	119
Repenser la sélection et la formation	124
Réconcilier l'administration et les soignants.....	128
Maîtriser et adopter le numérique.....	135
Muscler la prévention	144
Vers l'approche One Health	150

Au casting

Jean-Marc Aubert – Ancien directeur de la DDGOS à la Cnam, VP Healthcare IQVIA France

Philippe Besset – Président de la FSPF

Patrick Chamboredon – Président de l'Ordre national des infirmiers

Pierre-Marie Coquet – Médecin généraliste – MSP de Maubeuge

Boris Cyrulnik – Neuropsychiatre et auteur

Michaël Dandrieux – Sociologue de l'imaginaire – Sciences Po

Agnès De Leersnyder – CEO – Future4Care

Guillaume Debaty – Chef de service du Samu de l'Isère, CHU de Grenoble

Amandine Deraed – Directrice adjointe en charge des RH – ADAR Flandre Maritime

Isabelle Derrenderinger – Présidente de l'Ordre national des sages-femmes

Julie Devictor – Présidente du CNP des IPA (infirmiers en pratique avancée)

Franck Devulder – Président de la CSMF

Alexandre Dussart – Aide-soignant à domicile

Thomas Fatôme – Directeur général de la Cnam

Jacques Franzoni – Médecin et coprésident de la CPTS de Valenciennes

Guillaume Garot – Député PS (Mayenne)

Patrick Giraudoux – Professeur émérite d'écologie, membre du Comité de veille et d'anticipation des risques sanitaires (Covars) et de l'Académie vétérinaire de France

Étienne Grass – Enseignant à Sciences Po (chaire Santé), ex-DG adjoint de l'AP-HP – VP exécutif en charge des services publics chez Capgemini

Jean-Paul Hamon – Président d'honneur de la FMF

Christophe Jacquinet – Président de Santéliance Conseil, cofondateur de la Fabrique de la Santé et ex-DG des ARS Picardie et Rhône-Alpes

Kada Klouche – Chef du service réanimation – CHU de Montpellier

Viviane Kovess-Masfety – Psychiatre, épidémiologiste et autrice

Caroline Leroy – Infirmière libérale – MSP de Maubeuge

Philippe Levisse – Pédopsychiatre, médecin généraliste – CH de Calais

Pascale Mathieu – Présidente du Conseil national de l'Ordre des kinésithérapeutes

Olivier Mercier – Président du directoire d'Interfimo

Pascal Meyvaert – Médecin généraliste, médecin coordonnateur en Ehpad, président de l'AMCEAL et du SMCG-CSMF

Alain Morel – Biologiste moléculaire – CLCC du Grand Ouest

Céline Morena – Pharmacien hospitalier – CH Sud Francilien

Jean-Paul Ortiz – Médecin néphrologue, ancien président de la CSMF

Béatrice Pacteau – Aide-soignante en Ehpad public

François Pelen – Cofondateur de Point Vision

Gérard Raymond – Président de France Assos Santé

Isabelle Richard – Directrice de l'EHESP

Stéphanie Rist – Médecin rhumatologue, députée Renaissance (Loiret) et rapporteure générale de la commission des affaires sociales

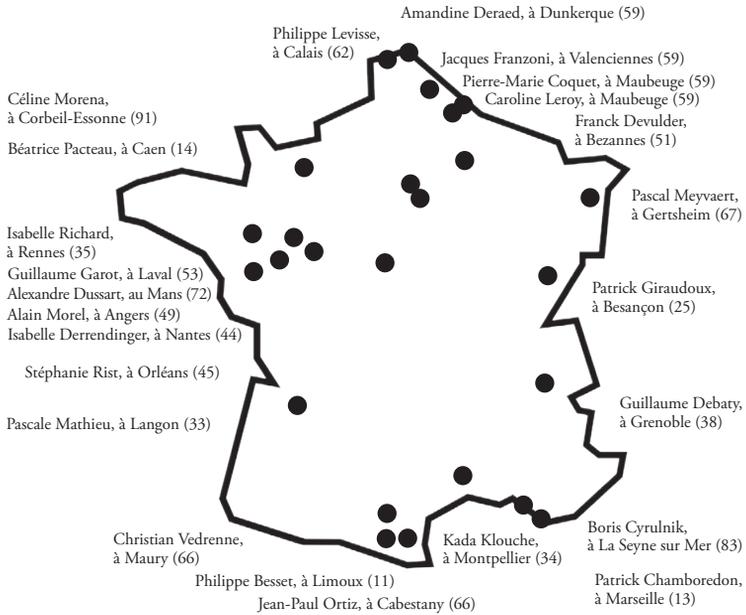
Norman Sartorius – Psychiatre, ancien directeur du Département de la Santé mentale à l'Organisation mondiale de la Santé (OMS)

