



**Organisation
mondiale de la Santé**



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

Les arrangements de gouvernance pour renforcer l'achat stratégique

Inke Mathauer

Rabat, Maroc, 27 novembre - 1 décembre 2017

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

Aperçu

- 1. Définition du concept et tâches de gouvernance autour de l'achat stratégique**
- 2. Mécanismes de gouvernance et enjeux**
- 3. Points d'entrée et messages clés**

Aperçu

- 1. Définition du concept et tâches de gouvernance autour de l'achat stratégique**
- 2. Mécanismes de gouvernance et enjeux**
- 3. Points d'entrée et messages clés**

Une bonne gouvernance aidera!



Décideurs

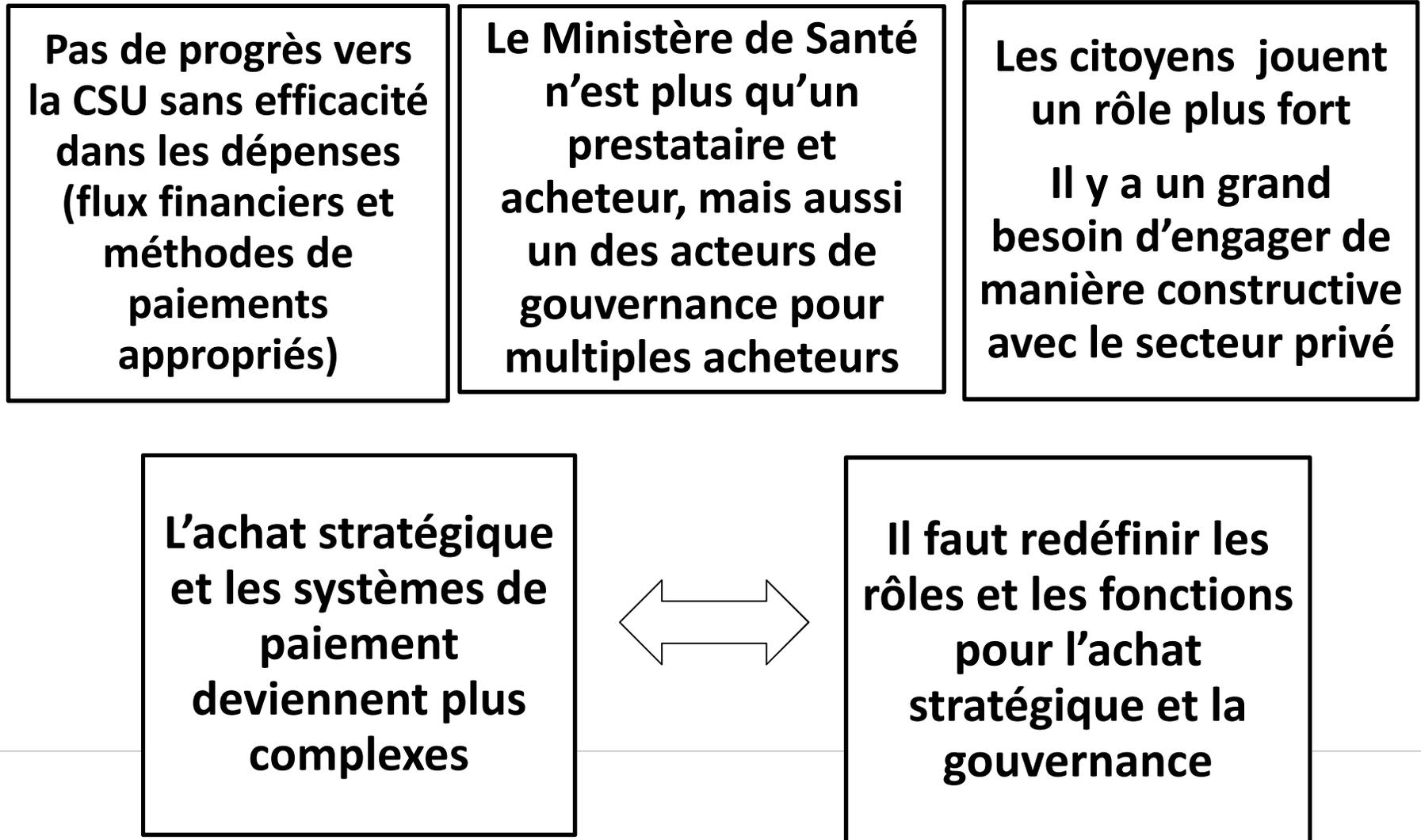
Prestataires (et l'industrie pharm.)

