



Région et Santé : Le Rôle Clé du Groupement Sanitaire Territorial dans la Valorisation des Ressources Territoriales

Mahfoud Tarik

Doctorant Chercheur, Faculté polydisciplinaire de Taza

Laboratoire de droit public et politique et économique et gestion

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah.

Fès, Maroc

EL Azzaoui Aicha

Professeure chercheuse FSJES- Fès

Laboratoire de droit public et politique et économique et gestion

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Fès, Maroc

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.21307581>

Abstract:

The article "Region and Health: The Key Role of Territorial Health Groupings in Enhancing Territorial Resources" highlights the importance of territorial health groupings within the context of the decentralization of the Moroccan health system. These structures promote collaboration among various health stakeholders, such as hospitals and community health centers, thereby enabling better coordination of services and increased access to care for the population. By adapting to the specific needs of regions, territorial health groupings contribute to improving the quality of care and effectively addressing public health challenges, while emphasizing the necessity of investing in the training of professionals and strengthening infrastructure to maximize their impact.

Keywords: Region, Territorial Health Grouping, Health, Decentralization, Enhancement of Territorial Resources.

Résumé :

L'article " Région et Santé : Le Rôle Clé du Groupement Sanitaire Territorial dans la Valorisation des Ressources Territoriales" met en avant l'importance des groupements sanitaires territoriaux dans le cadre de la décentralisation du système de santé marocain. Ces structures favorisent la collaboration entre les différents acteurs de la santé, tels que les hôpitaux et les centres de santé communautaires, permettant ainsi une meilleure coordination des services et un accès accru aux soins pour la population. En s'adaptant aux besoins spécifiques des régions, les groupements sanitaires contribuent à améliorer la qualité des soins et à répondre efficacement aux défis de santé publique, tout en soulignant la nécessité d'investir dans la formation des professionnels et le renforcement des infrastructures pour maximiser leur impact.

Mots clés : Région, Groupement sanitaire Territoriale, Santé, Décentralisation, valorisation des ressources Territoriales.

Introduction :

Le système de santé marocain est actuellement en pleine mutation, marquée par une étape historique qui se concentre sur l'élargissement de la protection sociale et la refonte complète de l'offre de soins à l'échelle nationale. Au cœur de cette transformation, la territorialisation de la santé se présente comme une stratégie essentielle pour remédier aux inégalités géographiques et améliorer l'accès aux services médicaux. C'est dans ce cadre de gouvernance régionalisée que s'inscrit la création des Groupements Sanitaires Territoriaux (GST), établis par la loi n° 08-22.

Ces groupements ne se contentent pas d'être de simples entités administratives ; ils sont conçus comme des institutions publiques autonomes, redéfinissant ainsi la manière dont l'action sanitaire s'articule avec les particularités locales. En effet, loin d'être une simple réforme, les GST constituent un levier stratégique pour valoriser les ressources territoriales. Le Maroc possède une multitude de richesses, tant matérielles qu'immatérielles. Cela inclut des infrastructures de santé, des compétences médicales, des budgets alloués aux régions, ainsi que des dynamiques de partenariats locaux. Cependant, ces ressources ont longtemps été fragmentées en raison d'une gestion centralisée.

La création de ces groupements permet de regrouper toutes les structures de soins publiques d'une même région—hôpitaux, centres de santé et centres hospitalo-universitaires—sous une gouvernance unique. Cette approche favorise une mutualisation des actifs et permet d'adapter les réponses médicales aux besoins réels de la population locale.

Ainsi, une question cruciale se pose : **comment le Groupement Sanitaire Territorial peut-il devenir le moteur de la valorisation des ressources locales afin d'assurer un accès équitable et efficace aux soins au Maroc ?** Cet article se penche d'abord sur le cadre conceptuel et législatif qui relie la santé à la région, à travers le prisme de la régionalisation avancée. Ensuite, il explore les mécanismes opérationnels par lesquels les GST optimisent les ressources humaines, financières et logistiques propres à chaque territoire. Enfin, il met en lumière les défis de gouvernance ainsi que les opportunités de synergie avec les acteurs locaux pour réussir cette transformation du système de santé.

I. Le GST : Nouveau Pivot de la Gouvernance Sanitaire Régionale

Le Groupement Sanitaire Territorial (GST) représente une avancée significative dans la régionalisation du secteur de la santé. Il remplace un modèle de gestion centralisé, souvent fragmenté, par une gouvernance unifiée et autonome qui permet une meilleure coordination des services de santé. En rassemblant tous les établissements publics de soins d'une même région.

A. La gouvernance sanitaire régionale

La gouvernance sanitaire régionale au Maroc repose sur une refonte territoriale majeure portée par la Loi-cadre n° 06-22. Elle décentralise le pouvoir de l'État vers des entités régionales autonomes pour garantir une offre de soins équitable, rapide et adaptée aux spécificités locales.¹ Il vise également à réduire les inégalités locales en matière d'accès aux services médicaux, garantissant ainsi que chaque citoyen puisse bénéficier d'une attention médicale adéquate, quel que soit l'endroit où il se trouve.

