REVISTAMULTIDISCIPLINAR COM

ISSN: 2184-5492

RESEARCH ARTICLE

# Management qualite en hopital public : Cas de Tetouan, Maroc

AUTHORS

Universite Mohamed V

Maroc

M'hammed Taoufik Ziani

Kaoutar El Menzhi

Recebido: 06-02-2025 | Aprovado: 24-02-2025 | DOI: https://doi.org/10.23882/rmd.25290

# Réussir le Management par la qualité dans le secteur public : Cas d'un hôpital à Tétouan

## Successful quality Management in the public sector: the case of a hospital in Tetouan

**M'hammed Taoufik Ziani**,
FSJES Souissi, Université Mohamed V, Maroc
(zianitaoufik03@gmail.com)

**Kaoutar El Menzhi**,
FSJES Souissi, Université Mohamed V, Maroc
(k.elmenzhi@um5r.ac.ma)

**Résumé :** L'objectif principal de notre travail est d'analyser l'impact du Nouveau Management Public sur la qualité des services dans les hôpitaux publics, du point de vue des professionnels de santé. Pour cela, nous avons opté pour une approche exploratoire dans notre recherche, en utilisant un guide d'entretien conçu spécifiquement pour les professionnels de santé d'un hôpital public à Tétouan. Les résultats de notre étude fournissent des orientations précieuses pour réussir la mise en œuvre des pratiques du Nouveau Management Public dans les hôpitaux publics marocains. En particulier, il est crucial de prendre en compte la formation continue et l'accompagnement des ressources humaines, ainsi que la culture organisationnelle, la participation citoyenne et la capacité des organisations publiques à s'adapter aux changements.

**Mots-clés :** Nouveau Management Public ; Hôpital public ; Santé publique ; Qualité de service.

**Abstract:**
The primary aim of our study is to assess the impact of New Public Management on service quality in public hospitals from the perspective of healthcare professionals. To achieve this, we adopted an exploratory approach, using an interview guide specifically designed for healthcare professionals at a public hospital in Tetouan. The findings of our study provide valuable insights for successfully implementing New Public Management practices in Moroccan public hospitals. In particular, it is essential to consider ongoing training and support for human resources, as well as organizational culture, citizen participation, and the ability of public institutions to adapt to change.

**Keywords:** New Public Management; Public Hospital; Public Health; Service Quality.

**Introduction**

Au cours des dernières décennies, la conception de la qualité a évolué, passant d'un focus sur le contrôle de la qualité à une approche intégrée qui allie maîtrise, assurance et gestion de la qualité. Ce cadre moderne souligne que l'amélioration continue doit être une responsabilité partagée par tous les membres de l'organisation, y compris les parties prenantes et les différentes fonctions. Par ailleurs, une tendance se dessine, consistant à transférer les méthodes de gestion axées sur la qualité du secteur privé vers le secteur public.

Dans le contexte marocain, divers obstacles entravent le bon fonctionnement du secteur public, ce qui rend nécessaire l'adoption d'une approche axée sur la qualité. Les évaluations gouvernementales et les discussions lors de conférences ont révélé plusieurs problématiques, telles qu'une centralisation excessive des services et des décisions, rendant la décentralisation difficile. De plus, les ressources et la performance des services extérieurs sont souvent insuffisantes pour répondre adéquatement aux besoins locaux. Les procédures administratives complexes limitent l'accessibilité et l'efficacité des services, tandis qu'une crise managériale révèle des lacunes dans la gestion des ressources humaines et matérielles. L'absence d'un système national de formation continue freine également le développement des compétences, et les relations tendues entre l'administration et les citoyens compromettent la confiance et la qualité des services.

Face à ces défis, les autorités publiques ont montré une volonté politique forte d'améliorer la qualité du secteur public en intégrant les principes du Nouveau Management Public (NMP), introduits au Maroc dans les années 1990. Ces efforts portent leurs fruits, avec plusieurs entités publiques adoptant désormais une démarche qualité pour améliorer leurs services.

Dans le secteur de la santé, les systèmes font face à des pressions considérables, devant gérer des dépenses élevées tout en s'adaptant à des contextes contraignants et en répondant aux besoins évolutifs de la population. La gestion de la qualité des services hospitaliers est donc devenue cruciale sur les plans économique, sociologique et politique. Les établissements de santé visent ainsi à atteindre deux objectifs : garantir une satisfaction durable de toutes les parties prenantes et améliorer leur performance globale. Au Maroc, les établissements hospitaliers publics ne font pas exception à ces défis. Malgré les efforts déployés par le Ministère de la Santé, les démarches qualité mises en place dans les

hôpitaux publics du Royaume n'ont pas conduit concrètement à une amélioration notable de la qualité des soins et des services hospitaliers offerts aux citoyens.

Dans ce contexte, notre travail comportera une première partie dédiée, entre autres, aux Fondements théoriques sur le NMP et la qualité de service où on va rappeler le Management par la qualité dans le secteur public ainsi que la relation entre le Nouveau Management Public et la qualité des soins dans les hôpitaux marocains. Les sections qui suivent présenteront respectivement un rappel de la méthodologie déployée ainsi que les résultats obtenus qui feront l'objet d'une discussion.

En somme, ce travail vise essentiellement à établir une connexion entre les dimensions théoriques et les défis pratiques liés à la qualité dans le secteur hospitalier public. La question principale qui oriente cette réflexion est la suivante : Comment réussir à implémenter des démarches qualité efficaces dans le milieu hospitalier public marocain en adoptant des pratiques managériales novatrices, inspirées des normes et référentiels internationaux ?

## 2. Fondements théoriques sur le Nouveau Management Public et la qualité de service.

### 2.1. Aperçu théorique sur le Nouveau Management Public

Le Nouveau Management Public (NMP), introduit dans les années 1980, révolutionne la gestion des affaires publiques en intégrant des pratiques empruntées au secteur privé. Son objectif principal est d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la responsabilité de l'administration publique en appliquant des techniques de gestion innovantes.

Le NMP se caractérise par l'incorporation de pratiques de gestion provenant du secteur privé, telles que la mise en place de la planification stratégique, la gestion axée sur les objectifs, l'évaluation de la performance, la délégation de responsabilités, la réduction des dépenses et la restructuration des organigrammes administratifs.

De même, le NMP met fortement l'accent sur l'évaluation de la performance, en recourant à des indicateurs clés pour mesurer les résultats et la productivité du secteur public. Il encourage également la participation des citoyens et des parties prenantes dans la prise de décision et la gestion des services publics. Bien que largement adopté à travers le

monde, le NMP fait l'objet de critiques concernant son impact potentiel sur la qualité des services publics, la capacité des fonctionnaires à répondre aux besoins des citoyens, ainsi que sur la perception d'une privatisation implicite du secteur public.

### 2.1.1. Cadre notionnel

Différentes définitions ont été proposées par des auteurs et des chercheurs pour caractériser le Nouveau Management Public. Parmi ces définitions, on peut citer, celle de Pollitt et Bouckaert (2011), qui décrivent le NMP comme « un modèle de gestion publique qui se concentre sur la performance, la responsabilité, la flexibilité et la participation des parties prenantes dans la prise de décisions ». Selon Barzelay (2001), le NMP est « un modèle de gestion publique qui repose sur l'utilisation de pratiques de gestion du secteur privé pour renforcer la performance et la responsabilité du secteur public ». selon Ferlie et al. (1996), le NMP peut être compris comme « un ensemble de techniques de gestion qui cherchent à améliorer l'efficacité, la qualité et la pertinence du secteur public en appliquant des pratiques de gestion du secteur privé ».

