



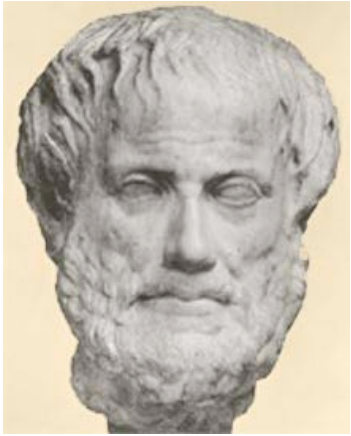
Clinique Louis Pasteur

Comité d'éthique
Décembre 2008

La Gouvernance et l'éthique médicale

Docteur Jean LAURENT





*« Hôpital 2007 » se présente sous l'étiquette
prometteuse de « nouvelle gouvernance »*

Ethique & Santé, IV, p191 2007.

Qu'est-ce que la Gouvernance ?

Gouvernance, subst. fém.,: Les deux navires se sont tenus pendant quelque temps si près l'un de l'autre, sans pouvoir **gouverner**, qu'un abordage a failli avoir lieu. *DUMONT D'URVILLE, Voy. Pôle Sud, t. 2, 1842, p. 35. Gouverner sur son ancre, sur sa bouée. „Lorsqu'un vaisseau étant au mouillage, dans une rivière, l'action du courant lui imprime des mouvements de rotation`` (Ac. 1878, 1932).*

[En Flandre et en Artois] Synon. de *bailliage* (d'apr. LEP. 1948). *La gouvernance d'Arras, de Lille, etc. (Ac. 1798-1878).*

Qu'est-ce que la Gouvernance ?

1050 *gouverner* « exercer le pouvoir politique » (*Alexis*, éd. Chr. Storey, 561);

fin XIV^e-début XV^e s. *gouverner* « action de s'occuper de l'éducation d'un enfant » (*XV joies de mariage*, éd. J. Rychner, IV, 165, p. 31); 1534 part. prés. subst. fém. *gouvernante* « personne qui s'occupe de l'éducation d'un enfant » (RABELAIS, *Gargantua*, éd. R. Calder, chap. 10, 21)

Qu'est-ce que la Gouvernance ?

La « caméralistique » prend la place du rôle du Prince dans la chose publique (18^{ème} siècle/Allemagne/levée de l'impôt)

Le terme de gouvernance réapparaît avec la Banque Mondiale.

Contexte du libéralisme (sauvage? Pragmatique?) et du recul des grandes idéologies.

Agiter les épouvantails

LE 12 JANVIER 2068, TOUT EST ENFIN PRÊT... M. Dorpeau, directeur de l'agence régionale de la santé publique et individuelle (ARSPI) de Britannie, va pouvoir mettre en oeuvre son schéma de planification de la santé et de la maladie. Dès le lendemain, la Commission de gestion génétique décidera la répartition entre les principales classes sociales du fardeau de morbidité et sa mise en oeuvre par les programmes de mutation génétique. Maintenant que l'on peut maîtriser le déclenchement sélectif de la maladie, une planification de services optimale va se mettre en place, respectant les choix individuels et l'optimum de bien-être de la population.

A.Jourdain & P.H.Bréchat: La nouvelle planification sanitaire et sociale, 2008

La Nouvelle Gouvernance..

Les ordonnances du 02 mai 2005 sont issues de quatre rapports rédigés en 2003 et 2004. L'arrivée de P. Douste-Blazy le 31 mars 2004 apporte un élan dans l'évocation de cette grande réforme. En effet quelques mois après sa nomination, il réévoque la nouvelle gouvernance. Les ordonnances seront publiées au journal officiel un an après soit le 02 mai 2005.

(Ordonnance 2005-406 du 2 mai 2005 - JO du 3 mai

Décret 2005-421 du 4 mai 2005 - JO du 5 mai 2005

Décret 2005-444 du 10 mai 2005 - JO du 11 mai 2005)

La Nouvelle Gouvernance..

- Le projet de l'établissement *Ce projet doit être en cohérence avec les objectifs du SROS*
- La politique d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins, *ainsi que les conditions d'accueil et de prise en charge des usagers, notamment pour les urgences.*
- Le plan de redressement: *Le directeur de l'agence régionale d'hospitalisation peut demander au conseil d'administration de présenter un plan de redressement lorsqu'il estime que la situation financière de l'établissement l'exige.*
- L'organisation de l'établissement en pôles d'activités et leurs éventuelles structures internes: *La codification des actes (PMSI), a été revisitée par une nouvelle règle, celle de la tarification à l'activité (T2A). Ainsi, il est prévu de mettre en place des procédures de contractualisation interne avec leurs pôles d'activités, qui bénéficient de délégation de gestion de la part du directeur.*

Qu'est-ce que la Gouvernance ?

À l'ancienne

```
graph TD; A[Un chef] --> B[Des valeurs partagées: Travail, Religion, Compassion..]; B --> C[Une équipe.];
```

Un chef

Des valeurs partagées:
Travail, Religion, Compassion..

Une équipe.

Qu'est-ce que la Gouvernance ?

« Bonne gouvernance.. » & éthique

Notion de démocratie participative

Notion de retour à l'équilibre financier

Pour P.SVANDRA (Ethique et Santé IV La gouvernance: le mot et la chose pp191-194)

il s'agit de dissoudre la politique dans une activité d'ingénieur.

Ce serait donc l'abandon de l'éthique pour le technique.

Ce reproche a déjà été formulé vis-à-vis des procédures.

Gouvernance, une adaptation..

Affaiblissement de la **hiérarchie**?

Accroissement des **compétences individuelles**?

