

### Informations contextuelles

L'Hôpital général spécialisé St-Paul est un hôpital de recours à Addis-Abeba sous le contrôle du Ministère fédéral de la Santé (MFdS) d'Éthiopie. C'est le deuxième hôpital public du pays par ordre d'importance. Il a été construit en 1961 par l'empereur Haïlé Sélassié avec l'aide de l'Église évangélique allemande. Cet hôpital fut créé essentiellement pour le bénéfice de la population économiquement déshéritée, et environ 75 % de ses patients y reçoivent des soins gratuits. Depuis 2007, il est devenu une Faculté de Médecine, et ses services essentiels sont les soins médicaux, l'enseignement et la recherche (le nom actuel de cet établissement est Centre hospitalier universitaire du Millénaire St-Paul). 275 étudiants en médecine fréquentent la Faculté, qui est différente des autres établissements d'enseignement de la médecine du pays en raison de son nouveau programme d'enseignement intégré. Bien que la transformation en une faculté de médecine n'ait pas été sans problèmes, le personnel du Centre hospitalier St-Paul s'efforce d'en faire une institution universitaire qui produit des médecins à la fois compétents et compatissants. Il a des effectifs (cliniques et autres) de l'ordre de 800 personnes, qui fournissent chaque année des services médicaux spécialisés à environ 110 000 personnes qui lui sont envoyées par des médecins de toutes les parties du pays.



*Dr Lina Mohammed, spécialiste du service des urgences au Centre hospitalier universitaire St-Paul à Addis Ababa. Photo © Dominic Chavez*

### Les réformes antérieures de l'hôpital St-Paul : difficultés et succès

Au cours des trois dernières années, le personnel de l'hôpital St-Paul s'est engagé dans le processus de mise en œuvre de nombreuses réformes visant à améliorer la prestation de services de soins médicaux en matière de qualité, de rapidité d'exécution et de coût. Citons parmi les réformes les plus importantes la Restructuration des méthodes commerciales (RMC), l'élaboration de modèles de normes hospitalières et la formulation de directives pour la mise en œuvre des réformes dans l'hôpital. Ces réformes avaient pour objet de remédier à certains des problèmes les plus importants affectant les performances dans des domaines tels que la gestion du mouvement des patients, la durée passée dans les salles d'attente par les patients externes, la liste d'attente pour les interventions chirurgicales, l'insuffisance des stocks de médicaments essentiels et le besoin de travailleurs qualifiés supplémentaires. Malgré l'enthousiasme considérable qui avait été manifesté au début de la mise en œuvre de ces réformes, il s'est avéré très difficile pour les dirigeants de l'hôpital de maintenir ce niveau d'enthousiasme étant donné que le personnel considérait la plus grande partie des réformes comme du travail supplémentaire.

Le Centre hospitalier universitaire St-Paul, qui bénéficiait de beaucoup de soutien du MFdS, a fait des progrès dans la résolution de ces problèmes. Notamment au niveau du système d'administration des soins d'urgence, avec l'amélioration du processus de triage en salle des urgences, le raccourcissement de la liste d'attente pour les interventions chirurgicales et de la durée passée dans les salles d'attente par les patients externes, l'amélioration de la gestion des orientations de patients et des lits (admissions et sorties), et la mise en œuvre d'un système de traitement des plaintes des patients.

## Le TBP joue un rôle essentiel dans la résolution de certains problèmes importants

Bien que le Centre hospitalier universitaire St-Paul ait fait des progrès dans l'ensemble, les domaines spécifiques à améliorer n'ont pas fait l'objet d'une identification et d'une mesure stratégiques, et il n'y a souvent pas de preuves à l'appui pour justifier ces progrès. L'équipe de direction passe la plupart de son temps à résoudre des problèmes opérationnels plutôt qu'à se préoccuper de questions stratégiques. L'équipe de leadership ne dispose aussi que de très peu de capacités pour communiquer la vision stratégique et les objectifs de performance. En conséquence de ceci, les membres du personnel du Centre hospitalier universitaire St-Paul ne se sont pas pleinement approprié à la vision et les buts de l'organisation, et il ne travaille pas ensemble, en équipe, pour permettre à l'organisation d'atteindre ses buts.