Dominique Simonnot – Contrôleuse générale des lieux de privation de liberté et journaliste

Antoine Tesnière – Médecin et directeur général de PariSanté Campus

Christian Vedrenne – Médecin généraliste – MSP de Maury

Martin Winckler – Médecin et écrivain



À Paris :

Jean-Marc Aubert, Michaël Dandrieux, Agnès De Leersnyder, Julie Devictor, Thomas Fatôme, Étienne Grass, Jean-Paul Hamon, Christophe Jacquinet, Viviane Kovess-Masfety, Olivier Mercier, François Pelen, Gérard Raymond, Dominique Simonnot, Antoine Tesnière

À l'étranger :

Norman Sartorius (Genève), Martin Winckler (Montréal)

40 rencontres

Au moment d'écrire les premières lignes de ce livre, c'est une mosaïque de visages qui vient prendre toute la place : des regards qui fouillent le nôtre, des bouches qui se pincent, des haussements de ton, quelques jurons, des sourires amers et des sourires franchement heureux, de la dérision et de l'espoir. De la ferveur, surtout.

Ce sont leurs visages qui arrivent bien avant les mots.

Leurs gestes, aussi. Deux mains qui s'agrippent à la table, le corps tout entier qui se jette en avant (Jean-Paul Ortiz, quand il s'enflamme). Une posture calme à la précision millimétrée (Pascale Mathieu), reflet de sa profonde détermination. Les accents chantants du marseillais Patrick Chamboredon, qui ne masquent pas la pleine conscience de sa responsabilité. L'humour pince-sans-rire de Boris Cyrulnik, sa douceur et ses punchlines, à 85 ans.

L'assurance de Pierre-Marie Coquet, l'audace de Philippe Levisse, la solidarité de Céline Morena, la chaleur de Gérard Raymond, l'optimisme de Christian Vedrenne, le cran d'Isabelle Derrendinger...

Impossible de faire autrement : à chacun de nos 40 interviewés est désormais associée une émotion. À quoi nous attendions-nous en entamant cette série d'entretiens ? À des débats et à des frictions, certes. À des luttes anciennes, à des mots durs. Mais pas forcément à trouver en tous nos interlocuteurs des « affectifs ». Les professionnels de santé s'expriment avec le cœur et ne se contentent pas de parler d'eux : ils se font la voix de la population tout entière. En cela et malgré leurs désaccords, ils se ressemblent.

Michaël Dandrieux, sociologue à Sciences Po, nous avait prévenu : « Ils vont invoquer des choses très fortes. Vous allez recevoir, de manière brute, l'ensemble des imaginaires associés à la santé. Faites comme Ulysse : partez avec la corde et attachez-vous au mât. Vous entendrez les sirènes ; il faudra rester au-dessus. » À l'époque – Michaël était notre tout premier interviewé –, nous n'avions pas pris la pleine mesure de ce conseil. Depuis, nous n'avons pas été déçus.

Ces pages sont un espace de dialogue. Notre échantillon de professionnels, avec sa grande variété de corps de métier et de territoires, vibre d'énergie. Tous nos interviewés ne sont pas d'accord entre eux. Peu importe – ou plutôt tant mieux ! C'est l'un des bijoux d'une démocratie. Tous défendent en revanche la même chose : l'accès aux soins. Le patient.

Avant-propos

« Les interprètes sont apparus quand le nombre de médecins a commencé à diminuer »

Il y a bien longtemps que les hôpitaux ont disparu et les médecins avec eux.

Ce matin, une ambulance autonome est venue chez moi. Un androïde m'a invité à monter à bord. Aujourd'hui, je dois subir une intervention chirurgicale préventive. Il y a quelques mois, lors du contrôle de routine, un risque élevé de développer un cancer du pancréas a été détecté.

Tous les trois mois, je me rends dans le centre de services universels de mon village des Pyrénées. On y trouve de tout : La Poste, les Impôts et bien sûr une cabine de télé-médecine. Tout est automatisé et robotisé. On m'a expliqué qu'une intelligence artificielle spécialisée dans la prévention utilise les analyses de sang et les radios, mais aussi mon génome. D'après Camille, ma fille, qui s'y connaît, il est stocké dans une sorte de banque exploitée par une société américaine.

Pourtant, jusqu'à maintenant, j'ai bien suivi les recommandations du programme de prévention personnalisé : 35 minutes d'activité soutenue tous les trois jours, pas plus pour éviter le risque de blessures. Mon régime alimentaire a été adapté en fonction de mon âge et de mes facteurs de risque. Tout cela est suivi en temps réel grâce à la puce implantée dans mon poignet. Je n'ai pas le choix, sinon je ne serai pas pris en charge par Santé France et même si j'ai eu une belle carrière professionnelle, ma retraite ne me permet pas de payer tous ces frais.

