



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.

Vision
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 : Travailler 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 stratégie 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'efficacité 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*

19

1- Définitions, objectifs et étapes de la planification stratégique

Principes et étapes de la planification stratégique?



20

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;

21

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**;

Il s'agit des règles de jeu qui s'imposent aux organisations et les ressources qu'il faut avoir pour être compétitif.

19

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** ;

Un ensemble de facteurs externes susceptibles d'influencer l'organisation et son marché. On peut distinguer six catégories d'éléments : la démographie, l'économie, la réglementation, les ressources naturelles, la technologie et la culture.

20

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**;

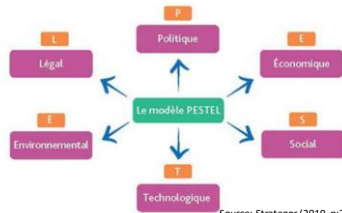
un ensemble d'entreprises concurrentes qui essaient d'attirer les mêmes clients en leur offrant des produits similaires, donc étroitement substituables.

21

2- Techniques d'analyse de l'environnement externe

Outil n° 01. Le modèle PESTEL

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

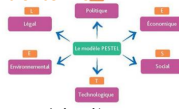


Source: Strategor (2019, p.36)

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.

26

2- Techniques d'analyse de l'environnement externe

Outil n° 02. Les cinq forces de Porter



Source : Strategor, 2019, p.43

27

Facteurs	Exemples de leviers et de contraintes	Impact (1→5)
Menace des nouveaux entrants	<ul style="list-style-type: none">Le gouvernement réglemente strictement l'ouverture de nouvelles cliniques et hôpitaux, ce qui limite l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché.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.	
Pouvoir de négociation des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">Les fournisseurs de médicaments et de matériel médical peuvent avoir un certain pouvoir de négociation en raison de la forte demande pour leurs produitsles fournisseurs de services de santé tels que les médecins et les infirmiers ont moins de pouvoir de négociation car leur offre est plus limitéeRéglementations en matière de prix et de qualité des services	
Pouvoir de négociation des clients	<ul style="list-style-type: none">Les patients peuvent choisir où recevoir des soins de santé en fonction de leur accessibilité, de leur coût et de leur qualitéle pouvoir de négociation des patients peut être limité par des facteurs tels que la pauvreté et le manque d'éducationLimitation du pouvoir de négociation des patients par la réglementation de l'accès aux soins de santé (AMO)	
Menace des produits de substitution	<ul style="list-style-type: none">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 maternelleRecours aux sages femmes du secteur traditionnel: préférer utiliser des remèdes traditionnels pour des raisons culturelles ou financières	
Intensité de la concurrence	<ul style="list-style-type: none">concurrence peut être plus intense entre les différents hôpitaux et cliniquesoffre de services de santé peut être limitée dans les zones ruralesRéglementation limitant la concurrence en favorisant les acteurs établis	

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.

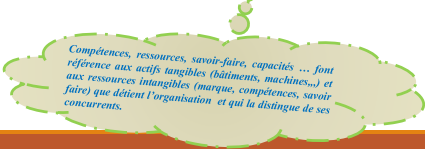
➔ Identifier et d'évaluer les **compétences distinctives** de l'organisation



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? »

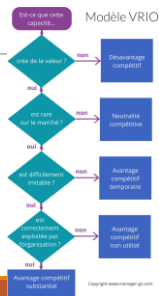
31

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 ?



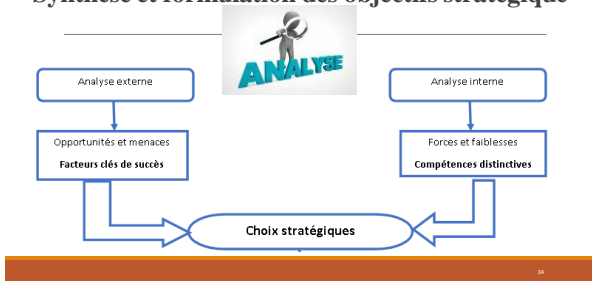
3- Techniques d'analyse de l'environnement interne