Pour Osborne et Gaebler (1992), le NMP est « un mouvement visant à transformer la bureaucratie gouvernementale en une entreprise compétitive orientée vers les résultats, qui s'efforce d'améliorer la qualité des services publics et de réduire les coûts ». Selon Christopher Hood (1991), l'un des principaux théoriciens du NMP, celui-ci peut être défini comme « un ensemble de techniques de gestion qui cherchent à améliorer l'efficacité et la performance du secteur public en adoptant des pratiques de gestion du secteur privé ».

Les diverses définitions mentionnées montrent bien que le NMP repose sur l'adaptation des pratiques du secteur privé au secteur public, en mettant l'accent sur la performance et la responsabilisation. Cependant, il nous semble que ces approches, bien qu'intéressantes, risquent parfois de négliger les spécificités du service public, où les objectifs sociaux et l'intérêt général doivent primer sur les logiques purement managériales. Il est donc essentiel, à notre avis, d'aborder ces principes avec précaution et de les ajuster aux spécificités des secteurs publics, afin d'éviter de réduire la qualité des services à de simples critères de performance quantitatifs.

### 2.1.2. Modèles théoriques

Avant d'explorer les modèles théoriques sous-jacents au Nouveau Management Public (NMP), il est essentiel de reconnaître leur rôle en tant qu'outils conceptuels qui guident l'évolution et l'adaptation des organisations publiques face aux défis contemporains. Ces modèles, qui mettent en avant des principes clés de gestion efficace, soulignent l'importance de la performance, de la responsabilité et de l'engagement citoyen dans le processus décisionnel.

Le modèle du cycle de vie organisationnel (Pollitt & Bouckaert, 2011) suggère que les organisations publiques passent par différentes phases de développement, de la création à la maturité, et que le NMP peut les aider à surmonter les défis rencontrés en adoptant des pratiques de gestion inspirées du secteur privé. Par ailleurs, le modèle des valeurs publiques (Denhardt & Denhardt, 2000) met l'accent sur des principes fondamentaux tels que l'équité, l'intégrité et la responsabilité, que le NMP pourrait renforcer par des approches axées sur la performance. Le modèle de la gestion par les résultats (Perrin & Séguin, 2005) souligne quant à lui l'importance de fixer des objectifs clairs et d'évaluer régulièrement les performances pour améliorer l'efficacité des services hospitaliers.

D'autres cadres théoriques mettent l'accent sur la participation et la collaboration. Le modèle de la participation citoyenne (Bryson et al., 2006) insiste sur l'implication des usagers dans la Gouvernance hospitalière pour mieux répondre à leurs attentes. De même, le modèle de la Gouvernance en réseau (Rhodes, 1997) promeut une gestion hospitalière incluant divers acteurs (État, entreprises, société civile) afin d'améliorer la coordination et l'efficacité des services de santé. En parallèle, le modèle de la qualité totale (Flynn & Strehl, 1996) recommande l'adoption d'une gestion axée sur la qualité et l'amélioration continue des processus hospitaliers, ce que renforce le modèle de la performance et de la responsabilité (Hood, 1995) en insistant sur l'importance des mécanismes de mesure et de responsabilisation des dirigeants. Enfin, le modèle de l'entreprise publique (Osborne & Gaebler, 1992) préconise une approche entrepreneuriale des hôpitaux publics, axée sur la réduction des coûts et l'optimisation des ressources.

Cependant, les spécificités du secteur hospitalier public rendent complexe la mise en œuvre efficace de ces principes. Les contingences hospitalières ont un impact négatif sur la réussite

et la pérennisation des démarches qualité (Hayo-Villeneuve, 2017). En effet, les hôpitaux publics évoluent dans un cadre institutionnel rigide où la standardisation des pratiques se heurte à la complexité des soins. D'après Bertillot (2014), cette réalité génère une résistance au changement, compromettant ainsi les initiatives d'amélioration de la qualité.

Selon Perissino (2002), plusieurs limites entravent la mise en place des démarches qualité dans les hôpitaux publics : le manque d'un cadre réglementaire bien défini, la difficulté à concilier les visions divergentes des parties prenantes et l'impact des restrictions budgétaires. Lozeau (2009) identifie également des paradoxes structurels qui freinent l'intégration des démarches qualité, notamment la forte dépendance des hôpitaux aux directives administratives, générant une surcharge bureaucratique et un éloignement des préoccupations centrées sur les patients. Cette culture bureaucratique affecte l'engagement des dirigeants hospitaliers dans la mise en œuvre des démarches qualité (Barouch, 2013).

Benallah et Domin (2017) évoquent un phénomène de « qualité empêchée », où la charge de travail accrue et le manque de moyens empêchent le personnel de mettre pleinement en œuvre les principes d'amélioration continue. Cette situation entraîne une souffrance au travail et alimente la résistance au changement. Grimaldi (2018) insiste sur le fait que la réussite des démarches qualité repose sur la disponibilité des ressources et la formation du personnel hospitalier. Dans cette optique, Benaichi (2019) considère que la qualité totale ne peut être atteinte sans un investissement accru dans le capital humain, élément essentiel à la transformation des pratiques organisationnelles.

Enfin, les contraintes économiques jouent un rôle déterminant. Les réformes hospitalières récentes, basées sur la tarification à l'activité, la réduction des durées d'hospitalisation et la sélection des patients, ont souvent eu pour effet de diminuer la qualité des soins et d'affaiblir la prise en charge des patients (Grimaldi, 2018 ; Holcman, 2016). Certains hôpitaux ont tenté d'instaurer des systèmes d'incitation financière à la qualité des soins (IFAQ, P4P), mais ces dispositifs se heurtent à des problématiques éthiques, psychologiques et factuelles (Grimaldi, 2018).

En conclusion, si les principes du NMP offrent des leviers intéressants pour améliorer la gestion hospitalière, leur application dans le secteur public nécessite une adaptation aux

contraintes institutionnelles et aux spécificités du milieu hospitalier. Comme l'indique Barouch (2013), les démarches qualité dans les hôpitaux publics semblent arrivées à un « tournant », rendant impératif un réajustement des pratiques de management, une meilleure mobilisation des ressources et un engagement renforcé des dirigeants en faveur d'une amélioration durable de la qualité des soins.

### 2.2. Aperçu théorique sur la qualité de service

#### 2.2.1. Concepts clés

Dans cette section, nous abordons les concepts de qualité de service, de service public, et de service public hospitalier, en nous appuyant sur des définitions théoriques et normatives. Ces notions sont fondamentales pour comprendre le fonctionnement des organisations publiques et les exigences qui leur sont imposées en matière de performance et de satisfaction des usagers.

La qualité de service est déterminée conformément à la norme ISO 9001 dans sa version 2015 comme « l'aptitude d'un système de gestion de la qualité à fournir des produits ou des services qui répondent aux exigences des clients et à leur satisfaction ». Le service public pour sa part, est un concept théorisé dans les domaines du droit et de la science politique. Selon le juriste Maurice Hauriou (1856-1929), il s'agit de « l'activité d'intérêt général exercée directement ou indirectement par les personnes publiques ». Pour le juriste Léon Duguit (1859-1928), le service public correspond à « l'ensemble des activités d'intérêt général assurées ou assumées par les collectivités publiques, en vue de la satisfaction des besoins collectifs ». En sciences politiques, il est défini comme une fonction de l'État visant à garantir la satisfaction des besoins collectifs, par opposition aux intérêts particuliers. Ces définitions mettent en lumière l'importance de l'intérêt général dans le service public et le rôle de l'État dans son organisation et sa gestion. Le service public peut se manifester de différentes manières selon les secteurs, tels que la santé, l'éducation, ou les transports, mais il se caractérise toujours par son objectif d'utilité publique.

