



Analyse de l'impact de la crise COVID-19 sur le secteur des cliniques privées en Tunisie

Auteurs:

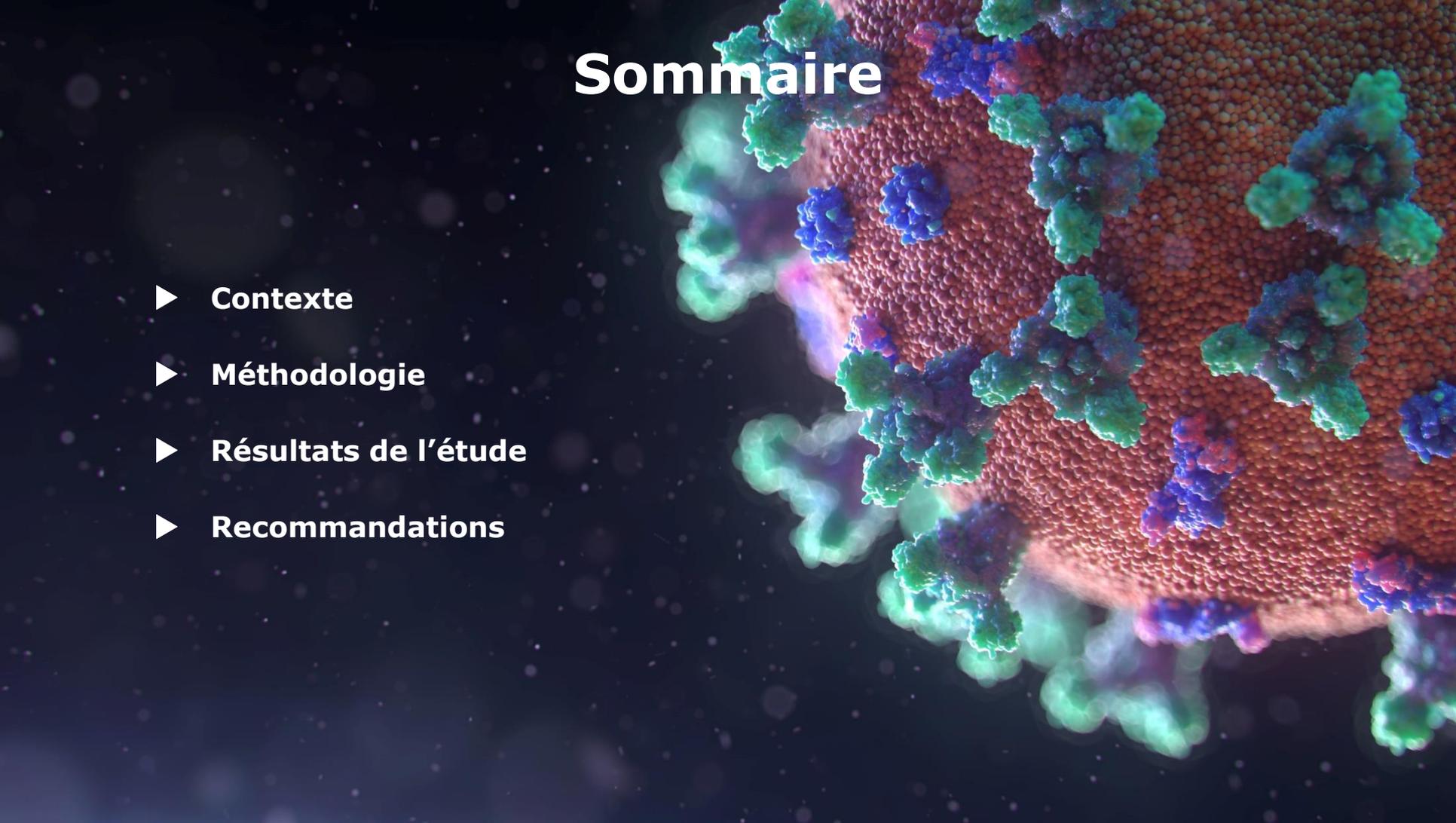
K. ZHIOUA, G. DARGHOUTH, M. KHAROUF, R. CHETTAOUI, O. GAM, R. BOURICHA



TUNISIA HEALTH

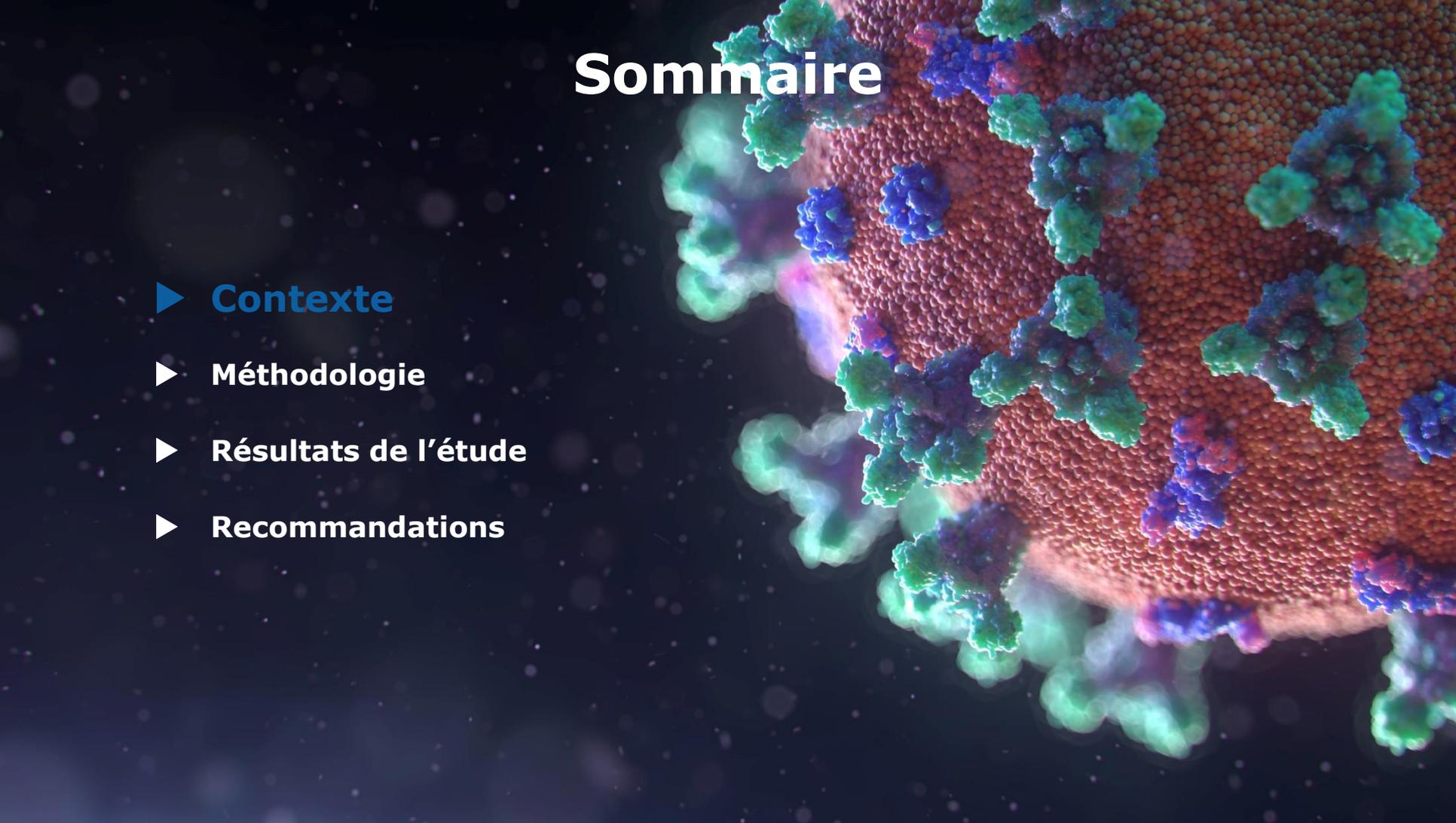
ALLIANCE

Sommaire



- ▶ **Contexte**
- ▶ **Méthodologie**
- ▶ **Résultats de l'étude**
- ▶ **Recommandations**

Sommaire



- ▶ **Contexte**
- ▶ **Méthodologie**
- ▶ **Résultats de l'étude**
- ▶ **Recommandations**

A propos de Tunisia Health Alliance

Tunisia Health Alliance est un groupement d'entreprises tunisiennes intervenant sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la santé en Tunisie et opérant sur les sous- secteurs de **l'industrie pharmaceutique**, des **dispositifs médicaux**, des **services de soins**, de la **formation continue** et des **technologies de la santé**.

