

دورة 2017  
Session 2017

اختبار 1  
Epreuve 1

تحليل موضوع عام  
Dissertation sur un sujet d'ordre général

أي مكانة للشباب في السياسات العمومية بالمغرب وما هي  
الروافع التي يمكن الاعتماد عليها لتعزيز دورهم في  
المجتمع؟

Quelle est la place des jeunes dans les  
politiques publiques au Maroc et quels sont les  
leviers pour promouvoir leur rôle dans la  
société ?

تذكير هام:

يمكن للمترشح، حسب اختياره، أن يحزر هذا الاختبار باللغة العربية أو الفرنسية، علما أنه يتعين تحرير  
الاختبار الثاني بلغة مخالفة.

**Rappel important :**

Les candidats peuvent rédiger cette épreuve en langue arabe ou en langue française (selon leur choix), sachant  
que la deuxième épreuve doit être rédigée en langue différente.

DATE: 25 novembre 2017  
HEURE : 08h00  
DUREE: 4h  
COEFFICIENT : 3

التاريخ : 25 نونبر 2017  
الساعة: الثامنة صباحا  
المدة: 4 ساعات  
المعامل: 3

دورة 2017  
Session 2017

الاختبار 2  
Epreuve 2

## تحرير مذكرة تركيبية انطلاقا من عناصر ملف

### Rédaction d'une note de synthèse à partir des éléments d'un dossier

حرر مذكرة تركيبية، في صفتين على الأكثر، انطلاقا من عناصر الملف رففته  
يحتوي هذا الملف على 9 صفحات

Rédigez une note de synthèse de 2 pages maximum, à partir des éléments du dossier ci-joint.

Ce dossier comporte 9 pages.

تذكير هام:

يتعين على المترشحات والمترشحين أن يحرروا هذا الاختبار بلغة مخالفة للغة التي حرر بها الاختبار  
الأول (عربية-فرنسية).

يعتبر عدم احترام هذا الشرط موجبا للإقصاء.

#### Rappel important :

Les candidats(e)s doivent obligatoirement rédiger cette épreuve dans une langue différente de celle dans laquelle ils ont rédigé la première épreuve (arabe-français).

**Le non-respect de cette consigne est éliminatoire.**

DATE: 25 novembre 2017

HEURE : 14h00

DUREE : 2h00

COEFFICIENT : 3

التاريخ: 25 نونبر 2017

الساعة: الثانية بعد الزوال

المدة: ساعتان

المعامل: 3

## REDACTION D'UNE NOTE DE SYNTHÈSE

### Liste des documents

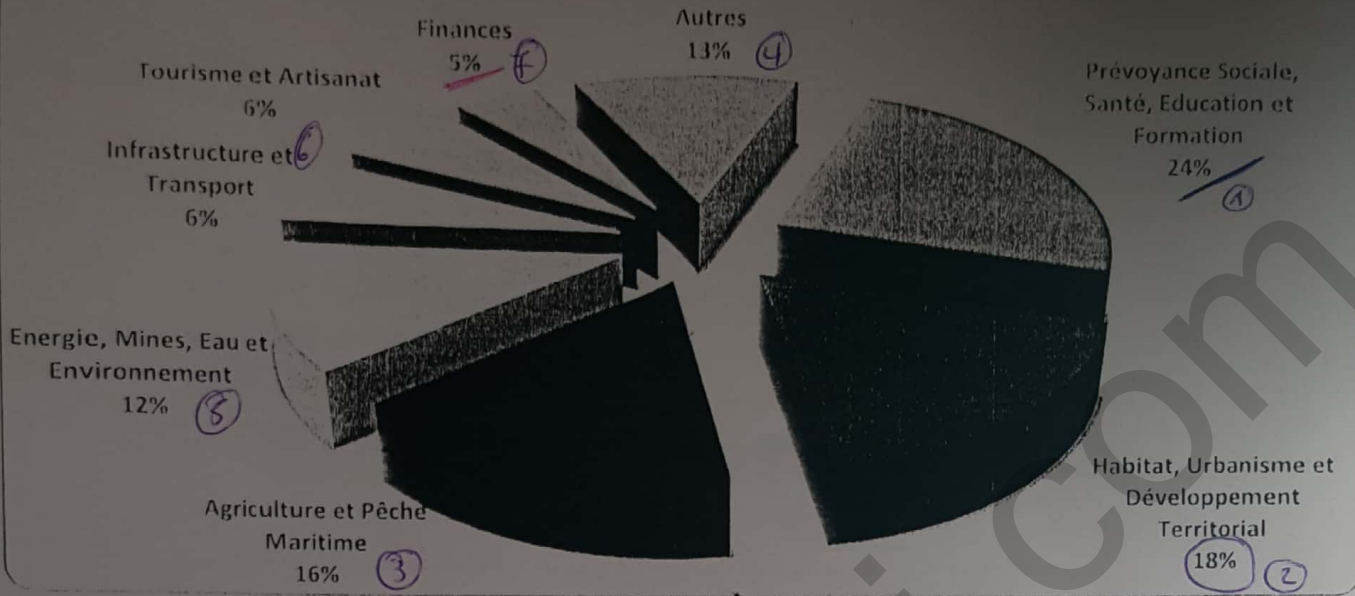
	Documents constitutifs du dossier	Pages
1	Extrait du programme gouvernemental présenté au parlement le 19 janvier 2012	1
2	Extrait du Rapport sur les établissements et entreprises publics - Ministère de l'Economie et des Finances 2017	2
3	مقتبس من الدليل المنهجي للتعاقد بين الدولة والمؤسسات والمنشآت العامة-وزارة الاقتصاد والمالية	3
4	مقتبس من الدليل المنهجي للتعاقد بين الدولة والمؤسسات والمنشآت العامة- وزارة الاقتصاد والمالية	4
5	Extrait du Rapport sur les établissements et entreprises publics - Ministère de l'Economie et des Finances 2017	5 - 6
6	مقتبس من تقرير حول المؤسسات والمنشآت العامة- وزارة الاقتصاد والمالية 2017	7-8
7	Extrait du Rapport sur les établissements et entreprises publics - Ministère de l'Economie et des Finances 2017	9