Le service public hospitalier, quant à lui, ne pourrait être continûment assuré sans certains éléments essentiels, tels que la sécurité physique des personnes, la continuité des soins et

les services hôteliers offerts aux patients. Selon l'approche de la bureaucratie professionnelle en gestion de la santé proposée par Mintzberg (1982), l'établissement hospitalier est considéré comme une bureaucratie professionnelle. Mintzberg souligne que la performance ne se limite pas aux aspects budgétaires, mais doit également tenir compte de la qualité et d'indicateurs non financiers tels que le volume.

### 2.2.2 Qualité de service dans un système de santé public

La qualité des services dans un système de santé public se rapporte à l'évaluation de la conformité des soins de santé aux besoins et attentes des patients, tout en assurant le respect des normes de sécurité et d'efficacité. Cette évaluation englobe plusieurs aspects, notamment la disponibilité des services médicaux, la pertinence des traitements proposés, l'accessibilité géographique et financière des soins, le niveau de satisfaction des patients, ainsi que la sécurité des procédures médicales.

De nombreuses organisations internationales ont élaboré des définitions et des normes concernant la qualité des services de santé, notamment l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et la Haute Autorité de Santé (HAS) en France. Selon l'OMS, la qualité des services de santé doit être évaluée à travers six dimensions : la pertinence, l'efficacité, l'accessibilité, la sécurité, la continuité et la satisfaction des patients. En France, la HAS définit la qualité des soins comme « le degré auquel les soins sont dispensés conformément aux connaissances actuelles de la science, en respectant les droits des patients et en veillant à l'équité de leur accès ».

Toutefois, évaluer la qualité des services hospitaliers est essentiel pour mesurer la performance des établissements de santé dans leur capacité à répondre aux besoins des patients. Selon Donabedian (1980), cette qualité peut être appréhendée à travers trois dimensions : la structure, englobant les ressources et les conditions matérielles, le processus, qui concerne les actions entreprises par les professionnels de santé pour prodiguer les soins, et les résultats, qui évaluent les impacts des traitements sur la santé des patients. De son côté, Mohr et al. (1996) définissent la qualité des services hospitaliers comme étant « la capacité d'un hôpital à répondre aux besoins et aux attentes des patients, tant sur le plan des soins médicaux que non médicaux ». Quant à Arasli et al. (2005), ils avancent que la qualité des services hospitaliers peut être évaluée selon cinq axes : la fiabilité, la sensibilité, la réactivité, l'assurance et l'empathie.

ll est également important de noter que la qualité des services hospitaliers ne se limite pas aux soins médicaux, mais inclut aussi des aspects essentiels comme l'hygiène, la sécurité des patients, la communication avec les professionnels de la santé, l'accessibilité aux soins et la gestion des plaintes. Par ailleurs, la qualité des services hospitaliers peut avoir un impact significatif sur diverses dimensions, telles que la satisfaction et la fidélisation des patients, la réputation de l'établissement, la productivité, la rentabilité, ainsi que la qualité globale des soins fournis.

D'après les éléments présentés, il apparaît clairement que la qualité des services dans un système de santé public est une notion complexe et multidimensionnelle. Elle ne se limite pas simplement à l'efficacité des soins médicaux, mais englobe également des éléments tels que l'accessibilité, la sécurité, et la satisfaction des patients. Les définitions et normes établies par les organisations internationales susvisées soulignent l'importance de mesurer cette qualité à travers des critères variés, ce qui permet aux établissements de santé d'évaluer leur performance et d'identifier des axes d'amélioration. Il est donc essentiel d'adopter une approche holistique qui prenne en compte l'ensemble des dimensions de la qualité, afin de garantir non seulement des soins de santé adaptés aux besoins des patients, mais également de favoriser un environnement propice à leur bien-être et à leur satisfaction.

### 2.3. Management par la qualité dans le secteur public : Principes fondamentaux

La recherche de la qualité s'est étendue à tous les secteurs en raison d'une concurrence renforcée et d'attentes clients de plus en plus élevées. De ce fait, la qualité est désormais considérée comme un facteur essentiel de compétitivité et de réussite pour les organisations. Le principe de gestion centrée sur la qualité ne se limite plus au domaine industriel, mais s'applique désormais pleinement aux services publics.

#### 2.3.1. Concept de la qualité totale (QT)

Le concept de la qualité totale (QT) a été initialement introduit en 1951 par le Docteur Armand Feigenbaum dans son livre "*Total Quality Control*" et a été ensuite développé dans les années 1960 par K. Ishikawa. Ce concept repose sur quatre principes clés i)- Engager toutes les fonctions dans la démarche qualité ii)- Impliquer les employés à tous

les niveaux iii)- Maintenir une vigilance constante sur la perception de la qualité par les consommateurs et iv)- Viser une amélioration continue.

Dans les années 1980, les principes du *Total Quality Control* (TQC) et du *Company Wide Quality Control* (CWQC) ont été adoptés par la Direction dans une quête d'excellence, ce qui a conduit à l'émergence du concept de Management de la Qualité Totale, dans le cadre des normes ISO 9000.

Pour l'Association Française des Cercles de Qualité : « la qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût.»

C'est une démarche de progrès continu par laquelle un organisme met tout en œuvre pour mieux satisfaire ses clients, en qualité, en coût, en délai, par la maîtrise des processus et par l'implication des hommes.

Les différentes définitions évoquées mettent en évidence les aspects fondamentaux de la qualité totale, à savoir :

- Satisfaire les clients et les utilisateurs.
- Respecter les exigences liées à l'intérêt général, à l'environnement et au développement humain.
- Assurer la satisfaction de l'organisation.

### 2.3.2. Principales étapes de la démarche Qualité totale dans le secteur public

En règle générale, la démarche de qualité totale se divise en cinq principales étapes, comme l'indique Alan Graham (1997).

L'engagement de la Direction Générale est crucial pour le lancement et le succès d'une démarche qualité au sein d'une organisation. La durabilité de cette initiative dépend fortement de l'implication de tous les membres, car sans le soutien du Top Management, le risque d'échec est élevé. En effet, une étude de R. Belkahia (1998) révèle que 20 % des problèmes de non-qualité proviennent des niveaux d'exécution, tandis que 80 % sont liés aux décisions et comportements managériaux.

La formation est également essentielle pour sensibiliser les managers aux processus d'amélioration de la qualité et aux objectifs visés. Elle permet aux collaborateurs

d'acquérir une compréhension approfondie des concepts liés à la collecte et à l'analyse des données, ainsi qu'aux méthodes de résolution de problèmes.

La communication et le partage d'informations sont des éléments centraux pour garantir le succès de la démarche qualité. Informer le personnel à chaque étape permet une bonne compréhension des actions en cours et souligne l'importance de leur participation. La mise en place d'une politique qualité doit être accompagnée d'une campagne de communication efficace pour assurer son succès.

L'approche par processus est recommandée pour instaurer la qualité dans les organismes publics. Elle repose sur l'interaction entre clients et fournisseurs tout au long des processus internes, où chaque entité joue à la fois le rôle de fournisseur et de client. Les interventions sur ces processus visent à identifier et corriger les dysfonctionnements en s'attaquant aux causes profondes, facilitant ainsi l'échange d'informations et encourageant l'amélioration continue.