Créé en avril 2018, le groupement a été lancé dans le cadre du projet de **Promotion des activités d'export créatrices d'emploi vers de nouveaux marchés africains**, sous le mandat du **Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement** (BMZ) et implémenté par la **GIZ** en collaboration avec le **CEPEX**.

La mission de Tunisia Health Alliance se focalise sur :

1. La mise en œuvre d'une approche innovante et transversale centrée sur le citoyen et l'accessibilité à soins de qualité et abordables
2. Le dialogue public-privé permettant une réflexion sur l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur de la santé en Tunisie
3. La promotion et le développement des exportations des services de santé



Contexte COVID-19

Contexte Spécifique du COVID-19 pour les cliniques privées:

- ❑ Mise en place des mesures de confinement pour contenir l'épidémie du COVID-19 en Tunisie depuis le mois de Mars 2020.
- ❑ Double déficit pour le secteur privé des soins de santé :
 - Baisse significative de l'activité (nombre de la patientèle locale et internationale, déprogrammation des opérations chirurgicales «non urgentes »)
 - Obligation de maintenir les structures ouvertes et d'investir dans matériel, équipement et main-d'œuvre supplémentaires pour se préparer à l'éventuel afflux des patients COVID si nécessaire

C'est dans le contexte particulier de la pandémie du SRAS- Cov2 que Tunisia Health Alliance « THA » a décidé de mener une série d'enquêtes sur **l'impact social, économique et financier de la crise du COVID-19 sur les sous-secteurs de la santé.**

La première étude a porté sur le sous-secteur des cliniques privées et dont l'objectif a été de :

- ✓ Présenter le secteur des cliniques privées Tunisiennes
- ✓ Mesurer l'impact social, économique et financier du COVID-19 sur le secteur des cliniques privées
- ✓ Proposer des pistes de recommandations pour faire face à la crise sur le court, moyen et long terme



Les principaux chiffres du secteur



+100
Cliniques



+17 000
Salariés (2019)



+870 Mns TND
Chiffre d'affaires sectoriel
(2019)



+6 000
Lits



1270 TND
Salaire Brut Moyen
(2019)



+500 000
Visites et admissions par an
de Patients étrangers (2017)



20%
De la capacité des lits
à l'échelle nationale



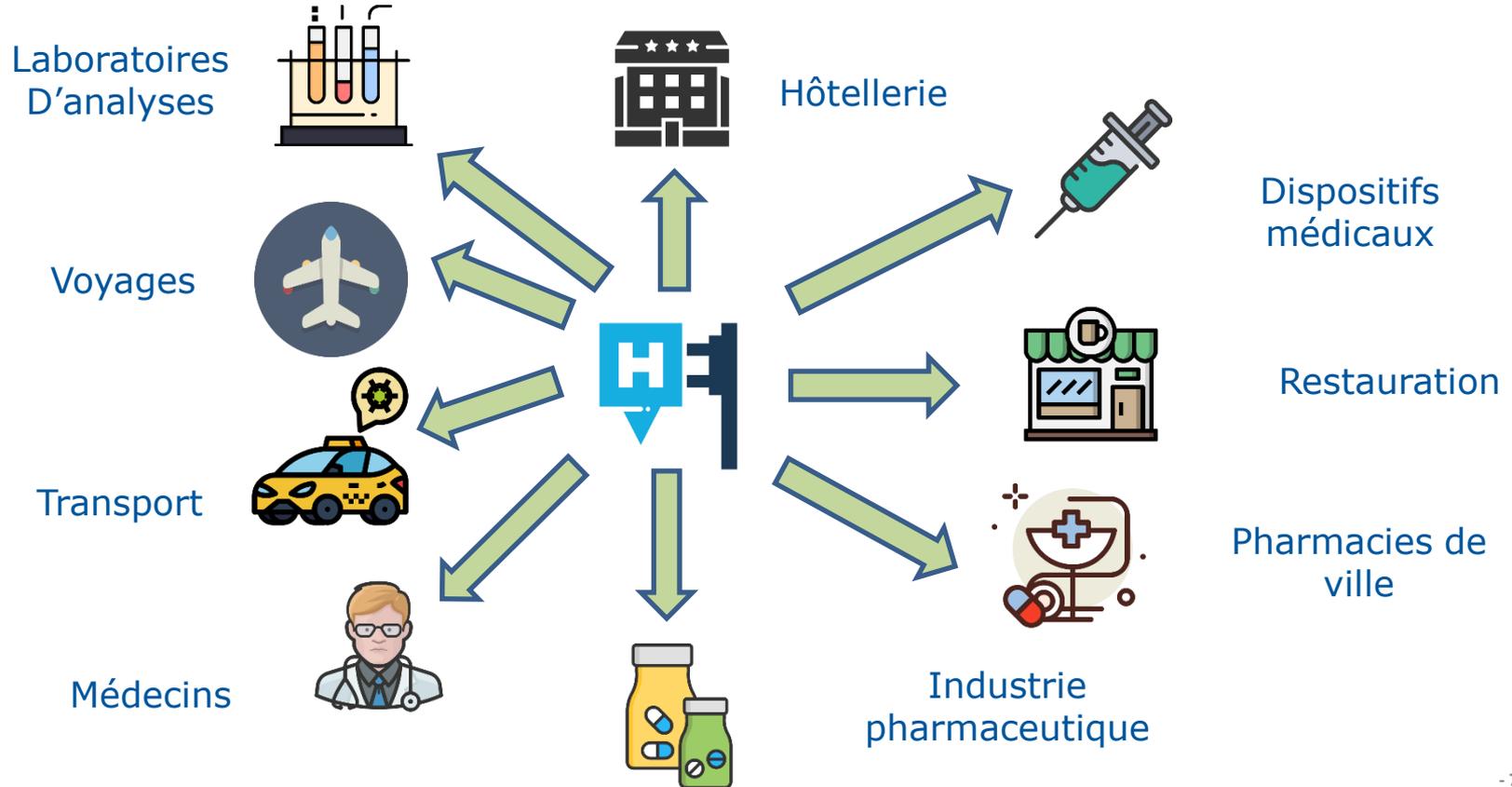
+22 Mns TND
Par mois de masse salariale
sectorielle (2019)



+2.5 Md TND
De recette directes et
indirectes des exportations
des services de soins



Ecosystème des cliniques



Importance du secteur des cliniques en situation de crise sanitaire

Un **secteur stratégique et prioritaire** pour préserver la santé de la population et proposer des services de qualité en complément à l'offre public

Deuxième et dernière ligne de soins à côté du secteur public en cas de propagation du COVID-19 ou autre épidémie, ou dans l'éventualité d'une saturation du secteur public