1. Les Fondements de la gouvernance sanitaire régionale

La gouvernance sanitaire régionale est essentielle pour garantir l'accès aux soins. Elle repose sur les Groupements Sanitaires Territoriaux (GST), qui supervisent les ressources de santé et établissent des Cartes Sanitaires Régionales pour identifier les besoins. En unifiant les hôpitaux et centres de santé sous une même autorité, cette approche vise à améliorer la gestion des services de santé.

- **Les Groupements Sanitaires Territoriaux (GST) :** Ces organismes publics, dotés de leur propre personnalité juridique et d'une autonomie financière, supervisent l'ensemble de l'offre de santé publique dans leur région.
- **La Carte Sanitaire Régionale :** Chaque GST élabore une carte sanitaire qui recense les ressources de santé, tant publiques que privées, afin d'identifier les manques en matière d'infrastructures et de personnel.
- **La Gestion Unifiée :** Les hôpitaux régionaux et provinciaux, les centres de santé ainsi que les Instituts Supérieurs des Professions Infirmières et Techniques de Santé (ISPITS) sont désormais regroupés sous une même autorité régionale.

2. Les Objectifs de la gouvernance sanitaire régionale :

La gouvernance sanitaire régionale vise à améliorer l'accès aux soins. Elle se concentre sur trois objectifs clés :

- **Décentralisation :** Cette réforme vise à faciliter une prise de décision rapide, adaptée aux réalités locales, notamment en ce qui concerne la gestion des urgences, des budgets et des ressources humaines.

¹ Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Agdal - Thèse de Doctorat en sciences juridiques sur le sujet : Une bonne gouvernance sanitaire pour un meilleur accès aux soins au Maroc, AIT YOUSSE ABDERRAZAK DESS - UFR : Droit de la santé - FARID EL BACH

- **Équité Territoriale** : L'objectif est d'assurer à tous les citoyens un accès à des soins de qualité et à un parcours médical similaire, quel que soit leur lieu de résidence.
- **Convergence** : Il s'agit de mieux coordonner les efforts du secteur public, du secteur privé et des organismes de prévoyance sociale (CNSS/AMO) au sein des conseils d'administration des GST.

Ces efforts visent à créer un système de santé plus réactif et inclusif.

B. Le cadre institutionnel et opérationnel (Loi 08-22)

La loi n° 08-22 (promulguée par le Dahir n° 1.23.50) est un pilier de la réforme du système national de santé au Maroc. Elle instaure les **Groupements Sanitaires Territoriaux (GST)**, remplaçant le modèle centralisé par une gouvernance régionale intégrée, autonome et axée sur la territorialisation des soins.²³

1. Le Cadre Institutionnel : Les Groupements Sanitaires Territoriaux (GST)

Pour appréhender de manière plus approfondie le cadre institutionnel des GST, il est essentiel de commencer par déterminer leur positionnement ainsi que leur domaine d'intervention.

- **Les GST** : Établissements publics dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière et administrative. Il existe un GST par région, qui pilote l'ensemble des structures sanitaires de son territoire.⁴
- **Périmètre d'action** : Les GST intègrent les anciennes Directions régionales de la santé, les Centres Hospitaliers Universitaires (CHU) et les réseaux d'établissements de soins primaires.

2. Cadre Opérationnel et Missions

Pour saisir pleinement le cadre opérationnel et les missions des GST, il est primordial de commencer par clarifier leur rôle et l'étendue de leurs activités.

- **Le Programme Régional** : Chaque GST élabore et met en œuvre un Programme Régional de Santé (PRS) adapté aux besoins et spécificités de sa population.
- **Mutualisation des ressources** : Regroupement et optimisation des achats de médicaments, du matériel biomédical et des ressources humaines au sein de la région.
- **Offre de soins intégrée** : Coordination fluide entre les différents hôpitaux et dispensaires pour éviter la dispersion des moyens.

3. Gestion et Gouvernance

Pour avoir une vision claire de la gestion et de la gouvernance des GST, il est important de s'intéresser d'abord à leur organisation interne et aux principes directeurs qui encadrent leurs activités.

² Le cadre juridique de la territorialisation sanitaire au Maroc, Dr. Tarik EL HAJJOUJI, Docteur en droit public et sciences administratives Université Abdelmalek Essaadi – Tetouan, FSJES – Tanger

³ Loi n° 08.22 relative à la création des groupements sanitaires territoriaux.

⁴ Les conditions de réussite des Groupements Sanitaires Territoriaux : Entre défis nationaux et leçons internationales Hassane BOUNOUH1, Naoual BENAINI, Bouchra OUARRAOUI, ISPITS,.FSJES, UMP, Ouajd.

- **Conseil d'administration** : Les GST sont administrés par un conseil composé de Chef du gouvernement (président du CA), Le Ministre de la Santé et de la Protection Sociale, Le Wali de la région, Le Président du Conseil de la région, Les représentants des départements gouvernementaux concernés, Les doyens des facultés de médecine, de pharmacie et de médecine dentaire publics de la région.
- **Le nouveau statut du personnel** : La loi introduit une **fonction publique de la santé** pour revaloriser et fidéliser les ressources humaines, en les rattachant directement aux GST régionaux plutôt qu'à l'administration centrale.⁵
- **Complémentarité public/privé** : Le cadre institutionnel permet une meilleure contractualisation pour pallier le manque de ressources et intégrer les impératifs de la généralisation de la protection sociale et de l'AMO.

