

Choose your battles wisely : la stratégie 2025–2028 de la FMH

Pick your battles *La stratégie 2025–2028 de la FMH a été adoptée le 7 novembre 2024 par la Chambre médicale. Élaborée après un sondage auprès des membres de la FMH et une analyse du contexte politique, elle est désormais activement mise en œuvre.*

Nora Wille

Dre phil., collaboratrice scientifique
de la présidente

Stefan Kaufmann

Secrétaire général de la FMH

Yvonne Gilli

Dre méd., présidente de la FMH

Source de multiples défis et enjeux importants, les nombreux chantiers dans le secteur de la santé et la forte dynamique politique dans ce domaine comportent aussi le risque d'un éparpillement des forces en présence. Réagir à chaque événement et traiter chaque sujet font inévitablement perdre de vue l'essence même d'une action ciblée et, malgré le déploiement d'efforts importants, l'effet visé initialement n'est pas atteint.

Choose your battles wisely

Pour que la FMH puisse cibler l'utilisation de ses ressources et défendre efficacement les dossiers importants, il est essentiel qu'elle dispose d'une orientation stratégique claire pour organiser son travail. C'est dans ce sens que les Statuts de la FMH exigent du Comité central la « définition d'objectifs politiques et stratégiques », qui sont ensuite examinés par l'Assemblée des délégués et approuvés par la Chambre médicale. Mais le seul processus d'approbation ne suffit pas à garantir une stratégie répondant aux exigences des membres de la FMH et aux défis de la politique de la santé; la méthode utilisée pour son élaboration est bien plus déterminante.

Quels sont les défis majeurs ?

Pour identifier les défis majeurs auxquels la stratégie devait s'atteler, il nous a donc semblé essentiel de recueillir l'avis des principaux groupes concernés. Pour la FMH, ce sont en premier lieu ses propres membres et les membres de la Chambre

médicale. Sans oublier évidemment l'environnement politique actuel dans lequel nous évoluons. C'est ainsi que les groupes suivants ont été interrogés afin de peaufiner l'orientation stratégique de la FMH :

- **Membres de la FMH et de la Chambre médicale :** entre fin 2023 et début 2024, un échantillon aléatoire de 3500 membres de la FMH et les 200 membres de la Chambre médicale ont été invités à participer à une enquête quantitative en ligne pour hiérarchiser les principaux défis du système de santé. Au total, 542 membres de la FMH et 88 membres de la Chambre médicale y ont répondu.
- **Expertes et experts :** pendant la même période, 37 personnes actives en politique, dans la recherche et dans le secteur de la santé ont été consultées par courriel pour nommer les principaux défis qui attendent la FMH ces prochaines années. Au total, 28 réponses ont pu être évaluées.
- **Comité central de la FMH :** les éléments pris en compte par le Comité central dans la gestion des risques ont également été utilisés afin d'intégrer une perspective interne et avisée.

Quelles sont les priorités des membres de la FMH et de leurs délégations ?

Dans le cadre de l'enquête en ligne, les membres de la FMH et de la Chambre médicale se sont prononcés sur 35 thèmes en évaluant l'importance que la FMH devrait leur accorder sur une échelle de 0 (sans importance) à 10 (très important). Le tableau 1 présente en ordre décroissant les thèmes que les membres estiment les plus importants.

Pour les membres de la FMH et de la Chambre médicale, les tarifs ambulatoires sont la priorité absolue, suivis de près par la représentation des intérêts et la politique de la santé. Arrivent ensuite l'engagement en faveur de conditions-cadres adéquates

Tableau 1 : Notes moyennes des réponses des membres de la FMH et de la Chambre médicale (ChM) à la question « Quelle importance la FMH devrait-elle accorder aux thèmes suivants ? », de 0 (sans importance) à 10 (très important)

