

Exploiter les capacités du secteur privé pour des systèmes de santé publique plus forts et plus durables

Une perspective d'engagement du secteur privé

Par Joseph Roussel



Aperçu des cinq premières années : Lorsque j'ai rejoint VillageReach en 2017 en tant que responsable de l'engagement du secteur privé, même avec mes 25 ans d'expérience dans le secteur privé, j'ai rapidement appris que l'intégration des capacités du secteur privé dans les systèmes de santé publique n'est pas facile. Dans cet article, je partage quelques points clés sur ce qui est nécessaire pour accélérer l'engagement du secteur privé et intégrer la capacité du secteur privé pour des systèmes de santé publiques solides et durables dans les pays à revenu faible et moyen.

Pourquoi l'engagement du secteur privé est-il important ?

Dans de nombreux pays à revenu faible ou moyen les ressources du secteur public pour fournir les soins de santé nécessaires sont limitées. Les gouvernements doivent utiliser toutes les ressources disponibles, y compris celles du secteur privé, pour atteindre l'objectif de soins de santé universels (CSU) d'ici 2030. Le secteur privé dispose des ressources financières, des compétences spécialisées, des équipements physiques et des technologies dont le gouvernement a besoin. Pour exploiter ces ressources afin de répondre à des besoins de santé, la maîtrise des diverses disciplines de l'engagement du secteur privé (ESP) s'avère nécessaire.

Options pour l'engagement du secteur privé

Qu'est-ce que le secteur privé et comment le secteur privé peut-il s'engager dans la santé publique ? Le secteur privé se compose de différents types d'organisations. Aux fins du présent document, nous nous concentrons sur les entreprises commerciales. Bien que la définition de l'entreprise commerciale soit généralement limitée aux entreprises à but lucratif, nous incluons également les organisations à but non lucratif qui financent leurs dépenses de fonctionnement et d'investissement par la vente de produits et de services.

Il existe plusieurs façons pour le gouvernement et le secteur privé de collaborer, comme illustré dans la Graphique 1 :



Graphique 1 : Différentes options d'engagement du secteur privé

- **Services et produits liés à l'écosystème de santé** permet au gouvernement de bénéficier des actifs et de l'expertise du secteur privé nécessaires au fonctionnement des systèmes de santé publique. Il s'agit par exemple de services et de produits liés aux solutions numériques, à l'analyse des données, au transport et à l'entreposage des médicaments, à la formation professionnelle et à la maintenance de la chaîne de froid.
- **Prestation de services de santé et produits de santé** comprend la prestation de services de soins de santé, l'assurance médicale, la production et la distribution de produits de santé (c'est-à-dire les médicaments, les vaccins, les fournitures et les équipements), ainsi que les grossistes et distributeurs de médicaments. La plupart des gouvernements s'appuient sur le secteur privé pour obtenir les produits et/ou services nécessaires à la réalisation de leurs objectifs de santé publique universelle.
- **Financement et assistance technique** est souvent la priorité des équipes d'engagement du secteur privé des bailleurs de fonds multilatéraux qui obtiennent des contributions des entreprises et des fondations pour financer la fourniture de médicaments et le renforcement des systèmes de santé. VillageReach, comme de nombreuses ONG, bénéficie de ce type d'engagement du secteur privé, qui peut également inclure des services gratuits ou à prix réduit et une assistance technique (AT) gratuite.

La pandémie de COVID-19 a augmenté le volume de l'engagement du secteur privé ainsi que la demande des gouvernements. Outre l'augmentation très médiatisée du financement et de l'assistance technique pour l'approvisionnement en vaccins, l'accent a été mis sur le renforcement de la prestation des services de santé et des produits de santé avec le lancement, en décembre 2021 par l'OMS du « [Country Connector On Private Sector in Health](#) », une plateforme destinée à aider les pays à gérer la contribution du secteur privé à la réponse à la pandémie conformément aux priorités sanitaires nationales. Les services et produits liés à l'écosystème de santé ont également augmenté car les gouvernements devaient rapidement renforcer le stockage sous froid et le transport des vaccins pendant la pandémie et rendre les informations sanitaires de qualité sur le COVID-19 plus accessibles aux citoyens. Un bon exemple d'information sanitaire est le centre d'appel « [719 COVID-19 Call Center](#) » appuyé par Safaricom au Kenya. S'il est maintenu, cet intérêt croissant pour l'engagement du secteur privé a le potentiel de contribuer à la création de systèmes de santé publique plus solides et plus durables.

