

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

Du 18 au 29 juillet 2016, Saly (Sénégal)

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 du personnel et une rémunération irrégulière et/ou insuffisante, faibles capacités de gestion et d'organisation, créances non recouvrées, masse salariale non maîtrisée, insuffisance du système de référence et contre référence, subventions en inadéquation avec les besoins réels, investissements inappropriés, irrégularité de l'approvisionnement en médicaments et en consommables. L'ensemble de ces carences a un impact négatif non seulement sur la qualité des soins, mais également sur l'accessibilité des populations aux soins (renforçant ainsi 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. Les établissements sanitaires et surtout les hôpitaux régionaux ou de districts doivent passer d'une organisation purement administrative à celle « d'entreprise », tout en garantissant la réalisation des missions de service public.

Dans certains pays comme le Sénégal, des avancées ont été enregistrées sur le plan des textes régissant l'organisation du secteur hospitalier. Cependant, dans la plupart des pays, les questions de fonds relatives à la performance n'ont pas connu le succès attendu.

Les hôpitaux se trouvent ainsi confrontés aux tensions entre équilibre budgétaire, méthodes de financement et qualité des soins (y compris le Financement Basé sur la Performance - FBP et les mesures de gratuités ciblées ou généralisées), ce qui oblige les responsables hospitaliers à revoir leur mode de gestion tiraillé entre la gestion privée et la mission de service public.

Par ailleurs, tous ces défis sont rattrapés par la stratégie plus globale de Couverture Sanitaire Universelle (CSU), dans laquelle l'offre de soins de qualité est une dimension importante. Comment donc assurer la mission des hôpitaux au regard des difficultés déjà évoquées ?

Conscient du problème et suite à la demande de plusieurs acteurs, Health Consulting International et l'Association Africaine d'Economie et de Politique de la Santé (AfHEA) organisent un atelier de formation sur le « **Pilotage et gestion de la performance des hôpitaux dans un contexte de Couverture Sanitaire Universelle (CSU) : Outils et méthodes** », du 18 au 29 juillet 2016 à Saly (Sénégal). Cet atelier vise à doter les responsables des établissements sanitaires publics (niveau hospitalité) de compétences solides pour assurer leur mission complexe au regard des mutations du secteur. Health Consulting-HCI, [www.healthci.org](http://www.healthci.org) est un cabinet spécialisé dans le renforcement des capacités et AfHEA ([www.afhea.org](http://www.afhea.org)) est un réseau fondée en mars 2009 qui apporte une contribution aux problématiques de financement de la santé en Afrique à travers des réflexions, des conférences et des sessions de renforcements des capacités des acteurs une prise de décision fondée sur l'évidence.

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

**Frais de la formation :** Les frais de formation s'élèvent à **2 200 000 CFA**. Ils couvrent les frais de formation (y compris la documentation), l'hébergement du 16 au 30 juillet 2016, la restauration durant la formation (petit-déjeuner, déjeuner, deux pauses-café), le transfert aller/retour de l'aéroport de Dakar à Saly et une activité sociale (dîner ou visite organisée).

**Public cible :** Directeurs et adjoints ou gestionnaires des établissements de santé (hôpitaux nationaux, hôpitaux régionaux ou de districts), responsables administratifs et financiers des hôpitaux, contrôleurs de gestion des hôpitaux, acteurs en charge des caisses nationales d'assurance maladie.

**Lieu :** Hôtel PALM BEACH de Saly, BP 64 Mbour SENEGAL Tél. : +221 33 939 59 99 Fax : +221 33 957 20 94

**Durée de la formation :** Deux semaines, du 18 au 29 Juillet 2016

**Coordination pédagogique :** Hervé LAFARGE et Professeur Wade BOUBACAR (Ex directeur hôpital princial de Dakar)

**Contacts :** Morris KOUAME Directeur de HCI : [morris.kouame@healthci.org](mailto:morris.kouame@healthci.org) et Aida Zerbo (AfHEA) : [aidazerbo@gmail.com](mailto: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 de CSU

- Concepts et 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** (Animé par le Directeur de cabinet du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale du Sénégal)

## PRINCIPAUX ANIMATEURS



**Jean PERROT**

Mr Jean Perrot ou encore «Monsieur Contractualisation» est doté d'une riche carrière de plus de 20 ans à l'OMS où il fut en charge des questions de Contractualisation dans les services et systèmes de santé, de Couverture universelle en santé et d'Incitation à la performance (PBF). Economiste et Staff de l'OMS, Mr Jean Perrot a appuyé plusieurs pays d'Afrique pour l'élaboration de la politique nationale de contractualisation. Il a également animé plusieurs ateliers et séminaires sur la contractualisation. Mr Perrot est auteur de plusieurs publications dont *La contractualisation dans les systèmes de santé*, Edition Karthala, 2005 et *Strategic Contracting for Health Systems and Services*, Edition Transaction Publisher, USA, 2011.



**Moussa YAZI**

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal (Master en contrôle de gestion et études doctorales). Au Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG), Mr Moussa Yazhi, est Directeur du département de la Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion, du Master banque et Finance et de la formation. Mr Yazhi a été un acteur très actif dans la conduite de la réforme hospitalière au Sénégal et dans la sous-région à travers l'accompagnement de certaines structures sanitaires à la mise en place de la comptabilité analytique. Il est en charge de plusieurs cours dont l'analyse des coûts du MBA en Économie de la santé.



**Boubacar WADE**

Professeur agrégé du Val de Grâce de Paris, premier Sénégalais à diriger l'hôpital Principal de Dakar, le médecin-Général de brigade Boubacar Wade a à son actif de nombreuses réalisations à la tête de cette structure. Il a mis en place un système de communication associant le secteur privé, le public et le personnel autour d'un groupe de réflexion qui a permis de donner une vision orientée vers la qualité des soins. Acteur de la réforme hospitalière au Sénégal, Pr. Wade est enseignant associé et membre de l'équipe pédagogique du Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG de Dakar). Il est doté d'une excellente expertise en matière de gestion hospitalière de plus de 15 ans.



**Hervé LAFARGE**

HERVE Lafarge est Economiste de la santé et Maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine chargé de cours à l'Institut d'Enseignement Supérieur des Cadres Hospitaliers. Il a conduit en 1998 les activités de la mise en place du Programme d'Économie de la santé issu du partenariat Université Paris Dauphine-Centre Africain d'Études supérieures en Gestion CESAG de Dakar. Il a en charge les cours de «Cadre d'analyse des systèmes de santé, Comportement du prestataire de soins et dispositif de financement de la santé» pour le MBA en Économie et de la santé. Hervé Lafarge a conduit plusieurs missions en Afrique (Bénin, Cameroun, Côte d'Ivoire, Sénégal etc.) dans le domaine des comptes nationaux de la santé, de la gestion hospitalière et des systèmes de santé.