



المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية
INSTITUT TUNISIEN DES ÉTUDES STRATÉGIQUES

I T E S

LA SÉCURITÉ SANITAIRE À L'HORIZON 2025 :

VISION ET PRIORITÉS STRATÉGIQUES

EXECUTIVE SUMMARY

En partenariat avec



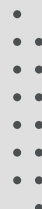
PHASE 3



المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية
INSTITUT TUNISIEN DES ÉTUDES STRATÉGIQUES

I T E S

LA SÉCURITÉ SANITAIRE À L'HORIZON 2025 :



VISION ET PRIORITÉS STRATÉGIQUES

EXECUTIVE SUMMARY

En partenariat avec



PHASE 3



المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية
INSTITUT TUNISIEN DES ÉTUDES STRATÉGIQUES

IT E S



**LA SÉCURITÉ SANITAIRE
À L'HORIZON 2025 :**

**VISION ET PRIORITÉS
STRATÉGIQUES**

EXECUTIVE SUMMARY

**JANVIER
2022**



Dans le cadre de la phase 3 de l'étude prospective initiée par l'ITES, « La Tunisie face à la Covid-19 à l'horizon 2025 : fondements d'une stratégie conciliant l'urgence du court terme et les impératifs du moyen terme », les experts suivants, constituant l'URS « Réforme du système sanitaire », ont rédigé cette étude stratégique :

Pr Noureddine BOUZOUAYA, coordinateur

Pr Slaheddine SELLAMI

Dr Hédi ACHOURI

Dr Lassaâd M'SAHLI

Dr Fethi MANSOURI



VISION ET PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Le système de santé en Tunisie est à la croisée des chemins. A l'aube de l'indépendance, la généralisation de l'enseignement et la santé pour tous sont devenus les grandes priorités de la politique du gouvernement et les objectifs principaux du processus de développement de la Tunisie indépendante.

Il a permis à la Tunisie de gagner plusieurs batailles particulièrement celles contre les grandes maladies transmissibles, l'amélioration de l'espérance de vie à la naissance et la réduction de la mortalité maternelle et infantile et de couvrir l'ensemble du pays par des structures sanitaires publiques, même si cette couverture demeurerait imparfaite.

L'absence d'une prise en compte des différentes transitions épidémiologiques et démographiques qu'a connues le pays durant les dernières décennies ainsi que le déclin du rôle de l'Etat qui s'est aggravé depuis 2011 sont à l'origine de son essoufflement. La crise de la Covid-19 n'a fait que mettre à nu ses faiblesses et souligner l'urgence de le consolider et de le réformer.

Deux ans de gestion de l'épidémie ont permis de retenir trois leçons majeures :

- **L'importance du secteur public de la santé pour prendre en charge les situations de crise quelle que soit leur nature ;**
- **L'impact de la santé sur les conditions socioéconomiques de la population et sur le développement du pays ;**
- **La nécessité d'assurer la sécurité sanitaire de la population.**

Dans ce contexte difficile aux plans politique, économique, financier et social, il est important d'explorer les différents scénarios qui peuvent conditionner l'évolution du système national de santé à l'horizon 2025 et de construire un scénario souhaitable mais réaliste afin d'éviter l'évolution vers une situation catastrophique de faillite du sys-

tème qui peut être à l'origine de graves troubles sociaux. Une situation qui perdure est synonyme d'insatisfaction des professionnels et des usagers. Le scénario idéal ou rose ne peut être envisagé en si peu de temps et dans les conditions que traverse le pays.

Ce scénario souhaitable est conditionné par une volonté politique d'investir dans la santé des citoyens : il est basé **sur une vision, fondée sur les valeurs des Droits de l'Homme, de la Couverture Santé Universelle (CSU) et des Objectifs de Développement Durable (ODD) qui permettent de mieux protéger la santé de tous les habitants en l'intégrant dans toutes les politiques publiques. Le système de santé est plus réactif et plus efficient en adoptant de nouveaux modes de gouvernance, fondés sur la décentralisation et la participation de citoyens partenaires et de professionnels motivés et émancipés. Ses capacités de résilience sont renforcées face aux risques et menaces de toutes natures.**