C. La cartographie de l'offre de soins comme outil de diagnostic

La cartographie de l'offre de soins au Maroc est un outil essentiel pour analyser la répartition des services de santé, identifier les lacunes et améliorer le système. Elle évalue les ressources disponibles, respecte le cadre légal et prend en compte la satisfaction des patients et la compétence du personnel.

a. La Cartographie de l'Offre de Soins au Maroc

La cartographie de l'offre de soins est un outil stratégique essentiel pour le Ministère de la Santé au Maroc. Elle permet de dresser un inventaire des infrastructures, des équipements médicaux lourds et des ressources humaines. Cet outil facilite un diagnostic territorial précis, visant à corriger les inégalités d'accès aux soins, anticiper les besoins en santé publique et orienter les investissements, tant publics que privés.⁶

b. Objectifs du Diagnostic Sanitaire

La cartographie joue un rôle clé dans l'évaluation du système de santé marocain, à travers plusieurs axes :

- **Réduction des Disparités Spatiales** : Elle met en évidence les déséquilibres territoriaux, comme la forte concentration de médecins spécialistes et de cliniques privées le long de l'axe atlantique (Casablanca-Settat et Rabat-Salé-Kénitra), au détriment des zones rurales et éloignées.
- **Adéquation Besoins/Ressources** : En croisant les données démographiques et épidémiologiques de chaque région, elle permet d'ajuster l'offre de soins aux besoins spécifiques de la population.

⁵ <https://medias24.com/2022/07/20/le-detail-du-projet-de-loi-cadre-relatif-au-systeme-de-sante-national-document/>

⁶ <http://Cartesanitaire.sante.gov.ma/>

- Planification des Investissements : Elle sert de fondement légal pour autoriser la création ou l'extension d'établissements de santé, qu'ils soient publics ou privés.⁷⁸

c. Cadre Légal et Réglementaire

La cartographie ne se limite pas à un simple outil statistique ; elle s'inscrit dans un cadre juridique rigoureux :

- Loi-cadre 34-09 : C'est la pierre angulaire qui régit l'organisation du système de santé et définit les principes de la carte sanitaire.
- Décret n° 2-14-562 : Ce décret établit l'organisation de l'offre de soins ainsi que les modalités d'élaboration de la carte sanitaire et des Schémas Régionaux de l'Offre de Soins (SROS).
- Commission Nationale : Elle a pour mission de superviser l'élaboration de la carte pour une durée maximale de 10 ans.

d. Composantes Évaluées

Pour établir son diagnostic, la cartographie évalue plusieurs indicateurs clés à différents niveaux :

- Réseau des Établissements : Cela inclut les soins de santé primaires (dispensaires, centres de santé) et le réseau hospitalier (hôpitaux provinciaux, régionaux et CHU).
- Ressources Humaines : La répartition des médecins (généralistes et spécialistes), des infirmiers et des sages-femmes, tant dans le secteur public que privé.
- Plateau Technique : Le recensement des équipements biomédicaux lourds, tels que les IRM, les scanners et les unités de dialyse.

II. La Valorisation et l'Optimisation des Ressources Territoriales : le rôle clé du GST

Dans le contexte de la réforme de la santé, le Groupement Sanitaire Territorial (GST) joue un rôle central dans la régionalisation. Il possède une personnalité juridique et une autonomie financière, ce qui lui permet de rassembler tous les établissements publics de soins d'une région sous une seule entité. L'objectif est d'optimiser la gestion des ressources locales pour mieux répondre aux besoins de la population.

⁷ Les indicateurs de l'offre et de la demande de soins en santé reproductive, Haut-Commissariat au plan.

⁸ <https://aujourd'hui.ma/societe/carte-sanitaire-le-maroc-compte-34-173-medecins-dans-le-public-et-le-prive-en-2025>.

A. Les ressources humaines et matérielles

La valorisation des ressources dans les Groupements Sanitaires Territoriaux (GST) au Maroc repose sur une régionalisation de la santé. Cela implique la numérisation des soins, l'autonomisation financière, et le transfert de compétences vers les GST, afin d'optimiser l'utilisation des équipements et de valoriser le capital humain à travers des plans de carrière régionaux.⁹

1. Valorisation des Ressources Humaines

La valorisation des ressources humaines est essentielle pour les Groupements de Santé Territoriaux (GST). En optimisant la gestion du personnel et en proposant des formations appropriées, ces structures cherchent à améliorer la qualité des soins et à s'adapter aux besoins des territoires. Dans cette perspective, il est impératif de garantir :