« Dans le cadre de l'affermissement de la gouvernance des Etablissements et Entreprises Publics (EEP) et du renforcement de l'efficacité du contrôle de l'Etat sur ces entités d'une part, et en réponse aux exigences de corrélation entre responsabilité et reddition des comptes, de transparence et d'efficience, d'autre part, le Gouvernement œuvrera à la réforme de la loi relative au contrôle financier de l'Etat sur ces entités afin d'améliorer les mécanismes d'évaluation de leurs performances et de moduler le contrôle selon les enjeux stratégiques de ces EEP et de leurs rôles socio-économiques. Corrélativement, il sera procédé à la généralisation progressive de la contractualisation des relations entre l'Etat et les EEP pour consacrer leur rôle en tant qu'acteurs incontournables dans la mise en œuvre des politiques sectorielles et dans la réalisation des projets structurants. Ces mesures permettront d'améliorer la qualité des prestations des EEP, de pérenniser leurs situations financières et de renforcer leurs capacités d'investissement avec le recours, si opportun, aux partenariats public-privé afin de développer le service public et de consolider les infrastructures du pays. »

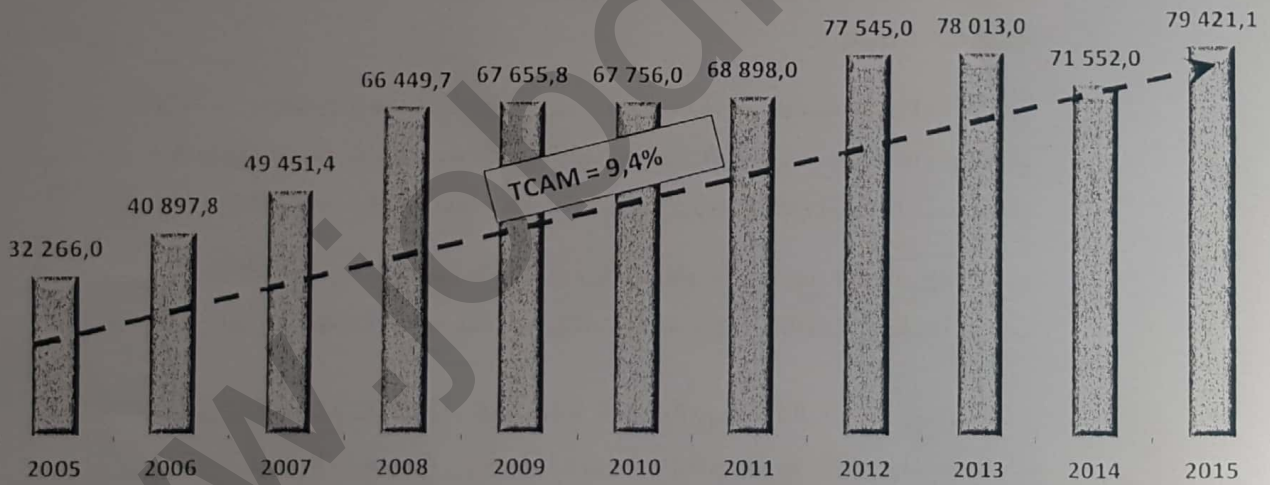
*Extrait du programme gouvernemental présenté au Parlement 19 janvier 2012*

(1)

### RÉPARTITION SECTORIELLE DES EEP



Evolution de l'investissement réalisé par les EEP en MDH (2005-2015)



Ref : Extrait du rapport sur les établissements et entreprises publics - Ministère de l'économie et des finances 2017 (2)

تدعم المؤسسات والمنشآت العامة دورها في الدينامية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وذلك من خلال تنفيذ السياسات العامة وتوفير الخدمات الأساسية وإنجاز البنيات التحتية، وإعداد التراث الوطني على وجه الخصوص.

وفي هذا السياق، فإن المؤسسات والمنشآت العامة تساهم في الجهود التي تبذلها الحكومة لتعزيز الإستثمار العمومي بهدف الحفاظ على مستوى عال لمعدل النمو الإقتصادي وتدعيم البنيات التحتية وتجهيزات البلاد، وتهيئة الظروف الملائمة للتنمية البشرية وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني وجذب المستثمرين وكذا إنعاش المبادلات الخارجية للبلاد.