Ce scénario nécessite la mise en place de supports communs sans lesquels les performances du système de santé ne peuvent être ni suivies, ni évaluées, ni corrigées :

- **La numérisation de toutes les fonctions administratives et financières** et leur dissémination à toutes les structures sanitaires publiques, associée à la mise en place progressive du dossier médical unique partageable ;
- **Un système d'information centré sur le patient, intégrant la sécurité sanitaire** et générant des bases de données relatives aux différentes fonctions du système de santé, y compris la sécurité sanitaire ;
- La transparence et la redevabilité pour faire face à l'impunité ;
- La participation des citoyens et des professionnels de santé à toutes les étapes de management du système de santé, dans une approche multisectorielle coordonnée.



Sa matérialisation suppose la réalisation des six objectifs stratégiques suivants, à travers des orientations stratégiques et des mesures opérationnelles :

- **Objectif Stratégique 1 : Promouvoir la santé et la sécurité sanitaire ;**
- **Objectif Stratégique 2 : Mettre l'accent sur l'équité ;**
- **Objectif Stratégique 3 : Promouvoir les soins centrés sur le patient et garantir la qualité, la sécurité et la pertinence des soins ;**
- **Objectif Stratégique 4 : Optimiser l'efficacité ;**
- **Objectif Stratégique 5 : Améliorer la réactivité et promouvoir la participation ;**
- **Objectif Stratégique 6 : Des ressources humaines compétentes, disponibles, réactives et productives.**

En 2025, l'amélioration du système de santé ne peut se faire qu'en associant un financement adéquat, une gouvernance optimisée tout en intégrant la santé et la sécurité sanitaire dans le modèle de développement et les politiques publiques.

Le plan d'actions 2022-2025 pour mettre en œuvre le scénario souhaitable comprend 121 mesures opérationnelles qu'il classe par ordre de priorité, selon les années. Les mesures les plus urgentes qu'il conviendrait de mettre en œuvre dès 2022 et qui se dégagent de l'étude sont les suivantes :

1. Compte tenu de la situation financière alarmante du système de santé et la quasi-faillite de toutes les structures sanitaires publiques, il est impérieux de :

- 1.1. Prendre en charge les créances des structures sanitaires publiques et de la Pharmacie Centrale de Tunisie selon un échéancier, à raison de 25% par an, ce qui permettrait à la Pharmacie Centrale d'assurer l'approvisionnement régulier du marché en médicaments et d'éviter les ruptures fréquentes de stock ;
- 1.2. Augmenter de 0,5% par an la part du budget du ministère de la santé dans le budget de l'Etat de 2022 à 2025 pour atteindre 8,5%, ce qui améliorera la qualité des soins et assurera la disponibilité des médicaments. Des ressources financières suffisantes sont mobilisées pour l'entretien des bâtiments et des installations techniques des structures sanitaires publiques ;
- 1.3. Augmenter de 15% par an l'ensemble des contributions de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie au financement du secteur public de 2022 à 2025 ;
- 1.4. Elaborer et implémenter progressivement une stratégie globale de prévention et de promotion de la santé, basée sur la politique nationale de santé, avec doublement des ressources financières consacrées à la prévention pour atteindre 2% des dépenses publiques.

Cet effort financier ne peut être suffisant s'il n'est pas couplé à une amélioration de la gouvernance avec un inventaire des causes majeures des inefficiences et un plan d'actions pour les corriger. Une partie importante des déperditions renvoie à une utilisation et une exploitation irrationnelles des ressources engagées dans le système de santé. Il est important de corriger ces insuffisances et ces distorsions dans : (i) les processus d'approvisionnement, (ii) l'utilisation irrationnelle du médicament, (iii) le management insuffisant ou médiocre des ressources humaines de la santé, (iv) l'utilisation des technologies mises en œuvre, (v) le peu d'intérêt accordé à la maintenance des bâtiments et des équipements (vi) le gaspillage et l'utilisation



des ressources financières (vii) la gestion administrative (viii) les décisions politiques inopportunes.

