

HÔPITAL REMA
PLAN STRATEGIQUE 2012 - 2016

RUYIGI, Septembre 2011

Dignité

Solidarité

Impartialité



A. MISSION DE L'AXE SOCIO-MEDICAL

Notre mission est de prodiguer des Soins de santé de qualité, accessibles à toute la communauté, particulièrement aux personnes démunies, de contribuer à l'amélioration continue de la santé et du bien être de la communauté, d'offrir un cadre de développement humain et de formation continue à chaque membre de notre personnel ainsi qu'à tous les professionnels de la santé.

B. VISION STRATEGIQUE DE L'AXE SOCIO-MEDICAL

La santé est un droit et non un privilège

Nous voulons révolutionner l'approche de la santé au Burundi, en faisant de l'Hôpital REMA un hôpital de référence et un pôle d'excellence, offrant des services de soins spécialisés, avec un label de qualité dans un environnement où le pouvoir d'achat de la population est faible.

C. NOS VALEURS

Tout le projet hospitalier repose sur les valeurs fondamentales de la Maison Shalom :

- Dignité
- Solidarité
- Impartialité
- Justice sociale
- Professionnalisme

D. ANALYSE DES FACTEURS EXTERNES

1. MENACES

- Le faible pouvoir d'achat de la population, l'absence de mécanismes de solidarité et le caractère embryonnaire des associations mutualistes poussent à la gratuité des soins.
- La croissance démographique et le taux de natalité élevé engendrent une forte demande pour de tels soins

- Les modalités d'application actuelles du PBF, la gratuité des soins ainsi que les conditions de collaboration avec les programmes du Ministère de la Santé Publique créent des contraintes majeures à la gestion.

2. OPPORTUNITES

- Demande importante pour des soins de qualité qu'aucune autre formation sanitaire n'est en mesure d'offrir.
- Absence d'un cadre de formation adéquat pour les professionnels de la Santé.
- Les initiatives de l'axe socio-économique de la Maison Shalom pour améliorer le pouvoir d'achat de la population par le mouvement coopératif

E. ANALYSE DES FACTEURS INTERNES: LES FORCES ET FAIBLESSES

Prestation des soins	
Pré Service	
Réputation	La réputation de l'Hôpital REMA, sa volonté d'offrir des soins accessibles à toutes les classes sociales et sa localisation constitue des atouts majeurs
Prestation de soins	
Organisation des soins	<p>Dans tous les départements des efforts considérables sont déployés pour prodiguer des soins de qualité.</p> <p>Les principales lacunes à combler sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'absence de protocoles de soins et de prise en charge pour les pathologies fréquentes - L'absence de procédures écrites pour les actes et les gestes thérapeutiques - L'absence de protocole (manuel) d'utilisation des principaux appareils
Post Service	
Soins complémentaires après hospitalisation	La tenue des dossiers médicaux sous la forme de fiche ne permet pas la prise en compte de l'historique des patients et de leurs antécédents

Services de Support

Culture

Habitudes, croyances et comportement

Nécessité d'instaurer, à tous les niveaux de supervision, une culture de rigueur et de contrôle des différentes procédures instaurées

Organisation

Cumul des fonctions

Le manque de cadres et de professionnels compétents est la principale cause du cumul des fonctions et de certaines faiblesses dans la supervision des équipes.

Fonctions Stratégiques :

Finances

Absence d'outils performants et appropriés pour la gestion administrative et financière

Ressources Humaines

Le Turn over important des professionnels ralentit l'appropriation par les équipes, de nouvelles techniques et connaissances scientifiques

Bâtiments

Les bâtiments sont dans un excellent état
Néanmoins, l'équipe technique de maintenance est faible
De nouveaux besoins se font pressants :

- Extension de la néonatalogie et de la maternité
- Extension permettant la séparation des hospitalisations en pédiatrie et en médecine interne
- Mise en place d'un Service de Soins Intensifs
- Etablissement d'une Maison d'accueil pour les accompagnants (mères -néonatalogie, pédiatrie- épouses, familles)

Equipements

Absence de fiches techniques pour l'utilisation et la maintenance des différents équipements acquis,
Faiblesses de la capacité des partenaires locaux à assurer la maintenance des équipements
Nécessiter d'élaborer une charte pour les donateurs