Thème (formulation abrégée)	Membres de la FMH	Membres de la ChM
Tarifs ambulatoires appropriés et autonomie tarifaire	8,8	9,1
Politique de la santé & représentation des intérêts	8,8	9,3
Conditions-cadres adéquates/ exercice de la profession porteur de sens	8,7	8,5
Pénurie de médecins/ de personnel qualifié et couverture médicale	8,7	9,0
Charge administrative des médecins	8,6	8,5
Pression du temps dans la relation médecin-patient	8,1	7,9
Valorisation de la médecine de premier recours	8,1	7,5
Influence sur la réglementation étatique de la qualité	7,9	8,0
Médecine optimale versus médecine maximale	7,9	8,0
Pression des coûts sur la prise en charge	7,7	7,6
Limitation d'une régulation étatique accrue	7,7	9,0
Santé des médecins et épuisement professionnel	7,7	6,8
Équilibre profession de médecin et vie privée	7,7	6,9
Formation prégraduée, postgraduée et continue	7,5	7,2
Focalisation sur les coûts en politique de la santé	7,5	8,1
Propositions pour la maîtrise des coûts/ le financement	7,4	8,0
Tarifs hospitaliers appropriés et autonomie tarifaire	7,4	8,0
Approvisionnement en médicaments	7,3	6,7
Organisation de l'admission en ambulatoire	7,2	7,2
Bonne image du corps médical	7,1	8,7
Bénéfice et valeur ajoutée de la prise en charge médicale	7,1	8,5
Numérisation porteuse de bénéfice du secteur de la santé	7,1	7,6
Valeurs médicales et identité professionnelle communes	7,1	7,8
Promotion de la santé et prévention dans la pratique	7,0	6,7
Risques et aspects juridiques de la profession de médecin	6,9	6,6
Forte présence médiatique des positions de la FMH	6,8	8,6
Santé publique et santé de la population	6,6	6,9
Développement de mesures qualité adéquates	6,4	6,5
Aspects éthiques de la profession de médecin	6,4	6,6
Coopération avec d'autres groupes professionnels	6,3	6,5
Développement de nouveaux modèles de soins	6,2	6,4
Protection et sécurité des données dans la pratique	6,0	5,6
Nouvelles technologies et intelligence artificielle	5,9	6,3
Nouveaux tests d'aptitude pour les études de médecine	5,3	6,2
Changement climatique et santé planétaire	5,1	5,1

pour un exercice de la profession porteur de sens, la pénurie croissante de personnel qualifié et la charge administrative élevée. Les membres de la Chambre médicale ont également attribué une grande importance à d'autres sujets : limitation d'une régulation étatique accrue, bonne image du corps médical, forte présence médiatique des positions de la FMH et mise en avant du bénéfice des soins de santé.

Large consensus au sein du corps médical

Les défis mentionnés sont presque identiques dans les différents sous-groupes de la FMH. Les priorités les plus importantes du tableau 1 se retrouvent par exemple aussi bien chez les membres exerçant en ambulatoire que chez ceux exerçant à l'hôpital : les médecins hospitaliers partageant aussi la grande importance accordée aux tarifs ambulatoires. Par ailleurs, les médecins de différentes régions linguistiques et de différents groupes d'âge ne se distinguent guère dans leurs priorités. Ce sont également les mêmes thèmes (changement climatique et nouveaux tests d'aptitude pour l'admission aux études de médecine) qui se retrouvent aux derniers rangs dans l'ensemble des sous-groupes analysés. Tous les groupes d'âge, y compris les moins de 34 ans, ne considèrent pas ces thèmes comme une tâche prioritaire de la FMH. Le classement permet de conclure que les membres attendent avant tout que la FMH donne la priorité aux thèmes spécifiques du corps médical pour lesquels aucun ou peu d'acteurs s'engagent expressément.

Et quid des expertes et des experts ?

La figure 1 permet de visualiser le classement des nombreuses réponses des expertes et des experts à la question ouverte «Quels sont les principaux défis que la FMH devra relever

dans le domaine de la santé d'ici 2028?». Les zones en couleur donnent un aperçu de la place qu'elles occupent par thème – mesurée en volume du texte/ nombre de caractères. On remarque que trois thèmes représentent près de la moitié des réponses : la numérisation et l'IA, suivi de la pénurie de médecins et de personnel qualifié et des problèmes de couverture médicale, ces deux derniers thèmes étant regroupés en raison de leur proximité thématique. Les soins intégrés, l'interprofessionnalité et les nouveaux modèles de soins viennent compléter le podium. Les questions de coûts et de financement n'arrivent qu'en quatrième position : certains remettant en doute la viabilité du financement de notre système de santé, d'autres critiquant au contraire la focalisation de la politique sur les coûts.