Acheteurs et patients

Source de la diapo: A. Maynard

Le contexte a changé:

La fonction de la gouvernance est d'autant plus importante



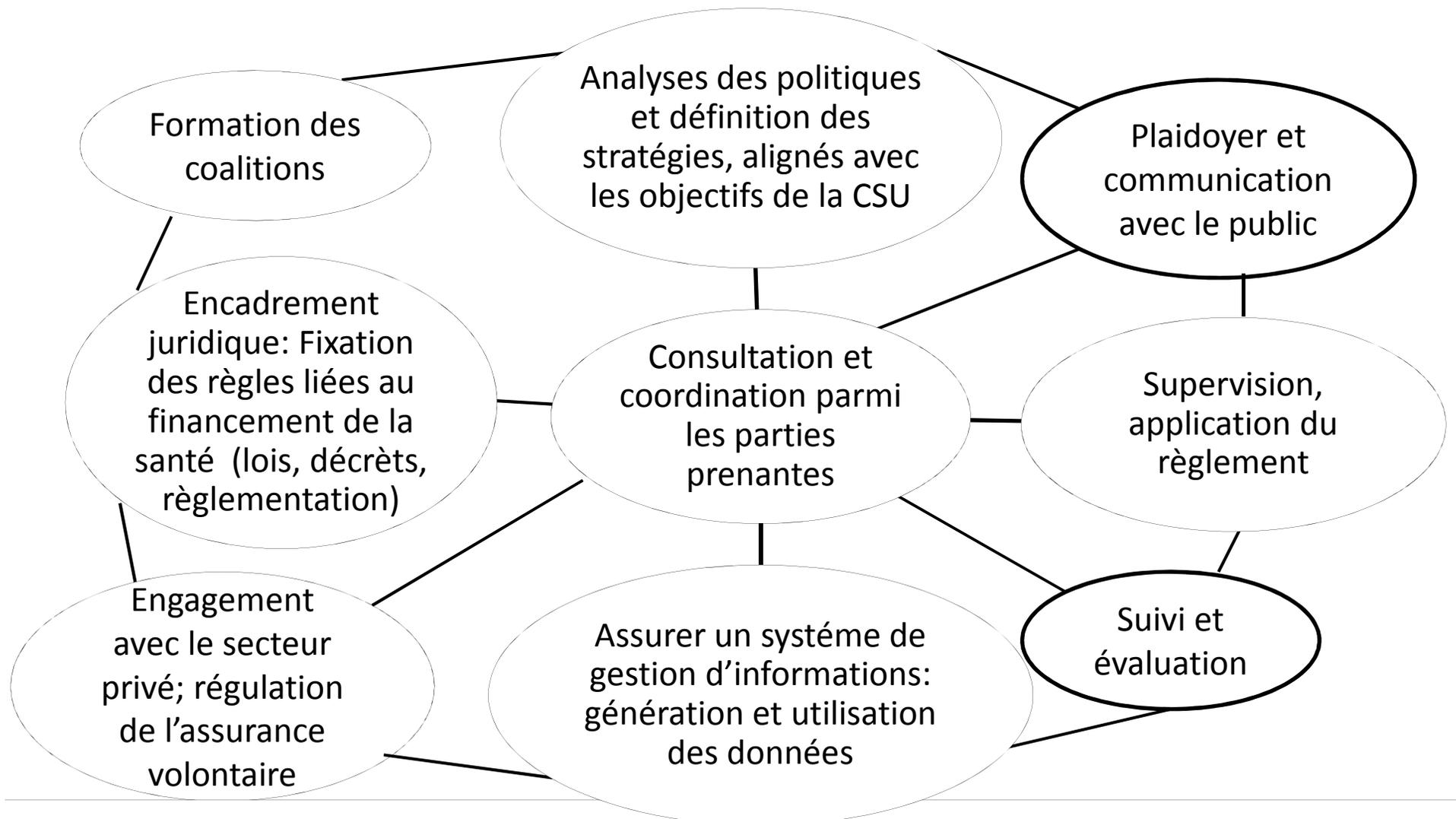
La gouvernance est une fonction transversale du système de santé

