PN-ABL-993
78801

MISSION D'ENSEIGNEMENT GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A L'INAS

14 - 19 JUIN 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

EXECUTIVE SUMMARY

As part of the USAID/Rabat Buy in to the Family Planning Management Development Project a 6 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 14 to 19 June for 31 participants, was prepared and delivered by Prof. Albert Lucien, 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 establishing 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.

- 1 -

RAPPORT FINAL

MISSION D'ENSEIGNEMENT
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

A L'I.N.A.S.

pour le compte de l'USAID

(RABAT - MAROC)

(14 juin - 20 juin 1992)

Par: Albert Lucien

Pour: MSH
400 Center Street
Newton
M.A. 02158
USA

TABLE DES MATIERES

		Page
1.	Termes de références et objectifs de la mission	3
2.	Préparation du cours à Montréal et adaptation à Rabat	3
3.	Déroulement de la mission à Rabat	4
4.	Problématique pédagogique perçue	7
5.	Personnes rencontrées et perspectives d'avenir de l' I.N.A.S.	8
6.	Recommandations et support ultérieur à l'I.N.A.S.	9
Annexe 1:	Besoins formulés par l'INAS	
Annexe 2:	Plan de cours initial et emploi du temps effectif	
Annexe 3:	Liste des participant(e)s et profil	
Annexe 4:	Evaluation finale du cours	

1. Termes de référence et objectifs de la mission:

La mission à l' I.N.A.S de Rabat de Lucien Albert, effectuée du 14 au 20 juin 1992, visait à compléter la formation en gestion des ressources humaines dans les services de santé de la seconde promotion d'étudiant (e) s de l'Institut National d'Administration de la Santé (INAS).

Préparé à Montréal en utilisant, pour une part, le matériel pédagogique déjà accumulé lors de missions précédentes de formation continue et d'autre part, du matériel nouveau spécifiquement conçu pour les besoins de la formation, un cours intensif en gestion des ressources humaines devait être délivré en collaboration avec un enseignant de l'I.N.A.S (M. Zayoun).

Cette intervention complétait, dans le domaine de la formation en gestion, un cours effectué précédemment au niveau des " Principes de Management".

Il faut également signaler que ce cours de durée très limitée (1 semaine) constituait le complément d'un premier cours en gestion de ressources humaines délivré par Mme Prumer. Ce cours avait dû être interrompu en raison de l'inadéquation des méthodes et des contenus avec les besoins des étudiants de l'I.N.A.S.

2. Préparation du cours à Montréal et adaptation à Rabat:

La préparation et le développement du contenu du cours à Montréal ont tenu compte des éléments d'information suivants:

- les participants (étudiant(e) s de l' I.N.A.S.) avaient reçu une préparation préalable au cours de gestion des ressources humaines. Cette préparation devait faciliter leur apprentissage et avait consisté en un cours de base sur les principes de l'administration. Les participants avaient également bénéficié dans le cours dispensé par Mme Prunier de séances d'information sur les pratiques administratives concernant la gestion du personnel dans la fonction publique au Maroc;

- l'enseignant canadien serait le seul dispensateur du cours et devrait, en conséquence, se préparer à prendre en charge la totalité de l'enseignement. L'enseignant Marocain assisterait au cours et interviendrait au besoin seulement.

Ainsi tenant compte de ce qui précède, l'enseignant a préparé les objectifs généraux du cours et l'approche pédagogique.

Le contenu de ce cours s'est appuyé sur les thèmes priorisés par l'I.N.A.S et soumis au formateur par l'I.N.A.S dans une lettre figurant en annexe, suite à une consultation des étudiants effectuée au terme des cours dispensés par Mme Pruner. Une adaptation importante du matériel utilisé en 1990 a donc dû être faite en conséquence. Deux nouveaux cas adaptés au contexte Marocain ont été conçus par le formateur dans le cadre de cette préparation. Vu l'intérêt des étudiants, le premier thème a fait objet de deux séances obligeant à condenser la matière et à ne traiter que de façon superficielle les derniers thèmes du cours (jour 5 / 6). Cette "condensation" est également due au fait que le cours s'est échelonné sur 5 jours et non 6.

3. Déroulement de la mission à Rabat:

3.1 Lieu de dispensation:

Le cours a eu lieu dans une des salles des locaux de l'I.N.A.S. Cette salle était adaptée aux besoins; des petites salles pour les travaux de sous-groupes auraient toutefois facilité le travail d'équipe. L' I.N.A.S. est un peu "à l'étroit" dans ses infrastructures actuelles.

