

# Achat stratégique

M. Driss Zine-Eddine E. et Inke Mathauer



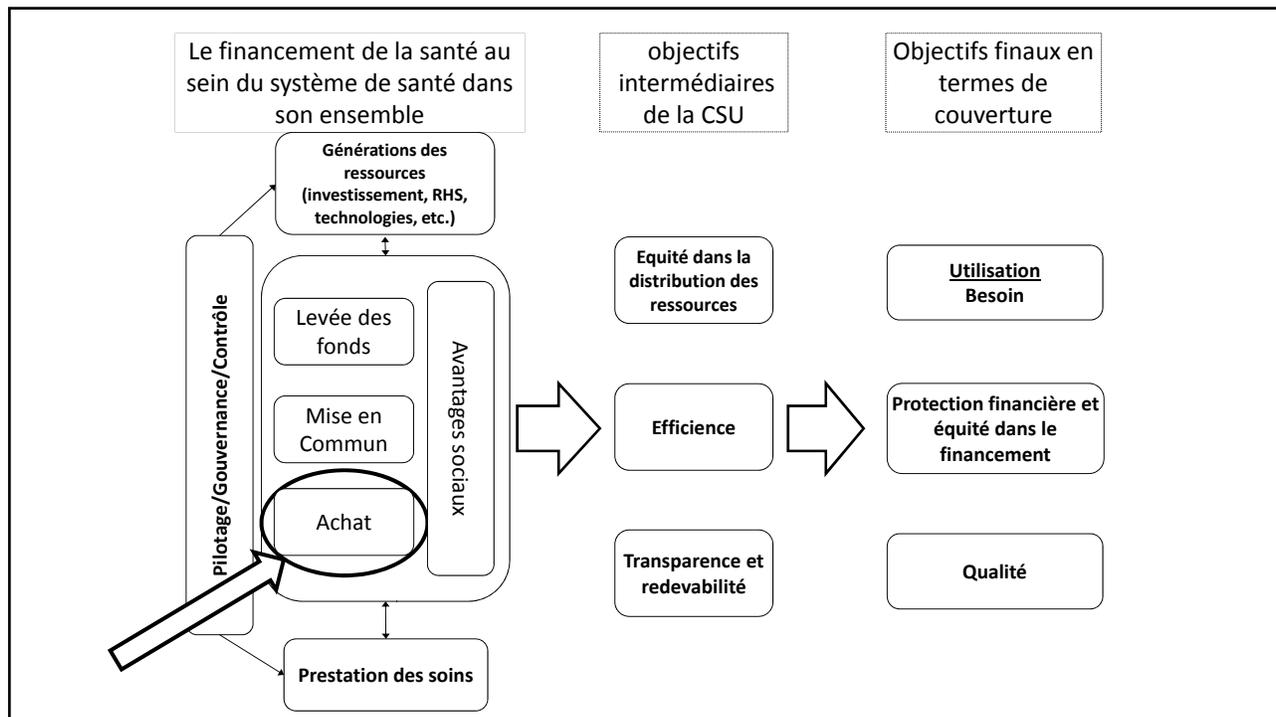
Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

1

## Sommaire

- Définition et enjeux de l'achat des services de soins
- Passage vers l'achat stratégique
- Objectifs de l'achat stratégique
- Responsabilités d'un acheteur stratégique
- Achat stratégique en pratique: quelques éléments clés
- Compétences requises et mise en place de l'achat stratégique
  
- Questions & Discussion avec contributions des pays.



## Qu'est-ce qu'on entend par "achat" des services de soins de santé?

## Achat de services: définition

- La fonction de l'achat concerne la relation entre l'acheteur et le prestataire des services.
- C'est l'allocation des fonds mis en commun aux prestataires des services de soins de santé au nom de la population concernée (population entière; bénéficiaires d'un régime d'assurance maladie...).
- Cela se produit dans tous les pays et dans tous les systèmes de financement de la santé
  - La fonction de l'achat est plus visible et explicite quand celle-ci est séparée de la prestation.

**Ce cours ne traite pas la passation de marché / politique d'approvisionnement**



## Exemples d'acheteurs

- **Ministères de la Santé, autres ministères (ex. Solidarité/Protection Sociale quand ils gèrent des Fonds au bénéfice des Indigents)**
- **Collectivités locales/gouvernements locaux**
- **Caisses d'assurance maladie obligatoire / sociale**
- **Mutuelles de santé**
- **Compagnies d'assurance privées**
- **ONG**



## Qu'est-ce que c'est: Achat stratégique

- «Lier les paiements à l'information sur la performance et les besoins de santé de la population»
- «Engagement actif, basé sur l'évidence pour définir la combinaison des services et le volume, sélectionner le mix des prestataires, et décider sur les méthodes de l'achat»

### Composantes clés:

1. Définition du panier de services de santé (quels services, à quel niveau, de quels types de prestataires)
2. Modalités de paiement des prestataires (y inclut des politiques de contractualisation)
3. Gestion de l'information



GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Organisation mondiale de la Santé

Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

7

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

## Souvent on dépense sans savoir ce que l'on achète

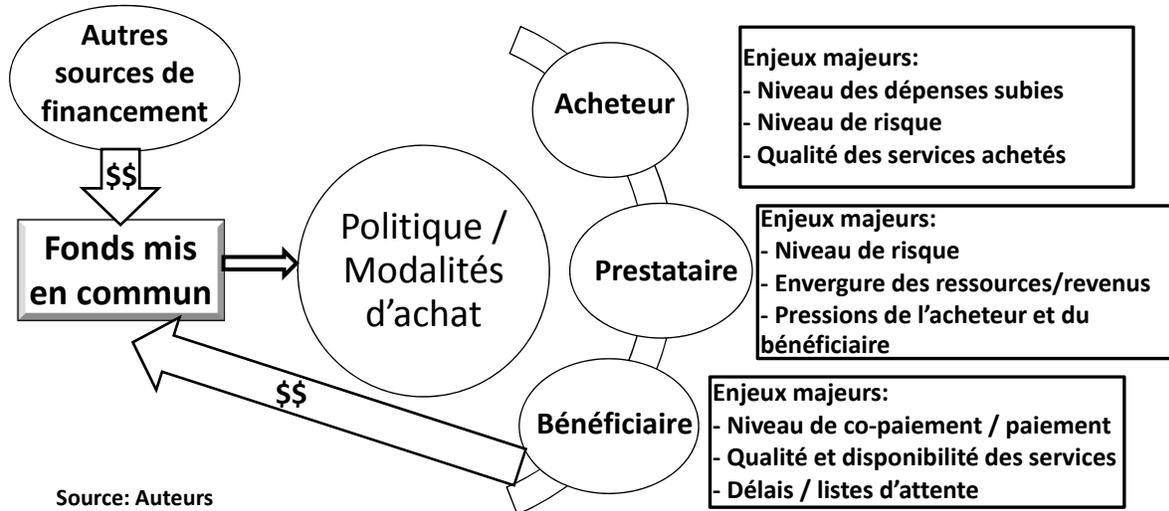
Est-il acceptable de soutenir une institution qui achète :

- Un panier de soins vaguement défini ou un panier de soins trop large qui ne peut pas être fourni ?
- Des soins fournis de manière non efficace, ou des médicaments non-efficaces?
- Des soins inappropriés?
- Un grand volume de services de diagnostic et curatifs coûteux au lieu d'interventions de santé publique et des soins curatifs au meilleur rapport efficacité/coût?
- Des soins fournis sans savoir leur efficacité et s'ils satisfont les besoins des bénéficiaires ?

→ Pourtant, la plupart des systèmes font ceci dans une certaine mesure!

8

## Achat: Enjeu majeur dans un système à intérêts conflictuels



Source: Auteurs



GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Organisation mondiale de la Santé

Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

9

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

## Aller de l'achat passif vers l'achat stratégique

### “Passif”



### “Stratégique”

- Allocations des ressources basées sur de normes
- Pas / peu de sélection des prestataires
- Pas/ peu de monitoring de la qualité
- Passif dans la détermination des prix, de la qualité et du volume
- Distance entre acheteur et bénéficiaire

- Le système de paiement crée délibérément des incitations
- Contractualisation sélective
- Amélioration de la qualité par des récompenses
- Actif dans la détermination des prix, de la qualité et du volume
- Etre à l'écoute et satisfaction des bénéficiaires



GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Organisation mondiale de la Santé

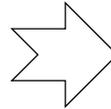
Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

10

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

## Les objectifs de l'achat stratégique:

- Une modification des volumes et de la distribution des soins de santé fournis
- Un changement du mélange des intrants (personnel, médicaments, etc.)
- Un changement dans le comportement des prestataires pour de meilleurs soins de santé.
- Un changement dans le comportement des patients pour une meilleure adhésion au traitement prescrit.



**Efficienne**  
**Qualité des soins**  
**Accès**  
**Pérennité/maîtrise des dépenses**  
**Distribution équitable des ressources**  
**Redevabilité aux populations**



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Organisation mondiale de la Santé

Source : Modifié à partir de: M.Jakab

Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

11

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

## Responsabilités autour de l'achat stratégique



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Organisation mondiale de la Santé

Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

12

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

## Responsabilités liées à l'achat stratégique

Savoir combien d'argent est disponible et combien est dépensé



**Programmer et gérer les revenus et les dépenses**

Déterminer quels services et médicaments on achète pour qui et de quels prestataires



**Définir le panier de soins, sélectionner les prestataires qui fourniront ces soins de santé**

Déterminer comment et combien on paie les prestataires



**Développer et mettre en oeuvre les mécanismes de paiement et calculer/définir les taux de paiements**

Savoir comment les fonds sont utilisés



**Suivre la performance des prestataires, l'utilisation des soins de santé et leur qualité**



GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Organisation mondiale de la Santé

Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

13

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

## Responsabilités liées à l'achat stratégique

**Tout cela nécessite des informations!**

**Les acheteurs stratégiques développent, gèrent, utilisent et améliorent des systèmes de données et d'informations.**



GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Organisation mondiale de la Santé

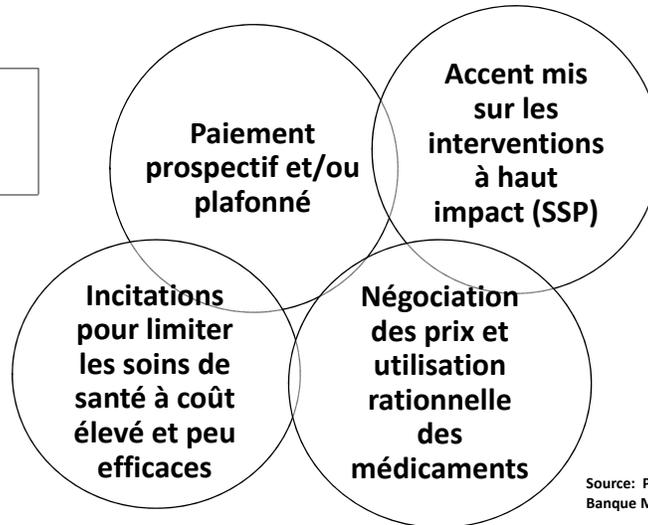
Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

14

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

## Achat stratégique effectif: qu'est-ce que cela veut dire en pratique? Quelques éléments clés:

Réaliser efficacité, pérennité, accès et qualité à travers:



Source: Programme de partenariat du Japon et la Banque Mondiale sur la CSU 2014 (slide 15-18)



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Organisation mondiale de la Santé

Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

15

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

## Quelques aspects-clés de l'achat stratégique (i/iii)



### Quelques options:

- Ticket modérateur élevé pour l'auto-référence
- Tarifs de responsabilité limités pour des services non-prioritaires ou à coût élevé (p.ex. IRM)
- Limiter le volume de tels services

**Défis:** ces stratégies nécessitent des informations et un monitoring



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Organisation mondiale de la Santé

Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

16

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

## Quelques aspects-clés de l'achat stratégique (ii/iii)

Accent mis  
sur les  
interventions  
à haut  
impact (SSP)

Quelques exemples:

- La santé primaire comme référant obligatoire
- Réserver ou établir une cible pour la part des dépenses dédiées à la santé primaire
- Rémunérer davantage la santé primaire (Tarifs de responsabilité plus élevés).
  - ✓ Défi: la santé primaire est encore faible dans certains pays
  - ✓ Il existe une réticence au système de référant obligatoire



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Organisation mondiale de la Santé

Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

17

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

## Quelques aspects-clés de l'achat stratégique (iii/iii)

Utilisation  
rationnelle  
des  
médicaments

Quelques exemple:

- Promotion des médicaments génériques
- Etablissement des listes des médicaments essentielles
- Normes de prescription et protocoles thérapeutiques
- Rémunération des prestataires par forfait, capitation, budget au lieu de paiement par acte/médicament



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Organisation mondiale de la Santé

Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

18

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

## **Compétences requises pour l'achat stratégique**

- **Un personnel qualifié avec une gamme de compétences pour la vision et la conception initiale de l'achat stratégique, la définition du paquet de soins, l'estimation des coûts, l'établissement de contrats, la surveillance de la performance...**
- **Des mécanismes effectifs de gouvernance**
- **Un système d'information de qualité et**
- **Des outils de vérification des résultats/performance et d'atténuation des abus des acteurs concernés.**

**[Plus de détails : Jour 2]**



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Organisation mondiale de la Santé

Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

19

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

## **Mise en place de l'achat stratégique : éléments succincts**

- **Définition d'une vision stratégique dans le cadre de l'élaboration de la CSU ou la Stratégie de financement...**
- **Désignation d'un cadre institutionnel de pilotage.**
- **Responsabilisation des entités chargées de l'achat des services de santé pour la mise en œuvre.**
- **Amélioration du statut d'autonomie des prestataires publics**
- **Paquet (s) de services de santé à définir avec un costing clair et actualisé.**
- **Elaboration d'un manuel opérationnel qui définit très clairement les arrangements contractuels ainsi que les outils et moyens de vérification, contrôle, suivi et évaluation.**
- **Réforme et mise en œuvre prudente et progressive des modalités de paiement des prestataires.**



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Organisation mondiale de la Santé

Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

20

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

**Merci**

**Chokrane**



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Organisation  
mondiale de la Santé

Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

21

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

## Questions (et réponses brèves par pays)

- **Quelle(s) les institution(s) majeures qui joue(nt) le rôle d'acheteur(s) dans votre pays? Comment l'achat de prestations de soins est il opéré?**
- **Pensez-vous que l'achat (stratégique) est effectivement utilisé dans votre pays afin d'atteindre les objectifs du système de santé? Quels sont les facteurs facilitants et contraignants?**



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE



Organisation  
mondiale de la Santé

Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

22

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle