



## Objectifs pédagogiques

À l'issue du module, le participant sera capable de :

- Comprendre les fondements de la stratégie hospitalière et ses leviers de performance.
- Expliquer le rôle de la contractualisation interne et territoriale dans la gouvernance hospitalière.
- Analyser les mécanismes d'allocation et d'optimisation des ressources (financières, humaines, matérielles).
- Élaborer une démarche de pilotage stratégique et budgétaire fondée sur les données de performance.

- Contenu**
- 1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique
  - 2- Techniques d'analyse de l'environnement externe
  - 3- Analyse des ressources et compétences internes
  - 4- Méthode du cadre logique
  - 5- Contractualisation hospitalière et territoriale

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## 1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique

### C'est quoi la stratégie ?

La **stratégie** est l'art de définir des objectifs à long terme et de mobiliser les ressources nécessaires pour les atteindre, tout en tenant compte de l'environnement interne et externe d'une organisation.

La stratégie consiste à répondre à des questions essentielles telles que :

- Où voulons-nous aller ?** (Objectifs)
- Comment y parvenir ?** (Plan d'actions)
- Avec quelles ressources ?** (Financières, humaines, matérielles)

---



---



---



---



---



---

**Mission**  
Offrir des soins de santé de haute qualité, accessibles et centrés sur le patient, en intégrant innovation, éducation et recherche, afin d'améliorer la santé et le bien-être de la communauté.

**Visión**  
Être un leader régional et international dans les soins de santé, reconnu pour l'excellence clinique, la recherche de pointe et l'expérience exceptionnelle des patients.

**Valeurs**

**Compassion** : Traiter chaque patient et chaque famille avec dignité, respect et empathie.

**Excellence** : Maintenir les standards les plus élevés dans les soins, l'éducation et la recherche.

**Innovation** : Intégrer les dernières avancées technologiques et médicales pour améliorer les services de santé.

**Intégrité** : Assurer la transparence, l'éthique et la responsabilité dans toutes nos actions.

**Collaboration** : Traviller en partenariat avec les professionnels de santé, les patients et les communautés pour offrir des soins adaptés et inclusifs.

**Engagement communautaire** : Répondre aux besoins spécifiques des populations locales et promouvoir la santé publique.

---



---



---



---



---



---

## 1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique

### C'est quoi la stratégie ?

Le pilotage stratégique d'un établissement de santé ou sa planification est un processus qui permet de **définir les besoins** en santé d'une population, de préciser les priorités, d'identifier, de mobiliser et d'organiser les **ressources nécessaires** pour mettre en œuvre des **actions** afin d'atteindre un ou des **objectifs** de santé. Elle implique **une participation** de la communauté.

---



---



---



---



---



---

### 1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique

#### Caractéristiques principales de la stratégie

- Objectifs à long terme
- Allocation des ressources
- Analyse de l'environnement
- Prise de décisions majeures
- Vision à long terme
- Flexibilité

---



---



---



---



---



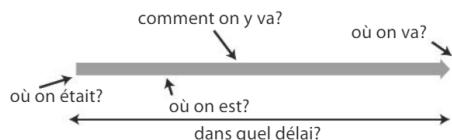
---



---

### 1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique

#### Caractéristiques principales de la stratégie




---



---



---



---



---



---



---

### 1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique

#### Caractéristiques principales de la stratégie




---



---



---



---



---



---



---

## 1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique

### Caractéristiques principales de la stratégie

La stratégie n'est pas:

- un catalogue d'objectifs non SMART
- Une compilation de projets des différentes unités
- uniquement un projet concurrentiel par rapport aux autres
- Un ouvrage confidentiel
- le projet du directeur

---



---



---



---



---



---



---



---

### Projet d'établissement hospitalier

1. Améliorer la qualité des soins de santé.
2. Renforcer la satisfaction des patients.
3. Accroître l'accès aux services médicaux pour la communauté.
4. Promouvoir l'innovation dans les pratiques médicales.
5. Développer les compétences du personnel hospitalier.
6. Augmenter la collaboration avec d'autres établissements de santé.
7. Réduire les temps d'attente pour les consultations.
8. Soutenir la recherche médicale et les publications scientifiques.
9. Moderniser les infrastructures hospitalières.
10. Promouvoir une culture organisationnelle fondée sur l'excellence et le respect.

---



---



---



---



---



---



---



---

## 1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique

### Exemples de la stratégie

Dans le secteur des soins de santé, la stratégie peut se manifester de plusieurs manières :

- \*\* **Stratégie de spécialisation** : Se concentrer sur une spécialité médicale (cardiologie; cancérologie) → Centre d'excellence
- \*\* **Stratégie d'alliance**: former des partenariats avec des universités pour bénéficier de la recherche ou avec d'autres hôpitaux pour mutualiser les coûts
- \*\* **Stratégie d'innovation technologique**: Intégrer des technologies de pointe (robotique ou télémédecine)

---



---



---



---



---



---



---



---

## 1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique

### Importance de la planification stratégique

#### - Répondre aux défis de l'environnement de la santé

- *Anticiper les changements réglementaires:* se préparer aux nouvelles obligations
- *S'adapter aux avancées technologiques:* Mise en œuvre des ajustements organisationnels

**Exemple.** Le déploiement de la télémédecine lors de la pandémie de COVID-19. Les hôpitaux ayant intégré une approche stratégique pour intégrer la télémédecine ont pu s'adapter rapidement, en assurant la continuité des soins tout en répondant aux mesures de distanciation sociale.

---



---



---



---



---



---

## 1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique

### Importance de la planification stratégique

#### - Optimisation des ressources

- Identifier les domaines où des gains d'efficacité peuvent être réalisés
- Concentrer les efforts sur les stratégies à fort impact

**Exemple.** L'Hôpital Mount Sinai à New York a lancé une initiative stratégique visant à réduire les coûts tout en améliorant la qualité des soins. En centralisant certaines fonctions administratives et en optimisant la gestion des flux de patients, l'hôpital a réussi à économiser des millions de dollars tout en maintenant un haut niveau de satisfaction des patients..

---



---



---



---



---



---

## 1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique

### Importance de la planification stratégique

#### - Amélioration de la qualité des soins

- Fixer des objectifs mesurables liés à la qualité des soins
- Instaurer des pratiques basées sur des données probantes pour améliorer la sécurité des patients, réduire les erreurs médicales et garantir l'efficience des soins.

**Exemple.** Le programme « Lean Healthcare » mis en œuvre dans plusieurs hôpitaux au Royaume-Uni et aux États-Unis a permis d'optimiser les processus médicaux (comme la réduction des temps d'attente aux urgences) en utilisant des principes issus du management industriel, tels que la réduction des gaspillages et l'amélioration continue.

---



---



---



---



---



---

## 1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique

### Importance de la planification stratégique

#### - Renforcer la position concurrentielle

- Se démarquer en offrant des services uniques, en améliorant l'expérience patient ou en développant de nouveaux partenariats.

**Exemple.** Le programme « Lean Healthcare » mis en œuvre dans plusieurs hôpitaux au Royaume-Uni et aux États-Unis a permis d'optimiser les processus médicaux (comme la réduction des temps d'attente aux urgences) en utilisant des principes issus du management industriel, tels que la réduction des gaspillages et l'amélioration continue.

---



---



---



---



---



---



---

## 1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique

### Importance de la planification stratégique

#### Exemples de stratégies en Afrique

Pays	Contexte	Stratégie	Résultats
RWANDA	Dans les années 1990, le Rwanda sortait d'un génocide dévastateur avec un système de santé pratiquement inexistant.	Le gouvernement rwandais a élaboré un plan stratégique ambitieux pour reconstruire son système de santé avec des objectifs clairs : réduire la mortalité maternelle, améliorer la vaccination, et augmenter l'accès aux soins de santé primaires.	En 2020, le Rwanda a réussi à atteindre des niveaux élevés de couverture vaccinale (plus de 90 %), et la mortalité infantile a été réduite de manière significative. Le pays a également mis en place un système d'assurance maladie communautaire qui couvre plus de 85 % de la population.
Afrique du Sud	Dans les années 2000, l'Afrique du Sud faisait face à une crise majeure avec un taux de prévalence du VIH parmi les plus élevés au monde.	Le gouvernement a élaboré une stratégie nationale contre le VIH/SIDA, qui comprenait des campagnes de sensibilisation massives, la distribution gratuite d'antirétroviraux (ARV), et la collaboration avec des ONG locales et internationales.	En 2018, le programme stratégique a permis de stabiliser le taux de prévalence du VIH et d'augmenter considérablement l'accès aux ARV, ce qui a amélioré la qualité de vie des personnes vivant avec le VIH.

