



Conférence des
Partenaires au
Développement des
Comores

Paris: 02 - 03 décembre 2019



EL MAAROUF : UN NOUVEAU CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE MODERNE



Conférence des
Partenaires au
Développement des
Comores

Paris: 02 - 03 décembre 2019

www.cpadcomores2019.com



SOMMAIRE

INTRODUCTION 

COMPOSANTE 1 : UN PROJET MEDICAL
POUR LES 50 PROCHAINES ANNEES 

COMPOSANTE 2 : UN PROJET ARCHITECTURAL
MODERNE ET NOVATEUR 

COMPOSANTE 3 : DES EQUIPEMENTS A
LA POINTE DE LA TECHNOLOGIE 

COMPOSANTE 4 : DES RESSOURCES
HUMAINES FORMEES ET MOTIVEES 

COMPOSANTE 5 : UN ANCRAGE
UNIVERSITAIRE A REUSSIR 

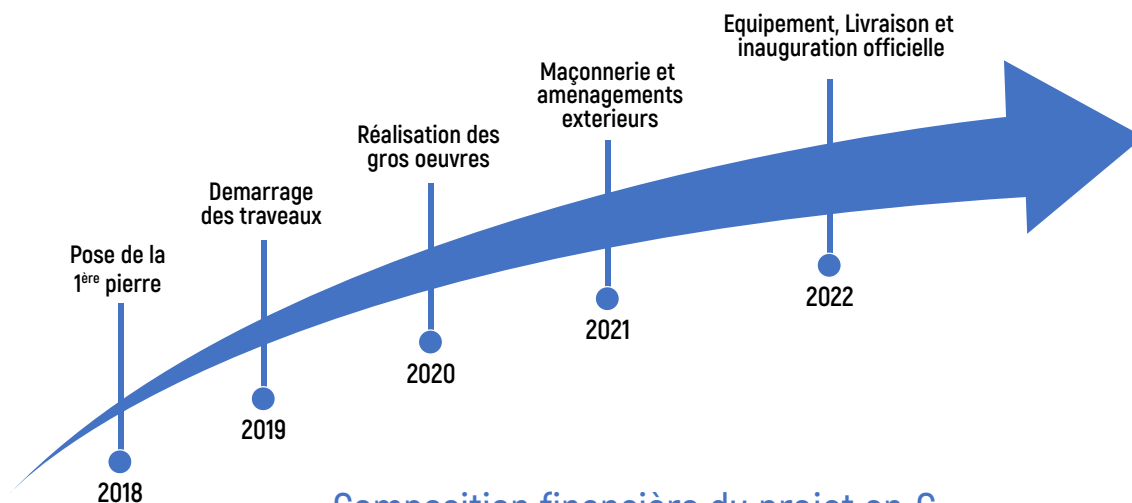
COMPOSANTE 6 : UN CADRE DE
GOUVERNANCE A REDEFINIR 

CHU EL MAAROUF : PRESENTATION SUCCINCTE DU PROJET

« Un projet médical pour les cinquante prochaines années »

Offre de soins	6 pôles, 33 spécialités, 650 lits, assurance médicale généralisée pour la prise en charge des soins
Projet architectural	42 000 m ² , 4 blocs, 7 niveaux, 2 ascenseurs, une rampe centrale
Equipement et matériels	Elaboration d'un DAO, acquisition, installation, formation à l'utilisation, entretien et maintenance
Ressources humaines	2121 agents dont 1544 à former et à recruter, y compris 155 médecins et 1 millier de paramédicaux
Ancrage universitaire	Mise en place d'un pôle Enseignement, Recherche et Innovation, accueil d'internes, encadrement de médecins et ouverture d'une faculté de médecine.
Gouvernance	Le CHU dans la carte sanitaire, au sommet de la pyramide des soins, réforme du cadre institutionnel, audit organisationnel, Plan d'Etablissement

UNE CONSTRUCTION À PARACHEVER DANS LES TROIS PROCHAINES ANNÉES



Composition financière du projet en €

■ COUP TOTAL	■ MOBILISE	■ A MOBILISER
119 913 599,00	25 000 000,00	94 913 599,00

» INTRODUCTION

En 1954, est inauguré l'Hôpital Georges Bousset, baptisé, par la suite, El Maarouf, du nom de Said Muhammad Bin Sheikh Ahmed (1851 – 1904), éminent dignitaire religieux comorien. Situé dans la capitale, à Moroni, le Centre Hospitalier National (CHN) El Maarouf dessert aujourd'hui une population de 750 000 habitants avec une capacité maximale de 350 lits (avant la démolition en 2017). Il emploie 590 agents, dont 76 médecins, et 264 infirmiers et sages-femmes.

Dernier recours en matière d'offre de soin, il reçoit les patients référés de toutes les formations sanitaires du pays comptabilisant, pour le secteur public, trois Centres Hospitaliers de Référence Insulaire, trois Hôpitaux de pôle, deux Centres Médico-Chirurgicaux, quatorze Centres de Santé de District, trois Centres de Santé Familiale et quarante – huit Postes de Santé. Face aux enjeux contemporains en matière de santé, tant sur le plan national qu'international, les Comores ont entrepris une réforme en profondeur visant à faire d'El Maarouf un Centre Hospitalier Universitaire moderne pour satisfaire la demande nationale et assurer une prise en charge adéquate des pathologies.

