

# Le travail du médecin cantonal\*

Ignazio Cassis

Dr, Conseiller national et vice-président de la FMH

\* Traduction du chapitre 4 du livre d'Ivo Giulietti et Ignazio Cassis «Il Medico Cantonale».

Correspondance:  
Dr Ignazio Cassis  
FMH  
Elfenstrasse 18  
CH-3000 Berne 15  
ignazio.cassis@parl.ch

## Introduction

Le médecin cantonal est une institution méconnue du public. Depuis que j'ai pris mes fonctions fin 1996, je n'ai cessé d'entendre la même question: «Mais que fait donc un médecin cantonal?» J'avoue que la question me mettait dans un certain embarras, car cette fonction était si évolutive et comportait tant de facettes qu'il m'était difficile de trouver une réponse à la fois simple et juste. Je citais des articles de loi, les illustrant – pour compenser leur côté souvent général et abstrait – par des exemples de la vie quotidienne. J'ai eu plus de difficultés à trouver une phrase, une formule qui résume tous les domaines de cette activité vaste et souvent mal définie. Un ami m'a dit un jour: «Ben, c'est facile: le médecin soigne un patient, le médecin cantonal soigne tous les patients du canton!» Une boutade, et qui pourtant apporte beaucoup d'éléments de réponse.

Cette question m'aura accompagné tout au long de mes onze ans d'activité de médecin cantonal. S'il est vrai qu'avec le temps, j'ai pu préciser, ordonner et quantifier les domaines d'activité du service que je dirigeais, il reste que j'ai toujours déploré l'absence de profil professionnel bien défini et d'identité historique pour cette institution de l'Etat. L'idée m'est venue rapidement – avant le cap du millénaire – d'écrire un livre sur la question. Un ouvrage qui situe

dans leur contexte la création et le développement de cette institution et donne quelques éléments de réflexion sur l'exercice de cette fonction. Mon collègue Mario Lazzaro, médecin cantonal adjoint à l'époque, et moi-même avons en effet signalé la nécessité de mieux cerner le profil professionnel du médecin cantonal pour disposer d'une référence historique et aider les futurs titulaires d'un tel poste. Ce n'est toutefois qu'à la veille de quitter mes fonctions que j'ai trouvé la détermination et les moyens financiers nécessaires pour mener à bien ce projet. Ma rencontre fortuite avec Ivo Giulietti, un passionné d'histoire de la médecine du canton du Tessin, a fait le reste. Enthousiasmé par mon idée, il a investi des jours et des jours de recherche dans les archives pour reconstruire l'historique de l'institution du médecin cantonal et la situer dans le contexte évolutif de la santé au Tessin depuis deux siècles. Et il a attendu patiemment que je parvienne, entre mes nombreux engagements, à trouver le temps de contribuer à la rédaction du texte. Sans lui, cet ouvrage n'aurait pas vu le jour et je tiens à lui exprimer ma vive reconnaissance!

## Identité

J'adhère sans réserve à la définition donnée par l'ancien médecin cantonal vaudois Jean Martin [1]: le médecin cantonal est ce que les Anglo-Saxons ap-

pellent un «jack of all trades», un «homme à tout faire», capable de donner sa mesure dans tout ce qu'il fait. Ou plus simplement, comme le définit le médecin cantonal du Jura Jean-Luc Baierlé [2], un «généraliste de la santé publique». Il doit privilégier une vision d'ensemble et non garder le regard rivé sur une discipline en particulier. Il doit savoir démêler des problèmes complexes, les analyser sous différents angles, puis les reprendre dans une approche sérieuse et compréhensible qui permette la mise en place des solutions les mieux adaptées. Ses qualités premières sont la capacité d'analyse et de synthèse.

Marcel Cevey, médecin cantonal vaudois dans les années 60, avait déjà résumé à l'époque les qualités requises chez un médecin cantonal: «... le médecin cantonal doit être à la fois un scientifique capable de comprendre les besoins d'une faculté, un praticien apte à saisir les problèmes concrets de la médecine extra-hospitalière, un épidémiologue averti, un routinier des problèmes d'assurances, un pédagogue émérite, un juge impartial sachant faire respecter le code de déontologie, un orateur à ses heures, un diplomate avisé, un politicien accompli...» [3]. Un peu de tout, en somme, la vision d'ensemble en plus.

