



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE



**Organisation
mondiale de la Santé**

3ème Cours Francophone sur la CSU - Achat stratégique et Gestion des Finances Publiques : Synthèse

Rabat, Maroc, 27 novembre – 1er décembre 2017

Cours francophone sur la Couverture Santé Universelle

Achat de services: définition

- 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...).
- **Acheteurs:**
 - Ministères de la Santé, autres ministères
 - 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

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

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

Réaliser efficacité,
pérennité, accès et
qualité à travers:

Paiement
prospectif et/ou
plafonné

Accent mis
sur les
interventions
à haut
impact (SSP)

Incitations
pour limiter
les soins de
santé à coût
élevé et peu
efficaces

Négociation
des prix et
utilisation
rationnelle
des
médicaments

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



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.

Systeme de paiement des prestataires— élément clé pour l'achat stratégique et pour la CSU

C'est l'allocation des ressources aux prestataires basé sur **l'information** sur leur performance et/ou les besoins des populations

Le système de paiement aide à **équilibrer les revenus et les dépenses** du système et crée des **incitations** pour que les prestataires gèrent leurs services de manière plus efficiente

Au final, ceci permet **d'étendre la couverture effective** dans la limite des fonds disponibles

Méthodes de paiement et incitations

| Méthode de paiement | Définition | Incitations |
|------------------------------|------------|----------------------------------|
| Par lignes budgétaires | Le | |
| Budget global | Le | ssi en terme de |
| Per diem | Le | uction des coûts des patients |
| Forfait ("paiement par cas") | Le | olume; par cas; évères |
| À l'acte | Le | |
| Capitation | Le | |

Il n'y a pas de méthode de paiement parfaite.

Elles ont toutes des forces et des faiblesses.

Elles peuvent toutes produire des incitations non-voulus et des effets adverses.

Mais elles peuvent toutes être utiles à certains moments, en fonction des objectifs.

un ensemble de services donnés, pour chaque individu couvert et pour une période donnée

Tendances

Passer de

- Paiement à l'acte
- Capitation complète
- Lignes budgétaires

vers

- Paiement forfaitaire
- Capitation partielle
- Budget global
- Combinaison des méthodes de paiement intégrant plusieurs catégories de services autour d'une épisode/maladie