Négociation avec les **intérêts particuliers** (dialogue social)

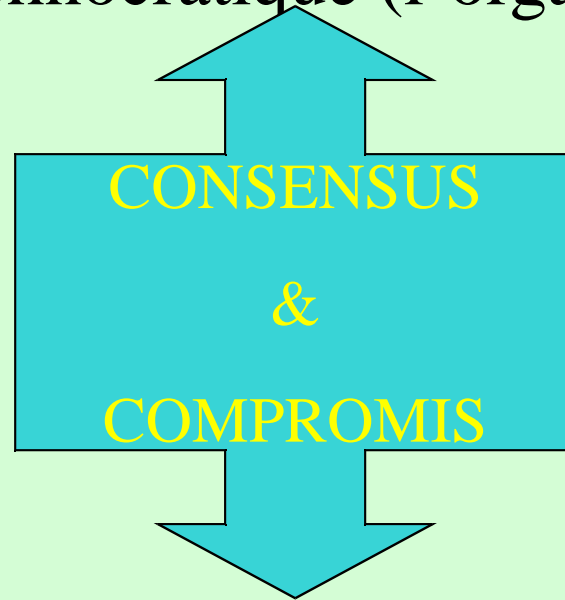
Notion actuelle de **Réseaux** (mais est-ce nouveau? Cf le poids des loges au XVIIIème siècle)

Subsidiarité: N'est accompli par l'échelon supérieur que ce qui ne peut l'être par l'échelon inférieur (travail<>statut)

« L'état national est trop grand pour régler les petites choses et trop petit pour gérer les grandes choses » Daniel BELL

Gouvernance, une adaptation..

Organisation technique (le fameux retour à l'équilibre financier) et technocratique (l'organisation polaire)



Délégations de pouvoir fondées sur le concept « humaniste »
de la reconnaissance a priori des compétences

Gouvernance = Ethique?

La gouvernance relève de l'éthique organisationnelle:

La démarche consiste à trouver des voies de consensus là où les parties en présence ne partagent pas les mêmes valeurs. C'est la procédure en place qui génère de nouvelles valeurs et fonde une nouvelle morale.

Reste à démontrer que la voie de consensus est toujours possible (bonnes volontés) et si oui la meilleure (compromis <> compétence).

La Bonne Gouvernance

Les rouages

- 1. Identifier les problèmes** (éthiques) en cause
- 2. Recueillir l'information** sur les faits et identifier les faits qui sont pertinents au regard de la problématique à traiter
- 3. Identifier les personnes** impliquée, leurs rôles et leurs buts
- 4. Identifier les différentes options** possibles en termes d'interventions
- 5. Identifier les normes** et contraintes légales, sociales, déontologiques, institutionnelles et gouvernementales

La Bonne Gouvernance

Les rouages

6. Repérer les lignes directrices, les études de cas, les principes et théories éthiques qui peuvent apporter des outils pour analyser et solutionner le problème en cause
7. **Procéder à l'analyse** en établissant des liens entre les faits pertinents et les repères éthiques appropriés compte tenu de la situation problématique
8. **Proposer une ou plusieurs solutions** éthiquement acceptables et les discuter avec les parties concernées en visant un consensus sur une option à privilégier
9. **Choisir une des options de manière consensuelle** et la mettre en application
10. Faire l'**évaluation** de l'intervention et l'intégrer à un **rapport**

Gouvernance = Un mot creux?

Formation & Responsabilité

- **Logique partagée** (mais corporatismes et syndicats très idéologiques)
- **Dirigeants meilleurs gestionnaires** (mais fréquent échec des retours à l'équilibre économique)
- **Médecins plus responsables** (avec quelle formation à la gestion??)
- **Concertation des acteurs?**
- **Responsabilités** partagées (Définir la Responsabilité!!!)
- **Contractualisation** (bien limitée)

Note: La Responsabilité

Obligation faite à une personne de répondre de ses actes du fait du rôle, des charges qu'elle doit assumer et d'en supporter toutes les conséquences: *cf l'affaire du sang, des hormones de croissances, de la gestion financière des hôpitaux publics!*

Celui qui n'est pas conduit à répondre de ses actes ne peut prétendre être un responsable.

(Alternative molle: Nécessité pour quelqu'un de répondre de ses intentions et de ses actes devant sa conscience: *Chacun ses valeurs!!*)

Gouvernance = Un mot creux

Le constat

Des hôpitaux à activité faible et compétences médiocres:

Mais des **carences graves dans la prise en charge** des déficits sensoriels (vue, audition), du grand âge.

Une **hôtellerie hospitalière souvent indigne... égalitaire.**

Une **responsabilité citoyenne douteuse** là où un bénéficiaire sans contrôle peut être responsable direct de sa pathologie (HIV, HVC, Cancers liés au tabac, etc..), où nombre de citoyens décideurs ne sont pas payeurs?

Des **pathologies abandonnées** au profit de celles qui sont médiatiques?

Gouvernance = Un mot creux

Gouverner, dit-on, c'est choisir

Ce qui implique la **liberté** (et la possibilité) de choisir (hors des pressions politico-médiatico-administratives)

Ce qui implique la **connaissance** réelle des faits (hors des censures de tous ordres)

Ce qui implique la **raison** (faire le mieux avec le possible)

Et ce qui implique un **sens moral**:

Gouvernance = 2 Problèmes

Une réticence à considérer le malade comme un client est symptomatique du refus d'être mesuré, pesé dans ses choix et ses résultats: Le malade n'est encore qu'un usager (au mieux), un patient (au pire)!

Une réticence à rendre compte (sérieusement) de l'**usage** de l'argent public, terreau de tous les abus et des non-performances.