## Je n'ai cessé d'entendre la même question: «Mais que fait donc un médecin cantonal?»

### Entre médecine et politique

Son rôle charnière entre les milieux médical et politique fait du médecin cantonal un intermédiaire indispensable à leur compréhension mutuelle. Bien des activités peuvent être assimilées à de la «traduction», à une fonction d'interprétariat entre deux mondes – la politique et la médecine – qui ont peine à se parler, quand ils ne s'ignorent pas carrément, et qui sont néanmoins appelés à communiquer et à interagir toujours plus dans la recherche de solutions pour le «bien commun». La logique professionnelle des médecins est fondée, d'une part, sur la tradition mil-

lénaire de la médecine occidentale avec ses bases scientifiques et ses règles spécifiques (codes de déontologie) et d'autre part, sur une longue tradition d'autonomie professionnelle. Dans la logique politique, l'intérêt public ou général est au centre de l'action politique; elle considère que le système de santé est un secteur important de la société, certes, mais non le seul. L'action politique a pour objectif de garantir à chaque citoyen l'accès à des soins de qualité à un coût soutenable. Elle est constamment soucieuse de trouver un équilibre entre les ressources investies dans ce secteur et celles allouées aux autres secteurs de la société (éducation, transport, sécurité, logement, action sociale, etc.).

Dans la logique politique, quelle que puisse être la prospérité économique de la Suisse, ses ressources sont nécessairement limitées, raison pour laquelle l'intérêt individuel du patient ne peut pas toujours primer sur l'intérêt collectif. Mais ce fait n'est pas toujours accepté du patient qui attend du médecin qu'il fasse «tout son possible» pour répondre à ses besoins (ou à ses désirs). Pour le patient moderne de nos dernières décennies, la santé n'a pas prix, même s'il est clair qu'elle coûte cher. Dans notre formation de médecin, on nous a appris à agir selon la maxime «*salus aegroti suprema lex*», la santé du patient est la loi suprême. Une maxime que les juristes nous poussent à interpréter comme «*voluntas aegroti suprema lex*», arguant que le principe éthique de l'autodétermination prévaut dans tous les cas. Cela crée forcément une tension entre l'individu et la collectivité, entre les acteurs de la médecine et de la politique. La maxime de Cicéron «*salus populi suprema lex esto*» avait un sens conditionnel (le salut du peuple devrait être la loi suprême), très important parce que ce principe était conditionné aux possibilités réelles de la société. Mais cette nuance a été perdue dans la retranscription de la phrase.

Deux logiques donc – médicale et politique – qui peinent à se comprendre. Quand j'étais médecin cantonal, j'ai investi beaucoup d'énergie à essayer de traduire aux uns la vision des autres. C'est dire la nécessité impérieuse de développer ses compétences pédagogiques, comme Marcel Cevey l'a si bien illustré voici quarante ans.

### Un commis de l'État

Malgré l'ample autonomie dont il dispose, le médecin cantonal n'est par définition pas indépendant, car il dépend de l'administration cantonale. Un fait que le corps médical – dont l'autonomie d'action est ancrée dans la culture – rechigne parfois à accepter. Même le titulaire fraîchement nommé à ce poste ne s'y habitue pas toujours facilement. En tant que directeur de l'autorité sanitaire, il doit collaborer étroitement avec d'autres directeurs: des juristes, des économistes, des sociologues, des administrateurs et – enfin et surtout – des politiciens. Sa satisfaction professionnelle dépendra donc de sa capacité d'interagir de manière



Ignazio Cassis (debout) avec des collègues en 1996, trois ans après le début de son activité de médecin cantonal.

constructive avec d'autres «cultures professionnelles» ou, mieux encore, d'en tirer un bénéfice en termes de développement personnel et d'enrichissement culturel. Profiter pleinement de ce cadre interdisciplinaire et reconnaître à l'autorité sanitaire un rôle-clé sont des conditions premières à la réussite de sa mission.

compétents pour gérer le problème. Il faut faire preuve de beaucoup de bon sens, l'expérience étant bien sûr d'un grand secours. Comme le disait Oscar Wilde, «l'expérience est le nom que l'on donne à ses propres erreurs». Même un médecin cantonal commet des erreurs d'évaluation. L'important est d'accep-

## Le médecin cantonal a une fonction d'interprétariat entre deux mondes – la politique et la médecine – qui ont peine à se parler.

### Diplomatie et tolérance à la frustration

Le médecin cantonal doit souvent présider des groupes de discussion et des commissions appelés à étudier et à s'exprimer sur des questions mettant en jeu des intérêts opposés. Des dons de diplomate sont alors nécessaires pour diriger les travaux. Il est également important d'avoir le courage de ses opinions, sans pour autant s'entêter. Une autre qualité indispensable est la capacité d'analyse et de synthèse, pour éviter de se disperser et de manquer l'objectif principal. Même l'étroite collaboration avec le directeur du département [4], élu au suffrage populaire et parfois ballotté au gré des événements politiques, n'est pas toujours évidente: les changements d'orientation, une soudaine accélération ou lenteur des événements, la promotion ou le départ de hauts fonctionnaires sont autant d'imprévus qui exigent des nerfs solides et une forte tolérance à la frustration. Une autre caractéristique du quotidien du médecin cantonal est de ne pouvoir que rarement adhérer à l'agenda préparé dans un esprit entrepreneurial: des pressions politiques – pas toujours de bon aloi – le contraignent en permanence à modifier ses instructions aux collaborateurs, tant au niveau du contenu que du calendrier.