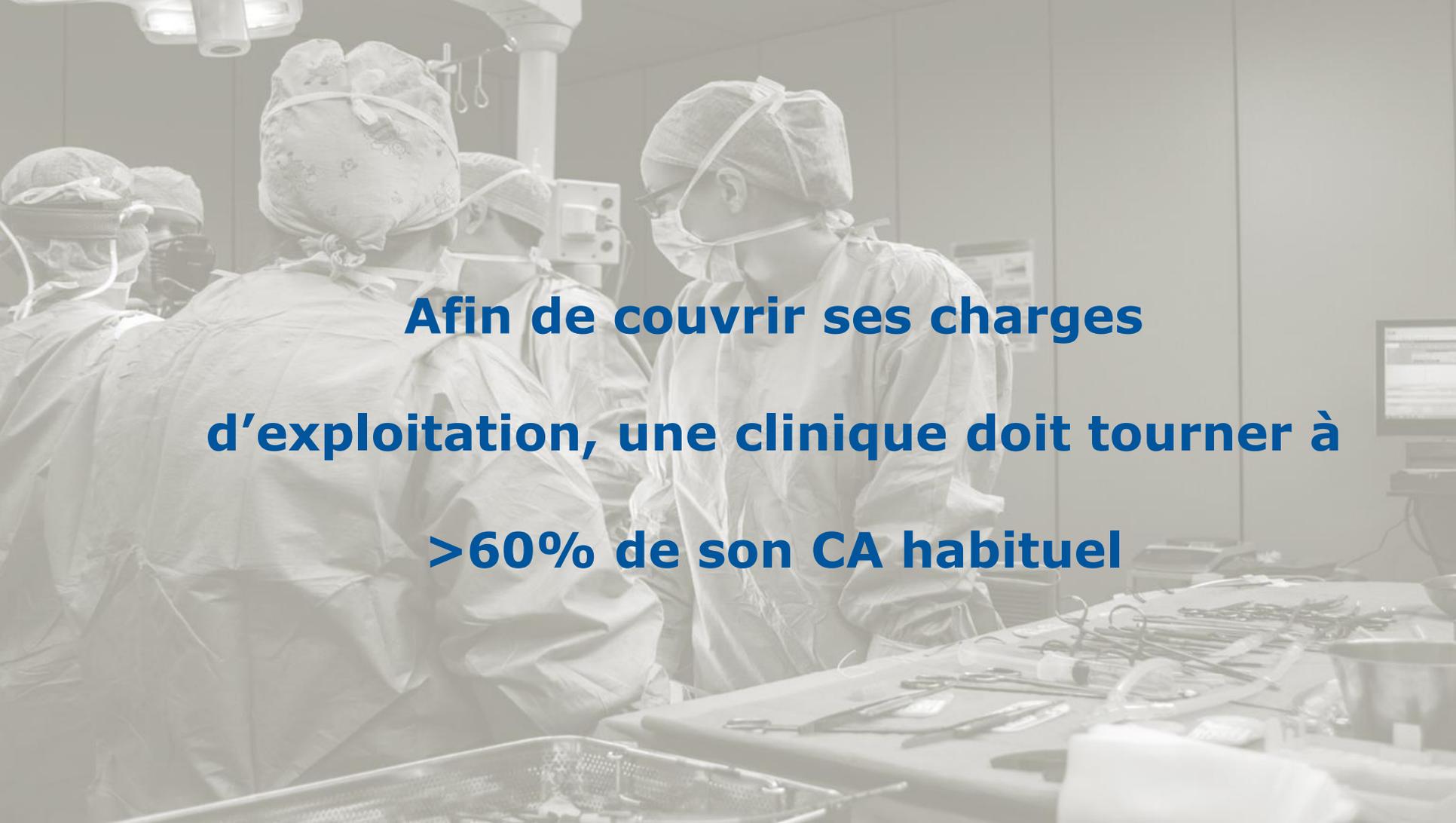
Maîtriser l'onde de choc pour **préserver tout l'écosystème**



Structure de coûts d'une clinique

- ❑ Masse salariale = 30% du CA
- ❑ Autres charges fixes = 11% du CA
- ❑ Achats consommés = 30% du CA
- ❑ Total des charges d'exploitation = 71% du CA
- ❑ Le reste est réparti entre dotations aux amortissements, charges financières et résultat





**Afin de couvrir ses charges
d'exploitation, une clinique doit tourner à
>60% de son CA habituel**

Situation du secteur pré-COVID19

- ☹️ Impayés et **créances Libyennes chiffrés à 220 Millions de Dinars**
- ☹️ **Tarification de la CNAM non ajournée depuis plus de 13 ans** et qui n'a pas évolué avec le contexte économique
- ☹️ Prestations de soins couvertes par la CNAM très réduites (**moins de 10% des soins**)
- ☹️ Longs délais de paiement de la CNAM et de certains clients (**Entre 6 mois et 1 an**)
- ☹️ **Une taxe de solidarité de 1% sur le CA** imposée à toutes les cliniques
- ☹️ Augmentation importante de la masse salariale (à cause des **départs à l'étranger et le « Brain Drain »** - fuite des cerveaux, **insuffisance quantitative et qualitative** des paramédicaux sur le marché et **turnover important des salariés**)
- ☹️ **Flambée des prix** des produits consommés et du matériel médical importé (glissement du dinar)
- ☹️ **Coût de la dette** très important





**Une marge bénéficiaire très réduite pour
certaines prestations et certaines
structures**

Analyse SWOT du secteur

Forces

- ✓ Qualité des soins
- ✓ Attractivité internationale
- ✓ Qualité des plateaux techniques
- ✓ Rapport qualité prix
- ✓ Bons indicateurs sanitaires sur le continent (RH, plateaux technique, compétence..)

Faiblesses

- ✓ Système de soins « out of Pocket » porté en grande partie par le patient tunisien
- ✓ Pas de convention cadre avec les médecins
- ✓ Mauvaise image auprès des citoyens
- ✓ Facturation et tarification complexe
- ✓ Manque d'accréditation nationale obligatoire
- ✓ Dérégulation du tourisme médical
- ✓ Fragmentation du marché

Opportunités

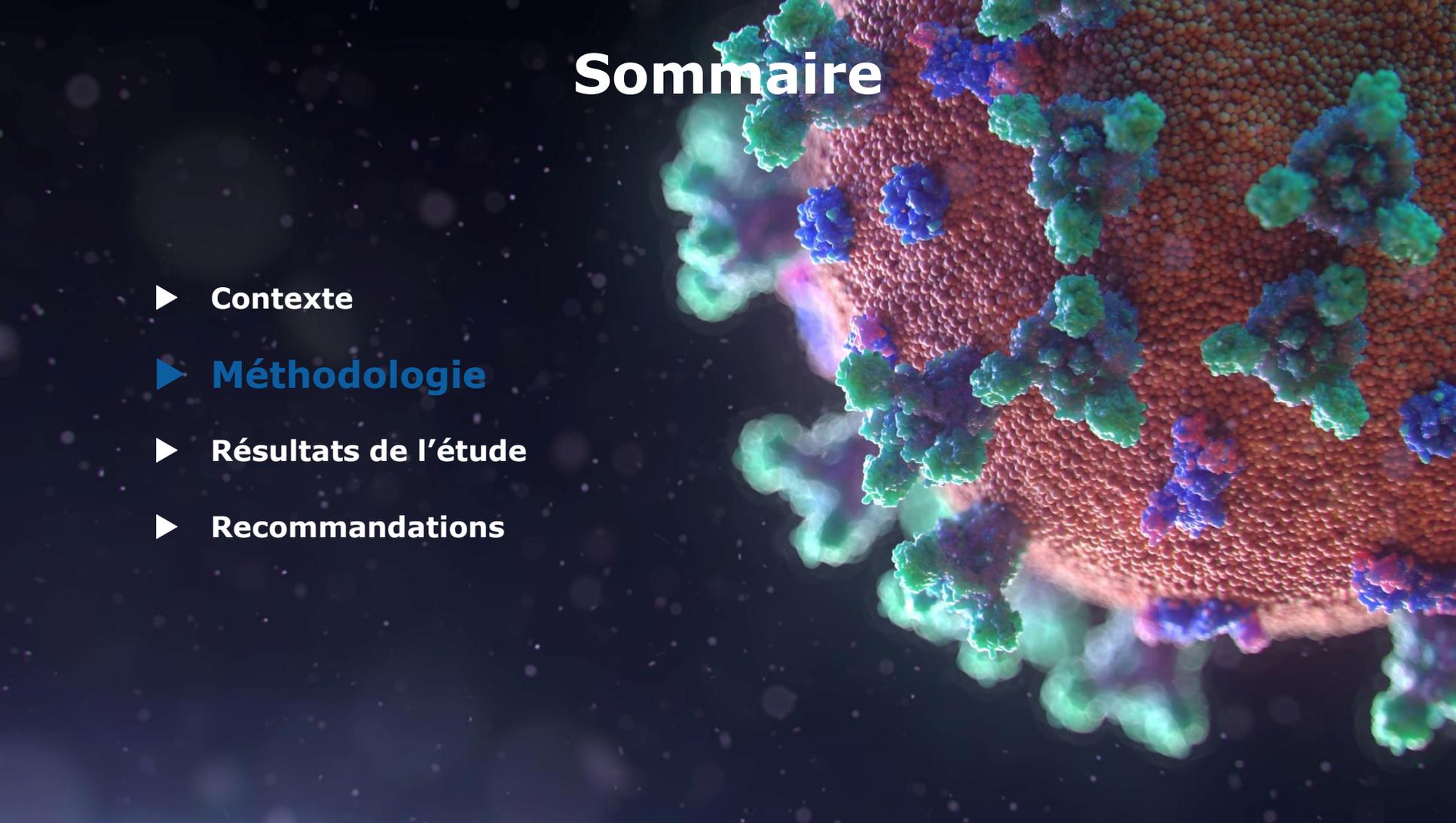
- ✓ Renforcer le Partenariat Public-Privé
- ✓ La Tunisie en tant que plateforme d'investissement en faveur des structures de soins en Afrique
- ✓ Diversifier le portefeuille de patients internationaux
- ✓ Focalisation sur le cœur de métier: les soins
- ✓ Hyperspécialisation des structures