Outil n° 4. la matrice SWOT



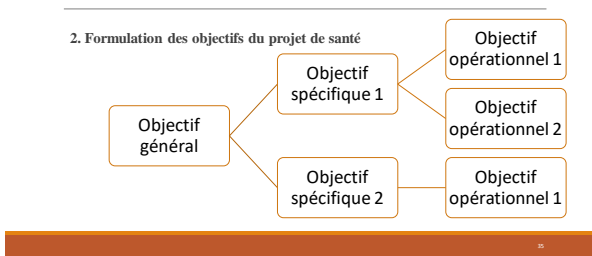
3- Techniques d'analyse de l'environnement interne

Synthèse et formulation des objectifs stratégique



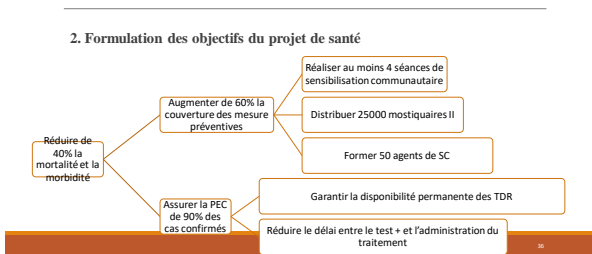
3- Techniques d'analyse de l'environnement interne

Synthèse et formulation des objectifs stratégique



3- Techniques d'analyse de l'environnement interne

Synthèse et formulation des objectifs stratégique

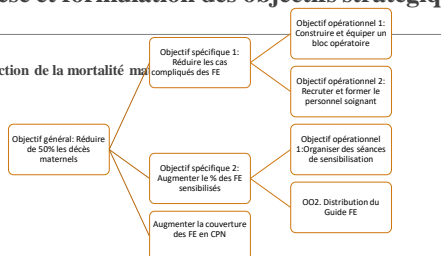


3- Techniques d'analyse de l'environnement interne

Synthèse et formulation des objectifs stratégiques

Application

Projet réduction de la mortalité mat



4- Application de la méthode du cadre logique

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

4- Application de la méthode du cadre logique

	Description du projet	Indicateurs objectivement vérifiables et quantifiés	Sources et moyens de vérification
Objectif(s) global(aux)	Quels sont le ou les objectif (s) global (aux) d'ensemble auquel le projet va contribuer ?	Quel est l'indicateur-clé lié à ce ou ces objectif (s) global (aux) ?	Comment le projet va-t-il mesurer sa contribution à ce ou ces objectif (s) ?
Objectif(s) spécifique(s)	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 ?	Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées ? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ?
Résultats attendus	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 ?	Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?
Activités à développer	Quelles sont les activités-clé à mettre en œuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ? (groupez les activités par résultat)	Moyens : quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités (personnel, matériel, formation, 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 ? Leur nature ? (détail 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

Description du projet	Indicateurs objectivement vérifiables et quantifiables	Ressources et moyens de vérification
Objectif(s) global(aux)	Indicateurs d'impact <ul style="list-style-type: none">Le taux d'alphabétisation dans la région du Sahel dépasse les 40 % d'ici à 10 ans.	Taux d'alphabétisation établi au niveau national.
Objectif(s) spécifique(s)	Indicateurs pour chaque objectif spécifique <ul style="list-style-type: none">100 enfants de moins de 14 ans ont accès à l'école.500 enfants de moins de 14 ans ont acquis le savoir de base.Plus de 1000 enfants ont acquis le savoir de base.	<ul style="list-style-type: none">Un enfant est considéré comme "savoir de base" s'il peut lire et écrire.Un enfant est considéré comme "savoir de base" s'il peut lire et écrire.Un enfant est considéré comme "savoir de base" s'il peut lire et écrire.
Résultats attendus	Indicateurs de résultats <ul style="list-style-type: none">2 enseignants recrutés et formés.3 classes organisées.1000 enfants de moins de 14 ans ont acquis le savoir de base.1000 enfants de moins de 14 ans ont acquis le savoir de base.	<ul style="list-style-type: none">Contrat de travail de l'enseignant.Formation des enseignants.Contrat de travail de l'enseignant.Formation des enseignants.
Activités à développer	Indicateurs de suivi des activités <ul style="list-style-type: none">10 professeurs recrutés.10 professeurs recrutés.10 professeurs recrutés.10 professeurs recrutés.	<ul style="list-style-type: none">Documents liés au processus de recrutement.Documents liés au processus de recrutement.Documents liés au processus de recrutement.Documents liés au processus de recrutement.

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	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectifs généraux				
Objectif spécifique				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	Conditions probables

MERCI DE VOTRE
ATTENTION