

**DEVELOPPEMENTSTRATEGIQUE
POUR UN PROJET MEDICAL PERFORMANT.
CAS DE L'HOPITAL MULTIDISCIPLINAIRE DE
YOUSOUFIA
AU MAROC**

**STRATEGIC DEVELOPMENT
FOR AN EFFICIENT MEDICAL PROJECT.
CASE OF THE YOUSOUFIA MULTIDISCIPLINARY
HOSPITAL
IN MOROCCO**

CHAGAR Hassan

Enseignant chercheur

Université Internationale Abulcasis des Sciences de la Santé (UIASS) – Maroc
Ecole Management de l'Université de Strasbourg (UNISTRA) – France.
Exécutive MBA Gouvernance et Management Santé & Master Organisation Santé
emba.uiass@gmail.com; chagar.hassan@gmail.com

KHALLOUFI Lahbib

Médecin de la Fondation cheikh Zaid Maroc

Université Internationale Abulcasis des Sciences de la Santé (UIASS) – Maroc
Ecole Management de l'Université de Strasbourg (UNISTRA) – France.
Exécutive MBA Gouvernance et Management Santé & Master Organisation Santé
khalloufi@hotmail.com

Date de soumission : 02/10/2021

Date d'acceptation : 08/11/2021

Pour citer cet article :

CHAGAR.H et KHALLOUFI .L. (2021) «DEVELOPPEMENTSTRATEGIQUE POUR UN PROJET MEDICAL PERFORMANT.CAS DE L'HOPITAL MULTIDISCIPLINAIRE DE YOUSOUFIA AU MAROC», Revue Française d'Economie et de Gestion, « Volume 2 : Numéro 11» pp : 334- 364.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La Fondation Cheikh Zaid a engagé un grand chantier de développement de l'hôpital multidisciplinaire de Youssoufia (HMY), où la planification occupe une place prépondérante à travers une meilleure évaluation des besoins de santé et une prise en compte de la dimension territoriale à travers la mise en place de nouveaux outils pour son élaboration.

Dans ce cadre, le projet médical 2019/2023 a pour objectifs d'assurer une planification de l'offre de soins permettant le maintien et le développement d'activités de proximité et de référence, ainsi que la mise en place d'une organisation de soins répondant aux attentes de la population et aux objectifs de la Fondation Cheikh Zaid (consolidation de la politique de développement du réseau hospitalier de la Fondation). Pour cela, nous avons réalisé une étude qui vise à documenter et analyser le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un projet médical pour l'HMY. Elle couvre les principales orientations stratégiques de l'hôpital, le recueil des besoins des acteurs concernés et de leurs suggestions, pour enfin pouvoir proposer des recommandations utiles pour le développement des activités de chaque spécialité.

Mots clefs : « Planification stratégique, Santé, Hôpital multidisciplinaire, Projet médical, Offre de Soins ».

Abstract

The Cheikh Zaid Foundation has undertaken a major project to develop and modernize the multidisciplinary hospital of Youssoufia (HMY) where planning occupies a preponderant place: better assessment of health needs, consideration of the dimension territorial, use of new tools for its development and sustainability for this strategic planning.

In this context, the 2019/2023 medical project aims to ensure a planning of the care offer allowing the maintenance or development of local activities, and / or reference, and the establishment of an organization care that meets the expectations of the population and the objectives of the Cheikh Zaid foundation (consolidation of the foundation's hospital network development policy). To do this, we carried out a study that aims to document and analyze the process of developing and implementing a medical project for HMY and its location during the period of 2019/2023. It aims firstly to set the main strategic orientations of the hospital, and secondly, to collect the needs of the actors concerned and their suggestions, in order to be able to offer useful recommendations for the development of the activities of each specialty.

Keywords: "Strategic planning; Health; Multidisciplinary hospital; Medical project; Care provision".

Introduction

Dans ce travail de recherche, nous avons étudié et analysé la mise en place du projet médical hospitalier au niveau de l'hôpital HMY et ses apports en matière de l'amélioration de la gestion. Ce travail couvre l'analyse des principales contraintes de l'établissement, l'étude des raisons de mise en place du projet médical et la méthodologie d'élaboration, ainsi que les rapports de ce projet. Il est en effet important, parallèlement à la finalisation de l'extension de l'hôpital de réfléchir sur la vocation définitive de l'hôpital, ses orientations stratégiques, ses axes de développement et les spécialités clés à développer compte-tenu des besoins de la zone de desserte de l'hôpital, de ses projets prioritaires, de son modèle d'organisation et de modèle et de management.

HMY est un établissement hospitalier privé à but non lucratif, appartenant à la Fondation Cheikh Zaid, opérant en réseau avec d'autres établissements relevant de différents niveaux : niveau tertiaire (Hôpital Universitaire Cheikh Zaid de Rabat) et des hôpitaux similaires basés à Khouribga, Ben guérir et Safi (en cours de construction). Il est l'un des lieux emblématiques de notre territoire, l'un des poumons essentiels du bassin de vie de la région de la province de Youssoufia au Maroc. Il est l'endroit où chacun de nous, à un moment ou à un autre de sa vie, va se retrouver. Il constitue un élément clé du système de santé de la région.

Cet hôpital se trouvant dans une zone où l'offre de soins, aussi bien publique que privée, est peu développée ce qui lui offre une opportunité pour offrir des prestations de qualité à l'ensemble de la population d'une zone territoriale très étendue située entre Marrakech et Safi. Il est en outre dans une phase critique de son développement : passer d'une phase de centre de diagnostic y compris l'hôpital de jour vers une phase d'un hôpital multidisciplinaire. Ce défi de transformation appelle l'adoption d'une démarche et des méthodes de management modernes. Cette transformation n'est pas facilitée par une gouvernance complexe du fait de la multiplicité des acteurs qui y interviennent, ni par les nombreux défis que l'hôpital doit relever, compte-tenu de la diversité des missions et objectifs qu'il doit réaliser. L'un des principaux axes d'intervention pour dépasser ces contraintes et de favoriser la transformation, serait la mise en place d'instruments de pilotage, notamment le projet d'établissement dont le cœur est représenté par le projet médical qui constitue l'intérêt de ce travail.

Un tel instrument de pilotage et d'outil de gestion des hôpitaux pourra servir en tant que mécanisme de planification, de concertation, et de gestion moderne qui pourrait aussi jouer pleinement son rôle dans la gouvernance de cet établissement de santé.

En effet, la pérennité de HMY et de son modèle institutionnel (établissement hospitalier à but non lucratif) aurait besoin d'un projet médical pour favoriser son développement.

C'est ce qui a dicté notre choix de faire de cet hôpital, le sujet d'étude pour implanter un outil essentiel (projet médical) en vue de rehausser le niveau managérial de HMY et développer sa capacité pour satisfaire les enjeux et besoins de la population et de la Fondation.

La pertinence de ce choix peut être appréciée à travers :

- Le nouveau contexte créé, d'une part, par la loi qui doit permettre de mettre en place une offre de soins de qualité, graduée, accessible à tous, satisfaisant à l'ensemble des besoins de santé, et d'autre part, les défis auxquels sont confrontés tous les établissements de notre réseau : la sécurité des soins, l'attraction et la fidélisation d'un personnel compétent, la haute qualité des infrastructures ; mais aussi le besoin d'extension de HMY et la perspective du développement de nouveaux services cliniques (hospitalisations et blocs)(Belghiti.A 2005).
- Les besoins confirmés de la région et découlant des statistiques du ministère de la santé.
- La volonté des deux principaux partenaires de HMY (Groupe OCP et Fondation Cheikh Zaid) de doter la ville de Youssoufia d'une structure hospitalière moderne.
- Les objectifs stratégiques de la Fondation qui gère l'hôpital et des orientations du ministère de la santé pour la région de Youssoufia.

Tous ces éléments qui peuvent structurer la raison d'être de HMY suscitent le questionnement suivant:

- Quel est le positionnement stratégique optimal de HMY et quelle est sa place dans le réseau de soins auquel il appartient ?
- Quels sont les axes de développement de l'hôpital et les projets associés prioritaires ?
- Quelles orientations stratégiques pour le futur hôpital ?

La problématique qui en découle peut être énoncée comme suit : « **Quel projet médical pour un développement stratégique performant de l'hôpital multidisciplinaire de Youssoufia (HMY)?** ».

Les hypothèses de cette recherche découlant des questions de la recherche et de la problématique énoncée se présentent comme suit :

- Hypothèse 1 : Les besoins de plus en plus accrus pour des structures de diagnostic de proximité (détecter à temps les pathologies...) avec des patients de plus en plus exigeants pourraient impacter durablement la mission, la vision et les activités de HMY.