L'amélioration est l'objectif ultime de la démarche qualité, incarnant le principe d'amélioration continue. Selon Froman (1995), cela implique une quête incessante de perfectionnement, conforme aux exigences de la norme ISO. La Roue de Deming, ou cycle PDCA (Planifier, Déployer, Vérifier, Agir), est l'outil central pour assurer cette amélioration continue, permettant de planifier des actions, d'en mesurer les résultats, et d'agir en conséquence.

### 2.4. Les conditions de réussite du Management par la qualité dans le secteur public marocain

Afin d'assurer la réussite des initiatives qualité dans le secteur public marocain, il est indispensable de répondre à certaines conditions spécifiques, fondées sur des principes largement reconnus du management par la qualité. Inspirées des travaux de Deming (1950) et Juran (1974) sur l'amélioration continue, ainsi que des normes internationales telles que l'ISO 9001.

Il est crucial de procéder à un réexamen des procédures administratives pour prévenir leur complexité excessive, qui pourrait nuire à la qualité des services. Parfois, le manque de règles claires peut également compromettre cette qualité. Une telle réévaluation permet

d'adapter et de simplifier les processus pour mieux répondre aux besoins des usagers. En parallèle, intégrer des formations sur le Management de la qualité dans les programmes de formation continue est fondamental pour instaurer une culture de la qualité dans les services publics. Cela sensibilise les agents aux principes de qualité et renforce leurs compétences, contribuant ainsi à l'amélioration continue des services et à une meilleure perception de ceux-ci.

Il est tout aussi important que les autorités publiques considèrent l'accueil du public comme une responsabilité collective. Pour cela, une démarche qualité doit être adoptée, accompagnée d'enquêtes régulières pour mesurer les besoins et le niveau de satisfaction des usagers vis-à-vis de l'administration. D'un point de vue organisationnel, adopter une approche par processus est essentiel pour identifier les imperfections et mettre en place des programmes d'amélioration. Cela nécessite une analyse des sous-processus, de leurs interactions et de l'utilisation d'outils pour surveiller leur efficacité.

La gestion documentaire est également cruciale, car elle assure la cohérence des informations nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Il est essentiel d'établir une procédure documentée pour gérer, réviser et diffuser les documents pertinents, incluant un manuel qualité mis à jour régulièrement. Par ailleurs, la communication avec les clients doit être optimisée pour améliorer la qualité des services, en intégrant les retours d'informations et en traitant systématiquement les réclamations.

La mise en place d'audits internes réguliers est indispensable pour évaluer la conformité des processus aux normes, identifier les améliorations nécessaires et garantir l'application adéquate des procédures. Il est aussi nécessaire d'établir une procédure qui définit clairement les responsabilités liées aux audits. Enfin, pour gérer les non-conformités, il convient de formaliser les contrôles et les actions correctives, en s'assurant de la traçabilité des problèmes et de l'efficacité des mesures prises. Cette démarche systématique permet de maîtriser les risques et d'améliorer continuellement les performances de l'organisation.

D'après ce qui précède, nous pouvons conclure que pour garantir le succès des initiatives de qualité dans le secteur public marocain, il est essentiel de mettre en œuvre un ensemble de conditions spécifiques basées sur des principes éprouvés du management par la qualité.

Cela inclut la simplification des procédures administratives, l'intégration de programmes de formation, l'amélioration de l'accueil et de la communication, ainsi que le développement d'une approche par processus. De plus, une gestion documentaire rigoureuse, une communication efficace avec les clients, des audits internes réguliers, et une maîtrise des non-conformités sont autant d'éléments clés pour assurer une qualité optimale des services. En adoptant ces mesures, les organismes publics seront mieux préparés à répondre aux attentes des usagers, à renforcer leur efficacité opérationnelle, et à promouvoir une culture de l'amélioration continue.

### 2.5. Relation entre le Nouveau Management Public et la qualité des soins dans les hôpitaux marocains

Pour comprendre l'impact du NMP sur la qualité des services dans les hôpitaux publics au Maroc, plusieurs études récentes ont été menées. Ces recherches mettent en lumière les effets positifs du NMP sur la satisfaction des patients et l'amélioration des performances des établissements de santé. Elles soulignent également l'importance de l'engagement du personnel hospitalier et la nécessité de mécanismes de suivi de la performance pour garantir une mise en œuvre efficace.

C'est ainsi qu'une étude réalisée par A. Lagnaoui et ses collègues en 202, examine l'influence du NMP sur la qualité des soins dans les hôpitaux publics au Maroc. Leurs résultats montrent que ce dernier contribue de manière significative à l'amélioration de la qualité, notamment en ce qui concerne la satisfaction des exigences des patients. Les chercheurs soulignent, par ailleurs, l'importance de l'engagement du personnel hospitalier ainsi que la nécessité de mettre en place des mécanismes de suivi de la performance pour garantir l'efficacité de la mise en œuvre du NMP.

Dans leur étude de 2019, A. Mariane et al. ont analysé les effets du NMP sur le fonctionnement des hôpitaux publics au Maroc. Les résultats révèlent qu'il a un impact significatif sur l'amélioration des performances de ces établissements, en particulier en termes de qualité des services. Les chercheurs soulignent l'importance essentielle de mettre en place un système de suivi de la performance pour garantir l'efficacité de sa mise en œuvre.

En 2015, B. El Kabbouri et al. ont mené une étude sur la mise en œuvre du NMP dans les hôpitaux publics au Maroc et son impact sur la qualité des soins. Leurs conclusions montrent qu'il a une influence significative sur l'amélioration de la qualité des soins dans ces établissements. De plus, les auteurs soulignent l'importance cruciale de la participation active des acteurs concernés, de la formation du personnel et de l'instauration d'un système de suivi de la performance pour assurer l'efficacité de son implémentation du NMP.

Ces études suggèrent que le Nouveau Management Public (NMP) peut jouer un rôle clé dans l'amélioration de la qualité des services dans les hôpitaux publics au Maroc, en mettant l'accent sur des aspects tels que l'orientation client, la gestion axée sur la performance et la responsabilisation. Cependant, pour que l'implémentation du NMP soit réussie, il est crucial, à notre avis, d'assurer une participation active des parties prenantes, de fournir une formation adéquate au personnel et de mettre en place un système de mesure de la performance efficace et approprié.

### 2.5.1 Enjeux des démarches Qualité dans les hôpitaux publics marocains

Pour aborder les enjeux de qualité dans les hôpitaux publics au Maroc, nous rappelons qu'il est essentiel de considérer la complexité du milieu hospitalier. La mise en œuvre d'initiatives visant à améliorer la qualité des soins a atteint une phase critique, nécessitant des approches spécifiques adaptées aux particularités du secteur. L'identification des dysfonctionnements et des obstacles qui entravent la pérennité des efforts d'amélioration est primordiale pour comprendre les défis associés à l'application des principes de qualité dans un environnement hospitalier complexe. Dans cette optique, il est important de se pencher sur les problèmes récurrents rencontrés par les hôpitaux publics marocains et d'explorer les causes sous-jacentes qui expliquent l'échec des initiatives de qualité.

Les initiatives visant à améliorer la qualité des soins dans les hôpitaux publics entrent dans une phase critique, nécessitant le développement d'approches spécifiques adaptées à ce secteur. Avant d'aborder des questions comme l'engagement des responsables ou la mobilisation des ressources nécessaires, il est essentiel de concevoir des stratégies prenant en compte les particularités du milieu hospitalier. Cela implique également d'identifier

les dysfonctionnements et les obstacles qui entravent la durabilité des efforts d'amélioration de la qualité dans les hôpitaux publics marocains, afin de mieux cerner les défis liés à l'application de principes novateurs dans un environnement complexe.

