

Ce livre est la reprise des actes des **Rencontres 2006 de la cancérologie libérale et hospitalière privée**, telles qu'elles se sont tenues à Paris le 13 janvier 2006 complétées de documents fournis aux participants et de documents actualisés. Il est destiné à tous les professionnels de santé impliqués dans la lutte contre le cancer.

Les Rencontres Nationales de l'Union Nationale Hospitalière Privée de Cancérologie (UNHPC) et de la Fédération de Cancérologie Libérale et Hospitalière (FCLH) ont lieu chaque année.

Elles sont l'occasion d'un dialogue fructueux entre professionnels d'origine, de métiers et de statuts différents, mais tous réunis pour approfondir telle ou telle dimension d'organisation, de régulation ou d'évaluation de la prise en charge et du traitement du cancer. Ils partagent la même conviction : l'environnement et les conditions d'organisation déterminent de plus en plus la qualité des soins. Environnement, organisation, modalités de l'allocation des ressources ne vont pas de soi. Ils méritent autant d'attention que la recherche ou le développement des compétences.

Les travaux étaient cette année consacrés au thème de **l'administration de la santé par l'État**. Ce thème a été abordé en deux temps :

- 1) un temps de témoignages de professionnels ;
- 2) un temps de réflexions et d'analyses avec présentation d'outils pour comprendre" par des spécialistes de renom (**Michel Crozier** "un système d'organisation archaïque qui tend vers le système bureaucratique" ; **Philippe Galy** "pourquoi ça coince ?" ; **Jean de Kervasdoué** "sortir du corporatisme - au nom de quoi soigner ?" ; **Jean-Philippe Mousnier** "l'intelligence économique" ; **Patrick Viveret** "l'intelligence de l'économie").

Les **Rencontres 2006 de la cancérologie libérale et hospitalière privée** ont été organisées avec le soutien des Laboratoires Amgen, Lilly, Pfizer, Roche et sanofi aventis :



Ce livre a été édité par l'UNHPC, grâce au soutien du Laboratoire Pfizer.



UNHPC

Novembre 2006

Les Rencontres 2006 de la Cancérologie Libérale et Hospitalière Privée

XII^{èmes} Rencontres de l'UNHPC
V^{èmes} Rencontres de la FCLH
Vendredi 13 janvier 2006

L'ADMINISTRATION DE LA SANTÉ PAR L'ÉTAT

Quelles incidences sur nos pratiques ?
Points de vue

Comment fonctionne une économie administrée ?
Quelques clefs pour comprendre



Union Nationale Hospitalière Privée de Cancérologie - Fédération de Cancérologie Libérale et Hospitalière

**Les Rencontres
2006
de la Cancérologie
Libérale
et Hospitalière Privée**



**Les Rencontres 2006
de la Cancérologie Libérale et
Hospitalière Privée**

**XII^{èmes} Rencontres de l'UNHPC
V^{èmes} Rencontres de la FCLH**

vendredi 13 janvier 2006

**L'ADMINISTRATION
DE LA SANTÉ PAR L'ÉTAT**

**Quelles incidences
sur nos pratiques ?
*Points de vue***

**Comment fonctionne une
économie administrée ?
*Quelques clefs pour comprendre***

**Union Nationale Hospitalière Privée de Cancérologie
Fédération de Cancérologie Libérale et Hospitalière**

Avant-propos

Cet ouvrage reprend les actes des **Rencontres 2006** de la cancérologie libérale et hospitalière privée. Le succès des éditions précédentes nous a en effet encouragés à poursuivre ces publications.