3.2 Calendrier et horaires:

Le cours s'est dispensé:
- Du lundi au vendredi inclusivement (5 jours)

a) Les horaires étaient ceux en vigueur dans la tradition de l'I.N.A.S. et respectaient l'horaire 9h - 13h.
b) Le matériel didactique n'a pas été distribué comme prévu avant le début du cours. Ceci a obligé à développer les exposés théoriques.

c) Nous avons noté que la formule est exigeante pour les étudiants et que, de façon générale, il était un peu difficile d'imposer à ces derniers une somme de travail importante (lecture, tests, travaux) en dehors des heures de cours. En effet, des réunions à caractère administratif ou académique (cours d'anglais, présentations) avaient parfois lieu en fin de journée à l'I.N.A.S.

d) Les après-midi étaient consacrés, soit à la préparation des cours, soit à des rencontres avec des enseignants de l'I.N.A.S., soit à des rencontres avec du personnel du Ministère de la Santé (Direction de la planification, Direction des Ressources Humaines), soit à des corrections de travaux d'étudiants.

3.3 Plan du cours:

Le plan du cours détaillé initial figure à l'annexe 2.

3.4 Approche pédagogique:

L'approche pédagogique décrite dans le plan du cours a été respectée. Cette approche a suscité une vive participation puisque les activités, exemples et illustrations, ont été élaborées à partir de la réalité véçue par les participants soit à l'I.N.A.S. soit dans leur ancien milieu de travail. De toute évidence, cette méthode recueille un large assentiment des participants. Les études de cas bien que jamais utilisées jusqu'à présent à l'I.N.A.S. ainsi qu'un jeu de rôle étant très adaptés au contexte Marocain constituent des outils à maintenir dans les formations ultérieures. Le présent cours a été l'occasion pour le formateur de remettre une documentation aux étudiants sur la préparation de l'étude de cas.

L'évaluation finale (dont le détail figure à l'annexe 4) démontre un taux de satisfaction élevé par rapport à l'ensemble du cours, son utilité, la méthode utilisée et les ressources pédagogiques. L'approche et le contenu de la matière délivrée par les intervenants sont également l'objet de la satisfaction des participants ainsi que la qualité de la documentation. 95% des étudiants recommanderaient à leurs collègues de suivre ce cours.

Les points les moins bien évalués concernaient l'inadéquation des horaires et la sévérité des contraintes du cours. Faute de temps, un certain nombre considérait que leurs objectifs personnels n'étaient que partiellement atteints. Un grand nombre de

participants ont également déploré que le manque de temps obligeait à aborder de façon superficielle certains thèmes. Le contenu est apparu trop chargé par rapport au temps disponible.

Unanimement, les participants ont évalué que le formateur (L. Albert) favorisait l'apprentissage, inspirait confiance, était très qualifié et utilisait des méthodes pédagogiques adéquates et proposait un contenu adapté.

3.5 Logistique:

Une collaboration du personnel permanent a permis de supporter correctement la démarche. La disponibilité et l'efficacité du personnel présent a fait en sorte que le matériel (photocopies, transparents) soit disponible en temps et lieu et qu'aucun incident technique ne perturbe le cours.

3.6 Evaluation académique des participants par les enseignants:

Celle-ci s'est effectuée sous les deux axes suivants:

a) un résumé et un commentaire de textes qui ont été corrigés par le formateur pendant le cours et remis aux participants avant la fin du cours.
b) un travail final (analyse d'un cas visant à effectuer le diagnostic d'une situation en matière de G.R.H.) qui sera corrigé par le formateur à Montréal dans le mois suivant le cours. Le travail a été rédigé par les participants le vendredi après-midi et le samedi matin après la fin du cours.

4. Problématique pédagogique perçue par le formateur

Il apparaît que certaines faiblesses déjà notées dans le rapport de la mission visant la dispensation des mêmes cours (29 oct-2 nov.92) aient été corrigées ou atténuées par l'I.N.A.S. dans la présente année.

- " En raison de la disponibilité parfois aléatoire des enseignants, marocains d'une part, et de ceux en provenance de trois universités étrangères d'autre part (Anvers, Bruxelles et Montréal) la progression dans le temps de ces cours n'a pas toujours respecté leur enchaînement logique." Des améliorations sensibles ont eu lieu cette année à ce sujet. La

perturbation spécifique liée à la qualité de la dispensation de la première partie du cours de ressources humaines n'est pas due à l'I.N.A.S.