La gouvernance concerne l'**arrangement structurel** des **processus de prise de décision** et de l'**exercice de l'autorité**, et assure la **surveillance, réglementation** et la **redevabilité**

Un autre terme similaire est "**stewardship**" (pilotage, intendance, gérance), souvent défini comme "**fixer et exécuter les règles du jeu** et la mise à disposition des **directions stratégiques** pour tous les acteurs concernés"

Les acteurs de gouvernance (en anglais: "steward") nécessitent de l'**autorité** et des **capacités institutionnelles**, fondé dans la représentation des populations

Tâches de gouvernance dans le financement de la santé pareillement pertinent pour la fonction de l'achat



**La gouvernance est une fonction cruciale d'un système de santé.
Une forte gouvernance est nécessaire pour aller vers la CSU.**

Aperçu

- 1. Définition du concept et tâches de gouvernance autour de l'achat stratégique**
- 2. Mécanismes de gouvernance et enjeux**
- 3. Points d'entrée et messages clés**

Plusieurs niveaux de gouvernance pour l'achat stratégique

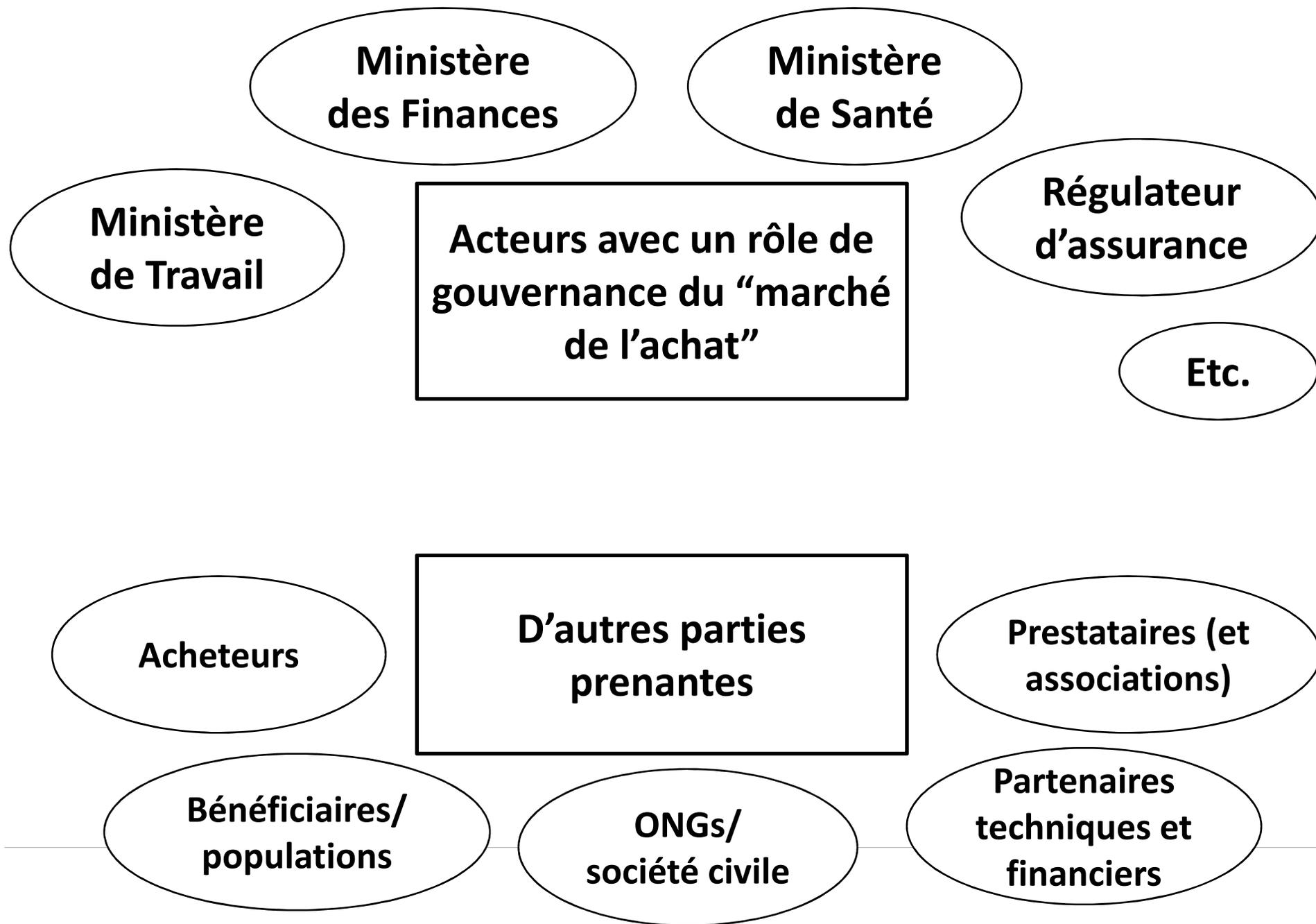
- 1) Gouvernance et surveillance du système, c.à.d. du “marché” de l'achat
- 2) Gouvernance et surveillance d'une organisation d'achat
(p.ex. une assurance maladie)

