

PN-ABM-172

79128

**INTRODUCTION TO HEALTH CARE  
MANAGEMENT**

**FEBRUARY 20 TO MARCH 6, 1992**

Pierre Duplessis

**FAMILY PLANNING MANAGEMENT DEVELOPMENT**

Project No.: 936-3055  
Contract No.: DPE-3055-Q-00-0052-00  
Task Order No.: A1701-009-TRW12

## CONTENTS

<b>I. EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	<b>1</b>
<b>II. BACKGROUND</b> .....	<b>2</b>
<b>III. PURPOSE</b> .....	<b>2</b>
<b>IV. PLANNING OF THE WORKSHOP.</b> .....	<b>2</b>
<b>V. IMPLEMENTATION OF THE COURSE</b> .....	<b>4</b>
<b>VI. EVALUATION</b> .....	<b>5</b>
<b>VII. RECOMMENDATIONS</b> .....	<b>6</b>
<b>VIII. CONCLUSION</b> .....	<b>8</b>

<b>ANNEX I. REPORT IN FRENCH</b>	
<b>ANNEX II. STUDENT NAMES</b>	
<b>ANNEX III. COURSE OUTLINE</b>	
<b>ANNEX IV. DIFFICULTIES IN MANAGEMENT</b>	
<b>ANNEX V. STUDENT EXPECTATIONS</b>	
<b>ANNEX VI. BIBLIOGRAPHY</b>	

(All course material can be found under separate cover)

## **I. EXECUTIVE SUMMARY**

As part of the Project Implementation Order (PIO/T), a two week course on "Introduction to Health Care Management" was developed and implemented by Dr. Pierre Duplessis. The Government of Morocco through The National Institute of Health Administration (Institut national d'administration sanitaire, INAS ) and USAID/Rabat had prepared the PIO/T for technical assistance and the contract was awarded to the Family Planning Management Development (FPMD) Project.

INAS was started a few years ago and offers a two year course for health care providers leading to a Masters Degree in Public Health. Presently the training of its second class of 31 students is underway.

Management is an important part of the curriculum and the purpose of this assignment was to design and teach an introductory course in Health Care Management. Topics covered included the classic theories in management, historical landmarks in the development of management, and contemporary and modern issues in health care management. Practical exercises were developed to enable students to evaluate their own abilities as managers and enhance their skills. Readings in management were aimed at familiarizing students with well-known authors and to give them a deeper understanding of the dynamics of management in our modern era.

A set of 13 recommendations addressed research and teaching at INAS and a set of four ideas were presented as a starting place for the students to go beyond the course itself and look at the visibility and the development of research at INAS.

## **II. BACKGROUND**

The Government of Morocco through The National Institute of Health Administration (Institut national d'administration sanitaire, INAS ) and USAID/Rabat had prepared the PIO/T for technical assistance and the contract was awarded to the Family Planning Management Development (FPMD) Project.

INAS offers a course in Public Health, leading to a Masters Degree, to health care providers. Management training is one means to improve program efficiency and as many of the management positions are occupied by physicians and paramedical staff, with little training in modern management techniques, this component in the course is of paramount importance.

## **III. PURPOSE**

The scope of work was to conduct the "Introduction to Management" course at Morocco's National Institute of Health Administration. The consultant will undertake the following tasks:

1. Conduct 6 days of preparation in Montreal.
2. Conduct 3 days of in-country preparation in Morocco.
3. Conduct a 10 day "Introduction to Management" course for students enrolled in INAS's two-year public health diploma program from 24 February to 6 March 1992.
4. After the completion of the course, spend one day writing a report detailing the training schedule and syllabus, and summarizing the topics covered during the training course.
5. conduct a one day debriefing in Boston.

## **IV. PLANNING OF THE WORKSHOP.**

### **Course Preparation in Montreal**

At the time the consultant was contacted by Management Sciences for Health the training modules prepared by Ronco Consulting were not available. As a consequence, a new course had to be designed. This part of the work in Montreal was very demanding due to time constraints. Six days were allowed to prepare the course. During this time topics were selected, the course outline prepared, references and a bibliography compiled, hand-outs readied, and an evaluation tool devised. Near the end of the preparation phase, access to Ronco modules was made possible and the final preparations were easier.

Before leaving for Morocco two meetings were held with Mr. Khiem Dao who had taught the same course at INAS for Ronco Consulting. These were very helpful as they provided an opportunity to discuss in depth the students' expectations and to get some background information. Mr. Dao's experience in teaching the course in the past helped in adapting the practical exercises to the situation in Morocco.

A brief meeting with Mr. Labitte, a teacher at INAS who was travelling to Montreal for training purposes, was also helpful. He provided information about the students who are currently enrolled in INAS, information which Mr. Dao did not have.

Designing a new course had the following advantages: new topics were developed and added to already existing modules; new references and bibliography were added; exercises were different and viewed in another perspective. A disadvantage was that the efforts and time devoted to create such a course were enormous. Ninety hours were required to prepare the course and MSH had grossly underestimated the time needed. Another disadvantage was that some topics which had been assumed to be relevant were not. These topics had to be abandoned or redesigned while in Rabat. Because the material for preparation was in Montreal (books, journals, and personal material), the course design effort was exceptionally difficult.

### **Course Preparation in Rabat**

February 20th:

- Dr R. Belouali, Director of the Institute, and Mr. A. Zayyoun met to review the general content of the course and the expectations of students. They also visited the site.
- A half day meeting with Mr. Zayyoun had two objectives: first, to adapt the course to allow for the Morocco context and, secondly, to redesign three sessions. Excessive emphasis had been placed to planning. This was changed to include more indepth strategic planning. Comprehensive auditing was added and, finally, Mr. Zayyoun wanted to cover control rather than evaluation in the last session.
- A brief meeting with the class was held in order to present the course objectives and to make necessary logistical adjustments.
- A meeting also took place with Mrs. Carol Payne, of USAID, to discuss general expectations of INAS and USAID.
- At the end of the day a last visit to INAS allowed me to meet again with Dr Belouali to discuss the course within the context of INAS.