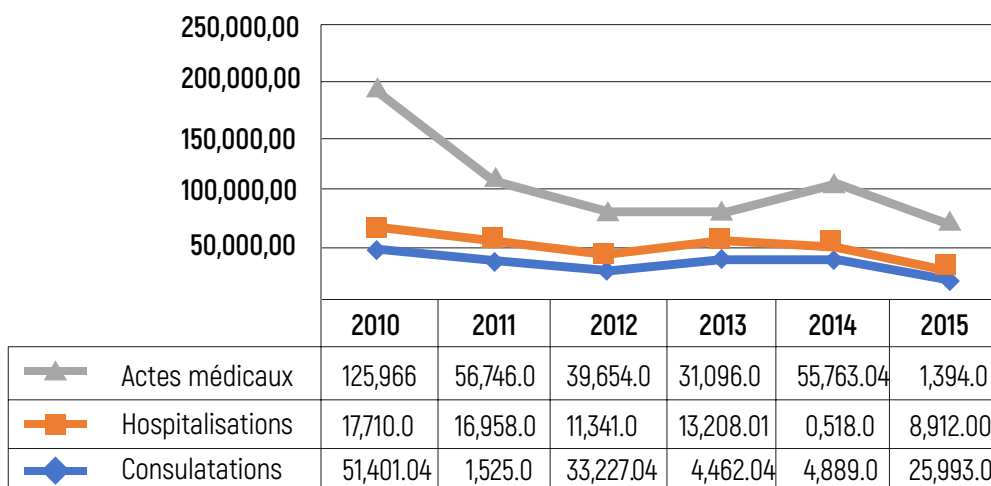
» CHN EL MAAROUF, UN HÔPITAL VÉTUSTE, LOIN DE SATISFAIRE LA DEMANDE NATIONALE

Le CHN El Maarouf est loin de satisfaire la demande nationale, même si en matière d'offre de soins, l'hôpital des années 1950 a beaucoup évolué. En 2016, il comptait près d'une vingtaine de services : médecine A (cardiologie), médecine B (médecine interne), dialyse, chirurgie A, B, C et D (ORL), réanimation, urgences, bloc opératoire, ophtalmologie, stomatologie, maternité (gynéco-obstétrique), pédiatrie / néonatalogie, odontostomatologie, pneumo-phtisiologie, radiologie, laboratoire, maintenance, assainissement, service technique.

Malgré cela, le premier hôpital du pays connaît d'énormes et d'innombrables difficultés. On peut citer plusieurs insuffisances graves : les services restent vétustes et non adaptés, les équipements insuffisants, l'organisation des services en pôles de fonction non effective, l'absence de locaux dévolus à l'accueil, l'attente, l'information et à l'allocation des usagers, le système d'information et de facturation numérique (numéro unique), l'absence de sécurité en énergie électrique et en alimentation en eau potable, le manque d'hygiène hospitalière avec des toilettes insuffisantes, le manque d'abaque et de protocoles standardisés, l'absence de prise en charge globale et transversale intersectorielle. L'évolution récente des activités de l'hôpital, avant la relocalisation et la démolition de certains services, confirme la perte de confiance des usagers en El Maarouf.

Pour diverses raisons, ils privilégient les formations sanitaires privées ou étrangères, comme l'indique l'évolution à la baisse dans presque tous les services, au cours de ces dernières années, en matière de consultation, hospitalisation et actes médicaux (voir le tableau sur l'évolution des activités du CHN).

Tableau : Evolution des activités du CHN El Maarouf de 2010 à 2015



» CHN EL MAAROUF, DES ATOUTS POUR CHANGER LA SITUATION

El Maarouf dispose pourtant de plusieurs atouts pour réussir sa transformation en CHU moderne. On peut citer, notamment, la consécration de sa stature d'hôpital national de référence, la présence de 37 médecins spécialistes, la présence et la disponibilité de paramédicaux compétents, les potentialités de ressources humaines formables et recyclables, l'existence de partenariats et de coopération bilatérale et multilatérale, et surtout la volonté nationale, tant du Chef de l'Etat que des usagers et de la diaspora, à soutenir la restructuration d'El Maarouf.

» PERTINENCE DU PROJET ET ENVERGURE DU FUTUR CHU

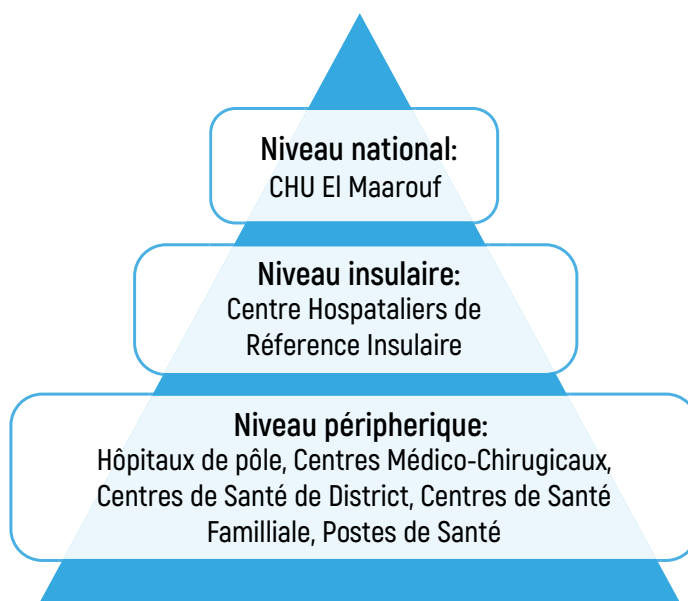
Faire d'El Maarouf un Centre Hospitalier Universitaire et moderne présente plusieurs avantages, effets d'entraînement et externalités positives. En matière d'offre de soins, El Maarouf pourra jouer son rôle de Centre de référence nationale de santé pour les pathologies de santé grave et/ou de difficile prise en charge, participant de la sorte à l'allègement des souffrances face à la maladie pour les familles comoriennes et les touristes et des coûts des évacuations sanitaires pour les ménages et l'Etat.

En tant que nouvelle réponse nationale face aux évacuations sanitaires qui coutent 6,7 milliards de francs comoriens par an à l'économie comorienne, El Maarouf sera également un instrument fondamental de lutte contre la pauvreté. De la même manière, il deviendra un acteur majeur du développement économique avec les emplois, indirects et directs, qui seront créés et toute la nouvelle économie qui verra le jour autour de l'hôpital.

Au sommet de la pyramide des soins, le CHU El Maarouf sera la locomotive du développement de tout le système de santé. En tant que structure hospitalière intégrée dans le système universitaire, le Centre Hospitalier El Maarouf deviendra un cadre de promotion, de partage et d'acquisition de connaissance, des pratiques et de la recherche clinique. Il deviendra un facteur de fierté nationale et entrainera plusieurs effets en cascade sur l'ensemble de la chaine des soins.