Plusieurs niveaux de gouvernance pour l'achat stratégique

- 1) Gouvernance et surveillance du système,
c.à.d. du “marché” de l'achat**
- 2) Gouvernance et surveillance d'une
organisation d'achat

Tâches de gouvernance du système pour l'achat stratégique

- **Coordination, harmonisation**
 - panier des soins, méthodes et taux de rémunération
 - Alignement avec d'autres fonctions du financement de la santé et du système de santé plus large
- **Mise en place et gestion d'une division de travail cohérente et processus effectif** de la prise de décision sur l'achat parmi les différents acteurs de gouvernance et d'achat.
- **Gestion des dynamiques et séquençage des réformes**
- **Mise en place et bon fonctionnement d'un régulateur**
- **Régulation, p.ex. de la compétition entre les acheteurs**



Défis dans la gouvernance du marché de l'achat

- Acteurs multiples
 - plusieurs agences gouvernementales impliquées dans les politiques de l'achat, associations des médecins, du secteur privé etc.
- **Le Ministère de la Santé a plusieurs fonctions: gouvernance, acheteur, prestataire – comment est-ce qu'on peut séparer ces fonctions?**

⇒ Multiples centres de pouvoir et lignes de redevabilité

⇒ **La fonction de gouvernance est particulièrement cruciale dans un système de financement fragmenté, mais dans ce contexte, c'est encore plus difficile.**

Illustration du Vietnam:

Acteurs de gouvernance multiples, intérêts différents, redevabilité chevauchées

Exemple du Vietnam

Prime Minister

Ministry of Finance

VSS Management Board

Ministry of Health

Ministry of Labour, Invalids & Social Affairs

VSS

Défis typiques:
Manque de transparence et redevabilité claire

Provincial VSS agency

Provincial Department of Health

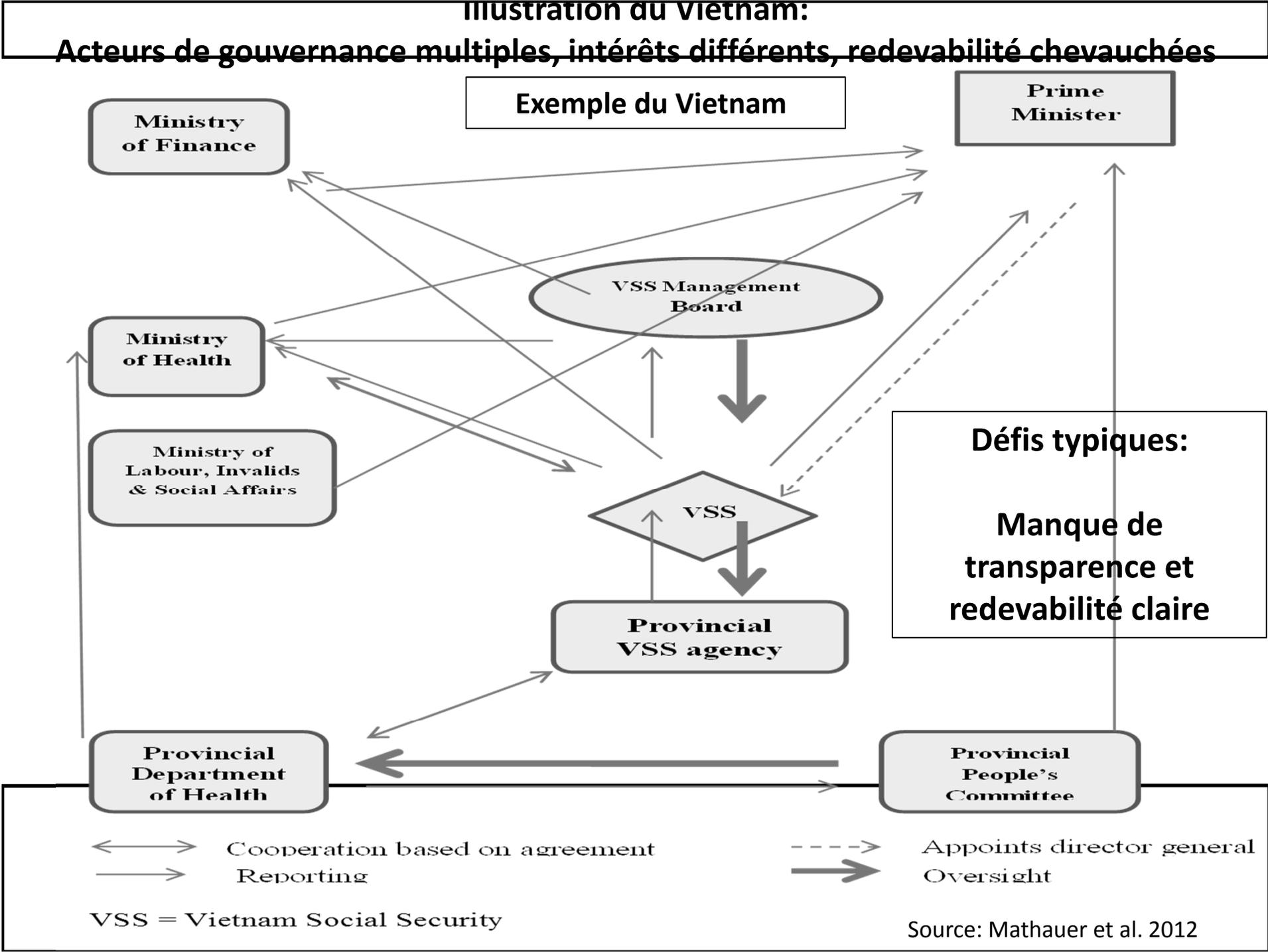
Provincial People's Committee

↔ Cooperation based on agreement
→ Reporting

---> Appoints director general
-> Oversight

VSS = Vietnam Social Security

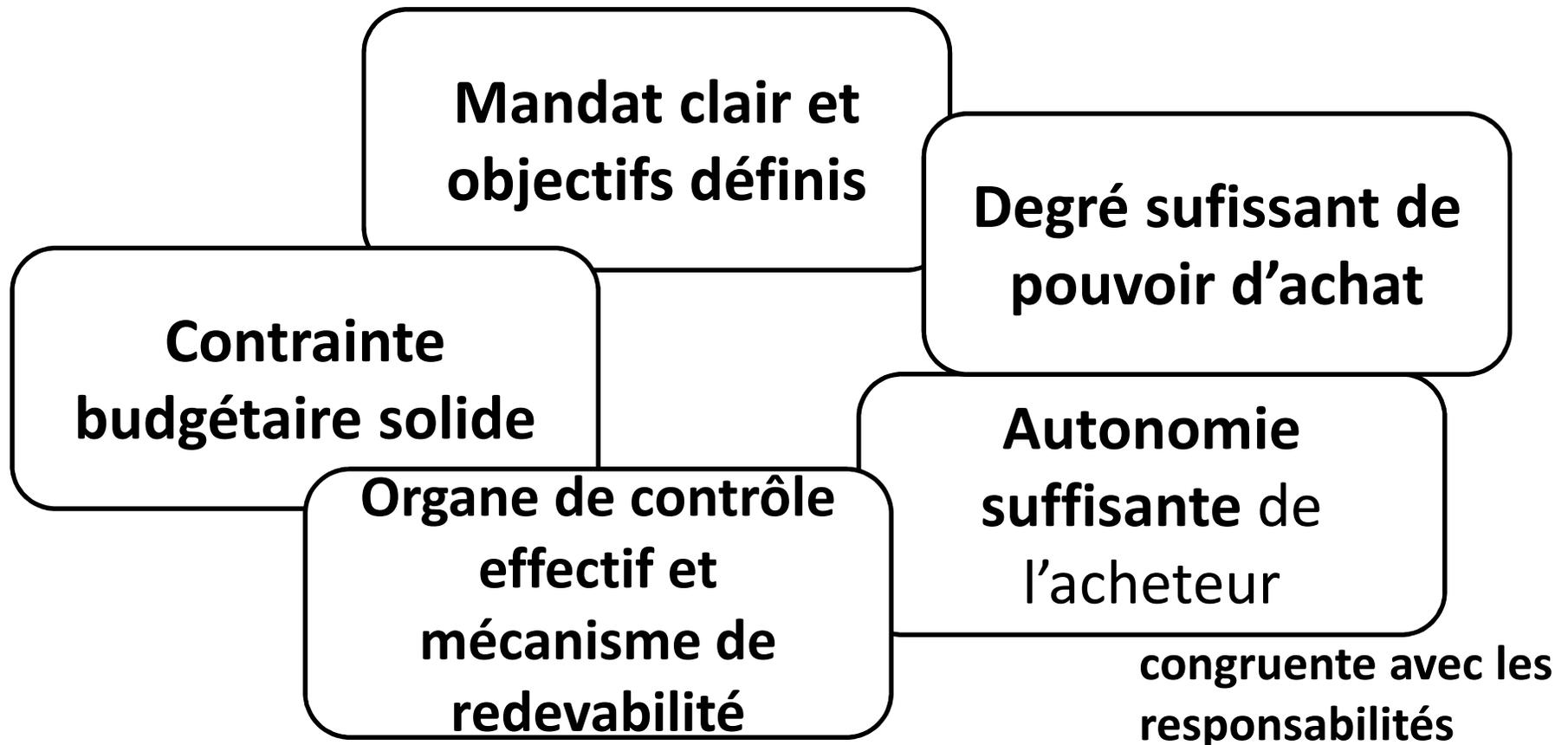
Source: Mathauer et al. 2012



Plusieurs niveaux de gouvernance pour l'achat stratégique

- 1) Gouvernance et surveillance du système,
c.a.d. du “marché” de l'achat
- 2) Gouvernance et surveillance d'une
organisation d'achat**

Exigences institutionnelles de gouvernance d'un acheteur pour accroître l'achat stratégique



avec une participation et représentation sans exclusive des parties prenantes (la représentation tripartite ne suffit pas)

Aspects-clés institutionnels des arrangements de gouvernance: Séparation des fonctions de l'achat et la prestation

"Purchaser-provider split"