Quels sont les défis selon le Comité central ?

Dans sa gestion des risques, le Comité central tient compte non seulement des risques opérationnels et financiers de la FMH, mais aussi des évolutions en lien avec la politique de la santé. Il relève une hausse de la micro-régulation étatique qui, comme on a pu le remarquer, met à mal l'autonomie tarifaire. La régulation impacte aussi la charge administrative qui pèse sur le secteur de la santé, démotive les médecins et leur fait perdre un temps précieux auprès des patientes et des patients. Cela accentue un autre problème central de la prise en charge médicale : le manque de personnel qualifié qui, couplé aux pénuries de médicaments, menace de plus en plus la couverture médicale.

D'autres défis de taille deviennent plus saillants avec le virage ambulatoire. Celui-ci exige une meilleure interconnexion des structures, une communication numérique qui fonctionne, de

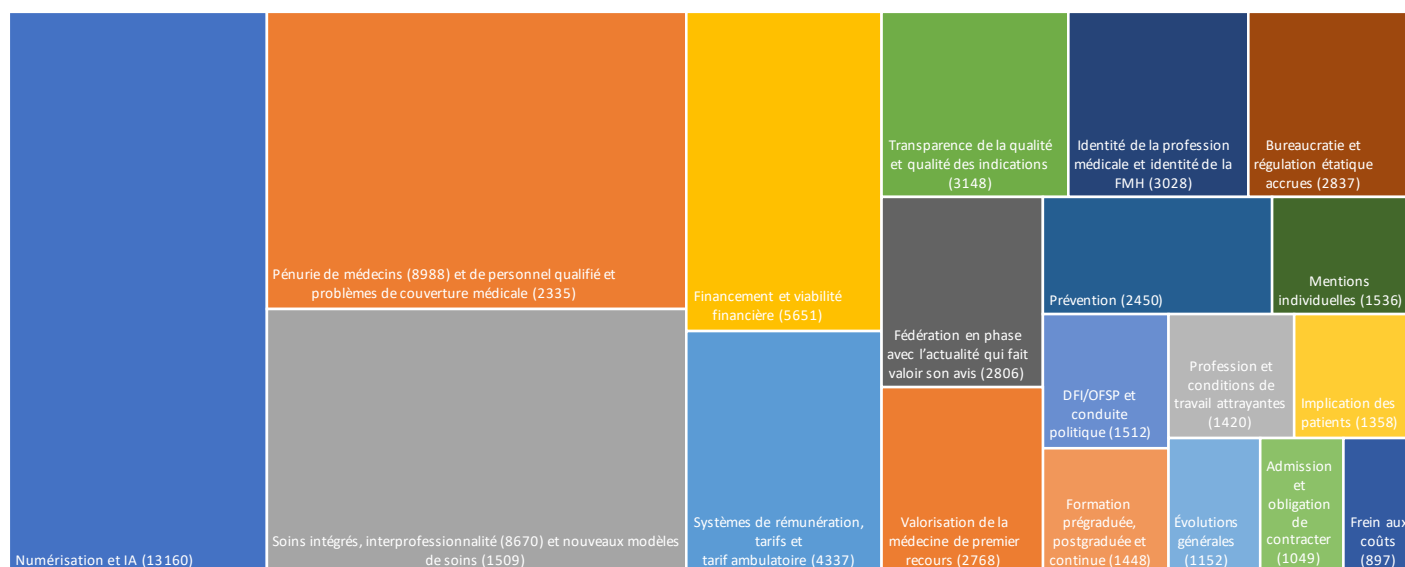


Figure 1 : Importance des différents défis et enjeux relevés dans les réponses des expertes et experts, mesurée en nombre de caractères