Messages clés

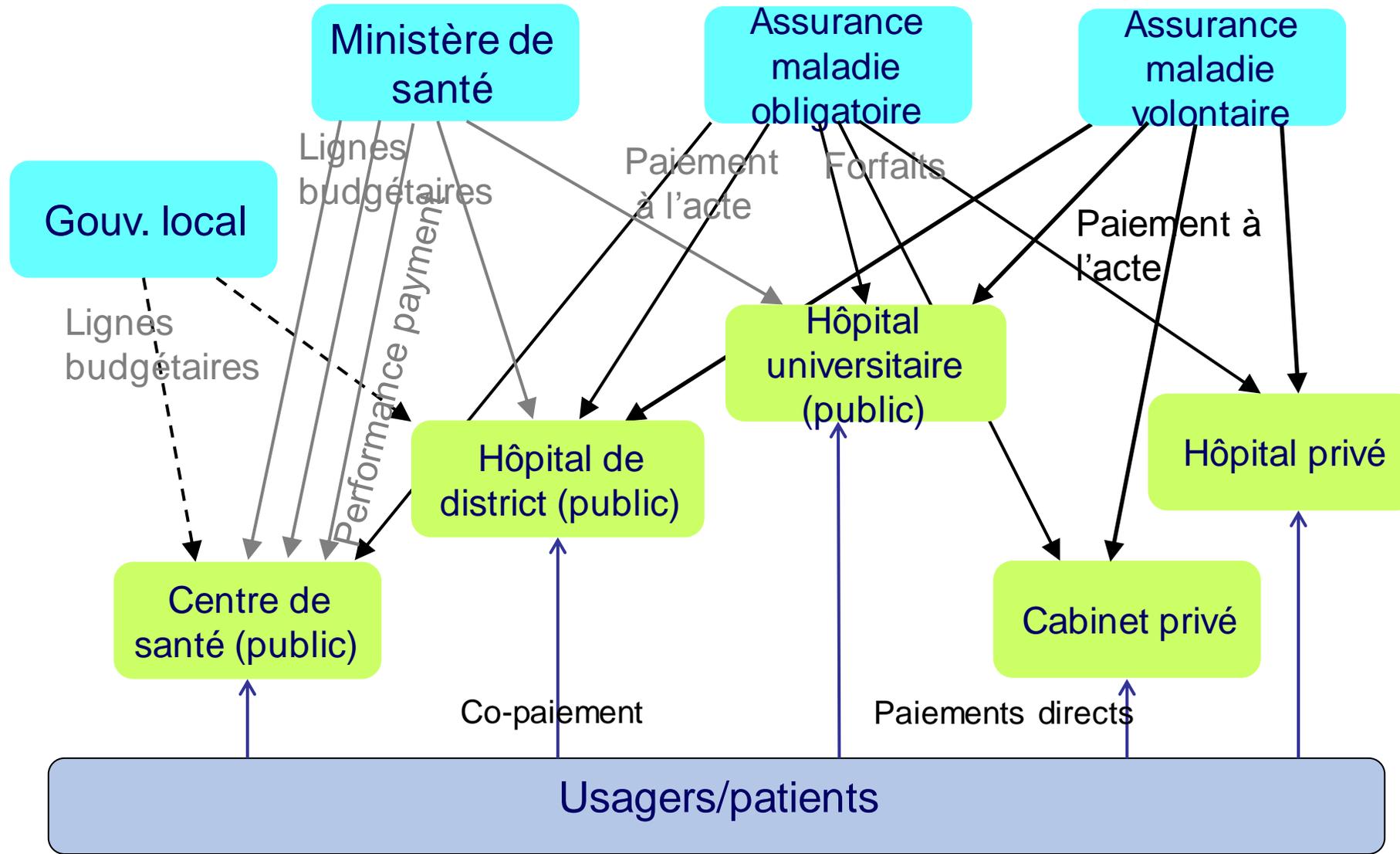
Le choix d'une méthode de paiement **dépend aussi du point de départ** comme celui influencera comment les incitations affectent le comportement des prestataires.

La **combinaison des méthodes de paiement sert à minimiser les effets négatifs et maximiser les effets positifs.**

La **capacité** de l'acheteur et une certaine **autonomie du prestataire** sont des préconditions importantes afin de **répondre aux incitations** et réaliser des gains d'efficacité.

Les prestataires adapteront au système de paiement et aux facteurs contextuels; les objectifs changeront aussi: **pas de point final dans la réforme des méthodes de paiement!**

Voir le 'mix' dans le système des méthodes de paiement multiples



Systemes mixtes de methodes de paiement: Messages-clés

La question n'est pas de choisir telle ou telle méthode de paiement: il s'agit **d'établir un ensemble d'incitations cohérentes au sein d'un système de paiement**

On peut identifier et commencer avec les **“fruits des branches basses”** - les mesures faisables dans le cadre existant.

D'autres réformes sont nécessaires: défragmentation, gestion des finances publiques, autonomie des prestataires, modalités de prestation des services.

Les arrangements de **gouvernance et le système de gestion d'informations** sont **cruciaux** pour aller vers un achat stratégique.

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**

Pourquoi l'information est importante pour l'achat stratégique ?

- On recommande toujours une décision informée.
- Une décision / action est stratégique car elle s'appuie sur une certaine flexibilité pour s'adapter aux changements au niveau des besoins, des contraintes et des objectifs. Cette versatilité positive est permise, entre autres, grâce à une information pertinente et actualisée.
- L'information est donc un élément stratégique majeur dans le domaine de la santé et particulièrement au niveau de la politique d'achat.

➔ L'achat stratégique ne peut se faire sans un bon système d'information sanitaire

L'information concerne toutes les composantes de la fonction d'achat

Rappel de la définition de l'achat: **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...).