February 21st:

- Met with Dr. R. Belouali and Dr. Nada to discuss the possibility of conducting two seminars after class hours. These seminars would be offered at the students' requests to go beyond the material covered in the lectures. We also decided on the format of the course evaluation.
- The session material was adapted and completed.

February 22nd:

- This day was spent with Mr. Zayyoun to finalize all sessions and to discuss the health care system in Morocco and some of the challenges INAS faces.

## **V. IMPLEMENTATION OF THE COURSE**

### **Course Objectives**

Objectives of the course for the student were to:

- Understand basic management principles
- Identify their applications
- Be able to use these principles in the health care sector
- Master and use the management principles studied

1991 - 1993 Student roster: See Annex 1 in separate binder.

Course outlines: See Annex 2 in separate binder.

### **Teaching Method**

Methods used within each session:

- Conference or lecture, case study, work group and plenary session, and question period. Readings were assigned.

### **The Lectures**

The course started with an introduction. Objectives, expectations and format were discussed with the students. A questionnaire was distributed in order to assess the level of knowledge of the class, and to provide a basis for making adjustments if necessary. A summary of expectations and difficulties experienced by students is included in Annex 3 and 4 in separate binder.

12 lectures were given; the content of each is included in Annex 2 (Course outlines) in separate binder.

The first half hour of each lecture was devoted to reviewing the assignments interactively with the students, including questions, situations encountered by either professors or students, and discussion.

A two hour "expose" followed, covering the topics under study. A 30 minute question period gave the students opportunity to explore one or more facets of the topic and/or to share their insights with other colleagues.

A one hour exercise, as represented in Annex 2 in separate binder, completed the lectures. A two hour assignment was given after each lecture, to complement the material given in class.

Readings are reproduced in Annex 5 in separate binder. Material left so that Mr. Zayyoun can teach the course by himself is included in Annex 6 in separate binder. Books and/or publications used in preparing the course are listed in Annex 7 in separate binder.

### **Staff Participants**

Mr. A. Zayyoun was instrumental in adapting the course to the Morocco context and in avoiding lecturing on topics already covered. Sessions with him also permitted to He took students' expectations into account in his sessions, and was able to use the students' experience in their health care system.

Mr. Zayyoun and I jointly taught sessions on organizational design and professional bureaucracies.

Dr. R. Belouali, director at INAS, Dr. Nada, Mr. Labitte, Mr. Vincent DeBrower, and Mr. Khiem Dao in Montreal were also helpful in developing this course.

## **VI. EVALUATION**

The students evaluated the course in terms of course objectives, format, teaching materials and the instructors. The overall evaluation was excellent. On a rating scale from 1 to 7 (1 = extremely poor and 7 = extremely good), all course parameters were rated at 6 and over. See Annex 8 in separate binder.

## VII. RECOMMENDATIONS

This section includes a set of 13 recommendations which apply to the course itself. Some important ideas came from some in-depth discussions with students and teachers at INAS. I have included these for consideration after listing the specific recommendations that I feel are most important.

### Specific Course Recommendations

1. The course "Introduction to Health Care Management" should be used in its present format. Both modules were developed by Mr. Dao and Mr. Gaumer. The set of lectures that I formatted should be used, combined with, and adapted to, students' expectations.
2. Some lectures and exercises in Ronco's textbooks should be more explicit; it is sometimes difficult to understand what to do (for example: "Gagnez autant que vous pouvez") .
3. Some topics in Ronco's books could be readjusted. Much work has been done in the area of technology purchasing, for example; this section could be re-focused to encompass both increase and decrease strategies in the health care sector.
4. Class time should include as much practical work as possible and "exposés" should not exceed half of each session.
5. Basic tools in time management such as organization of work, project management, etc., should be incorporated into the course. Students feel very uneasy when we come down to day-to-day practice. This means that such simple and useful tools as action list, *bart chart*, time management, etc., are unknown. Although they learn how to use the computers, basic time management and organization of work are not mastered. This should be included in their training.
6. For the next course, I suggest that it be given with the help of a foreign teacher and lectures be given half by one and half by the other. Such a tandem is outstandingly efficient, bringing "the best of the two worlds".
7. Subsequent courses could be fully taken in charge by INAS. However, specialized sessions, such as Human Resources Management and Financial Management, should be given with the help of two invited professors, at least for the present.
8. Specialized sessions should be taught after Introduction to Health Care Management. I am referring here specifically to the Human Resources Management and Financial Management courses.

9. INAS should develop material adapted to the Morocco situation in different ways, for example:

Include case studies written by students themselves as their semester's assignment in the management courses.

Case studies written by INAS teachers

Examples used in the course should be adapted by teachers to reflect the Morocco situation

10. INAS should ask students to submit material for publication in a health care management journal at least once during their training. Although not all students could publish, it would be a challenging and interesting academic experience for one fourth of the class who are well-trained and experienced professionals with the capability to be published.
11. A prize or a reward could be offered to create positive incentive for such publication. This reward could simply be symbolic or, if money is available, it could be a short period of training in a foreign country (perhaps in the twin university as suggested below) for the author of the best publication.
12. INAS could hold, once a year, "des journées de l'INAS" as was suggested to me by some students. This is a good idea and proceedings could be used as course material. Moreover, these proceedings could be circulated through French-speaking countries of Africa, as well as abroad. If such an idea is developed, the subject of modules or workshops during these "journées" should be what students identified as their difficulties (See Annex 3 in separate binder).
13. Seminars dealing with time management or work planning, project planning, conflict management, are needed. For the first sessions invited professors could give a good start; later INAS could take over.