- Hypothèse 2 : HMY, compte-tenu de son retour d'expérience, de ses ressources et des parties prenantes de son écosystème, disposerait de la capacité stratégique à même de répondre au besoin d'adaptation à l'environnement et aux attentes de ses patients.
- Hypothèse 3 : La dynamique de développement de la région et l'évolution rapide de l'environnement de HMY exigeraient l'adoption d'un projet médical avec une planification stratégique permettant notamment de saisir les opportunités et contrecarrer les menaces.

Les objectifs qui découleraient de la validation de ces hypothèses seraient :

- Objectif 1 : Evaluation de l'environnement global et en particulier de HMY.
- Objectif 2 : Validation du profil stratégique de HMY et en déduire son positionnement dans le paysage du système de santé régional.
- Objectif 3 : Déduire les composantes du projet médical suite au bilan du diagnostic externe (Environnement et Positionnement concurrentiel) et du diagnostic interne (évaluation de la capacité stratégique).

Au-delà de l'élaboration du projet médical proprement dit, et pour réaliser ces objectifs, la démarche adoptée pour l'élaboration de ce travail de recherche est organisée en deux parties complémentaires et dans une démarche itérative : l'une relative à l'analyse documentaire et l'autre à l'étude du terrain, dans l'objectif de clarifier, en premier lieu, l'ensemble des concepts managériaux en rapport avec le sujet de recherche ainsi que le domaine/métier, avant de réaliser un diagnostic stratégique à travers une analyse de l'ensemble des données recueillies auprès des parties prenantes. Le diagnostic qui se voulait stratégique comprend :

- Un diagnostic externe à travers une analyse PESTEL et concurrentielle de l'environnement externe de HMY. Pour cela, nous avons exploité les dossiers et les documents de la province médicale de Youssoufia et en particulier ceux de l'hôpital LALLA HASNA durant les deux années 2017 et 2018.
- Un diagnostic interne au sein de HMY, à travers deux volets :
 - Une analyse des données secondaires grâce à une exploitation profonde de la documentation concernant l'activité des différents services de cet hôpital, (les données et les statistiques de ses services et sous directions, durant 2017/2018).
 - Une analyse des données primaires permise par une enquête par entretiens semi-directif, qualitatif et par questionnaires quantitatifs, avec les directeurs de pôles, les responsables des services administratifs, des services médicaux et services médico-techniques, ainsi que des entretiens avec les membres des ateliers de travail et les

groupes de projets concernant le projet médical. Cette enquête a pour objet, d'une part, de détecter et d'analyser les principaux dysfonctionnements liés au fonctionnement et à l'organisation, que connaît cet hôpital, et de déterminer les raisons de l'adoption d'un nouvel instrument de pilotage, en l'occurrence le projet médical hospitalier. D'autre part, d'expliquer le déroulement et les étapes de l'élaboration et de la mise en place du projet médical au niveau de cet établissement. Et enfin, d'analyser ses apports en matière d'amélioration de sa gestion et les contraintes auxquelles l'hôpital est confronté.

Cette démarche a permis d'éclairer plusieurs aspects en rapport avec la problématique :

- Procéder à un diagnostic stratégique de l'hôpital.
- Vérifier les hypothèses de base ayant servi au développement de l'hôpital,
- Démontrer que les outils du management moderne s'appliquent au domaine de la santé.
- Mieux définir la mission, la vision et la vocation ainsi que les valeurs de l'hôpital.
- Déterminer la vocation définitive de l'hôpital, ses orientations stratégiques, ses axes de développement et les spécialités clés à développer
- Doter l'hôpital d'un plan stratégique de développement répondant à ses besoins et disposer ainsi d'un outil qui guidera l'établissement pour ses choix futurs.
- Disposer d'un outil qui sera communiqué à l'ensemble des personnes concernées mais également aux partenaires externes de l'établissement.

Ce travail de recherche peut, in fine, profiter à plusieurs acteurs : le management de l'hôpital et ses ressources humaines, les promoteurs du projet HMY : la Fondation Cheikh Zaid et son partenaire Groupe OCP, et les responsables des établissements de soins partenaires et travaillant en réseau avec l'hôpital.

1. Présentation du domaine, du thème de la recherche et revue de la littérature.

1.1. Planification stratégique et projet médical

La planification stratégique avec ses divers outils trouve toute sa justification compte-tenu de l'importance du secteur de la santé pour un pays en voie de développement et à l'importance de l'hôpital pour une région où l'offre de soins reste peu développée.

En effet, HMY se trouve dans une phase critique de son développement, puisqu'il doit passer d'un simple centre de diagnostic à un hôpital multidisciplinaire, opérant en réseau avec d'autres établissements relevant de différents niveaux : niveau tertiaire (Hôpital Universitaire Cheikh

Zaid de Rabat) et des hôpitaux de niveau secondaire basés à Khouribga, Benguerir et Safi (en projet).

L'approche managériale de HMY doit, en premier lieu, prendre en considération le fait qu'un hôpital n'est pas une organisation comme une autre, et qu'il est marqué par une certaine spécificité, notamment au niveau de ses missions et de ses rapports avec l'environnement (Steudler. F, 2004).

Considérer donc cet hôpital comme une organisation implique de le définir comme un ensemble cohérent, comprenant une structure qui cadre l'ensemble des relations, des professionnels plus ou moins autonomes dans leurs activités, et de le doter d'une stratégie qui lui permet d'interférer avec son environnement et une culture qui lui confère une identité et qui inspire le comportement de ses acteurs. Cependant l'hôpital présente plusieurs spécificités notamment :

- La complexité de son plateau technique.
- La diversité de ses missions : soigner, former, enseigner et assister...
- La complexité de sa structure où cohabitent plusieurs sources de légitimité et donc plusieurs lignes de pouvoir : administration, médecins, enseignants, ingénieurs...

Ainsi, dans sa démarche managériale le recours à un bon système de management en général, et à la planification stratégique en particulier impliquent pour HMY d'adapter ces outils aux spécificités de l'hôpital.

Cette planification stratégique choisie est une démarche, un processus de réflexion continu et dynamique qui suppose de connaître la mission et le présent de l'organisation, de se projeter dans l'avenir, d'établir des priorités, de déterminer des objectifs précis mesurables, appropriés à partir des priorités de l'ensemble, de déterminer des indicateurs, d'élaborer un plan d'action et enfin d'évaluer les résultats (Giard .V et Midler .C 1996).

Cette notion met en évidence deux axes classiques dans la littérature :

- Une planification externe à l'hôpital, émanant de l'état, que l'on peut qualifier de planification descendante ; les concepts utilisés dans cette planification seront issus principalement de la loi. Cette planification correspond globalement au concept de planification sanitaire matérialisée dans la carte sanitaire et les indications du plan (Belghiti 2014).
- Et une planification interne à l'hôpital, spécifique à la répartition des ressources dans la structure. Elle s'inspirera d'outils issus de la gestion des entreprises. Cette planification pourrait correspondre à des embryons de planification stratégique et se matérialise dans le

projet d'établissement et dans les expériences réalisées autour du « projet d'entreprise » (Elhosni .M 2011).

Ainsi le projet médical avec ses différentes composantes qui constituent le plan directeur hospitalier ou projet d'établissement hospitalier a été inspiré du « projet d'entreprise » qui a pris naissance dans le monde des affaires. Il se présente actuellement comme l'élément méthodologique et stratégique central pour tout développement hospitalier (Valette A., 1996). Historiquement, la notion de projet médical a été instaurée en France, par la réforme du 31 juillet 1991: « le projet médical définit, pour une durée maximale de 5 ans, les objectifs médicaux compatibles avec les objectifs du schéma d'organisation sanitaire ».(Code de la santé publique en France « articles L. 6114-1 »loi de juillet 1991)

En effet, le projet médical, décliné en projets de filières de soins, précise, pour une période donnée, les orientations stratégiques majeures, les objectifs stratégiques ainsi que les projets et les plans d'actions permettant l'atteinte de ces objectifs stratégiques (Bouadi .S).

Elaboré selon une démarche participative partagée par l'ensemble des acteurs de l'hôpital il constitue une base commune de travail entre les médecins et le top management.

La démarche du projet médical est le résultat de l'association d'une vision médicale professionnelle et une vision économique et managériale de l'hôpital(Claveranne.J-P).