- **Gouvernance et autonomie** : Les Groupements de Santé Territoriaux (GST) favorisent une gestion de proximité du personnel, qu'il s'agisse de médecins, d'infirmiers ou d'administratifs et technique. Cela facilite également la mobilité entre les établissements et permet d'ajuster les effectifs en fonction des besoins réels de chaque région.
- **Motivation et dialogue social** : La révision des salaires et l'harmonisation avec le statut de la fonction publique sanitaire visent à lier une partie des rémunérations à la performance et aux actions réalisées (salaire variable). Cela a pour objectif de motiver le personnel et de ralentir l'exode des compétences.
- **Formation continue** : Des plans de formation régionaux sont mis en place pour mettre à jour les compétences des équipes, en réponse aux nouvelles exigences de la médecine moderne et à la gestion axée sur des objectifs.¹¹

2. Valorisation des Ressources Matérielles

La valorisation des ressources matérielles est essentielle pour les Groupements de Santé Territoriaux (GST). En mutualisant les équipements, en digitalisant les systèmes de santé et en optimisant la gestion des stocks, nous réduisons les coûts et assurons une meilleure efficacité des soins. Il est donc essentiel de veiller à :

- **Mutualisation des équipements** : En regroupant les hôpitaux et les centres de santé d'une même région, nous pouvons partager le matériel lourd, ce qui permet de réduire les coûts opérationnels.
- **Digitalisation du système de santé** : L'unification des dossiers médicaux partagés et des systèmes d'information hospitaliers régionaux améliore la traçabilité et l'utilisation des ressources.

⁹ International Journal of Economics and Management Sciences Volume 5, Issue 2 (2026), pp. 278-295 ISSN 2823-9350 La gestion des ressources humaines dans les Groupements Sanitaires Territoriaux : étude exploratoire de la région pilote de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, LYAMANI Anas Doctorant, ATIK Mohamed Professeur d'enseignement supérieur, Faculté Polydisciplinaire de Khouribga.

¹⁰ <https://medias24.com/2025/11/05/rehabilitation-dhopitaux-nouveaux-chu-et-generalisation-des-gst-les-principaux-projets-du-ministere-de-la-sante-en-2026/>

¹¹ BULLETIN OFFICIEL, N° 7178 – 23 chaabane 1444 (16-3-2023)

- **Logistique et gestion des stocks** : La modernisation des processus d'approvisionnement, notamment pour la pharmacie centrale, aide à minimiser les ruptures de stock, à éviter le sur stockage et à garantir une maintenance efficace des infrastructures hospitalières.¹²

B. L'attractivité territoriale et le partenariat public-privé (PPP)

Les Partenariats Public-Privé (PPP), soutenus par la loi 46-18 et les réformes en matière de territorialisation, jouent un rôle essentiel dans l'attractivité des territoires au Maroc. Dans le contexte des Groupements Sanitaires Territoriaux (GST) et de la régionalisation avancée, cette initiative vise à réduire les inégalités entre les régions tout en mettant en commun les ressources financières et l'expertise.¹³¹⁴

1. Enjeux du Partenariat Public-Privé (PPP) au Maroc

Les contrats de Partenariat Public-Privé (PPP), tels que les concessions, la gestion déléguée et les sociétés de développement local, offrent à l'État et aux collectivités territoriales plusieurs avantages :

- **Modernisation des infrastructures** : Ces contrats permettent de financer et de réaliser des équipements publics essentiels, comme des hôpitaux, des réseaux routiers et des systèmes de dessalement.
- **Transfert des risques et savoir-faire** : Ils favorisent une répartition équilibrée des responsabilités entre les acteurs publics et le secteur privé, ce qui contribue à une meilleure gestion des projets.
- **Attractivité économique** : Les PPP visent à attirer des investissements directs étrangers (IDE) vers des régions moins développées, en dehors de l'axe atlantique, avec l'objectif d'atteindre 50 % de l'investissement total.
- **Territorialisation et Groupements Sanitaires Territoriaux (GST)** : La création des GST, selon la loi 08-22, représente un nouveau modèle de gouvernance. Cela marque un tournant vers une gestion intégrée des structures de santé au niveau régional, favorisant une décentralisation qui permet de passer d'une gouvernance centralisée à une autonomie administrative et financière.

¹² African Scientific Journal, ISSN : 2658-9311, Vol : 03, Num 32 Octobre 2025, Mise en place du Groupement Sanitaire Territorial de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma : Une réforme pilote de gouvernance sanitaire régionalisée au Maroc, BAALLA Abdeslam, JELLOULI Tarik, FSJES Fes.

¹³ Projet de la Loi des Finances 2026, Synthèse du rapport sur le secteur des Etablissements et Entreprises Publics.

¹⁴ <https://lematin.ma/nation/regionalisation-lattractivite-territoriale-moteur-de-linvestissement/255005>

2. Complétude Public-Privé

Le développement de mécanismes de PPP au sein des GST est essentiel pour garantir l'efficacité des soins, maintenir l'équité, optimiser les ressources et assurer la continuité des parcours patients.