STRATEGIE DE VILLAGEREACH EN MATIÈRE D'ENGAGEMENT DU SECTEUR PRIVÉ

Services et produits liés à l'écosystème de santé est la cible principale de l'engagement du secteur privé de VillageReach. Nous réunissons des gouvernements et des entreprises du secteur privé pour collaborer à la conception, au développement et à la mise en œuvre de solutions dans deux domaines principaux. Ces solutions sont pour la plupart financées par des bailleurs de fonds, mais dirigées et gérées par le gouvernement. Le premier domaine stratégique, « [les voies d'accès aux soins de santé primaires basées sur les nouvelles technologies](#) », se concentre sur les informations et les données relatives à la santé. Il comprend des solutions telles que [le centre de santé par téléphone](#), qui permet à chacun d'obtenir des informations sur la santé, et les [Registres Electroniques d'Immunsation \(EIR\)](#) qui permettent le suivi électronique des dossiers de vaccination afin de garantir que tous les enfants reçoivent les vaccins nécessaires. Pour ces solutions, les entreprises privées, telles que les opérateurs de télécommunications et les entreprises technologiques, jouent un rôle clé, car elles fournissent les applications destinées aux professionnels de la santé, la messagerie, le marketing auprès des consommateurs, l'expertise des centres d'appels et la connectivité des réseaux. En Côte d'Ivoire, nous travaillons avec le ministère de la santé et Orange Côte d'Ivoire pour le déploiement de [M-Vaccin](#), une solution EIR.

Le deuxième domaine stratégique est celui de « *faire parvenir les produits de santé au plus près de l'individu* », qui se concentre sur la livraison de produits de santé et d'échantillons de laboratoire par le biais de systèmes de chaîne d'approvisionnement robustes.

Pour ces solutions de chaîne d'approvisionnement, les acteurs clés comprennent des entreprises de logistique, telles que des fournisseurs de transport et d'entrepôts et des opérateurs de drones, ainsi que des entreprises fournissant des technologies habilitantes telles que des systèmes de preuve de livraison. Par exemple, au Mozambique, Bolloré Transport & Logistics gère un réseau de transporteurs locaux qui veillent à ce que les médicaments et les vaccins parviennent chaque mois aux établissements de santé du pays. En République Démocratique du Congo (RDC), nous travaillons avec Swoop Aero pour transporter systématiquement les vaccins et les échantillons de laboratoire.

Bien que nous nous concentrons principalement sur les services et les produits liés aux écosystèmes, nous travaillons également sur la prestation de services de santé et les produits de santé par le biais de notre intervention en RDC sur l'augmentation de la participation des distributeurs pharmaceutiques privés lucratifs qui peuvent gérer l'approvisionnement, le stockage et le transport des médicaments et ainsi approvisionner les établissements de santé publics et privés.

Perspectives sur les services et produits liés aux écosystèmes

PERSPECTIVE #1 : TOUTES LES ENTREPRISES DU SECTEUR PRIVÉ NE SONT PAS PAREILLES

Les gouvernements et les bailleurs de fonds pourraient considérer toutes les entreprises du secteur privé comme similaires, mais lorsqu'ils engagent des entreprises pour des services et produits liés à l'écosystème de santé, ils doivent aller plus loin dans leur réflexion. Les gouvernements et les bailleurs de fonds doivent poser les questions suivantes sur chaque entreprise :

- Sont-elles uniquement financées par des bailleurs de fonds ou sont-elles des entreprises commerciales qui génèrent des revenus en vendant des biens et des services pour financer leurs coûts opérationnels et d'investissements ?
- S'il s'agit d'entreprises commerciales, sont-elles à but lucratif ou non lucratif ?
- Sont-elles uniquement axées sur la santé publique ou servent-elles de multiples segments de marché ?