Le projet médical traduit les orientations de l'hôpital au plan médical. Ce projet médical est structuré par département ou service et suit un plan traitant de l'analyse critique des activités, des missions et objectifs, et de l'organisation à mettre en œuvre. (Lopez.A et Prechet .P.H) C'est à la fois un outil de planification stratégique et de communication. Il facilite l'identification à une même vision, le partage des mêmes soucis et la mobilisation des différents acteurs hospitaliers autour des mêmes objectifs. C'est également un moyen de contrôle des dépenses et un cadre dans lequel peuvent être envisagées les stratégies de changement ou d'information (Vinot .D1999).

1.2.Présentation du cas d'étude

HMY est une structure de soins située dans la ville de Youssoufia. Il s'agit d'un hôpital qui a été construit en 1930, mais qui après une période de quasi arrêt de ses activités (1990-2013) HMY a été réaménagé dans le cadre d'une convention entre le groupe OCP (Office Chérifien des Phosphates et la Fondation Cheikh Zaid) qui a prévu deux phases dont la première a été mise en œuvre depuis 2016. Il dispose d'un effectif de 139 agents dont 35 médecins, et compte 11 services, dont un service des urgences H24/24. Il est ouvert à toute la population et géré selon

le modèle à but non lucratif.

Sur le plan physique, HMY est une structure d'architecture pavillonnaire d'une superficie de 6400 m². Il est constitué de nouveaux bâtiments comportant huit unités destinées aux activités médicales, et de deux unités pour l'administration. L'Hôpital est implanté sur un terrain proche du centre-ville, facilement accessible depuis le réseau routier.

Entre 1930 et 1990, l'hôpital offrait des soins à toute la population (agents OCP et extra OCP). Avec l'arrivée de la Fondation cheikh Zaid, la mission et l'envergure de l'hôpital ont été totalement transformées avec un projet étalé sur deux principales phases :

- Phase I : 2016-2019 : centre diagnostic et de consultations externes comprenant plusieurs services médicaux, des urgences et des activités d'hôpital du jour.
- Phase II (2020) : extension des activités : hospitalisation, chirurgie et réanimation.

L'inauguration de l'hôpital a eu lieu le 27 octobre 2016 avec le démarrage de la phase I du projet qui a porté sur les activités suivantes : (Consultations et explorations de diverses spécialités, service d'urgences 24/24 et 7jr/7, service d'imagerie médicale, laboratoires, hémodialyse, et chimiothérapie). 12 objectifs majeurs ont été assignés à HMY :

- Sur le plan architectural : la transformation de l'ancien hôpital d'entreprise dédié aux seuls employés de l'OCP et à leurs familles à un hôpital ouvert à tout le monde avec toutes les difficultés qu'il a rencontrées pour ce changement.
- Un centre de diagnostic multidisciplinaire, un hôpital de jour pour la chimiothérapie et l'hémodialyse, un service des urgences, un service de radiologie et un laboratoire d'analyse biologique, selon une architecture moderne et ergonomique.
- Une vocation d'hôpital multidisciplinaire doté de la quasi-totalité des disciplines médicales et chirurgicales, avec un corps médical essentiellement composé de médecins libéraux.
- Organiser l'hôpital en regroupement de services pour une prise en charge plus efficace du patient et en optimisant les ressources.
- Des activités de référence (service de consultations multidisciplinaires, service des urgences, de radiologie, des laboratoires, d'hémodialyse) pour atteindre les masses critiques d'activité et garantir le rôle majeur de l'hôpital HMY sur son territoire de santé.
- Organisation du service des urgences au sein de l'hôpital, enjeu toujours d'actualité
- Améliorer l'accueil des patients. C'est ainsi que le service d'accueil a été construit au centre et au carrefour des différents services qui ont été totalement rénovés.
- Ouverture d'une structure d'hémodialyse (8 générateurs dès le démarrage),

- Ouverture d'un service d'hôpital de jour pour chimiothérapie drainant les patients de l'hôpital, ou ceux venant d'ailleurs, et création d'un service de chirurgie dentaire.
- Mise en place d'un système innovant et performant de management marqué par :
 - Nouvel organigramme de direction et lancement de la politique qualité pour satisfaire au mieux les patients et assurer une gestion et une prévention globale des risques.
 - L'évolution du statut des médecins qui consacre le mode d'exercice libéral.
 - La création de nouveaux outils de pilotage médio-économiques et l'installation d'un tableau de bord sur toutes les activités de l'hôpital.

Dans un tel contexte, notre étude arrive à point nommé puisqu'elle doit permettre d'assurer la transition réussie entre les deux phases de HMY. Ceci constitue donc notre domaine de recherche à travers une étude qui doit couvrir la problématique suivante : Elaborer une stratégie de développement pour HMY à travers les outils de la planification stratégique et doter l'hôpital d'un projet médical adapté : « Développement stratégique pour un projet médical performant de l'hôpital HMY ».

2. Diagnostic stratégique de l'Hôpital Multidisciplinaire de Youssoufia

2.1 Diagnostic externe

Il permet de situer l'hôpital HMY dans son environnement, d'analyser l'évolution des besoins de la population dans une logique de territorialité.

2.1.1 Démographie – Infrastructures et épidémiologie

La province de Youssoufia est une province appartenant à la région de Marrakech Tensift Al Haouz. Elle se trouve au centre de la région et elle est entourée par six provinces (Sidi Bennour, Rhamna, Chichaoua, Safi, Essaouira, et la province de Marrakech). Elle se caractérise par un climat semi-aride avec un été chaud et sec. Sur l'année, la température moyenne est de 18°C et les précipitations sont en moyenne de 331 mm. La province abrite 251 943 habitants sur une superficie de 2 710 Km². Cette population est passée en 2018 à 256342 : (152726 en rural et 103616 en urbain), avec une densité sociale de 86 habitants/ km².

Le système urbain provincial se compose d'une ville moyenne Youssoufia, d'une petite municipalité Chemaïa et d'un réseau de 9 centres ruraux groupés au sein de deux cercles.

2.1.2. Caractéristiques socio-économiques de la province

Le taux de pauvreté se situe à 19,9% alors que le taux de vulnérabilité est de 25,6%. Le taux d'analphabétisme est de 62% en milieu rural et de 33% en milieu urbain, tandis que le taux de chômage se situe à 9% (selon les données du Haut-commissariat au Plan de 2013).

Cette situation est aggravée depuis quelques années par des périodes de sécheresse poussant les populations rurales à quitter leur terre, ce qui aggrave leurs situations de précarité sociale.

Toutefois, des améliorations sont constatées et qui sont liées à l'investissement du conseil de la province dans de nombreux projets (agricultures, artisanat, et tourisme,).

2.1.3. Contexte épidémiologique de la région

Le vieillissement démographique s'est accentué relativement ces dernières années et s'accroîtra encore avec l'exode des jeunes vers les villes industrielles du Maroc. Cela a pour conséquences en terme épidémiologique l'augmentation de l'incidence de certaines maladies : démences, dépendances, maladies chroniques, cancers, demande de soins non programmés...

L'envenimation scorpionique est très répandue avec une incidence moyenne et une létalité/envenimation qui est très élevée, soit respectivement 2,10 % et 2,67 %. Cette létalité est liée particulièrement au délai de prise en charge. La leishmaniose sévit également dans un état endémo-épidémique au sein de quelques provinces avoisinant (province de Chichaoua).

On assiste également dans la région à l'augmentation de l'incidence et de la prévalence des maladies chroniques (diabète, asthme, insuffisance cardiaque et respiratoire, oncologie, santé mentale, pathologies vasculaires, les néphropathies, insuffisance rénale...)(Ministère de la santé région Marrakech).

2.1.4 Offre de soins dans la région de Youssoufia

✓ Réseau hospitalier public :

La province de Youssoufia dispose d'un seul hôpital provincial appelé centre hospitalier préfectoral LALLA HASNA. Ce centre hospitalier provincial exerce globalement une mission de service public au profit de la population de toute la province. Il est doté de 45 lits avec seulement deux salles opératoires, dont une est réservée au programme de toutes spécialités confondues et une salle septique ; ce qui explique sa faible productivité et le nombre élevé des transferts vers Marrakech, y compris pour les examens para-cliniques. (Rapport médical de la délégation médicale de Youssoufia. Ministère de la santé).

L'absence de centre de transfusion à l'échelle de la province pose un problème en cas de besoin d'une transfusion en urgence. La province n'a ni centre d'oncologie, ni service de psychiatrie, ni d'espaces santé jeunes, ni de centre d'addictologie et aucun établissement médico-social.

Les services médicaux-techniques sont très basiques, avec un laboratoire dont la gamme des examens offerts reste insuffisante par rapport aux besoins de la population ainsi que pour les examens radiologiques qui ne répondent plus aux besoins des praticiens.