- "Aux dires des participants, la formule des cours intensifs devrait être équilibrée par plus de temps libre permettant l'assimilation et la réflexion". Un relatif allègement a eu lieu; il serait toutefois intéressant d'éviter pendant les cours intensifs de tenir d'autres activités académiques ce qui nuit aux lectures et travaux personnels des étudiants".

- " On note une certaine hétérogénéité des intervenants étrangers dont le contenu des matières enseignées ne serait pas toujours adapté aux réalités marocaines". Cette réalité semble perdurer dans certains cours, aux dires des étudiants et des encadrants.

- " La formule des cours intensifs exige une programmation minutieuse dans l'année qui respecte l'aspect et la logique du cursus. La participation de certains membres du "staff" à ces cours faciliterait le suivi par l'intermédiaire des séminaires hebdomadaires". Il pourrait être intéressant d'inviter plus qu'un encadrant de l'I.N.A.S. à participer aux séminaires intensifs.

- Les deux derniers cours de l'année d'enseignement théorique délivrés par des formateurs canadiens proposaient une approche en management substanciellement différente de celle de l'Institut de médecine tropicale d'Anvers ou de l'Université Libre de Bruxelles. Ce qui pourrait être une opportunité de découvrir la différence et la richesse des interventions en santé publique et gestion risque de devenir un facteur de confusion si l'équipe pédagogique permanente n'a pas le temps de rassembler ces différents éléments apportés de l'extérieur et d'aider les étudiants à l'adapter à la réalité marocaine. Il existe un malaise à ce niveau que le staff devrait approfondir avec la participation de toute la promotion. Des efforts d'intégration restent à faire. L'apport d'un projet canadien financé par l'ACDI facilitera cette intégration.

5. Personnes rencontrées et question soulevées

Outre le personnel de direction et le personnel encadrant de l'I.N.A.S., nous avons eu occasion de rencontrer pendant ce court séjour:

- Mme Joyce Holfed (USAID)
- Mme Zahra Lhaloui (USAID)
- M. le directeur de la planification (Ministère de la Santé)

- M. le directeur du personnel (Ministère de la Santé)
- M. le responsable de la division informatique (Ministère de la Santé)

Il nous a pas été possible de rencontrer la représentante du FNUAP qui soutient l'I.N.A.S. de façon très continue.

Le soutien extérieur dont bénéficie l'I.N.A.S. constitue une garantie à court et moyen terme de sa capacité d'assurer progressivement les 3 volets de la mission. L'apport du gouvernement canadien contribuera à l'effort des autres bailleurs de fonds (OMS, USAID, FNUAP). Nous avons pu constater que, depuis notre dernier passage, des améliorations sensibles sont intervenues dans l'organisation de l'I.N.A.S. et la qualité de l'enseignement. Quelques éléments font actuellement objet de l'attention et des préoccupations des dirigeants de l'I.N.A.S.

1- Le nombre d'étudiants (31) qui nuit à la mise en place d'une pédagogie plus participative et d'un suivi plus individualisé. Si les futures promotions devaient être encore plus nombreuses (surtout dû à la perspective de régionalisation des activités de l'I.N.A.S.) et de spécialisation dans le domaine du management des services de santé, il deviendra approprié d'envisager la possibilité de création de deux filières d'enseignement (santé publique et gestion des services de santé) qui feraient suite à un tronc commun.

2- Les liens avec les facultés de médecine.

3. Le statut de l'I.N.A.S.

4. Etant donné la diversité actuelle des bailleurs de fonds et pour plusieurs années encore, une formule devrait être trouvée permettant d'harmoniser les interventions sous forme, par exemple, d'un comité mixte se réunissant une fois par an à Rabat.

5. La prise en charge de la dispensation des cours par les encadrants de l'I.N.A.S.

6. La phase de la recherche.

7. Le renforcement des lieux de stage.

8. La capacité d'encadrement du personnel de l'I.N.A.S. dans le secteur du des services de santé: recours à un canadien possible.