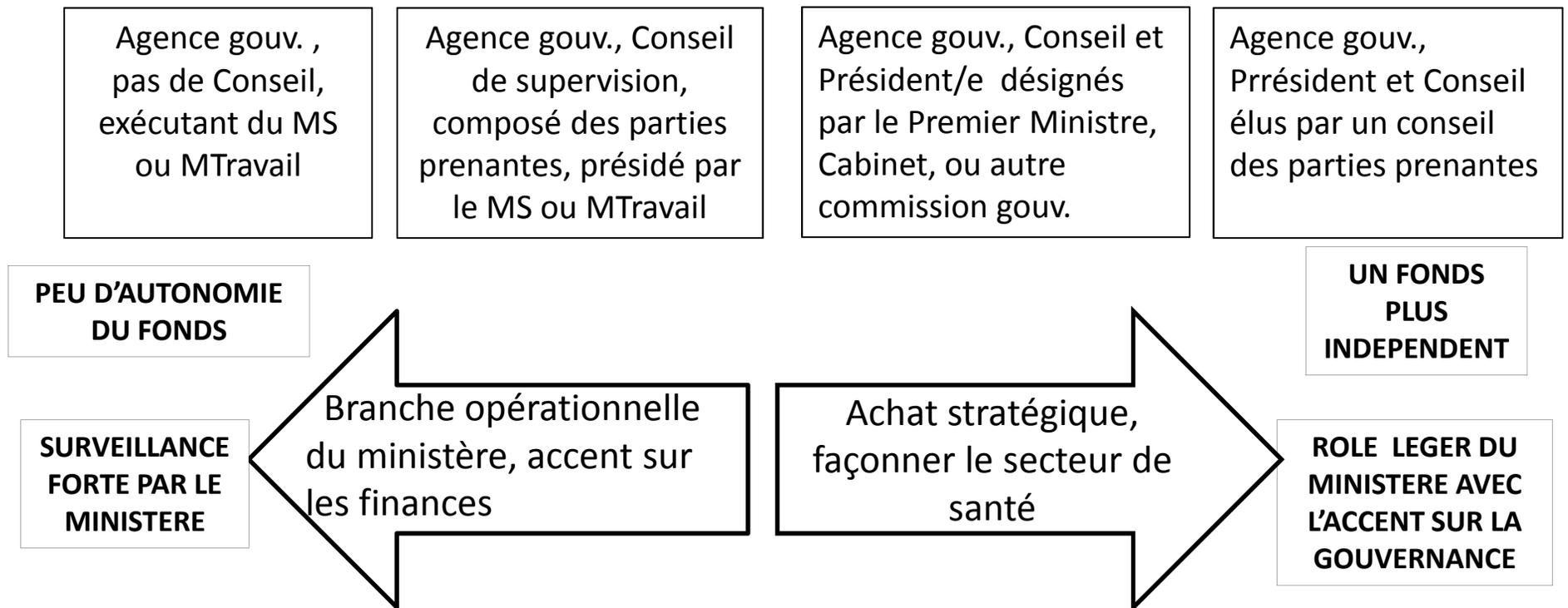
- Signifie que la fonction de l'achat et de la prestation sont assumées par deux organisations séparées ou deux unités séparées
 - Exemple: Introduction du "Ghana Health Service" en 1996
 - Une assurance obligatoire (AMO) ou une mutuelle concluent un contrat avec des prestataires
- **Cela permet de mettre en œuvre une relation contractuelle et distribuer et équilibrer les risques liés aux dépenses entre l'acheteur et les prestataires**
 - Facilite des accords plus explicites et spécifiques concernant: ce que l'on veut acheter, de qui et à quel prix
- **Attente: meilleure efficacité**
 - <= L'achat stratégique est beaucoup plus difficile à mettre en place si une organisation est chargée des deux fonctions

Autorité et autonomie suffisante dans la prise de décision des acheteurs

- Un acheteur doit être capable de prendre des décisions quant à l'achat des services selon les besoins des patients et les ressources disponibles
- ⇒ De nombreux pays ont choisi d'établir une nouvelle agence d'achat car ils anticipent des difficultés dans la création de nouveaux mécanismes de paiement au sein du système des finances publiques existant, très rigide
- ⇒ Cela permet plus de flexibilité, car les fonds gouvernementaux sont directement versés aux agences responsables de l'achat, et donc ne sont pas soumis à la réglementation budgétaire.

