

SUPPORTING PRIVATE SECTOR ENGAGEMENT DURING COVID-19: WHO'S APPROACH

David Clarke is a senior health system advisor at WHO HQ in Geneva. David works in three main areas: using law and regulation to implement Universal Health Coverage (UHC), supporting countries to strategically engage the private sector in service of UHC and developing preventative approaches to mitigate the risk of health system corruption.

The COVID-19 pandemic is overwhelming health systems across the world. The need to effectively address this surge in healthcare demand has forced ministries of health to look beyond the public health service delivery system, to the private health sector. Countries with a pre-existing mechanisms of private sector engagement were able to do this more efficiently than those without established mechanisms of engagement. Both can benefit from practical, hands-on, tailored guidance to effectively work with the private sector during the COVID-19 crisis. Private health providers too are looking for ways to contribute but are not well positioned to work effectively with the government.

Though low- and middle-income countries (LMICs) engage private actors outside the health system (such as telecommunication and manufacturing industries), engagement with the private health sector remains uneven, across types and location of providers. Where private health sector remains largely unregulated, action is crucial to ensure that private health sector activities are aligned with national response efforts. This calls for renewed focus on governance within mixed health systems where private health providers can participate as equal players in the national response to COVID-19.

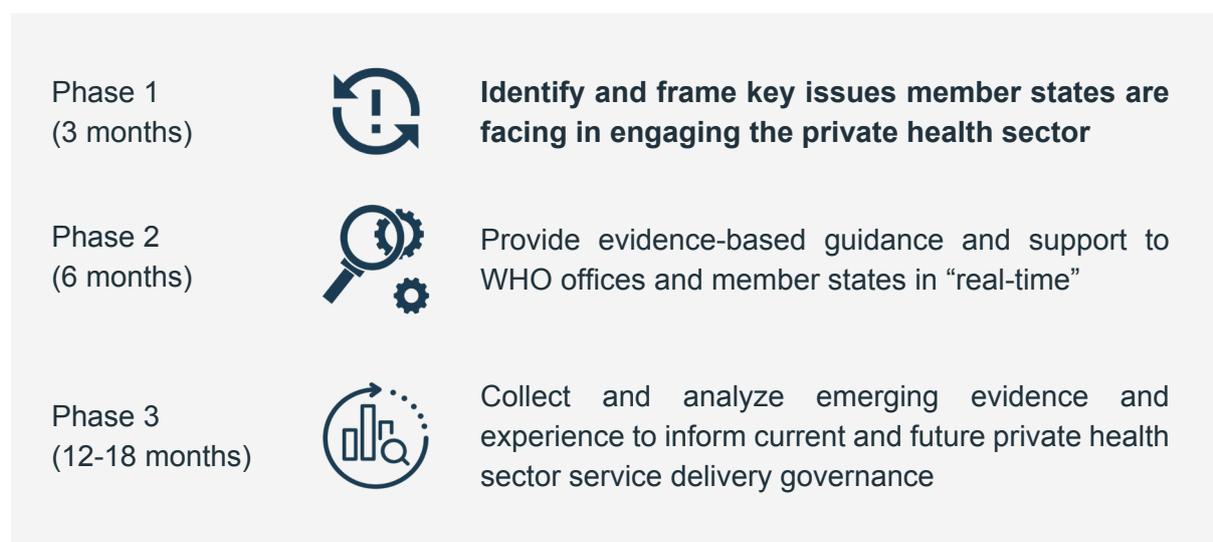
The WHO is in a unique position to bring critical stakeholders together. Their role as an intermediary can be leveraged by member states in this time of crisis. WHO can also support its country representatives and regional officers with guidance to optimize the overall response to the pandemic.