### Activité de conseil

Cela dit, les tâches du médecin cantonal ne se limitent pas à faire appliquer les lois fédérales (contrôle des épidémies, stupéfiants, assurance-maladie, médecine reproductive, interruptions de grossesse) ou cantonales (en premier lieu la loi sur la santé). Un aspect contraignant, mais en même temps gratifiant, est le contact quotidien avec les médecins actifs du canton, les équipes administratives aux divers échelons des services de santé, les responsables des écoles (pour la médecine scolaire) et, dans la mesure du possible, avec les citoyens. Il s'agit de demandes de conseil à propos d'aspects juridiques, de questions éthiques, de problèmes sociaux complexes, qui requièrent une vision d'ensemble et une bonne connaissance des services et structures du canton. Souvent, le médecin cantonal aide l'interlocuteur à mettre de l'ordre dans ses pensées, à établir des priorités et, au bout du compte, à trouver la solution. D'autres fois, il arrivera que l'interlocuteur soit adressé à d'autres «guichets»

ter ses erreurs et de les admettre vis-à-vis de ses collaborateurs et de son interlocuteur, sans craindre d'être jugé. La modestie est une vertu précieuse quand on occupe un poste à responsabilités.

### Rester dans son rôle

Une autre exigence dont j'ai appris à reconnaître l'importance est de se poser la question «à qui appartient ce problème?» Avant de se lancer, magnanime et sabre au clair, au secours de son interlocuteur, il faut toujours se demander «qui est compétent, qui est responsable de traiter ce problème?» On évitera ainsi non seulement d'échouer dans sa mission, mais aussi de perdre du temps et d'en faire perdre à celui que l'on prétendait aider. Les médecins de famille sont particulièrement exposés à ce problème. Souvent confrontés les premiers aux appels au secours de leurs patients, ils tendent en toute bonne foi à s'ériger en avocats en s'immiscant dans des questions administratives et judiciaires complexes. Seulement voilà, ils ne sont pas avocats et n'ont que rarement de bonnes notions de droit. Ainsi, face à des situations conflictuelles de plus en plus nombreuses dans des domaines aussi divers que les rapports de travail, les assurances, les problèmes de couple, la garde des enfants, le code de la route, etc., certains ne résistent pas à la tentation de «faire justice». J'ai vu commettre des bévues grossières, et c'est généralement le patient qui en sort perdant. Je me suis toujours efforcé de convaincre les médecins de rester dans leur rôle, de ne pas outrepasser leur domaine de compétence professionnelle, de prodiguer au patient un soutien psychologique, certes, mais sans se substituer aux avocats, aux juges, aux assistants sociaux et que sais-je encore. Beaucoup m'en ont remercié par la suite.

### Le rôle de juge

Le rôle de juge est un défi de taille pour tout médecin cantonal. Comment être d'une part un bon interlocuteur, un conseiller compréhensif, discret et digne de confiance, et savoir d'autre part faire acte d'autorité en cas de problème, en obligeant par exemple un médecin à assurer un service de garde ou en allant jusqu'à proposer le retrait d'une autorisation de pratiquer [5]? Le médecin cantonal peut se trouver pris

dans des conflits de rôle qui exigent de sa part une grande pondération. D'un autre côté, il est vain d'espérer réussir à séparer les deux rôles dans un univers relativement restreint comme le nôtre. Des considérations non seulement financières, mais aussi de masse critique s'y opposent. Chaque canton a sa solution, plus ou moins heureuse et plus ou moins en harmonie avec les traditions locales. Au Tessin, l'habitude s'est établie de confier à un service distinct de celui du médecin cantonal [6] la tâche formelle d'instruire un cas et de prononcer les décisions officielles. Il est un constat, de nature à choquer un idéaliste, que le médecin cantonal aura intérêt à comprendre rapidement: loi, justice et droit ne font pas qu'un. Le droit a vocation d'exprimer la voix de l'État, détenteur unique et autocrate du pouvoir, y compris celui de rendre justice. Mais le droit s'appuie sur des lois imparfaites et sur des magistrats faillibles, comme le sont tous les humains.

#### Audiatur et altera pars

La pondération, le sens de la proportionnalité et de l'équilibre sont des traits essentiels à l'exercice de la fonction de médecin cantonal, dans les choix à caractère politique comme dans les décisions d'aide directe à des tiers. Il n'est pas rare que le médecin cantonal s'émeuve de l'appel téléphonique vibrant d'un médecin, administrateur, enseignant ou simple citoyen lui rapportant des iniquités flagrantes qui heurtent son sens de la justice et appellent à la réparation. La pire des réactions consisterait alors à se laisser emporter par ce sentiment et à partir en croisade. Très souvent, la réalité est plus complexe qu'il n'y paraît à première vue. Le vécu de l'interlocuteur peut être influencé par ses préjugés ou conflits personnels et bien sûr, son récit s'en ressent. L'enquêteur qui veut poursuivre doit impérativement entendre l'autre son de cloche: «*audiatur et altera pars*», selon le mot célèbre de l'auteur latin Sénèque. On découvrira alors presque tou-

jours une situation fort différente de celle décrite initialement et l'aide apportée en sera non seulement plus juste, mais aussi plus efficace.

