

## «Pilotage et gestion de la performance des hôpitaux dans un contexte de Couverture Sanitaire Universelle (CSU) : Outils et méthodes»

Les établissements sanitaires publics doivent assurer l'égal accès de tous aux soins. Pour ce faire, ils doivent disposer des équipements adéquats, de financement suffisant et de ressources humaines qualifiées en nombre suffisant et motivées. Malheureusement en Afrique, la plupart des établissements sanitaires sont confrontés à d'énormes difficultés tant structurelles que conjoncturelles qui constituent des freins à l'accomplissement de leurs missions. Ces difficultés sont entre autres : vétusté et manque d'entretien des infrastructures et équipements, manque de motivation des personnels et une rémunération irrégulière et/ou insuffisante; faiblesses des capacités de gestion et d'organisation; irrégularité et insuffisance du financement (subvention de l'Etat), déficit financier caractérisé par un endettement massif et des créances non recouvrées ; une masse salariale non maîtrisée; Insuffisance du système de référence/ contre référence ; des subventions en inadéquation avec les besoins réels des hôpitaux, des investissements inappropriés ou pas suffisamment planifiés, irrégularité de l'approvisionnement en médicaments et/ ou consommables. L'ensemble de ces carences a abouti à des soins de mauvaise qualité et a réduit l'accessibilité des populations aux soins. Ces carences ont également renforcé la mauvaise réputation dont souffrent les prestataires de services de santé.

Pour faire face à cette crise du système hospitalier, plusieurs Etats ont adopté des choix politiques à travers la réforme hospitalière. L'évaluation de ces réformes a mis en exergue des avancées sur le plan des textes régissant l'organisation du secteur hospitalier (exemple du Sénégal), mais les questions de fonds relatives à la performance n'ont pas connu le succès attendu. Pourtant, les établissements sanitaires et surtout les hôpitaux régionaux ou de districts doivent passer d'une organisation administrative reposant sur une logique réglementaire à celle « d'entreprises », et doivent atteindre des objectifs de performance tout en garantissant la réalisation des missions de service public qui leur incombent. Ils doivent chercher à développer des liens avec des fournisseurs et des prestataires de services intermédiaires et mieux négocier avec leurs clients ou leurs représentants que sont l'Etat ou les systèmes de protection sociale.

Le contexte de réformes (couverture sanitaire universelle (CSU), Financement Basé sur la Performance (FBP), mesures de gratuités ciblées ou généralisées et les réformes du district sanitaire les appellent à jouer un rôle prépondérant dans l'offre de soins. Mais comment assurer cette mission au regard des difficultés déjà évoquées auxquelles les établissements sanitaires sont confrontés?

Assurer l'équilibre budgétaire et offrir des soins de qualité aux populations constituent aujourd'hui des défis et des exigences irréversibles, ce qui oblige les responsables hospitaliers à revoir leur mode de gestion tiraillé entre la gestion privée et la mission de service public. Pourtant, l'hôpital ne doit plus être déficitaire. De ce constat, les responsables des établissements sanitaires publics (hôpitaux nationaux, hôpitaux régionaux ou de districts) sont appelés à avoir des compétences solides pour assurer cette mission complexe.

**Objectif du séminaire** : Renforcer les capacités des directeurs des hôpitaux (hôpitaux régionaux ou de district, CHU, leurs adjoints, les directeurs administratifs et financiers, les comptables mais aussi leurs interlocuteurs au pilotage et à la gestion pour une performance des hôpitaux.

### **Le public**

Les directeurs et gestionnaires des établissements de santé (hôpitaux nationaux, hôpitaux régionaux ou de districts), les directeurs adjoints des hôpitaux, les responsables administratifs financiers des hôpitaux, contrôleur de gestion des hôpitaux, les acteurs en charge des caisses nationales d'assurance maladie.

**Lieu** : Sénégal, Mbour, Hôtel PALM BEACH de Saly

**Durée du séminaire** : Deux semaines, du 18 au 29 Juillet 2016

**Coordination pédagogique** : Hervé LAFARGE ( Paris-Dauphine) et Professeur Wade BOUBACAR (Ex directeur hôpital principal de Dakar)

**Animateurs** : Jean PERROT (France), Hervé LAFARGE, Pr. Wade BOUBACAR (Sénégal) , Moussa YAZI (CESAG-Sénégal)

**Coordonnateurs du séminaire** : Morris KOUAME Directeur de HCI (morris.kouame@healthci.org) et Aida Zerbo (AfHEA) (aidazerbo@gmail.com)

# Contenu de la formation

## **Module 1 : L'organisation hospitalière.**

- Statuts
- Parties prenantes et enjeux
- Réformes hospitalières

## **Module 2 : Système d'information et nomenclatures hospitalière**

- Systèmes d'information en milieu hospitalier
- Dimension et conception

## **Module 3 : Elaboration et exécution budgétaire**

- La prévision des recettes
- La prévision des dépenses
- Suivi budgétaire

## **Module 4 : Le pilotage de l'efficience**

- La mesure de l'activité
- L'analyse des coûts
- L'analyse de la rentabilité

## **Module 5 : Contrôle de gestion et tableau de bord**

- Elaboration du tableau de bord
- Indicateurs

## **Module 6 : Gestion financière**

- Gestion de la trésorerie
- Gestion des créances

## **Module 7 : Projet d'établissement et gestion stratégique**

- Gestion stratégiques des projets hospitaliers
- L'exercice de la tutelle : Partage des rôles et des responsabilités

## **Module 8 : Contractualisation dans les hôpitaux dans un contexte de CSU :**

- Approche globale de la contractualisation
- Les opportunités de contractualisation pour un hôpital
- Assurance maladie (ex du Ghana, etc)
- Le financement basé sur la performance

## **Module 9 : Incitation à la performance dans un contexte CSU**

- Concepts, avantages,
- Risques et opérationnalisation

## **Module 10 : Gestion des contrats et relations avec les assureurs et achat stratégique**

- Différents types de contrats
- Mode de paiement des prestataires

## **Modules 11 : Place de l'hôpital dans la CSU**

## **Modules 12. Gestion et mise en œuvre globale des mesures et des politiques dans les établissements sanitaires: opinions et débats**