PN-ABL-992
78800

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT COURSE AT INAS

JUNE 14 - 19, 1992

LUCIEN ALBERT

FAMILY PLANNING MANAGEMENT DEVELOPMENT

Project No.: 936-3055
Contract No.: DPE-3055-Q-00-0052-00
Task Order No.: TW 23 MO

CONTENTS

I. Executive Summary 1

II. Background 2

III. Purpose/Scope of Work 2

IV. Activities 3

V. Findings 4

VI. Recommendations 6

Annex 1: INAS Course Suggestions

Annex 2: Course Outline

Annex 3: Participant Evaluation

Annex 4: Persons Contacted

I. EXECUTIVE SUMMARY

As part of the USAID/Rabat Buy-In to the Family Planning Management Development Project a six-day course on Human Resources Management was held at the Institut National d'Administration Sanitaire (INAS). This was the fourth and last course organized within the framework of this buy-in which included general management, financial management, and operations research. The course, held from June 14 - 19 for 31 participants, was prepared and delivered by Prof. Lucien Albert, International Health Unit, School of Medicine, University of Montreal.

Course content included definitions, roles and strategic importance of Human Resources Management in health, assessment and change strategies, health manpower planning, team development, performance evaluation, and conflict resolution. Participant evaluation of the course was very favorable.

The course facilitator recommended the following to strengthen the training capacity of INAS in Human Resources Management and the overall effectiveness of management training:

- Consultant trainers should spend at least one week at INAS preparing the course with local trainers.
- Content of all the courses should be integrated.
- Field follow-up of courses should be instituted.
- In order to ensure that all trainees have sufficient opportunity to develop computer skills the number of course participants should be limited to 18.
- INAS should intensify recruitment of trainers and an international team of consultant trainers to support the local team should be formed.
- Donor agencies and universities providing technical assistance to INAS should establish a committee to coordinate their inputs so as to maximize overall impact.
- An educational committee of experts in public health and management should be established to advise INAS on training.
- INAS should develop plans to strengthen its internal administrative and financial management capabilities.
- Class size should be compatible with training resources.

II. BACKGROUND

The purpose of Lucien Albert's consultancy at I.N.A.S. in Rabat, which took place from June 14 - 19, 1992, was to complete the human resources management training of the health services students in the second class at INAS.

Before leaving Montreal, Albert prepared an intensive Resource Management Course using educational materials accumulated from previous training missions and new materials designed specifically for this training activity. The course desinged to be co-taught by Mr. Albert and Mr. Zayoun, an INAS instructor.

This course was a follow-up to the "Principles of Management" course.

It should also be noted that this short-term course (one week) was the complement of a previous course in human resources management taught by Ms. Pat Prunier which ended prematureiy due to methods and content which did not meet INAS students' needs.

III. PURPOSE/SCOPE OF WORK

The following information was considered during the course preparation in Montreal:

- the participants (INAS students) had received preliminary training in human resources management. This preparation should have facilitated their learning since it consisted of a basic course on the principles of administration. During the first training, the participants learned about administrative practices in personnel management of public service in Morocco;

- the Canadian instructor would be the sole course instructor and should therefore be prepared to take complete charge of the instruction. The Moroccan instructor would attend the course and would intervene in the teaching only when needed.

Keeping this in mind, the instructor prepared the general course objectives and the educational approach.

The contents of the course were based on topics prioritized by INAS and submitted to the trainer in a letter (see Annex 1) following a discussion with students held during Ms. Prunier's course. As a consequence, considerable adaptations of the material used in 1990 were necessary. Two new cases adapted to the Moroccan context were developed by the trainer during this preparation. Due to students' interests, the first topic was discussed for two sessions rather than one. As a result the instructor was obliged to condense the course content, and to reduce time alloted to certain topics (days 5/6). This reprogramming was also due to the fact that the course lasted five days rather than six.

IV. ACTIVITIES

Location

The course was held in one of the classrooms at INAS. This room was adapted to meet the needs of the course; however, smaller rooms for sub-group work would have made teamwork much easier. INAS is a bit crampedin its present facicilities.

Schedule

-- Classes were held Monday through Friday.

-- The hours were those traditionally observed at INAS: 9:00 AM to 1:00 PM.

-- The educational material was not distributed before the course as intended. This obliged the instructor to develop theoretical lectures.

-- We observed that the course schedule was very demanding for the students and that, in general, it was somewhat difficult to impose a heavy workload outside of classwork (readings, tests, written assignments) on the students. Actually, administrative or academic meetings (English classes, presentations) sometimes took place at the end of the day at INAS.

-- Afternoons were devoted to course preparation, to meetings with INAS instructors, to meetings with personnel from the Ministry of Health (Directorate of Economic Planning, Directorate of Human Resources), or to correcting student assignments.

Course Outline

(See Annex 2).