6. Recommandations

6.1 Afin de faciliter la participation de collègues marocains au déroulement du cours, ainsi que le transfert de technologie pédagogique, il serait indispensable lors du prochain cours en "gestion des ressources humaines" de consacrer une semaine de préparation à Rabat ce qui favorisera les contacts entre les deux parties tel qu'il a été pratiqué pour les cours précédents. De plus, l'enseignant marocain devrait prendre une part plus active à l'enseignement (au moins 25%)

6.2 Afin de faciliter l'acquisition des connaissances et de savoir-faire dans ce cours de gestion déjà spécialisé, il serait souhaitable que les étudiant(e)s continuent à bénéficier auparavant d'un cours d'introduction au management comme celui délivré cette année. La référence à ce cours facilite les apprentissages. Le formateur en gestion des ressources humaines devrait toutefois connaître le syllabus du cours de management afin de s'adapter en conséquence.

6.3 Il est fondamental également qu'un suivi ait lieu sous forme, par exemple, de séminaires d'application sous l'encadrement du "staff" de l'I.N.A.S.

6.4 La proposition déjà faite à l'effet de concevoir un cours de gestion de projets de santé et de le délivrer à une clientèle de la formation continue sélectionnée par l'I.N.A.S. reste valable et d'actualité. Etant donné le type d'enseignement faisant appel à l'utilisation de l'outil micro-informatique, le nombre des participants ne devrait pas exécéder dix-huit avec un minimum de six micro-ordinateurs fonctionnels IBM compatibles et avec disques durs. Les étudiants de l'I.N.A.S. semblent, de façon générale, manquer d'habiletés sur le plan de la planification opérationnelle. L'USAID pourrait supporter le budget du cours qui ne sera pas pris en charge par la partie canadienne ACDI.

6.5 Pour pallier la faiblesse du taux d'encadrement permanent actuel à l'I.N.A.S.(staff) il serait souhaitable:

- soit d'accélérer le processus de recrutement d'un(e) encadreur(se) plein temps en respectant l'expérience, le profil exigé par les besoins: expérience d'enseignement, de recherche en administration des services de santé et expérience concrète de gestion de formation sanitaire;

- soit de constituer une petite équipe permanente de consultants aux profils complémentaires intervenant selon un programme articulé avec celui du staff de l'I.N.A.S.

L'INAS est actuellement en démarche active à ce sujet.

6.6 Afin d'harmoniser l'intevention des équipes étrangères d'enseignement, un comité mixte regroupant les bailleurs de fonds et les institutions universitaires extérieures au Maroc devrait se réunir à Rabat au moins une fois par sn.

6.7 Pour renforcer les capacités pédagogiques de l'I.N.A.S. un comité pédagogique formé de personnalités compétentes dans le domaine de la santé publique et du management mériterait d'être créé, se réunissant périodiquement pour conseiller les enseignants plein temps. L'implication de l'Université de Montréal (via le projet ACDI) facilitera la mise sur pied de cette recommandation.

6.8 Le renforcement du personnel responsable de la gestion administrative/financière et logistique de l'I.N.A.S. devrait être considéré comme prioritaire: des goulots d'étranglement qui freinent les activités sont liés à cette faiblesse.

6.9 La taille du groupe des participants (31) est freinante pour l'interaction formateur / étudiants et pour la maximisation des apprentissages en général. L'I.N.A.S. devrait veiller à limiter (24) le nombre de ses nouvelles recrues annuelles ou à augmenter le nombre d'encadrants si le nombre d'étudiants devait dépasser 35.

Annexe 1

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

Rue 5, Route de Casablanca
Rabat
Fax : (07) 69 16 82
Telex : 368 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 : fonct. 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 :

12

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) 1-93 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.

13

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

14

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.

15

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

16

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***

17

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.

18

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

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

20

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

21

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

-22

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

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

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 participan(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

27

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

28

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	BACHRIKH 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	BOUKILI 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	BRICHA 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	MARMOUKI Abdejlil	MEDECIN	M/C C.S	Beni Mellal
27	MENZRING-M'EMANE JEAN SALEM	ASDES	Ajoint au M/C DU secteur 6 des grandes endémies	REPUBLIQUE DU GABON
28	OUCHEKRADI 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

Annexe 4

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	143	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	5	5	5	4	3	5	3	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	5	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	5	7	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	2	4	1	5	2	2	1	2	1	72	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	7	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	5	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	205	6.61
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 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	BELGHITI A	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	KERMES 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	RAMS M	75		
30	TEBBAL A	95		
31	ZHYEQ H	80		

33