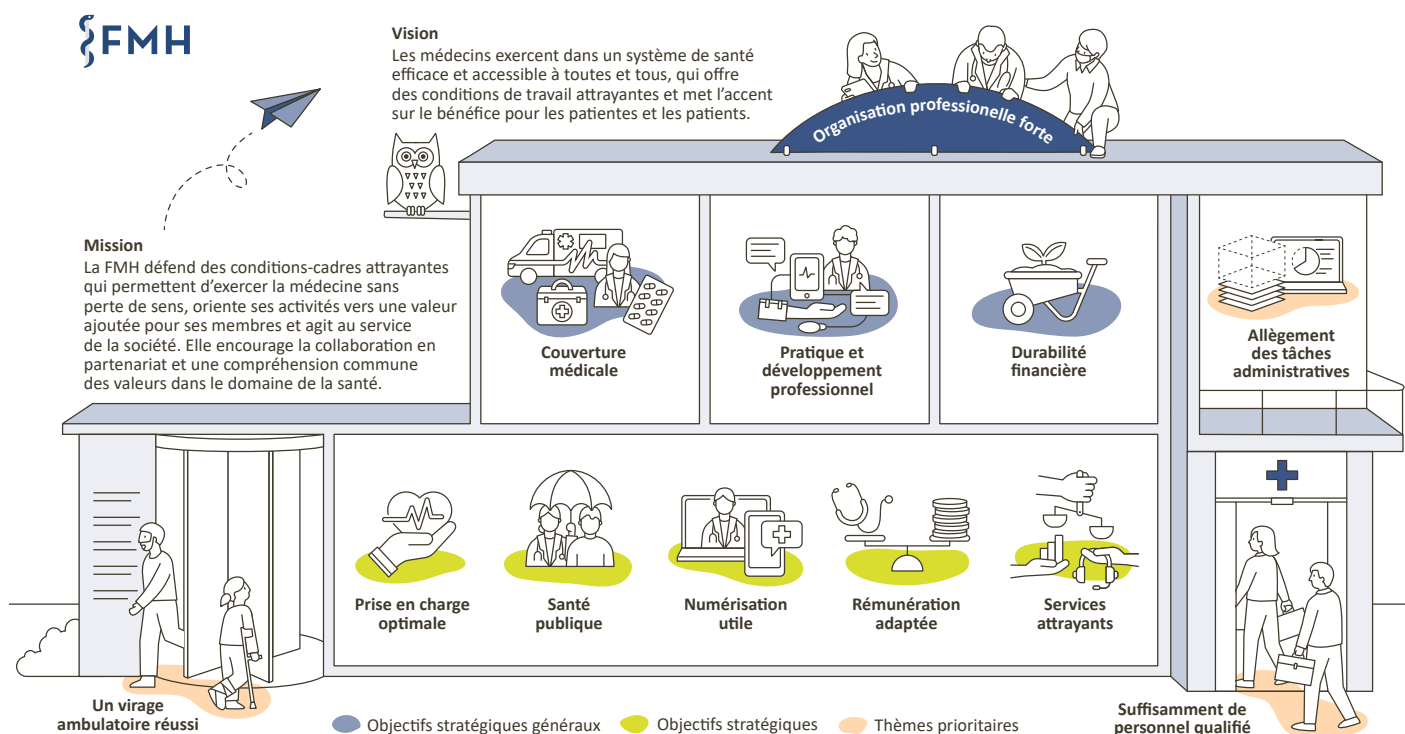


Figure 2 : La maison stratégique de la FMH : vision, mission, objectifs et thèmes prioritaires

nouveaux modèles de collaboration interprofessionnelle, de nouvelles professions, de nouveaux rôles professionnels et l'adaptation de la formation pré- et postgraduée dans toutes les professions de la santé. Les nouvelles technologies auront aussi un rôle important à jouer et une influence accrue dans les traitements.