Avec un statut de CHU, une capacité de 650 lits et 33 spécialités, El Maarouf se veut être un hôpital moderne, capable de répondre à la demande nationale actuelle en matière de soins hospitaliers et de faire face aux évolutions et défis des années à venir, notamment la croissance démographique, l'augmentation du recours aux soins avec l'élévation du niveau de vie et de l'éducation, l'augmentation de la durée des séjours hospitaliers en lien avec la technicité des prises en charges, l'attractivité par rapport au secteur privé grâce à l'amélioration de la qualité hôtelière, la croissance du développement économique en lien avec l'arrivée de travailleurs étrangers ou touristes, le vieillissement de la population, l'augmentation des maladies chroniques, la résilience aux catastrophes.

En matière de prestation et de qualité, le CHU sera hissé au même niveau que les grands hôpitaux du sud-ouest de l'Océan Indien.



» LE CHU EL MAAROUF, UN PROJET AVEC SIX COMPOSANTES PRINCIPALES

Le projet est bâti autour de six principales composantes :

- ◆ **Composante 1** : Un projet médical pour les 50 prochaines années
- ◆ **Composante 2** : Un bâtiment à la hauteur des enjeux
- ◆ **Composante 3** : Equipements et matériels
- ◆ **Composante 4** : Formation des ressources humaines
- ◆ **Composante 5** : Ancrage universitaire du centre hospitalier
- ◆ **Composante 6** : Gouvernance et Management

COMPOSANTE 1 : UN PROJET MEDICAL POUR LES 50 PROCHAINES ANNEES

La première composante porte sur la redynamisation du projet médical d'El Maarouf. L'offre de soins et services organisé autour de six pôles. Chaque pôle est structuré en services. Chaque service sera dirigé par une équipe médicale de trois personnes au minimum.

Le Pôle de médecine d'urgence et de Réanimation composé de quatre services : Service des Urgences, Service des Brûlés, Service de Réanimation, Service d'Anesthésie.

Le Pôle Tête et Cou composé de trois services : Ophthalmologie, ORL, Odonto-stomatologie.

Le Pôle des disciplines Chirurgicales composé de six services : Chirurgie viscérale, Chirurgie Orthopédique et Traumatologie, Urologie, Chirurgie Infantile, Neurochirurgie, Bloc Opératoire

Le Pôle de la Médecine composé de dix services : Médecine interne, Cardiologie, Pneumo-phtisiologie, Néphrologie et Dialyse, Santé Mentale, Dermatologie, Gastroentérologie, Hématologie et Oncologie médicale, Médecine préventive et Médecine du travail, Neurologie et Médecine physique.

Le Pôle des disciplines Mère - Enfant composé de quatre services : Gynécologie, Obstétrique, Pédiatrie, Néonatalogie et Réanimation néonatale

Le Pôle des Services d'explorations médicales et de pharmacie composé de six services : Imagerie médicale, Laboratoire, Centre de transfusion sanguine, Anatomie pathologique et Médecine légale, Pharmacie Hospitalière, Kinésithérapie et Rééducation Fonctionnelle.

Le projet médical du CHU vise plusieurs objectifs :

- ◆ Apporter au niveau national un centre public de référence de soins ;
- ◆ Contribuer à élever le niveau de soins et d'études du secteur de la santé ;
- ◆ Contribuer à limiter les évacuations de complaisance afin d'éviter ainsi la déperdition d'argent et de capitaliser, par effet de recrutement de patients, une source de financement de la santé comorienne.



L'hôpital El Maarouf constitue un vivier qui ne peut laisser indifférent, ni la population (usagers), ni le personnel, ni le gouvernement. De par sa triple dimension - tenant à son rôle de référence nationale, à sa position géographique dans la capitale au sein d'un quartier névralgique et à son nom mythique pour la société comorienne - ses problèmes anachroniques touchent la société comorienne et par voie de conséquence le gouvernement.

A cela s'ajoutent les conséquences symboliques, économiques et sociales des évacuations sanitaires liées à la défaillance de l'hôpital : 1150 malades évacués annuellement pour un coût de 13 620 000 € par an. A ce coût très élevé et de fierté nationale, s'ajoute le bouleversement familial et social intrinsèque au suivi de soins à l'étranger. Ces actions entretiennent des dépendances dommageables au pays pour des soins réalisables sur place.

Les solutions apportées jusqu'alors sont ponctuelles et parcellaires : construction et équipement de laboratoire en 1998, construction et inauguration du pavillon Urgences/Administration en 2003, construction et inauguration du pôle chirurgical Khalifa en 2013. A ce rythme, les 33 services de spécialités voulus au sein de l'hôpital pour remplacer les 17 services actuels risquent de prendre un demi-siècle avant de voir le jour. Il est donc nécessaire et urgent, à travers le projet médical du CHU, d'apporter une réponse à la fois précise et globale pour répondre à la demande nationale. Il est à noter, que la mise en place et l'opérationnalisation des seize nouvelles spécialités seront progressives. Cette montée en compétence sera menée avec l'accompagnement des CHU et autres institutions partenaires, aussi bien en termes de formation que de structuration des services.

La mise en place prochaine de l'assurance médicale généralisée (AMG), en Union des Comores, permettra également de faciliter l'accueil et la prise en charge des patients. Cela aura un double avantage : permettre à l'hôpital de financer ses prestations ; permettre aux patients de bénéficier des meilleurs soins puisque n'étant plus obligés de payer, directement et préalablement, pour se faire soigner.

Le projet médical est à la base de tout. Il est l'aboutissement de plusieurs travaux étalés sur vingt années et réalisés suivant une approche transversale.

- ◆ **1998** : Ebauche et application de statut d'autonomie de l'établissement
- ◆ **2003** : El Maarouf devient Centre Hospitalier National suite à l'éclatement de mouvements sociaux et à l'adoption de nouveaux textes fondamentaux
- ◆ **2004** : un Comité de Préparation des Etats Généraux (CPEG) est mis en place
- ◆ **2007** : Organisation des Etats généraux du CHN El Maarouf à l'Assemblée Nationale
- ◆ **2015 – 2016** : Elaboration du projet d'établissement hospitalier (PEH)
- ◆ **2017** : Le projet du CHU est initié par le Président de l'Union ; adoption et promulgation de la loi relative à la Couverture Sanitaire Universelle. Un Comité est mis en place pour travailler sur le développement et la mise en place du projet médical.