Having realized the importance of good governance in mixed health systems, the Health Systems Governance and Financing Department of the World Health Organization (HSGF) convened an Advisory Group (AG) in early 2019.¹ The primary goal of the AG was to provide advice and recommendations on the regulation and engagement of the private health sector in the context of the WHO GPW goal of 1 billion more people benefiting from Universal Health Coverage (UHC), and in particular outcome 1.1.4, "Countries enabled to ensure effective health governance". The AG released a draft roadmap for consultation in late 2019 (The Roadmap) whose purpose was strengthening the governance of mixed health systems and

¹The advisory group includes the following experts: Dr. Gerald Bloom, Institute of Development Studies; Mr. Luke Boddam-Whetham, Palladium; Ms. Nikki Charman, Population Services International; Dr. Mostafa Hunter, Consultant; Mrs. Robinah Kaitiritimba, UNHCO; Dr. Dominic Montagu, UCSF; Dr. Samwel Ogillo, APHFTA Tanzania; Ms. Barbara O'Hanlon, O'Hanlon Consulting; Dr. Madhukar Pai, McGill University; Dr. Venkat Raman, University of Dehli and Dr. Tryphine Zulu, Govt Employees Medical Scheme RSA.

build consensus around the means and strategies of engaging the private health sector in health care service delivery.

With the onset of the pandemic, the priorities of member states began to shift towards strengthening their health systems for an effective COVID-19 response. Under the guidance of the AG and Impact for Health (IHI), HSGF responded to this shift in focus by commencing WHO's Private Health Sector for COVID-19 Initiative (WHO-PCI). The goal of WHO-PCI is to offer a rapid, real-time, evidence-based, tailored support to countries that will drastically improve private health sector engagement in their response to the COVID-19 crisis and will better position member states for post-COVID-19 service delivery.



This document outlines the measures taken by the team and their proposed plan of action in the months ahead in line with these goals and objectives.

Phase 1 - Identify and frame key issues member states are facing in engaging the private health sector

As the COVID-19 outbreak evolved and became a full-blown pandemic over the span of three months, health systems were not prepared to handle the sudden surge in demand. The phase 1 work of WHO-PCI has sought to identify emergent issues and offer support for WHO regional offices and member states.

1. Call to Action

Recognizing the importance of a coordinated effort against COVID-19, WHO called on national governments everywhere to adopt a whole-of-government and whole-of-society approach in responding to the COVID-19 pandemic.²

2. Action Plan for Member States

WHO-PCI developed a draft interim guidance for ministries of health to engage the private health sector in response to COVID-19.³ The interim guidance, also called the ‘action plan’, is organized around six pillars:

²ICC-WHO Joint Statement: An unprecedented private sector call to action to tackle COVID-19. World Health Organization. Geneva. 16 March 2020.

³An Action Plan to Engage the Private Health Service Delivery Sector in the Response to COVID-19. World Health Organization. Geneva. March 2020.

1. **Plan:** Get organized to work together
2. **Space:** Secure private sector assets to increase surge capacity
3. **Staff:** Mobilize and rationalize public and private health staff assignments according to need
4. **Stuff:** Ensure all health facilities and staff have the supplies they need to respond to the crisis
5. **Systems:** Establish systems to integrate the public and private sector response effort
6. **Supply-Side Financing:** Secure financing mechanisms to ensure access

3. Policy challenges

LMICs struggle to enable the private health sector to support the national response to COVID-19 due to several policy challenges. Through a comprehensive document analysis supplemented by key stakeholder interviews, WHO-PCI identified six policy challenges that need to be addressed for effective engagement.⁴

1. Countries are unsure of how best to include the private health sector in planning for the national response effort.
2. Resource-based planning cannot take place as critical data on private health sector resources and capacity are not held by the government.
3. The private health sector lacks certain inputs needed for it to play a role as an effective partner for the government in the response.
4. Emergency legislation, compounded by weak health systems and regulation, can limit the private sector's role.
5. Countries are unsure of whether, or how best to, reimburse the private health sector for services provided during the outbreak.
6. Private healthcare businesses are exposed to significant financial losses at this time, but governments lack clear criteria for providing support.