وهكذا، فقد عرف حجم استثمار المؤسسات والمنشآت العامة في السنوات الأخيرة نموا ملحوظا على مستوى الإنجاز حيث ناهز 70 مليار درهم سنويا.

وفي هذا الصدد، ونماشيا مع المبدأ الدستوري الذي يقضي بربط المسؤولية بالمحاسبة ووفقا للتوجهات الحكومية، فإن نشاط المؤسسات والمنشآت العامة يجب أن يكون موضوع سياسة تعاقدية متعددة السنوات مع الدولة وذلك قصد إدراجه ضمن الأولويات الحكومية وتحديد الأهداف المنوطة بهذه المؤسسات والمنشآت العامة وكذا الإنجازات المنتظرة.

كما أن العلاقة التعاقدية مع هذه الهيآت من شأنها أن تساهم في تعزيز حكومتها والرفع من أداءها مع تعزيز آليات تقييم إنجازاتها على ضوء أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية المسطرة وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة وترشيد النفقات.

وهكذا فإن التعاقد بين الدولة والمؤسسات والمنشآت العامة يمكن هذه الأخيرة من تحديد أهدافها الإستراتيجية والعملية بتطابق مع التوجهات الحكومية. كما يسمح

بوضع برامج عمل وبالتأكد من الديمومة الاقتصادية والمالية للمؤسسة المعنية مع مراعاة محيطها وآفاق نموها، وبتعزيز الجهود الرامية إلى التحكم في التكاليف وتثمين الممتلكات مما يضمن تحسين جودة الخدمات المقدمة.

وفي إطار تدخل المؤسسات والمنشآت العامة على المستوى الجهوي، فإن التعاقد يوفر الإطار المناسب لتعزيز مساهمتها في تفعيل أكبر لسياسة القرب من أجل تنمية محلية مستدامة ومتناسقة. (8)

- المصدر : دليل منهجية التعاقد بين  
الدولة والمؤسسات والمنشآت  
العامة - وزارة الاقتصاد والمالية -

يعد تطوير الإطار المؤسسي والتنظيمي للمؤسسات والمنشآت العامة وكذا تقريرة فعاليتها وأدائها وتحسين حكومتها من الأولويات بالنظر إلى المهام التي تؤديها هذه الأخيرة ودورها في الدينامية الاقتصادية وتنفيذ السياسات الحكومية.

وفي هذا الصدد، توفر العلاقات التعاقدية متعددة السنوات بين الدولة والمؤسسات والمنشآت العامة إطارا مميزا يتسم بالتشارك والتوافق، حيث يتم إشراك جميع الفاعلين في تحديد الأهداف وتتبع الإنجازات وربط المسؤولية بالمحاسبة. كما تمكن من تحديد شروط تنفيذ التوجهات والاختيارات الإستراتيجية للدولة من طرف المؤسسات والمنشآت العامة وبلورتها في أهداف إستراتيجية وخطط عمل قادرة على ضمان ديمومة نموذجها الإقتصادي. وفي هذا الإطار، تشكل العقود رافعة لتحديث تسيير المؤسسات والمنشآت العامة ووسيلة لتقييم أدائها.

وعلاوة على ذلك، تمكن العقود من تعزيز مسؤولية مسيري المؤسسات والمنشآت العامة من خلال تحديد واضح للنتائج المتوخاة على مدى متعدد السنوات. ويساهم التعاقد أيضا في تحسين شفافية المؤسسات والمنشآت العامة المتعاقدة وفي تعزيز دور مجالسها التداولية من خلال تعزيز آليات التتبع والتقييم المدرجة في العقد.

تحدد العقود الالتزامات المتبادلة بين الدولة والهيئة المعنية طيلة مدة العقد وكذا الأهداف التقنية والإقتصادية والمالية المحددة للمنشأة والوسائل المعبئة لتحقيقها وطريقة تتبع تنفيذها. كما تمكن العقود أيضا، وباتفاق مشترك بين الأطراف المعنية، من وضع مجموعة من التدابير تخص حكامه المؤسسات والمنشآت العامة المعنية وبرامج استثماراتها وكذا تعزيز نجاعتها وديمومتها الإقتصادية والمالية.

المصدر: دليل منهجي للتعاقد بين الدولة والمؤسسات  
والمنشآت العامة - وزارة الاقتصاد  
والمالية -

Les Hautes Orientations Royales, notamment celles du Discours de la Fête du Trône du 30 juillet 2016 et celles du Discours du 63<sup>ème</sup> anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple, ont mis la dimension humaine en tête des priorités en mettant en exergue la nécessité de placer le devoir de servir le citoyen au dessus de toute autre considération. Ainsi, l'importance et la finalité de toute action publique se mesurent par son impact sur les conditions de vie des citoyens en termes d'amélioration de leurs conditions de vie et de la qualité des services qui leur sont rendus par la collectivité en tenant compte notamment des opportunités offertes par la régionalisation avancée qui permettra de favoriser une implication effective des populations dans la gestion de leurs affaires.