3. Cadre légal et institutionnel¹⁵

Le Maroc a modernisé son cadre juridique pour sécuriser ces contrats :

- **Loi n° 46-18** : Cette loi, qui modifie la loi 86-12, élargit le champ d'application des PPP et facilite la mise en œuvre de ces projets par les collectivités territoriales.
- **Commission Nationale des Partenariats Public-Privé (CNPPP)** : Présidée par le Chef du Gouvernement, cette commission joue un rôle clé en assurant la coordination, la transparence et en définissant les orientations stratégiques au niveau national.¹⁶

III. Atouts et défis de Mise en Œuvre

La mise en place des Groupements Sanitaires Territoriaux (GST) au Maroc, qui constitue un élément clé de la réforme du système de santé, repose sur une décentralisation de la gouvernance sanitaire et se positionne comme une innovation organisationnelle stratégique pour répondre aux enjeux du secteur. Ces structures, axées sur une gouvernance décentralisée et participative, visent à renforcer les mécanismes de régulation et de pilotage tout en décloisonnant le système de santé.

A. Les atouts au déploiement des GST¹⁷

Globalement, selon la loi 08-22 relative à la création des groupements sanitaires territoriaux, ces structures représentent une recomposition de l'offre de soins publics à l'échelle régionale, alliant les enjeux sanitaires à ceux territoriaux.

Ces entités territoriales regroupent des établissements de santé au sein d'une entité dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, avec un projet médical commun.

Les atouts des GST s'inscrivent dans une vision claire et ambitieuse :

- **Améliorer l'autonomie des hôpitaux** : Renforcer les pratiques managériales pour contribuer à leur performance globale.
- **Créer une entité économique performante** : Optimiser les prestations et services de soins au sein des établissements de santé pour garantir une meilleure efficacité.
- **Ajuster le modèle de financement** : adapter les ressources financières et les services publics de soins aux besoins réels des populations.

¹⁵ Projet de la Loi des Finances 2026, Synthèse du rapport sur le secteur des Etablissements et Entreprises Publics.

¹⁶ <https://lematin.ma/economie/ppp-le-maroc-lance-lelaboration-de-sa-strategie-nationale/301056>

¹⁷ REVUE MAROCAINE DE PUBLICATION DES RECHERCHES SCIENTIFIQUES ** TROISIÈME NUMÉRO - MARS 2025, OPTIMISER LES GROUPEMENTS SANITAIRES TERRITORIAUX AU MAROC: ENSEIGNEMENTS DU MODELES FRANÇAIS, QUEBECOIS, RWANDAIS ET KAISER PERMANANTE KHAI DAR YOUNES / YOSSRA CHERKAOUI

- **Consolider l'ancrage des hôpitaux** : Intégrer les établissements de santé dans le système politico-économique afin de renforcer leur rôle au sein du territoire.

Dans ce contexte, les GST se positionnent comme une solution innovante pour répondre aux défis majeurs du système de santé marocain, en mettant l'accent sur la décentralisation, la performance et l'équité d'accès aux soins.

B. Défis à surmonter :

La mise en place des Groupements Sanitaires Territoriaux (GST) au Maroc représente un moment charnière pour la décentralisation du secteur de la santé. Cette initiative vise à améliorer l'accès aux soins, à renforcer l'efficacité des services de santé et à garantir une meilleure équité dans la distribution des ressources sanitaires sur l'ensemble du territoire. Cependant, plusieurs défis cruciaux doivent être abordés pour assurer le succès de cette réforme :

1. Ressources humaines

Le Maroc est confronté à une insuffisance de professionnels de santé, en particulier dans les zones rurales. Cette répartition déséquilibrée des médecins rend l'accès aux soins difficiles. Il est essentiel d'inciter les praticiens à s'installer dans ces régions et de garantir leur formation continue pour remédier à cette situation. Dans ce contexte, les principaux défis en matière de ressources humaines sont :

- **Pénurie de personnel** : Le Maroc souffre d'une pénurie chronique de médecins, d'infirmiers et d'autres professionnels de santé. Selon des études récentes, le ratio de médecins par habitant est bien en deçà des normes recommandées par l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Cette situation est particulièrement préoccupante dans les zones rurales, où l'accès aux soins est souvent limité.
- **Répartition inégale** : La distribution des professionnels de santé est fortement déséquilibrée. Les grandes villes attirent la majorité des praticiens en raison de meilleures conditions de travail et de vie, laissant les régions éloignées avec un manque criant de personnel. Pour remédier à cette situation, il est essentiel d'élaborer des politiques incitatives, telles que des primes pour les professionnels travaillant dans des zones sous-dotées, ainsi que des programmes de formation ciblés pour les étudiants en médecine issus de ces régions.
- **Formation continue** : Il est également crucial de mettre en place des programmes de formation continue pour le personnel de santé afin de garantir qu'ils restent à jour sur les meilleures pratiques et les nouvelles technologies. Cela pourrait inclure des partenariats avec des universités et des institutions de santé pour offrir des formations adaptées aux besoins locaux.