4. All Hands-on Deck

In this blogpost, members of WHO-PCI argue for the need for “all hands-on deck” to respond to COVID-19. They present illustrative examples on how some countries have built private health sector capacity into their COVID-19 responses.⁵

5. Resource House

WHO-PCI and IHI have established a resource house of news and articles about how governments and ministries of health are approaching the private health sector in response to the COVID-19 pandemic.⁶

6. Dissemination of Information through Webinars

The work and the efforts taken by WHO to engage the private health sector in the COVID-19 response were disseminated through the following webinars:

07 May 2020	Engaging the private sector in the COVID-19 response
16 May 2020	A public-private dialogue: how can we work together to combat COVID-19 in Africa?
21 May 2020	Child health & COVID-19: Partner collaboration during the response

⁴Barbara O'Hanlon and Mark Hellowell. Enabling the private health sector in the national response to COVID-19: Six Current Policy Challenges. Geneva. (2020)

⁵All hands on deck: mobilising the private sector for the COVID-19 response. UHC 2030. 07 April 2020

⁶Resource House: Engaging the private sector in COVID-19 response. Impact for Health.

Phase 2 - Provide evidence-based guidance and support to WHO offices and member states in “real-time”

Going forward, WHO-PCI is planning country level support through a series of “country level sprints” in collaboration with the Global Financing Facility (GFF) in Ethiopia and Myanmar. The production of challenge framing documentation, evidence-based guidance and dissemination of this work will continue over the next six weeks and the following documents are expected to be released during this time:

1. Country experience deep dives

- a. The Private Health Sector Experience in Tanzania
- b. Kenya’s Private Health Sector Engagement Experience
- c. Rwanda’s Private Health Sector Engagement Experience
- d. WPRO Regional Private Health Sector Engagement Experience
- e. The EMRO Experience

2. Additional policy documentation

- a. Resource for countries on Testing, Supplies and Treatment
- b. Information Analytics (with GFF)
- c. Private health sector - an operational definition
- d. Expert opinion deep dives on aspects of current governance issues

Phase 3 - Collect and analyze emerging evidence and experience to inform current and future private health sector service delivery governance

The measures put in place now during COVID-19 pandemic are expected to significantly change the post-COVID-19 approach to health systems governance for both the public and private health sectors. The collection and analysis of evidence and experience in private health sector engagement during the pandemic will inform how WHO supports its member states with their current and future private health sector delivery governance efforts. The governance behaviours that were proposed in The Roadmap, namely build understanding, foster relations, nurture trust, align structures, delivery strategy and enable stakeholders are being applied during the COVID-19 response. The Roadmap will now include a COVID-19 lens which will inform its finalization and implementation.

The various measures taken by WHO and WHO-PCI to support member states in working with private health sector has been well received. As countries transition to different phases of the pandemic, such guidance is critical for health systems to respond effectively to the changing demands on health services.

This blog is a product of the World Health Organization’s Private Health Sector Engagement for COVID-19 Initiative (WHO-PCI).

SOUTENIR L'ENGAGEMENT DU SECTEUR PRIVÉ DURANT LE COVID-19 : L'APPROCHE DE L'OMS

David Clarke est conseiller senior en systèmes de santé à l'OMS (Genève). David travaille sur trois sujets : utiliser les lois et les réglementations pour mettre en œuvre la Couverture de Santé Universelle (CSU), soutenir les pays à engager stratégiquement le secteur privé au service de la CSU, et développer des approches préventives pour minimiser le risque de corruption dans les systèmes de santé.