Un thème unique faisait l'objet des Rencontres de cette année : celui de **l'administration de la santé par l'Etat**. Nous l'avons abordé en deux temps :

- une série de témoignages de professionnels sur l'incidence ressentie de cette administration par l'Etat dans nos pratiques ;
- l'intervention d'experts reconnus à qui nous avons demandé "*quelques clefs pour comprendre comment fonctionne une économie administrée.*"

Le système hospitalier est en effet maintenant entièrement sous contrôle de l'Etat. Le risque est grand d'une dérive vers plus de bureaucratie et vers celui d'une santé administrée plus que gérée. Ces phénomènes sont douloureusement ressentis par les professionnels qui manquent souvent de points de repères, d'outils de compréhension. Il leur en faut pourtant, pour agir rationnellement dans ce contexte, maîtriser leurs conditions d'exercice et défendre l'avenir du service public hospitalier dont le secteur public n'a pas, loin s'en faut, le monopole.

Philippe Galy est intervenu en tant qu'ancien gestionnaire d'entreprises publiques. Il a rappelé le contexte qui est le leur et a illustré les trois grandes contraintes de gestion qui s'imposent à elles et qui font qu'au total leurs établissements ne s'adaptent plus aux besoins de la société : blocage de l'accélérateur, blocage de la direction, irréversibilité des avantages acquis. Reprenant le titre de son dernier ouvrage il explique "*pourquoi ça coince ?*", mais aussi pourquoi ça va se décoincer, et énonce quelques propositions dont celle de la création d'une "offre publique de marché".

Michel Crozier a souligné en quoi le problème des hospitaliers est celui de *l'organisation interne de leur métier et du système*. Les simulations en termes de scénarios d'avenir sont difficiles mais ne dispensent pas du travail que l'on doit faire sur l'organisation interne dont on est responsable et sur laquelle on peut agir. Pour lui le déficit actuel est dû à un système d'organisation archaïque qui est la caractéristique de l'économie administrée et qui tend vers le système bureaucratique, où l'on ne se corrige pas en fonction de ses erreurs et où l'on est habitué à ne pas voir la réalité parce que l'on ne peut pas se corriger. Là est donc l'enjeu. A partir de situations concrètes, il a appelé à l'innovation et a rappelé que la meilleure solution aux problèmes de complexité croissante est dans la simplicité des structures et des procédures.

*Coordination
et pluridisciplinarité
au service des patients
atteints du cancer*

Jean de Kervasdoué a souligné le *paradoxe de la bureaucratie* qui provient du fait qu'elle accumule des procédures qui n'ont que très peu de liens avec les résultats. Faute de réels indicateurs de performances, il est très difficile de changer ce type d'organisations car elles ne savent pas ce que « mieux » veut dire. De nombreux exemples lui ont permis d'illustrer ce paradoxe. Il rejoint Michel Crozier pour souligner que la question essentielle de toutes nos organisations hospitalières modernes est celle de la coordination de la prise en charge. L'hôpital étant devenu une bureaucratie au service de ses agents, il alerte les libéraux et les cliniques sur le fait qu'on fait d'eux, comme de l'hôpital, des structures administrées et non gérées. Pour lui, il est urgent de sortir du corporatisme, de trouver de nouvelles réponses à la question de savoir "*au nom de quoi soigner ?*" et de reconquérir un minimum de liberté d'entreprendre.

Pour **Jean-Philippe Mousnier**, ce qui caractérise les années que nous vivons actuellement c'est que nous sommes passés de la société d'information - où l'enjeu était d'aller chercher les bonnes informations - à l'économie du savoir, où l'enjeu est de trier toutes les informations qui nous arrivent pour trouver celles dont nous avons besoin pour continuer d'exercer correctement notre métier. Il a souligné la nécessité, tant collective qu'individuelle, des approches en termes "*d'intelligence économique*", à la fois pour répondre aux changements dans les exigences de la société, pour anticiper les ruptures et, lorsque cela est nécessaire, pour s'en protéger.

Patrick Viveret, lui, a répondu en insistant sur la nécessaire intelligence "*de*" l'économie. Il a rappelé les dégâts engendrés par le passage de "l'économie de marché" à la "société de marché" et souligne *les risques d'une dérive vers une société bureaucratique de marché*. Il a rappelé et illustré ces différents concepts. Il a résumé ses travaux sur ces "*thermomètres qui nous rendent malades*" et a appelé de ses vœux des tableaux de bord d'indicateurs pluralistes qui permettent d'anticiper et de fonder le débat public.