The following paragraphs are ideas to explore rather than formal recommendations.

- A reinforced partnership with the Ministry of Public Health will ensure that students find jobs appropriate to their training shortly after completion of their studies. It will also ensure that training correspond as close as possible to the health care delivery system expectations.
- Given that USAID will, at some point, phase out from INAS, I suggest that a process of twining be initiated with a university who could take over and facilitate the process.

- To increase the financial capacities and autonomy of the Institute, consideration should be given to foreign students attending the school and paying fees.
- In the same vein, every two years, an African, if not an international, conference or seminar could be put in place to summarize the work in health care management that has been done in African countries. INAS is well-positioned to take the leadership; publication of the proceedings could also enhance the visibility of the Institute. Such an activity would be financially sound.

## VIII. CONCLUSION

To my mind, INAS is a fertile training ground for very good health care managers who will give a sound contribution to their country. Set up and motivation, two major ingredients, are there. Fine tuning at this time is the only job remaining, and the following considerations and recommendations further this aim.

In terms of fine tuning, it has been made clear in discussions with teachers and students that INAS should maintain its objective to conduct research and to publish relevant material to Morocco. This would generate adapted teaching case studies and material. Also, publications in international journals and research projects conducted in collaboration with other countries increase the visibility of INAS, attract students from abroad, and fill the gap between the theories of the Western World and reality in Morocco.

I was impressed by the competence of teachers at INAS, both in terms of their knowledge and in terms of their experience with the health care system in their own country. This is an asset which is increased by a high motivation and a sound training in other countries.

Similarly, the selection of students is excellent and provides a highly competent and stimulating class. This is a very good strategy from INAS because these students constitute major resources for managing the health care system in the near future.

**ANNEX I**  
**REPORT IN FRENCH**

**INTRODUCTION À LA GESTION DES SERVICES DE SANTÉ**

20 février au 6 mars 1992

(Institut national d'administration sanitaire)  
(Rabat - MAROC)

**Pierre Duplessis**

**FAMILY PLANNING MANAGEMENT DEVELOPMENT**

Projet No.: 936-3055  
Contrat No.: DPE-3055-Q-00-0052-00  
Bon de travail No.: A1701-009-TRW12

## **I. RÉSUMÉ**

L'Institut national d'administration sanitaire démarrait il y a quelques années et en est maintenant à former sa deuxième promotion de 31 étudiants.

Puisque la gestion de la santé fait partie intégrante du curriculum, cette mission avait pour but de développer un cours de gestion sanitaire et de l'enseigner sur place.

La pensée classique en management a été abordée durant ce cours de même que les principaux repères historiques, les problèmes particuliers et les sujets de l'heure qui ont cours actuellement dans le domaine de la gestion sanitaire.

Des exercices pratiques ont complété les cours magistraux amenant les étudiants à évaluer leurs propres capacités comme gestionnaires et à améliorer leurs habiletés.

Des lectures ont également permis aux étudiants de devenir familiers avec les auteurs réputés dans le domaine et ont ainsi augmenté leur compréhension de la dynamique de la gestion dans le contexte des années 1990.

Treize recommandations font partie de ce rapport et traitent principalement de la recherche et des capacités de l'INAS à enseigner la gestion. Une série d'idées sont présentées ici pour réflexion et non à titre de recommandations; elles vont plus loin que le cours et touchent les aspects de développement de la recherche et de visibilité de l'INAS.

## **II. INTRODUCTION**

### **PRÉPARATION DU COURS À MONTREAL**

Six jours ont été alloués par contrat pour préparer le cours. Cela devait inclure le choix des leçons, les références et la bibliographie, la préparation du matériel de lecture, la préparation de la présentation du cours lui-même et son évaluation.

Au moment où le consultant était contacté par la compagnie MSH, les modules d'enseignement qui avaient déjà été préparés par la compagnie Ronco n'étaient pas disponibles. Cette situation a eu comme conséquence qu'il a fallu développer un nouveau cours à partir de rien et il faut avouer que cette partie du travail à Montréal a été très exigeante compte tenu particulièrement de la contrainte de temps.

Vers la fin de cette phase de préparation, les modules de la compagnie Ronco ont été acheminés au consultant, ce qui a permis de raffiner davantage le matériel d'enseignement.

Deux rencontres ont eut lieu avec M. Khiem Dao, consultant pour la compagnie Ronco dans le passé. M. Dao ayant enseigné le même cours à l'INAS, ces rencontres ont été très utiles avant le départ du Maroc; elles ont en effet permis de discuter à fond les attentes des étudiants et de partager de l'information de base. De plus, l'expérience de M. Dao a permis d'adapter davantage à la situation du pays les exercices pratiques qui devaient être proposés aux étudiants.

Une brève rencontre a eu lieu également avec M. Labitte, professeur à l'INAS, de passage à Montréal pour du perfectionnement. Cette rencontre aussi a été fructueuse, permettant de connaître davantage les étudiants de la promotion 1991-1993 que M. Dao ne connaissait pas.

Le fait d'avoir à développer un nouveau cours sans avoir accès au module de Ronco a eu les avantages suivants: de nouveaux sujets de leçons ont été développés et ont en quelque sorte ajouté au matériel déjà existant de Ronco; de nouvelles références et une nouvelle bibliographie ont été dressées; des exercices différents ont été mis au point et les exercices ont été présentés dans une perspective complètement nouvelle. Les désavantages: le temps et l'effort mis à refaire un cours ont été énormes et ont requis 90 heures de travail, une sous-estimation importante par la compagnie MSH. Un autre facteur a été que certaines leçons jugées pertinentes se sont avérées devoir être réajustées une fois sur le terrain. De tels réajustements, lorsque ce ne fut pas un abandon pur et simple du sujet de la leçon, se sont montrés très difficiles, voire impossibles, dû au fait que le matériel de préparation était à Montréal (livres, journaux, matériel didactique personnel).