---



---



---



---



---



---



---

## 1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique

### Principes et étapes de la planification stratégique?

Une stratégie doit être :

- *Basé sur une analyse de la situation actuelle;*
- *Elaboré par l'ensemble des professionnels de santé impliqués sa mise en œuvre;*
- *Signé par chacun des professionnels de santé impliqués;*

La planification stratégique est un exercice coordonné entre tous les professionnels de santé de la structure ou participant à ses activités.

---



---



---



---



---



---



---

## 1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique

### Principes et étapes de la planification stratégique?

La planification stratégique répond aux quatre questions suivantes:

- \* *Que sommes nous?* → **Diagnostic de l'existant**
- \* *Que devons nous être à moyen terme?* → **Formulations des objectifs à atteindre**
- \* *Comment y parvenir?* → → **Plan d'action**
- \* *Quels systèmes de contrôle mettre en place?* → **Dispositif d'évaluation et de suivi**

---



---



---



---



---



---

## 1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique

### Principes et étapes de la planification stratégique?




---



---



---



---



---



---

## 2- Techniques d'analyse de l'environnement externe

### Analyse de l'environnement Externe

Examiner **l'environnement externe** de l'établissement pour y déceler les opportunités et les menaces → **facteurs clés de succès;**

Distinction entre les méthodes d'analyse du **macro-environnement** et les méthodes d'analyse du secteur d'activité;

---



---



---



---



---



---

## 2- Techniques d'analyse de l'environnement externe

Examiner **l'environnement externe** de l'entreprise pour y déceler les opportunités et les menaces → **facteurs clés de succès**;

Distinction entre les méthodes d'analyse du **macro-environnement** et les méthodes d'analyse de **l'industrie**;




---



---



---



---



---



---

## 2- Techniques d'analyse de l'environnement externe

Examiner **l'environnement externe** de l'entreprise pour y déceler les opportunités et les menaces → **facteurs clés de succès**;

Distinction entre les méthodes d'analyse du **macro-environnement** et les méthodes d'analyse de **l'industrie** ;




---



---



---



---



---



---

## 2- Techniques d'analyse de l'environnement externe

Examiner **l'environnement externe** de l'entreprise pour y déceler les opportunités et les menaces → **facteurs clés de succès**;

Distinction entre les méthodes d'analyse du **macro-environnement** et les méthodes d'analyse de **l'industrie**;




---



---



---



---



---



---

## 2- Techniques d'analyse de l'environnement externe

### Outil n° 01. Le modèle PESTEL

- Décomposer le macro-environnement en six facteurs principaux;
- Évaluer l'impact de chacune de ces composantes sur le potentiel de création de valeur



Source: Strategor (2019, p.36)




---



---



---



---



---



---

## 2- Techniques d'analyse de l'environnement externe

### Outil n° 01. Le modèle PESTEL

#### **Application 1 (10 mn)**

##### Contexte:

Vous êtes directeur d'un hôpital public dans une capitale d'un pays d'Afrique sub-saharienne. Votre établissement souffre de plusieurs problèmes : manque de financement, pénurie de personnel qualifié, accès limité aux technologies modernes, et défis liés à la gestion des infrastructures et des équipements. Vous devez élaborer une stratégie à long terme pour améliorer la qualité des soins et la viabilité de l'hôpital.

Votre mission est de réaliser une analyse PESTEL afin d'identifier les opportunités et les menaces dans l'environnement externe de votre hôpital. Cette analyse guidera la stratégie future.