Menaces

- ✓ Créances Libyennes Importantes
- ✓ Arriérés CNAM Importants
- ✓ Fuite des cerveaux (médecins et paramédicaux)
- ✓ Instabilité géopolitique et sanitaire
- ✓ Dépendance des marchés Libyen et Algérien



Sommaire



- ▶ Contexte
- ▶ **Méthodologie**
- ▶ Résultats de l'étude
- ▶ Recommandations

Méthodologie

Un questionnaire a été adressé aux dirigeants des différentes cliniques Tunisiennes.

- ❑ Avant tout traitement, **les données ont été anonymisées.**
- ❑ **43 des 100 structures on répondu au questionnaire**, avec une significativité assez importante, couvrant ainsi:
 - **13 Gouvernorats** (c.f carte)
 - Des cliniques de différentes **tailles, allant de 10 à 300 Lits**, et **de 60 à 650 salariés**
 - **Age moyen des structures est de 15 ans**



Chiffres clés du sondage

Chiffres clés du
secteur

6000

Total Lits Du Secteur

17000

Total Emolvés du secteur

22M

Masse Salariale Mensuelle Totale Du Secteur

Chiffres clés du
sondage

4103

Nombre de lits?

10583

Nombre d'employés?

13,5M

Masse salariale mensuelle en TND?

Chiffres moyens
par clinique
sondée

95

Moyenne de Nombre de lits?

246

Moyenne de Nombre d'employé.