Options pour les arrangements de surveillance dans des systèmes d'assurance maladie:

A trouver une bonne balance de pouvoir entre l'organe de contrôle et l'acheteur



Options pour les arrangements de surveillance dans des systèmes d'assurance maladie:

A trouver une bonne balance de pouvoir entre les deux côtés

Représentatif?

Agence gouv. ,
pas de Conseil,
exécutant du MS
ou MTravail

Agence gouv., Conseil
de supervision,
composé des parties
prenantes, présidé par
le MS ou MTravail

Agence gouv., Conseil et
Président/e désignés
par le Premier Ministre,
Cabinet, ou autre
commission gouv.

Agence gouv.,
Président et Conseil
élus par un conseil
des parties prenantes

**PEU D'AUTONOMIE
DU FONDS**

**UN FONDS
PLUS
INDEPENDENT**

**SURVEILLANCE
FORTE PAR LE
MINISTERE**

Branche opérationnelle
du ministère, accent sur
les finances

Achat stratégique,
façonner le secteur de
santé

**ROLE LEGER DU
MINISTERE AVEC
L'ACCENT SUR LA
GOUVERNANCE**

Balance de pouvoir?

Aperçu

- 1. Définition du concept et tâches de gouvernance autour de l'achat stratégique**
- 2. Mécanismes de gouvernance et enjeux**
- 3. Points d'entrée et messages clés**

Points d'entrées pour renforcer la gouvernance

- Cartographie des parties prenantes et leurs intérêts
 - Clarification et alignement des lignes de redevabilité et des processus de prise de décision
 - Analyses des lacunes de capacités dans la mise en oeuvre des réformes
 - Pour le Ministère de Santé: mettre l'accent sur la fonction de gouvernance et acquérir le personnel avec des compétences respectives
 - Harmonisation et unification des systèmes de gestion d'information
-

Messages-clés

Des faiblesses dans la gouvernance affectent les politiques de l'achat et le progrès vers la CSU

Renforcement des capacités pour TOUS les acteurs d'achat, et surtout du ministère de santé

**L'achat touche des questions de pouvoir:
N'esquivons pas des enjeux d'économie politique**

L'achat stratégique est plus difficile dans un système de financement de la santé fragmenté; cela nécessite une forte gouvernance, mais celle-ci est souvent également fragmenté.

**Devenir un système d'apprentissage:
Leadership, informations disponibles et un processus de rétroaction**

Merci beaucoup!
Chokrane!

Commentaires!

Questions?

mathaueri@who.int

Références

- Mathauer I, Dale E, Meessen B: Strategic purchasing for Universal Health Coverage: Key policy issues and questions. A summary from expert and practitioners' discussions Geneva: World Health Organization; 2017.
<http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/259423/1/9789241513319-eng.pdf>
- Savedoff W and P Gottret (eds): Governing mandatory health insurance. Washington DC, World Bank; 2008.
<http://siteresources.worldbank.org/HEALTHNUTRITIONANDPOPULATION/Resources/Peer-Reviewed-Publications/GovMandatoryHlthIns.pdf>
- Réunion mondiale : L'achat stratégique en vue de la couverture sanitaire universelle : Libérer le potentiel, 25-27 avril 2017, OMS Genève – **Matériel de la reunion - Journée 2.**
http://www.who.int/health_financing/events/strategic-purchasing-meeting-2017/en/

Questions pour les travaux en groupe (jour 2)

Session 1:

- Décrivez la situation (cartographie des acheteurs, des prestataires et des méthodes de paiement)
- Identifiez les incitations créées par ce mixe de méthodes de paiement et explorez leurs effets sur le comportement des prestataires et sur la performance du système de santé.

Session 2:

- **Identifiez les facteurs liés à la gouvernance au niveau du système ou au niveau d'un acheteur qui facilitent ou bien perturbent le passage vers l'achat stratégique.**

Préparez 2-3 diapositives

Session 3:

- Proposez des options et recommandations qui contribuent à progresser vers l'achat plus stratégique.