Les entreprises commerciales à but lucratif qui couvrent plusieurs segments de marché ont généralement une plus grande capacité à financer leurs besoins en fonds de roulement et à investir dans leurs opérations que les entreprises à but non lucratif financées par des bailleurs de fonds. Les entreprises à but lucratif du secteur privé sont plus susceptibles d'être expertes dans la réduction des coûts, car il s'agit d'un levier majeur de rentabilité. Cependant, dans notre travail de mise en œuvre des chaînes d'approvisionnement en médicaments, nous voyons souvent des entreprises à but non lucratif financées par des bailleurs de fonds transporter des médicaments. Lorsqu'elles sont engagées par des bailleurs, les entreprises à but lucratif sont rarement incitées à trouver des gains d'efficacité et à réduire les coûts. Nous pensons qu'une meilleure compréhension de la dynamique des différents types d'entreprises peut aider à accroître l'implication des entreprises à but lucratif dans le système de santé publique et conduire à des contrats qui motivent les entreprises à augmenter l'efficacité et réduire les coûts.

PERSPECTIVE #2: UNE STRATÉGIE DE PARTENARIAT EST UNE CONDITION PRÉALABLE POUR L'ENGAGEMENT DU SECTEUR PRIVÉ

Il est difficile d'engager le secteur privé pour une solution donnée sans une stratégie de partenariat du gouvernement. Une stratégie de partenariat décrit quelle organisation (gouvernement, entreprises à but lucratif, entreprises à but non lucratif) mènera quelles activités pour une solution donnée. Le gouvernement se chargera toujours des activités de **gouvernance** (par exemple, l'établissement de règles et de normes clés), mais il peut déléguer les activités de **gestion** (par exemple, la gestion des systèmes d'information, du personnel et des fournisseurs) et d'**opération** (par exemple, l'exécution des opérations quotidiennes) à des partenaires du secteur privé.

Nous travaillons actuellement avec un ministère de la santé en Afrique sur une stratégie de partenariat liée au centre de santé par téléphone. Ce pays dispose de plusieurs centres de santé par téléphone indépendants gérés par différentes entreprises à but non lucratif, chacune ayant ses propres processus et outils. Cet environnement est difficile à maintenir et n'attirera pas les entreprises privées leaders en raison du manque de potentiel du marché. Nous pensons qu'une stratégie de partenariat aidera ce ministère de la santé à comprendre comment les différentes options d'implication des partenaires peuvent affecter la performance, l'accessibilité et la durabilité de la solution, fournissant ainsi la base d'un service de centre de santé par téléphone robuste.

PERSPECTIVE #3: EXPLOITER LES CAPACITÉS EXISTANTES DU SECTEUR PRIVÉ LOCAL COMME POINT DE DÉPART

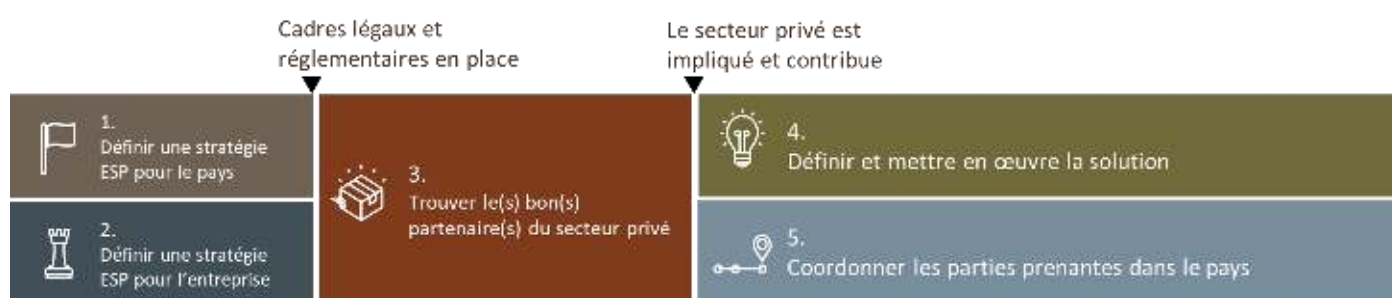
Certains pays peuvent avoir une lacune qui ne peut être comblée que par l'introduction d'une entreprise internationale, mais dans de nombreux pays, il existe un secteur privé dynamique qui offre des services tels que les