Le livre blanc du Ministère de la Santé de 2013 offre une évaluation objective du système de santé marocain, mettant en évidence les résultats limités des initiatives de qualité mises en place au cours des dernières décennies. Il révèle un problème persistant de qualité dans les hôpitaux publics, marqué par une offre de soins insuffisante, une organisation inefficace, des ressources limitées, un entretien inadapté des équipements, ainsi que des défis d'accessibilité, de sécurité et de corruption. Cette situation a des répercussions graves sur le système de santé national, engendrant une image dégradée et un gaspillage de ressources, tout en exacerbant les inégalités d'accès aux soins pour les usagers.

Le constat est alarmant, car les patients se trouvent souvent confrontés à un choix entre des soins de qualité médiocre dans le secteur public et un secteur privé, souvent plus coûteux, accessible seulement à ceux qui en ont les moyens. Les problèmes dans les hôpitaux publics marocains se font donc de plus en plus pressants, avec le Ministère de la Santé identifiant des enjeux majeurs tels que le manque de personnel et de financement, la vétusté des équipements, le clientélisme, la corruption, le manque de motivation des professionnels, ainsi que la mauvaise qualité des soins et l'insatisfaction croissante des patients. Ces défis sont régulièrement abordés dans les discussions relatives à la gestion et aux services hospitaliers du pays.

### 2.5.2 Causes de l'échec des initiatives de Qualité dans les hôpitaux publics marocains

Pour mieux assimiler les causes de l'échec des initiatives de qualité dans les hôpitaux publics marocains, il est crucial de reconnaître les défis spécifiques auxquels ces établissements sont confrontés. En dépit des efforts déployés pour améliorer la qualité des soins, plusieurs obstacles persistent, entravant la mise en œuvre efficace des pratiques de qualité. Ces obstacles se manifestent à divers niveaux, allant des problèmes structurels et organisationnels à des facteurs liés à la gestion des ressources humaines et financières. Une analyse approfondie de ces causes permet de mieux saisir les raisons pour lesquelles les initiatives de qualité n'ont pas atteint malheureusement les résultats escomptés, et de développer des solutions adaptées pour surmonter ces défis.

Les facteurs contribuant à l'échec des démarches qualité dans les hôpitaux publics au Maroc sont variés. Premièrement, la pénurie de personnel qualifié et en nombre suffisant a un impact direct sur la capacité à instaurer et à maintenir des pratiques de qualité. De plus, l'insuffisance des ressources financières limite les investissements nécessaires à l'amélioration des infrastructures et des services.

L'obsolescence des équipements médicaux, souvent vieillissants ou défectueux, nuit également à la qualité des soins fournis. Par ailleurs, des problèmes de gestion, tels que le clientélisme et la corruption, compromettent l'efficacité et la transparence des services.

Un autre facteur qui s'ajoute est la démotivation professionnelle, car le manque de reconnaissance et de motivation parmi le personnel peut entraîner une baisse de la qualité du service. En outre, la sous-utilisation des infrastructures existantes diminue leur efficacité, tandis que les changements constants dans les besoins de la population compliquent l'adaptation des services de santé.

### 2.6. Perceptions concernant la qualité des services publics au Maroc

La Constitution du Royaume de 2011, dans son article 156, énonce que « Les services publics doivent être attentifs aux attentes de leurs usagers et veiller à la prise en compte de leurs observations, suggestions et plaintes ». Cette disposition souligne l'importance cruciale de mettre en place des mécanismes d'évaluation de la satisfaction des usagers afin de garantir la qualité des services publics et des prestations offertes par le secteur au Maroc. Cependant, les évaluations officielles de la qualité des services publics au Maroc restent limitées. On peut citer, parmi les rares exemples, l'enquête de satisfaction réalisée par l'Observatoire Marocain de l'Administration Publique (OMAP) en 2006, ainsi que le sondage d'opinion mené par le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique en 2013. L'enquête de l'OMAP met en lumière l'ampleur du déficit en termes de qualité des services publics fournis aux citoyens.

Malgré les investissements significatifs dans les ressources financières pour le personnel du secteur public, les services administratifs sont fréquemment critiqués pour ne pas répondre pleinement aux attentes des citoyens et des entreprises. D'après le Rapport de la Cour des Comptes pour l'exercice 2017, ce décalage est susceptible de s'amplifier, car les exigences des citoyens évoluent plus rapidement que les efforts de modernisation de l'administration.

## 3. Méthodologie de recherche

Nous avons opté pour une démarche exploratoire afin d'examiner en profondeur les perceptions des professionnels de santé sur l'impact du management par la qualité. Cette approche permet d'obtenir des données détaillées sur les défis et opportunités liés à l'implémentation des pratiques de qualité dans les hôpitaux publics marocains.

Pour cela, nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs individuels avec des professionnels de la santé dans un hôpital public à Tétouan. Le choix de cet établissement repose sur sa représentativité de certains hôpitaux publics marocains en termes de gestion et de qualité des services. Notre étude s'est déroulée en septembre 2023.

L'hôpital étudié est un établissement public sous la tutelle du Ministère de la Santé. L'échantillon de l'étude a été composé de professionnels de la santé issus de différentes disciplines, incluant des médecins, des infirmiers, ainsi que du personnel administratif. Cette diversité permet d'obtenir une vision plus globale des perceptions et défis liés au Management par la qualité dans un établissement hospitalier public.

L'étude a impliqué des entretiens d'une durée variant entre 15 et 20 minutes avec les participants. En tout, dix entretiens ont été conduits et analysés, se concentrant sur l'analyse de l'impact du Nouveau Management Public sur la qualité de service. Dans notre démarche de collecte de données, nous avons cherché à approfondir la compréhension de ces discours afin d'obtenir une vision détaillée des concepts étudiés. Pour ce faire, nous avons opté pour une analyse manuelle de contenu.

Il convient de souligner que les entretiens ont été structurés autour des thèmes suivants :

- Perception du management par la qualité (expérience et niveau d'adhésion des professionnels).
- Identification des principaux défis rencontrés (manque de ressources, absence de formation, résistance au changement).
- Évaluation de l'impact des pratiques du Nouveau Management Public sur la qualité des soins.
- Recommandations pour améliorer la Gouvernance hospitalière et la formation continue : les entretiens semi-directifs ont permis aux participants d'exprimer librement leurs opinions et expériences tout en s'appuyant sur une grille thématique structurée.

## 4. Résultats

Pour comprendre l'impact du Nouveau Management Public (NMP) sur les hôpitaux publics, il est nécessaire d'explorer divers aspects liés à l'amélioration de la qualité des services. Les résultats de différentes témoignages des professionnels du secteur mettent en lumière les défis, les réussites, ainsi que les recommandations pour optimiser les pratiques dans ce contexte. Le tableau qui suit synthétise les principaux thèmes abordés, incluant les perceptions des acteurs impliqués, les contributions du management public à la qualité des soins, ainsi que des recommandations pour une mise en œuvre efficace des initiatives qualité. Cela permet d'avoir une vision globale des enjeux et des solutions à envisager pour améliorer les services dans le secteur hospitalier marocain.

Les résultats concernant la première catégorie, à savoir le NMP, mettent en évidence son impact significatif sur l'amélioration des services dans les hôpitaux publics. Ces résultats reflètent les perceptions des professionnels du secteur et soulignent les transformations apportées par l'adoption des pratiques du NMP.