Educational Approach

The educational approach described in the course outline was followed. This approach created a participative atmosphere since the activities, examples, and illustrations were based on real-life situations experienced either at INAS or in the participants' former workplace. This approach received broad participant approval. Case studies, although never before employed at INAS, as well as a role-playing exercise adapted to the Moroccan context, are tools which should be maintained in subsequent training workshops. This course provided a chance for the trainer to hand out documentation on the preparation of a case study to the students.

The final evaluation (see Annex 3) demonstrates a high level of satisfaction with the course in general, with its usefulness, with the methods employed, and with the educational materials used. Participants were also satisfied with the approach and content of the lectures as well as with the quality of the documentation. 95% of the students would recommend the course to their colleagues.

The points which received the lowest rating concerned the inadequacy of the schedule and the severity of the constraints of the course. Due to lack of time, a certain number considered that their personal objectives were only partially met. A large number of participants also regretted the fact that the paucity of time resulted in a superficial treatment of certain topics.

Unanimously, the participants wrote that the trainer (L. Albert) favored learning, inspired confidence, was highly qualified, used appropriate teaching methods, and proposed a well-adapted course content.

Logistics

The support of permanent staff ensured a smooth process. The availability and efficiency of the staff ensured that the materials (photocopies, transparencies) were available when and where they were needed and that technical difficulties did not disrupt the course.

Student Academic Evaluation by the Teachers

This consisted of the following two parts:

a) a summary of and commentary on written exercises which were corrected by the trainer during the course and returned to the participants at the end of the course.

b) a final assignment (case study designed to analyse a situation in the human resources management field) which would be corrected by the trainer in Montreal in the month following the course. The participants did the assignment on Friday afternoon and Saturday morning after the end of the course.

V. FINDINGS

It appears that certain weaknesses already noted in the mission report concerning the same courses (October 29 - November 2, 1992) had been corrected or minimized by INAS in the current year.

- "Because of the somewhat uncertain accessibility of the teachers, both Moroccan and those from the three foreign universities (Anvers, Brussels, and Montreal), the courses did not always follow a logical time-frame." Considerable improvements were made in this area this year. The specific disruption linked to

the quality of the delivery of the first part of the human resources course was not the fault of INAS.

- "According to the participants, the format of the intensive courses should be balanced out by more free time for information assimilation and reflection on the materials." A relative lightening of the workload took place; however, it would still be best to avoid pursuing other academic activities during the intensive courses because they can have a negative effect on students' reading and written assignments.

- "There is a certain heterogeneity to the foreign speakers such that the content of the lecture materials is not always adapted to the Moroccan context." This seemed to prevail in certain courses but not in others, according to students and trainers.

- "The format of the intensive courses requires minutely detailed programming throughout the year so that it will fit in with the degree course. The participation of certain members of the "staff" at these courses would facilitate the weekly follow-up seminars conducted by an intermediary." It might be good to invite more than one INAS trainer to participate in the intensive seminars.

- The last two theoretical courses of the year conducted by the Canadian instructors proposed a management approach substantially different from that of the Institute of Tropical Medicine at Anvers or that of the Free University of Brussels. This could potentially provide an opportunity to discover the richness and differences in public health and management interventions. However, it runs the risk of becoming confusing if the permanent educational team does not have the time to bring together these different concepts and to help students adapt the new information to the Moroccan context. There is a certain discomfort regarding this issue that staff should explore with the participation of the entire class. Work still needs to be done on integration. The contribution of a Canadian project financed by ACDI will facilitate this integration.

External support received by INAS constitutes a short-term and middle-term guarantee of its capacity to provide each of the three components of the mission. The contribution of the Canadian government will be added to the effort of the other sponsors (OMS, USAID, FNUAP). We noticed that, since our last trip, considerable improvements have been made in the organization of INAS and in the quality of instruction. The directors of INAS are currently focusing their attention on the following:

1. The number of students (31) which is detrimental to a more participatory and individualized teaching style. If future classes have to be ever more numerous (especially considering the regionalization of INAS activities) and specialized in

the field of health services management, the possibility of creating two separate areas of instruction (public health and health services management) should be considered.

2. Ties with the medical faculty.

3. The statutes of INAS.

4. Given the diversity of the sponsors, both currently and for years to come, a format should be found which would allow for their input to be coordinated through, for example, a committee meeting once a year in Rabat.

5. Management of courses being taken over by INAS trainers.

6. The research phase.

7. The inprovement of the training location.

8. The training capacity of INAS personnel in the field of health services (with the option of using a Canadian instructor).

VI. RECOMMENDATIONS

1. In order to facilitate the participation of Moroccan colleagues in the course as well as the transfer of educational technology, at the time of the next course in "human resources management" it would be invaluable to **devote a week in Rabat to preparation**; this would improve contact between the two parties as it did for previous courses. Also, **the Moroccan instructor should have a more active role in the teaching** (at least 25%).

2. In order to facilitate the acquisition of knowledge and know-how in this specialized management course, it is preferable that students attend an introductory course on management as they did this year. Reference to this course facilitates learning. The human resources management trainer should be familiar with the syllabus of the management course so that his/her course can be appropriately adapted.