314K

Moyenne de Masse salariale mensuelle

Pourcentage du
sondage par
rapport au
secteur

68 %

Ratio Des Lits

62 %

Ratio Des Employés

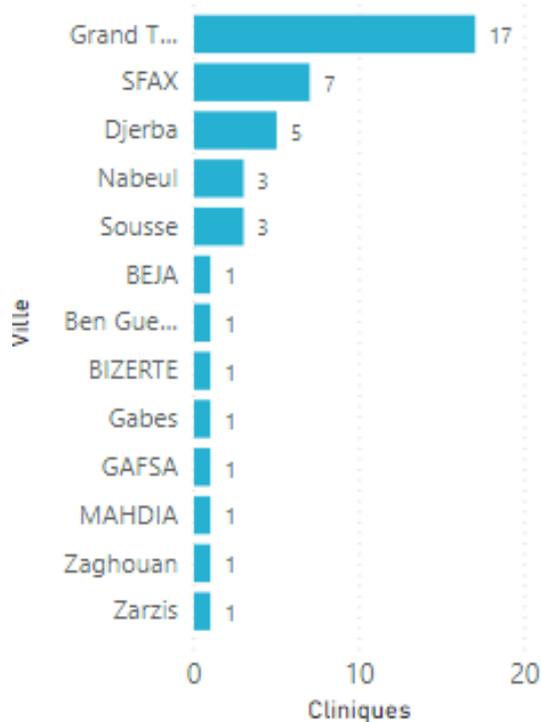
62 %

Ratio Masse salariale mensuelle

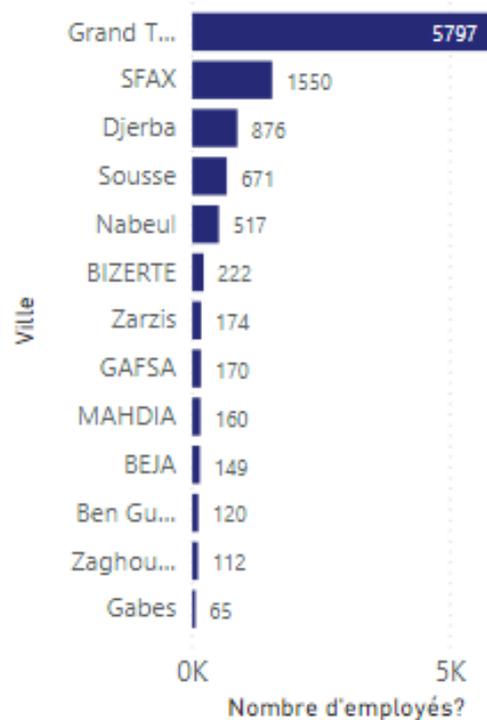


Chiffres clés du sondage

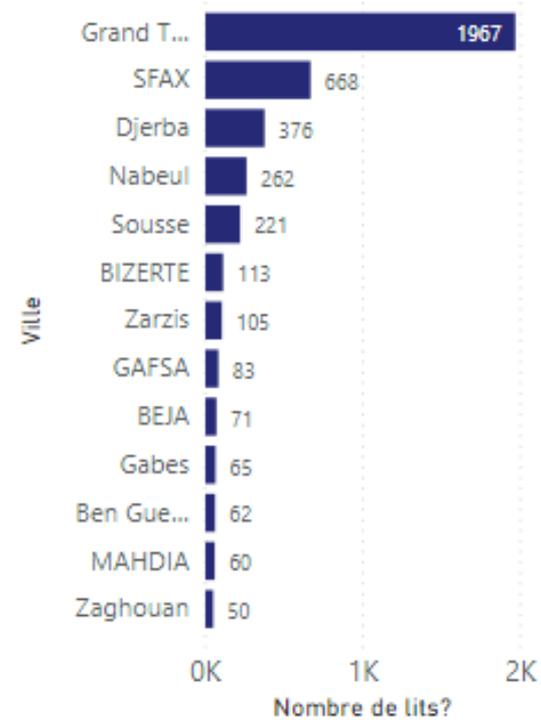
Nombre de Cliniques par Ville



Nombre d'employés par Ville

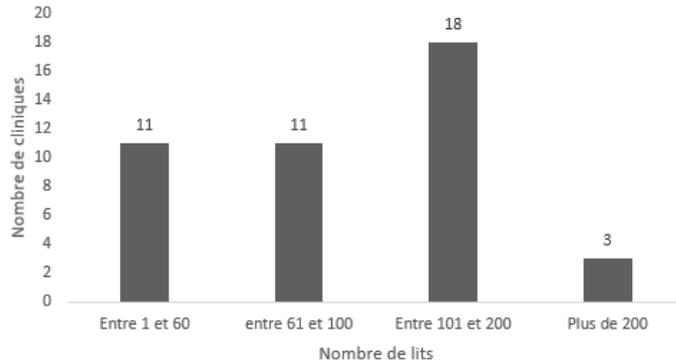


Nombre de lits par Ville



Chiffres clés du sondage

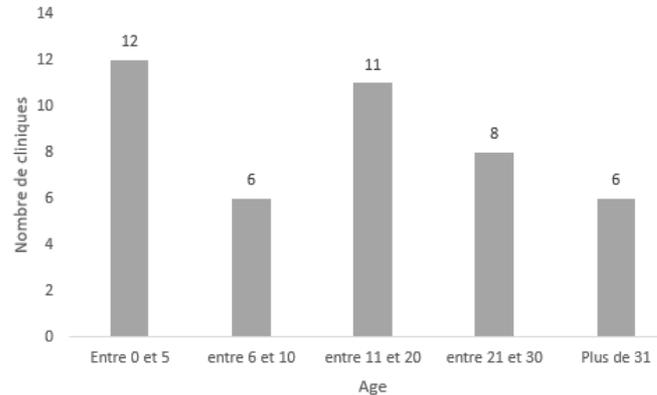
Tailles des cliniques en termes de Lits



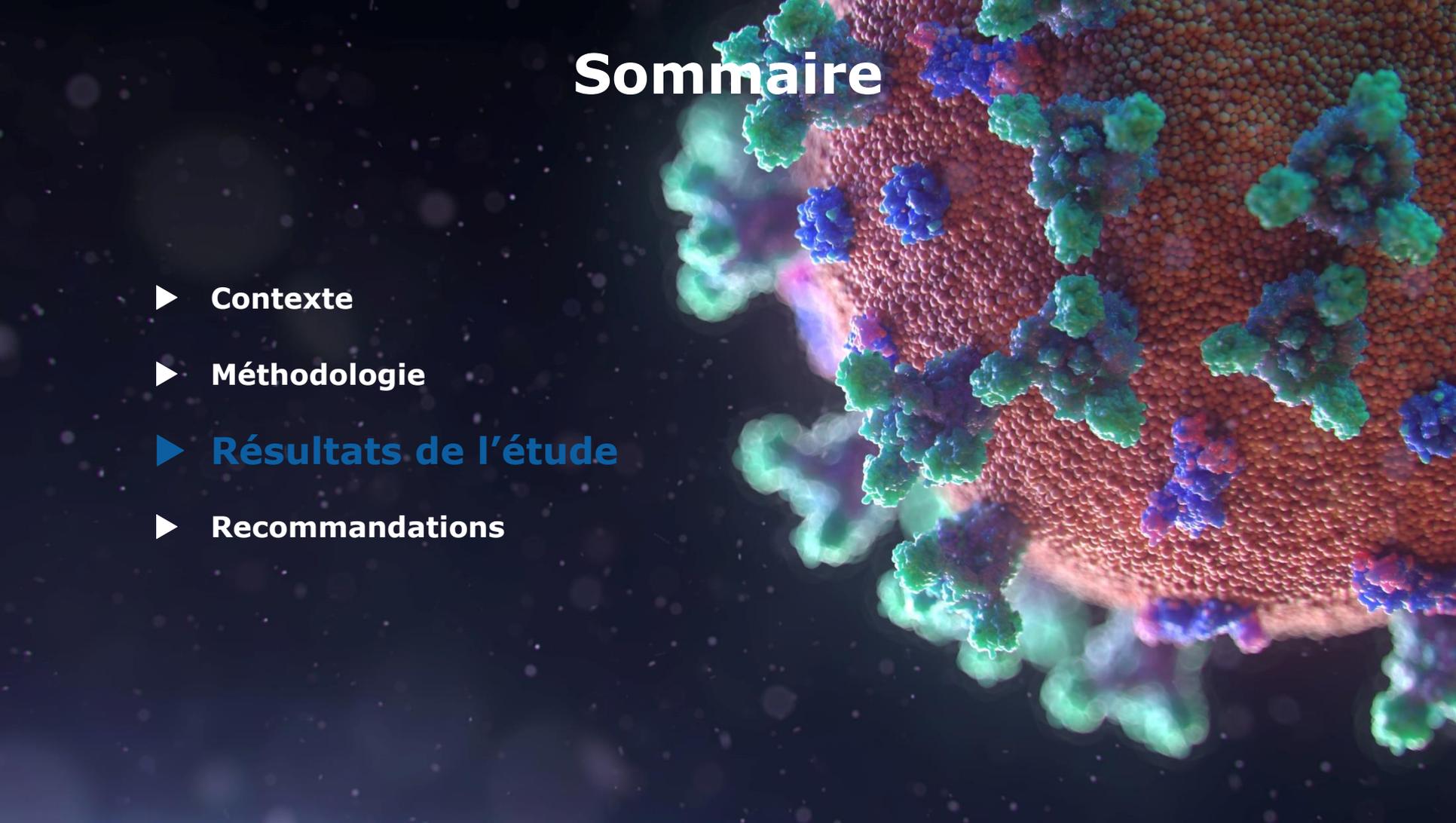
Taille des cliniques en termes de salariés