télécommunications, le transport, l'éducation et l'analyse de données. Ce secteur privé local, qui peut inclure des filiales locales d'entreprises internationales, sait déjà comment opérer dans le contexte du pays. Cependant, ces entreprises sont souvent peu connues des bailleurs de fonds et/ou ont peu d'expérience de collaboration avec le secteur public.

Dans le cadre de nos activités de promotion de l'engagement du secteur privé, nous avons appris que l'engagement des associations professionnelles nationales et de leurs sous-groupes pertinents constitue un levier essentiel et doit être mené parallèlement aux discussions avec les entreprises individuelles. Les associations professionnelles constituent une excellente plateforme pour présenter la santé publique comme un marché viable, informer les entreprises des exigences et stimuler le dialogue public-privé. Nous poursuivons activement cette approche dans plusieurs pays, notamment en RDC, où nous travaillons avec la Fédération des Entreprises Congolaises (FEC) et au Mozambique, où nous travaillons avec la Confederação das Associações Económicas de Moçambique (CTA). Dans ces deux pays, nous stimulons la participation des entreprises privées en tant que fournisseurs de services liés à l'écosystème de santé publique et augmentons la visibilité des entreprises locales en développant des répertoires d'entreprises qualifiées pour collaborer avec le secteur de la santé publique.

PERSPECTIVE #4: UNE APPROCHE STRUCTURÉE DE COLLABORATION ENTRE PUBLIC ET PRIVÉ S'AVÈRE INDISPENSABLE

L'engagement du secteur privé est un processus qui s'échelonne sur plusieurs années et nécessite un dialogue important entre les secteurs public et privé. Comme le montre le graphique 2 ci-dessous, il comprend un certain nombre d'étapes, notamment la définition de stratégies d'engagement du secteur privé au niveau de l'entreprise et au niveau pays, au cours desquelles le gouvernement identifie la nécessité d'un engagement du secteur privé pour combler une faiblesse spécifique du système de santé publique. Il faut également mettre en place des cadres juridiques et réglementaires qui précisent le rôle du secteur privé et les exigences de conformité. Les gouvernements devront ensuite trouver les bons partenaires du secteur privé, et une fois ces partenaires identifiés et les accords en place, les secteurs public et privé pourront collaborer pour définir et mettre en place une solution répondant au besoin identifié. Le succès exigera une coordination permanente de toutes les parties prenantes dans le pays.



Graphique 2: Engagement du Secteur Privé - Etapes Majeures

De nombreux efforts pour l'engagement du secteur privé s'arrêtent après la recherche initiale en raison d'obstacles tels que :

- des conditions juridiques préalables manquantes ;
- des perceptions sur les prix pratiqués par les entreprises du secteur privé et sur ce qui constitue un prix raisonnable;
- préoccupations du secteur privé concernant les délais de paiement ;
- difficulté à trouver le(s) bon(s) partenaire(s)..

VillageReach a constaté que l'application de l'approche structurée peut aider à surmonter les nombreux obstacles au succès. Les gouvernements et les entreprises du secteur privé doivent également disposer de personnes ayant des compétences et des outils en matière d'engagement du secteur privé. [L'Africa Resource Center \(ARC\)](#) a développé [une boîte à outils d'externalisation \(OSTK\)](#) qui contient plusieurs outils utiles pour la collaboration public-privé.