Le projet médical est indissociable du projet architectural. A ce jour, le projet est financé par le Gouvernement comorien. Une assistance technique internationale est requise pour l'assurance qualité du projet médical. Une évaluation sommaire estime le coût à 4 100 000 €.



COMPOSANTE 2 : UN PROJET ARCHITECTURAL MODERNE ET NOVATEUR

Le projet architectural du CHU El Maarouf est élaboré autour d'un bâtiment de six étages, en quatre blocs et 650 lits comprenant des locaux d'accueil et d'admission, des blocs opératoires, des chambres de soins pour les 33 spécialités de l'hôpital ainsi que des salles d'activités, des locaux logistiques, parkings et espaces verts.

Description de la composante

Le CHN est fait de juxtaposition de nouveaux bâtiments et d'édifices anciens lézardés et craquelant. Les bâtiments initiaux ont été construits vers les années 1950 de style pavillonnaire. Leur vétusté et leur état de délabrement ont justifié à raison la démolition de la plupart des pavillons pour ne laisser que la devanture de construction récente : un pavillon de laboratoire inauguré en 1998, un pavillon Administration/Urgences inauguré en 2003, un pavillon de Pédiatrie/néonatalogie inauguré en 2007, un pavillon du Pôle Chirurgical Khalifa inauguré en 2013, une aile de service aménagé provisoirement pour l'accueil du service de dialyse.

L'essentiel des pavillons d'hospitalisation a été démoli récemment pour préparer le site d'accueil du futur hôpital. Des alternatives temporaires ont été élaborées pour accueillir les activités des services restant dans le cadre d'un plan de délocalisation. Pour répondre à la demande nationale, le CHU projeté sera un bâtiment de 42000 m² reparté sur sept niveaux, avec des dimensions de 120 m de longueur et 55 m de largeur. Mélangeant béton, métal et verre, le bâtiment est conçu pour résister aux chocs sismiques.

Pour les besoins des 50 années à venir, un centre hospitalier répondant aux besoins des comoriens en matière de soins de santé doit être érigé « de novo » sur l'emplacement de l'établissement El Maarouf.

Le CHU El Maarouf sera un bâtiment de quatre blocs et sept niveaux : un sous-sol, un rez-de-chaussée et cinq étages, comme le résume le tableau ci-après. Deux ascenseurs et une rampe tournante faciliteront la mobilité dans l'enceinte du CHU. Il est également prévu la construction de 40 unités de logements externalisés pour le personnel.

Le premier niveau est formé par les sous-sols des 4 blocs du bâtiment. Les sous-sols vont abriter les départements d'appui tels que la buanderie, l'ensemble de l'aire de restauration, les locaux de stockages de certains produits hospitaliers et les services techniques, dont le service de la maintenance hospitalière.

Le deuxième niveau (rez-de-chaussée) abritera, notamment, l'accueil, le service des Urgences avec des lits d'hospitalisation et ses deux blocs opératoires, le service d'Imagerie au complet (radiographie, échographie, scanner et IRM), le service de pharmacie et une capacité de 37 bureaux de consultation. L'acquisition de ce niveau permettra d'agir efficacement à un standing correct sur l'accueil et les soins d'urgence.

Le troisième niveau (1er étage des 4 blocs) va servir à abriter d'autres aires techniques telles la gynécologie obstétrique (service prénatal, salles de travail et salles d'accouchements ...), les explorations fonctionnelles dont les unités d'endoscopie et des surfaces de consultations et d'hospitalisations supplémentaires.

Le quatrième niveau (2ème étage) sera dédié aux interventions chirurgicales avec six blocs opératoires, trente-six lits de réanimation, seize lits post-opératoires et le laboratoire.

Du cinquième (3ème étage) au septième niveau (5ème étage) seront abrités d'autres aires techniques et des lieux d'hospitalisation ainsi que les bureaux de l'administration de l'hôpital.

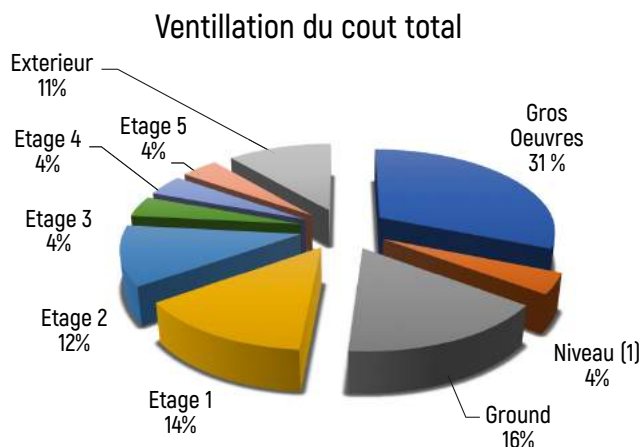
La réalisation de la construction du nouveau Centre Hospitalier Universitaire EL Maarouf de Moroni se fera en plusieurs étapes et par niveau au lieu de l'être par blocs successifs. C'est ainsi qu'il est prévu de construire l'hôpital en trois étapes.

La construction du CHU se déroulera en plusieurs phases pour parvenir à une livraison de la totalité de l'hôpital en 2022. Plusieurs étapes seront nécessaires :

- Réalisation des fondations (achèvement prévu en février 2020),
- Gros œuvres (achèvement prévu en novembre 2020),
- Couverture, étanchéité et toiture (achèvement en avril 2021),
- Parachèvement maçonnerie, murs rideau et finition (avril 2022),
- Parachèvement électricité et plomberie (avril 2022),
- Installation des équipements et matériels (avril 2022),
- Aménagements extérieurs (mars 2022),
- Ajustements et mise en service (mai 2022).

Le programme du CHU El Maarouf a commencé depuis décembre 2016. A cette date, le programme architectural est élaboré et validé, l'emplacement est retenu, l'étude de sol et de topographie est réalisée par les Travaux Publics et les lieux de transfert pour certains services sont identifiés. En 2017, l'appel d'Offres International est lancé et le marché est attribué. Le chantier a débuté et la première partie des fondations est posée. Signe de la plus haute importance accordée au projet, une commission ad hoc, puis une coordination permanente ont été mises en place par la Présidence de la République pour assurer la diligence des programmes de construction, d'équipement et de mise en route. Les Ministère de la Santé et le Ministère des Finances sont régulièrement informés de l'avancée des travaux.