Nous publions ici l'**intégralité des interventions**, en conservant la forme orale d'origine, même si le script a bien sûr été revu par les orateurs officiels. Comme chaque année, nous avons aussi gardé les documents introductifs. Ils ont parfois vieilli, mais gardent aussi parfois toute leur actualité. C'est ainsi que les espoirs soulevés par les propositions du représentant du Ministre ne se sont toujours pas concrétisés à l'heure où nous bouclons cet ouvrage.

La **documentation complémentaire** voulue par les orateurs a été gardée et complétée de quelques documents plus récents qui permettent d'illustrer le thème qui nous a rassemblés ou de prolonger les réflexions ouvertes.

Au moment de la publication de cet ouvrage, nous tenons à remercier une fois encore les Laboratoires qui nous ont aidés pour la tenue de ces Rencontres, sanofi aventis, Lilly, Roche, Pfizer auxquels s'est joint cette année le laboratoire Amgen. Comme chaque année ils ont accepté de soutenir financièrement la tenue de ces Rencontres, sans interférer sur le choix des orateurs et sans publicité aucune pour leurs produits.

Nous remercions aussi tout particulièrement le laboratoire Pfizer qui nous a aussi aidés en prenant en charge les frais d'impression.

Par contre, comme chaque année aussi, nous demandons l'indulgence du lecteur pour la composition de ce livre entièrement fait par nous-mêmes afin d'en limiter le coût.

Ainsi, avec cet ouvrage, et comme les années précédentes, nous espérons être utiles à ceux qui ont participé à nos Rencontres, praticiens de tous statuts, représentants et responsables des Tutelles et des Caisses, des patients, à nos adhérents et, au-delà, à tous ceux qui participent à la lutte contre le cancer et à l'amélioration de notre système de santé.

Le 5 Novembre 2006

B. Couderc

G. Parmentier

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	7
Table des matières	11

DOCUMENT INTRODUCTIF	19
-----------------------------------	----

DISCOURS D'OUVERTURE	43
-----------------------------------	----

Introduction du Dr Bernard COUDERC - Président de l'UNHPC	45
Intervention du Dr Daniel NIZRI - Représentant du Ministre	49

- I -

L'ADMINISTRATION DE LA SANTE PAR L'ETAT

Quelles incidences sur nos pratiques ?

Points de vue

Président :

Dr Christian ESPAGNO

Modérateur :

Dr Philippe BERGEROT

☞ Pharmacie Mme Françoise BLANC-LEGIER	55
☞ Oncologie médicale Dr Emmanuel ACHILLE	65
☞ Association de patients M. Patrick FERRER	71
☞ Chirurgie oncologique Pr Hubert CALDEROLI	73

Intervention du Dr Christian ESPAGNO	81
---	----

Débat	84
--------------------	----

☞ Oncologie radiothérapique Dr Francis LIPINSKI	89
☞ Direction Dr Philippe MAHOT	95
☞ Réseau M. Rémi BOUVIER	103

Débat	109
--------------------	-----

- II -

L'ADMINISTRATION DE LA SANTE PAR L'ETAT

Comment fonctionne une économie administrée ?

Quelques clefs pour comprendre

Président :

Dr Bernard COUDERC

Modérateur :

M. Gérard PARMENTIER

Introduction Dr Bernard COUDERC	122
--	-----

☞ M. Philippe GALY :	123
Ancien PDG de la SNCM, Maire adjoint de Boulogne Billancourt	
"Gérer l'État : Corriger la déviation bureaucratique (L'administration nouvelle)" (1977)	
"Service Public, pourquoi ça coince ?" (2005)	

☞ M. Michel CROZIER :	133
Membre de l'Académie des sciences morales et politiques	
Fondateur du Centre de sociologie des organisations (CSO)	
"Le phénomène bureaucratique" (1964), "La société bloquée" (1970)	
"L'acteur et le système" (1977)	
"L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel" (1989)...	