M. Tedros Adhanom Ghebreyesus, Ministre de la Santé en Éthiopie. Photo © Dominic Chavez

Ces problèmes ne sont pas rares dans de nombreuses autres organisations du secteur de la santé en Éthiopie. En 2008, pour faire face à ce problème, le Dr Tedros Adhanom Ghebreyesus, Ministre de la Santé, a demandé l'appui de l'Initiative du Leadership Ministériel pour la santé dans le monde (ILM) afin de mettre en œuvre le Tableau de bord prospectif (TBP), un outil de planification stratégique et de gestion des performances susceptible d'être appliqué dans tout le secteur de la santé en Éthiopie. Avec l'aide de l'ILM, le MFdS a choisi le Balanced Scorecard Institute (BSCI) pour fournir un soutien technique en vue de la mise en œuvre du TBP.

### Les progrès en matière de mise en œuvre du TBP à l'hôpital St-Paul

Plusieurs membres de l'équipe de leadership du Centre hospitalier universitaire St-Paul ont suivi une formation professionnelle de deux semaines au BSCI pour apprendre à utiliser un Tableau de bord prospectif. Cela leur a permis de comprendre clairement que la mise en œuvre du TBP contribuerait à la résolution de beaucoup des problèmes les plus graves de l'organisation. Le TBP aiderait le Centre hospitalier universitaire St-Paul à élaborer une stratégie cohérente, à aligner le travail au jour le jour de ses employés sur la stratégie et à transformer la façon dont les travaux quotidiens sont accomplis dans l'hôpital. L'équipe de leadership a également appris que le TBP est un outil très utile pour élaborer des indicateurs de performance clés à différents niveaux de l'organisation, qui aident à suivre les progrès

*« Avant le cours de formation, on venait simplement au travail tous les jours et on s'en allait. On ne voyait pas la situation dans son ensemble... On n'avait pas d'objectif plus vaste à l'esprit. On venait juste 'pointer'. »*

*-Dr Lina Mohammed, spécialiste du service des urgences au Centre hospitalier universitaire St-Paul, Éthiopie*

accomplis au fil du temps et à prendre des décisions ponctuelles basées sur des données probantes. Le TBP permet à tous les membres de l'hôpital de s'approprier à la vision et la mission du Centre hospitalier universitaire St-Paul ainsi que de créer un système transparent dans lequel chacun doit rendre des comptes en désignant des responsables des performances et de l'atteinte des objectifs à différents niveaux. Mais même si l'on comprend l'utilité du TBP en tant qu'outil, la construction et la mise en œuvre d'un TBP prend quand même un certain temps.

Le TBP du secteur de la santé a été mis au point à l'occasion d'un atelier de travail organisé avec les responsables au niveau fédéral et aux niveaux régionaux. Puis le MFdS a développé son propre TBP hiérarchiquement en dessous du TBP central de l'ensemble du secteur de la santé. Après la mise au point du TBP du MFdS, l'une des directions du MFdS, la Direction des Services médicaux (DSM), a construit son propre TBP en adaptant encore davantage celui du MFdS. Étant donné que la DSM fournit du soutien technique et contrôle la qualité des services fournis par le Centre hospitalier universitaire St-Paul, il était logique de construire le TBP du Centre hospitalier universitaire St-Paul en se fondant sur le modèle de TBP de la DSM. L'équipe de leadership du Centre hospitalier universitaire St-Paul a construit son propre TBP (élaboration d'une mission, d'une vision, de

thèmes stratégiques, de plans stratégiques, de mesures des performances et d'initiatives) en collaboration étroite avec le BSCI.

Le processus d'élaboration des divers éléments du TBP a aidé dans une mesure considérable le Centre hospitalier universitaire St-Paul à clarifier qui sont ses clients, quels sont les besoins et les attentes de ces clients, la raison d'exister du Centre hospitalier universitaire St-Paul, sur quelle voie le Centre hospitalier universitaire St-Paul devrait s'engager en vue des années à venir, sur quoi il devrait axer ses efforts, quels types de résultats seraient attendus, comment la mesure des performances pourrait faciliter le suivi des performances dans certains domaines clés, et comment la fixation de cibles et d'initiatives réalistes (projets) aiderait le Centre hospitalier universitaire St-Paul à atteindre ses objectifs dans la perspective de sa mission et de sa vision.

St. Paul concentrera ses efforts sur les trois thèmes stratégiques identifiés (les Piliers d'excellence) pour atteindre sa vision consistant à devenir un établissement médical de premier choix et un centre universitaire prestigieux d'ici l'an 2020. Ces thèmes stratégiques sont :

- I) la prestation de services (soins médicaux et enseignement),
- II) le leadership et
- III) l'infrastructure.