Système d'information

Absence d'un système d'information pour la gestion administrative et financière
Nécessité de rassembler, de structurer et d'adapter aux conditions locales les formations données lors des différentes missions effectuées par les partenaires extérieurs
Absence d'une base de données permettant l'enregistrement des données cliniques et épidémiologiques concernant les pathologies rencontrées

F. LES AXES DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUES

Pour accomplir la mission assignée à l'Hôpital REMA par la maison Shalom, dans le respect des valeurs communes partagées, et révolutionner l'approche de la santé, les axes de développement stratégiques suivant ont été retenus :

- Etablir des protocoles de prise en charge thérapeutique et des protocoles de soins pour toutes les pathologies courantes afin de généraliser la pratique d'une médecine factuelle basée sur l'évidence scientifique.
- Veiller à ce que tout apport de matériel ou d'équipement s'inscrive dans une philosophie de transfert de technologie et de compétence
- Etablir un système d'information hospitalière permettant d'améliorer la gestion administrative et financière ainsi que d'enregistrer les données cliniques et épidémiologiques nécessaires à l'évaluation de la performance.
- Mettre en place un système d'analyse des processus et des coûts permettant d'optimiser l'utilisation des ressources.
- Créer un cadre de travail épanouissant ; mettre les professionnels en contact avec des équipes internationales ; leur donner accès à la littérature scientifique ; leur donner l'opportunité d'effectuer des séjours scientifiques à l'étranger.

G. LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES PAR SERVICE

1. SERVICE D'ADMISSION

- Elaborer un protocole d'accueil pour le personnel administratif, le service des urgences et les unités d'hospitalisation. Y faire référence aux valeurs de la Maison Shalom et plus particulièrement aux principes de respect de la dignité humaine, de l'impartialité et du professionnalisme. Bien préciser les différentes étapes de l'itinéraire des patients en ambulatoires
- Améliorer la classification et l'archivage des fiches de consultation afin d'avoir accès à l'historique des patients et de leur pathologie

2. LES CABINETS DE CONSULTATION

- Les protocoles de prise en charge (pour les maladies fréquentes) doivent être disponibles dans les cabines de consultation. L'élaboration de ces protocoles de prise en charge doit être un des piliers de la collaboration avec les équipes spécialisées du Nord et du Sud. Ces protocoles constituent le principal support didactique pour la formation des professionnels.

- Mettre à la disposition des médecins des manuels de thérapeutique médicale (Ex. DOROZ)
- Progressivement améliorer l'équipement des cabines de consultation pour se conformer aux normes du ministère.
- Transformer une des cabines en cabine spécifique pour les examens gynécologiques

3. SERVICE D'EXPLORATION PARA-CLINIQUE

- **Radiographie :**

- Elaborer un manuel de procédures techniques pour la réalisation des examens
- Elaborer des fiches pour la maintenance technique des équipements
- Digitaliser la radiographie avec des plaques au phosphore, afin de réduire les coûts directs et indirects associés aux films traditionnels
- Constituer une bibliothèque (physique ou virtuelle) avec ouvrages de référence

- **Echographie :**

- L'échographie doit devenir un élément de base de l'examen clinique pour les médecins permanant et pour certaines infirmières
- Organiser avec les partenaires, des modules de formation, permettant d'élargir les compétences dans les différents axes (digestif, génito-urinaire, cardiaque, ostéo-tendineux, tissus mous)
- Constituer une bibliothèque (physique ou virtuelle) avec ouvrages de référence

- **Endoscopie :**

- Nécessiter d'acquérir un équipement pour l'exploration digestive haute. Les plaintes digestives sont fréquentes chez l'adulte. Un des médecins a une expertise en endoscopie digestive haute.
- Le développement de cette technique d'exploration nécessitera en outre, la formation du personnel infirmier pour l'assistance et l'entretien des endoscopes.
- Constituer une bibliothèque (physique ou virtuelle) avec ouvrages de référence

- **L'électrocardiogramme :**

- Poursuivre les cycles de formation initiés avec un cardiologue de Bujumbura

- Constituer une bibliothèque (physique ou virtuelle) avec ouvrages de référence
- **Exploration pulmonaire :**
 - Commencer avec des techniques simples de type Peak Flow et progressivement introduire la spirométrie
 - Constituer une bibliothèque (physique ou virtuelle) avec ouvrages de référence