La structure est prévue pour une surface de 42 000 m² ce qui équivaut à un cout de 54 921 144 d'euros. Le financement de la construction du bâtiment est assuré par le gouvernement comorien via un prêt contracté auprès de la Trust Development Bank, à hauteur de 25 000 000 €. Il reste donc encore près de 29 921 144 € à mobiliser.



COMPOSANTE 3 : DES EQUIPEMENTS A LA POINTE DE LA TECHNOLOGIE

La troisième composante du projet El Maarouf porte sur les équipements. Le plateau technique occupera une place majeure pour le diagnostic et le traitement des patients pris en charge par le CHU El Maarouf. Le projet consiste à doter le CHU des équipements et matériels pour son plateau technique et doter les services d'outils adéquats afin de permettre à l'établissement d'assurer une prise en charge des patients la plus complète possible tant sur le plan diagnostique que thérapeutique.

Les matériels et équipements doivent répondre aux besoins de 650 lits, des 33 services de spécialités, des services techniques, de la maintenance, de l'administration et des innovations attendus pour le CHU.

L'objectif du projet équipement est de mettre en place une nouvelle infrastructure hospitalière qui répond aux normes de qualité les plus élevées et aux besoins des populations en tant que centre hospitalier universitaire moderne.

Le projet comprend les cinq principaux éléments ci-après :

- ◆ L'élaboration du document d'appel d'offre des matériels et équipements du CHU
- ◆ L'acquisition des matériels et équipements
- ◆ L'installation des matériels et équipements
- ◆ La formation d'utilisation des matériels et équipements
- ◆ L'entretien et la maintenance des matériels et équipements





Le projet consiste en l'acquisition d'une gamme complète d'équipements et de matériels, y compris l'assistance technique, l'installation, la formation, la maintenance et un service après-vente pour l'équipement d'un hôpital moderne de 650 lits répartis sur sept niveaux, avec 33 spécialités et un pôle Enseignement, Recherche et Innovation.

Les besoins portent sur les équipements biomédicaux afin de disposer du matériel de dépistage, diagnostic, d'intervention et de surveillance médicale. Ces équipements sont répartis par service et par famille [cf. Tableau ci-après].

L'efficacité du CHU reposera sur le système d'information hospitalier (SIH) qui doit assurer la production, l'évaluation et le traitement des données. Un schéma directeur du SIH, avec son volet infrastructure réseau, postes clients et environnement applicatif, sera élaboré en cohérence avec le projet médical. Compte tenu de l'importance du CHU dans le système de santé des Comores, le SIH s'intégrera dans le Système d'information sanitaire.

Les services supports doivent également être équipés : les services administratifs, la blanchisserie hospitalière, l'unité de restauration, les ateliers de maintenance et la fonction transport.

Enfin, cette composante comporte du petit matériel et des ustensiles médicaux nécessaires à la mise en fonctionnement du CHU.

Une évaluation sommaire est établie par le CHN El Maarouf des équipements dont le CHU aura besoin. Il s'agit là d'une base de travail. Une expertise sera requise pour établir une liste exhaustive des matériels et équipements du futur CHU El Maarouf. Cette liste servira à l'élaboration du DAO (Dossier d'Appel d'Offre).

Grâce aux études successives et aux journées d'entrevue tenues du 12/02/2019 au 21/02/2019 au CHN El Maarouf avec les chefs de service, un cahier de charges listées des équipements et matériels est consigné. Les compilations des rubriques des besoins matériels se sont faites sur la base des conceptions des services du futur CHU. L'étude des besoins a livré, rubrique par rubrique et service par service, la liste des équipements et matériels du futur CHU El Maarouf.

La coordination chargée du suivi du projet, s'appuie sur l'expertise d'un ingénieur biomédical qui a analysé la pertinence et l'adéquation des souhaits d'équipements au regard du programme architectural et des activités médicales projetées. Une compilation des besoins service par service et classée par rubrique a été chiffrée. En ce qui concerne les dons, la méthodologie va s'appuyer sur les Directives OMS pour les dons d'équipements médicaux. L'objectif est de disposer d'équipements homogènes facilitant leur utilisation et leur entretien.

Pour l'élaboration des dossiers d'appel d'offre, une expertise sera requise afin d'établir une liste exhaustive des caractéristiques techniques des matériels et des équipements du futur CHU El Maarouf, puis porter une assistance pour le choix. La prise en compte, en amont, des conditions d'exploitation telles que la maintenance ou la fourniture des consommables est une condition essentielle à la pérennité du projet.

Le coût total des équipements et matériels est estimé à 27 792 455 € comprenant: les matériels biomédicaux estimés à 21 891 605 €, le mobilier, les équipements des services supports et l'informatisation estimés à 5 900 850 €.

Les tableaux ci-après donnent une répartition des équipements biomédicaux par service et par famille.

SERVICES	BUDGET	
Cardiologie	3 972 715 €	18%
Imagerie	3 217 300 €	15%
BLOC	2 682 180 €	12%
Chirurgie	1 916 270 €	9%
Réa / anesthé	1 763 645 €	8%
Néonatal	1 532 030 €	7%
Maternité	1 259 930 €	6%
Dialyse	1 231 310 €	6%
Urgences	1 127 260 €	5%
Pédiatrie	1 007 260 €	5%
Laboratoire	799 980 €	4%
Gastro	565 400 €	3%
PNEUMO	268 535 €	1%
NEURO	198 035 €	1%
MED INT	176 120 €	1%
HEMATO/CAN	83 470 €	0%
DERMATO	50 850 €	0%
S MENTALE	39 315 €	0%
Total général	21 891 605 €	100%

FAMILLE	TOTAL	
IMAGERIE	6 576 300	30%
DIVERS	3 674 855	17%
MONITORAGE	2 556 000	12%
VENTILATION	1 778 800	8%
ENDOSCOPIE	1 657 000	8%
MOBILIER	1 167 300	5%
BLOC OP	971 500	4%
ECHOGRAPHIE	951 000	4%
LABORATOIRE	891 700	4%
DIALYSE	751 000	3%
PERFUSION	640 650	3%
STERILISATION	275 500	1%
Total général	21 891 605	100%