3




---



---



---



---



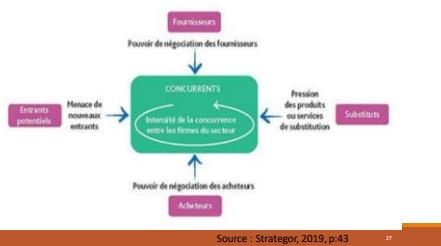
---



---

## 2- Techniques d'analyse de l'environnement externe

### Outil n° 02. Les cinq forces de Porter



Source : Strategor, 2019, p.43

37

---



---



---



---



---



---

Facteurs	Exemples de leviers et de contraintes	Impact (1 → 5)
Menace des nouveaux entrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le gouvernement réglemente strictement l'ouverture de nouvelles cliniques et hôpitaux, ce qui limite la force de nouveaux acteurs sur le marché.</li> <li>La mise en place de politiques de santé publique telles que l'assurance maladie obligatoire et la stratégie nationale de santé crée un environnement favorable aux acteurs établis.</li> </ul>	_____
Pouvoir de négociation des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les fournisseurs de médicaments et de matériel médical peuvent avoir un certain pouvoir de négociation en raison de la forte demande pour leurs produits.</li> <li>Les fournisseurs de services de santé tels que les médecins et les infirmiers ont moins de pouvoir de négociation car leur offre est plus limitée.</li> <li>Réglementations en matière de prix et de qualité des services.</li> </ul>	_____
Pouvoir de négociation des clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les patients peuvent choisir où recevoir des soins de santé en fonction de leur accessibilité, de leur coût et de leur qualité.</li> <li>Le pouvoir de négociation des patients peut être limité par des facteurs tels que la pauvreté et le manque d'éducation.</li> <li>Limitation du pouvoir de négociation des patients par la réglementation de l'accès aux soins de santé (AMO).</li> </ul>	_____
Menace des produits de substitution	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'y a pas de réelle menace de produits de substitution dans le secteur de la santé au Maroc pour le projet de réduction de la mortalité maternelle.</li> <li>Recours aux sages-femmes du secteur traditionnel; préférer utiliser des remèdes traditionnels pour des raisons culturelles ou financières.</li> </ul>	_____
Intensité de la concurrence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concurrence peut être plus intense entre les différents hôpitaux et cliniques.</li> <li>Offre de services de santé peut être limitée dans les zones rurales.</li> <li>Réglementation limitant la concurrence en favorisant les acteurs établis.</li> </ul>	_____

### 3- Techniques d'analyse de l'environnement interne

Dans une même industrie, se sont les caractéristiques intrinsèques de l'organisation qui peuvent expliquer la combinaison des choix de chaque organisation.

➔ Identifier et d'évaluer les **compétences distinctives** de l'organisation

### 3- Techniques d'analyse de l'environnement interne

Dans une même industrie, se sont les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise qui peuvent expliquer la combinaison des choix de chaque entreprise.

➔ Identifier et d'évaluer les **compétences distinctives** de l'entreprise



### 3- Techniques d'analyse de l'environnement interne

#### Outil n° 3: Le filtre VRIO

Les différences de performance entre les organisations d'une même industrie s'expliquent par l'hétérogénéité de leur portefeuille de ressources.

→ Aucune organisation n'est identique à une autre.

« Comment identifier les ressources stratégiques ou distinctives? »




---



---



---



---



---



---



---



---



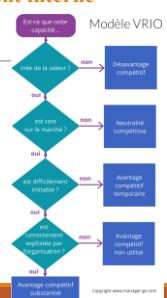
---

### 3- Techniques d'analyse de l'environnement interne

#### Outil n° 3: Le filtre VRIO

Une ressource pour quelle soit stratégique, elle doit passer par quatre tests (Jay Barney).

- 1- vérifier si les ressources et compétences considérées créent de la valeur pour l'entreprise et pour le client
- 2- Il est question de capacités rares lorsque les ressources et compétences sont détenues par un, ou très peu d'acteurs sur un secteur d'activité.
- 3- Interroger la capacité d'entreprises concurrentes à imiter en dupliquant la ressource ou la compétence en jeu. C'est également le cas en produisant une offre substituable.
- 4- L'organisation de l'entreprise permet-elle d'exploiter au mieux cette capacité ?