Age des cliniques



Sommaire

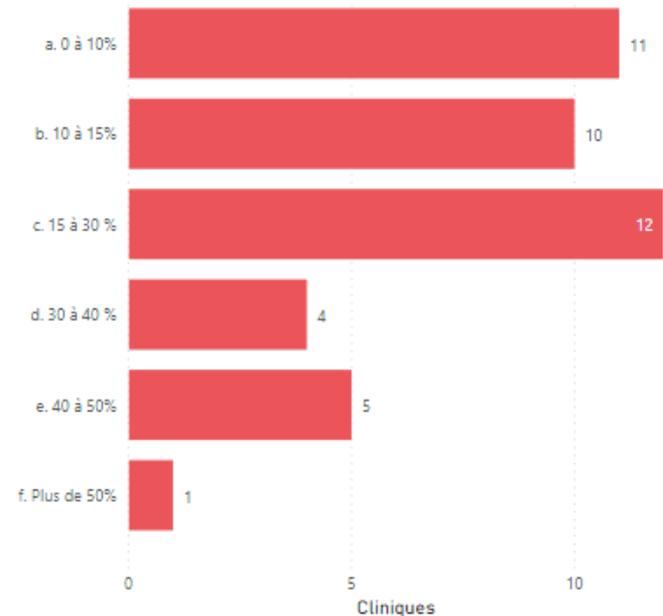


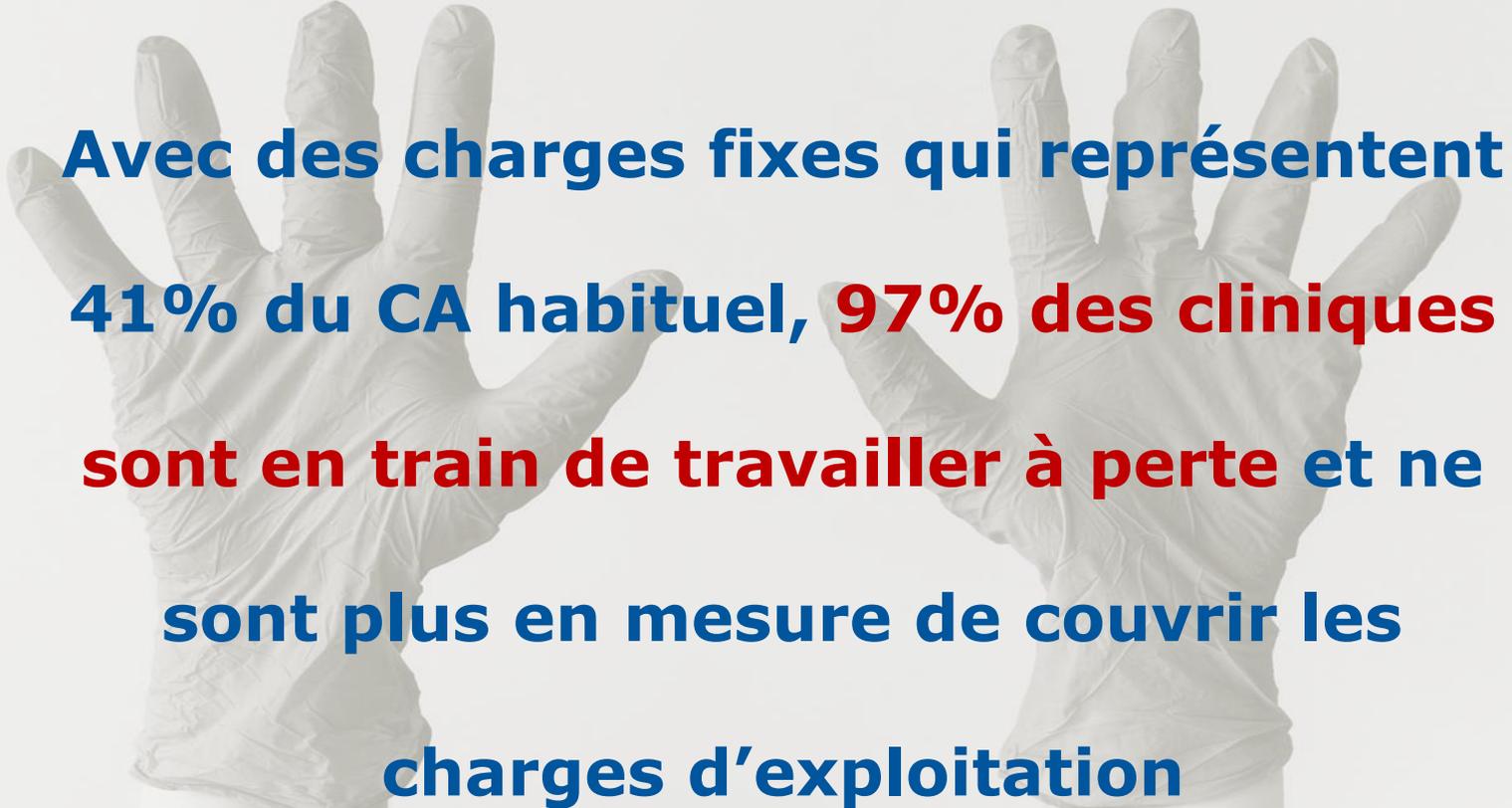
- ▶ Contexte
- ▶ Méthodologie
- ▶ **Résultats de l'étude**
- ▶ Recommandations

Résultats

- ✓ **1/4 des cliniques ont perdu au moins 90%** de leur chiffre d'affaires habituel
- ✓ **Une clinique sur 2 a perdu au moins 85%** de son chiffre d'affaires habituel
- ✓ **3/4 des cliniques ont perdu au moins 70%** de leur chiffre d'affaires habituel
- ✓ **Seulement 2,5% des cliniques feront un chiffre d'affaire assez important** pour couvrir leurs charges d'exploitation
- ✓ **En moyenne, les cliniques vont perdre 80% de leur CA habituel**

Fig. 1: Chiffre d'affaires par mois que vous faites et vous projetez de faire par rapport à la normale





**Avec des charges fixes qui représentent
41% du CA habituel, 97% des cliniques
sont en train de travailler à perte et ne
sont plus en mesure de couvrir les
charges d'exploitation**

**Comment expliquer cette
baisse de Chiffre d'affaires?**



COVID-19 et confinement

- ✓ **Limitation de l'activité médicale aux actes urgents et quasi-arrêt des cabinets des médecins et des consultations.**
- ✓ **Restriction de circulation et diminution de l'afflux des patients.**
- ✓ **Fermeture des frontières qui bloquent tout le flux des patients étrangers.**



**A cause de la crise
économique,**

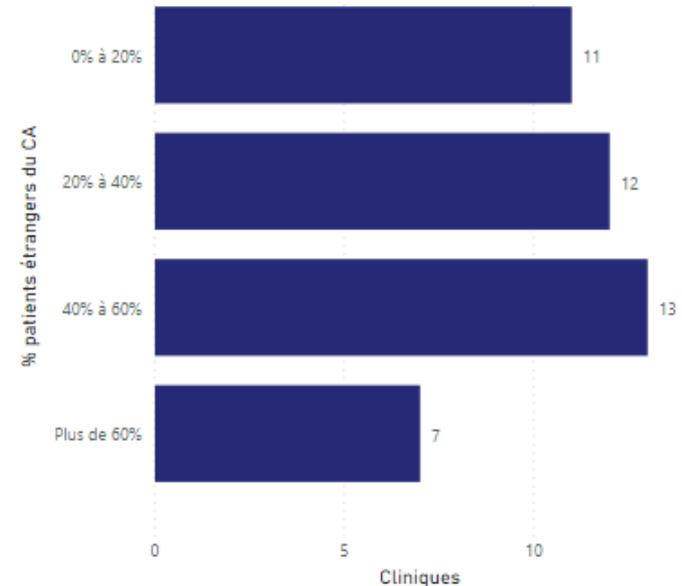
**on estime une baisse de 30%
de la demande du marché
local.**



Résultats

- ✓ **La Tunisie est classée parmi les destinations prisées pour le tourisme médical dans la région MENA**
- ✓ **Près d'une clinique sur 2 fait au moins 40% de son CA grâce aux patients étrangers**
- ✓ **Seulement ¼ des cliniques font plus de 80% de leurs CA avec les patients Tunisiens**
- ✓ **Avec la fermeture des frontières et la propagation du Virus, on estime une reprise graduelle de l'activité internationale début 2021**

Fig. 2: Quel pourcentage de votre chiffre d'affaire est réalisé par les patients étrangers?



Résultats

224M

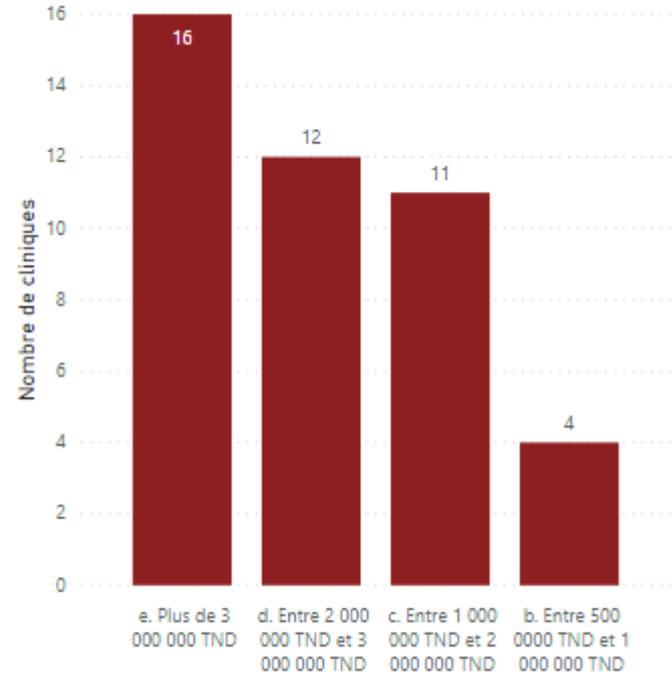
Pertes Minimales Secteur en 2020

153M

Pertes Minimales Sondage sur 2020

Soit un recul d'au moins 25% du CA du secteur sur 2020

Fig. 3: Si la situation persiste, quelles pertes financières estimez vous d'ici le mois de septembre 2020?



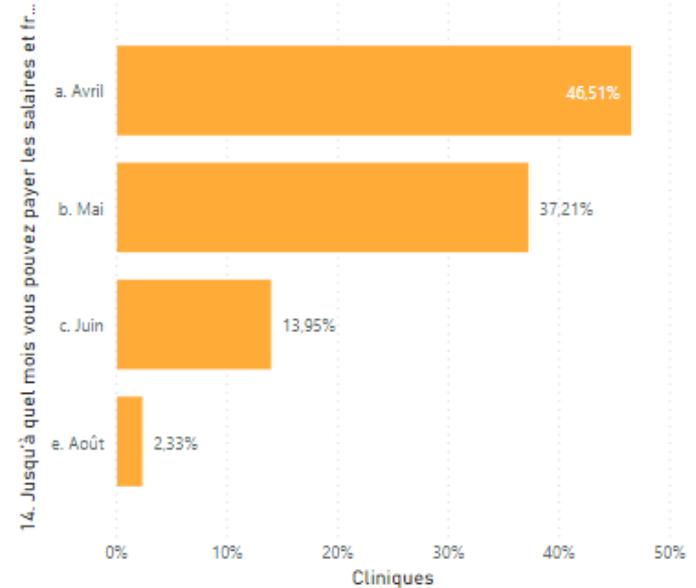
**Un lourd impact sur la
trésorerie des cliniques**



Résultats

- ✓ **Plus de la moitié des cliniques ne pourront payer les salaires du mois de mai**
- ✓ Seulement 16% des cliniques pourront payer les salaires au-delà du mois de mai
- ✓ **Seulement 2,5% des cliniques pourront honorer les salaires jusqu'au mois d'août**

Fig. 4: Si la situation persiste, jusqu'à quel mois pouvez vous payer les salaires et les frais d'exploitation?