En matière de choix politiques, la recherche de compromis fait partie de la tradition helvétique, qui s'accommode mal des conflits. Une solution pondérée risque bien entendu de ne satisfaire aucune des parties du litige: trop modérée pour les uns, la décision sera trop sévère pour les autres. Le médecin cantonal – mais c'est là le sort de nombreux fonctionnaires dirigeants – doit s'y habituer et ne pas chercher obligatoirement à plaire à tout le monde!

#### Journalistes et médias

Nous vivons dans une société de l'information. C'est d'autant plus vrai au Tessin, compte tenu de l'énorme densité de la presse. Il ne passe pas un jour sans qu'un journaliste ne contacte le médecin cantonal à propos de tel ou tel événement, pas toujours en rapport direct avec le monde de la santé. Rares sont les nouvelles importantes, la plupart sont très banales, mais impossible de s'y dérober: les journalistes vivent dans l'instant présent et attendent des fonctionnaires d'État qu'ils soient en permanence à leur disposition. À refuser de jouer le jeu – parce que le sujet de discussion n'est pas prioritaire ou que l'on est exaspéré par l'insistance du journaliste à vouloir commenter des potins – on finit par perdre plus de temps. Un jour, un journal dominical s'est plaint par écrit auprès du Conseil d'État parce que j'avais décliné de commenter un événement. Le gouvernement me transmit la requête en me priant de prendre position, puis en discutait avant de répondre sur un ton très diplomatique au rédacteur-en-chef. Je me serais bien épargné ce trac, qui m'a fait perdre en tout bien plus de temps que les cinq minutes qu'aurait duré mon entretien téléphonique avec le journaliste. J'ai aussi compris que le gouvernement – qui ne me reprochait rien – était néanmoins embarrassé, ne voulant pas créer de tensions avec la presse. Le monde politique et celui des médias sont doublement unis par une dépendance réciproque. Je ne l'ai vraiment compris que ce jour-là.

#### Never complain, never explain

J'ai appris à toujours accéder aux demandes des journalistes, même lorsque je considérais que je perdais mon temps. La relation avec les journalistes n'est pas toujours facile. Des préjugés à leur égard ne sont d'aucun secours, mais ce serait aussi une erreur de pécher par naïveté. Il faut comprendre leur logique et entrer dans leur jeu sans se laisser trop «marcher dessus». Ils finissent par l'apprécier et vous en savent gré, ce qui génère un climat de confiance réciproque. Il importe en particulier de prendre garde aux questions suggestives et à celles qui recèlent des pièges. Et dans le doute, de demander à relire l'entretien s'il est destiné à la presse écrite. Les interviews radiophoniques ou télévisées sont les plus insidieuses, car «en direct», tout se joue en temps réel. Il faut être bien concentré



Photo prise en 2006; deux ans plus tard, Ignazio Cassis quittait ses fonctions de médecin cantonal.

et très clair dans les messages que l'on veut faire passer, quelles que soient les questions posées. Il arrive qu'après avoir réussi à tenir un discours parfaitement nuancé jusqu'à la fin, sitôt qu'on se retrouve hors antenne et que les rapports sont plus décontractés, on laisse échapper la fameuse «phrase de trop» – un jugement de valeur, par exemple. On peut être certain que c'est cette phrase qui fera la «une» le lendemain. Rien ne sert alors de monter aux barricades ou de publier un démenti: la gaffe est faite et tout propos supplémentaire ne fera qu'aggraver la situation. Dans ces moments-là, j'observe scrupuleusement le conseil de Churchill, «*never complain, never explain*» et je tiens ma langue. Cet adage peut se traduire par «ne jamais se plaindre, ne rien expliquer» ou, dit autrement, «le silence ne laisse pas de traces»! Le lendemain, l'incident est largement oublié: les nouvelles plus fraîches chassent les précédentes.

Il est important pour tout médecin cantonal d'être attentif et précis dans sa relation avec les médias, tout en restant vrai et spontané. La communication est un instrument précieux pour le bon exercice de sa fonction, et cultiver de bons rapports avec les journalistes en fait partie.

## Dans la logique politique les ressources sont nécessairement limitées, raison pour laquelle l'intérêt individuel du patient ne peut pas toujours primer sur l'intérêt collectif.