De même, Sa Majesté Le Roi a mis l'accent sur le nouveau concept d'autorité basé sur la reddition des comptes à travers les mécanismes de régulation et de contrôle et d'application de la loi. Ce concept d'autorité se fonde aussi sur la lutte contre toutes les formes de corruption.

Sa Majesté Le Roi a également mis en exergue l'Afrique comme le prolongement naturel et la profondeur stratégique du Maroc qui apporte, aux côtés des Etats d'Afrique, son concours à la réalisation de projets de développement humain et de prestations sociales ayant un impact direct sur la vie des populations de la région.

En effet, une multitude d'entreprises marocaines des secteurs public et privé sont implantées en Afrique et ont réalisé plusieurs projets sur le continent dans divers secteurs (BTP, TIC, Electricité, Finances, Social...) et se distinguent par le fait d'associer les partenaires locaux.

Dans ce cadre, le Maroc a procédé en Afrique à la construction d'infrastructures et de centres de formation professionnelle et technique, ainsi qu'à la mise en œuvre de projets générateurs d'emplois et de revenus stables, comme les villages de pêcheurs. Par ailleurs, il apporte son soutien aux petits agriculteurs et encourage la préservation des écosystèmes.

A ce propos et eu égard aux enjeux stratégiques des échanges entre le Maroc et ses partenaires africains et aux potentialités de croissance que recèlent les économies africaines, plusieurs Etablissements et Entreprises Publics (EEP) concourent à ériger le Maroc en hub économique et financier orienté vers l'Afrique, notamment dans les secteurs clé de l'économie des pays africains partenaires comme les infrastructures, l'habitat, les mines, le tourisme, la formation professionnelle, les télécommunications, l'électricité, l'eau potable, l'assainissement, l'aménagement territorial et la sauvegarde de l'environnement à l'instar de l'intervention de Marchica Med dans la concrétisation du projet de la Baie Cocody à Abidjan. En outre, ces EEP œuvrent pour un transfert de compétences et de savoir-faire notamment dans le cadre de programmes de formation, d'échange d'expériences et d'expertises, d'assistance technique et de transfert de technologie, et ce, parallèlement à l'ouverture de notre pays, initiée par Sa Majesté le Roi sur de grands pays comme la Russie, l'Inde et la Chine.

Dans ce contexte, les objectifs du Gouvernement, arrêtés pour l'année 2017 et visant à répondre aux aspirations des citoyens, s'articulent autour des axes prioritaires suivants :

- l'accélération de la transformation structurelle de l'économie nationale axée sur l'industrialisation et l'exportation ;
- le renforcement de la compétitivité de l'économie nationale et la promotion de l'investissement privé ;
- la revalorisation du capital humain ;



- le renforcement des instruments de gouvernance institutionnelle à travers notamment l'opérationnalisation de la régionalisation avancée et de la déconcentration de l'Administration ainsi que la mise en œuvre du nouveau concept de l'autorité.

Ainsi, le Gouvernement mettra en place, à compter de 2017, une nouvelle approche de gestion des projets d'investissement publics basée sur la fixation de critères prédéfinis et communs pour la sélection, le suiti d'exécution et l'évaluation d'impact desdits projets. Il s'agit, notamment, de veiller à ce que tous les projets publics fassent l'objet d'études préalables mettant en exergue leur rentabilité économique et sociale, leur coût et leur durée d'exécution ainsi que leur mode de financement.

Cette approche de gestion des projets apporte une dynamique nouvelle au modèle de développement prôné par notre pays, basé sur l'engagement de grandes réformes, l'accélération de la mise en œuvre des stratégies sectorielles et le développement de la politique des grands chantiers structurants qui a permis à l'économie nationale, d'une part, de faire preuve de résilience dans un contexte mondial caractérisé par la persistance des fragilités et des crises et d'autre part, de renforcer sa compétitivité et son attractivité, de diversifier ses sources de croissance et de création d'emplois et d'améliorer les conditions de vie des populations et d'accompagnement des entreprises.

Les EEP constituent, à cet égard, un levier fondamental du modèle de développement du pays, et ce, au vu de leur engagement en matière d'investissements, de réalisation de grands chantiers structurants, d'extension d'infrastructures et d'offres de services publics ainsi qu'au niveau de la gouvernance, de la transparence et de la responsabilité sociale et environnementale.

En effet, les EEP sont des acteurs majeurs dans le modèle de croissance du Maroc comme en témoigne la progression continue de leurs investissements, leur chiffre d'affaires, leur valeur ajoutée, leurs actifs ou leurs indicateurs d'activité opérationnelle. Ils continuent à jouer le rôle de locomotive pour le développement des infrastructures d'envergure et pour le développement territorial, la performance des EEP n'étant pas recherchée en soi mais également pour son impact sur le coût des facteurs en termes d'offres de services et de renforcement du maillage du pays en infrastructures (énergétiques, autoroutières, ferroviaires, portuaires, aéroportuaires ...) au service de l'investissement.