3. It is also critical that follow-up take place. For example, INAS staff could offer "application" seminars to students so they could practice using their new skills.

4. The proposal already made regarding the development of a course on **health projects management** and of offering it to a clientele selected by INAS from the on-going training program remains valid and current. Given the type of teaching which requires the use of micro-data-processing tools, the number of participants

should not exceed eighteen with a minimum of six functional IBM-compatible micro-computers with hard drives. In general, INAS students lack the necessary computer skills. USAID could fund the course not funded by the Canadian part of ACDI.

5. To offset the low level of current permanent instructors at INAS (staff) it would be desirable either:

   a) to speed up the process of recruiting a full-time trainer with experience in teaching, research in health services administration, and clinic management;

   b) or to establish a small permanent team of consultants with complementary qualifications who would intervene according to a program coordinated with INAS staff's program.

   INAS is currently addressing this issue.

6. In order to coordinate the input of foreign training teams, a mixed committee composed of donors and representatives of foreign university programs in Morocco should meet in Rabat at least once a year.

7. To reinforce INAS' educational capabilities an educational committee consisting of experts in public health and management should be established, meeting periodically to advise the full-time instructors. The involvement of the University of Montreal (via the ACDI project) will facilitate the implementation of this recommendation.

8. The strengthening of INAS personnel responsible for administrative and financial management and logistics should be considered a priority; the bottlenecks which are slowing down the activities are linked to this weakness.

9. The size of the group of participants (31) is an impediment to trainer/student interaction and to maximization of learning in general. INAS should seek to limit the number of new annual recruits to 24 or to increase the number of trainers if the number of students must exceed 35.

ANNEX 1:

INAS COURSE SUGGESTIONS

Annexe 1

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE LA SANTE PUBLIQUE
D.P.E.S.

Km 5, Route de Casablanca
Rabat
FAX : (07) 69 16 82
Telex : 366 16
Tél : (07) 69 16 26

Rabat le, 28.04.1992

0.11 212 7 69 16 26 = Tel.

INSTITUT NATIONAL DE L'ADMINISTRATION SANITAIRE
(I.N.A.S)

.../--)

MONSIEUR LUCIEN ALBERT
UNITE DE SANTE INTERNATIONALE
UNIVERSITE DE MONTREAL

Objet : Cours de gestion des ressources humaines.

Nous étions informés par MSH Boston de votre disponibilité durant la période du 14 au 19 Juin 1992 pour compléter le cours de gestion des ressources humaines déjà entamée par une consultation américaine. Nous avons le plaisir de vous recevoir à l'INAS. Nous vous proposons, ci-jointe, une série d'objectifs pour cette activité vis-à-vis desquels nous vous demandons de développer le matériel pédagogique pour les atteindre (lecture actualisée, de préférence proche du contexte d'un pays en voie de développement, exercice, études de cas, "vidéo"...).

Par ailleurs, nous vous informons que les aspects suivants ont été déjà abordé :

- Connaissance de soi
- Projection de son idéal en tant que gestionnaire
- Le cadre : un agent de changement
- Les statuts du fonctionnaire (modèle : fonction publique au Maroc)
- La gestion administrative de la carrière du fonctionnaire
- La structure du ministere chargé de la gestion des ressources humaines.

Ces trois derniers ont été assurés lors de conférences données par des cadres nationaux.

Dans l'attente d'un feed-back de votre part, veuillez recevoir, cher Monsieur Albert, nos sincères salutations.

Royaume du Maroc
Dr BELOUA Radouane

Copies :

9

Cours de Gestion des ressources humaines

INAS - Rabat - Maroc

DU 15 au 19 Juin 1992

Objectifs pédagogiques

(identifiés par les étudiants)

A la fin du cours, le participant devrait être mieux en mesure de :

1. Poser le diagnostic du secteur des ressources humaines au sein d'une organisation (*)
2. Faire l'évaluation de la performance individuelle et de l'équipe
3. Gérer les conflits
4. Organiser le travail d'une équipe
5. Planifier la main d'oeuvre au sein d'une organisation.

N.B : • Chaque objectif est pris en charge par un groupe d'étudiants pour le préparer (lecture, peut être qu'ils feront une présentation en plénière...).

• (*) dans ce cas :
Un groupe d'étudiants travaille sur le modèle "Auto-diagnostic du secteur des ressources humaines (INP) 1993 pour l'adaptater au contexte marocain. L'outil obtenu peut faire l'objet d'une application sur le terrain ou d'un exercice en classe.
Concernant les quatres autres, il y a un groupe qui travaille sur le modèle ou la façon de faire suivie par le ministère.