La pandémie de COVID-19 a submergé les systèmes de santé à travers le monde. Le besoin de répondre à cette augmentation de la demande pour des soins de santé a forcé les ministères de la santé à regarder au-delà du système public de santé, vers le secteur privé de la santé. Les pays avec des mécanismes préexistants d'engagement avec le secteur privé ont été capables de le faire plus efficacement que ceux sans mécanisme d'engagement. Tous peuvent bénéficier de conseils pratiques et adaptés afin de travailler efficacement avec le secteur privé durant la crise du COVID-19. Les fournisseurs du secteur privé de la santé sont également à la recherche de moyens de contribuer mais sont souvent mal positionnés pour travailler effectivement avec les gouvernements.

Bien que des pays à bas et moyen revenu engagent avec des acteurs privés en dehors des systèmes de santé (ex. télécommunication ou industries de production), l'engagement avec le secteur privé de la santé reste irrégulier, peu importe le type ou la localisation du fournisseur. Quand le secteur privé de la santé reste largement non-régulé, il est crucial d'agir pour assurer que les activités du secteur privé de la santé sont alignées avec les efforts nationaux de réponse à l'épidémie. Cela appelle à se concentrer, d'une manière différente, sur la gouvernance dans les systèmes de santé où les fournisseurs de santé privés peuvent participer en tant que partenaires égaux dans la réponse au COVID-19.

L'OMS est dans une position unique pour rassembler tous les acteurs nécessaires. Ce rôle d'intermédiaire peut être optimisé par les états membres en ces temps de crise. L'OMS peut aussi soutenir les représentants des pays et les agents des régions au travers de guide afin d'optimiser la réponse à la pandémie.

Ayant réalisé l'importance d'une bonne gouvernance au sein de systèmes de santé mixtes, le département de la gouvernance et du financement des systèmes de santé (HGF) de l'OMS a réuni un Groupe Consultatif au début de l'année 2019.¹ Le rôle principal de ce groupe est de fournir des conseils et des recommandations sur la régulation et l'engagement du secteur privé de la santé dans le contexte de l'objectif d'un milliard de personne de plus bénéficiant

¹Le Groupe Consultatif inclut les experts suivants : Dr. Gerald Bloom, Institut des Etudes de Développement, M. Luke Boddam Whetham, Palladium; Mme. Nikki Charman, Population Services International; Dr. Mostafa Hunter, Consultant; Mme. Robinah Kaitiritimba, UNHCO; Dr. Dominic Montagu, UCSF; Dr. Samwel Ogillo, APHFTA Tanzanie; Mme. Barbara O'Hanlon, O'Hanlon Consulting; Dr. Madhukar Pai, Université McGill; Dr. Venkat Raman, Université de Delhi et Dr. Tryphine Zulu, Govt Employees Medical Scheme – Afrique du Sud.

de la CSU et du résultat 1.1.4 « les pays sont capables d'assurer une gouvernance effective de la santé » indiqués dans le 13^e programme de travail de l'OMS. Le Groupe Consultatif a publié une première ébauche de feuille de route, en consultation fin 2019, dont le but est de renforcer la gouvernance des systèmes de santé mixtes et de construire un consensus autour des moyens et des stratégies pour engager le secteur privé de la santé dans la délivrance de soins de santé.

Du fait de l'épidémie, les priorités des pays se sont orientées vers le renforcement de leurs systèmes de santé pour une réponse effective au COVID-19. Sous les conseils du Groupe Consultatif et d'Impact for Health (IHI), HGF a répondu à ce changement de focus en commençant l'Initiative de l'OMS pour le Secteur Privé de la Santé pendant le COVID-19 (WHO-PCI). Le but de WHO-PCI est d'offrir un support rapide, en temps réel, basé sur les évidences et sur mesure aux pays pour drastiquement améliorer leurs engagements avec le secteur privé de la santé en réponse à la crise du COVID-19 et de mieux positionner les états membres pour la délivrance des services de santé post-COVID-19.

Phase 1 (3 mois)		Identifier et cadrer les problèmes clés auxquels font face les états membres dans leurs engagements avec le secteur privé de la santé
Phase 2 (6 mois)		Fournir des conseils basés sur les évidences et soutenir les bureaux de l'OMS et les états membres en temps réel
Phase 3 (12-18 mois)		Collecter et analyser les évidences et les expériences qui émergent afin d'informer la gouvernance de la délivrance des services de santé du secteur privé maintenant et dans le futur.

