

Santé dentaire

Comment un Marocain du Canada veut encourager les regroupements structurés des cabinets dentaires

Face à la multiplication des praticiens et à l'évolution du secteur dentaire marocain, la question de la viabilité des cabinets individuels des médecins dentistes se pose avec acuité. Rafik Ikram, expert marocain installé au Canada, s'inscrit dans cette réflexion à travers un projet portant sur la valorisation, le financement et l'organisation des cliniques dentaires au Maroc.

Hajjar El Haitî

Le secteur dentaire marocain connaît depuis plusieurs années une évolution soutenue, portée par l'augmentation du nombre de praticiens, le développement progressif des infrastructures de soins et une demande croissante en santé bucco-dentaire. Cette dynamique, si elle témoigne d'un réel progrès, masque toutefois des fragilités structurelles qui interrogent aujourd'hui la pérennité du modèle économique dominant des cabinets dentaires. C'est à partir de ce constat que s'inscrit le projet de structuration, de financement et de valorisation des cliniques dentaires au Maroc, initié et porté par Rafik Ikram, expert marocain basé au Canada et fondateur de Rafium Consulting, reconnu pour son expertise dans l'accompagnement stratégique et financier de cliniques médicales, avec une spécialisation marquée dans les cliniques dentaires et les modèles de regroupement développés en Amérique du Nord.

Une transformation silencieuse du secteur

Selon la lecture proposée par l'expert, le secteur dentaire marocain traverse aujourd'hui une transformation silencieuse mais profonde. La multiplication des facultés de médecine dentaire, y compris privées, a entraîné une augmentation notable du nombre de chirurgiens-dentistes sur le marché. Une évolution qui fait émerger une nouvelle génération de praticiens, mieux formée, plus connectée et porteuse d'attentes différentes en matière d'organisation du travail, de qualité de vie professionnelle et de perspectives de carrière. Dans ce contexte, le modèle traditionnel du cabinet individuel, fortement dépendant de son fondateur et souvent peu structuré sur les plans organisationnel et financier, montre progressivement ses limites. À moyen terme, ce modèle pourrait freiner l'installation des jeunes praticiens, compliquer les projets d'association ou de transmission et, dans certains cas, entraîner une perte de valeur des cabinets existants, malgré une activité clinique parfois soutenue. Cette évolution soulève, selon Rafik



Ikram, plusieurs enjeux majeurs encore insuffisamment débattus : la capacité des cabinets à s'ouvrir à de nouveaux associés, l'accès au financement pour les projets de modernisation ou de croissance, l'absence de référentiels clairs pour la valorisation économique des cabinets dentaires, ainsi que l'émergence de regroupements informels sans cadre structuré de gouvernance. Faute d'anticipation et de structuration, de nombreux cabinets risquent ainsi de perdre de la valeur ou de freiner l'intégration des jeunes dentistes, dans un contexte pourtant marqué par une offre de soins en expansion.

Une approche de structuration adaptée aux réalités marocaines

Face à ces constats, le projet porté par Rafik Ikram vise à introduire une lecture économique et stratégique plus mature du secteur, sans remettre en cause les pratiques existantes. «Mon projet consiste à accompagner le secteur dentaire marocain dans une phase de transformation devenue inévitable, en apportant une lecture structurée, économique et stratégique du fonctionnement des cabinets, tout en respectant l'écosystème existant», explique-t-il dans une déclaration accordée au journal «Le Matin». Il insiste sur le fait que l'objectif n'est ni d'importer un modèle étranger, ni de se substituer aux expertises locales, mais de les compléter. «Cette approche permet aux praticiens et à leurs partenaires de mieux comprendre ce qui crée durablement de la valeur dans un cabinet, au-delà de la

seule activité clinique», précise-t-il. L'ambition affichée est de sécuriser les grandes décisions de la vie professionnelle des dentistes : installation, financement, croissance, association et transmission, en construisant un cadre de réflexion commun entre praticiens, institutions financières et partenaires de l'écosystème. Ces réflexions ont déjà trouvé un premier écho concret au Maroc. Le 22 novembre dernier, un séminaire consacré à la valorisation, au financement et à la structuration des cabinets dentaires a été organisé à la Faculté de médecine dentaire de Rabat. L'événement s'est tenu en collaboration avec le Conseil national de l'insertion des compétences marocaines du monde (CNICMM) et la Banque Centrale Populaire (BCP), avec la participation de plusieurs acteurs clés du secteur, dont l'Ordre national des médecins dentistes du Maroc. Pour Rafik Ikram, cette rencontre a confirmé que le besoin de structuration est désormais tangible et partagé par une partie croissante des praticiens. La suite du projet repose sur une démarche progressive de terrain, articulée autour de trois axes complémentaires. Le premier concerne la formation ciblée des propriétaires de cabinets et des nouveaux diplômés, afin de leur fournir des repères économiques, financiers et organisationnels solides pour guider leurs choix professionnels. Le deuxième axe porte sur l'accompagnement opérationnel de cabinets volontaires, à travers des rapports d'évaluation structurés servant de référence commune entre dentistes, banques et partenaires. Ces outils visent