ANNEX 2:

COURSE OUTLINE

Annexe 2

SÉMINAIRE INTENSIF

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

DANS LE DOMAINE SANITAIRE

(2ÈME PARTIE)

INAS-RABAT-MAROC

14 AU 19 JUIN 1992

PRÉPARÉ ET DÉLIVRÉ PAR Lucien ALBERT
sous l'égide de: MSH
avec le financement de l'USAID

1

12

1 - PRÉSENTATION GÉNÉRALE ET ORIENTATION DU COURS

L'approche qui sous-tend les objectifs, l'organisation et le contenu de ce cours est que la gestion des ressources humaines est non seulement une fonction importante dans les établissements de santé mais importante au point qu'elle ne doit pas être le seul apanage d'une "section personnel" ou des professionnels de la gestion des ressources humaines. La ressource humaine est une variable fondamentale qui conditionne la stratégie des formations sanitaires pour atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés et une opportunité souvent mal exploitée pour maximiser les résultats.

Ce cours s'adresse à la seconde promotion d'étudiant(e)s de l'I.N.A.S. (Rabat, Maroc).Il constitue le second bloc du cours de Gestion des Ressources Humaines. Dans le premier bloc, les thèmes suivants avaient été abordés:
- Connaissance de soi
- Le cadre, un agent de changement
- Projection de son idéal en tant que gestionnaire
- Le statut du fonctionnaire dans la fonction publique au Maroc
- La gestion administrative de la carrière du fonctionnaire
- La structure du ministère chargé de la gestion des ressources humaines.

Il importera dans ce second bloc de mettre l'accent autant sur les stratégies globales cohérentes et intégrées de GRH que sur les aspects opérationnels (outils et techniques) pouvant supporter la mise en place de ces stratégies dans le contexte des pays en développement. La pédagogie utilisera divers moyens: outils diagnostics, exposés, comptes-rendus de lecture, discussion, études de cas et jeux de rôles..

2- OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES GÉNÉRAUX:

Les objectifs qui suivent ont été choisis par l'INAS aprèes consultation des étudiants qui ont manifesté leurs champs d'intérêt prioritaires.

A la fin du cours les participant(e)s devraient être en mesure de:

-
- 1- définir les concepts reliés à la gestion des ressources humaines ainsi que la place dans l'organisation et les champs de préoccupation actuels et potentiels de la gestion des ressources humaines dans le contexte des pays en développement,
- 2- poser un diagnostic des avtivités liées à la gestion des ressources humaines afin d'identifier les principaux problèmes de gestion des ressources humaines dans les établissements de santé du Maroc et d'y apporter des solutions,
- 3- planifier la main d'oeuvre au sein d'une organisation,
  4- planifier et organiser le travail d'une équipe,
  5- évaluer la performance individuelle ainsi que d'un groupe de travail,
  6- prévenir et gérer des conflits.

13

3- APPROCHE PÉDAGOGIQUE:

Compte-tenu des méthodes pédagogiques déjà utilisées par l'I.N.A.S. l'approche pédagogique utilisera entre autres la méthode de l'apprentissage par problèmes*. Les participant(e)s au cours seront réparti(e)s en 5 groupes de 6 étudiants et confrontés à un problème écrit concernant un des aspects de la gestion des ressources humaines si possible proche de la réalité marocaine.

Dans un premier temps le groupe devra comprendre par lui-même le sens du problème, chercher l'information nécessaire à la compréhension du problème en s'aidant du facilitateur, identifier clairement les quesitons auxquelles il doit répondre, élaborer des hypothèses explicatives et déterminer avec son groupe ses objectifs d'apprentissage. Dans un deuxième temps le groupe va chercher les ressources nécessaires pour apporter des réponses à ses questions et atteindre ses objectifs. Dans un troisième temps les participant(e)s font un consensus de groupe sur l'explication des phénomènes et éventuellement sur la ou les solutions proposées. Le professeur anime le groupe; il facilite l'accès aux ressources; il ne donne de l'information ou des explications sur le problème qu'en de rares occasions: il facilite l'apprentissage mais n'agit pas comme enseignant-expert.

Chaque module sera introduit par un bref exposé du professeur et une plénière permettra toujours de synthétiser les travaux des groupes. Les étudiants seront également sollicités pour faire une présentation au terme de chaque module.

4- ÉVALUATION DES APPRENTISSAGES:

Etude de cas	40%
Résumé de lecture (1 texte à commenter)	20%
Travail de fin de cours (	40%

5- DÉROULEMENT ET THÈMES DU COURS:

Ce cours intensif aura lieu selon l'horaire suivant:

Du lundi au vendredi 9h00 à 13h00

Du 14 au 19 juin 1992

---

* Ch. 8 L'apprentissage par problèmes dans Apprendre à enseigner les sciences de la santé section III Pierre Jean, Jacques E. Desmarchais, Pierre Delorme URDEM. Faculté de médecine, Université de Montréal

- 14

PLAN DE COURS

JOUR 1

PRÉSENTATION DU COURS: 1 HEURE

- Présentation du cours (facilitateurs, participants et leurs attentes, objectifs, méthodes, évaluation).