- **Nouveau Management Public**

| Thèmes | Verbatim représentatifs |
|---|---|
| • Système de gestion<br>• Réorganisation du système | - "Pour moi, le NMP englobe des pratiques et des modèles de gestion modernes conçus pour améliorer l'organisation et l'efficacité des administrations publiques." Homme, 4 ans d'ancienneté".<br>- "Le NMP est perçu comme un système de gestion visant à converger vers une gestion rentable et efficiente." - Femme, 25 ans d'ancienneté.<br>- "Pour moi, c'est une réorganisation adaptée aux besoins spécifiques d'un service donné." - Homme, 37 ans d'ancienneté. |
| • Digitalisation et transformation numérique.<br>• Instauration d'un système de management de qualité<br>• Instauration d'un système | - " D'après moi, les pratiques du NMP incluent la numérisation et la transformation digitale du système de gestion des données des patients, en particulier par l'implantation du nouveau système d'information." Homme, 27 ans d'ancienneté.<br>- "Le Ministère de la Santé travaille actuellement à la création d'un référentiel incluant des normes spécifiques, tout en mettant en place un système de gestion de la qualité et un processus d'accréditation. Cette initiative vise à évaluer si les hôpitaux répondent aux critères fixés." Femme, 30 ans d'ancienneté. |

| | |
|---|---|
| d'accréditation.<br>• Mise en œuvre d'un référentiel.<br>• Adoption d'une mentalité de leadership par les Responsables.<br>• Elaboration de projet d'établissement hospitalier<br>• Décentralisation de l'administration | - "Selon mon expérience, l'une des pratiques du NMP est la décentralisation de l'administration à travers la création de différents pôles, tels que le pôle des affaires médicales, le pôle des soins infirmiers et le pôle des affaires administratives. Homme, 33 ans d'ancienneté. |
| • Résistance au changement | - "Je crois qu'une majorité des soignants accueillent favorablement cette nouvelle approche de gestion des établissements de santé - Femme, 8 ans d'ancienneté.<br>- "de nombreux collègues ont réagi négativement, notamment à l'introduction des nouveaux systèmes de gestion, qu'ils perçoivent comme une forme de contrôle et d'inspection. Pour gagner la confiance du personnel, il est donc crucial d'aborder ces préoccupations." - Femme, 30 ans d'ancienneté.<br>- "Il est essentiel de dispenser des formations appropriées et des ressources humaines dédiées à la gestion des données sont indispensables, car le personnel soignant manque souvent de temps pour effectuer ces tâches de manière continue, ce qui est essentiel pour assurer la traçabilité des patients. Sans ces mesures, les objectifs du nouveau système risquent de ne pas être atteints. La formation et l'accompagnement sont donc considérés comme des éléments essentiels pour assurer le succès de cette transition." Femme, 20 ans d'ancienneté. |

L'analyse des témoignages des professionnels sur la réorganisation introduite par le NMP révèle une perception globalement positive, notamment en matière d'efficacité organisationnelle, avec des améliorations notables grâce à la numérisation des structures administratives. Néanmoins, des résistances au changement se maintiennent, notamment en raison de la gestion des données et de la surcharge de travail induite par ces nouvelles réformes. La digitalisation est perçue comme un levier essentiel pour moderniser les hôpitaux, notamment à travers l'implantation de systèmes d'information et la gestion numérique des données des patients. Cependant, des préoccupations demeurent

concernant la formation et l'accompagnement du personnel. Ces résistances internes, liées à la mise en place de nouveaux systèmes de gestion et à l'augmentation de la charge de travail, soulignent les défis à relever pour garantir la réussite des réformes.

- **Qualité de service**

| Thèmes | Verbatim représentatifs |
|---|---|
| Définitions<br>• Satisfaction des exigences des patients<br>• Continuité de l'offre de soin.<br>Mesures<br>• Orientation<br>• Accueil<br>• Délai (durée d'attente)<br>• Communication<br>• Hygiène des locaux<br>• Alimentation<br>• Réactivité<br>• Rapidité<br>• Acceptabilité<br>• Efficience<br>• Satisfaction<br>• Efficacité<br>• Référentiel de qualité<br>• Grille d'auto-évaluation<br>• Rapport d'inspection<br>• Visite externe par des spécialistes.<br>Indicateurs<br>• Indicateur de processus<br>• Indicateur de résultat<br>• Indicateur de performance<br>• Durée moyenne de séjour<br>• Durée d'attente<br>• Niveau de satisfaction<br>• Taux de morbidité<br>• Taux de ré-hospitalisation<br>• Taux de mortalité<br>• Réclamations | - "Selon moi, la qualité de service consiste à offrir des prestations qui répondent aux besoins des patients de manière à atteindre des résultats satisfaisants. Cela exige de satisfaire les exigences du service tout en veillant aux aspects de qualité et de sécurité." Femme, 30 ans d'ancienneté.<br>- "Les critères de qualité de service sont en grande partie similaires d'un établissement à l'autre, et incluent des éléments tels que l'acceptabilité, l'efficience, la satisfaction et l'efficacité." Femme, 15 ans d'ancienneté.<br>- "On peut mesurer la qualité de service en évaluant si le patient est bien accueilli, correctement orienté, bien informé et bénéficie de courtes durées d'attente." Homme, 10 ans d'ancienneté.<br>- "La qualité de l'alimentation est perçue comme médiocre en raison du contrat établi avec l'État, qui privilégie les offres les moins coûteuses. Le tarif est fixé à 12 DH pour trois repas destinés aux patients hospitalisés, ce qui est jugé standard, tandis que le coût pour les repas du personnel soignant de garde s'élève à 18 DH.". Femme, 20 ans d'ancienneté.<br>- "La qualité de service couvre différents éléments, notamment le personnel, les patients et les équipements. Chaque étape du processus doit être évaluée en fonction de sa propre qualité. Il est important de ne pas restreindre la qualité de service à la seule guérison du patient, mais de la voir comme le résultat global de la qualité cumulée à chaque phase, ce qui se manifeste par la satisfaction du patient." Homme, 13 ans d'ancienneté. |

L'analyse de la qualité de service montre que plusieurs éléments sont cruciaux pour évaluer l'impact du NMP. Les critères de satisfaction des patients, la réactivité, la rapidité, l'efficience et la continuité des soins sont largement évoqués. Cependant, la qualité perçue reste inégale en raison de facteurs externes comme le budget limité, qui affecte, par exemple, la qualité de l'alimentation et les conditions matérielles.

- **Contribution du Management public à la qualité de service**

| Thèmes | Verbatim représentatifs |
|---|---|
| • Informatisation de système de santé public<br>• Relation soignant-client<br>• Amélioration de la confiance entre professionnels et l'Administration<br>• Faciliter les procédures d'accès aux différents types de services<br>• Amélioration de la protection sociale<br>• Mentalité leadership.<br>• Facilité d'accès aux données<br>• Avis médicaux plus rapide<br>• Rapidité de diagnostic e de traitement<br>• Suivi de l'état des patients<br>• Traçabilité du patient<br>• Rémunération à l'acte<br>• Facilité de facturation | -"La rémunération à l'acte encourage le personnel à s'investir davantage, car elle offre la possibilité d'augmenter leur rémunération en fonction de leur travail, ce qui pourrait ainsi contribuer à améliorer la qualité du service." femme 15 ans d'ancienneté.<br>- "Les pratiques de gestion dans le secteur sanitaire sont souvent en contradiction avec la théorie." Homme, 16 ans d'ancienneté.<br>- " Les approches mises en œuvre par le NPM ont entraîné une amélioration notable de la qualité du service." Homme, 10 ans d'ancienneté.<br>- "Oui, les supérieurs nous transmettent rapidement les diagnostics pour les patients pris en charge aux urgences." Homme, 16 ans d'ancienneté.<br>- "La qualité du service a évolué depuis l'implémentation du NPM, mais cette amélioration reste progressive en raison de contraintes telles que le manque de personnel et la surcharge de travail." femme, 12 ans d'ancienneté. |

Les résultats montrent que le NMP a contribué à améliorer plusieurs aspects de la gestion des soins, notamment par la facilitation d'accès aux services et la prise en charge plus rapide grâce à la digitalisation. Cependant, les contraintes liées à la surcharge de travail et au manque de ressources humaines demeurent des obstacles importants à une mise en œuvre optimale.