### L'appui d'une équipe

Le médecin cantonal ne travaille pas seul. Il ne pourrait espérer accomplir sa mission sans une équipe fiable et motivée de 10 à 15 collaborateurs, selon la période et les projets en cours. L'équipe forme une unité administrative, le Service du médecin cantonal, dirigé par ce dernier et intégré dans le Département de la santé et de l'action sociale. Dans les faits, le terme de «médecin cantonal» en tant qu'institution désigne nécessairement le Service, un peu comme lorsqu'on parle de Monsieur Prix ou du Préposé fédéral à la protection des données: derrière chaque directeur, il y a une équipe. Et cette équipe doit être dirigée, motivée, formée et, au besoin, soutenue. Une activité souvent considérée à tort comme secondaire alors qu'elle est d'une importance vitale. Une activité qui exige beaucoup de temps, de dévouement, de disponibilité, d'empathie et d'attention. On ne gagne pas de course avec un «véhicule» qui n'est pas en parfait état! Du médecin cantonal adjoint (sous-directeur, bras droit et substitut du médecin cantonal) aux collaborateurs scientifiques, aux secrétaires et au stagiaire, tous participent aux tâches quotidiennes, des plus humbles aux plus nobles et aux plus qualifiées.

La direction d'une «petite à moyenne entreprise» de l'administration publique est un défi qui mérite-

rait qu'on lui consacre un chapitre à part. Contrairement aux salariés d'une PME privée, dont le chef est l'employeur, les collaborateurs sont des employés d'État. Les rapports de travail ne sont pas régis par un contrat flexible de droit privé, mais par des lois et règlements rigides qui définissent le statut de fonctionnaire. C'est une question de substance et non de pure forme, que j'ai mis quelques années à réaliser. Elle a pour effet de limiter passablement le «pouvoir» du directeur: celui-ci n'est pas libre d'engager ou de licencier un collaborateur, d'instaurer un salaire au mérite et d'accorder des gratifications. Il ne peut infliger des sanctions sans engager de lourdes procédures administratives et juridiques souvent interminables, qui vont parfois jusqu'au Tribunal fédéral et dont l'impact politique – actes parlementaires, pressions sur le gouvernement – produit un effet boomerang qui finit par lui retomber dessus. Le directeur ne peut motiver ses collaborateurs par des incitatifs financiers: ses moyens d'action émanent de sa personne, de son aptitude à diriger, de sa capacité de motiver. On a pu dire – avec raison, à mon avis – que diriger avec succès une unité de l'administration publique constitue l'épreuve du feu pour tout bon dirigeant, public ou privé. Il est facile de se brûler les doigts et de commettre des faux pas, tant sont nombreux les pièges qui jonchent les «couloirs du palais» [7].

L'équipe est comme une grande famille; nous passons tellement d'heures ensemble à nous réjouir de nos succès, à ravalier nos frustrations et à investir nos énergies. Exercer une telle responsabilité n'a rien de simple, non pas qu'il soit difficile de gérer un budget ou d'atteindre certains objectifs, mais parce qu'il est très compliqué de mettre plusieurs personnes d'accord. Nos vies quotidiennes sont faites de relations interpersonnelles: le chef doit former son équipe, la coordonner et la motiver au mieux, savoir lire dans les pensées, déceler les nuances, faire preuve de sensibilité et de compréhension et accepter que chacun ait son «jardin secret». Il faut savoir prendre chacun à sa manière. Cela implique un engagement énorme, trop souvent occulté dans les cahiers des charges. S'il est évident que l'expérience aide à affiner les capacités de gestion, il faut tout de même une certaine prédisposition à assimiler la mentalité des autres.

Souvent, on perd le contrôle de la situation quand on croyait avoir tous les éléments en main. Sur fond de litiges, de tensions et d'incompréhension, on voit alors se multiplier les cas d'absentéisme pour maladie: c'est un signe d'alerte qui trahit l'existence d'un malaise profond. Sans prétendre pouvoir toujours contrôler l'humeur de ses collaborateurs, il suffit parfois de peu pour rehausser le moral de l'équipe. Outre les réunions internes régulières, les moments décontractés que l'on passe ensemble autour d'un café sont très importants à cet égard. S'asseoir dix minutes aux côtés de la secrétaire pour prendre de ses nouvelles, organiser un souper de bureau, remercier un collaborateur avec le sourire pour un service rendu, le com-

plimenter pour la qualité d'un travail, le défendre contre des critiques de l'extérieur, fussent-elles justifiées [8]. Il faut garder à l'esprit que les collaborateurs sont avant tout des personnes qui méritent le respect: personne ne travaille pour des seuls motifs économiques; la réalisation personnelle compte aussi. Ils attendent donc un feedback sincère de la part de leur chef, sous forme d'éloges ou, le cas échéant, de griefs motivés et circonstanciés qui leur permettront de faire mieux à l'avenir.