✓ Offre de soins dans le privé

La région dispose de deux cliniques (dont une en construction) en plus d'un centre médical appartenant à l'OCP. La clinique opérationnelle a une capacité de 17 lits mais avec un personnel médical réduit représenté par un seul chirurgien et une gynécologue. Les infrastructures les plus représentées sont les officines privées avec 38 unités, suivies des cabinets de consultations (31 cabinets) dont 6 cabinets de chirurgie dentaires.

2.1.5. Modèle PESTEL

Pour compléter le diagnostic externe, nous présentons, ci-dessous, le modèle PESTEL qui est un outil qui nous permet de dresser une synthèse des facteurs de l'environnement externe à notre établissement, qui auront un impact positif ou négatif sur son développement.

Tableau 1 : Modèle PESTEL

Source : Khalloufi .L

Facteur	Description
Politique	<p>Fort engagement des deux partenaires clés (OCP et Fondation Cheikh Zaid) à développer des infrastructures de soins modernes dans les régions où l'OCP est présent.</p> <p>Fort engagement de la Fondation Cheikh Zaid à se positionner comme un acteur majeur dans le domaine social et de la santé au Maroc.</p> <p>Le contexte actuel exige une attention particulière au secteur de la santé et par conséquent le développement de structures hospitalières comme HMY.</p>
Economique	<p>Le développement de la couverture médicale (AMO et RAMED) avec l'extension aux indépendants permet de drainer des ressources additionnelles au secteur de la santé et de rendre la demande en soins et services relativement solvable.</p> <p>La part de plus en plus importante qu'occupent les soins de santé dans le budget des ménages marocains.</p>
Social	<p>Positionnement de HMY comme un acteur dans le domaine de la formation et le développement des compétences.</p> <p>Une réponse aux besoins criant de la région en matière d'emploi.</p>
Technologique	<p>Développement soutenu de la technologie médicale au Maroc.</p> <p>Apport désormais décisif des technologies de l'information pour le domaine médical mais aussi managérial.</p>
Légal	<p>Evolution majeure du cadre juridique régissant le secteur de la santé à travers la nouvelle Loi 131-13 sur l'exercice de la médecine au Maroc qui a notamment ouvert les capitaux des cliniques à des non médecins.</p>

La relation OCP-Fondation est régie par une convention qui place le projet de partenariat dans la durée.
--

Il ressort du précédent tableau que le projet HMY bénéficie d'un environnement politique très favorable dans la mesure où les promoteurs du projet ont des objectifs concordants quant à l'importance de créer et de développer des infrastructures de soins principalement dans des zones qui se situent en dehors de l'axe Casablanca – Rabat. En effet, le Groupe OCP a joué par le passé (à ses origines dans les années 30) un rôle important dans le domaine de la santé aussi bien au niveau préventif que curatif. La Fondation Cheikh Zaid et après une expérience réussie à Rabat, cherche à faire bénéficier d'autres régions du pays de son expertise à gérer des établissements de soins de haut niveau. Sans oublier l'importance qu'a prise le secteur de la santé avec la pandémie actuelle. Sur le plan économique, l'extension prévue d'ici 2022 de la couverture médicale de base à l'ensemble de la population marocaine permettra de rendre la demande en soins plus solvable. HMY aura ainsi à faire avec des patients dont au moins 70% des frais engagés seront pris en charge par des régimes de couverture médicale.

Un tel projet aura des retombées majeures sur le plan social à travers la création des emplois directs et indirects au niveau de la région. Il permet également de favoriser la formation et le développement des compétences de son personnel et de celui de ses clients et fournisseurs.

Sur le plan technologique, le projet bénéficiera de la mise en œuvre des technologies de l'information et de communication à tous les échelons de ses structures : transport par ambulance, gestion du dossier patient, gestion de la pharmacie, gestion des approvisionnements, gestion administrative et financière.

De même l'usage des technologies de l'information permettra de connecter HMY à des réseaux hospitaliers pour de la télémédecine et du téléenseignement.

Sur le plan légal, des évolutions décisives se profilent et qui couvrent des secteurs ayant un impact directs sur HMY et sont devenus : nouvelle Loi 131-13 sur l'exercice de la médecine au Maroc qui a notamment ouvert les capitaux des cliniques à des non médecins, Loi 65-00 sur la couverture médicale de base, réforme de l'enseignement etc.....

A noter que la relation OCP-Fondation est régie par une convention qui place le projet de partenariat dans la durée.

2.1.6. Analyse de l'environnement concurrentiel.

La province de Youssoufia dispose d'un système de santé diversifié : public, privé, et privé à but non lucratif). L'attractivité de ces établissements de santé est fortement liée à leur capacité

à réaliser l'équilibre entre la rentabilité financière, la qualité des soins et la disposition des compétences qualifiées et motivées. Cette attractivité dépend aussi de la disponibilité des équipements médicaux de pointe, de la disposition de personnel adéquat sachant s'adapter aux exigences du développement de la technologie médicale et de la maîtrise des coûts tout en fournissant des prestations de meilleure qualité.

Cependant, pour qu'il y ait concurrence, il faut que les établissements rivaux appartenant à ces différents secteurs proposent des soins comparables dans un contexte où il existe une surcapacité (loi de l'offre et de la demande), de sorte que les patients aient le choix (KHARCHOUFA .H). Ces deux conditions sont loin du contexte actuel à Youssoufia.

Le secteur public n'est pas compétitif par rapport à notre hôpital et ceci pour plusieurs raisons :

- Déficit en ressources humaines qualifiées (médecins, infirmiers et administratifs),
- Faible qualité des prestations en raison de l'absence de normes, d'évaluation de la qualité, de la vétusté et entretien médiocre des infrastructures, limitation de la sécurité des fournitures et des médicaments, faible niveau de formation et de motivation des effectifs, longues attentes avec des rendez-vous souvent renouvelés et éloignés.

Le secteur privé dispose d'une petite clinique où exercent seulement deux médecins (un gynécologue et un chirurgien viscéral) et sans le recours ni à un médecin anesthésiste, ni à une réanimation. Son activité est très faible et ne constitue aucune concurrence pour HMY.

Les autres cabinets médicaux privés (un gastroentérologue et un pneumologue) et un centre de diagnostic sont moins nombreux et aucun d'entre eux n'est outillé pour offrir la même gamme de services que HMY. En plus, ces cabinets n'assurent pas les astreintes et les gardes des weekends. Ils ne peuvent, par conséquent, pas se substituer entièrement à l'hôpital, mais ils peuvent parfois remplacer certains services hospitaliers.

Les principaux concurrents seraient les cliniques privées de Marrakech et le CHU Mohammed VI. Ce sont des cliniques dotées d'unités ultramodernes offrant un environnement de soins de qualité. Elles constituent une véritable menace pour HMY d'où l'impératif pour ce dernier d'élaborer des mesures adaptées pour gérer et fidéliser ses ressources humaines et optimiser ses ressources financières.

2.2. Diagnostic interne

HMY, hôpital privé à but non lucratif, est le 2ème établissement de soins multidisciplinaires de la région et de la province de Youssoufia.

Son activité, mesurée par le nombre d'entrées directes a continué d'augmenter entre 2016 et

2018, malgré l'absence de services d'hospitalisation et du bloc opératoire. Cette augmentation d'activité a varié selon les familles médicales.

L'hôpital HMY assure des activités de proximité et de recours, notamment dans le domaine de cardiologie médical, l'urologie, l'oncologie, l'ophtalmologie, l'ORL, la traumatologie, la chirurgie pédiatrique, la gynécologie, la pédiatrie, la néphrologie, la rhumatologie, la médecine interne, la gastro-entérologie, la dermatologie, la psychiatrie, la radiologie et la biologie.

L'analyse spécifique a été réalisée pour chaque segment d'activité de l'hôpital HMY.

Le plateau technique de l'hôpital HMY est diversifié et en cohérence avec ses activités tant en imagerie médicale (radiologie numérique, écho-doppler, panoramique dentaire, scanner, évolution en cours de l'imagerie en résonance magnétique...), qu'en biologie, et en explorations fonctionnelles (cardiaque, ORL, respiratoire et neurologique).

L'hôpital HMY est aussi doté d'un hôpital de jour pour la prise en charge des patients atteints de cancer et d'insuffisance rénale chronique (nécessitant de l'hémodialyse).