L'information concerne donc:

- Fonds mis en commun et allocation: flux de fonds et contractualisation
- Prestataires de services de santé
- Prestations/soins
- Population concernée

Achat des services de santé: Importants défis liés à l'information

- Faible génération de données pertinentes.
- Information disponible pas toujours analysée et utilisée dans le processus d'achat des services de santé.
- Capacités techniques limitées aussi bien au niveau de la conception, la gestion, la collecte, que de l'analyse et l'exploitation.
- Fragmentation des systèmes d'information et faible interopérabilité.

Bénéfices communs entre l'achat stratégique et le SNIS

- L'achat stratégique met l'accent sur la collecte de données, provenant du SNIS et d'autres sources (essentiellement les prestataires), d'une certaine qualité en vue de l'utiliser dans le processus d'achat auprès des prestataires.
- Le SNIS pourrait bénéficier de l'information spécifique obtenue par les acheteurs, particulièrement de la part des prestataires publics et privés qui sont dans l'obligation de la fournir, pour qu'elle soit utilisée plus largement dans le cadre des besoins du système de santé.

EX: Base de données des programmes de FBP est une source formidable de donnée. Toutefois, est-elle utilisée par le SNIS?

Défis liés à l'intégration du SNIS avec le système d'information des acheteurs

- **Intégration : quel pourrait être le meilleur design possible ?**
- **Coordination institutionnelle**
- **Défis techniques et interopérabilité**
- **Secteur privé: comment l'intégrer et l'inciter à adhérer pleinement à ce processus?**
- **Pérennité: il y a certes un besoin d'assurer une pérennité financière de cette intégration, mais la pérennité institutionnelle et technique est aussi importante (maintenance – évaluation - amélioration).**
- **L'information sur la population est cruciale, mais comment pouvoir assurer une actualisation fréquente de bonne qualité et à un coût abordable?**
- **Comment arriver à établir un identifiant unique?**

Module gestion des finances publiques en santé



Rôle des fonds publics en santé

- Une part dominante de fonds publics dans le financement de la santé est nécessaire (Kutzin, 2013) pour:
 - Protection financière,
 - Couverture en services,
 - Équité.
- Par conséquent, la manière dont les budgets publics sont formulés, alloués et utilisés dans le secteur de la santé est au cœur de l'agenda de la CSU.