2. Afin de rapprocher les services de soins de la population et les répartir équitablement, il convient de :

- 2.1. Comblent progressivement le déficit en médecins spécialistes des hôpitaux régionaux en concentrant l'attention sur ceux des chefs-lieux de gouvernorats ;
- 2.2. Introduire les pôles interrégionaux de santé dans les textes d'organisation sanitaire et les implémenter progressivement en vue de jouer le rôle de 3^{ème} ligne pour réduire la tentation grandissante de transformer les hôpitaux régionaux en hôpitaux universitaires, sans assurer les conditions minimales de cette transformation ;
- 2.3. Evaluer et réviser les modes d'exercice en activité privée complémentaire des médecins du secteur public et sanctionner les dérives et comportements déviants ;
- 2.4. Etendre la plage horaire de fonctionnement des centres de santé de base des agglomérations urbaines à toute la journée ;
- 2.5. Augmenter l'accessibilité temporelle des équipements pour un fonctionnement plus long dans la journée ;
- 2.6. Organiser des consultations externes l'après-midi afin de contribuer à réduire l'encombrement des locaux dans la matinée et à écourter les délais de rendez-vous ;
- 2.7. Réévaluer l'opportunité de l'extension du réseau des hôpitaux régionaux à travers le pays.

3. Le médicament et les produits pharmaceutiques occupent une place essentielle dans le système de

soins, outre leur place stratégique, en termes de sécurité nationale. L'épidémie de la Covid-19 en a fourni la démonstration. Ainsi, le plan d'action prévoit les mesures suivantes :

- 3.1. Elaborer une politique pharmaceutique nationale qui tienne compte des nouvelles exigences de nationalisme pharmaceutique, d'autonomie en produits pharmaceutiques et de transfert technologique effectif contre l'élargissement de la protection des droits de propriété intellectuelle déjà réalisée ;
- 3.2. Inciter l'industrie pharmaceutique pour qu'elle puisse couvrir 60% de la couverture du marché local des médicaments, renforcer l'autosuffisance en médicaments vitaux et essentiels et exporter plus, soit jusqu'à 400 millions de DT. Ces encouragements concernent aussi les industries de dispositifs et de gaz médicaux ;
- 3.3. Etendre, à toutes les structures de soins, la mise en place des procédures informatisées de gestion de la pharmacie (généralisation de la dispensation journalière individuelle nominative en milieu hospitalier), des laboratoires et de l'imagerie médicale ;
- 3.4. Maîtriser la part des dépenses des médicaments dits spécifiques dans les dépenses totales des médicaments par la mise en place de consensus thérapeutiques et par la maîtrise des prix des médicaments ;
- 3.5. Créer l'Agence du Médicament qui regroupe toutes les structures qui gèrent le médicament, les produits dérivés du sang, les vaccins, les dispositifs médicaux ainsi que les compléments alimentaires et diététiques. Elle contrôle également la publicité des produits en direction des professionnels de santé et des patients. A ces fins, elle applique



les normes internationales en matière de contrôle des médicaments, celui des professionnels de santé et celui de l'industrie pharmaceutique.

4. Les ressources humaines étant l'un des piliers essentiels du système de santé, il faudra leur accorder toute l'attention requise, pour :

- 4.1. Réviser le décret 2019-341 fixant le cadre général du régime des études et les conditions d'obtention des diplômes des études médicales, transformer l'exercice de la médecine générale et organiser l'exercice de la médecine de famille dans les deux secteurs de prestations ;
- 4.2. Adapter l'exercice des médecins généralistes existants aux standards de la santé de famille ;
- 4.3. Faire aboutir le projet de loi initié depuis 2016 relatif à la responsabilité médicale et les droits des patients ;
- 4.4. Améliorer les capacités de planification stratégique en matière de ressources humaines, en élaborant une politique nationale des ressources humaines en santé et des stratégies de renforcement tenant compte des avantages comparés, des besoins objectifs et des impératifs de l'accès universel aux services de qualité. Cette politique veillera à l'adéquation de formation à l'emploi, tant au niveau des qualifications que du nombre afin de répondre aux besoins actuels et futurs du système de santé ;
- 4.5. Développer la culture organisationnelle et le leadership professionnel pour agir sur la performance des RHS et conduire aux buts/objectifs utiles, en promouvant le travail en équipe et la prise de décision participative basés sur une vision, des normes et des perspectives claires ;

- 4.6. Engager un programme de développement de capacités dans deux grands domaines : la formulation des politiques et l'implémentation des politiques, en particulier (i) les capacités à produire et générer des éléments de preuves, (ii) les capacités de monitorer les progrès vers la CSU, (iii) les activités normatives pour alimenter le processus de génération et de suivi des éléments de preuve, (et iv) les capacités de négociation, concertation et d'établissement de consensus.