- **Recommandations**

| Thèmes | Verbatim représentatifs |
|---|---|
| • Affectation du personnel paramédical.<br>• Ressources humaines spécifiées<br>• Gain de confiance du personnel de santé.<br>• Formation suffisante.<br>• Accompagnement.<br>• Contrôle externe au lieu de l'interne.<br>• Introduire la politique de dialogue et de participation. | - "Le Ministère de la Santé s'attèle actuellement à préparer et à déployer des systèmes de gestion pour améliorer la qualité de service perçue par les patients.<br>Toutefois, il est crucial que l'État évalue attentivement ce projet et fournisse un soutien adéquat aux intervenants pour les aider à atteindre leurs objectifs. Sans cela, il existe un risque que ces nouveaux systèmes ne rencontrent pas le succès escompté, comme ce fut le cas pour la mise en place de certains systèmes précédents". Homme, 22 ans d'ancienneté. |

Source : fait par nos soins

Les résultats soulignent la nécessité d'améliorer la formation, d'affecter des ressources humaines spécialisées et de renforcer la communication et la confiance entre les différents acteurs hospitaliers. Ces éléments sont essentiels pour soutenir la transformation du système hospitalier public vers une gestion plus performante et orientée vers la qualité.

## 5. Discussion

En s'appuyant sur un cadre théorique, notre étude qualitative a été confrontée aux théories de la littérature existante. Les participants ont majoritairement souligné l'évolution numérique du système de gestion des données, particulièrement après l'implémentation d'un nouveau système. Ils ont également indiqué que le ministère de la Santé travaille sur l'élaboration d'un référentiel normatif, tout en développant un système de gestion de la qualité et un processus d'accréditation.

Ces constatations font écho aux travaux de Dehling et al. (2016), qui ont examiné l'impact de la digitalisation sur la qualité des soins de santé en Allemagne. Leurs résultats montrent que la digitalisation peut améliorer la qualité des soins en facilitant la communication entre les professionnels de santé, en permettant un suivi plus précis des patients et en réduisant les erreurs médicales. De même, Powell et al. (2018) ont exploré la coordination des soins en Nouvelle-Zélande, révélant que cette transformation contribue à réduire les

délais d'attente, améliore la collaboration entre prestataires et accroît l'accessibilité des services de santé pour les populations éloignées. Ils ont également noté que la transformation numérique peut accroître l'efficacité des services de santé. Par ailleurs, Sittig et al. (2016) ont montré que la transformation numérique favorise la sécurité des patients et prévient les erreurs médicales aux États-Unis, en mettant l'accent sur l'importance de la coordination entre professionnels de santé.

Les participants ont aussi souligné la décentralisation du secteur de la santé au Maroc, intégrée dans un processus de modernisation de la gestion publique. Cette stratégie vise à renforcer la participation des acteurs locaux dans la gestion des ressources et services de santé, tout en améliorant la responsabilité et la transparence des autorités locales. Ces points corroborent les observations de Serhier, Z., et Cherkaoui, M. (2017), ainsi que celles de l'étude réalisée par Moumen, M., et Saoud, A. (2020).

**Conclusion**

Nous avons observé que le Management axé sur la qualité est un processus continu capable de générer des résultats significatifs. Son but principal est de réduire les problèmes et d'améliorer les performances en satisfaisant les besoins des clients. Cela se concrétise par l'engagement et la motivation du personnel, le leadership de la Direction générale, ainsi qu'une gestion efficace des processus.

Notre recherche s'est concentrée sur les stratégies visant à promouvoir la qualité dans le secteur public, en tenant compte de la perception des utilisateurs, des initiatives prises et des facteurs clés de succès de cette approche.

Notre examen approfondi de la littérature dans le cadre de ce travail a abouti à la réalisation de nos deux objectifs principaux :

**1-** Identifier les obstacles entravant le succès des initiatives Qualité dans les hôpitaux publics au Maroc.

**2-** Formuler des recommandations visant à assurer la continuité et la durabilité des futures initiatives Qualité menées par le Ministère de la Santé dans les établissements hospitaliers publics.

Notre recherche a identifié plusieurs facteurs majeurs contribuant à l'échec des initiatives Qualité dans les hôpitaux publics marocains ; Parmi ceux-ci figurent la pénurie de ressources et leur mauvaise gestion, le manque d'engagement du personnel hospitalier, le faible soutien et l'implication limitée des Directions hospitalières, ainsi que l'insuffisance des programmes de formation et d'accompagnement dans les établissements de santé.

Nous avons également souligné l'absence quasi-totale des sept principes de management de la Qualité selon la norme ISO 9001:2015. Cette lacune illustre clairement le décalage entre les normes internationales de qualité et les pratiques de gestion et professionnelles observées dans les hôpitaux publics marocains.

Dans cette optique, nous avons identifié les principaux facteurs de succès à considérer. Il s'agit de renforcer l'orientation vers le patient tout en développant un leadership hospitalier performant ; en effet, un leadership efficace, soutenu par une Gouvernance locale renforcée, constitue, à notre avis, un levier fondamental pour assurer une meilleure gestion des Ressources Humaines et Financières dans un contexte de déconcentration. À cet égard, nous recommandons la mise en place de programmes de formation dédiés aux dirigeants hospitaliers, leur permettant d'acquérir des compétences en Gouvernance, en gestion financière et en optimisation des Ressources Humaines. Ces actions de formations pourraient être dispensées en collaboration avec des Institutions académiques spécialisées ou des Organismes internationaux de santé publique ou même à travers des partenariats avec des Institutions spécialisées. Par ailleurs, il est essentiel d'impliquer davantage les pouvoirs locaux dans la Gouvernance hospitalière en clarifiant leurs rôles et responsabilités. La mise en place de mécanismes d'évaluation et de suivi des performances des établissements de santé sous leur supervision permettrait d'assurer une gestion plus efficace et durable.

De plus, il s'agit d'adopter progressivement des principes du management de la qualité selon la norme ISO 9001:2015. Il est crucial de promouvoir une approche systématique de mise en conformité avec cette norme en intégrant des formations spécifiques à destination des cadres hospitaliers. Ces formations devraient couvrir l'ensemble des principes ISO 9001:2015, notamment l'orientation patient, l'amélioration continue et la gestion basée sur l'approche processus.

La conduite d'études comparatives avec d'autres systèmes de santé ayant déjà intégré cette norme, afin d'identifier les meilleures pratiques et les adapter au contexte marocain. Une telle démarche permettrait d'appuyer la mise en œuvre d'un référentiel qualité spécifique aux établissements hospitaliers publics du pays.

Par ailleurs, une meilleure compréhension des raisons expliquant la mauvaise allocation des ressources humaines dans les hôpitaux publics est d'une importance capitale. Nous recommandons ainsi de mener des études complémentaires pour identifier les causes structurelles de cette problématique et proposer, le cas échéant, des solutions appropriées en matière de gestion des talents. De même, un renforcement des programmes de formation continue à destination des gestionnaires hospitaliers et des équipes médicales permettrait de parfaire leur capacité à relever les défis liés à la gestion de la qualité et à l'optimisation des processus hospitaliers.