Le diagnostic permet de relever les principales constatations suivantes :

- HMY a bien répondu à la demande de soins non satisfaite et les missions d'HMY ont été bien remplies et qu'il convient de les renforcer.
- Le développement des activités a été continu et soutenu malgré certaines contraintes.
- Un certain nombre de **points forts** caractérise la phase I de HMY :
 - ✓ L'importance de sa taille et son éventail de spécialités lui procurent une masse critique et une large capacité de réponse. Cette offre permet de générer un volume d'activités important en servant un réservoir de patients émanant de sa zone naturelle de service (flux locaux et régionaux).
 - ✓ Un plateau technique récent et de haut niveau est un autre atout important qui permet aux praticiens de disposer d'une palette élargie au plan diagnostic et thérapeutique dans la plupart des spécialités. On soulignera notamment les domaines tels que les techniques de diagnostics, l'imagerie, la biologie, mais aussi l'environnement et la proximité de l'hôpital. L'engagement des équipes médicales au sein de ces services vient valoriser l'importante masse critique que représentent les effectifs médicaux des différentes spécialités.
 - ✓ La communauté médicale, est fortement investie dans la maîtrise et le suivi des normes de qualités de leurs activités médicales, ainsi que du respect de la transparence.

- Un certain nombre de **points faibles** ont entaché ce démarrage :
 - ✓ Taux de rotation relativement élevé des ressources humaines.
 - ✓ Retard constaté dans la livraison des locaux de la phase II lié à des modifications architecturales et à des procédures administratives conséquentes.
 - ✓ Une organisation empreinte d'une centralisation des décisions.
 - ✓ Difficultés à gérer la disponibilité des médecins spécialistes (astreinte...).

Tenant compte de la démarche méthodologique validée, le diagnostic interne et externe ont permis de disposer :

- ✓ des données pertinentes sur la situation actuelle de l'établissement.
- ✓ des opportunités et des menaces dont il faudra tenir compte dans l'élaboration de la stratégie.
- ✓ des points forts et des points faibles de HMY.

L'exercice du diagnostic stratégique à travers l'analyse de l'environnement de HMY et de sa situation interne et externe a fait ressortir plusieurs éléments clés ayant un impact direct sur le futur de HMY à savoir notamment :

- Une prépondérance du milieu rural à hauteur de 60% sur une population totale de la province de 256342 habitants.
- Une offre locale de soins très limitée tant au niveau des hôpitaux qu'au niveau des soins de santé de base.

Ce constat est supporté par la réussite du démarrage depuis 2016 avec un développement continu des activités malgré certaines contraintes. HMY reste donc bien positionné à condition de corriger certains aspects et contraintes mentionnés ci-dessus. Il est important que la politique médicale de l'hôpital prenne en compte ces points de faiblesse et se donne les moyens d'anticiper les menaces identifiées dans le cadre de la politique d'établissement.

3. DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DU NOUVEAU PROJET MEDICAL

3.1. Valorisation de la raison d'être

Sur la base des données pertinentes issues de l'état des lieux (interne et externe), la réflexion stratégique sur les pistes d'évolutions et sur les orientations stratégiques fait l'objet de cette étape importante du processus de développement stratégique du projet médical.

✓ Analyse SWOT

L'analyse SWOT nous a permis d'identifier les forces et les faiblesses de l'hôpital, les menaces à considérer mais surtout les opportunités à saisir pour construire son positionnement

stratégique.



Figure 1 : analyse SWOT de l'hôpital HMY

Source : Khalloufi .L

A partir du diagnostic interne et externe porté au niveau global de l'hôpital HMY, des projets de service ont été élaborés et discutés.

Ces projets ont permis d'approfondir la réflexion prospective, et de préciser le potentiel de développement de chaque segment d'activité (tenant compte de la concurrence et des partenariats possibles). Ils ont aussi permis de mettre en évidence des problèmes organisationnels qui se sont révélés importants notamment pour les soins critiques, pour la permanence médicale, pour la prise en charge du non programmé et pour le développement de la chirurgie ambulatoire substitutive.

Ce travail nous a permis de choisir le développement stratégique qui nous a paru le mieux adapté en vu d'inscrire le projet médical comme élément essentiel à la conception et la mise en œuvre de la stratégie générale de l'établissement.

En effet, et afin de saisir les opportunités offertes et de faire face aux menaces qui risquent de

compromettre le bon fonctionnement de l'hôpital, le développement stratégique proposé, se basera sur des orientations partagées par l'ensemble des acteurs de l'hôpital mais aussi par le haut management de la Fondation.

3.2. Vision et Mission de l'hôpital

Les spécificités de l'hôpital HMY (le mode principal d'exercice libéral des médecins, la culture de la performance et de la qualité, le mode de management), établissement privé à but non lucratif, constituent des atouts indiscutables pour la réussite de sa stratégie.

La place de la Fondation, ses activités et ses missions sont apparues comme un atout pour l'hôpital HMY.

La **vision** de HMY est d'améliorer la santé, considérée comme un équilibre physique, psychique, social et moral des citoyens, en collaboration avec les partenaires du système de santé et ceux du secteur privé.

L'hôpital HMY entend assumer pleinement la prise en charge totale de ces patients en collaboration avec un réseau hospitalier de la Fondation Cheikh Zaid intégrant les meilleurs soins et services dans le respect des valeurs de la Fondation.

Les missions que s'est données l'hôpital HMY pour répondre aux besoins de la population, en sa qualité d'hôpital multidisciplinaire de proximité et de référence provinciale sont :

- Une **mission de soins** qui englobe les activités de diagnostic, de soins thérapeutiques dispensés par des professionnels (médecins, infirmiers ...) et d'hôtellerie.
- Une **mission économique et managériale** liée à la production de soins et services.
- Et une **mission de développement professionnel** qui regroupe les activités de formation et de développement, notamment pour la formation des faisant-fonctions d'internes de médecine de l'université Abulcasis de Rabat et des étudiants infirmiers, et de réalisation des activités de recherche en matière de santé.

L'hôpital HMY restera généraliste et multidisciplinaire et continuera d'assurer sa gamme actuelle d'activités et d'intégrer des nouvelles activités en fonction des besoins de la population. L'établissement continuera d'investir dans des plateaux techniques performants et plus globalement en déployant son schéma directeur.

Il poursuivra son développement (hospitalisation, bloc et activités chirurgicales), recrutement de nouvelles équipes innovantes) et il continuera d'améliorer encore la qualité des soins aux patients.

3.3. Orientations stratégiques

Nous avons procédé à l'identification de quatre orientations stratégiques :

- Orientation stratégique n°1 : Ancrer la vocation du centre hospitalier de proximité à activités généralistes et multidisciplinaire.
- Orientation stratégique n°2 : Ouvrir HMY sur son environnement immédiat.
- Orientation stratégique n°3 : Réussir le démarrage de la phase II.
- Orientation stratégique n°4 : Améliorer les processus de gestion internes (Ressources Humaines – Soins Infirmiers...).

Chacune de ces orientations stratégiques a été déclinée en projets stratégiques touchant aussi bien les services médicaux que les aspects liés à l'organisation et la logistique. En effet ces derniers ont un impact significatif sur les performances des services médicaux : Il s'agit des processus organisationnels relatifs aux ressources humaines, à la logistique (disponibilités des médicaments, disponibilité des équipements...) et à la gestion des soins infirmiers.

3.2.1. Orientation stratégique - 1 : ancrer la vocation de centre hospitalier de proximité à vocation multidisciplinaire.

C'est l'objectif majeur de l'hôpital et qui justifie l'option retenue de construire la deuxième phase de l'hôpital : lui permettre d'assurer sa mission d'hôpital multidisciplinaire qu'il ne peut assurer actuellement, compte-tenu de ses insuffisances en locaux, équipements, effectifs médicaux et paramédicaux.

Le diagnostic a confirmé qu'il n'était pas en mesure d'assurer pleinement son rôle de référence et de recours par rapport aux structures sanitaires de la région, ni d'assurer sa mission de proximité par rapport à la population urbaine et rurale de Youssoufia notamment à cause de l'absence des services d'hospitalisation, du bloc opératoire, des services de réanimation et des soins intensifs et de la maternité et du service de pédiatrie.

Objectif spécifique n°1 : Compléter et soutenir les activités actuelles de l'hôpital.

Depuis le démarrage en 2016, HMY s'est forgé une image de centre de diagnostic de premier recours offrant un service de qualité. Le diagnostic interne a révélé toutefois des lacunes qu'il y a lieu de combler pour soutenir les activités actuelles de HMY notamment, l'ajout de nouvelles spécialités médicales pour lesquelles un besoin existe, une meilleure gestion de la ressource humaine médicale et une meilleure organisation des activités de logistiques entourant l'activité de soins, en ce qui a trait à la gestion des approvisionnements, le circuit du

médicament et la maintenance des équipements.

