



# Systeme de santé à l'horizon 2030 : Quels futurs possibles ?

## *Fil rouge de l'étude prospective*



Depuis début 2016, nous avons multiplié les auditions de professionnels de santé, d'associations de patients, d'acteurs institutionnels et d'industriels, animé des ateliers et des conférences, beaucoup lu et analysé d'informations.

A partir de ce que nous avons entendu et étudié, nous avons imaginé **trois scénarios** : un où notre système de santé s'adapte, un où il se transforme et un qui nous plonge dans l'inconnu.

Nous sommes partis de **plusieurs constats**:

- **Le premier est que l'équation a changé** : nous vivons plus longtemps grâce à la qualité de notre système de santé et aux progrès de la science, mais pour le plus grand nombre d'entre nous avec des maladies chroniques, qui surviennent à un moment où à un autre et qui doivent être prises en charges dans la durée.
- **Le second est que cela suppose de s'organiser autrement**. Plus besoin de longues hospitalisations, mais désormais de prises en charge ambulatoires et d'un suivi continu à domicile, qui nécessite par contre des compétences médicales et soignantes de proximité et beaucoup d'informations partagées, permettant une bonne coordination entre professionnels.

- **Le troisième est que notre système de santé a du mal à s'adapter.** Les déserts médicaux se multiplient en ville et dans les territoires. Les urgences sont débordées et les hôpitaux sous tension. Les conditions de travail des professionnels se dégradent. Le retour à domicile est souvent problématique. Les organisations demeurent très cloisonnées entre médecine de ville et hôpital, mais aussi entre soignants et professionnels du médico-social et du social.
- **Le quatrième constat est qu'il met beaucoup de temps à se moderniser.** Nous expérimentons, mais nous généralisons très peu. Chaque français ne dispose toujours pas d'un dossier numérique rassemblant toutes ses données de santé. Les conditions de déploiement de la télémédecine viennent tout juste de devenir effectives. Les innovations en E.santé, développées par de nombreuses start-up françaises très dynamiques, sont essentiellement mise en œuvre à l'étranger et pas chez nous.

**En adoptant une démarche prospective, nous cherchons à éclairer les différentes évolutions possibles de notre système de santé.** Cela nous concerne tous. Rien n'est écrit d'avance. Beaucoup dépend des décisions qui seront prises et des actions qui seront conduites pour le futur. Entre le plus probable, le plus réalisable, le plus souhaitable et ce dont nous ne voulons pas, **l'important est de pouvoir identifier dans quel sens il faut agir et comment procéder.** Au mieux, parvenir à **s'accorder sur une vision partagée** du système de santé que nous voulons pour 2030 et **trouver un chemin.** C'est le but des scénarios.

### **Scénario 1 : Le changement sans rupture**

Ce premier scénario envisage la mise en œuvre de tous les processus d'amélioration prévus par la stratégie nationale de santé 2018-2022 et les orientations définies par le Président de la République. Elle **mobilise l'ensemble des politiques publiques en faveur de la santé**, définit des stratégies d'actions qu'elle adapte aux besoins de chaque territoire, simplifie le cadre réglementaire, Elle associe toutes les parties prenantes et donne **plus de possibilités d'initiatives aux acteurs de terrain.** Elle **modernise les soins de premier recours**, au travers de la multiplication de centres ou de maisons de santé pluriprofessionnels. Elle **décloisonne les relations entre la médecine de ville et l'hôpital, autour de l'organisation des parcours de soins.** Elle fait évoluer les modes de rémunération pour favoriser les coopérations pluridisciplinaires et généralise l'usage de la télémédecine. Elle **recentre les établissements hospitaliers sur les activités de recours.** Elle diffuse une culture de la qualité et de la **pertinence des soins.** Pour faciliter le développement des activités ambulatoires, **elle développe la complémentarité entre les professionnels de santé et des secteurs social et médico-social.** Elle adapte leur formation initiale et leur permet de faire progresser leurs compétences tout au long de la vie professionnelle. **Elle innove en continue**, en fonction de l'évolution des connaissances scientifiques et des technologies. Elle développe enfin, dans la durée, **des politiques de prévention et de promotion de la santé.**

### **Scénario 2 : Une nouvelle voie transformatrice**

Ce scénario part du principe que **notre système de santé a besoin de se transformer pour trouver une nouvelle dynamique** qui lui permette de développer plus d'agilité, de souplesse et de capacité d'adaptation. Confronté à une révolution scientifique et technologique sans précédent, il doit trouver une **efficience globale** répondant aux défis de santé du 21e siècle. A l'instar des **réformes structurelles** de leurs systèmes de santé, conduites par un grand nombre de pays en Europe, il envisage une mise en synergie de l'ensemble des acteurs de santé, libéraux, publics, privés et à but non lucratif. Tout en maintenant les valeurs du système de protection sociale, il **développe un dialogue compétitif** entre les acteurs, sur la base d'un cahier des charges identique, visant à garantir une réponse adaptée des systèmes de soins aux besoins de chaque territoire. Il suppose une **évolution du statut des hôpitaux publics**, leur donnant une plus grande autonomie de gestion, proche de celle d'établissements à but non lucratif. Il s'inscrit également dans la perspective d'un **rôle accru des mutuelles** qui se positionnent désormais comme une alternative globale d'accompagnement des personnes tout au long de la vie. Il s'appuie sur le **développement de grandes plateformes territoriales E.Santé**, organisant les coopérations entre professionnels et les relations avec les patients et leur entourage.