Sur la dernière décennie, les investissements réalisés par les EEP sont passés de 32.266,1 MDH en 2005 à 79.421,1 MDH en 2015 réalisant ainsi un taux de croissance annuel moyen de 9,4%, ce qui a permis de réaliser des avancées considérables en matière de développement d'infrastructures et de services offerts aux différents opérateurs économiques et aux citoyens. (X)

*Def : Extrait du rapport sur les établissements et entreprises publics - Ministère de l'économie et des finances - 2017*

(6)

تمارس الدولة بموجب القانون رقم 69-00 السالف الذكر، المراقبة المالية على المنشآت والمؤسسات العامة وذلك بالإضافة إلى الأشكال الأخرى المتعلقة بالمراقبة الداخلية والخارجية الجاري بها العمل على مستوى المنشأة العامة.

ويهدف هذا القانون إلى بلورة نظام مراقبة حديث ومتطور يترجم بوضوح الانتشغالات في مجال المراقبة، وهكذا، وبالإضافة إلى مراقبة الملاحة التي يجب أن تتسم بالفعالية، ينبغي أن تساهم المراقبة في إنجاز أهداف عقلنة التسيير والاستعمال الأمثل للموارد وخاصة تقييم النتائج والإنجازات والوقاية ضد المخاطر.

ويرتكز إصلاح المراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة الذي دخل حيز التنفيذ سنة 2004، على المبادئ التوجيهية التالية: تعميم وملاءمة المراقبة وكذا توضيح السلط داخل المنشأة استنادا على المبادئ المتعلقة بحكامة المقابلة.

وتندرج المراقبة المالية إلى جانب الهيئات الأخرى للمراقبة الداخلية والخارجية للمؤسسات والمنشآت العامة في إطار ديناميكية توازن السلط دون التدخل في مهام أجهزة التوجيه والتسيير.

كما يجب على المراقبة أن تعطي الأولوية، بالإضافة إلى الملاحة، للنجاعة والوقاية من المخاطر وكذا إعطاء ديناميكية للتسيير ولنظام حكمة المؤسسات والمنشآت العامة، لتمكين هاته الهيئات من التدخل كفاعلين اقتصاديين في إطار يتسم بالشفافية والمسؤولية.

بهذا الصدد، يتوخى تحقيق هذه الأهداف من خلال اعتماد فعلي لمنظومة الإعلام والتسيير والمراقبة الداخلية والتي تشمل على الخصوص الوسائل التالية: نظام أساسي للمستخدمين ومخطط تنظيمي ودليل المساطر ونظام الصفقات ومحاسبة تمكّن من إعداد قوائم تركيبية منتظمة وصحيحة ومصادق عليها من لدن المدققين الخارجيين المؤهلين لمزاولة مهنة مراقب الحسابات وكذا مخطط متعدد السنوات.

كما يتوخى تحقيق هذه الأهداف أيضا من خلال صياغة ميثاق ودليل المساطر والمناهج تروم تنمية وجانس أشكال المراقبة التي يقوم بها مختلف المراقبون.

7

إضافة إلى أدوات التسيير هاته. فإن القانون رقم 69-00 السالف الذكر. أدخل آليات عملية جديدة مثل لجنة التدقيق المنبثقة عن هيئة الحكامة كما كرس هذا القانون السياسة التعاقدية للعلاقات بين الدولة والمنشآت والمؤسسات العامة بهدف المزيد من الوضوح والشفافية والمسؤولية لدى الفاعلين المعنيين.

وستكتسي المراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة المزيد من الفعالية من خلال :

- دعم وتحسين حكامه هذه المنشآت تماثيا مع التوصيات المنصوص عليها في هذا الميثاق :
- توزيع أفضل للمنشآت من حيث موقعها وحاجياتها فيما يخص المراقبة والحكامه :
- تنظيم لقاءات دورية مع مسيري المنشآت للوقوف على أدائهم واقتراح محاور ومخططات لتحسينها في أفق تعميم التعاقد بين الدولة وهذه الهيآت :
- تقييم آليات المراقبة وطرق وضعها بهدف تحليل تناسبها وقياس فعاليتها من وجهة الرهانات الإستراتيجية للمنشآت وطرق حكامتها وكذا ضرورة تقوية الإنجازات العملية وآليات الوقاية من المخاطر.

المصدر : تقرير حول المؤسسات والمنشآت  
العامة - 2017 ، وزارة الاقتصاد  
والمالية .

## Contenu et apports du projet de loi

En matière de gouvernance, le projet de loi vise la consécration de la responsabilisation et l'évaluation des organes délibérants à travers, notamment l'instauration des mécanismes d'évaluation et des règles de bon fonctionnement des organes précités ainsi que des règles d'incompatibilité et de conflit d'intérêt. La responsabilisation des gestionnaires est prévue par le biais de la contractualisation. En outre, il est prévu le développement des instruments et modes de gestion et de la gouvernance interne des EEP par une plus grande efficacité et transparence dans leur gestion. Ce projet introduit également les règles visant la professionnalisation et l'opérationnalisation des organes délibérants à travers la limitation de leur taille, l'institutionnalisation du processus de nomination des membres des organes délibérants sur la base des critères privilégiant la compétence et l'expérience, l'introduction des membres indépendants et l'institution par les organes délibérants de comités spécialisés pour traiter des questions se rapportant, notamment aux orientations stratégiques et à l'audit.