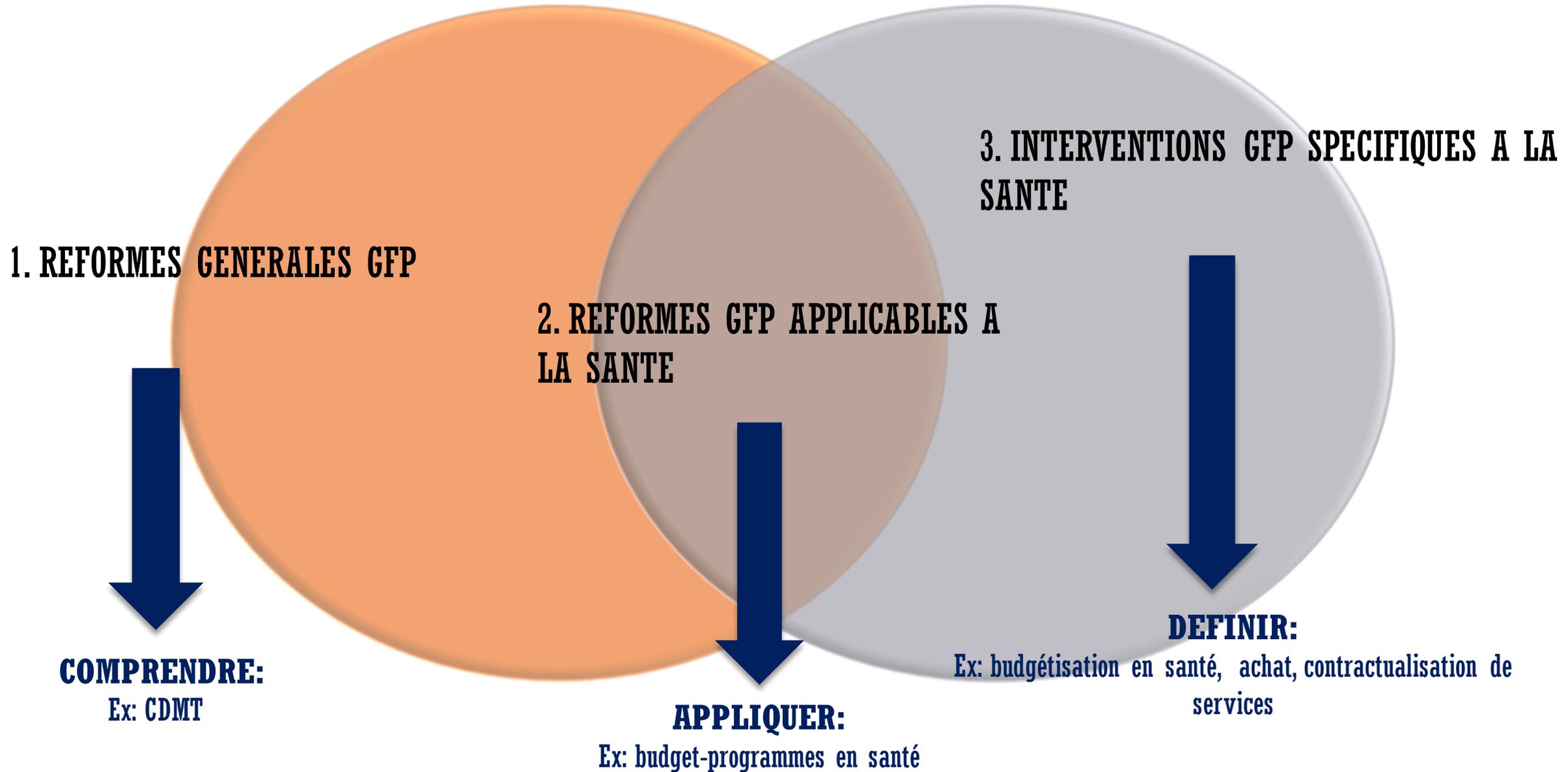
Principes de gestion des finances publiques

Les Finances Publiques se modernisent afin de contribuer à la mise en œuvre des politiques publiques.....