☞ M. Jean de KERVASDOUE :	141
Ancien Directeur des hôpitaux	
Titulaire de la chaire d'économie de santé au Conservatoire National des Arts et Métiers	
"Le carnet de santé de la France" (2000, 2002, 2003, 2004),	
"La crise des professions de santé" (2003), "L'hôpital vu du lit" (2004)...	

Débat	155
--------------------	-----

☞ M. Jean-Philippe MOUSNIER :	165
Sociologue, Directeur associé du cabinet SISYPH,	
Responsable du programme de recherche EDDIE	
(évaluation, intelligence économique et développement durable)	
Administrateur de l'Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique	
Membre de la Commission de certification des établissements de santé de la HAS.	

☞ M. Patrick VIVERET :	183
Philosophe, Conseiller référendaire à la Cour des comptes	
"L'évaluation des politiques et des actions publiques	
Propositions en vue de l'évaluation du Revenu minimum d'insertion" (1989)	
"Reconsidérer la richesse" (2002).	

Débat	191
--------------------	-----

- III-
DOCUMENTATION195

Document n° 1 :	Mme Françoise Blanc-Légier :	
	documents supports de l'exposé :	201
1.1	Arrêté du 31 mars 1999 relatif à la prescription, à la dispensation et à l'administration des médicaments soumis à la réglementation des substances vénéneuses dans les établissements de santé, les syndicats interhospitaliers et les établissements médico-sociaux disposant d'une pharmacie à usage intérieur mentionnés à l'article L. 595-1 du code de la santé publique (JO n° 77 du 1er avril 1999, page 4854	203
1.2	Méthodologie générale d'élaboration des protocoles thérapeutiques « hors-GHS »	211
Document n° 2 :	M. Patrick Ferrer :	
	documents supports de l'exposé,	
	documents actualisés	
	et documents de l'association "Vivre avec" :	223
2.1	Affiche de l'association "Vivre avec"	225
2.2	La Convention AERAS : <i>s'Assurer et Emprunter avec un Risque Aggravé de Santé</i>	227
2.3	Entretien avec Régine Goinère et Patrick Ferrer, Présidents de Vivre Avec (11/07/06)	245
2.4	Entretien avec Mirjam Sidler, porte-parole du CPMU (Comité des Malades, de leurs Proches et des Usagers) de l'INCa	249
2.5	Communiqué de presse de l'INCa - 7 juillet 2006	253
2.6	Dossier de presse	255
Document n° 3 :	M. Philippe Galy	
	documents supports de l'exposé :	273
3.1	Une courte notice biographique	275
3.2	"Service public : pourquoi ça coince ?" Présentation du livre de Monsieur Galy (une et quatre de couverture ; table des matières)	277
3.3	Des extraits du même livre	281
3.4	"Qui a sabordé la Société nationale Corse-Méditerranée ?" Un article paru dans le Monde du 17.10.2005)	303

Document n° 4 :	M. Michel Crozier :	
	documents supports de l'exposé :	307
4.1	Une courte notice biographique	309
4.2	"Le phénomène bureaucratique" Extraits :	311
4.3	"L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective" Extraits :	331
4.4	Quelques autres citations :	337
Document n° 5 :	M. Jean de Kervasdoué :	
	documents supports de l'exposé :	341
5.1	Une courte notice biographique	343
5.2	"Pour une évaluation des politiques publiques, Réflexion à partir de la sociologie des organisations" Article, Annales des Mines - 1981 - :	345
5.3	"L'hôpital vu d'en bas" Article - Le Monde du 28 novembre 2003 :	367
5.4	"L'hôpital" Extraits, "Que sais-je" (PUF) Mai 2004 :	375
5.5	"Au nom de quoi soigner ?" Article, Les Cahiers Français (n° 324, 2005) :	381
5.6	"La politique de santé et l'argent en France" Article, Sociétal (2005) :	393
Document n° 6 :	M. Jean-Philippe Mousnier :	
	documents supports de l'exposé :	401
6.1	Une courte notice biographique	403
6.2	"Les nouvelles régulations" : texte original :	405
6.3	"Le management de l'intelligence collective au service de l'intelligence économique ?" Article Regards sur l'IE - N° 12, 2005 :	417
6.4	"Millennium project - Etat du Futur 2003" sommaire exécutif - version française" :	429
Document n° 7 :	M. Patrick Viveret :	
	documents supports de l'exposé :	443
7.1	Une courte notice biographique	445
7.2	Intégralité des diapositives de M. Viveret : "Des thermomètres qui nous rendent malades : reconsidérer la richesse" :	447