4. LE SERVICE DE LABORATOIRE

- Niveau de formation insuffisant. Nécessité de trouver un partenaire pour organiser un programme de recyclage et de formation continue des laborantins.
- Elaborer les fiches techniques pour les principaux examens et fiches d'utilisation et entretien des appareils
- Constituer une bibliothèque (physique ou virtuelle) avec des ouvrages de référence
- Instaurer des procédures pour la maintenance et le contrôle de qualité des appareils
- Equipements et expertise à acquérir : appareil de mesure pour la charge virale (VIH), appareil compteur de CD4 (problème de réactif), capacité de faire des antibiogrammes
- Créer une **Banque de Sang** pour la Région de l'Est

5. SERVICE DES URGENCES

- Rattacher le service de triage au service des urgences
- Elaborer et adapter les protocoles thérapeutiques ainsi que les protocoles de soins aux pathologies fréquentes et aux médicaments disponibles. Ces protocoles constituent le support didactique pour la formation du personnel.
- Elaborer des procédures d'exécution pour les actes d'urgences.
- Elaborer des protocoles d'utilisation et de maintenance des différents équipements
- Elaborer des check-lists pour la composition des Kits des différentes interventions
- Formation du personnel
- Elaborer la liste de kits (la composition des boîtes)
- Besoin en équipements :
 - Ambulance médicalisée
 - Aspirateur électrique pour les urgences
 - Monitoring
 - Oxy-concentrateur
 - Respirateur

- Nébulisateur
- Lampes scialytiques(2)
- Un kit ORL
- Pincex extractrice de corps étrangers
- Coupe plâtre électrique

6. SERVICE DE KINÉSITHÉRAPIE

- Compléter l'équipement
- Etoffer l'équipe afin de pouvoir prodiguer plus de traitement dans les unités d'hospitalisation
- Envisager d'intégrer une option kiné à l'EPM.

7. LA PHARMACIE

- Nécessité de revoir toutes les procédures de la pharmacie :
 - Commandes
 - Réception
 - Gestion des stocks (in et out)
 - Valorisation financière des dons
 - Suivi des consommations et établissement des profils
- Circuit d'approvisionnement
- Mécanisme de contrôle
- Multiplicité des stocks dans tous les services : nécessité de réduire les stocks et d'améliorer les mécanismes de contrôle. , grande quantité des produits stockés depuis beaucoup de mois
- Assurer la chaine du froid dans tout l'hôpital

8. SERVICE DE MAINTENANCE DE L'HOPITAL

- Absence d'un service interne de maintenance bio médicale. Nécessité d'explorer toutes les pistes pour trouver des partenaires locaux capables d'assurer la maintenance.
- Nécessité d'améliorer la formation et l'équipement (outillage, pièces de rechange) de l'équipe chargée de la maintenance des infrastructures.

9. BUANDERIE

- Déficit dans la gestion de la lingerie
- Manque de formation du personnel

- Manque de fiches techniques pour la gestion des différentes catégories de linge
- Insuffisance du matériel de protection du personnel, et des produits de désinfection
- Ne pas donner aux familles et garde malades l'accès à la buanderie de l'Hôpital, mais créer un espace qui leur est dédié.

10. CANTINE

- Envisager la sous-traitance

11. HYGIÈNE

- Engager un technicien de promotion de santé (TPS), responsable de la propreté des lieux, du traitement des déchets, de la présence de safety box dans toutes les unités. Le TPS rapporte au comité d'hygiène avec lequel ils sont chargés de l'élaboration des différents protocoles.

12. MORGUE

- Mettre la morgue sous la responsabilité du TPS
- Instaurer un registre de suivi des mouvements

13. BLOC OPÉRATOIRE

- Elaborer un règlement d'ordre intérieur du bloc opératoire, précisant l'organisation du bloc opératoire, les règles de stérilité, les circulations – des patients, des professionnels de la santé, du matériel propre et usagé, du linge propre et sale.
- Poursuivre la formation du personnel
- Constituer un manuel de procédures avec les protocoles d'anesthésie utilisés
- Constituer un manuel d'utilisation pour les différents équipements du bloc opératoire.
- Elaborer un manuel pour les procédures de prise en charge pré et post opératoire, tant au bloc opératoire, que dans les unités d'hospitalisation (préparation du patient, abords veineux, installation...)
- Constituer une bibliothèque (physique ou virtuelle) avec des ouvrages de référence sur les techniques chirurgicales.
- Achever l'équipement du quartier opératoire et des différentes salles :
 - Manque de lampe scialytique dans la salle de césarienne
 - Salles non équipées : Ophtalmo – ORL - Orthopédie
 - 3 respirateurs d'anesthésie (Sevoflurane et l'Halothane)
 - Table de réanimation néonatale

- Salle de réveil : monitoring, Oxy concentrateur, bombonne O2
- La stérilisation :
 - Les protocoles de stérilisation sont en cours d'élaboration
 - Achever l'équipement : chariots, réparation de l'autoclave
- Préciser le cheminement à suivre pour la stérilisation du matériel provenant des unités de soins.