Ce matin encore, j'ai vérifié le bilan sur mon tableau de bord personnel incrusté dans le miroir de ma salle de bains. J'avais le choix avec la cuisine, mais j'ai trouvé que c'était plus pratique comme ça. Alors que l'ambulance survole le paysage verdoyant de ce début de printemps, des robots s'affairent autour de moi et commencent les analyses préopératoires. Il y a quelques années, j'ai décidé de

m'installer à la campagne grâce au soutien gouvernemental de redynamisation des territoires.

Ce programme avait permis de connecter toute la France, y compris les lieux les plus reculés, avec l'Internet à très haut débit, ce qui était indispensable à mon activité professionnelle. J'avoue avoir été inquiet de l'absence d'hôpital dans la région, mais à l'époque j'étais jeune et en bonne santé, alors j'ai franchi le pas.

Progressivement, d'ailleurs, la zone où j'habitais s'est transformée en désert médical. Heureusement, les progrès en matière de mobilité et de santé ont permis de corriger tout cela, sans quoi je ne sais pas comment je ferais maintenant que je vis seul sans personne pour m'aider. Bien sûr, il y a mes enfants, mais ils sont loin et habitent une grande ville.

Me voilà bientôt arrivé. L'ambulance atterrit en douceur. On m'a expliqué que l'intervention ne pouvait pas être réalisée chez moi, car elle reste trop lourde bien qu'il ne s'agisse que de prévention. Dans quelques années, ce sera sans doute possible.

Tout va très vite puisque tout a été préparé dans l'ambulance. Je suis emmené directement au bloc. Afin de me tranquilliser, on m'a coiffé d'un casque de réalité virtuelle et je me détends en regardant des paysages magnifiques qui me rappellent mon village. Soudain, on m'enlève le casque. J'ai l'impression d'avoir rêvé. L'interprète m'explique que l'opération s'est très bien passée, que l'on est en train d'imprimer les médicaments que je vais devoir prendre pendant quelques jours. Ils sont fabriqués uniquement pour moi.

Les interprètes sont apparus quand le nombre de médecins a commencé à diminuer. Nous, les humains, nous méfions des décisions des intelligences artificielles. Nous sommes plus coopératifs quand un autre humain joue le rôle d'intermédiaire. Il paraît que l'opération est quand même surveillée à distance par de vrais médecins quelque part en Asie, mais je n'en suis pas sûr.

Avant de partir, on me fait signer tout un tas de formulaires avec mon empreinte. On m'explique que l'on va utiliser les analyses dans le cadre d'un essai clinique et que je serai rémunéré pour avoir participé. Encore un truc que ma fille m'a expliqué. Ils appellent ça la *blockchain*.

Voilà, c'est terminé, on me ramène en ambulance. Au loin, j'aperçois mon village, je suis content de rentrer chez moi. Un robot va m'accompagner quelques jours pour s'assurer que tout va bien.

NOTRE SANTÉ EST EN JEU

Six mois pour un rendez-vous ORL, des Urgences qui débordent, des lits fermés, plus de pédiatres ou de gynécologues dans certains territoires, des services psychiatriques saturés et des Ehpad en souffrance: tel est le constat que tout le monde peut faire au sujet du système de santé en France. Et pourtant! Celui-ci était reconnu comme l'un des meilleurs du monde il n'y a pas si longtemps...

Que s'est-il passé? Mais surtout, que faire pour enrayer ce déclin et relancer la machine ?

Les auteurs, journaliste et consultant santé, ont décidé d'y croire et d'aller chercher des solutions auprès de ceux qui « font le soin » en France: les personnes du terrain. Qu'ils soient médecins, infirmiers, pharmaciens, aides-soignants, mais également kinésithérapeutes, directeurs administratifs ou membres associatifs, ils apportent tous un éclairage innovant et positif. Écoutons-les !

« Les mieux placés pour dire aux soignants comment soigner, ce sont les patients. Ce qui serait vraiment révolutionnaire, ce serait un lieu de partage et d'échange, où les soignés seraient paritaires avec les soignants. »

Martin Winckler

« La médecine de proximité est irremplaçable : ceux qui veulent la remplacer ont intérêt à rester en bonne santé... »

Jean-Paul Hamon

« On attend de nos politiques une vision à 10 ou 15 ans : à quoi ressemblera l'hôpital ? Sera-t-il 100 % ambulatoire ? Quelle articulation avec la médecine de ville ? »

Jean-Paul Ortiz