Ainsi HMY se doit d'améliorer la prise en charge des patients au niveau des urgences et de la consultation spécialisée à travers notamment :

- L'amélioration de l'accueil et la prise en charge des patients aux urgences.
- La standardisation des protocoles de prise en charge des cas urgents les plus fréquents.
- Développer les compétences du personnel (formations et stages pour les nouvelles technologies).
- Garantir la disponibilité permanente des produits pharmaceutiques.
- Orienter les consultations non urgentes en dehors du service (vers le centre de diagnostic).
- Développer des mécanismes de coordination interservices.
- Elaborer le plan d'urgence hospitalier.

Objectif spécifique n°2 : Améliorer l'organisation médicale.

Dans un souci d'optimisation de l'utilisation des ressources humaines, l'activité médicale (examens, consultations et soins) et pharmaceutique doit s'exercer au sein d'unités de soins organisées en plusieurs services, sauf pour l'hospitalisation qui regroupera médecine et chirurgie. Les services sont placés sous la responsabilité d'un médecin permanent (directeur médical).

Une telle organisation vise à : (Améliorer la qualité de prise en charge, dispenser des soins de qualité, réduire les délais d'attente, développer l'hôpital de jour (réduction des coûts, confort pour le malade et la famille), mieux répartir les moyens : humains, matériels, lits et financiers, et améliorer la coordination et la communication interne entre les services et avec la direction). Les services clés devant faire l'objet d'un développement particulier sont : (urgences, imagerie médicale, biologie médicale, et le service des activités ambulatoires (consultations externes et centre d'hémodialyse).

Il y a lieu d'améliorer également la circulation des informations concernant le patient, d'améliorer l'organisation de leur prise en charge et de leur suivi, d'optimiser l'utilisation des moyens en matériel, locaux et personnel, et de mieux maîtriser les dépenses.

En termes de structure, il y a lieu de prévoir une répartition des activités sur les services suivants :

- Service d'hospitalisation de 17 chambres de deux lits pour médecine et chirurgie.
- Service de réanimation et soins intensifs de 6 lits.

- Service mère enfant avec une réanimation néonatale de 6 lits.
- Service des blocs opératoires avec 4 salles dont une dédiée aux urgences.

3.2.2. Orientation stratégique - 2 : ouvrir HMY sur son environnement immédiat :

Objectif stratégique n°1 : Promouvoir l'activité de médecine de travail.

A travers des partenariats avec les entreprises de la région notamment le groupe OCP : les compétences et le plateau technique de l'hôpital pourraient être mis à profit pour développer la médecine du travail au sein des entreprises notamment la prévention des maladies.

Objectif stratégique n°2 : Apporter un appui au secteur de la santé de la région.

Des programmes particuliers de dépistage des maladies et d'action dans le domaine de l'éducation à la santé pourraient avoir un impact positif sur la région.

3.2.3. Orientation stratégique - 3 : réussir le démarrage de la phase II

Objectif spécifique n°1 : Réussir le démarrage des activités nouvelles

- Répartir les salles opératoires par discipline chirurgicale.
Les salles seront affectées par discipline en fonction de critères qu'il convient de définir (chirurgie propre et salle, équipements, durées des interventions, urgences).
- Prévoir l'organisation du bloc et la coordination avec les services.
Il y a lieu de préciser les conditions d'accès au bloc des patients. Il repose sur l'élaboration de protocoles décrivant les soins préparatoires à effectuer dans les services avant admission au bloc, et les liens entre les services et le bloc pour, notamment, l'acheminement des patients et la gestion des rendez-vous.
- Définir des règles d'affectation du personnel en fonction des salles.

Objectif spécifique n°2 : Développer les nouvelles technologies de chirurgie.

- Rentabiliser et élargir les indications de la colonne de célio-chirurgie existante.
- Des équipements complémentaires doivent être acquis pour permettre l'extension des indications de célio-chirurgie. Il convient d'établir la liste des disciplines et des indications de célio-chirurgie et d'en évaluer les volumes.

Objectif spécifique n°3 : Créer une unité de soins intensifs.

- Définir la typologie des patients relevant d'une prise en charge en soins intensifs sur place, en tenant compte des effectifs, des compétences et du plateau technique.
- Définir les modalités de transfert.

Objectif spécifique n°4 : Développer et organiser l'hôpital de jour

- Définir les prestations médicales et chirurgicales faisant l'objet de l'hôpital de jour.
Il s'agit d'établir un recensement exhaustif des pathologies relevant des disciplines médicales et chirurgicales susceptibles d'être prises en charge en hôpital de jour. Des protocoles médicaux sur la base des préconisations des sociétés savantes seront écrits.
- Définir les modalités d'organisation de cette unité en tenant compte de l'environnement externe de la province.

Plus de 60% de la population de la province est rurale et habite souvent loin de l'hôpital. Un groupe de travail constitué par les différentes disciplines redéfinira l'applicabilité de cette pratique en fonction de cette contrainte d'éloignement géographique de certains patients. Il convient également de réfléchir à une organisation spécifique pour ces patients (amplitude d'ouverture, programmation, transport...).

3.2.4. Orientation stratégique - 4 : Améliorer les processus de gestion internes

Objectif spécifique n°1 : Développer la gestion des ressources humaines :

La viabilité et la pérennité des activités et opérations proposées dans le cadre du projet médical est basée sur une estimation juste des ressources humaines disponibles et/ou qu'il sera raisonnablement possible d'obtenir à moyen terme, au niveau de l'établissement hospitalier.

Il est important de prévoir l'évolution des effectifs en personnel médical en fonction des spécialités médicales développées au sein des différents services et des perspectives d'activité à moyen terme fixées dans le projet médical.

Objectif spécifique n°2 : Mettre en place une gestion efficiente et performante des ressources humaines au service de la qualité des prestations offertes et de la satisfaction du personnel (augmenter l'implication et la motivation du personnel).

Ceci porte sur les processus classiques liés au recrutement, à la formation et la motivation des ressources, mais également à la nécessité de mettre en place des outils modernes de gestion des ressources humaines en mesure de garantir le maintien des compétences médicales au sein de l'hôpital.

Objectif spécifique n°3 : Assurer la disponibilité des produits pharmaceutiques

Un listing des produits pharmaceutiques nécessaires à la prise en charge des patients dans de bonnes conditions de sécurité sera établi. Le suivi des consommations permettra d'établir les prévisions. Des procédures de contrôle de stock et d'approvisionnement seront établies en lien avec la pharmacie.

Chacune de ces orientations stratégiques a été déclinée en projets touchant aussi bien les

services médicaux que les aspects liés à l'organisation. En effet ces derniers ont un impact significatif sur les performances des services médicaux. Il s'agit des processus organisationnels relatifs aux ressources humaines, aux aspects logistiques (disponibilité des médicaments, disponibilité des équipements...) et à la gestion des soins infirmiers.

3.3. Orientations stratégiques pour les activités et les relations

Après avoir analysé les premières conclusions du projet médical et l'environnement de l'hôpital HMY, il a été procédé à une étude approfondie de tous les segments d'activités de l'hôpital HMY (évaluation des parts de marchés).

Ces segments ont été mis en perspective dans une approche prospective en définissant la valeur ajoutée de l'hôpital dans son territoire et dans sa zone d'attraction. Les savoir-faire spécifiques de l'établissement, ses compétences distinctives, les organisations performantes et celles qui le sont moins, ont constitué la base de notre analyse stratégique.

Dans cette perspective, l'accent a été mis sur la nécessité absolue pour l'hôpital HMY d'être attractif pour de nouvelles équipes médicales compétentes et innovantes.

Par ailleurs, les acteurs de l'hôpital HMY et de la Fondation Cheikh Zaid ont défini leur vision partagée de l'avenir de l'hôpital.

Cette vision a été traduite en missions pour l'hôpital à 5 ans et a constitué une des bases pour élaborer les objectifs du projet médical décrit plus loin.

Il est apparu que les choix stratégiques qui sont clarifiés dans ce projet médical 2019-2023 engagent l'avenir de l'institution, leurs impacts seront plus déterminants et plus durables que ceux décidés lors des précédents projets de démarrage.

Lors de l'élaboration du diagnostic, certaines faiblesses organisationnelles sont apparues, ce qui a notamment fragilisé des disciplines-phares de l'hôpital HMY soumises à une forte concurrence (comme la biologie) et d'autres sans aucune concurrence (comme la radiologie).

Un des aspects essentiels de l'approche stratégique a été centré sur la place de l'hôpital HMY dans l'accueil des urgences médicales.