### III. BUTS

#### **OBJECTIFS DE LA MISSION**

Le but de cette mission était de:

- ° Enseigner le cours "Introduction à la gestion sanitaire" pour des étudiants à l'INAS inscrits au programme du diplôme en santé publique;
- ° Rédiger un rapport sur les sujets couverts, les méthodes et exercices utilisés durant le cours.

#### **OBJECTIFS DU COURS**

Les objectifs du cours étaient de:

- ° Comprendre les principes de base en gestion;
- ° Identifier leurs applications;
- ° Etre capable de les utiliser et de les appliquer dans le secteur de la santé;
- ° Permettre aux étudiants d'augmenter leurs connaissances par eux-mêmes et de les utiliser.

La liste des étudiants et leurs fonctions en ce qui a trait à la promotion 1991-1993 peuvent être retrouvées dans l'annexe 1.

Le syllabus du cours peut être retrouvé dans l'annexe 2.

### IV. ACTIVITÉS SUR LE TERRAIN

#### PRÉPARATION DU COURS À RABAT

**20 FÉVRIER**

- ° Une rencontre regroupant le Dr R. Belouali et M. A. Zayyoun a eu lieu à cette date. Le contenu du cours en général et les attentes des étudiants ont été discutés; les locaux de l'INAS ont été visités et le matériel revu.

- ° La moitié de la journée a été passée avec M. Zayyoun et visait deux objectifs: d'abord adapter le cours au contexte marocain et ensuite réajuster trois leçons. En effet, une emphase avait été mise sur la planification, ce qui n'apparaissait pas utile. Une décision a été prise de couvrir la planification stratégique plus en détail. La dernière leçon devait toucher l'évaluation et elle a été modifiée pour aborder la dimension de contrôle; enfin, la vérification intégrée a aussi été incluse à titre d'aspect important.
- ° Une brève rencontre avec les étudiants a permis de réévaluer les objectifs et de faire les ajustements de dernière minute.
- ° Une rencontre avec Mme Carole Payne, de USAID, a permis au consultant de se familiariser avec le contexte général de l'INAS et les attentes de l'USAID.
- ° Finalement, une dernière visite à l'INAS, auprès du Dr Belouali, a permis de faire une synthèse de la journée.

## **21 FÉVRIER**

- ° Rencontre avec le Dr Belouali et le Dr Nada et discussion sur la possibilité de tenir deux séminaires après les heures de classe. Ces séminaires couvriraient des sujets à titre de complément des leçons et selon la préférence des étudiants. Une décision a aussi été arrêtée quant à l'évaluation du cours.
- ° Du temps a été alloué pour revoir le matériel de la session.

## **22 FÉVRIER**

- ° Cette journée a été passée avec M. Zayyoun pour finaliser toutes les lectures et leçons, discuter du système de santé au Maroc et apprécier certains défis qui attendent l'INAS.

## LE COURS LUI-MÊME

### MÉTHODES D'ENSEIGNEMENT

Les méthodes d'enseignement utilisées pour chaque leçon étaient:

- ° Des conférences ou un cours magistral, des études de cas, du travail de groupe et session plénière, du matériel de lecture et des périodes de questions.

### LES LEÇONS

Le cours a débuté par une introduction dans laquelle ont été exposés les objectifs, les attentes et la façon dont allait être menée chacune des leçons. Un questionnaire a été administré aux étudiants pour apprécier leur niveau de connaissances et faire les ajustements nécessaires. Un résumé des attentes et des difficultés ressenties par chaque étudiant est reproduit en annexes 3 et 4 de ce rapport.

Un total de 12 leçons a été enseigné et le contenu de chacune d'elles est développé dans l'annexe 2.

La première moitié de chaque leçon prévoyait environ 30 minutes pour revoir la lecture que les étudiants avaient faite la veille: des questions, des mises en situation par le professeur ou les étudiants et une discussion étaient utilisées comme approche pédagogique.

Suivait une période de deux heures allouée à un cours magistral traitant du sujet sous étude. Une période de 30 minutes de questions permettait ensuite aux étudiants d'explorer plus en détail une ou plusieurs facettes développées pendant la leçon et permettait également un échange d'expériences entre les étudiants eux-mêmes.

Un exercice pratique d'une heure tel qu'il en est fait mention dans l'annexe 2 complétait ce cours magistral. Une lecture ou un travail d'environ deux heures après chaque leçon était donné aux étudiants, non pas dans le but de revoir ce qui avait été enseigné mais bien de compléter les connaissances.

Les lectures sont reproduites dans l'annexe 5. Le matériel laissé à M. Zayyoun à sa demande pour compléter le matériel didactique de Ronco est reproduit à l'annexe 6.

Les livres et publications utilisés pour préparer le cours sont reproduits dans l'annexe 7.

### **ÉVALUATION**

L'évaluation globale du cours, de ses objectifs, de la façon dont il a été donné, du matériel didactique et de l'enseignant lui-même est excellente. Sur une échelle de 1 à 7 (1= extrêmement pauvre et 7= extrêmement bon), les paramètres sont de 6 et plus.

Voir annexe 8.