**A partir de mai, et au niveau du secteur,
plus de 10 millions de dinars de masse
salariale mensuelle ne pourra pas être
honorée et plus de 9000 emplois sont
menacés**

Conclusions

Le secteur des cliniques privées est un secteur:

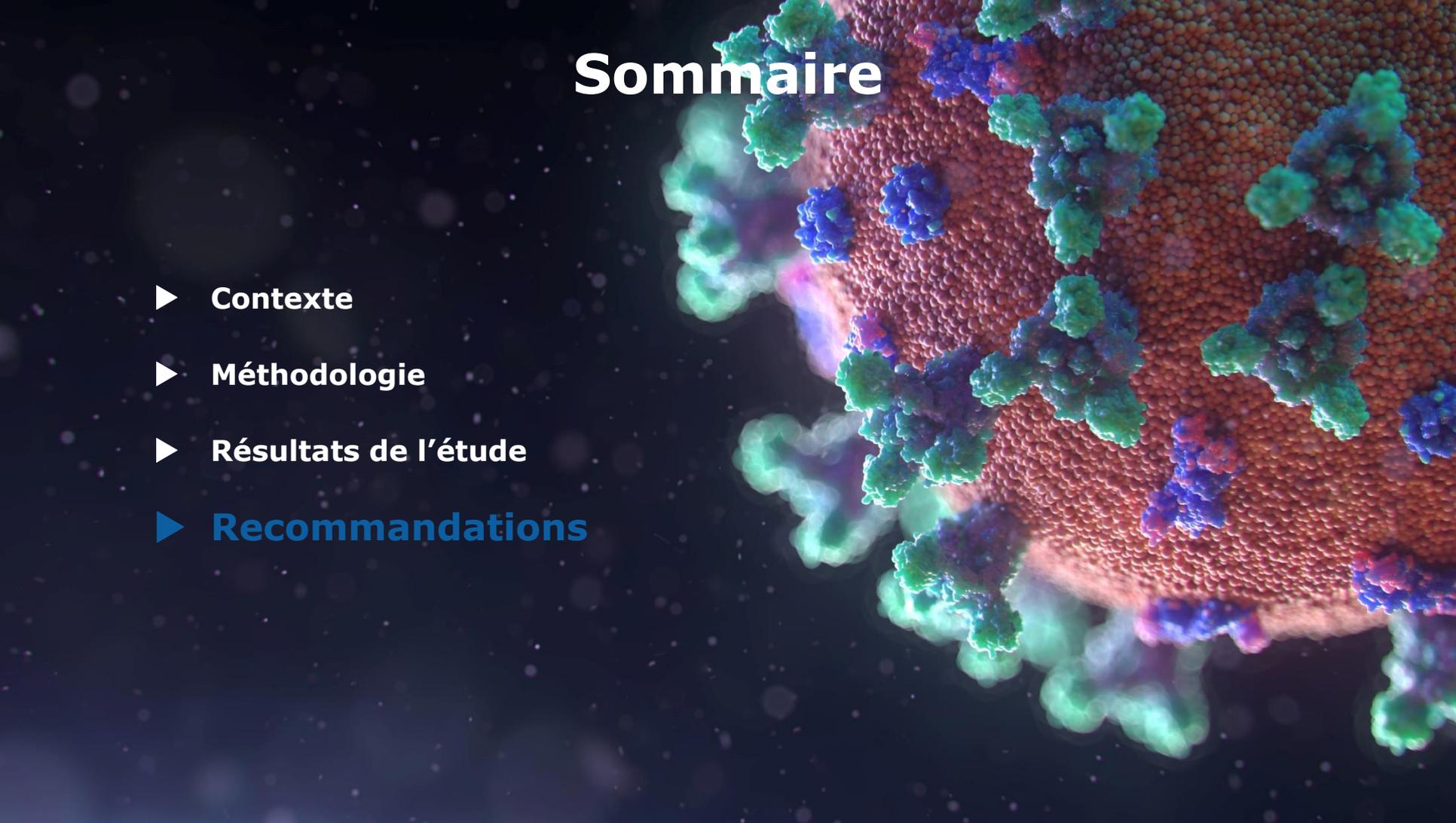
- ✓ **Fortement touché par l'épidémie du COVID-19**
- ✓ **Menacé et qui risque à son tour d'impacter tout l'écosystème du secteur de la santé**
- ✓ **Travaillant à perte depuis le mois de mars**
- ✓ **Fortement dépendant des patients étrangers qui ne vont pas revenir avant le début de l'année 2021**
- ✓ **Risque de perdre au moins 50% de son chiffre d'affaire habituel d'ici la fin de l'année, donc à perte, ce qui ne lui permet pas de couvrir ses charges d'exploitation**





**Un secteur stratégique fortement
impacté par le COVID-19 à
préservé d'urgence**

Sommaire



- ▶ **Contexte**
- ▶ **Méthodologie**
- ▶ **Résultats de l'étude**
- ▶ **Recommandations**

Pistes de recommandations

Plan d'urgence

- **Reco 1 :** Débloquer une enveloppe de 90 Millions de dinars à taux réduit avec 2 années de grâce pour les cliniques privées à partir du mois de mai 2020
- **Reco 2 :** Rallonger le report des échéances des crédits du 30 septembre 2020 au 30 septembre 2021 pour les structures les plus endettées
- **Reco 3 :** Alléger les charges d'exploitation des cliniques sur l'année 2020

Plan de relance

- **Reco 4 :** Mise en place d'une cellule de travail mixte avec pour missions urgentes:
 - ✓ Lancement de **projets pilotes en PPP** dans certaines prestations médicales comme les IRM, Scanners, soins en néonatalogie, cathétérisme...
 - ✓ **Mise à jour de la tarification CNAM**
 - ✓ **Création d'un département responsable des cliniques au sein du MS**
- **Reco 5 :** Plan de déconfinement et de prise en charge des patients internationaux

Pistes de développement

- **Reco 6 :** Missions sur le long terme de la cellule de travail mixte de la reco 4:
 - ✓ Mise en place de la **couverture sanitaire universelle à horizon 2030**
 - ✓ Démocratisation des PPP
 - ✓ **Analyse des coûts des soins** dans les secteurs public et privé
 - ✓ Tarification forfaitaire
- **Reco 7:** Sécurisation du segment des patients internationaux à travers la mise en place de l'agence nationale de promotion de la « Tunisie Destination Santé »



Plan d'urgence

Reco 1 : Débloquer une enveloppe d'au moins 90 Millions de dinars avec garantie de l'état sous forme de crédits pour BFR (ou autre forme de crédit) à taux réduit avec 2 années de grâce pour les cliniques privées à partir du mois de mai 2020 pour pouvoir payer les salaires et les charges d'exploitation

A l'échelle de tout le secteur 9000 salariés sont menacés et pourront perdre leurs emplois au mois de mai.