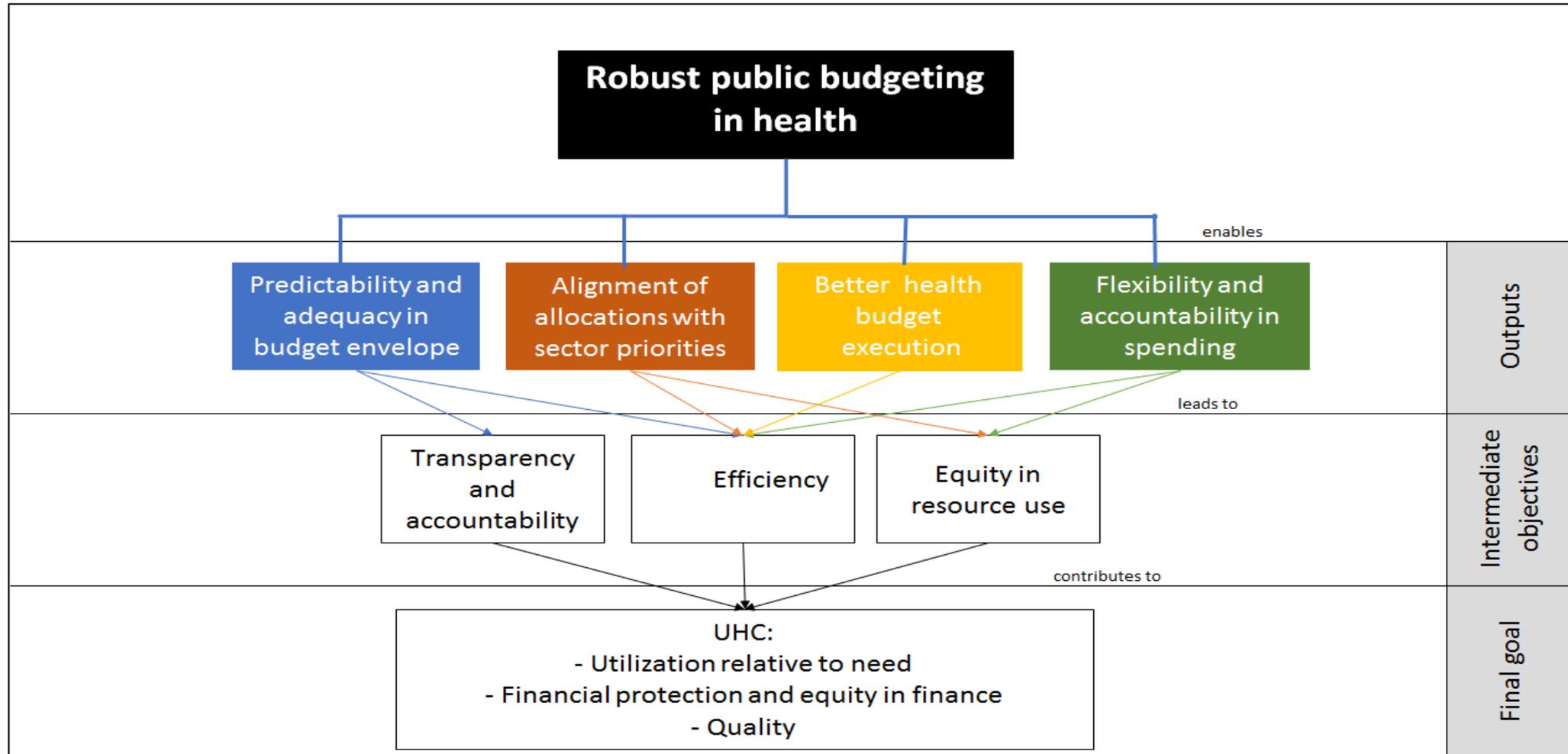
... cela se traduit par une responsabilisation accrue des gestionnaires

... mais nécessite une meilleure diffusion des flexibilités et souplesses octroyées pour une grande adhésion des gestionnaires

Définir l'intervention de la santé en GFP



Budgétisation de qualité: un pas vers la CSU



Source: Barroy, Dale & Sparkes: Understanding public budgeting and budget structure in health, WHO, forthcoming

« S'investir dans la budgétisation en santé pour rapprocher le budget des priorités du secteur »



STRUCTURE BUDGETAIRE ET SANTE: ASSOCIER LE BUDGET AUX BESOINS

- **STRUCTURE BUDGETAIRE**

1. **Personnel**
2. **Biens et services**
3. **Transferts**
4. **Infrastructure**