### **LES PARTICIPANTS DE L'INAS**

Le Dr A. Zayyoun a été déterminant dans l'adaptation du cours au contexte marocain et ses conseils ont permis d'éviter de la redondance quant aux connaissances déjà acquises. Les leçons enseignées avec lui (il était présent à toutes les leçons) ont été grandement enrichies par sa présence. Il permettait de faire valoir les attentes des étudiants par ses remarques ou en sollicitant des questions. Il amenait les étudiants à bien se situer en tant qu'acteur dans le système de santé de son pays.

Le Dr Zayyoun a aussi enseigné conjointement et à la demande du consultant deux leçons dont une sur le design organisationnel et l'autre sur les bureaucraties professionnelles.

Ont aussi été très utiles dans le développement du matériel didactique le Dr R. Belouali, directeur de l'INAS, le Dr Nada, M. Labitte, M. Vincent DeBrower et M. Khiem Dao à Montréal.

## V. RECOMMANDATIONS

Cette section sera divisée en deux parties:

D'abord, une série de 13 recommandations qui s'appliqueront au cours lui-même. Celles-ci sont réellement dans le giron de mon mandat.

Des idées personnelles suivront ces recommandations. Elles sont évoquées ici dans le but de susciter une réflexion.

Compte tenu du fait que j'ai eu l'opportunité de discuter assez en détail certains aspects de l'INAS avec des étudiants et des professeurs, je pense important que ces idées et quelques solutions que j'entrevois soient mentionnées ici. De là, la raison de ces idées en fin de rapport.

1. Je suis profondément persuadé que le cours "Introduction à la gestion de la santé" doit être poursuivi dans sa forme actuelle. Les modules développés précédemment par messieurs Dao et Gaumer ainsi que ceux que j'ai mis au point doivent être utilisés, fusionnés et adaptés aux attentes des étudiants.
2. Certaines leçons et exercices dans les documents produits par Ronco devraient être revus pour être plus explicites: il est parfois difficile de comprendre exactement quoi faire comme par exemple l'exercice "Gagnez autant que vous pouvez".
3. Certains sujets de leçons doivent être réajustés; c'est du moins l'expérience que j'en retire. Par exemple, il y a beaucoup de temps mis autour de l'acquisition d'une technologie alors que l'on pourrait revoir la leçon pour discuter à la fois des stratégies de développement et de compression dans le secteur de la santé.
4. L'approche pédagogique doit inclure le plus de travail pratique possible et l'exposé magistral ne devrait jamais excéder plus de la moitié du temps de chaque leçon.

5. Les instruments de base en gestion, tels que la gestion du temps, l'organisation du travail, la gestion de projet, etc. devraient être partie intégrante du cours. Les étudiants sont peu outillés lorsqu'il s'agit de gestion opérationnelle au jour le jour. Ceci signifie que des instruments aussi simples et utiles qu'une "action list, bar chart, time management, etc." sont inconnus. Alors que les étudiants apprennent à utiliser des micro-ordinateurs avec des logiciels très sophistiqués, l'organisation du temps et l'organisation du travail, qui sont pourtant fondamentales, sont inconnues. Cela doit donc être couvert dans leur entraînement.
6. Pour le prochain cours, je suggère qu'il soit donné avec l'aide d'un professeur étranger et que les leçons soient réparties 50% entre l'un et l'autre. Un tel tandem, qui a été expérimenté lors de ma période au Maroc, s'avère extraordinairement efficace et amène une expérience didactique enrichissante en tous points de vue pour les professeurs de l'INAS.
7. A partir de là, tous les autres cours pourraient être pris en charge intégralement par l'INAS. Des sessions spécialisées cependant, telles que celles touchant les ressources humaines et la gestion financière devraient être données avec l'aide de professeurs invités, du moins pour les quelques prochaines sessions.
8. Les sessions spécialisées dont il est fait mention plus haut devraient être enseignées après le cours d'Introduction à la gestion sanitaire.
9. L'INAS devrait développer du matériel adapté à la situation marocaine et cela, de différentes façons:
  - ° Des études de cas écrites par les étudiants eux-mêmes à partir de leur travail de semestre dans les cours de gestion;
  - ° Des cas écrits par les professeurs de l'INAS;
  - ° Des exemples utilisés dans le cours qui sont adaptés par les professeurs pour refléter la situation marocaine.

10. L'INAS devrait demander aux étudiants de publier au moins une fois durant leur période d'entraînement dans une revue de gestion. Peut-être que cette recommandation ne s'applique pas à tous les étudiants puisqu'ils ne se qualifieraient pas tous. Au moins un quart de la promotion, selon moi, est bien formée et représente des professionnels avec suffisamment d'expérience pour ce faire. Ce serait, nul doute, une expérience très intéressante et très stimulante pour eux.
11. Il pourrait y avoir un incitatif tel qu'un prix pour créer un intérêt à publier. Ce prix pourrait être ou symbolique ou, si de l'argent était disponible, prendre la forme d'une courte période d'entraînement à l'étranger (il pourrait être question d'envoyer l'étudiant dans l'université jumelée, tel qu'il en sera fait mention plus bas). Cet étudiant, bien sûr, serait l'auteur de la meilleure publication.
12. L'INAS pourrait tenir, une fois par année, "des journées de l'INAS" comme il m'a été suggéré par certains étudiants. Ceci est une bonne idée et les actes de cette journée pourraient être utilisés comme du matériel didactique. De plus, ces actes pourraient être circulés à travers les pays d'Afrique francophone, voire même à l'étranger. Si une telle idée voit le jour, les modules ou les ateliers durant ces "journées" pourraient être choisis sur la base des difficultés identifiées par les étudiants et reproduites à l'annexe 3.
13. Selon ma perception, des séminaires devraient être mise en place pour couvrir la gestion du temps, l'organisation du travail, la planification de projets, la gestion de conflit. Des professeurs invités pour les premières sessions pourraient s'avérer une stratégie intéressante et, par la suite, l'INAS pourrait continuer de lui-même.