Ce document met en lumière les mesures prises par l'équipe et le plan d'action proposé pour les mois à venir en lien avec ces buts et objectifs.

Phase 1 - Identifier et cadrer les problèmes clés auxquels font face les états membres dans leurs engagements avec le secteur privé de la santé

Alors que l'épidémie de COVID-19 évoluait et se transformait en pandémie en l'espace de trois mois, les systèmes de santé n'étaient pas préparés pour gérer la soudaine augmentation de la demande. La phase 1 du travail de WHO-PCI a consisté à identifier les problèmes émergents et à offrir du soutien aux bureaux régionaux de l'OMS et aux états membres.

1. Appel à agir

Reconnaissant l'importance d'un effort coordonné contre le COVID-19, l'OMS appelle les gouvernements partout dans le monde à adopter une approche pangouvernementale et incorporant l'ensemble de la société dans leur réponse à la pandémie de COVID-19.²

²ICC-OMS communiqué joint: un appel sans précédent au secteur privé à agir afin de combattre le COVID-19. Organisation Mondiale de la Santé. Genève. Mars 2020.

2. Plan d'action pour les états membres

WHO-PCI a développé un guide intérim pour aider les ministères de la santé à engager le secteur privé de la santé dans la réponse au COVID-19.³ Ce guide intérim, que l'on appelle « plan d'action », est organisé autour de six piliers :

1. **Planifier** : s'organiser pour travailler ensemble.
2. **Espace** : sécuriser les ressources du secteur privé pour accroître la capacité de surtension
3. **Personnel** : mobiliser et rationaliser les affectations des personnels de santé du privé et du public en fonction des besoins
4. **Matériel** : assurer que les établissements de santé et leurs personnels ont le matériel dont ils ont besoin pour répondre à la crise.
5. **Systemes** : établir les systèmes nécessaires pour répondre à la crise.
6. **Financement** : assurer des mécanismes de financement pour garantir l'accès aux soins.

3. Défis politiques

Beaucoup de pays à bas et moyen revenu ont des difficultés à permettre au secteur privé de la santé de soutenir la réponse au COVID-19 du fait de plusieurs défis politiques. Au travers d'une analyse approfondie combinée avec des entretiens de plusieurs acteurs clés, WHO-PCI a identifié six défis politiques qui doivent être réglés pour un engagement effectif.⁴

1. Les pays sont incertains de comment inclure le secteur privé dans la planification de la réponse au niveau national ;
2. La planification basée sur les ressources ne peut avoir lieu car des données critiques sur les ressources et capacités du secteur privé ne sont pas en possession du gouvernement ;
3. Le secteur privé de la santé manque de certains éléments nécessaires pour jouer un rôle en tant que partenaire effectif du gouvernement dans la réponse ;
4. Les législations d'urgence, aggravées par de faibles systèmes et régulations, limitent le rôle du secteur privé ;
5. Les pays ne sont pas sûrs de savoir si, et comment, rembourser le secteur privé pour les services de santé fournis pendant l'épidémie ; et
6. Les entreprises du secteur privé de la santé sont exposées à des pertes financières sérieuses, mais le gouvernement manque de critères clairs afin de fournir le support nécessaire.

4. Toutes sur le pont

Dans ce blog, les membres de WHO-PCI mettent en avant le besoin que « toutes les mains soient sur le pont » en réponse au COVID-19. Ils présentent des exemples illustratifs de comment certains pays ont inclus le secteur privé de la santé dans leur réponse au COVID-19.⁵

5. Base de données

WHO-PCI et IHI ont établi une base de données regroupant les nouvelles actualités et documents décrivant comment les gouvernements et ministères de la santé approchent le secteur privé de la santé dans leurs efforts pour contrer la pandémie de COVID-19.⁶

³Un plan d'action pour engager le secteur privé de la délivrance des services de santé dans la réponse au COVID-19. Organisation Mondiale de la Santé. Genève. Mars 2020.