à aligner les acteurs autour d'une lecture partagée des enjeux, des risques et des priorités. Enfin, le projet entend soutenir les initiatives de regroupement de cabinets, en accompagnant les praticiens dans la mise en place de structures équilibrées, cohérentes et durables, adaptées aux réalités marocaines. L'objectif est de faire émerger rapidement des cas marocains de référence, illustrant concrètement les bénéfices d'une structuration mieux pensée.

Une structuration au service de l'accessibilité des soins

Au-delà des enjeux professionnels, cette démarche pourrait également contribuer à améliorer l'accessibilité des soins dentaires. «En aidant les cabinets à optimiser leur organisation, leur structure de coûts et leur performance économique, le projet leur permet d'améliorer leur rentabilité sans nécessairement augmenter leurs tarifs», souligne Rafik Ikram. Cette optimisation crée des marges de manœuvre financières pouvant être réinvesties dans la modernisation des équipements, l'amélioration des processus et l'optimisation des parcours patients. Une meilleure gestion économique apparaît ainsi comme un levier pour concilier qualité des soins, viabilité des cabinets et accessibilité pour les patients. Sans chercher à financiariser excessivement la profession, ce projet ambitionne avant tout d'ouvrir le débat sur l'avenir des cliniques dentaires au Maroc et de poser les bases d'une structuration plus responsable, au service des praticiens comme des patients. ■

«Faute d'anticipation et de structuration, de nombreux cabinets risquent ainsi de perdre de la valeur ou de freiner l'intégration des jeunes dentistes.»

Questions à Rafik Ikram, expert marocain basé au Canada et fondateur de Rafium Consulting

«La valeur d'un cabinet repose désormais autant sur sa performance clinique que sur sa capacité à être rentable, transmissible et finançable»



Le Matin : Quels sont les signes de la transformation du secteur dentaire marocain ?
Rafik Ikram : Ces mutations se traduisent déjà par plusieurs signaux visibles, parmi lesquels l'augmentation rapide du nombre de diplômés, portée notamment par l'essor

des facultés privées, l'évolution des attentes des patients, la montée en puissance des investissements technologiques, ainsi que des exigences de plus en plus élevées des banques en matière de financement. À cela s'ajoute l'émergence progressive de projets de regroupement et d'association entre praticiens. Autant de facteurs qui exercent une pression croissante sur le modèle traditionnel du cabinet individuel, historiquement très dépendant de son fondateur.

Pourquoi parlez-vous d'une fragilisation économique de nombreux cabinets ?
Parce que de nombreux cabinets affichent une excellente qualité clinique, mais fonctionnent encore sans véritable structuration économique : absence d'outils de pilotage, gouvernance limitée, vision stratégique floue, préparation insuffisante à la transmission. Or, la valeur d'un cabinet repose désormais autant sur sa performance clinique que sur

sa capacité à être rentable, transmissible et finançable. Sans cette structuration, certains cabinets risquent de voir leur valeur se dégrader malgré un bon niveau d'activité.

Quels risques comportent les regroupements de cabinets non structurés ?
Le regroupement est une évolution naturelle et souvent nécessaire du marché. Mais sans gouvernance claire, sans cadre financier et juridique solide et sans règles de fonctionnement partagées, ces projets peuvent conduire à des conflits internes, une fragilisation financière et une dégradation de la qualité des soins. L'accompagnement vise précisément à sécuriser ces projets afin qu'ils deviennent de véritables leviers de croissance et de stabilité pour les praticiens.

Quelle est votre vision à moyen et long terme pour le secteur dentaire marocain ?

À moyen terme, je souhaite contribuer à bâtir un secteur composé de cabinets plus solides, plus transmissibles et plus attractifs, où la transmission devient une pratique naturelle et encouragée, plutôt qu'un moment subi ou risqué. Je crois également à la promotion de regroupements de cabinets structurés, capables de renforcer la stabilité économique des praticiens tout en préservant l'indépendance clinique. À long terme, ma vision est celle d'un écosystème dentaire marocain plus mature, où les programmes de financement évolueront progressivement vers des modèles plus souples, reposant davantage sur la capacité réelle des cabinets à générer des flux de trésorerie pour rembourser leur dette, que sur des garanties personnelles déconnectées de l'activité du cabinet. Cette évolution permettrait de créer un marché plus fluide, plus sécurisé et plus durable, au bénéfice des dentistes, des patients et de l'ensemble du système de santé.