



Santé : comment profiter de la crise ?



François Daue
Senior Fellow

Pendant de nombreuses années, mon expertise a été sollicitée pour intervenir dans des organisations en crise. Il s'agissait le plus souvent de demandes émanant du secteur bancaire affolé par une situation financière catastrophique. Il s'agissait parfois également de demandes émanant de conseils d'administration qui souhaitent éviter le pire avant qu'il ne soit trop tard.

Ce fut le cas notamment dans des hôpitaux menacés de faillite par les lourdes pertes accumulées au fil des années. L'enjeu était de taille et se focalisait sur trois objectifs: assainir financièrement l'institution, maintenir l'emploi et garantir des perspectives durables pour l'institution.

Avec le recul, je peux constater aujourd'hui que les organisations qui ont été capables

de sortir d'une situation de crise ont une progression beaucoup plus importante que les autres. Pourquoi ? Parce - qu'elles ont été capables de rebondir sur la crise pour définir de nouvelles stratégies et opérer de nouveaux choix.

Ces situations de crise sont comparables à la situation de crise qui est devenue la préoccupation essentielle de nos décideurs politiques. Dans le secteur de la santé, elle se traduit aujourd'hui par une question essentielle : la norme de croissance actuelle de 4.5 % hors inflation doit-elle être maintenue à tout prix alors que la situation des finances publiques connaît une crise majeure ?

Pour répondre à cette question, il faut d'abord s'interroger sur l'objectif fondamental que poursuit notre système de santé. Et sur ce point, je pense, tous les décideurs du monde de la Santé devraient pouvoir s'accorder. L'objectif fondamental est de garantir un système de santé durable c'est-à-dire un système qui garantisse des soins de qualité accessibles à tous et ce tout en maîtrisant les coûts ».

Santé : comment profiter de la crise ?

Il s'agit d'un véritable défi qui n'est pas spécifique à notre pays mais concerne les systèmes de santé de tous les pays industrialisés dans le monde. La crise amplifie ce défi mais n'est pas à la base de ce défi. Tous les systèmes de santé sont menacés par des tendances fortes aux conséquences considérables : attentes croissantes des citoyens-patients, développement des maladies chroniques, progression des technologies et des traitements, vieillissement de la population ... Toutes les études convergent pour indiquer que tous ces facteurs conjugués vont exercer une très forte pression sur les coûts.

Dans les organisations en difficulté on observe deux attitudes différentes. La première consiste à se replier sur soi, à s'accrocher aux paradigmes du passé et à ne pas accepter une remise en question de la stratégie vécue comme un échec personnel. La deuxième attitude consiste à réagir vite et sans retard, à ne pas hésiter à prendre des mesures exceptionnelles, à profiter de la crise pour améliorer la qualité tout en motivant toutes les ressources humaines vers un objectif nouveau. Si la première attitude peut sembler plus facile à adopter à court terme, les organisations qui survivent sont évidemment celles qui adoptent la seconde attitude : cela demande une énergie considérable mais l'électrochoc provoqué par la crise leur garantit un avenir durable et prospère.

Aujourd'hui, nous sommes confrontés à ces deux mêmes alternatives dans le monde de la santé : ou bien nous nous replions

frileusement sur les vieux paradigmes et les vieilles certitudes du 20^{ème} siècle ou nous acceptons de nouveaux paradigmes, de nouvelles stratégies mieux adaptées à ce siècle nouveau.

“ “
La crise nous offre la possibilité de changer de paradigme. Si l'on veut garantir le paiement des générations futures, il est essentiel d'accepter aujourd'hui une nouvelle stratégie.

Exemple de paradigme du 20^{ème} siècle: la qualité des soins va augmenter automatiquement si l'on augmente les moyens financiers alloués. En augmentant mécaniquement les budgets, la qualité sera au rendez-vous. En ce début de 21^{ème} siècle, de nombreuses études récentes montrent qu'une dépense de santé plus élevée n'est pas forcément synonyme de meilleure qualité des soins. S'orienter vers de nouvelles mesures qui conduisent à une amélioration réelle en termes de santé - tout en gardant le budget sous contrôle - telle devrait être l'ambition du futur.

” ”
La crise nous offre la possibilité de changer de paradigme : il faut aller plus loin, en imaginant de nouvelles mesures et de nouveaux incitants qui visent une amélioration réelle en terme de santé et de qualité. Continuer avec les paradigmes du passé serait plus facile à court terme mais intenable à moyen et long terme. Si nous continuons dans ce sens, nous ne pourrons maintenir à terme l'accessibilité pour tous à un système de qualité.

Bien avant la crise, le bureau du Plan s'appuyant sur sa commission d'études sur le vieillissement a recommandé une croissance moyenne annuelle des dépenses publiques en soins de santé de 2,8% hors inflation nettement inférieure à celle enregistrée actuellement. Cette recommandation formulée hors période de crise a encore beaucoup plus de

Santé : comment profiter de la crise ?

portée aujourd'hui. Si l'on veut garantir le paiement des générations futures, il est essentiel d'accepter aujourd'hui une nouvelle stratégie.

Certains vont encore beaucoup plus loin en affirmant que la croissance des dépenses de soins de santé devrait suivre la croissance de l'économie en la majorant de 1,5 à 2 % par exemple. Cette proposition développée récemment par le haut responsable d'une mutualité lors d'une journée d'études nous montre une réaction proactive face à la crise qui va encore nettement au-delà des 2,8% puisqu'elle peut aller jusqu'à un status quo voire une décroissance du budget dans le cas des taux de croissance négatifs de l'économie que nous connaissons.

Dans ce contexte, ramener le taux de croissance à 2,8 % semble un minimum au regard de la crise actuel et peut-être faut-il aller au delà. C'est aussi un minimum pour déclencher un électrochoc bénéfique pour garantir un système de santé durable.

Plutôt que de subir la crise, considérons la comme une opportunité pour amener tous les acteurs revoir leurs priorités

et leurs rôles en intégrant d'avantage le moyen et long terme, en accordant d'avantage d'attention sur la qualité, en informant plus le citoyen-patient, en favorisant une approche coordonnée et en utilisant beaucoup plus l'immense potentiel de l'informatique.

Une nouvelle stratégie, un nouveau paradigme pour ce siècle : donner plus de santé pour chaque euro investi. Dans cette recherche de l'efficience, les 500.000 personnes qui travaillent en Belgique dans la Santé peuvent toutes contribuer en fonction de leurs compétences spécifiques : hôpitaux, médecins, infirmiers, pharmaciens, kinés, mutualités, assureurs privés, industrie... Ensemble ils peuvent imaginer des solutions nouvelles qui apportent un maximum de valeur ajoutée tant sur le plan qualitatif que financier. Nous tous, citoyens-patients, pouvons jouer un rôle crucial par une consommation plus responsable.

L'électrochoc provoqué par la crise peut garantir notre avenir et celui des générations futures. Notre capacité à rebondir et à prendre des mesures courageuses est le meilleur garant d'un système de qualité accessible à tous.

François Daue
Senior Fellow

Paru comme article d'opinion dans L'Echo du 29/09/09

Onafhankelijke denktank en doetank voor duurzame economische groei en sociale bescherming.
"Think-tank" et "do-tank" indépendant pour une croissance économique et une protection sociale durables.



Itinera Institute VZW-ASBL

Boulevard Leopold II Laan 184d - B-1080 Brussel - Bruxelles

T +32 2 412 02 62 - F +32 2 412 02 69

info@itinerainstitute.org www.itinerainstitute.org