L'hôpital HMY assumera cette responsabilité par une nouvelle organisation des urgences et des activités non programmées, en articulation avec les services cliniques et médio-techniques qui vont démarrer en 2020.

Par ailleurs, l'approche stratégique s'est fondée sur la poursuite de partenariats ciblés, notamment avec les réseaux de la Fondation Cheikh Zaid.

Les spécificités de l'hôpital HMY (le mode principal d'exercice libéral des médecins, la culture de la performance et de la qualité, le mode de management), établissement privé à but non lucratif, constituent des atouts indiscutables pour la réussite de sa stratégie.

La place de la Fondation Cheikh Zaid, ses activités et ses missions sont apparues comme un atout pour l'hôpital HMY.

Les objectifs généraux retenus pour le projet médical de l'hôpital HMY sont :

- ✓ Définir la position de l'hôpital HMY comme premier acteur de soins de la province de Youssoufia, par ses atouts, sa stratégie offensive, par sa taille (en lits et places), par son plateau technique innovant et parce qu'il offre et continuera d'offrir des soins de qualité avec une maîtrise des coûts.
- ✓ Un choix clair : L'hôpital HMY doit être un établissement multidisciplinaire, à la fois établissement de proximité mais aussi établissement de recours car la province à un besoin énorme en infrastructures médicales et en ressources médicales et paramédicales.
- ✓ Affirmer une nouvelle ambition : développer les quatre disciplines de base de tout hôpital de proximité (chirurgie, médecine, pédiatrie et maternité).
- ✓ S'engager dans la prise en charge des urgences critiques par le développement d'un centre approprié et bien équipé en ressources techniques et humaines.
- ✓ Concrétiser le potentiel de développement à court terme de la chirurgie ambulatoire substitutive.
- ✓ Maîtriser les équilibres économiques dans une logique de performance, condition de réalisation du projet médical et du futur projet d'établissement.

Ces objectifs généraux ont constitué la pierre angulaire de la vision partagée de l'avenir de l'institution dans les cinq prochaines années et résumée autour des principes suivants :

- ✓ Organiser l'hôpital sur des valeurs d'éthique et d'humanisme au quotidien,
- ✓ Rendre l'établissement lisible et rassurant pour les patients, (hôpital familial),
- ✓ Faire de l'hôpital un établissement innovant, attractif pour les nouveaux talents et dotés d'un management performant.

3.4. Renforcer la vocation « Centre de diagnostic » de HMY

Le renforcement et l'amélioration de l'offre de soins de l'établissement concernent bien évidemment l'ensemble des spécialités actuellement présentes. Ces spécialités proposent un panel cohérent de disciplines médicales et chirurgicales permettant, en lien avec le plateau technique de l'établissement, une prise en charge de proximité de qualité performante et

diversifiée.

Toutefois, le présent projet médical retient et met en exergue certaines de ces disciplines dont l'évolution à court et moyen termes est particulièrement stratégique pour HMY.

3.5. Mise en œuvre des projets et des orientations stratégiques

Le projet médical est élaboré pour une période de plusieurs années. Les conditions de sa mise travaux à réaliser et des documents à livrer ainsi que le calendrier de restitution des résultats des travaux de chaque équipe.

- Chaque équipe recevra la partie des projets mis sous sa responsabilité et qui seront synthétisés dans un tableau bien précis.
- Validation du plan d'exécution et du planning général.
- Mise en œuvre des différents projets avec du reporting régulier au comité de pilotage.

Sur la base des projets retenus, nous présentons, ci-après un projet de plan d'actions détaillé qui permet d'étaler la réalisation du contenu du projet médical sur la période 2020-2023.

Chaque projet comporte une série d'activités à réaliser selon un échéancier proposé. Chaque projet est piloté par un responsable désigné au sein de l'hôpital :

- Directeur(D), Directeur Médical (DM), Chef de service (CDS),
- Directeur des Ressources Humaines (DRH), Ressources humaines (RH).

Le tableau suivant résume ces différentes activités :

Tableau n°2 : Le plan d'action du projet médical.

(Khalloufi .L)

Option stratégique n°1 : ANCRER LA VOCATION DE CENTRE HOSPITALIER DE PROXIMITE A VOCATION MULTIDISCIPLINAIRE	Responsable	Echéancier	Indicateurs de suivi	Conditions / pré requis
1. Développer et compléter le programme des spécialités médicales	DM	2021 – 2022	10 spécialités étoffées et structurées	Disponibilité des ressources humaines et des équipements
2. Développer l'ambulatoire en médecine	CDS	2022	Activités Hôpital du jour élargies	Disponibilité RH
3. Développer les urgences H24 et 7/7j	DM & CDS	2021	Service des urgences restructuré	Personnel et équipements
4. Consolider l'activité en Imagerie	CDS	2021	Service développé – IRM acquis	Personnel et équipements
5. Consolider l'activité des laboratoires	Direction	2021	Gamme examens élargie/service consolidé	Personnel formé
6. Création d'un laboratoire d'anatomopathologie	Direction	2021	Service fonctionnel	Personnel recruté
7. Consolider l'activité en chimiothérapie	Direction	2022	Service développé et mieux intégré à l'hôpital	Locaux et équipements
Option stratégique n°2 : OUVRIR HMY SUR SON ENVIRONNEMENT				
1. Activités de Médecine de travail	DM	2021-2023	Nombres de conventions signées	Plan de communication
2. Appui au système de santé : Campagnes de diagnostic ciblées et de dépistage	DM	2021-2024	Nombres de campagnes réalisées	Convention à signer avec la Délégation
Option stratégique n°3 : REUSSIR LA MISE EN ŒUVRE DE LA PHASE II : CHIRURGIE ET HOSPITALISATION				
1. Développer la Chirurgie générale	CDS	2022	Bloc opératoire fonctionnel	Ressources humaines
2. Développer la chirurgie ambulatoire	CDS	2023	Liste étendue des actes chirurgicaux en ambulatoire	Ressources Humaines & équipements
3. Développer la Chirurgie spécialisée	CDS	2022	Six spécialités chirurgicales mises en place et opérationnelles	Disponibilité des RH et des équipements
4. Promouvoir une prise en charge globale de la personne âgée	CDS	2022	Réponse adaptée aux besoins des personnes âgées	Personnel formé à la gériatrie
Option stratégique n°4 : AMELIORER LES PROCESSUS DE GESTION INTERNES				
Mettre en place un plan d'effectifs des Ressources Humaines	DRH	2021	Plan d'effectif élaboré et opérationnel	Formation et recrutement du personnel
Mettre en place une gestion performante des ressources humaines	DRH	2022-2024	Fonction RH restructurée et outillée (plan d'organisation – effectif – SI)	Processus de gestion de talent solide
Assurer la disponibilité des produits et dispositifs pharmaceutiques	DRH	2021	Nombres de contrôle de stock Nombres de médicaments périmés, etc...	Informatiser et digitaliser le système logistique de stockage et de distribution

4. Leviers de mise en œuvre du projet médical.

L'élaboration du projet médical de l'hôpital multidisciplinaire de Youssoufia fût une expérience très enrichissante. Ce dernier a donné l'occasion au corps médical de mener une réflexion stratégique et de se familiariser avec les concepts de management moderne.

Ce travail a toutefois rencontré plusieurs limites et contraintes pour lesquelles nous formulons les recommandations suivantes pour en atténuer l'impact lors de futures expériences similaires.

✓ Plan de formation continue adapté à destination du corps médical

L'utilisation des outils modernes du management stratégique au sein des hôpitaux et principalement au niveau du corps médical reste relativement récente. S'agissant du corps médical qui est généralement absorbé par les activités de soins et de prise en charge des patients, libérer du temps pour s'engager dans un projet tel que le nôtre n'est pas chose facile. Si on rajoute à cela les difficultés à comprendre les tenants et les aboutissants des concepts de management stratégique, cela complique les efforts pour mobiliser le corps médical dans le projet.

D'où l'impératif pour la direction de prévoir un plan de formation continue spécialement dédié aux médecins pour leur présenter les concepts, leur utilité et surtout l'impact positif du PEH sur leurs propres activités de soins.

✓ Disposer des outils de gestion adaptés

Lors de l'élaboration du diagnostic interne, nous avons vite pris conscience de l'impact de l'absence d'outils modernes de gestion permettant de fournir à l'équipe les données fiables pour bien réaliser le diagnostic interne.

En effet, au-delà des aspects qualitatifs et des autres aspects qui pourraient être appréhendés à travers des questionnaires ou des interviews en face à face, l'élaboration d'un projet médical exige le recours à des systèmes de gestion interne capable de fournir des données avec des comparatifs sur plusieurs années. Il s'agit notamment : (des systèmes de gestion du processus d'admission facturation, de la gestion comptable et financière, des ressources humaines, du médicament etc...).