MODULE 1: ***DÉFINITIONS, ROLES ET IMPORTANCE STRATÉGIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE DOMAINE SANITAIRE dans les pays en développement.***

JOUR 2

MODULE 2: ***LE DIAGNOSTIC DU "SECTEUR RESSOURCES HUMAINES" DANS LE DOMAINE SANITAIRE ET LES STRATÉGIES DE CHANGEMENT***

JOUR 3

MODULE 3: ***PLANIFICATION DE LA MAIN D'OEUVRE DANS LE DOMAINE SANITAIRE: OUTILS ET CONTRAINTES***

JOUR 4

MODULE 4: ***PLANIFICATION ET ORGANISATION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE DANS LE DOMAINE SANITAIRE: CONTRAINTES ET MOYENS***

15

JOUR 5

MODULE 5: ***ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE: APPROCHES ET MOYENS***

JOUR 6

MODULE 6: ***LES CONFLITS ET LES CRISES ORGANISATIONNELLES: ORIGINE, DÉVELOPPEMENT, MODES DE GESTION.***

ÉVALUATION DU COURS: Discussion en groupe, questionnaire d'évaluation.

MODULE 1

DÉFINITIONS, RÔLES ET IMPORTANCE STRATÉGIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE DOMAINE SANITAIRE

1- OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES SPÉCIFIQUES

A la fin de ce module les participant(e)s devraient être en mesure de:

- distinguer les concepts de management , de gestion et d'administration des ressources humaines

- identifier la finalité, les différentes dimensions et les roles stratégiques fonctionnels et opérationnels (actuels et potentiels) reliés à la gestion des ressources humaines

- comprendre l'importance de l'environnement sur la gestion des ressources humaines dans le contexte de l'approche systémique de la gestion.

- nommer les particularités de l'environnement culturel du management africain et décrire leur incidence sur la gestion des ressources humaines.

2- CONTENU

1- Management-gestion-administration

2- Gestion des ressources humaines, évolution, rôles dans l'organisation

3- Influence de l'environnement et particularités du contexte africain

3- MÉTHODE PÉDAGOGIQUE

Exposé et échanges de groupe.

Présentation des étudiants

17

4- LECTURES SUGGÉRÉES

L a fonction ressources humaines (extrait de DOLAN-SCHLER ET CHRÉTIEN- La gestion des ressources humaines- Ed. Trécarré- 1988-Ottawa).

La gestion des organisations, dictature ou humanisme, P. SIMON, Revue commerce, dec 1972- Québec

Problématique du management africain, E. Michel HERNANDEZ et M. RODRIGUEZ

Le management interculturel, M CHARIH- ENAP-1989

L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines, G. GUERIN, T WILLS, ds Vingt cinq ans de pratique en relations industrielles, Ed Y BLAIS, 1990- Québec.

Notes de cours

18

MODULE 2

LE DIAGNOSTIC DU SECTEUR "RESSOURCES HUMAINES DANS LE DOMAINE SANITAIRE ET LES STRATÉGIES DE CHANGEMENT

1- OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES SPÉCIFIQUES

A la fin de ce module les participant(e)s devraient être en mesure de:

- Diagnostiquer objectivement les forces et faiblesses d'une formation sanitaire en matière de gestion des ressources humaines

- Identifier les étapes permettant d'introduire des changements durables dans les organisations sanitaires

2- CONTENU

1- Diagnostic organisationnel : principes et méthodes

2- Planification et gestion du changement

3- Faisabilité d'un changement et spécificités relatives au domaine socio-sanitaire

3- MÉTHODE PÉDAGOGIQUE

Exposé du professeur et échanges de groupe.

Etude de cas

Présentation des étudiants

4- LECTURES SUGGÉRÉES

- Auto-diagnostic du secteur ressources humaines- INP-, Outil adapté par les étudiants de l'INAS.

-Outils diagnostic divers

- Les organisations inhumaines, H LEAVITT, HBR, 1962

19

MODULE 3

PLANIFICATION DE LA MAIN D'OEUVRE DANS LE DOMAINE SANITAIRE OUTILS ET CONTRAINTES

1- OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES SPÉCIFIQUES

A la fin de ce module les participant(e)s devraient être en mesure de:

- diagnostiquer les problèmes liés à la planification de la main d'oeuvre

- identifier les divers types de déséquilibres de main d'oeuvre

- identifier les contraintes liées à la faisabilité d'une opération de planification de main d'oeuvre dans le contexte de pays en développement

2- CONTENU

1- Les déséquilibres, types et sources

2- L'offre et la demande

3- La mise en place d'une stratégie de planification de la main d'oeuvre: acteurs, étapes et contraintes

4- La planification inividuelle des carrières

3- MÉTHODE PÉDAGOGIQUE

Exposé du professeur et échanges de groupe.