La stratégie, une synthèse

À partir des différentes perspectives ci-dessus ayant permis d'aboutir à la hiérarchisation des défis, il s'est agi ensuite d'établir une stratégie avec une vision, une mission et des objectifs qui reprennent les exigences des membres et du contexte politique. Cette stratégie ne devait pas simplement se construire en réaction à des problèmes existants, elle se devait de formuler des orientations positives et des objectifs propres visant à promouvoir une approche proactive. Enfin, elle devait désigner de manière concrète et compréhensible les éléments qu'elle prône, tout en ménageant suffisamment de marge de manœuvre pour agir en fonction des évolutions pouvant intervenir au cours d'une législature. Cette réflexion a débouché sur la maison stratégique de la FMH qui illustre en graphique le résultat de ce processus (figure 2).

Toute la stratégie sous un seul toit

Posé sur la maison, le hibou se porte garant de l'objectif ultime de la FMH – la vision, qui décrit la situation idéale à laquelle

la FMH aspire : les médecins exercent dans un système de santé de qualité, efficace et accessible à toutes et tous, qui offre des conditions de travail attrayantes et met l'accent sur le bénéfice pour les patientes, les patients et la population.

La mission de la FMH, inscrite en version abrégée sur le côté gauche de la maison, décrit plus spécifiquement ce que la FMH fait, pour qui elle le fait et comment elle le fait : elle défend des conditions-cadres attrayantes qui permettent d'exercer la médecine sans perte de sens et de prendre en charge les patientes et les patients de manière responsable. Elle réunit les forces et les compétences de ses organisations affiliées et oriente ses activités vers une valeur ajoutée pour ses membres. Au service de la société, elle encourage la collaboration en partenariat et une compréhension commune des valeurs dans le domaine de la santé.

Les pièces de la maison abritent les objectifs stratégiques qui servent de ligne directrice pour décider de l'orientation et prioriser les activités. Le souhait exprimé par les membres de la FMH d'être bien représentés se reflète dans le premier objectif d'une « organisation professionnelle forte ». Cette enseigne a été érigée sur le toit, au-dessus de tous les autres thèmes, car une organisation professionnelle forte est la condition préalable à tous les autres objectifs. Les objectifs stratégiques généraux sont installés à l'étage (couverture médicale, pratique et développement professionnel, et durabilité financière), tandis que les autres objectifs ont pris place au rez-de-chaussée, à

savoir prise en charge optimale, santé publique, numérisation utile, rémunération adaptée et, bien sûr, services attrayants. Les thèmes hiérarchisés grâce aux enquêtes ne se reflètent donc pas toujours directement et littéralement dans les objectifs, mais ils y sont inclus. Nous associons par exemple notre engagement en faveur de la couverture médicale à l'inquiétude que génère la pénurie de personnel qualifié, et nous regroupons notre engagement en faveur de tarifs appropriés et de l'autonomie tarifaire sous le thème de la rémunération adaptée.

La mise en œuvre démarre avec les thèmes prioritaires...

Pour que l'orientation stratégique puisse être immédiatement reprise dans le travail du Secrétariat général, trois thèmes prioritaires ont été concrétisés à l'intérieur du cadre stratégique, nommément « suffisamment de personnel qualifié », « un virage ambulatoire réussi » et « allègement des tâches administratives ». Ces trois thèmes sont – comme le suggère la figure 2 – les questions les plus importantes auxquelles est confronté le village (fictif) dans lequel se trouve la « maison stratégique » de la FMH et concernent directement nos objectifs stratégiques. L'orientation des travaux opérationnels sur ces thèmes prioritaires est en cours et constitue une part importante de la mise en œuvre de la stratégie.

... et requiert votre soutien

La nouvelle stratégie 2025–2028 jette des bases adéquates et bénéficie d'un large soutien pour axer les travaux de la FMH sur les principales priorités et augmenter ainsi sa force de persuasion pour agir dans l'intérêt de ses membres. Le Secrétariat général de la FMH fait quotidiennement le lien entre des contenus concrets et les objectifs formulés. Ces travaux opérationnels, mais aussi le soutien des objectifs stratégiques par nos membres et nos organisations affiliées, seront décisifs pour contribuer efficacement à façonner le système de santé en tant qu'organisation professionnelle forte.