Pour ce qui est du contrôle financier, le projet ambitionne d'améliorer son efficacité et de l'orienter vers l'appréciation des performances et la prévention des risques, particulièrement, à travers la généralisation du contrôle financier en étendant son champ d'action à des entités non soumises auparavant à ce contrôle, ainsi que l'unification du contrôle puisque le contrôle spécifique a été intégré dans le projet de loi. Le projet ambitionne, également, la clarification de l'objet du contrôle et l'introduction d'une typologie de contrôle répondant mieux aux impératifs d'une bonne dynamisation à savoir le contrôle a priori, le contrôle d'accompagnement, le contrôle a posteriori et le contrôle contractuel ainsi que quatre objectifs de contrôle qui consistent dans le contrôle de l'opportunité, de la régularité, de la fiabilité et l'appréciation des performances et des risques économiques et financiers. Le projet prévoit, en outre, la spécialisation des agents de contrôle financier selon les objectifs et le type de contrôle exercé. Ainsi, en plus du Ministre chargé des Finances, il est prévu que le contrôle financier soit exercé par deux agents de contrôle à savoir le contrôleur d'Etat et le contrôleur payeur.

L'amélioration de l'efficacité du contrôle est, également recherchée à travers l'instauration d'une nouvelle classification dynamique des EEP permettant de définir le type de contrôle applicable à chaque catégorie d'EEP et ce, sur la base de trois critères à savoir le niveau de détention des organismes, le niveau du concours de l'Etat à leurs financements et du risque financier et la qualité de la gestion et de la gouvernance, avec une prépondérance de ce dernier critère.

De même, une feuille de route détaillée a été élaborée pour la conduite de cette réforme dans une optique de management du changement en programmant des actions à moyen et long termes visant le renforcement des ressources humaines, l'amélioration du système d'information de la DEPP, le développement de la communication et la mise à niveau de l'organisation.

Réf: Extrait du rapport sur les établissements  
et entreprises publics - Ministère de  
l'économie et des finances - 2017

Concours d'accès au cycle de formation initiale  
de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Administration

دورة 2017  
Session 2017

اختبار 3  
Epreuve 3

دراسة حالة

Etude de cas

يحتوي هذا الملف على 7 صفحات.

تذكير هام:

يمكن للمتشحين و المترشحات أن يحرروا هذا الاختبار باللغة العربية أو الفرنسية.

**Rappel important :**

Les candidats peuvent rédiger cette épreuve en langue arabe ou en langue française, selon leur choix.

DATE: 26 novembre 2017

التاريخ : 26 نونبر 2017

DUREE: 4h

المدة: 4 ساعات

COEFFICIENT : 4

المعامل: 4

## Epreuve étude de cas : Hôpital ARRAHA

Dans le cadre de la réforme hospitalière engagée par le ministère de la santé depuis 2012, l'amélioration des prestations des soins est devenue une exigence dans les hôpitaux. En effet, le secteur de la santé publique connaît une dynamique de changement et les hôpitaux sont désormais appelés à développer un esprit de performance et d'optimisation des ressources en s'appropriant de nouveaux outils de gestion.

Le Projet d'Établissement Hospitalier (PEH) est l'un de ces outils devenus obligatoires après promulgation d'un décret relatif à l'organisation hospitalière. L'application du PEH est minutieusement suivie et pilotée par les décideurs de l'administration centrale.

Dans ce contexte, le Directeur des hôpitaux au Ministère de la santé vient tout juste de recevoir deux rapports qu'il a commandés : le premier porte sur les conclusions d'une enquête de satisfaction au niveau de quelques hôpitaux choisis auprès d'un échantillon de 500 patients (le taux de retour est de 90%). Le deuxième rapport livre les résultats de l'audit des performances dans son double aspect organisationnel et opérationnel réalisé par les services du Ministère de la santé.

Le premier rapport fait part d'une série très longue de perceptions et constatations exprimées par un nombre important de patients-usagers du service public hospitalier. Parmi les formules qui reviennent le plus souvent :

*"J'ai dû attendre 2 heures aux urgences..."*

*"Le médecin ne m'a pas examiné avant ma sortie..."*

*"Les infirmières sont très gentilles mais débordées..."*

*"Le traitement antibiotique n'a pas été arrêté comme cela avait été prévu..."*

*"Mon voisin a bénéficié de la prestation du scanner et pas moi..."*

*"Mon dossier a dû se perdre en radiologie..."*

*"J'ai attendu longtemps avant que l'on vienne me chercher après la fibroscopie"...etc.*

La Direction des Hôpitaux est habituée à ces travaux d'évaluation qui relatent toujours les mêmes dysfonctionnements qui affectent la qualité des établissements de santé. Ils conduisent à définir toujours des mesures correctives qui donnent les mêmes résultats. Cependant, cette fois, l'enquête a été conduite sérieusement. Le bureau d'étude s'est appuyé sur un questionnaire écrit et non pas sur un simple sondage d'opinion par téléphone. Les résultats de l'enquête montrent que le taux d'insatisfaction des patients est très élevé.

