

# EfficiencE, productivité, performance et qualité

Daniel DÉSIR



Rédacteur en chef  
Directeur Médical  
CHU Brugmann  
Bruxelles

daniel.desir@  
chu-brugmann.be

Éternellement en quête de réformes institutionnelles, les autorités de notre pays continuent aussi à tâtonner avec plus ou moins de bonheur pour maîtriser l'escalade du coût des soins de santé. L'une des cibles centrales de cette quête reste le budget hospitalier, responsable d'une petite moitié de l'ensemble des dépenses à charge de la collectivité.

Les tendances lourdes de ces réformes du secteur des soins de santé sont dans la ligne de ce qu'on

observe dans les autres pays développés: monitoring de la nature des soins prestés à travers les APR-DRG et, prochainement, à travers le Résumé Hospitalier Minimum, pressions financières pour limiter la durée des séjours, stimulation du passage aux procédures ambulatoires, forfaitarisation du remboursement de l'imagerie médicale, de la biologie clinique et des médicaments courants, élaboration de montants de référence pour les affections les plus communes.

## L'HÔPITAL: UN LIEU D'ATTENTION ET DE MIEUX-ÊTRE

Tous ces mécanismes contribuent à interpeller les acteurs hospitaliers, chargés de rendre le service aux patients plus efficient sans rien concéder en termes de qualité des soins. Sur le terrain, cette recherche légitime de productivité induit des effets pervers auxquels il faut sensibiliser les décideurs: l'hôpital doit rester un lieu d'attention et de mieux-être. Contrairement à ce que permettent la plupart des

environnements industriels et de services, il est illusoire d'espérer confier les soins hospitaliers à des ordinateurs ou à des robots.

La préservation d'une main-d'œuvre qualifiée, valorisée et motivée, est donc l'un des défis essentiels sous-tendus par ces réformes. Or, la tension est très perceptible sur ce point: le débat sur le

“ La préservation d'une main-d'œuvre qualifiée, valorisée et motivée, est l'un des défis essentiels de la réforme ”

numerous clausus médical masque d'autres phénomènes préoccupants, comme la féminisation accélérée de la profession médicale, la désertion des acteurs vis-à-vis des postes de travail les plus exigeants, et la désaffection persistante pour les écoles d'infirmières.

## UN DÉFI D'ENVERGURE

D'autres réformes en gestation vont accentuer la prise en compte de critères qualitatifs dans la «performance» des soins hospitaliers. Les itinéraires cliniques devraient aussi cerner progressivement le cahier des charges des «bonnes pratiques» pour mettre en œuvre des soins efficaces au moindre coût. Ces efforts d'évaluation se focalisent toutefois sur l'épisode de soins plutôt que sur son résultat: on analyse la durée de séjour et les dépenses hospitalières liées à la pose d'une prothèse de hanche, mais aucun outil jusqu'ici n'explore systématiquement la durée de vie de la prothèse en place et le nombre de kilomètres parcourus par le patient remis en marche. Combiner efficacité et qualité ? Il y a encore du boulot...