Jeu de rôle

Présentation des étudiants

-20

4- LECTURES SUGGÉRÉES

- Questions à propos de la planification de la main d'oeuvre sanitaire, L ALBERT, 1990

- Planifier les ressources en personnel soignant, A. MONTÉSINOS, ds Gestion Hospitalière, avril 1990

- Les carrières et la prévision des ressources humaines- Editions d'organisation

21

MODULE 4

LA PLANIFICATION ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE DANS LE DOMAINE SANITAIRE: CONTRAINTES ET MOYENS

1- OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES SPÉCIFIQUES

A la fin de ce module les participant(e)s devraient être en mesure de:

- connaitre quelques principes de base de la dynamique des équipes de travail

- nommer les caractéristiques d'un travail d'équipe efficace et les préalables à la maximisation du travail d'équipe

2- CONTENU

1- Roles et fonctions dans un groupe

2- La mise en place d'une équipe de travail

3- L'efficacité des groupes

3- MÉTHODE PÉDAGOGIQUE

Exposé du professeur et échanges de groupe.

Travail de groupe

Présentation par les étudiants

22

4- LECTURES SUGGÉRÉES

- Gestion d'une équipe de projet Ds La gestion des projets, FORTIN, MATHIEU, ROUSSEAU, Ed Hopital Enfant Jésus, 1984- Québec

- Le lancement d'une équipe de projet, COMTOIS, FOUCHER, MENARD, 1991

- Pourquoi nous travaillons, DECI, ds revue psyshologie, janvier 1973

- Les groupes très efficaces, notes de cours

- Le groupe de travail, François ALLAIRE, ds Changement planifié et développement des organisations, Québec

MODULE 5

EVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE: APPROCHES ET MOYENS

1- OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES SPÉCIFIQUES

A la fin de ce module les participant(e)s devraient être en mesure de:

- identifier les déterminants de la performance

- utiliser et critiquer quelques approches de l'évaluation de la performance

- nommer quelques caractéristiques d'un système intégré de gestion de la performance

- définir la supervision et ses objectifs

- comprendre les principes de base d'une supervision efficace et situer la supervision comme un mécanisme de gestion de la performance

2- CONTENU

1- Place de l'évaluation de la performance dans la démarche générale de l'évaluation

2- Les problèmes liés à l'évaluation traditionnelle de la performance

3- Les déterminants de la performance

4- Les approches de l'évaluation de la performance

5- Les options visant à accroitre la performance

3- MÉTHODE PÉDAGOGIQUE

Exposé du professeur et échanges de groupe.

Travail de groupe: construction d'un outil de gestion de la performance

Présentation des étudiants

4- LECTURES SUGGÉRÉES

- L'évaluation dans le domaine de la santé, concepts et méthodes, CONTANDRIOPOULOS et all.GRIS-Montréal-1991

- La pratique de l'évaluation du rendement M HOUDE, ds Administration hospitalière et sociale

- Comment améliorer la performance individuelle au travail, BRUNET et SAVOIE, ds Gestion, AVRIL 1986

- La gestion par objectifs, DUPERRÉ et TURGEON

- La supervision des personnels de santé au niveau des districts, D. FLAHAULT, OMS-Genève

-Outils d'évaluation

25

MODULE 6

LES CONFLITS ET LES CRISES ORGANISATIONNELLES: ORIGINE, DÉVELOPPEMENT, MODES DE GESTION.

1- OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES SPÉCIFIQUES

A la fin de ce module les participant(e)s devraient être en mesure de:

- identifier les sources principales des conflits organisationnels
- distinguer causes et symptomes des conflits
- identifier quelques moyens de prévenir les conflits
-identifier quelques moyens de gérer les conflits

2- CONTENU

1- Distinction conflits et crises

2- Les types de conflits

3- La gestion des conflits

4- La prévention des conflits

3- MÉTHODE PÉDAGOGIQUE

Exposé du professeur et échanges de groupe.

Travail de groupe

Présentation par les étudiants

4- LECTURES SUGGÉRÉES

-Notes de cours

26

ANNEX 3:

PARTICIPANT EVALUATION

Annexe 3

ROYAUME DU MAROC
MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE
D.P.E.S

Km 5, Route de Casablanca
TéL : 79 16 26

INSTITUT NATIONAL DE L'ADMINISTRATION SANITAIRE
(I.N.A.S)