5. La formation des professionnels ainsi que la recherche sont des éléments essentiels pour assurer la pérennité et la résilience du système de santé, c'est pourquoi il convient de :

- 5.1. Veiller à l'adéquation de la formation des professions paramédicales à l'emploi, tant au niveau des qualifications que du nombre afin de répondre aux besoins actuels et futurs des marchés de l'emploi national et international ;
- 5.2. Maintenir le monopole public de la formation des professions de médecin, pharmacien et médecin dentiste afin de s'assurer de la qualité et du nombre de professionnel à former ;
- 5.3. Accorder plus d'importance à la recherche en augmentant progressivement le budget dédié à la recherche nationale pour atteindre 1% du PIB en 2025. Parallèlement, créer le statut de chercheur et fixer les priorités de recherche dans le domaine de la santé.



6. Face à la vulnérabilité du secteur de la santé à la corruption, il est important de lutter efficacement contre les fraudes, la corruption et les conflits d'intérêt en engageant une approche multidimensionnelle :

- 6.1. Elaborer un guide pour éclairer les décideurs dans l'examen de la corruption dans le secteur de la santé et identifier les moyens possibles d'intervenir pour accroître la responsabilisation, la redevabilité, la transparence, la voix des citoyens, l'application des règles et procédures, ainsi que pour contrôler le pouvoir discrétionnaire ;
- 6.2. Développer les outils permettant de mesurer la corruption et de définir le problème, notamment des enquêtes sur la perception de la corruption et sur les dépenses, ainsi que la

collecte de données qualitatives et la révision des systèmes de contrôle ;

- 6.3. Assainir l'environnement des affaires et le processus décisionnel, notamment par un renforcement de la transparence, de la bonne gouvernance, de l'intégrité et de la redevabilité, en complétant les textes d'application de ce qui relève de la prévention des conflits d'intérêts et de la redevabilité.

Cet ensemble de mesures, associées à celles contenues dans le plan d'actions, sont nécessaires pour renforcer le système national de santé, retenir ses cadres dans le secteur public, éviter son effondrement et renforcer ses capacités de résilience. Elles constituent des déclencheurs et des leviers pour la mise en œuvre d'une politique nationale de santé à long terme suivant une approche progressive mais déterminée. La dernière épidémie de la Covid-19 et les risques futurs montrent clairement que la santé est un bien précieux et **qu'investir dans la santé ne doit plus être considéré comme une charge pour la nation mais comme un levier qui favorise la croissance économique.**

INSTITUT TUNISIEN DES ETUDES STRATEGIQUES

Think tank Tunisien d'envergure par ses aires de recherches diversifiées, l'ITES traite les questions stratégiques sur le devenir du pays dans leurs multiples dimensions. Instrument d'aide à la décision publique, il se positionne de manière singulière au niveau national au cœur des enjeux politiques, économiques et sociaux du pays.

Les travaux de l'Institut visent à mettre l'accent sur les politiques publiques de demain afin de faciliter la prise de décisions en matière de réforme de fond qu'appelle le processus démocratique dans lequel notre pays s'est engagé.

Espace de réflexion pluridisciplinaire, forum d'échange et de débat, l'ITES tend vers une influence globale dédiée au développement, à la coopération ainsi qu'à la promotion d'un engagement actif de la Tunisie sur la scène nationale et internationale.



I T E S



LE CONTENU DE LA PUBLICATION N'ENGAGE PAS LA FONDATION KONRAD ADENAUER



المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية
INSTITUT TUNISIEN DES ÉTUDES STRATÉGIQUES

ITES