Par ailleurs, le directeur a reçu également un rapport d'audit sur l'état d'avancement des PEH de certains hôpitaux. Parmi ces hôpitaux, il en y a un qui a bien été accablé par le rapport. Cet hôpital, appelé ARRAHA, a attiré l'attention du directeur car les conclusions émises par les auditeurs sont sans appel : « il est urgent d'opérer un changement et de prendre des mesures draconiennes visant à optimiser les moyens et à améliorer la qualité des prestations fournies aux citoyens usagers ».

L'hôpital « ARRHA » fait partie d'un CHU regroupant dix hôpitaux. L'examen de son état en 2014 avait déjà révélé la nécessité de satisfaire les exigences de fonctionnement de base. L'hôpital souffrait de l'absence d'un vrai projet de gestion. De plus, cet hôpital de niveau tertiaire, a été toujours confronté à une demande de soins en perpétuelle croissance et se trouve sollicité en permanence par une population exigeante.

Toutes ces raisons ont motivé le choix de l'hôpital ARRHA pour faire partie des hôpitaux concernés par l'expérience pilote du processus d'élaboration, de réalisation et de suivi-évaluation du projet d'établissement de l'hôpital (PEH).

Cette expérience, prévue pour 5 ans, doit être révisée à mi-terme, suivie et étudiée par les services du Ministère de la santé en associant, selon une démarche participative, les responsables des services médicaux, des services infirmiers, des services médico-techniques, des services administratifs et les membres de la commission médicale consultative.

Dans ce cadre, le rapport a fait part, tout d'abord, des points de vue des personnels de l'hôpital ARRHA au sujet de la démarche de la mise en œuvre du PEH. Les remarques recueillies sont listées ci-après :

- « On n'a pas toujours des objectifs clairs et suffisamment bien concertés à l'égard de certains services, notamment les services techniques. »;
- « La direction de l'hôpital ne nous informe pas assez sur les objectifs du service, qui restent, par conséquent, flous. »;
- « Au niveau médical, la stratégie n'est pas claire, on ne sait pas vers quoi on s'oriente »;
- « Il y a des tensions entre médecins des unités du fait des orientations vers certaines pathologies. »;
- « On n'est pas suffisamment informé de la stratégie de l'hôpital. ».

Le rapport relève aussi des dysfonctionnements liés à l'état dégradé des équipements au niveau des services de chirurgie cardiovasculaire, chirurgie générale, traumatologie et service d'imagerie. On note les insuffisances suivantes:

- « La gestion des équipements biomédicaux à l'hôpital entraînent non seulement un ralentissement des activités, mais aussi une dégradation de la qualité des soins ;
- Le taux de la population traitée est en diminution ;
- La quantité des équipements et matériels techniques médicaux et chirurgicaux existants est limitée;
- Le système de maintenance et d'entretien est marqué par l'absence d'un plan de maintenance et caractérisé par une faible capacité d'entretien des équipements ;
- L'absence d'un système de suivi de gestion et de contrôle du matériel ».

Enfin, le rapport a également alerté sur la surcharge des services des urgences. Il relève que c'est bien une souffrance et une doléance des urgentistes depuis plusieurs années. Tous ces services connaissent de façon chronique, des périodes plus ou moins longues, une activité qui déborde leurs capacités d'accueil. C'est une surcharge inhabituelle des services avec des conséquences importantes sur les possibilités et la qualité de prise en charge des patients.

Ces derniers expriment toujours leur mécontentement, lié à des délais de prise en charge jugés trop long et des attentes interminables dans les couloirs.

En votre qualité d'administrateur au sein de la Direction des Hôpitaux, vous êtes chargé de rédiger une note dans laquelle vous procédez à un diagnostic de la situation et proposez un plan d'action à mettre en œuvre, en vue de redresser la situation de l'hôpital ARRAHA.

كلفت، بصفتك منصرفا بمديرية المستشفيات، بإعداد مذكرة تبرز من خلالها تشخيصك للوضعية واقترح خطة العمل التي يتعين العمل على اعتمادها بهدف تحسين وضعية مستشفى "الراحة".



### Fiche 1 : La démarche de Projet d'Établissement de l'Hôpital.

« Le projet d'établissement définit, sur la base du projet médical, les objectifs généraux de l'établissement dans le domaine médical et des soins infirmiers, de la politique sociale, des plans de formation, de la gestion du système d'information. Ce projet qui doit être compatible avec les objectifs du schéma d'organisation sanitaire, détermine les moyens d'hospitalisation, de personnel et d'équipement de toute nature dont l'établissement doit disposer pour réaliser ses objectifs. Le projet d'établissement est établi pour une durée maximale de cinq ans. Il peut être révisé avant ce terme ».

Le projet d'établissement hospitalier vise entre autres, les objectifs majeurs suivants :

- **Dynamiser l'hôpital dans son fonctionnement interne** : faire travailler ensemble des personnes et des corps de métier peu habitués à se côtoyer, s'inscrire dans une démarche globale de l'établissement et non selon des logiques de métier très cloisonnées, générer des synergies non négligeables poussant les uns et les autres à travailler ensemble. Le projet apparaît alors comme un levier important du changement, permettant de renforcer l'identité de l'organisation ;
- **Rendre plus dynamique l'hôpital public aux yeux des usagers et des partenaires** : en montrant les efforts entrepris et en mettant en œuvre des actions concrètes, visibles pour le public, l'hôpital retrouve une part de sa raison d'être. Sa légitimité peut alors être réhabilitée ».