14. SERVICE DE CHIRURGIE

- Elaborer les protocoles thérapeutiques pour les pathologies courantes et former les équipes soignantes
- Elaborer les protocoles de soins et former les équipes soignantes
- Elaborer des protocoles pour la gestion des stocks, du matériel et des déchets.
- Compléter les équipements
- Assurer la chaîne du froid.

15. SERVICE DE PÉDIATRIE ET MÉDECINE INTERNE

- Elaborer les protocoles thérapeutiques pour les pathologies courantes et former les équipes soignantes
- Elaborer les protocoles de soins et former les équipes soignantes
- Elaborer des protocoles pour la gestion des stocks, du matériel et des déchets.
- Assurer la chaîne du froid.
- Compléter les équipements : nébuliseur pédiatrique, machine à perfusion compte gouttes, ventilation non invasive, trousse de perfusion pédiatrique
- L'espace disponible partagé avec la médecine interne est insuffisant pour assurer une hospitalisation de pédiatrie dans de bonnes conditions

16. SERVICE DE MATERNITÉ

- Elaborer les protocoles thérapeutiques pour les pathologies courantes et former les équipes soignantes
- Elaborer les protocoles de soins et de suivi du travail d'accouchement et former les équipes soignantes
- Elaborer des protocoles pour la gestion des stocks, du matériel et des déchets.
- Assurer la chaîne du froid.
- Compléter les équipements : Protocoles thérapeutiques pour les pathologies courantes
- Protocoles de soins

- Equipement : table de réanimation néonatale, monitoring foetal (et une au bloc), appareil pour photothérapie,

17. SERVICE DE NÉONATOLOGIE

- Elaborer les protocoles thérapeutiques pour les pathologies courantes et former les équipes soignantes
- Elaborer les protocoles de soins et former les équipes soignantes
- Elaborer des protocoles pour la gestion des stocks, du matériel et des déchets.
- Assurer la chaîne du froid.
- Compléter les équipements : photothérapie, ventilation non invasive, trousse de perfusion, pompes à perfusion...
- A court terme, création d'une unité de néonatalogie isolée de la maternité (Voire projet néonatalogie)

18. CENTRE MÈRE ENFANT

- Elaborer les protocoles thérapeutiques, assurer la mise à jour des protocoles (PVVIH) et former les équipes soignantes
- Assurer la chaîne du froid.
- Assurer un approvisionnement régulier en matériel de dépistage VIH
- Elaborer les protocoles pour la prise en charge des PVVIH
- Manque de support audio visuel pour les séances de sensibilisation (PVVIH, Planning familial, TBS, IST, éducation à la santé...)

19. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Définir une politique institutionnelle de ressources humaines basée sur la formation continue et le développement tant personnel que professionnel de chacun des employés, pour mieux répondre aux exigences de qualité.
- Mener une politique de rémunération encourageant la performance, la créativité et l'esprit d'entreprise.

20. SERVICE ADMINISTRATIF ET FINANCIER

- Mettre en place un système d'information pour la gestion administrative et financière
 - Installer un réseau informatique approprié
 - Se procurer les logiciels appropriés pour la comptabilité hospitalière, l'analyse des coûts et la gestion budgétaire.
 - Organiser les formations nécessaires pour la maîtrise des outils de gestion.
- Mettre en place les mécanismes de gestion des stocks et de contrôle des inventaires

21. SYSTÈME D'INFORMATION HOSPITALIER

- 3 axes prioritaires ont été définis :
 - Le système informatique nécessaire à la gestion administrative et financière
 - Créer une « Base de Connaissance partagée », permettant à tous les employés de l'Hôpital REMA, d'accéder aux formations données, aux protocoles de soins, aux protocoles thérapeutiques, et aux différentes procédures.
 - Constituer une base de données clinique et épidémiologique, à partir de certains registres prioritaires, afin de faire de la recherche clinique dans les principaux axes d'activité de l'Hôpital REMA que sont la Maternité, la Néonatalogie et la Pédiatrie.