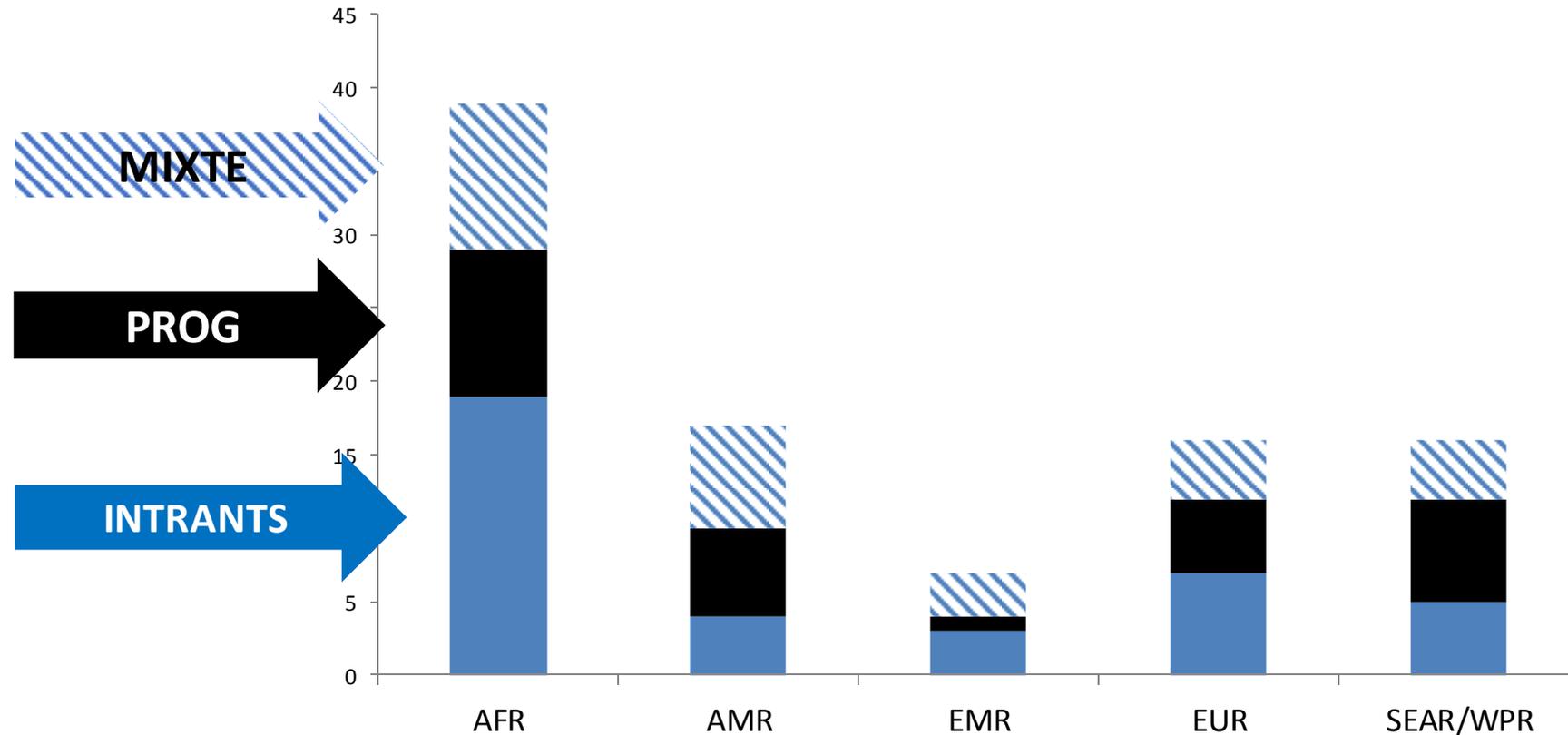


- **OBJECTIFS DU SECTEUR**

1. Meilleure couverture en services
2. Accès aux traitements du VIH/Sida
3. Meilleure qualité de services de santé

EFFECTIVITE DES REFORMES DE STRUCTURE BUDGETAIRE EN SANTE

- Changement dans toutes les régions
- Budgets basés sur les intrants dominants en AFR
- Transition non-achevée dans beaucoup de pays.



Source: WHO, global health budget structure database
n= 95 pays (revenus faibles et intermédiaires)
y= 2017 (or année la plus récente)