COMPOSANTE 4 : DES RESSOURCES HUMAINES FORMEES ET MOTIVEES

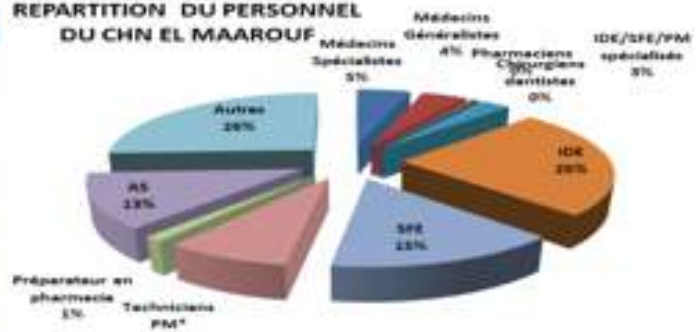
Le Ministère de la Santé a engagé un processus d'élaboration d'une nouvelle politique des ressources humaines du secteur de la santé (2019-2030) et d'un nouveau plan de développement des ressources humaines pour la santé. Ce processus a été étendu à l'élaboration d'un plan de formation du futur CHU El Maarouf qui doit contribuer à répondre aux besoins en RHS de qualité pour le nouvel établissement. La mise en œuvre de ce plan requiert de nouvelles ressources à mobiliser.

En 2017, le CHN El Maarouf employait 648 agents toutes catégories confondues, dont 63 médecins, chirurgiens-dentistes et pharmaciens, y compris 32 médecins spécialistes ; 337 infirmiers (IDE), sages-femmes (SFE) et techniciens (TSE) d'Etat ; 76 agents administratifs. Sur ce total, 210 sont fonctionnaires, soit 32 %, et 367 des agents contractuels, soit 57% et 3 coopérants, soit 0,51%. Un nombre fluctuant d'agents bénévoles diplômés et de stagiaires assurent des activités parfois essentielles. L'hôpital assure les charges salariales de plus de la moitié du personnel.

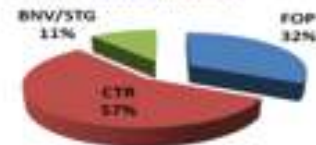
SITUATION AU CHN EL MAAROUF

	CHN ELM	FOP	CTR	BNV
Médecins Spécialistes	32	32	0	0
Médecins Généralistes	27	19	6	2
Pharmaciens	1	0	1	0
Chirurgiens dentistes	3	3	0	0
IDE/SFE/PM spécialisés	18	14	4	0
IDE	161	78	56	27
SFE	98	27	61	10
Techniciens PM*	52	20	13	19
Préparateur en pharmacie	8	3	5	0
AS	81	0	69	12
Autres	167	14	152	1
TOTAL	648	210	367	71

REPARTITION DU PERSONNEL DU CHN EL MAAROUF



CHN ELMAAROUF



Sur la base des projections effectuées, les effectifs requis pour le fonctionnement du CHU (d'une capacité de 650 lits et comprenant 33 services) sont estimés à 1 563 personnels de soins, 140 personnes pour l'administration et 392 agents pour la maintenance et les services techniques, soit un total de 2121 agents. Les effectifs totaux auront augmenté, passant de 577 (hors stagiaires et bénévoles) à 2121, soit 268% de progression à étaler sur 3 à 5 ans.

La mise en œuvre du plan de formation repose sur le développement d'une offre de formation initiale et continue et concerne toutes les catégories de personnels hospitaliers.

L'offre de formation initiale dans le secteur de la santé aux Comores est limitée à l'Ecole de Médecine et de Santé Publique (EMSP) qui forme essentiellement des IDE, SFE et dans une moindre mesure des IDE/SFE spécialisés.

La formation continue sera surtout orientée vers le renforcement des compétences spécifiques. Il s'agit de répondre à la demande constamment exprimée par les personnels de santé d'actualisation des connaissances et des pratiques. Les types de formations continues se déclinent, d'une part, en formations de courte durée (inférieure à 3 mois) comprenant les stages d'immersion technique médicale (radiologie, réanimation, néonatalogie, bloc opératoires, services des grands brûlés, urgences...), les stages d'acquisitions techniques médicales ponctuelles, les mises à jour techniques, la participation à des journées scientifiques et, d'autre part, en formations de moyenne durée (de 3 à 6 mois) comprenant des stages poussés dans des services techniques hospitaliers.

Le plan de formation du CHU s'inscrit dans une volonté de fixer les objectifs de formation à travers une politique définie et connue de tous. Il permettra à l'ensemble des personnels de santé de pouvoir se projeter sur plusieurs années dans le cadre d'un parcours qualifiant. Il complètera l'organigramme - cible et facilitera la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en permettant à tous d'être acteur de sa carrière.

Les objectifs pour les cinq prochaines années sont de :

- ◆ Répondre au mieux aux besoins actuels et prévisibles de l'Hôpital ;
- ◆ Renforcer les compétences de 577 agents du CHN ;
- ◆ Former et recruter 1544 nouvelles personnes.

La mise en œuvre du Plan de formation s'effectuera selon les modalités suivantes :

- ◆ les formations spécialisées seront réalisées à travers un concours annuel organisé par le Ministère de la Santé et le CHU, en collaboration avec le Ministère de la Fonction Publique ;
- ◆ les formations continues seront coordonnées par le CHU en collaboration avec l'EMSP ;
- ◆ les institutions de formation nationales ou étrangères réaliseront les formations.

Les formations diplômantes à l'étranger permettront aux agents de se spécialiser pour renforcer l'offre de service du CHU. A cet effet, sera mis en place une coopération poussée avec les partenaires au développement et les institutions de formation, notamment les facultés de médecine de la région Océan indien et la télémédecine avec des pays pionniers. Les séminaires et perfectionnements à l'étranger permettront l'actualisation des connaissances, la maîtrise de contenus scientifiques, de démarches, de nouveaux concepts et le partage d'expérience. L'offre de formation continue aux Comores sera développée avec l'EMSP. Les séminaires se tiendront sur site, en regroupement présentiel ou à distance.