Les paragraphes suivants, comme je l'ai dit précédemment, sont davantage des idées à explorer que des recommandations formelles.

- ° Un partnership soutenu avec le Ministère de la santé publique assurera que les étudiants trouveront toujours de l'emploi en correspondance avec leur formation et aussi que la formation correspondra le plus près possible aux attentes du système de santé.

- ° Puisque USAID devra se retirer un jour ou l'autre du projet INAS, je suggère que l'on initie dès maintenant un processus de jumelage avec une université. Cela serait de nature à faciliter ce processus.
- ° Afin d'augmenter les possibilités financières et l'autonomie de l'Institut, il pourrait être intéressant d'examiner la possibilité que des étudiants étrangers se joignent en plus grand nombre comme étudiants inscrits et qu'ils paient des frais de scolarité.
- ° Dans la même veine, à chaque deux ans, une conférence ou un séminaire africain, voire même international, pourrait avoir lieu sous les auspices de l'INAS. On pourrait ainsi faire un genre de synthèse des travaux et réflexions dans le domaine de la gestion de la santé en pays africain. L'INAS est bien positionné pour prendre un tel leadership; la publication des actes de cette conférence pourrait aussi augmenter la visibilité de l'Institut. Enfin, une telle activité serait financièrement intéressante.

## **VI. CONCLUSION**

A mon avis, l'INAS est un terrain riche et fertile pour la formation de gestionnaires de la santé d'un très bon calibre qui, à leur tour, donneront une contribution non moins appréciable à leur pays. L'organisation et la motivation, deux ingrédients majeurs, sont présents. Quelques retouches sont probablement la seule chose à faire pour compléter le travail d'enseignement de la gestion déjà amorcé et c'est en ce sens que vont mes recommandations et mes réflexions.

A titre d'illustration, j'ai insisté dans mes discussions avec les professeurs et étudiants de l'INAS pour que l'Institut maintienne ses objectifs de recherche et de publications adaptés au contexte marocain. Cela générerait du matériel didactique pertinent. De plus, des publications dans des revues internationales et des projets de recherche menés en collaboration avec d'autres pays vont augmenter la visibilité de l'INAS, attirer des étudiants étrangers et combler le fossé entre les théories du monde occidental et la réalité marocaine.

J'ai été impressionné par la compétence des professeurs de l'INAS, à la fois en terme de leurs connaissances et en terme de leur expérience dans le système de santé de leur propre pays. Cela est un point positif auquel s'ajoutent la grande motivation et la formation de qualité qui a été acquise à l'étranger.

De même façon, la sélection des étudiants est aussi excellente et amène ainsi un contingent d'étudiants stimulants et compétents. Cela est une stratégie rentable de la part de l'INAS car ces étudiants constitueront dans un proche avenir la ressource majeure pour la gestion du système de santé de leur pays.

**ANNEX II**  
**STUDENT NAMES**

1991-92

UNAS

1991-92



DR. MOHAMED ELHANE A.



DR. MOHAMED ELHANE A.



ASDESP



ADM ECO



DR. BELAGHI ALAMI



DR. MOHAMED ELHANE A.



DR. MOHAMED ELHANE A.



DR. MOHAMED ELHANE A.



DR. MOHAMED ELHANE A.



DR. MOHAMED ELHANE A.



DR. MOHAMED ELHANE A.



DR. MOHAMED ELHANE A.



DR. MOHAMED ELHANE A.



ASDESP



ADM ECO



DR. MOHAMED ELHANE A.



ASDESP



ADM ECO



ASDESP



DR. MOHAMED ELHANE A.



ADM ECO



DR. MOHAMED ELHANE A.



ASDESP-CMS



DR. MOHAMED ELHANE A.



DR. MOHAMED ELHANE A.



DR. MOHAMED ELHANE A.



ADM ECO



ADM ECO



ASDESP



DR. MOHAMED ELHANE A.



DR. MOHAMED ELHANE A.

23

**ANNEX III**  
**COURSE OUTLINE**

## INTRODUCTION A LA GESTION SANITAIRE

### Objectifs du cours :

### Objectifs du cours :

- 1- Connaître les principes fondamentaux de la gestion
- 2- Identifier les applications qui en découlent
- 3- Maîtriser certaines de ces applications dans le domaine de la santé
- 4- Vous permettre d'élargir vous même vos connaissances relativement à ces principes et de pouvoir en faire une mise en application.

### Méthodes pédagogiques :

- Enseignement magistral
- Etude de cas
- Lectures d'auteurs qui ont fait école
- Exercices durant les leçons
- Interaction des participants entre eux à partir de leurs expériences
- Travail de synthèse (ou examen)

### Leçons :

1. Introduction à la gestion : Mythe et réalités Cours magistral :  
Définitions (gestion, système, organisation, etc ...)  
Finalité du système de santé  
Historique de la pensée en management  
Les fonctions de gestion  
La gestion dans le privé et le public

### Exercices par petits groupes et plénière

1. Concevoir la santé comme un système et la définir à partir d'un modèle
2. Décrire ses tâches et tenter de découvrir à travers celles-ci les fonctions (PODC) de gestion

### Lectures :

Chapitre 7 du livre d'Adrein Payette  
(NB pp. 240 à 209 seulement)  
optionelle : Buchele R Chapitre 1  
Kaluzry Chapitre "the managerial role"  
pp. 49 à 53

2. Le gestionnaire au sein de l'organisation :  
Cours magistral :

Le modèle de Kast et Rosenzweig  
L'organisation bureaucratique  
Le professionnel dans l'organisation  
Le gestionnaire efficace (Mintzberg, Payette, etc...)  
Le gestionnaire compétent (Katz)  
Le modèle d'efficacité selon Boyatzis, Campbell et al  
L'organisation gagnante (Peters et Waterman)