REFORME DE STRUCTURE BUDGETAIRE ET SANTE: MISE EN ŒUVRE PAYS

**CAS 1: BUDGET
GENERAL PAR
INTRANTS**

PILOTE EN SANTE

LIGNE PROGRAMMATIQUE

**CAS 2: BUDGET
GENERAL PAR
PROGRAMMES**

SANTE ALIGNEE

SANTE NON ALIGNEE

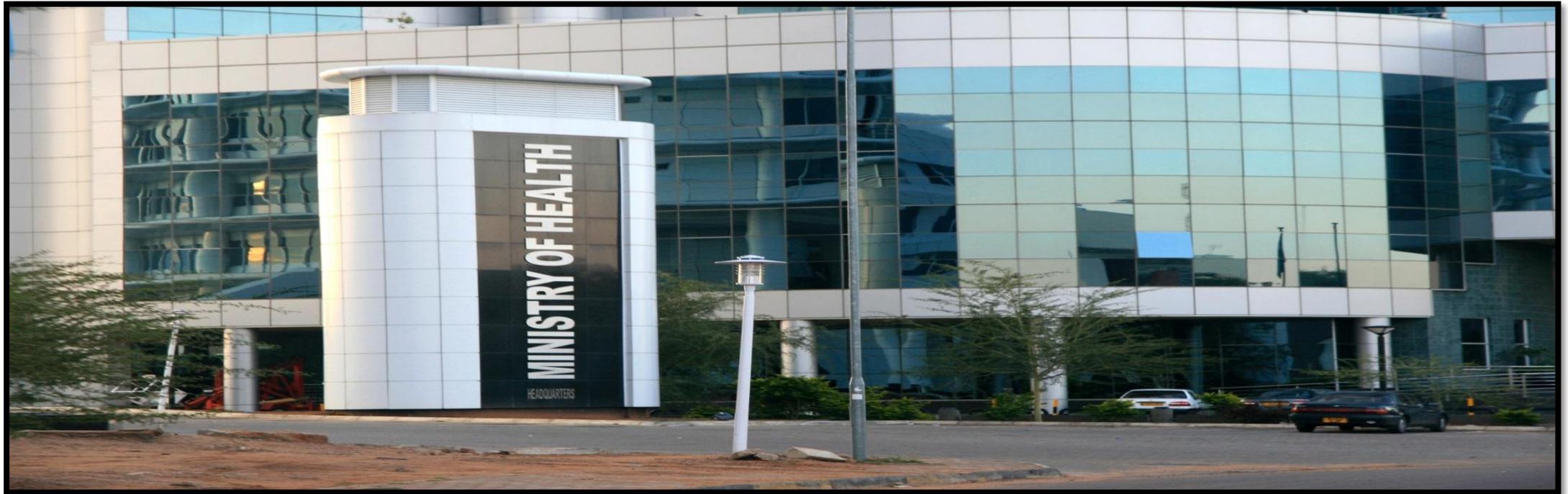
PRESENTATIONNEL

INSTITUTIONNALISE

DE L'OUTIL A L'INSTITUTIONNALISATION: QUESTIONS CLES



UN NOUVEAU ROLE POUR LE MINISTERE DE LA SANTE



Source: Botswana Ministry of Health

- D'une planification traditionnelle par intrants à une priorisation multi-annuelle par programmes
- Appliquer le transfert de responsabilité vers les gestionnaires de programmes
- Etre redevable par programmes
- Aligner les comportements et les incitatifs au changement dans la gestion des dépenses.

« Budget programmes au Gabon: un changement de paradigme insufflé pour une meilleure efficacité du secteur »



Une bonne exécution commence dans la phase de préparation

- S'assurer d'un lien entre la stratégie sectorielle, le CDMT sectoriel, et les allocations budgétaires
- Baser les allocations budgétaires sur des projets d'investissements suffisamment matures (Avant Projet Sommaire, Avant Projet Détaillé, DAO...)
- S'assurer de la disponibilité avant fin décembre N-1 des Plans de Passation des Marchés des activités budgétisées
- Obtenir une mise à disposition en janvier des crédits budgétaires y compris dans les niveaux déconcentrés



Messages clés sur l'exécution

En réalité, grâce aux réformes des finances publiques en cours, les ordonnateurs détiennent la clé pour une meilleure exécution de leur budget.

... En sont-ils réellement conscients ?

... Utilisent-ils assez ses nouvelles prérogatives et flexibilités ?

Négociateur: tout un art!



Mali





Merci de votre active participation!