Combien de fois aurais-je voulu faire mieux, combien de fois ai-je dû subir la frustration de ne pas pouvoir faire davantage pour mes collaborateurs et devoir craindre par conséquent de ne pas être un bon chef. Avec les années, j'ai compris que les nouvelles épreuves se présentent dans les moments les plus difficiles, quand l'équipe est soudée autour du chef. C'est une relation de réciprocité: la confiance témoignée par le chef à ses collaborateurs, son expérience, sa sérénité et les connaissances qu'il leur apporte sont récompensées par la qualité de leur travail et leur loyauté. Dans un cours de management pour fonctionnaires dirigeants, nous avons appris que l'objectif d'un chef était d'amener l'équipe à fonctionner d'elle-même au point de n'avoir plus besoin du chef! J'ai constaté qu'on pouvait fort bien y parvenir, mais pour un temps limité. Il vient un moment où le leadership et l'innovation, deux attributs essentiels de tout bon chef, reprennent leurs droits.

## Le patient n'accepte pas toujours que les ressources sont limitées et attend du médecin qu'il fasse «tout son possible».

### Quelques expériences personnelles...

L'expérience quotidienne d'un médecin cantonal est émaillée d'anecdotes et de curiosités. Je regrette de n'avoir pas tenu un journal de toutes ces petites histoires cocasses qui – souvent après avoir circulé dans plusieurs autres services – ont abouti chez nous.

Je me souviens clairement de l'appel téléphonique d'une dame du Valcolla qui réclamait l'intervention du médecin cantonal parce que l'âne du voisin brayait toute la nuit, ce qui l'empêchait de dormir et la rendait malade. Là-dessus, j'avais contacté l'autorité communale et je n'en ai plus entendu parler. Ou bien ces établissements scolaires qui demandaient que j'en ordonne la fermeture au motif qu'il y faisait trop chaud, ou trop humide, ou que l'éclairage au néon était inadéquat. Ces revendications en cachaient souvent d'autres, qui trouvaient leur origine dans une histoire longue et tortueuse dont j'ignorais tout.

J'ai été confronté assez souvent à des drames humains: des personnes socialement isolées qui

logeaient dans des conditions sanitaires épouvantables (les photos à elles seules donnaient des frissons) et refusaient catégoriquement d'être placés dans une institution. Tout cela sur fond de tensions émotionnelles et de litiges familiaux, d'interventions successives de l'autorité communale, des parents, du médecin de famille, de l'assistant social, du service psychosocial... et personne pour prendre une décision! Ma position externe me permettait de porter sur la situation un regard analytique sans implication émotive: nous avons pu ainsi nous concerter pour établir un ordre de priorité des interventions.

Mais c'est la surveillance des professionnels de la santé – des médecins surtout – qui a révélé le plus grand nombre de cas dramatiques, qui ont toujours abouti à la suspension ou à la révocation de l'autorisation de pratiquer. Dans bien des cas, ils impliquaient une charge de travail considérable qui comprenait l'étude des pièces du dossier pénal (la procédure administrative, qui était de notre compétence, allait souvent de pair avec une procédure pénale), l'analyse de la documentation clinique, les discussions avec le ministère public, les avocats et autres parties prenantes et, bien sûr, la relation avec les médias, toujours à l'affût de ce genre d'histoires. Les moments les plus intenses en termes d'implication personnelle, je les ai toutefois vécus dans les rencontres directes avec les intéressés. Des moments d'émotion vive, parfois déchirante. Des histoires qui auraient pu arriver à n'importe qui, même à moi. Des coups du destin.

J'ai vu des médecins s'engager dans une aventure passionnée (plus ou moins consentie) avec leur patient(e) et consommer leur idylle aux frais de la caisse-maladie. J'ai vu des médecins mégalomanes qui ont bâti un véritable empire économique sur la duperie et la malhonnêteté jusqu'à ce qu'il s'écroule sous le poids de leurs malversations. J'ai vu des médecins, en proie à un délire psychotique, écrire à leurs patients que leurs jours étaient comptés, se sentir investis de la mission de sauver le monde du mal et finir en psychiatrie. J'en ai vu d'autres envoyés pour longtemps derrière les barreaux avant d'être finalement dispensés. J'ai vu des médecins, que des coups du sort avaient rendus alcooliques, réussir à grand-peine à s'en sortir et à reprendre leur métier. J'ai vu des médecins disparaître du paysage après avoir avoué qu'ils consommaient des drogues illégales. J'en ai vu qui délivraient des certificats médicaux de complaisance dictés par leur patient, sans se rendre compte du dommage qu'ils causaient à la crédibilité du corps médical et à la solidarité sociale. J'en ai vu qui «prédisaient l'avenir» en établissant des certificats d'arrêt maladie valables trois mois plus tard. J'en ai vu d'autres qui pleuraient misère parce que leurs soucis financiers les contraignaient à vendre une de leurs Ferrari. J'ai vu des médecins rendus malades par un conflit avec les caisses-maladie, et d'autres littéralement consumés par le travail et la vie qu'ils menaient.

J'ai vu des médecins fragilisés et craintifs suite à un événement familial. J'ai vu des médecins pleurer, j'en ai vu mourir. Tous ceux-ci ne représentent qu'une infime minorité des plus de mille médecins actifs dans notre canton.