3. Gouvernance et intégration

La gestion efficace et l'intégration des différentes structures sont essentielles pour assurer un fonctionnement harmonieux. Cela implique une coordination optimale entre les parties prenantes afin de favoriser la synergie et de maximiser les résultats. Les défis principaux dans ce domaine incluent :

- Bureaucratism excessive : La mise en œuvre des GST pourrait être entravée par une bureaucratie trop lourde. Les processus décisionnels complexes peuvent ralentir l'action et rendre difficile la réactivité face aux besoins locaux. Pour éviter cela, il est nécessaire d'adopter des structures de gouvernance plus flexibles qui permettent aux responsables locaux de prendre des décisions rapides et adaptées à leur contexte.
- Collaboration avec les CHUs : L'intégration des hôpitaux universitaires et des facultés de médecine dans les décisions stratégiques est essentielle. Cela nécessite la création de comités mixtes où des représentants des GST et des établissements universitaires peuvent travailler ensemble. Ces comités pourraient se concentrer sur des sujets tels que la recherche, l'innovation et la formation des futurs professionnels de santé.
- Transparence et responsabilité : Pour renforcer la gouvernance, il est important d'instaurer des mécanismes de transparence et de responsabilité. Cela pourrait inclure des audits réguliers des GST et des rapports publics sur leur performance, afin de garantir que les ressources sont utilisées de manière efficace et éthique.

4. Dialogue social

L'échange social constitue un élément clé pour établir des relations constructives entre les différentes parties prenantes. Il favorise la compréhension mutuelle et la coopération, permettant ainsi de résoudre les conflits et d'améliorer les conditions de travail. Les principaux défis dans ce domaine comprennent :

- Tensions professionnelles : L'introduction de nouvelles structures et de nouvelles méthodes de travail peut générer des tensions parmi les professionnels de santé. Il est donc crucial de mettre en place des espaces de dialogue où les préoccupations peuvent être exprimées et prises en compte. Cela pourrait se faire par le biais de forums de discussion, de sondages et d'ateliers participatifs.
- Renforcement de la communication : Une communication claire et transparente est essentielle pour instaurer la confiance. Les autorités sanitaires doivent régulièrement informer les professionnels de santé sur les objectifs des GST, les changements à venir et les résultats obtenus. Des campagnes d'information peuvent également être menées pour sensibiliser les professionnels aux bénéfices de la réforme.
- Partenariats avec les syndicats : Collaborer avec les syndicats de la santé pour garantir que les voix des travailleurs sont entendues est également important. Cela peut aider à créer un climat de coopération plutôt que de confrontation, facilitant ainsi la mise en œuvre des réformes.

5. Financement et autonomie

L'accès à des ressources financières suffisantes est essentiel pour assurer l'indépendance des organisations. Cela leur permet de mener à bien leurs missions tout en préservant leur capacité à agir de manière autonome. Les défis majeurs dans ce domaine comprennent :

- Défis budgétaires : Bien que l'autonomie financière des GST soit une promesse, la réalité budgétaire peut poser problème. Les budgets régionaux doivent être adaptés pour tenir

compte des besoins spécifiques des GST. Cela nécessite une révision des mécanismes de financement pour s'assurer qu'ils sont équitables et adaptés aux réalités locales.

- **Contrôle financier de l'État :** Le contrôle exercé par l'État peut parfois limiter la capacité des GST à agir de manière autonome. Il est donc essentiel d'établir des protocoles clairs qui définissent les responsabilités et les limites de chaque partie. Cela pourrait inclure la mise en place de systèmes de gestion financière décentralisés qui permettent aux GST de gérer leurs budgets de manière plus flexible.
- **Sourcing de financements alternatifs :** En plus des budgets gouvernementaux, les GST devraient explorer d'autres sources de financement, comme les partenariats public-privé, les subventions internationales et les initiatives de collecte de fonds locales.

6. Infrastructures et disparités¹⁸

Les infrastructures jouent un rôle fondamental dans le développement des régions, mais des inégalités persistent dans leur répartition. Cette situation peut engendrer des disparités dans l'accès aux services et aux opportunités. Les principaux défis associés à ce thème incluent :

- **Inégalités géographiques :** Les disparités en matière d'accès aux soins sont particulièrement marquées entre les zones urbaines et rurales. Certaines régions sont dépourvues d'infrastructures sanitaires adéquates, ce qui entraîne un accès limité aux soins pour les populations vulnérables.
- **Mise à niveau des infrastructures :** Un investissement significatif est nécessaire pour moderniser les infrastructures de santé, notamment la construction de nouveaux centres de santé et la réhabilitation des établissements existants. Des programmes spécifiques doivent être mis en place pour cibler les zones les plus défavorisées.
- **Services de santé mobiles :** Pour atteindre les populations isolées, le développement de services de santé mobiles peut s'avérer efficace. Ces unités mobiles pourraient offrir des consultations, des vaccinations et des soins préventifs dans des zones difficilement accessibles.
- **Technologie et innovation :** L'intégration de la technologie dans le secteur de la santé peut également jouer un rôle clé dans la réduction des disparités. Par exemple, la télémédecine peut permettre aux patients vivant dans des zones reculées d'accéder à des consultations médicales sans avoir à se déplacer.