### Exercices en petits groupes et plénière

1. Liste des qualités personnelles et d'un défaut
2. Liste des qualités perçues chez une organisation gagnante

Lectures :

Chapitre 1 de Payette  
Optionnelle : Chapitre 7 de Peters et Waterman

3. Prise de décision, pouvoir et leadership Cours magistral

## Définitions

Les étapes classiques de la prise de décision  
Caractéristiques d'un leader (Stogdill)  
Modèle de Baltes, université du Michigan et RCGD  
La grille de Blake et Mouton  
Le pouvoir selon Bersey  
Le pouvoir dans les organisations (Mintzberg)

Exercices, petits groupes et plénière

1. Les étapes de la prise de décision : étude du cas  
le C.S de Sidi Ali
2. Remplir à l'aide d'exemples la grille de Blake et  
Mouton
3. Jeu de rôle en répartissant les types de pouvoir aux  
différents groupes

Exercice personnel

Faire son profil de pouvoir

Lectures

Article de Tannenbaum (ch. 18 dans Laurier)  
Lecture optionnelle : Peters et Waterman pp 99 à 104

4. Le rôle du cadreCours magistral

## Définition

Les fonctions du cadre dans l'entreprise  
Les lignes d'autorité  
Les rôles du cadre (Mintzberg)  
La responsabilité de diriger et le modèle d'Aktouf  
La délégation : pré-requis, niveaux, etc...

Exercices en groupes

1. Le jeu du symbolisme en relation avec ses rôles comme cadre
2. Etude de l'agenda : diagnostic de mes activités en relation avec  
mes rôles

Lectures

Payette Ch 4 pp 120 à 144  
Harvard Business Review "qui a écopé du singe"  
Optionnelle : J.M. Toulouse  
le gestionnaire des années 2000

5. La planification stratégiqueCours magistral

Définition de la planification  
Ce qu'est la planification stratégique  
L'importance de l'environnement  
Le rôle capital des acteurs constitutifs stratégiques  
Un modèle  
Une grille d'analyse  
La planification stratégique : d'abord un processus  
Ses limites et son utilité

Exercices en petits groupes

1. Proposition écrite d'appel d'offre en 2 pages
2. Planche d'un processus de planification stratégique dans mon organisation

Lectures

(Optionnelle seulement) Shortell et Kaluzuy  
La mission de l'hôpital Ste Justine

6. L'architecture d'une organisation :Cours magistral : Organiser les organisations :

1. Définitions et concepts de base
2. Caractéristiques générales
3. Eléments d'une organisation
  1. Paramètres de conception
  5. Les facteurs de contingence
6. La Bureaucratie Professionnelle
7. Avantages de la centralisation et de la décentralisation

Exercices par petit groupe et plénière :

1. Faire l'organigramme de mon organisation. En parallèle faire l'organigramme réel informel et indiquer les zones de pouvoir
2. Décrire les avantages et les inconvénients d'une organisation de type bureaucratie professionnelle décentralisée et centralisée en prenant comme modèle la portion du système de santé (régional, provincial, etc...) dans lequel je suis.

Lectures

Ch. 11 de Peters et Waterman  
Ch. 19 Mintzberg la structure dans les organisations.  
Ch. 13 Lausin management texte et cas

7. L'individu, force vive de l'organisationCours magistral

Importance des ressources humaines  
Multiplicité des objectifs et multiplicité des individus  
Caractéristiques de la structure informelle selon Zelenik (1970)  
Hiérarchie des besoins selon Maslow  
Postulats de Maslow (1954)  
Enrichissement des tâches  
Approche de Herzberg (1959)  
Théorie de Mac Gregor  
Une approche schématique du fonctionnement en groupe  
(adaptation de Hetherington et Rundall)  
Mon crédo personnel  
Rappel de ce qu'est l'efficacité et l'efficacité selon Payette

Exercices

Tracer les caractéristiques d'un travail (emploi)  
démotivant et motivant pour moi

Lectures

Article de Herzberg  
Ch. 8 et Ch. 3 Peters et Waterman  
Optionnel : Article de Mc Gregor

## 8. La gestion du développement et de la décroissance

### Cours magistral

Définitions (besoins, demande, offre, taux d'utilisation...)  
 Les types de développement  
 Caractéristiques de chacun des types  
 Une acquisition complexe : un nouveau appareil de Rx  
 Les types de décroissance  
 Différentes approches  
 Impacts et ramifications de chacune d'elles  
 Principes fondamentaux de l'un et de l'autre (croissance, décroissance)

### Exercice pratique

1. réflexion personnelle sur l'acquisition et le mode de financement du Colfoséril
2. Confrontation des points de vue des différentes équipes sous forme de rencontre avec le Ministère
3. Plénière et analyse de la proposition de Ste Justine
4. Analyse de la facture du document de Ste Justine

### Lectures :

Contandopoulos "Economie du système de la santé"  
 Document de L'OCDE "Variation de pratique médicale"  
 Document d'expert sur l'Exosurf  
 Document Ste Justine sur l'Exosurf  
 Résumé de la revue "Pediatrics"

## 9. Culture de l'organisation et philosophie de gestion

### Cours magistral

Valeurs  
 Culture  
 Histoire  
 Philosophie de gestion  
 Qualité  
 Satisfaction

### Exercices pratiques ( à compléter)

### Lectures

Ch. 9 Peters et Waterman  
 Documentation sur la qualité  
 Philosophie de gestion de l'hôpital Ste Justine