Mais au-delà des cas problématiques ou dramatiques qui m'ont été soumis, j'ai connu d'autres médecins, bien plus nombreux, qui sont heureux dans leur travail et dans la vie. Des professionnels sérieux qui, jour après jour, soulagent les maux, guérissent les maladies, sont à l'écoute des patients et leur apportent leur soutien, souvent en toute retenue et en silence.

### Décatalogue à l'usage du médecin cantonal

Pour conclure mes considérations personnelles sur le rôle, l'identité et le travail du médecin cantonal, j'aimerais soumettre à la réflexion du lecteur un décatalogue de règles à suivre. Loin de moi l'idée de prodiguer des conseils! Comme le dit un vieil adage, «ne me donnez pas de conseils, je sais me tromper tout seul!» Ce décatalogue m'a été inspiré par mon collègue vaudois Jean Martin, qui, fort de ses 27 ans d'expérience au poste de médecin cantonal (1976–2003), a publié quelques conseils à l'usage des jeunes candidats à cette fonction [9].

## L'âne du voisin brayait toute la nuit, ce qui l'empêchait de dormir et la rendait malade.

### Conclusions

La profession de médecin cantonal a considérablement évolué au fil des décennies. Dans l'imaginaire du médecin, elle est souvent perçue à tort comme une activité bureaucratique, ennuyeuse et répétitive. On lui dénierait même la qualité de profession médicale, vu qu'elle se pratique sans blouse blanche ni stéthoscope. Un «médecin gratte-papier» en quelque sorte, comme d'aucuns le grommellent avec un mépris à peine voilé. Or, il n'en est rien.

La fonction de médecin cantonal est aujourd'hui un métier passionnant, évolutif, dynamique, qui confronte chaque jour le titulaire et toute son équipe à de nouveaux défis. Elle est du reste appelée à prendre de l'importance, vu la tendance toujours plus forte à accroître l'influence régulatrice de l'État sur le système de santé. Par son action directe ou indirecte (ordonnée par l'exécutif), le médecin cantonal peut modifier profondément le tissu sanitaire, résoudre des situations inacceptables, protéger la population des maladies émergentes et promouvoir une culture de la santé publique. C'est dire qu'il peut influencer considérablement la politique sanitaire, surtout s'il parvient à ébaucher, d'entente avec les autres profession-

nels, des solutions innovantes et des orientations stratégiques intéressantes pour le gouvernement. Son action, en constant ballottage entre médecine et politique, lui permet d'apprécier les humeurs, les goûts et les logiques de ces deux mondes si différents et néanmoins interdépendants.

Nous assistons à une étatisation progressive du système de santé, aussi bien sur demande des médecins eux-mêmes [11], qui réclament davantage de sécurité (et semblent disposés à accepter des entraves à leur liberté), que sur pression des politiques qui veulent mieux contrôler les coûts de la santé. Avec un système de santé qui est un service public garanti à chaque citoyen, les autorités auront besoin des compétences d'un nombre croissant de médecins pour développer des politiques sanitaires axées sur un nouveau concept de santé publique. Une ère nouvelle s'ouvre pour la profession de médecin cantonal.

### Références

- 1 Martin J. Quand il s'agit d'apprécier, d'arbitrer, de conseiller... Bull Méd Suisses. 1998;79(12):480–3.
- 2 Baierlé JL. Le médecin cantonal: un généraliste de la santé publique. Bull Méd Suisses. 1989;70:101–3.
- 3 Cevey M. Médecine sociale et préventive et santé publique. Médecine & Hygiène. 1967; 25:1293–7.
- 4 La forme générique masculine est utilisée pour les deux sexes.
- 5 Au Tessin, c'est au directeur du Département de la santé et de l'action sociale que revient la compétence formelle de retirer une «patente de médecin».
- 6 En l'occurrence, le Service de la santé, du Département de la santé et de l'action sociale.
- 7 Le «palais» est ici la résidence du gouvernement. L'administration publique possède même un langage propre qui traduit bien l'existence d'une culture spécifique, un peu comme à l'armée.
- 8 L'expérience m'a appris qu'une grande tolérance à l'erreur permet de tirer le meilleur de ses collaborateurs, parce qu'ils ne sont pas paralysés par la peur de se tromper et de se voir jeter en pâture à la presse. La crainte d'être la risée des médias a de graves répercussions sur l'efficacité au travail des employés de l'administration publique.
- 9 Martin J. Quand il s'agit d'apprécier, d'arbitrer, de conseiller... Bull Méd Suisses. 1998;79(12):480–3.
- 10 L'article 29 stipule: «Dans l'exercice de ses droits et dans la jouissance de ses libertés, chacun n'est soumis qu'aux limitations établies par la loi exclusivement en vue d'assurer la reconnaissance et le respect des droits et libertés d'autrui et afin de satisfaire aux justes exigences de la morale, de l'ordre public et du bien-être général dans une société démocratique». (Déclaration universelle des droits de l'homme – AGNU, 10 décembre 1948).
- 11 L'initiative populaire «Oui à la médecine de famille», lancée en 2009, vise à ancrer dans la Constitution la responsabilité de la Confédération et des Cantons de garantir l'accès à cette profession et d'en réguler l'exercice.