### بطاقة 2: مراجعة الهيكل التنظيمية الإدارية للمستشفى

تهدف عملية مراجعة الهيكل التنظيمي الإداري لمستشفى الراحة إلى تحسين أداء المستشفى وجودة خدماته العلاجية، وذلك عن طريق اعتماد وسائل التدبير الحديث، خاصة منها مناهج تقييم وتتبع تدبير المستشفى.

ولهذه الغاية، تمت مراجعة الهيكل التنظيمية للمستشفى ومهام بعض المصالح الإدارية على ضوء متطلبات مشروع المؤسسة الإستشفائية الذي يوجد في طور الاعتماد. ويهدف التنظيم الجديد إلى إحداث مصلحة لتقييم الأداء ودمج كل من مصلحة الشؤون العامة ومصلحة الإشراف والتتبع، وذلك بغاية إدماج الإصلاح الإستشفائي.

### Fiche 3 : Résultats de l'enquête de satisfaction présentés selon quatre axes

Axe 1: La relation avec le malade (l'accueil général, l'accueil dans le service de soins): l'insatisfaction a été marquée par rapport à l'accès à l'hôpital ; le pourcentage des patients insatisfaits est de plus de 60% ;

Axe 2: La relation médicale, la qualité des soins et l'information médicale : la sollicitation d'aide par le patient a été insatisfaisante dans 37% des cas ;

Axe 3: Le suivi du patient (les admissions, les délais d'attente, la gestion administrative) : Pour les formalités administratives, la situation se dégrade avec un taux de non satisfaction de 64%. Pour l'assistance des patients, environ 37% des interrogés estiment que souvent ils trouvent une réponse à leur demande.

Axe 4: L'hygiène et la prévention : les patients ont exprimé leur insatisfaction par rapport à la propreté des chambres (40%); le taux des satisfaits atteint 60%.

---

#### **Fiche n°4 : Extrait du rapport d'audit**

Le rapport d'audit a été détaillé dans le détail, les résultats décrits et les conclusions formulées ci-après :

- « Le personnel hospitalier est caractérisé par la diversité de ses profils, mais avec une forte spécialisation de sorte que ceux possédant une formation polyvalente n'accèdent pas forcément aux postes de responsabilité ;
- Le personnel se plaint souvent d'un manque de communication et d'objectifs stratégiques non clairement exprimés;
- Le chevauchement des attributions de certains services avec dilution des responsabilités ;
- Le déséquilibre important entre certains services administratifs;
- La situation non satisfaisante et les retards dans la mise en place des actions malgré l'augmentation des moyens financiers (de + 25%) ;
- L'insuffisance du stock de médicaments et sa diminution par rapport aux années antérieures se traduisent par la baisse de couverture des besoins en médicament et rendent certains soins inaccessibles.
- Le manque de médecins spécialisés en psychologie, technologie de pointe et d'anesthésistes, suite aux départs massifs à la retraite.
- La coopération avec des organismes internationaux offre un encadrement et des financements appréciables, mais le nombre d'actions non-réalisées est en augmentation ».

---

#### **Fiche 5 : les résultats de l'enquête sur le système de maintenance des équipements médicaux : fonctionnalité, état physique et type de maintenance.**

##### **➤ Au plan des fonctionnalités des équipements médicaux :**

Les indicateurs montrent que les équipements sont faiblement fonctionnels avec des taux largement en deçà du taux minimum de fonctionnalité requis (65%) pour des hôpitaux des pays en développement. Les constats au niveau des différents services dénotent des équipements très souvent immobilisés, soit par manque de consommables, soit par une défaillance en cas de panne.

- ##### **➤ Au plan de l'état physique des équipements selon qu'ils soient neufs (équipements acquis de moins de 5 ans) ou anciens (équipements dont l'âge moyen atteint 10 ans).**

Les résultats obtenus sont: au niveau du laboratoire 91% des équipements sont de la deuxième catégorie, la radiologie avec 86%, la réanimation avec 88%, le bloc opératoire avec 89%.

Il est à constater que les équipements existants sont à plus de 85% anciens, ce qui nous amène à dire que le plateau technique de l'hôpital est obsolète. Ces équipements assez anciens ne répondent plus aux normes de sécurité et de protection.

➤ **Au plan du type de maintenance par service à l'hôpital :**

Les résultats sont : hormis l'unité de dialyse, seulement 4% des équipements biomédicaux sont sous contrat et 96% sont soumis à la maintenance corrective c'est-à-dire qu'il n'y aura intervention de la maintenance qu'en cas de panne. L'unité dialyse est à 100% sous contrat et les techniciens ne sont pas formés pour assurer la maintenance de la dite unité.

En outre, il est constaté une grande hétérogénéité des marques des équipements médicaux et une parcimonie des ressources financières affectées à la maintenance, empêchant toute intervention préventive.

---