2eme COURS DE MAITRISE A L'INAS
PROMOTION 1991-1993

N°	NOM/PRENOM	CADRE	FONCTION ANTERIEURE	PROVINCE D'ORIGINE
01	ABOUKINANE Abdelmalek	MEDECIN	M/C HOPITAL	TANGER
02	ACHAHBOUNE Abderrahman	MEDECIN	M/C C.S	Salé
03	BACHEIKH Driss	ASDESP	Coordinateur Hop.	Beni Mellal
04	BAHADDOU Moha	ADMINIST	Service central	Rabat
05	BRIGHITI Alaoui	MEDECIN	M/C Programme	Fès
06	BENNANI Souad	MEDECIN	Chef Service (M.E.N	Rabat
07	BOURJLI Hassan	MEDECIN	M/C Programme	Khénifra
08	BOURJILAT Abdelaziz	MEDECIN	M/C C.S	Tiznit
09	BOUSFIHA Mohamed	MEDECIN	M/C Hôpital	Errachidia
10	BOUTKHIL Mohamed	MEDECIN	M/C C.S	Marrakech
11	BRIGHA Mohamed	MEDECIN	M/C Service hospita	Fès
12	CHERKAOUI Souad	MEDECIN	Méd.C.S	Rabat
13	CHERKI Touria	MEDECIN	Méd.C.S	Rabat
14	EL BERDAOUI Abdelkader	ASDESP	Sce Central	Rabat
15	EL JOUD Dahada	ASSIST MEDICAL	sce de la coop.MSP	REP. ISLAMIQUE DE MAURITANIE
16	FARSI Abdellah	ADMINIST	Hôpital	Safi
17	HAMOUIYI Mohamed	MEDECIN	M/C SIAAP	Sidi Kacem
18	HANI Brahim	ASDESP	Responsable prog	Taroudant
19	IBN MOUSSA Abdelkader	ADMINIST	Hôpital	Tanger
20	JENNANE Mohamed	ASDESP	Hôpital	Rabat
21	KAMEL Ahmed	MEDECIN	Méd. aux urgences	Chaouen
22	KERIMES Abdellah	ADMINIST	Hôpital Spécialités	Rabat
23	LMARIOUH Lhoussain	MEDECIN	M/C C.S	Al Hoceima
24	LOGMANE Saadia	ASDESP	Chef de sce CNSS	Casa
25	MAAOUNI Abdeslam	MEDECIN	Chef Sce hôpital	Beni Mellal
26	MARMOUCH Abdejlil	MEDECIN	M/C C.S	Beni Mellal
27	MENZBING-M'BMANE JEAN SALEM	ASDES	Ajoint au M/C DU secteur 6 des grandes endémies	REPUBLIQUE DU GABON
28	OUCHEKRAD Mohamed	MEDECIN	M/C Sce HOSPITALIER	Méknès
29	RAMIS Mohamed	ADMINIST	SIAAP	Marrakech
30	TEBBAL Ahmed	ADMINIST	Service central	Rabat
31	ZRYEQ Habiba	ASDESP	Ecole des cadres	Rabat

EVALUATION DE GESTION DES RESSOPURCES HUMAINES
INAS+JUIN 1992

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	TOT	MOY
UTILITE GENERALE	ECHELLE 7 EXELLENT A 1 TRES MAUVAIS																																
1 SATISFACTION GENERALE	4	4	6	6	5	6	5	6	6	6	2	2	3	7	7	5	7	3	4	2	5	6	6	5	2	5	3	6	3	4	5	147	4.74
2 UTILITE DU COURS	5	6	7	7	6	7	6	7	4	5	6	3	6	7	3	5	7	7	5	4	4	5	7	6	4	6	5	7	4	5	7	173	5.58
3 OBJ. PERS ATTEINTS	3	3	4	4	4	4	2	3	1	5	2	1	1	3	3	4	5	4	3	2	6	5	5	4	3	5	2	3	3	4	3	105	3.39
4 CLIMAT DE TRAVAIL	7	7	6	3	6	6	1	7	7	1	1	2	1	5	5	3	7	7	2	3	7	7	2	5	4	5	6	6	1	6	6	142	4.58
5 QUALITE CONNAISSANCES ACQUISES	4	5	4	5	6	5	4	4	5	4	2	2	2	6	5	5	5	6	6	3	6	6	6	4	4	5	4	5	4	5	6	143	4.61
6 JE RECOMMANDE CE COURS	1	7	7	7	6	7	7	5	7	7	4	3	3	7	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	194	6.26
METHODE PEDAGOGIQUE																																	
7 FORMULE PEDAGOGIQUE	5	6	6	5	6	7	7	5	6	7	4	7	7	6	5	5	7	7	7	2	6	1	5	6	2	3	6	6	4	5	4	165	5.32
8 EXERCICES PERTINENTS	7	7	5	6	7	7	5	7	7	7	5	1	6	7	4	7	5	7	4	6	7	6	7	4	7	6	4	6	2	4	7	177	5.71
9 HORAIRES SATISFAISANTS	4	2	6	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	5	2	2	1	1	7	6	7	4	1	5	2	2	1	2	1	77	2.32
10 SEVERITE DES CONTRAINTES	2	1	3	3	3	3	1	2	1	3	2	2	3	2	2	2	4	4	3	3	4	1	4	3	1	2	4	6	2	4	1	81	2.61
11 NOUVEAUTE DES CONNAISSANCES	5	4	5	4	5	7	7	3	4	5	2	3	4	6	5	4	5	2	5	7	6	6	6	4	6	5	2	6	1	4	7	150	4.84
RESSOURCES																																	
12 QUALITE DOCUMENTATION	7	7	7	7	6	6	6	4	7	7	6	4	5	7	1	5	7	5	5	5	7	6	7	6	5	7	5	5	4	4	5	175	5.65
13 CLARTE DES OBJECTIFS	5	4	6	7	5	6	4	6	6	2	4	7	5	6	7	6	5	6	3	5	6	6	6	6	6	7	1	6	7	5	4	165	5.32
14 ADEQUATION DES LOCAUX	6	6	6	5	5	5	3	2	2	1	1	3	3	5	7	2	3	1	1	6	7	6	5	3	4	6	4	3	6	4	7	128	4.13
ANIMATEUR																																	
15 FAVORISE L'APPRENTISSAGE	7	7	7	7	6	7	7	7	6	5	6	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	5	6	7	213	6.81
16 INSPIRE CONFIANCE	7	7	7	6	6	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	6	6	7	5	7	6	6	7	203	6.55
17 EST QUALIFIE	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7	211	6.81
	ECHELLE 4 EXELLENT A 1 TRES MAUVAIS																																
18 pedagogie lucien	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	117	3.77
18 pedagogie zayounn	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3	2	3	1	3	4	3	4	2	2	3	2	3	1	2	2	83	2.68
19 contenu lucien	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	117	3.77
19 contenu zayounn	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	3	1	1	4	3	2	1	2	1	3	4	3	4	2	3	4	1	2	1	2	2	75	2.42