D'autre part, pour garantir le succès de l'implémentation du Nouveau Management Public, le développement d'une véritable culture de qualité au sein des établissements hospitaliers demeure un impératif. La mise en place de programmes de sensibilisation et de motivation des équipes est essentielle pour assurer une adhésion durable aux principes d'amélioration continue. À ce titre, des programmes incitatifs pourraient être instaurés pour encourager le personnel hospitalier à s'impliquer activement à la démarche qualité. De plus, l'étude de cas réussis dans d'autres pays ayant su instaurer une culture de qualité dans le secteur hospitalier pourrait servir de benchmark pour adapter les meilleures pratiques au contexte marocain.

Concernant, l'intégration des technologies numériques et l'exploitation des données probantes comme levier d'amélioration continue des services de santé, la transition vers une gestion hospitalière numérique offre certes un potentiel considérable en matière d'efficacité et de traçabilité des processus. Néanmoins, cette transformation doit être accompagnée de mesures de cybersécurité rigoureuses pour garantir la protection des données sensibles des patients. Dans ce cadre, une étude approfondie des bonnes pratiques internationales en matière de gestion des données et de cybersécurité serait indispensable afin d'assurer une transition réussie et sécurisée vers le numérique.

Tous ces principes se révèlent essentiels pour la réussite des initiatives Qualité dans les

hôpitaux publics marocains, visant à améliorer leurs services, leurs pratiques et leur capacité à relever les divers défis, en particulier les graves répercussions de la pandémie de la Covid-19.

En conclusion, l'amélioration de la qualité dans les hôpitaux publics marocains nécessite une approche intégrée, combinant réformes structurelles, gestion des Ressources Humaines, adoption des normes internationales et bon usage des technologies numériques. Il est essentiel de renforcer la Gouvernance hospitalière, de promouvoir une culture de qualité, et de mettre à jour le cadre juridique pour garantir l'efficacité et la durabilité des initiatives.

En s'inspirant des bonnes pratiques internationales et en ajustant les politiques locales aux réalités du système de santé marocain, les hôpitaux publics pourront converger vers une gestion plus performante, plus inclusive et alignée sur les attentes des usagers.

Toutefois, il est essentiel de noter que l'approche exploratoire utilisée revêt certaines limites qui peuvent restreindre la généralisation des résultats obtenus. Les contraintes de temps pour obtenir les autorisations nécessaires, la confidentialité des données dans l'hôpital public étudié, et la décision de concentrer l'étude sur un seul établissement au Maroc sont autant de facteurs qui limitent notre recherche. Ainsi, une étude quantitative future visant à élargir l'échantillon serait une voie prometteuse pour approfondir ces résultats.

## REFERENCES

Barouch, G. (2013). *Révolution des pratiques managériales : Le changement par la qualité*. Édition AFNOR.

Barouch, G. (2017). *Le management de la qualité à l'usage des dirigeants : Un état de l'art académique et professionnel*. Édition AFNOR.

Barzelay, M. (2001). *The new public management: Improving research and policy dialogue*. University of California Press.

Belghiti Alaoui, A., Albert, L., & Boivin, S. (2004). La réforme de santé au Maroc : Le défi de la production de nouvelles compétences. In *8ièmes Journées Annuelles de Santé Publique (JASP)*, Montréal, Canada.

Belkahia, R. (1998). *Réussir la qualité*. Gaétan Morin Éditeur, Maghreb.

Bhatti, R., Khan, M., & Hussain, S. (2020). Digital transformation in healthcare: A systematic review of challenges and opportunities in developing countries. *Telemedicine and e-Health, 26*(1), 128-134. https://doi.org/10.1089/tmj.2019.0123

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2006). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review, 66*(4), 447-463. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00673.x

Christian Guyon. (1998). *Moderniser les services publics : Mission possible*. Éditions d'organisation.

Contandriopoulos, A. P., et al. (2000). L'évaluation dans le domaine de la santé : Concepts et méthodes. *Revue Épistémologie et Santé Publique, N°48*. Elsevier.

Cour des Comptes. (2017). *Rapport de la Cour des Comptes pour l'année 2017*.

De Kervasdoué, J. (2005). *L'hôpital*. Coll. « Que sais-je ? », Presses Universitaires.

Dehling, T., Gao, F., Schneider, S., & Sunyaev, A. (2016). Exploring the far side of mobile health: Information security and privacy of mobile health apps on iOS and Android. *JMIR mHealth and uHealth, 4*(1), e8. https://doi.org/10.2196/mhealth.5152

Dhiaf, M. M. (2007). Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du Total Quality Management sur la performance globale : Cas des entreprises tunisiennes du Textile-Habillement. Thèse doctorale en Génie Industriel, École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Paris, France.

Duguit, L. (1923). *Traité de droit constitutionnel*.

Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management, 14*(3), 9-16. https://doi.org/10.1080/09540969409387823

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*. Oxford University Press.

Flynn, N., & Strehl, F. (1996). The quality movement and the new public management. *Public Productivity & Management Review, 20*(2), 163-174. https://doi.org/10.2307/3380664

Froman, B. (1995). *Le manuel qualité, outil stratégique d'une démarche qualité*. Édition AFNOR.

Graham, A., Shiba, S., & Walden, D. (1997). *4 révolutions du management par la qualité totale : Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du système TQM*. Dunod.

Hassani, E. M. (2010). Etude des facteurs influençant la reconduction du Concours Qualité : Cas de la région du grand Casablanca. Institut National d'Administration Sanitaire, TFE, Maîtrise en Administration Sanitaire et Santé Publique, Rabat, Maroc.

Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society, 20*(2-3), 93-109. https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W

Hood, C., & Jackson, M. (1991). Administrative argument and the new public management. *Public Administration, 69*(3), 295-316. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00772.x

Kirmi, B., & Chahouati, W. (2019). Le changement dans le milieu hospitalier : Revue de la littérature et proposition d'un modèle de changement par une démarche Qualité. *Revue CCA, N° 10, Vol. 04*, Maroc.

Lahlimi Alami, A. (2015). Présentation des principaux déterminants de la perception, par les citoyens de la qualité de la vie dans leur vécu quotidien. Haut-Commissariat au Plan, Rabat, Maroc.

Lascoumes, P. (1996). *Les services publics dans les démocraties contemporaines*.

Löffler, E., & Parycek, P. (2018). Digitalization and the future of public services: A policy perspective. *International Journal of Public Administration in the Digital Age, 5*(3), 1-16. https://doi.org/10.4018/IJPADA.2018070101

Ministère de la Santé. (2000). *Programme National de l'Assurance Qualité*. Maroc.

Ministère de la Santé. (2010a). *Manuel d'Accréditation des Etablissements Hospitaliers (Version 01)*. Rabat, Maroc.

Ministère de la Santé. (2013a). *Livre Blanc : Pour une nouvelle Gouvernance du secteur de la santé*. 2ème conférence nationale sur la santé, Marrakech, Maroc.

Ministère de la Santé. (2013b). *Rapport global de la consultation publique : Intidarat Assiha – Attentes en matière de santé*. Rabat, Maroc.

Ministère de la Santé. (2014a). *Guide de mise en œuvre du 5 S – Kaizen dans les établissements de santé*. Rabat, Maroc.

Ministère de la Santé. (2014b). *Guide d'auto-évaluation de l'hôpital : Concours Qualité (6ème Edition)*. Rabat, Maroc.

Ministère de la Santé. (2016b). *Les hôpitaux publics au Maroc*. Rabat, Maroc.