## Décalogue d'aptitudes à l'usage du médecin cantonal

### 1. Dieu nous a donné deux oreilles et une seule bouche pour écouter au moins deux fois plus que nous parlons (proverbe chinois)

Écouter, encore et toujours. Poser des questions directes, même embarrassantes, mais toujours poliment. Aborder chaque question sans idées toutes faites ni préjugés. Ne pas s'offenser, ne pas laisser paraître sa susceptibilité. Faire montre d'empathie et de transparence, savoir se mettre à la place de l'autre. Tout emportement est une défaite.

### 2. Audiatur et altera pars (Sénèque)

Ne pas tirer de conclusion hâtive avant d'avoir entendu toutes les parties. Se montrer impartial et courtois. Faire preuve de fermeté, mais sans s'obstiner. Ne pas mentir et ne conseiller à personne de mentir. Éviter les prophéties creuses et les promesses hasardeuses.

### 3. La patience est la vertu des forts (anonyme)

Être patient. Procéder avec calme et modération, y compris dans la poursuite des buts les plus louables. Surveiller ses paroles dans les dernières minutes d'un entretien, quand la concentration baisse. Contrôler étroitement son seuil de frustration.

### 4. L'expérience est le nom que l'homme donne à ses erreurs (Oscar Wilde)

Admettre ses erreurs et en tirer tous les enseignements: l'expérience est à ce prix. Seul celui qui ne fait rien ne se trompe jamais. Ne pas se retrancher derrière des justifications fumeuses: never complain, never explain! Ne pas se défausser de ses erreurs sur ses collaborateurs, sous peine de perdre leur estime.

### 5. Ne pas s'engager dans une guerre que l'on est sûr de perdre (anonyme)

Être courageux, mais pas téméraire: courage n'est pas synonyme d'inconscience. Laisser mûrir les problèmes, la nuit porte conseil. Bien des situations litigieuses ne résistent pas à l'examen au grand jour et s'évanescient d'elles-mêmes. Se rappeler la prière du théologien Reinhold Niebuhr: «Oh! Dieu, donne-moi la sérénité d'accepter les choses que je ne peux changer, le courage de changer celles que je peux changer et la sagesse de discerner les unes des autres.»

### 6. Les amis vont et viennent, les ennemis s'accumulent (anonyme)

Ne pas sous-estimer son interlocuteur. Ne se

fier aveuglement à personne, et surtout pas à l'auteur de marques ostensibles d'amitié et d'éloges exagérées pour les actes accomplis. Aucun jugement ne plaît à tous et les critiques sont inévitables. C'est comme pour les effets indésirables d'un médicament: celui qui n'en a aucun n'a pas non plus l'effet souhaité!

### 7. L'important n'est pas d'avoir raison, mais d'avoir la majorité (Flavio Guidotti)

Ne pas renoncer à l'approche académique, mais accepter le fait que d'autres règles ont cours ici. Nous vivons dans un monde imparfait. En démocratie, le peuple est souverain, même quand il a tort. Un serviteur de l'État doit s'y résoudre. Winston Churchill avait déjà observé que «la démocratie est la pire forme de gouvernement possible, à l'exception de toutes les autres essayées jusqu'à ce jour».

### 8. Le consensus est l'absence de leadership (Margaret Thatcher)

Respecter le droit à la différence, mais se battre pour ses idées. Et à la fin, prendre une décision, dans les limites de ses compétences. La pire décision possible est de ne rien décider!

### 9. La loi s'interprète pour les amis et s'applique aux autres (Andrea Camilleri)

La loi, le droit et la justice ne font pas qu'un. On est bien inspiré de le comprendre vite. De nombreux intérêts pèsent dans une prise de décision et la marge de manœuvre du magistrat est vaste. A lui de défendre le principe de l'égalité de traitement, son souci de proportionnalité, son sens de la justice.

C'est à dessein que la loi confère au médecin cantonal des compétences décisionnelles: le Parlement sait qu'il s'agit d'un médecin et non d'un juriste ni d'un tribunal. Prendre par conséquent des décisions cohérentes, en droite ligne des règles déontologiques. Demander conseil aux juristes, mais se sentir libre de ne pas le suivre.

### 10. La liberté de chacun s'arrête là où commence celle des autres (Décl. univ. des droits de l'homme) [10]

La liberté individuelle est une valeur pivot de la civilisation occidentale. Elle s'oppose toutefois à l'intérêt collectif, à l'action publique, dont le médecin cantonal est l'interprète et le défenseur. La clé du succès est dans la quête d'un mélange parfait entre ces deux droits antagonistes. «Est modus in rebus», préconisait le poète Horace: il faut trouver la juste mesure en toute chose.