### **Scénario 3 : La grande disruption**

Ce troisième scénario aborde le risque d'une grande vague disruptive conduisant à **une perte de contrôle de notre système de santé**. Elle survient en quelques années, sur fond de révolution technologique globale et systémique. Face aux perspectives colossales de développement du « marché de la santé », **elle est portée par les géants du Net** et d'autres à venir. Elle s'appuie sur les progrès continus d'exploitation de l'Intelligence Artificielle et du Big Data, une mondialisation des opérateurs et le **développement de Hub Santé**. En l'absence de réelles possibilités de régulation internationale, elle naît à la fois de **l'accélération des processus d'innovation, de la difficulté d'adaptation des systèmes de santé institutionnels et de l'insuffisance des ressources financières des Etats**. Face à une réponse inadéquate aux attentes et aux besoins de santé individuels, elle s'amplifie à partir d'un ciblage et d'un démarchage personnalisé. Elle conduit à une forme d'**implosion des systèmes de santé existants** et à une marchandisation généralisée de la santé, **productrices de grandes inégalités, à laquelle s'opposent des initiatives citoyennes collaboratives**.

**Spécifique à chaque scénario, notre analyse vise à l'envisager dans ses différentes dimensions** : Quel est son degré de probabilité ? Quelles sont ses forces et de ses faiblesses ? Quels sont les risques et les opportunités ? Comment le conforter, l'infléchir ou éviter à tout prix qu'il ne survienne ? Aller jusqu'au bout du raisonnement permet de mieux structurer la réflexion, d'analyser collectivement sur ce qui est en jeu et de définir comment agir. **Mais elle est également transversale**. Les scénarios font système et interagissent entre eux, car leurs différentes composantes sont en action et chacun devient alors la face cachée de l'autre.

# PERSONNALITES AUDITIONNEES

de Janvier 2016 à Janvier 2018



**Catherine ARGILLIER**, Présidente fondatrice d'ITWELL

**Rafael BENGEOA**, Ancien ministre, Président de L'INSTITUT HEALTH & STRATEGIE de Bilbao

**Valérie BERGER**, Infirmière PhD, Coordinatrice de Recherche en sciences Infirmières

**Laurent BOUSKELA**, Manager CONTINUA et LORA chez ORANGE HEALTHCARE

**Christophe BOUTIN**, Président de MAINCARE SOLUTIONS

**Pierre BRUN**, Directeur Recherche et Innovation - Groupe VYV

**Emmanuel CAPITAINE**, Responsable Innovation France - SANOFI

**Monique CAVALIER**, Directrice Générale de l'ARS Occitanie

**Etienne CANIARD**, Ancien président de la MUTUALITE FRANÇAISE

**Dr Yves CHARPAK**, Médecin de santé publique, chercheur, épidémiologiste

**Pr Geneviève CHENE**, Directrice de l'ISPED - Université de Bordeaux - Membre du Comité des sages - Stratégie Nationale de Santé.

**Michel CHASSAING**, Président de l'UNAPL

**Frédéric COLLET**, Directeur Général de NOVARTIS

**Pr Laurent DEGOS**, Fondateur de la HAS, Professeur de médecine UNIVERSITE PARIS-DENIS DIDEROT

**Antoine DENIS**, Responsable du développement des marchés santé chez MICROSOFT FRANCE

**Joël de ROSNAY**, Scientifique, prospectiviste et écrivain. Docteur ès Sciences, Conseiller du Président d'Univscience et Président exécutif de Biotics International

**Claude EVIN**, Ancien ministre, Avocat

**Genevieve FIORASO**, Ancienne ministre

**Marie FONTANEL**, Conseillère Solidarité et Santé - Présidence de la République

**Pascal GENE**, IBM France - Watson - Health Sales Executive

**Jean-Pierre GUEDON**, Directeur de la classe préparatoire à L'ECOLE POLYTECHNIQUE DE NANTES,  
président D'OUEST MEDIA LAB,

**Jean-François GOGLIN**, Conseiller national SIS à la FEHAP

**David GRUSON**, Ancien délégué général de la FHF

**Nicole HILL**, Directrice santé international chez ALCATEL LUCENT ENTERPRISE

**Michel LAFORCADE**, Directeur Général de l'ARS Nouvelle Aquitaine

**Stéphane LAURENT**, Président d'ACETIAM

**Dr Claude LEICHER**, Ancien Président de MG France

**Jérôme LELEU**, Président D'INTERACTION HEALTHCARE

**Claude LE PEN**, Economiste de la santé, Professeur d'économie - UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE

**Pierre LEURENT**, Président du directoire de VOLUNTIS

**Elie LOBEL**, Directeur Général d'ORANGE HEALTHCARE

**Christophe LORIEUX**, Président de SANTECH

**Dr Cécile MONTEIL**, Pédiatre, fondatrice D'EPPOCRATE

**Jérôme NOUZAREDE**, Président du Groupe ELSAN

**Dr Jean-Paul ORTIZ**, Président de la CSMF

**Nicolas REVEL**, Directeur Général de la CNAMTS

**Didier TABUTEAU**, Conseiller d'Etat, Responsable de la chaire santé IEP UNIVERSITE PARIS  
DESCARTES

**Pr Jean-François THEBAUT**, Ancien membre de l'HAS, Président de la CEESP

**Dr Jean-Pierre THIERRY**, Expert santé, Co-auteur « Trop soigner rend malade »

**Dr Jean Louis TOURAINE**, Député, Vice-Président de la FHF

**Frédéric VAILLANT**, Président de MEDASYS

**Dr Olivier VERAN**, Député, Rapporteur de la Commission des Affaires Sociales à l'Assemblée  
Nationale.

**David VINCENT**, Directeur adjoint Partenaires Relations Publiques - Secrétariat Général MNH

**Isabelle VITALI**, Directrice innovations et business excellences - SANOFI FRANCE

**Michel YAHIEL**, Ancien commissaire Général de FRANCE STRATEGIE



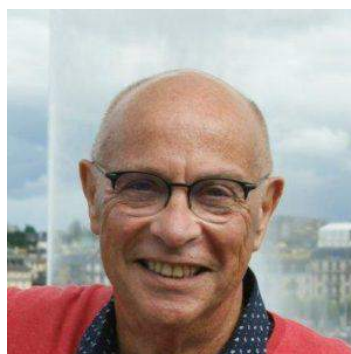
## Qui sommes-nous ?



### Solange MENIVAL

#### Présidente de Stratégie Innovations Santé

Citoyenne et élue locale, je me suis engagée dans la réflexion pour la refondation de l'organisation de l'accès aux soins, pilier de l'efficacité et de l'efficience de notre système de santé. L'accès financier ne peut pas, à lui seul, être garant d'égalité, d'équité, d'efficience, même s'il est fondamental. J'ai l'expérience de la conduite de projets politiques en santé. Vice-présidente en charge de la santé au Conseil Régional d'Aquitaine de 2010 à 2015, j'ai initié une politique de santé durable, qui a été le début de la percée d'un chemin inédit, fait de décroissements entre les politiques et les institutions. Elle a donné lieu, par exemple, au lancement de la Chronicity Valley avec l'Euskadi en 2014. J'ai appris à me frayer un chemin transversal, ce qui est difficile, mais je sais maintenant comment agir pour la santé des citoyens, à travers toutes les politiques. En présidant le réseau des Régions Européennes ENRICH, j'ai découvert des fonctionnements utiles et de bon sens. En 2016, j'ai présidé le Cercle des Décideurs Numérique et Santé à Paris et copiloté la réflexion sur la transition du système de santé. Un travail systémique mené avec les professionnels, les industriels et des hauts fonctionnaires. Faire partager notre vision, la co construire, en replaçant l'humain au cœur de notre projet commun est essentiel. Au-delà du système de soin, il en va de l'avenir de notre démocratie.



### Roland MICHEL

#### Délégué Général de Stratégie Innovations Santé

A la fois veilleur et acteur du changement, je m'attache à éclairer l'avenir. Le débat national sur le devenir de notre système de santé se poursuit. J'entends continuer à y contribuer. Ce sujet est pour moi un objet constant de préoccupations et d'actions depuis de nombreuses années. D'abord au sein de l'Association R. Evolution Santé 2010, parallèlement à l'accompagnement sur le terrain, depuis 1996, en tant que consultant, de la mise en œuvre des réformes hospitalières; puis en 2012 au travers de la conduite d'une étude prospective sur le devenir de notre système de santé, en introduction du Schéma des Formations Sanitaires et Social 2013-2018 de la Région Aquitaine, dont j'ai facilité l'élaboration. Enfin en 2016, en assurant le copilotage, en tant que Conseiller stratégique santé, d'une réflexion sur la transition du système de santé, dans le cadre du Cercle des Décideurs Numérique et Santé. Ma conviction est qu'une modification profonde de notre façon d'aborder la santé s'impose à nous collectivement, mais aussi individuellement, face aux contraintes économiques, aux révolutions technologiques, au vieillissement de la population et à la progression des maladies chroniques. Elle suppose une vision partagée, une stratégie dans le temps et une politique d'innovation assumée. Les enjeux sont majeurs, et les choix à opérer déterminants.