✓ Disposer d'une banque de données fiables sur l'environnement externe.

Pour appréhender l'environnement externe de l'hôpital avec ses opportunités et ses menaces, il demeure essentiel de pouvoir exploiter : (des études épidémiologiques validées, des études

socio-économiques de qualité, des orientations stratégiques des pouvoirs publics et des autorités locales en matière de santé, de la validation du schéma régional de l'offre de soins, des études récentes sur le développement des pratiques médicales à l'échelle nationale, etc...)

✓ **Bien connaître le profil de la clientèle de l'hôpital pour bien la maîtriser**

D'une manière générale, et dans le monde de l'entreprise industrielle ou commerciale, « bien connaître son client et les évolutions futurs de ses besoins » constitue une condition majeure pour la réussite de toute démarche de planification stratégique.

Or, pour l'hôpital, en dehors de quelques données quantitatives sur le nombre de patients et les prestations auxquelles ils ont eu accès, il existe peu de données sur le « patient » ou le client de l'hôpital : (sa provenance, ses conditions socio-économiques, son profil épidémiologique, ses attentes et ses besoins, son mode d'adressage, et son niveau de connaissance de l'hôpital et du réseau des hôpitaux de la Fondation).

Ce sont là quelques données essentielles que l'hôpital devrait avoir sur ses patients.

✓ **Une stratégie globale du secteur de la santé bien formalisée et diffusée**

Comme nous l'avons vu précédemment, l'élaboration d'un PEH et d'un projet médical pour un hôpital ne peut se faire sans se référer à une stratégie formalisée et validée dans le domaine de la santé à l'échelle de la région ou à l'échelle nationale. De même, en ce qui concerne HMY, il faut avoir en plus des informations sur la stratégie de la Fondation.

Ceci permettra de bâtir le projet d'établissement sur de bonnes bases et de manière cohérente avec la stratégie nationale.

✓ **Un engagement du top management de la direction**

L'élaboration du projet médical doit bénéficier d'un engagement total de la part de la direction de l'hôpital et ce, pour plusieurs raisons : (Mobilisation et motivation des équipes, arbitrage en cas de divergences entre services médicaux, mobilisation des moyens humains et financiers pour les projets retenus, suivi et évaluation périodique du plan de mise en œuvre du projet médical...)

✓ **Un accompagnement externe en fonction des besoins**

Pour toutes ces raisons il pourrait s'avérer fort productif de recourir à une expertise externe disposant d'une expérience dans le domaine de l'élaboration et la mise en œuvre sur le terrain des projets d'établissements hospitaliers (PEH) pour accompagner les équipes internes. Ceci serait de nature à économiser le temps et à accompagner les équipes pour plus

d'efficacité.

Conclusion

L'exercice de planification stratégique que nous avons réalisé a permis de synthétiser dans une matrice SWOT les faiblesses et les points forts de HMY ainsi que les menaces et les opportunités auxquelles il fait face.

Nous avons par la suite identifié les orientations et les objectifs stratégiques qui ont été validées et partagées avec le corps médical et la direction de l'hôpital.

Sur cette base, le corps médical a entamé une réflexion selon une approche TOP/Down qui a permis dans un premier temps de valider la mission et la vision de l'hôpital avant d'esquisser et de discuter les orientations stratégiques possibles.

A partir du diagnostic stratégique de l'hôpital HMY, des projets de service ont été élaborés et discutés. Ces projets ont permis d'approfondir la réflexion prospective, de préciser le potentiel de développement de chaque segment d'activité (tenant compte de la concurrence, des partenariats possibles, des opportunités et des menaces).

Ils ont aussi permis de mettre en évidence des problèmes organisationnels qui se sont révélés importants notamment pour les soins critiques, pour la permanence médicale, pour la prise en charge du non programmé et pour le développement de la chirurgie ambulatoire substitutive. Plusieurs scénarios ont été discutés et pour chacune des orientations stratégiques retenues, des projets ont été décrits et vont constituer l'ossature du projet médical de l'hôpital.

Ce travail a permis de mobiliser les équipes notamment le corps médical autour de finalités et d'objectifs partagés et acceptés par tous. Ceci constitue un levier important pour la mise en œuvre réussie du projet médical performant de HMY.

Ainsi 16 projets ont été retenus et dont la réalisation s'étalera sur les années à venir. De ces projets, seront déclinés des plans d'action qui pour certains devront être mis en œuvre dès maintenant et avant l'ouverture de la future phase II de l'hôpital.

Nous recommandons la mise en place d'une nouvelle organisation des soins pour remédier aux insuffisances constatées lors de la première phase. De même une attention particulière doit être donnée à l'accompagnement du projet en termes d'effectifs, surtout médicaux et notamment en spécialistes, et de former le personnel infirmier, et ce de manière progressive avant l'ouverture du nouvel hôpital.

BIBLIOGRAPHIE

1. ALECIAN S. et FOUCHER D. (2002) « Le management dans le service public», Editions d'organisation, Paris,.
2. BLGHITI. ALAOUI. « La carte sanitaire : le pourquoi et le comment » rapport du ministère de la santé. Rabat /Maroc 18/19 décembre 2014.
3. BELGHITI ALAOUI-A(2005) « Principes généraux de planification stratégique à l'hôpital »– Ed.
4. BOUADI SONIA : « Le projet d'établissement hospitalier : un nouvel instrument au service du management hospitalier »- UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI.
5. CLAVERANNE J.-P., « Le projet d'établissement à l'hôpital », op.cit, p.409
6. Code de la santé publique en France « articles L. 6114-1 »loi de juillet 1991
7. Direction des hôpitaux et des soins ambulatoires: « MANUEL D'ÉLABORATION D'UN PROJET D'ETABLISSEMENT HOSPITALIER AU MAROC » Ministère de la santé, direction des hôpitaux Maroc, – 2016
8. ELHOUSNI .MUSTAPHA « Le projet d'établissement hospitalier »Cour IFCS Mars 2011 ministère de la santé. Rabat.
9. FARIDAH DJELLAL, Camal Gallouj et Faiz Gallouj «De l'hôpital-fonction de production à l'hôpital service complexe et nœud de réseaux » revue française des affaires sociales » 2004 /1/pages 223à248
10. GIARD V. et MIDLER C., « Management et gestion de projet : bilan et perspectives», Gregor, Paris, 1996, p.17. <http://www.univ-paris1.fr/GREGOR/> Secrétariat du GREGOR : Claudine DUCOURTIEUX (Ducourtieux.IAE@univ-paris1.fr)
11. HARCHOUFA.Hind : « Vers une gestion stratégique des ressources humaines au sein de l'hôpital Cheikh Zaid : mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », thèse professionnelle dirigé par Dr CHAGAR Hassan, Groupe institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises. Casablanca MAROC.
12. LOPEZ. Alain et BRECHET. Pierre-Herni « La planification en santé : un essai à transformer »Revue : Presses de sciences P.O/ les tribunes de la santé »2016/1n°50 pages93-111
13. MINISTERE DE LA SANTE (Maroc) et Hôpitaux marocains. Rapports des 17projets hospitaliers.

14. MINISTERE DE LA SANTE (Maroc), Rapport d'activité de l'hôpital Lalla Hasna de Youssoufia .Ministère de la santé Maroc.
15. MINISTERE DE LA SANTE (Maroc), Schéma régional de l'offre de soins Marrakech Safi Santé publique Maroc.
16. PEPIN Nicole« Elaboration d'un système de planification stratégique » Université du Québec 1987
17. Rapport médical de la délégation médicale de Youssoufia. Ministère de la santé
18. STEUDLER. F., « Le management hospitalier de demain : approche sociologique », revue hospitalière de France, n° 497-Mars-Avril, 2004, pp. 43-52, p.43
19. Union Professionnelle des médecins – « Guide méthodologique pour l'élaboration d'un Projet Médical » - 1998 – 1999 – Lyon.
20. VALETTE A., « Une gestion stratégique à l'hôpital ? », revue française de gestion n°109, Juin 1996, pp.92- 99, p.90.
21. VINOT. Didier « Le projet d'établissement à l'hôpital : de la formalisation du concept à son instrumentalisation. » Gestion et management. Université Jean Moulin - Lyon III, 1999.
22. <http://www.fcz.ma/> (Consulté en 2019)
23. <https://docplayer.fr/2066679-www.ocpgroup.ma>(Consulté en 2019)
24. <https://www.sante.gov.ma/Pages/Accueil.aspx>(Consulté en 2019)