Pour aider chaque structure à estimer son besoin en trésorerie, le besoin par lit est estimé à 15.000TND. Une structure de 100 Lits aura besoin d'un fond de roulement supplémentaire de 1.500.000TND

<i>(chiffres en Millions de TND)</i>	Mars - Déc 2020
CA Habituel	720
CA Projeté du secteur	303
Charges Variables du secteur	91
Charges fixes du secteur	295
Besoin en trésorerie du secteur	-90*

**On estime une reprise de trésorerie positive à partir de novembre 2020. Le besoin de trésorerie décrit ici est la somme des mensualités négatives*

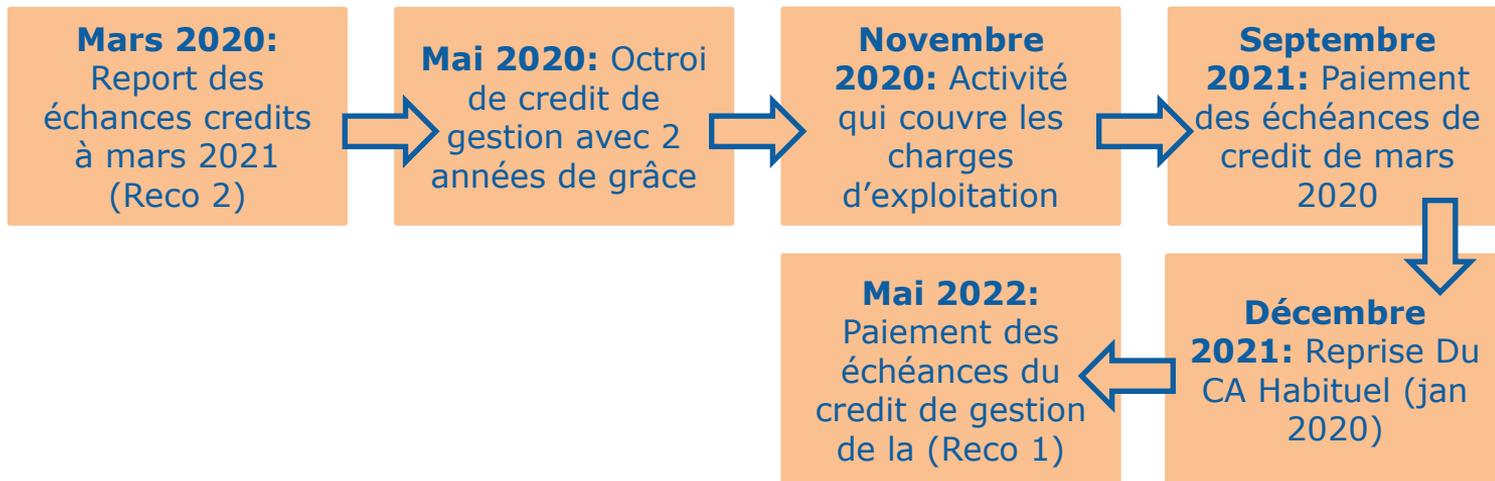


Plan d'urgence

Reco 2 : Rallonger le report des échéances des crédits du 30 septembre 2020 au 30 septembre 2021 pour les structures les plus endettées

Pour les cliniques qui ont encore des crédits à rembourser, et avec le recul de leur activité sur les années 2020 -2021, il est impossible d'honorer les échéances des crédits à partir du mois de septembre 2020

Voici une proposition de timeline des évènements les plus importants de Mars 2020 à Mai 2022:



Plan d'urgence

Reco 3 : Alléger les charges d'exploitation des cliniques sur l'année 2020

- ✓ Le décret du secteur des cliniques privées comme **secteur sinistré**
- ✓ **L'annulation de l'impôt solidaire de 1%** sur le CA des cliniques privées
- ✓ **L'exonération, sinon à défaut report ou rééchelonnement sur 3 à 5 ans des charges sociales, patronales, et impôts de la période de mai 2020 à Novembre 2020**, cette mesure pourra alléger de plus de 30% le besoin en fond de roulement de la Reco 1
- ✓ Une réduction de moitié des acomptes provisionnels



Plan de relance

Reco 4 : Mise en place d'une cellule de travail mixte

- Présidence du gouvernement
- Ministère de la santé
- Chambre syndicale des cliniques privées (ou désignation d'un attaché ou représentant ou département des cliniques privées au sein du ministère de la santé)
- Le ministère des affaires sociales (CNAM)
- Ministère des finances

Ses Missions sur le court et moyen terme seront :

- ✓ Lancement de **projets pilotes en PPP** dans certaines prestations médicales comme les IRM, Scanners, soins en néonatalogie, cathétérisme...
- ✓ **Mise à jour de la tarification CNAM**
- ✓ **Création d'un département responsable des cliniques au sein du MS**



Plan de relance

Reco 5 : Plan de déconfinement et de prise en charge des patients internationaux

Par ordre de priorité:

- ✓ Assurer dans le plus brefs délais l'**ouverture des frontières terrestres avec l'Algérie et la Libye**
- ✓ Élargissement des consignes du CNOM aux patients internationaux venant de l'Algérie et la Libye en premier lieu, et pour le reste des pays en 2ème lieu
- ✓ Coordination entre les autorités et les cliniques pour faire l'autoconfinement dans les cliniques pendant la période des soins, puis le transfert des patients dans les lieux de confinement mis en place par le gouvernement
- ✓ Mise en place d'une solution digitale pour le suivi et la traçabilité de ces patients



Plan Stratégique de développement

Reco 6 : Création d'une cellule mixte de travail public-privé

- ✓ Mise en place d'un plan **d'élargissement des prestations couvertes par la CNAM** pour atteindre la **couverture sanitaire universelle à horizon 2030**
- ✓ Démocratisation des PPP
- ✓ Mise en place de la **Carte CNAM** et le déploiement de son système d'information
- ✓ **Analyse des coûts des soins** dans les secteurs public et privé
- ✓ Plan de **migration vers une tarification forfaitaire unique** pour chaque prestation de soins



Plan Stratégique de développement

Reco 7: Sécurisation du segment des patients internationaux à travers la mise en place de l'agence nationale de promotion de la « Tunisie Destination Santé »

Cette agence, **indépendante et rattachée directement à la présidence du gouvernement**, aura pour mission « **de promouvoir à l'international le savoir-faire Tunisien dans les soins médicaux** ».

Présence nationale, internationale et digitale à travers:

- Des antennes et des bureaux régionaux
- La participation active aux différentes foires et salons spécialisés dans la santé et le tourisme médical
- Une présence médiatique et digitale très importante

Cette agence devrait concentrer des **compétences nationales venant du secteur public et du secteur privé**, avec **un budget annuel d'au moins 10 millions de dinars (ce qui ne représente pas plus de 1% des recettes induites par les patients internationaux en 2013)**



A PROPOS DES AUTEURS

Kais ZHIOUA: Diplômé en « Global Entrepreneurship and Innovation » de Purdue University (USA) et l'EM Lyon (France), il occupe le poste de directeur stratégie et innovation à Clinique La Rose.

Ghazi DARGHOUTH: Diplômé de Boston University (USA) et d'un MBA de la Henley Business School (UK), il occupe le poste de dirigeant fondateur de L'institut des métiers de santé et de président de « Tunisia Health Alliance ».

Mourad KHAROUF: Diplômé de l'Imperial College (UK) et l'EPFL (Suisse), il occupe le poste de dirigeant fondateur de « Tunisie destination santé » et de « Carthago Med »

Dr. Rafik CHETTAOUI: Médecin Cardiologue de profession libérale, et secrétaire général de « Société Tunisienne de Cardiologie et de Chirurgie Cardiovasculaire » et administrateur de la clinique CCV du LAC

Oifa GAM: Diplômée en ingénierie industrielle de l'ENIT (Tunisie) et d'un MBA de Vlerick Business School (Belgique), elle occupe le poste de Directeur Général chez Cytopharma.

Radhouane BOURICHA: Diplômé en Sciences économiques Université Pierre Mandés France (France), il occupe le poste de dirigeant fondateur de la société Helioflex spécialisée dans la fabrication des emballages primaires pour produits pharmaceutiques.

N.B: Tous les auteurs sont membres de « Tunisia Health Alliance »



« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin »

www.tunisiahealthalliance.com

Contact communication:

contact@tunisiahealthalliance.com