St-Paul a également élaboré un plan stratégique avec 13 objectifs stratégiques organisés selon quatre perspectives différentes (lentilles de performance) dans une relation de causalité montrant comment le Centre hospitalier universitaire St-Paul peut créer de la valeur pour ses clients (patients, non-patients et étudiants). Des membres du personnel ont été désignés afin de recueillir, d'analyser et de produire des rapports impartiaux sur les performances pour chaque objectif leur ayant été attribué.

### Les prochaines étapes

À présent que le Centre hospitalier universitaire St-Paul a construit un TBP organisationnel, il s'efforce de le mettre en œuvre (par intervention du haut vers le bas) en temps utile dans tous les 13 services, et au niveau des équipes opérationnelles respectives et même des travailleurs individuels dans chacun de ces services. Il comprend qu'il ne s'agit pas seulement de construire un TBP et de le mettre en œuvre, mais aussi de changer les attitudes des employés afin de leur faire adopter les comportements désirés. Pour assurer un changement viable, le Centre hospitalier universitaire St-Paul établira une Équipe de gestion du changement qui facilitera la gestion, les communications et la résolution des conflits au moyen du TBP.

*« Il y a eu beaucoup de résistance quand le TBP n'était perçu que comme un outil de contrôle, mais une fois que le MFdS a commencé à le présenter comme un outil de planification stratégique et de gestion des performances qui aide à améliorer les résultats des employés, et non pas comme un outil punitif, les gens sont devenus plus réceptifs. Le bureau de gestion du changement aura ce genre de rôle, s'assurant qu'ils communiquent cet outil et qu'ils fournissent informations correctes à la clientèle pour s'assurer qu'il n'y a pas de résistance. »*

*-Rahel Gizaw, responsable pays de l'ILM en Éthiopie*

### Comment l'hôpital St-Paul envisage l'emploi du TBP dans un proche avenir

Après que le TBP aura été complètement mis en œuvre dans le Centre hospitalier universitaire St-Paul, l'hôpital adoptera une orientation stratégique pour toutes ses activités. Le TBP aidera le Centre hospitalier universitaire St-Paul à évaluer sa performance dans les principaux domaines en liaison avec l'atteinte de sa mission et de sa vision, ainsi que des objectifs fixés. Chaque employé comprendra la mission et la vision du Centre hospitalier universitaire St-Paul et s'efforcera de contribuer à atteindre des objectifs communs. Les leaders passeront également leur temps à essayer d'atteindre des objectifs stratégiques plutôt qu'à traiter des questions opérationnelles, à évaluer les performances essentiellement sur la base des éléments constitutifs du TBP et à raffiner en permanence le TBP pour s'assurer que l'hôpital se rapproche du moment où il accomplira sa mission et réalisera sa vision. Le TBP aidera à identifier et à récompenser les employés les plus performants, ce qui permettra en fin de compte de décider quels membres de son personnel l'hôpital veut vraiment conserver. Enfin, le Centre hospitalier universitaire St-Paul estime que le maintien de communications à tous les niveaux est la clé de l'atteinte des résultats désirés. Le TBP permettra de mettre l'hôpital sur la bonne voie et d'atteindre son but, même si la route lui est inconnue.

*Remerciements : Rahel Gizaw, responsable pays de l'ILM en Éthiopie et Dr. Lia Tadesse Gebremedhin, CEO, L'Hôpital St.-Paul.*



### À propos de l'ILM

L' [Initiative du leadership ministériel pour la santé dans le monde](#) (ILM) collabore avec les ministères de la santé en Éthiopie, au Mali, au Népal, au Sénégal et en Sierra Leone pour promouvoir l'appropriation des projets par les pays bénéficiaires et le leadership dans trois domaines étroitement liés : le financement de la santé en vue d'un système de soins de santé accessible par tous ; l'alignement entre bailleurs pour assurer que ceux-ci travaillent ensemble afin de soutenir les priorités nationales ; et la santé de la reproduction, étant donné que la santé des femmes est essentielle à la constitution de communautés et de nations saines et stables. L'ILM est un programme de l'[Aspen Global Health and Development](#), hérité de [Realizing Rights](#) et financé par la Bill & Melinda Gates Foundation et la David and Lucile Packard Foundation. L'ILM travaille en partenariat avec [Results for Development Institute](#) et le [Council of Women World Leaders](#).