---



---



---



---



---



---



---



---



---

### 3- Techniques d'analyse de l'environnement interne

#### Outil n° 4. la matrice SWOT




---



---



---



---



---



---



---

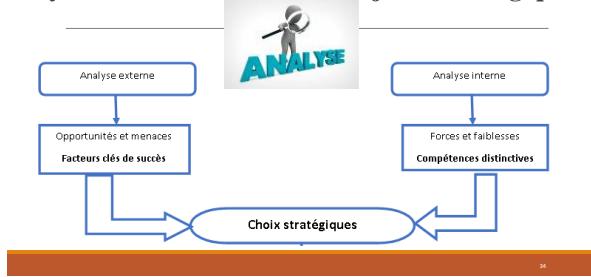


---

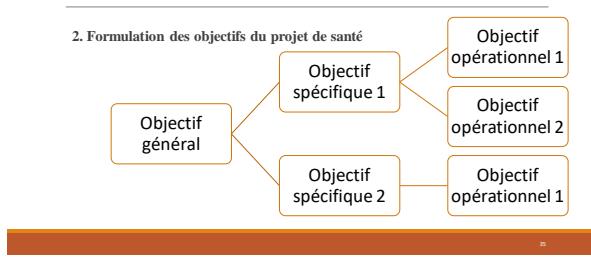


---

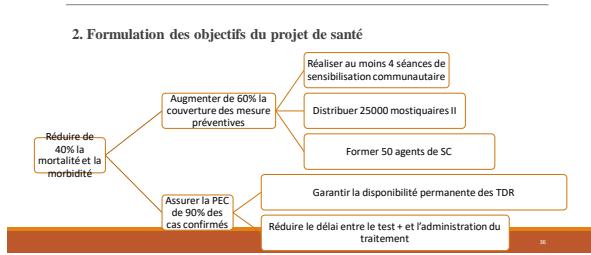
### 3- Techniques d'analyse de l'environnement interne Synthèse et formulation des objectifs stratégique



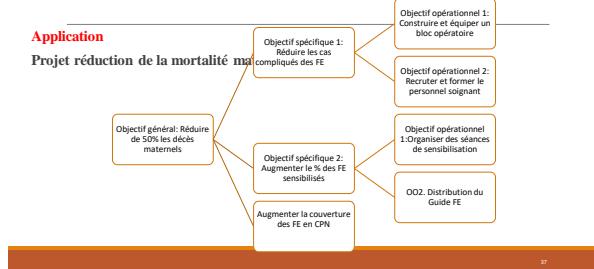
### 3- Techniques d'analyse de l'environnement interne Synthèse et formulation des objectifs stratégique



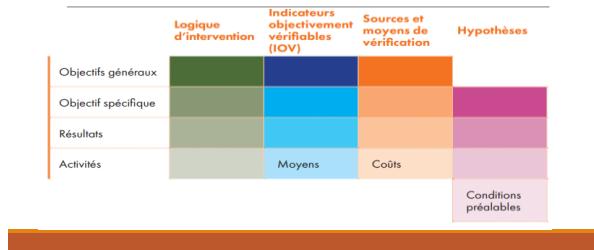
### 3- Techniques d'analyse de l'environnement interne Synthèse et formulation des objectifs stratégique



### **3- Techniques d'analyse de l'environnement interne Synthèse et formulation des objectifs stratégique**



## 4- Application de la méthode du cadre logique



## 4- Application de la méthode du cadre logique

Description du projet	Indicateurs objectivement vérifiables et quantifiés	Sources et moyens de vérification
<b>Objectif(s) global(aux)</b>	Quels sont le ou les objectif (s) global (s) d'ensemble auquel le projet va contribuer ?	Quel est l'indicateur-clé lié à ce ou ces objectif (s) global (aux) ?
<b>Objectif(s) spécifique(s)</b>	Quels objectifs spécifiques l'action doit-elle atteindre pour contribuer à l'objectif global ?	Quels indicateurs montrent en détail, que les objectifs de l'action sont atteints ?
<b>Résultats attendus</b>	Les résultats sont les réalisations qui vont permettre d'atteindre les objectifs spécifiques. Quels sont les résultats attendus pour chaque activité mise en œuvre (numérotez ces résultats) ?	Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer que l'action atteint les résultats attendus ?
<b>Activités à développer</b>	Quelles sont les activités-clé à mettre en œuvre, et dans quel ordre, et dans quelle envergure, pour atteindre les résultats attendus ? (groupez les activités par résultat)	Moyens : quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités (personnel, temps, informations, études, fournitures, installations opérationnelles, etc.) ?
		Quelles sont les sources d'information qui prouvent que ces activités ont été mises en œuvre ? Coûts : quels sont les coûts de l'action ? Est leur nature ? (détails dans le budget de l'action)