Un mécanisme de suivi – évaluation, coordonné par le CHU, permettra de s'assurer de la réalisation du plan en temps réel : objectifs, résultats, cibles, durées, budget. Un bilan annuel sera élaboré chaque année. Il permettra de mesurer les résultats obtenus et de procéder aux ajustements nécessaires à intégrer l'année suivante, en tenant compte des leçons apprises.

Le tableau ci-après présente par catégorie de personnel, les effectifs initiaux, les effectifs projetés, les écarts et les actions à mener pour combler ces écarts, de 2018 à 2023.

Effectifs par catégorie

CATEGORIES	Effectif	Ecart			Action à mener
	CHN	CHU	Nombre	%	
MEDECIN GENERALISTE	25	67	42	168	Recrutement direct des médecins comoriens formés à l'étranger
MEDECIN SPECIALISTE	32	145	113	353	Former médecins et pharmaciens généralistes après concours Recrutement direct de spécialistes Mesure transitoire : contrats avec des spécialistes étrangers et coopération
CHIRURGIEN & DENTISTE	3	6	3	100	Recrutement des chirurgiens-dentistes comoriens formés à l'étranger
CADRE DE SOINS	18	65	47	261	Promotion des personnels du CHU et du Ministère par voie de concours Formation à l'EMSP ou à l'étranger
PSYCHOLOGUE	0	6	6	100	Recrutement direct des comoriens formés à l'étranger
INFIRMIER	114	366	252	221	Recrutement direct
SAGE –FEMMES	88	127	39	44	Recrutement direct
PARAMEDICAUX SPECIALISES	38	296	258	679	Formation à l'EMSP et à l'étranger si l'offre n'est pas disponible à l'EMSP
AIDES SOIGNANT	69	413	344	499	Élaborer le programme de formation Formation à l'EMSP et recrutement
SECRETAIRE	6	50	44	733	Formation sur place
ADMINISTRATEUR CADRE B	64	72	8	13	Recrutement direct
ADMINISTRATEUR	12	18	6	50	Recrutement / Formation à l'étranger
MAINTENANCE	2	26	24	1200	Recrutement / Formation à l'étranger
GENIE HOSPITALIERE	16	43	27	169	Recrutement / Formation à l'étranger
SERVICE TECHNIQUE	63	349	286	454	Recrutement / Formation à l'étranger
TOTAL	577	2121	1544	268%	

L'exécution du plan de formation a commencé au cours de l'année académique 2017 – 2018. Actuellement, 17 médecins sont en spécialisation en Afrique. Leurs bourses de formation sont assurées par le Gouvernement comorien et la Banque Islamique de Développement.

Le plan de formation est évalué à 24 900 000 € : 20 800 000 € pour la formation initiale et 4 100 000 € pour 5 ans de formation continue (820 000 € par an).

COMPOSANTE 5 : UN ANCRAGE UNIVERSITAIRE A REUSSIR

La volonté des Comores est non seulement de faire d'El Maarouf un hôpital moderne, mais, d'en faire également un hôpital universitaire. El Maarouf pourra ainsi, d'une part, mener et vulgariser des recherches et, d'autre part, participer pleinement à la formation des professionnels médicaux, personnels paramédicaux et chercheurs en sciences de la santé.

Pour qu'il y ait CHU, il faut obligatoirement qu'El Maarouf soit lié à une université ou à une unité de formation et de recherche en médecine. Ce nouveau statut devrait permettre également de développer des recherches sur des pathologies plus spécifiques aux Comores.

Avec le statut de CHU, El Maarouf sera doté de quatre principales missions :

- ◆ La mission traditionnelle d'offrir des soins à ses patients ;
- ◆ Une grande composante prévention avec la multiplication des actions de santé publique, de prévention et d'éducation sanitaire, soit des patients accueillis, soit à travers des campagnes d'information du grand public
- ◆ Une mission d'enseignement universitaire et post universitaire, à la formation des praticiens hospitaliers et non hospitaliers en partenariat avec des facultés de médecine, d'odontologie et de pharmacie ;
- ◆ Une mission de recherche fondamentale et clinique, contribuant activement au progrès des sciences médicales et pharmaceutiques, en coopération avec les facultés, laboratoires, UFR et centres de recherche.
- ◆ Une mission de recherche fondamentale et clinique, contribuant activement au progrès des sciences médicales et pharmaceutiques, en coopération avec les facultés, laboratoires, UFR et centres de recherche.



Réforme du cadre légal

Pour mener à bien l'ancrage universitaire d'El Maarouf, une réforme du cadre légal est indispensable. Il s'agira, notamment, de réformer le Code de Santé Publique, la loi d'orientation sur l'enseignement supérieur, les statuts de l'Université des Comores, de l'Ecole de Médecine et de Santé Publique, d'adopter des textes relatifs au statut particulier des personnels hospitalo-universitaires, des chercheurs – hospitaliers, des enseignants-hospitaliers.

L'Ecole de Médecine et de Santé Publique a été créée en 1980 à Moroni. Depuis cette date, El Maarouf a toujours accueilli en stage les paramédicaux formés dans cette école. Des médecins d'El Maarouf font partie du personnel enseignant à l'EMSP et à la Faculté des Sciences et Techniques, encadrant des étudiants dans leurs travaux de fin d'étude. A travers l'institutionnalisation de l'ancrage universitaire, cela permettra d'officialiser cette longue tradition de coopération entre El Maarouf et l'EMSP et la Faculté des Sciences et Techniques, parties intégrantes aujourd'hui de l'Université des Comores. Cette coopération scientifique et administrative permettra à El Maarouf et à l'Université des Comores de travailler à la création de la Faculté de Médecine à l'horizon 2030.

Les deux premières marches vers la création de la faculté seront posées d'ici 2025. La première marche vers la Faculté de Médecine sera la mise en place d'un programme national d'encadrement des nouveaux médecins au CHU. Le programme offrira aux personnels médicaux, issus d'horizons et d'universités diverses, l'encadrement dont ils ont besoin pour la familiarisation avec le système de santé comorien. Destiné à promouvoir l'harmonisation des pratiques médicales, ce programme s'adressera à tous les nouveaux diplômés qui souhaitent exercer aux Comores, mais pas uniquement au personnel du CHU. L'accueil d'internes au CHU constituera la deuxième marche. En coopération avec des facultés de médecine, le CHU permettra à des internes en médecine d'effectuer leur stage au CHU El Maarouf sous la direction du personnel d'encadrement du CHU.