IV. Réforme des GST : Une perspective pour une gouvernance sanitaire régionale et une valorisation durable des ressources territoriales

Les Groupements Sanitaires Territoriaux (GST) représentent une avancée majeure dans la régionalisation de la santé. Afin d'assurer leur pérennité et d'optimiser leur rôle dans la valorisation des ressources locales, il est crucial d'intégrer une gestion unifiée des soins avec le développement des écosystèmes locaux, en favorisant des partenariats public-privé, en s'engageant dans la digitalisation, et en renforçant l'attractivité pour le capital humain.

¹⁸ <https://fr.linkedin.com/pulse/les-groupements-sanitaires-territoriaux-gst-d%C3%A9fis-et-dun-charri-0kuye>

1. Recommandations en matière de Gouvernance et d'Ancrage Territorial

Il est crucial de prendre en compte ces recommandations, qui visent à fusionner les CHU et les hôpitaux régionaux en une entité autonome afin de mieux répondre aux besoins locaux, à promouvoir les Partenariats Public-Privé (PPP) pour optimiser les ressources, et à impliquer les élus locaux ainsi que les universités pour adapter les réponses en santé publique.

❖ Intégration et régionalisation :

Pour améliorer l'efficacité du système de santé, il est recommandé de fusionner les différentes entités fragmentées telles que les Centres Hospitaliers Universitaires (CHU), les hôpitaux régionaux et les centres de proximité. Cette fusion au sein d'une entité régionale unique, bénéficiant d'une autonomie financière et administrative, permettra d'adapter l'offre médicale aux besoins spécifiques de chaque territoire. L'expérience du GST de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma illustre parfaitement cette approche.

❖ Synergie et partenariats :

Il est essentiel de promouvoir le Partenariat Public-Privé (PPP) à l'échelle territoriale. Cela permettra de mutualiser les ressources, de désengorger le secteur public, et d'optimiser l'utilisation des équipements lourds et des laboratoires, contribuant ainsi à une meilleure prise en charge des patients.

❖ Fédération des acteurs :

Impliquer activement les élus locaux, les universités et les directions de l'emploi est primordial. Cela garantira que les besoins en santé publique soient en adéquation avec les spécificités socio-économiques de chaque région, favorisant ainsi une réponse adaptée et efficace.

2. Valorisation et Rétention des Ressources Humaines

Pour améliorer la santé publique, il est crucial de valoriser et de retenir les ressources humaines. Cela implique des incitations financières, des avantages pour les praticiens et une formation adaptée aux besoins locaux, afin de garantir un accès équitable aux soins dans les territoires moins favorisés.

❖ Motivation financière :

Il est impératif de mettre en œuvre les dispositions de la loi n° 09.22, en introduisant des mécanismes de rémunération variable basés sur la performance. Cela incitera les professionnels de santé à s'installer dans des zones sous-équipées, contribuant ainsi à réduire les inégalités d'accès aux soins.

❖ Amélioration du cadre de vie :

Offrir des avantages complémentaires tels que des aides au logement et des facilités de mobilité, tout en garantissant une sécurité juridique renforcée, est essentiel pour attirer et retenir les praticiens dans les territoires moins favorisés.

❖ Formation continue :

Il est nécessaire de fédérer les CHU, les facultés de médecine et les instituts de formation infirmière sous l'égide du GST. Cela permettra d'adapter la formation des professionnels aux

besoins spécifiques du territoire, assurant ainsi une meilleure adéquation entre l'offre de soins et les attentes de la population.

3. Digitalisation et Mutualisation Logistique

Pour améliorer le système de santé, il est essentiel de digitaliser les services avec des Dossiers Médicaux Partagés et de centraliser la logistique au niveau du GST. Cela garantit un suivi efficace du patient et une gestion optimale des ressources.

❖ Dossier Médical Partagé (DMP) :

Le déploiement de systèmes d'information intégrés à l'échelle régionale est crucial. Ces systèmes permettront un suivi en temps réel du parcours patient, de la prévention primaire jusqu'aux soins spécialisés, améliorant ainsi la continuité des soins.

❖ Logistique optimisée :

Il est recommandé de centraliser les achats, la maintenance des équipements, et la gestion des stocks de médicaments et de vaccins au niveau du GST. Cette démarche favorisera des économies d'échelle significatives et une meilleure gestion des ressources.

4. Suivi et Évaluation Durable

Le Suivi et Évaluation Durable assure l'efficacité du système de santé. Grâce au PMR, les ressources s'ajustent aux besoins, tandis que les indicateurs clés garantissent la pérennité et l'amélioration continue des services. Et cela à partir des outils suivants :

❖ Pilotage par le Projet Médical Régional (PMR) :

La création et l'actualisation régulière du PMR sont essentielles pour garantir une répartition équitable des ressources sanitaires sur l'ensemble du territoire. Ce pilotage permettra d'ajuster les actions en fonction des évolutions des besoins de santé.

❖ Indicateurs clés de performance :

Il est fondamental de mesurer en continu des critères tels que l'évolution des délais de rendez-vous, le taux d'accès aux soins, la diminution du taux de mortalité, et la satisfaction des usagers. Ces indicateurs assureront la pérennité du modèle de santé et permettront d'ajuster les stratégies en fonction des résultats obtenus.