## 4- Application de la méthode du cadre logique

La logique verticale identifie ce que le projet vise à réaliser, clarifie les liens de causalité et spécifie les hypothèses et incertitudes importantes qui échappent au contrôle du gestionnaire de projet.

La logique horizontale concerne la mesure des effets et résultats du projet, et les ressources qu'il a mobilisées, en identifiant des indicateurs clés, et les sources qui permettent de les vérifier.



## 4- Application de la méthode du cadre logique

	Descriptions du projet	Indicateurs objectivement vérifiables et quantifiables	Ressources et moyens de vérification
Objectif(s) global(s)	Augmenter le niveau d'alphabétisme des enfants dans la région du Sahel.		Taux d'alphabétisme établi au niveau national.
Objectif(s) spécifique(s)	La scolarisation et les acquis de base augmentent chez les enfants âgés de 6 à 14 ans dans la région du Sahel.		
Résultats attendus	► Professeurs formés et motivés. ► Des classes supplémentaires sont créées dans les écoles pour permettre aux élèves de 6 à 14 ans d'y accéder. ► Des réunions d'information sont organisées pour sensibiliser les parents à engager aux familles dans l'éducation de leurs enfants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicateurs d'impact           <ul style="list-style-type: none"> <li>100% des enfants dans la région du Sahel âgés de 6 à 14 ans sont scolarisés.</li> <li>150 enfants âgés de 6 à 14 ans ont obtenu un niveau d'alphabétisme.</li> <li>Plus de 100 familles sensibilisées par les enfants dans les écoles.</li> </ul> </li> <li>Indicateurs de résultats           <ul style="list-style-type: none"> <li>10 classes supplémentaires sont créées dans les écoles pour permettre aux élèves de 6 à 14 ans d'y accéder.</li> <li>Des réunions d'information sont organisées pour sensibiliser les parents à engager aux familles dans l'éducation de leurs enfants.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un enfant est considéré comme "scolarisé" s'il participe à au moins 80% des cours et fait ses devoirs.</li> <li>Les indicateurs sont vérifiés par les enseignants.</li> <li>Ensuite, les indicateurs sont vérifiés par les parents.</li> </ul>
Activités à développer	Organiser une campagne publique de recrutement de professeurs dans les villages.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicateurs de suivi des activités           <ul style="list-style-type: none"> <li>10 professeurs candidat (cette liste sera établie par les enseignants postés au précédent).</li> <li>20 séances de formation mises en place.</li> <li>4 salles sont louées, 3 séminaires sont organisés et 1 séminaire est annulé.</li> <li>4 lieux ont été mis à disposition dans les villages.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrat de travail de l'éditeur indiquant les responsabilités de l'éditeur de la formation et à l'issue de la formation, les enseignants sont dans les villages.</li> <li>Document de satisfaction des enseignants d'informations en feuille de route.</li> <li>Documents fils au processus de recrutement (avis de publicité, candidature, liste des candidats, planning des formations organisées et annulées, etc.).</li> <li>Planning des séminaires et logements.</li> <li>Planning des documents attendant de la mise à disposition.</li> </ul>

## 4- Application de la méthode du cadre logique

La chaîne des résultats

### Application 1. (10 mn)

En reprenant le projet d'amélioration de la PEC des femmes enceintes, établissez la matrice du cadre logique

	Logique d'intervention	Objectifs objectifiables (IOV)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectifs généraux				
Objectif spécifique				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	Conditions préalables

---

**MERCI DE VOTRE  
ATTENTION**