Document n° 8 : Déficit et dette publique :	
dossier de l'Expansion - décembre 2005	457
Document n° 9 : Agences : article paru en 2005 dans la revue "Sociologie du travail" et intitulé : "Administrer un monde incertain : les nouvelles bureaucraties techniques. Le cas des agences sanitaires en France", par Daniel Benamouzig et Julien Besançon	471
Document n° 10 : Hôpital : Institut Montaigne. Rapport : "L'hôpital réinventé" - Janvier 2004	503
Document n° 11 : Innovation : Le tableau de bord du système d'innovation québécois - Edition 2005	521
Document n° 12 : INCa : Le rapport d'audit sur l'Institut National du Cancer - 19 juin 2006	525
Document n° 13 : Veille sanitaire : Le rapport de la mission d'évaluation et d'expertise de la veille sanitaire en France - Jean-François Girard - Août 2006	545
Document n° 14 : OQOS (Objectifs Quantifiés de l'Offre de Soins) Extraits du rapport 2006 de la Cour des Comptes sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale	561
Document n° 15 : Production de textes : Les statistiques sur l'évolution du volume des textes réglementaires selon le tableau de bord de Légifrance	567
Document n° 16 : Production de textes : interview du Directeur Général de la Santé (DGS). Article paru dans le Quotidien du Médecin du 2 Octobre 2006 "Pas de vacances pour la réglementation"	573
Document n° 17 : Politiques : Nicolas Sarkozy. Discours au Congrès de l'AFC - 2 Octobre 2006	579
Document n° 18 : Impératif de simplicité : Donald M. Berwick et ses conseils tels qu'évoqués par le Pr Chabot, Chef du service évaluation des pratiques professionnelles de la HAS	591
Document n° 19 : Gouvernance : Gouvernement d'entreprise et gouvernance hospitalière : extraits du livre de Patrick Mordelet paru en 2006 sous le titre "Gouvernance de l'hôpital et crise des systèmes de santé"	597

Document n° 20 : Quelques schémas pour comprendre	603
20.1 Le futur dispositif d'autorisation : ce schéma situe les principaux textes publiés ou en projet et leur articulation	605
20.2 La régulation qualitative des activités de soins dans les Etablissements de santé. Schéma UNHPC voulant resituer la logique qui devrait apparaître entre les trois centres d'exigences majeures de la régulation qualitative du système de santé hospitalier	606
20.3 Agences, Instituts et Comités intervenant dans la sphère des contrôles en matière de santé. Les Agences se sont multipliées en France. L'ANAES a été remplacée par la HAS. Au même moment l'INCa a été créé. Ce schéma, non exhaustif, situe les différentes missions des principales agences intervenant sur le champ de la santé	607
20.4 Contrat de bon usage : note de synthèse Cette note UNHPC de fin 2005, visait à clarifier les débats dans les établissements sur les différentes approches possibles du CBU. Plusieurs logiques d'interprétation sont en effet possibles sans être contradictoires	615
<hr/>	
Document n° 21 : APM : Rencontres 2006 : Dépêches de presse	621

**- IV -
COMPLEMENTS**

- Les différents sujets des Rencontres de 1994 à 2006629
 - Eléments bibliographiques631
 - Schémas récapitulatifs des composantes de la “plateforme commune” des organisations représentatives de la cancérologie libérale et hospitalière privée633
 - Coordonnées des orateurs présents aux Rencontres 2006637
 - Index des intervenants aux Rencontres 2006639
-