Conclusion Générale:

En somme, l'article "Région et Santé : Le Rôle Clé du Groupement Sanitaire Territorial dans la Valorisation des Ressources Territoriales" met en lumière une réalité essentielle pour l'avenir de la santé au Maroc. Les Groupements Sanitaires Territoriaux (GST) ne sont pas simplement des structures administratives ; ils incarnent une véritable opportunité de transformation du système de santé.

Ces groupements, en favorisant la décentralisation et l'autonomie, permettent de mieux répondre aux besoins spécifiques des populations locales. Ils offrent la possibilité de rassembler les ressources, qu'elles soient humaines ou matérielles, et de les utiliser de manière plus efficace. Cela signifie que chaque citoyen, peu importe où il se trouve, peut espérer bénéficier d'un accès équitable aux soins.

Cependant, cette transformation n'est pas sans défis. La pénurie de professionnels de santé dans certaines régions et les disparités géographiques demeurent des obstacles majeurs à surmonter. Il est impératif d'adopter des approches innovantes, telles que les Partenariats Public-Privé, pour renforcer l'attractivité des territoires et mobiliser les ressources nécessaires.

En définitive, le succès des Groupements Sanitaires Territoriaux dépendra de notre capacité collective à travailler ensemble, à dialoguer et à bâtir un système de santé qui soit véritablement inclusif et adapté aux réalités de chacun. C'est un défi, mais aussi une chance de réinventer notre approche de la santé, en mettant l'humain au cœur de nos préoccupations. En unissant nos efforts, nous pouvons contribuer à un avenir où chaque Marocain a accès à des soins de qualité, dans un environnement qui valorise les ressources de chaque région.

Référence :

- *Les indicateurs de l'offre et de la demande de soins en santé reproductive, Haut-Commissariat au plan.*
- *Une bonne gouvernance sanitaire pour un meilleur accès aux soins au Maroc, Thèse de Doctorat en sciences juridiques, AIT YOUSSE ABDERRAZAK DESS - UFR : Droit de la santé - FARID EL BACH, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales – Agdal.*
- *Le cadre juridique de la territorialisation sanitaire au Maroc, Dr. Tarik EL HAJJOUJI, Docteur en droit publique et sciences administratives Université Abdelmalek Essaadi – Tetouan, FSJES – Tanger*
- *Mise en place du Groupement Sanitaire Territorial de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma : Une réforme pilote de gouvernance sanitaire régionalisée au Maroc, BAALLA Abdeslam, JELLOULI Tarik, FSJES Fes, African Scientific Journal, ISSN : 2658-9311, Vol : 03, Num 32 Octobre 2025,.*
- *Projet de la Loi des Finances 2026, Synthèse du rapport sur le secteur des Etablissements et Entreprises Publics.*
- *REVUE MAROCAINE DE PUBLICATION DES RECHERCHES SCIENTIFIQUES, TROISIÈME NUMÉRO - MARS 2025, OPTIMISER LES GROUPEMENTS SANITAIRES TERRITORIAUX AU MAROC: ENSEIGNEMENTS DU MODELES FRANÇAIS, QUEBECOIS, RWANDAIS ET KAISER PERMANANTE KHAIDAR YOUNES / YOSSRA CHERKAOUI*
- *La gestion des ressources humaines dans les Groupements Sanitaires Territoriaux : étude exploratoire de la région pilote de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, LYAMANI Anas Doctorant, ATIK Mohamed Professeur d'enseignement supérieur, Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, International Journal of Economics and Management Sciences Volume 5, Issue 2 (2026), 9350,.*
- *Les conditions de réussite des Groupements Sanitaires Territoriaux : Entre défis nationaux et leçons internationales Hassane BOUNOUH, Naoual BENAINI, Bouchra OUARRAOUI, ISPITS,.FSJES, UMP, Ouajd.*
- *Loi n° 08.22 relative à la création des groupements sanitaires territoriaux.*
- *BULLETIN OFFICIEL, N° 7178 – 23 chaabane 1444 (16-3-2023)*
- <https://medias24.com/2022/07/20/le-detail-du-projet-de-loi-cadre-relatif-au-systeme-de-sante-national-document/>
- <http://Cartesanitaire.sante.gov.ma/>
- <https://aujourd'hui.ma/societe/carte-sanitaire-le-maroc-compte-34-173-medecins-dans-le-public-et-le-prive-en-2025>.

- <https://medias24.com/2025/11/05/rehabilitation-dhopitaux-nouveaux-chu-et-generalisation-des-gst-les-principaux-projets-du-ministere-de-la-sante-en-2026/>
- <https://lematin.ma/nation/regionalisation-lattractivite-territoriale-moteur-de-linvestissement/255005>
- <https://lematin.ma/economie/ppp-le-maroc-lance-lelaboration-de-sa-strategie-nationale/301056>
- <https://fr.linkedin.com/pulse/les-groupements-sanitaires-territoriaux-gst-d%C3%A9fis-et-dun-charri-Okuye>