Aucun acte majeur n'est encore posé dans l'actuel processus d'ancrage universitaire d'El Maarouf. Par contre, les attentes sont clairement connues. Une expertise technique internationale est requise pour accompagner ce processus. Une évaluation sommaire estime à 6 100 000€ sur cinq ans le coût de l'ancrage universitaire d'El Maarouf.



COMPOSANTE 6 : UN CADRE DE GOUVERNANCE A REDEFINIR

Le CHN El Maarouf est un établissement public national de santé, ayant la personnalité morale de droit public, doté de l'autonomie administrative et financière. Il est régi par le décret N°11-197/PR du 15 septembre 2011 portant Statuts, organisation et fonctionnement du Centre Hospitalier National El-Maarouf. Il est soumis à la tutelle du Ministère de la Santé et du Ministère des Finances. La gestion du CHU El Maarouf requiert un nouveau modèle de gouvernance et de management.

Le décret de 2011 précité a prévu quatre organes de gestion pour le CHN El Maarouf : le Conseil d'Administration, la Direction Générale, la Direction Administrative et Financière, la Direction des Affaires Médicales et Pharmaceutiques. Nommé par décret présidentiel, le Directeur Général de l'établissement a, notamment, pour mission de : conduire la politique du gouvernement en matière de référence hospitalière, conduire la politique générale de l'hôpital, assurer la gestion et la coordination des activités techniques administratives et financières de l'établissement, veiller à l'offre des soins de qualité aux bénéficiaires, s'assurer de la transparence dans la gestion des fonds de l'établissement, exécuter et mettre en œuvre les résolutions du Conseil d'administration.

Le décret a aussi prévu sept organes de représentation : la Commission Médicale d'Etablissement, la Commission Soignante d'Etablissement, le Comité de Direction, la Commission Paritaire pour le Dialogue Social, le Comité d'Hygiène, de Sécurité et de Conditions de Travail, la Commission de Discipline et la Commission des Droits et Devoirs des Usagers.

Il est indispensable d'avoir un nouveau schéma de gouvernance et de management qui intègre notamment :

- ◆ L'ancrage universitaire d'El Maarouf avec la prise en compte du pôle Enseignement, Recherche et Innovation dans l'architecture organisationnelle de l'établissement ;
- ◆ L'intégration du Ministère de l'Enseignement Supérieur dans la tutelle du CHU ;
- ◆ La digitalisation dans le management de l'établissement ;
- ◆ Le financement des soins dispensés en complément de l'AMG.

Pour un meilleur ancrage institutionnel du CHU, trois principaux objectifs sont poursuivis :

- ◆ Replacer El Maarouf dans l'environnement institutionnel national ;
- ◆ Redéfinir les modes de gouvernance interne du CHU ;
- ◆ Structurer un mécanisme de coopération dynamique et professionnel.

Pour concevoir et mettre en place un projet managérial à la hauteur des enjeux, le projet de gestion du CHU devra regrouper l'ensemble des objectifs permettant :

- ◆ une meilleure utilisation des ressources humaines,
- ◆ une gestion optimale des ressources matérielles,
- ◆ La gestion des systèmes d'information et de communication,
- ◆ l'amélioration continue de la qualité et la réduction du risque.

Trois options se présentent aujourd'hui :

- ◆ Une gestion centralisée au niveau de la Direction Générale du CHU ;
- ◆ Une délégation de gestion axée sur le management de la qualité et le financement basé sur la performance ;
- ◆ Une externalisation ou la contractualisation de la gestion.

A cet effet, pour permettre au gouvernement de prendre la décision finale, une démarche en quatre étapes est retenue :

- ◆ L'élaboration d'un DAO pour la réalisation d'un audit organisationnel d'El Maarouf ;
- ◆ Le lancement d'un appel d'offres international pour la réalisation de l'audit ;
- ◆ La réalisation de l'audit et proposition du nouveau cadre organisationnel et de gouvernance.
- ◆ Le déploiement des solutions retenues par le gouvernement notamment le statut du CHU et le mode de gestion (partenariat public – privé, gestion déléguée, gestion directe).

Par rapport au financement du CHU, l'expérience positive du pavillon El Kalifa du CHN El Maarouf, notamment le bloc et la réanimation, amène à favoriser une tarification incluant les médicaments et les consommables avec un prix de journée pour l'hospitalisation et une facturation à l'acte. Des majorations seront appliquées en fonction du niveau de confort (chambre individuelle ou à deux lits...). La mutualisation des équipements avec le secteur privé en contrepartie d'une redevance, favorisera la capacité à assurer la maintenance et le renouvellement du matériel. Le Plan d'Etablissement du CHU arrêtera le modèle économique et financier retenu.

Le gouvernement a entrepris, avec l'appui de l'Agence Française de Développement, la révision de l'actuelle carte sanitaire nationale mise en place depuis 2009. Cette réforme permettra d'intégrer une nouvelle catégorie méconnue du système national de santé : le Centre Hospitalier Universitaire. Le CHU y sera consacré comme la plus haute structure sanitaire de la pyramide sanitaire nationale.

Aucun acte majeur n'est encore posé dans l'actuel du projet. Une expertise technique internationale est requise pour accompagner ce processus. Une évaluation sommaire estime à 2 100 000 € sur cinq ans, le coût des réformes de la gouvernance et du management du CHU El Maarouf.



Composantes	Coûts (millions €)	Coûts (millions kmf)
Composante 1 – Projet médical	4.1	2 017
Composante 2 – Projet architectural	54.9	27 021
Composante 3 –Équipement et matériels	27.8	13 674
Composante 4 – Ressources humaines	24.9	12 251
Composante 5 – Ancrage universitaire	6.1	3 001
Composante 6 – Gouvernance et management	2.1	1 033
TOTAL	119.9	58 997



Conférence des Partenaires au Développement des Comores

Paris: 02 - 03 décembre 2019