⁴Barbara O'Hanlon et Mark Hellowell. Faciliter l'implication du secteur privé de la santé dans la réponse au COVID-19 : six défis politiques actuels. Genève. (2020)

⁵Tous sur le pont : mobiliser le secteur privé dans la réponse au COVID-19. UHC2030. 07 Avril 2020.

⁶ Base de données : engager le secteur privé dans la réponse au COVID-19. Impact for Health.

6. Dissémination des informations avec des webinaires

Le travail et les efforts fait par l'OMS pour engager le secteur privé de la santé dans la réponse au COVID-19 ont été disséminés au travers de webinaires :

07 mai 2020	Engager le secteur privé dans la réponse au COVID-19
16 mai 2020	Un dialogue public-privé : comment travailler ensemble pour combattre le COVID-19 en Afrique ?
21 mai 2020	Santé infantile & COVID-19: collaboration dans la réponse à la pandémie

Phase 2 - Fournir des conseils basés sur les évidences et soutenir les bureaux de l'OMS et les états membres en temps réel

Par la suite, WHO-PCI planifie un soutien au niveau national au travers une série de « sprints au niveau national » en collaboration avec le Mécanisme de Financement Mondial (GFF) en Ethiopie et au Myanmar. La production de documents élaborant les défis rencontrés et de guides basés sur les preuves et la dissémination de ce travail va continuer sur les six prochaines semaines et les documents suivants devraient être publiés durant cette période :

1. Plongées dans l'expérience des pays

- a. L'expérience du secteur privé de la santé en Tanzanie
- b. L'engagement du secteur privé de la santé au Kenya
- c. L'engagement du secteur privé de la santé au Rwanda
- d. L'engagement du secteur privé de la santé dans la région Ouest-Pacifique (WPRO)
- e. L'expérience de la région Est-Méditerranée (EMRO)

2. Documentations stratégiques additionnelles

- a. Ressources pour les pays sur les tests, les fournitures et les traitements
- b. Analyses des informations (avec GFF)
- c. Le secteur privé de la santé – une définition opérationnelle
- d. Opinions d'experts approfondies sur des défis actuels de gouvernance

Phase 3 - Collecter et analyser les évidences et les expériences qui émergent afin d'informer la gouvernance de la délivrance des services de santé du secteur privé maintenant et dans le futur

Les mesures mises en place durant la pandémie de COVID-19 peuvent amener à des changements significatifs dans la vision de la gouvernance des systèmes de santé post-COVID-19, pour les secteurs publics et privés de la santé. La collection et l'analyse de preuves et d'expériences concernant l'engagement avec le secteur privé de la santé durant la pandémie va informer comment l'OMS soutient ses états membres dans leurs efforts présents et futurs pour gouverner la délivrance des services de santé. Les comportements de gouvernance qui ont été proposés dans la Feuille de Route – construire la connaissance, entretenir les relations, cultiver la confiance, aligner les structures, fournir une stratégie et soutenir les parties prenantes – sont mise en œuvre pendant la réponse au COVID-19. La Feuille de Route inclut

à présent le COVID-19 afin d'influencer sa finalisation et sa mise en œuvre.

Les mesures variées mises en œuvre par l'OMS et WHO-PCI pour soutenir les états membres afin de travailler avec le secteur privé de la santé ont été bien reçues. Alors que les pays transitionnent vers différentes phases de la pandémie, de tels conseils sont essentiels pour que les systèmes de santé puissent répondre effectivement aux demandes changeantes pour des services de santé.

Ce blog est un produit de l'Initiative de l'OMS pour le Secteur Privé de la Santé pendant le COVID-19 (WHO-PCI).