Annexe 4

ANNEXE 3 SUITE

COMMENTAIRES DES PARTICIPANTS AU COURS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- durée de la formation trop courte
- évolution du cours qui est trés intéréssant et utile a été "perturbée" par l'introduction du test d'évaluation académique
- il aurait été souhaitable d'avoir plus de temps pour assimiler certains concepts d'une part, et pour terminer les exercices
- c'est dommage que ce cours soit trop court et ait été perturbé par la question de l'évaluation. Ceci n'enlève pas leur valeur aux méthodes d'évaluation mais questionne leur place dans le module.
- nous n'avons pas assez eu de temps pour les lectures
- contrainte de temps
- ca avait beaucoup d'allure
- le cours avait de l'allure mais il y a eu la contrainte de temps
- j'aurais aimé plus d'exercices et plus de temps pour assimiler
- on a pas pu absorber les derniers modules
- cours très bref, pas assez de temps...il aurait fallu plus de deux semaines
- cours très intéréssant
- c'est un peu dommage que la contrainte de temps ait empêché d'approfondir, on a l'impression que l'on aurait apprendre beaucoup plus du prof
- un bon point pour Lucien Albert qui nous a fait aimer la matière malgré sa difficulté
- exellent cours
- espérons que la formation dure plus longtemps
- ai beaucoup apprécié que M Lucien ALBERT connaisse très bien le contexte de la santé au Maroc
- espère revoir M. Lucien dans un autre cours car j'ai beaucoup appris de lui
- la contrainte de temps et de l'évaluation a cré: fatigue, stress
- durée du cours très insuffisante
- méthode de l'analyse de cas mal assimilée
- cours très intéréssant sauf contrainte de temps
- cours très fructueux
- l'importance de la matière aurait nécessité plus de temps
- l'étude de cas m'a frustré vu l'insuffisance de temps
- cours très intéréssant et trés bien fait

- volume horaire très insuffisant surtout dans l'optique ou l'INAS veut créer une option de gestion hospitalière
- horaire alloué très très insuffisant vu importance de la matière
- cours intéréssant mais très dense vu le temps alloué
- on n'avait pas le temps de faire en même temps évaluation et de lire les textes, ça avait bien de l'allure quand même
- j'aurais souhaité plus de temps pour cette matière trés impiortante
- cours très intéréssant, celui qui l'a dispensé est très qualifié
- cours aux objectifs trop ambitieux vu le temps alloué
- suis un peu insatisfait vu la trop grande condensation des concepts dans le court temps alloué.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES				
EVALUATION DES ETUDIANTS				
		70%	30%	NOTE FINALE
1	ABOUKINANE A	80		
2	ACHAHBOUNE A	95		
3	BACHEIKH D	75		
4	BAHADDOU M	75		
5	BELGHITA	85		
6	BENNANI S	80		
7	BOUKILI H	85		
8	BOURJILAT A	90		
9	BOUSFIHA M	85		
10	BOUTKHIL M	75		
11	BRICHA M	85		
12	CHERKAOUI S	95		
13	CHERKI T	80		
14	EL BERDAOUI A	90		
15	EL JOUD	95		
16	FARSI A	75		
17	HAMOUIYI M	85		
18	HANI B	85		
19	IBN MOUSSA A	95		
20	JENNANE M	85		
21	KAMEL A	90		
22	KERIMES A	85		
23	LMARIOUH L	75		
24	LOQMANE S	80		
25	MAAOUNI A	75		
26	MARMOUCH A	80		
27	MENZENG M'EMANE JEAN SALEM	90		
28	OUCHEKRADI M	80		
29	RAMIS M	75		
30	TEBBAL A	95		
31	ZRYEQ H	80		

32

ANNEX 4:

PERSONS CONTACTED

USAID:

Mme. Joyce Holfed
Mme. Zahra Lhaloui

Ministry of Health:

Director of Economic Planning
Director of Personnel
Director of Data Processing

*It was not possible to meet the representative of FNUAP, which provides continuous support to INAS.