PERSPECTIVE #5: LA GESTION DES COÛTS EST ESSENTIELLE POUR LA PÉRENNISATION

La gestion des coûts permet de comprendre les coûts réels d'une solution spécifique, comme le transport externalisé ou le centre de santé par téléphone, et aide ensuite à déterminer les mesures à prendre pour atteindre les coûts ciblés. Les activités clés comprennent le développement de modèles de coûts, le calcul des coûts réels, l'estimation des coûts et la comparaison des coûts, qui permettent de répondre aux préoccupations essentielles que sont l'accessibilité financière et la pérennisation. Les professionnels de la santé publique sont souvent plus familiers avec les études coûts-avantages et les évaluations de coûts qu'avec la gestion des coûts. C'est un problème car les gouvernements perçoivent souvent le secteur privé comme "trop cher" et, sans appliquer la gestion des coûts, les efforts risquent de stagner. VillageReach considère que la gestion des coûts est essentielle et dispose d'un poste d'analyste des coûts des solutions basé en Afrique, qui aide les équipes VillageReach et le personnel des Ministères de Santé à comprendre l'impact des choix de conception sur les coûts et à identifier et réaliser des économies de coûts.

PERSPECTIVE #6: LES COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE COLLABORATION SONT AUSSI IMPORTANTES QUE DE BONS CONTRATS

Les différents types d'engagement du secteur privé exigent des compétences différentes spécifiques dans les équipes gouvernementales et dans les entreprises du secteur privé. Le financement et l'assistance technique exigent de solides compétences en matière de gestion des bailleurs de fonds. La prestation de services de santé et les produits de santé exigent de solides compétences en matière de gestion des contrats, d'approvisionnement et de gestion des coûts. L'intégration des capacités du secteur privé en matière de services et de produits liés à l'écosystème de santé requiert toutes ces compétences ainsi que des compétences en matière de collaboration. Les compétences en matière de collaboration sont à la fois techniques et managériales et comprennent la capacité à coconcevoir des méthodes de travail mutuellement bénéfiques, et à définir et gérer conjointement des plans d'action pour améliorer le coût et la qualité des solutions.

Les pouvoirs publics considèrent souvent que leurs relations avec les entreprises du secteur privé se résument à la gestion des contrats et sont rarement familiarisés avec les pratiques de gestion collaborative. En l'absence de pratiques et d'outils de collaboration, les décisions et les activités conjointes nécessaires n'auraient pas lieu et les avantages du recours aux entreprises du secteur privé seraient considérablement réduits. Heureusement, il existe des outils et des approches de collaboration avérés qui peuvent contribuer à améliorer la qualité et à réduire le coût des services du secteur privé. Au Mozambique, VillageReach forme le personnel gouvernemental et les entreprises de logistique à l'utilisation des accords de niveau de service pour permettre la collaboration entre les départements gouvernementaux et les entreprises du secteur privé aux niveaux national et provincial. Nous utiliserons des outils similaires en RDC dans le cadre de notre travail visant à augmenter la participation des distributeurs pharmaceutiques commerciaux privés à but lucratif dans le système de santé publique.

Un regard vers l'avenir

VillageReach a engagé des ressources pour s'assurer que l'engagement du secteur privé soit intégré dans nos interventions. En plus de la nomination de responsables engagement du secteur privé dans chacun de nos pays

principaux (Malawi, Mozambique et RDC), nous avons lancé un certain nombre d'efforts axés sur l'engagement durable du secteur privé, comme [le Centre de Ressources sur le Transport Externalisé](#) basé au Mozambique, l'intervention sur les distributeurs privés en RDC et le développement de la capacité des drones dans les trois pays. Au fur et à mesure que nous apprenons, nous souhaitons partager nos expériences avec d'autres parties prenantes afin de renforcer les systèmes de santé publique et de garantir que les services de santé soient disponibles pour tous, partout.

Pour plus d'informations, veuillez contacter :

Joseph ROUSSEL joseph.rousseau@villagereach.org

République Démocratique du Congo- Martin MAHOMBISA martin.mahombisa@villagereach.org

Malawi – Ndasowa CHITULE ndasowa.chitule@villagereach.org

Mozambique – Alvaro LOPES alvaro.lopes@villagereach.org