## 10. Le contrôle, ce mal aimé

### Cours magistral

Discussion sur la différence entre évaluation et contrôle  
 Importance de l'un et de l'autre  
 Où les situer dans les fonctions de gestion  
 Importance du feed-back  
 Le contrôle positif et motivant, ça existe  
 Activités de contrôle  
 Leur application  
 Types de contrôle  
 Type d'évaluation  
 Pour un schéma intégré de l'évaluation en relation avec l'approche systémique  
 Certaines caractéristiques de l'évaluation  
 La vérification intégrée, le diagnostic organisationnel

Exercices (à compléter)Lectures

- Ch. 7 de Fayotte pp 221 à 246  
 Ch. 23 dans management, texte et cas  
 "le contrôle et l'évaluation des cadres"  
 Ch. 23 de Batista dans anthropologie médicale  
 pp 97 à 504

11. Pour une synthèseCours magistral

- Retour sur le système de Kast et Rosenzweig  
 Le modèle de Mc Kinzy  
 L'importance des résultats  
 Retour sur les objectifs initiaux  
 Evaluation formelle du cours

Exercice

- Le management à la pige  
 ( symbolisme avec des mots clés)

Lecture

- (Optionnelle)  
 Ch. 15 de Aktouf Défis....  
 le management ..... renouvelé  
 Ch. 16 Toulouse "Le gestionnaire des années 1980 - 2000)

12. La boîte à outils

- Liste des événements  
 Grille de responsabilité  
 Ordinogramme  
 GANTTT et Milestone et certaines adaptations  
 Sommaire des points en suspension  
 Le contrat  
 Feuille "A FAIRE" et feuille "A SUIVRE"  
 Les objectifs du gestionnaire (ou de l'employé)  
 Le suivi des objectifs  
 L'appel d'offre  
 Le résumé exécutif  
 Le diagnostic de l'emploi judicieux du temps avec l'agenda  
 L'évaluation exhaustive d'un employé  
 Rapport de l'emploi du temps dans un projet (feuille, l'agenda)

29

**Appréciation du cours par les participants :**

Cette feuille présente le questionnaire d'évaluation tel qu'il a été administré aux étudiants ainsi que la moyenne des notes données à chacun des items. Les observations et les commentaires ont été regroupés et synthétisés dans une feuille à part, étant donné le fait qu'ils soient beaucoup plus généraux que spécifiques.

Rappelons qu'il a été demandé aux étudiants de donner une note de 1 (minimum) à 7 (maximum) à chacun des items et de justifier ou commenter leurs réponses.

A. Ce cours vous a-t-il plu ? **6,48**

Pourquoi ? .....

B. A-t-il atteint les objectifs fixés au début ? **5,7**

Remarques : .....

C. A-t-il répondu aux attentes fixées ? **5,89**

Remarques : .....

D. Vous sera t-il utile ? 17 soit 58 % le trouve utile  
9 (30 %) très utiles  
4 (14 %) sans réponses (SR)

E. Formule pédagogique ?

Cours magistral **6,06**

Exercices **6,10**

Lectures **5,44**

Remarques : .....

F. Appréciation de l'enseignant **6,69**

Compétences **6,63**

Capacités pédagogiques **6,65**

Disponibilité **6,7**

Remarques : .....

G. Pertinence des sujets traités **6,33**

Remarques : .....

H. Remarques ou commentaires additionnels :

.....



**ANNEX IV**  
**DIFFICULTIES IN MANAGEMENT**

**Difficulties in Management  
as expressed by students**

- **Financial management**
- **Decentralized organization management**
- **Human Resources Management**
- **Priority in resources allocation**
- **Conflict management**
- **Management in a limited resources context**
- **Communication**
- **Management in a context of high centralization**
- **Authority and power**

**ANNEX V**  
**STUDENT EXPECTATIONS**

## **Students' Expectations**

- **Budget reporting and management**
- **To fill the gap between theory and practice**
- **To add rationality to intuitive management**
- **Decision making process**
- **Basic understanding of management**
- **Methods and tools used in management**
- **To manage conflictual goals**
- **To manage power conflicts**
- **To enhance knowledge of theory in management**

**ANNEX VI**  
**BIBLIOGRAPHY**

## BIBLIOGRAPHIE

### COURS D'INTRODUCTION A LA GESTION DANITAIRE

(INAS, février-mars 1992)

- .....
1. "Le management, texte et cas"  
Laurin, Pierre et coll.  
McGraw-Hill 1973 HD 33 M35
  2. "Health Care Management, a contemporary perspective"  
Goldsmith, S. B.  
Aspen publication 1981 W 84 .1 G624H
  3. "Health Care Management, a text in organization theory and behavior"  
Shortell, M. and Kaluzny, A. D.  
John Wiley & Sons 1983
  4. "L'efficacité des gestionnaires et des organisations"  
Payette, Adrien  
Presses de l'Université du Québec 1989
  5. "Le prix de l'excellence, les secrets des meilleures entreprises"  
Peters, T. et Waterman, R.  
InterEditions 1983
  6. "The Management of Business and Public Organizations"  
Buchele, R. B.  
McGraw-Hill Series in Management 1977 HD 31 B93
  7. "Méthodes d'évaluation des soins de santé"  
Baskin, M. S. et coll.  
Université McMaster 1977 (3ème éd.) WA 540 DC2 S121m.Fo
  8. "Understanding and Managing Public Organizations"  
Rainey, H. G.  
Jossey-Bass Publ. 1991 JF 1351 R35
  9. "Les systèmes de santé à la recherche d'efficacité"  
OCDE  
OCDE Paris 1990 W 84 .1 S9943
  10. "The Structuring of Organizations"  
Mintzberg, H.  
Prentice-Hall 1979

37

11. "Le management, entre tradition et renouvellement"  
Aktouf, O.  
ref. incomplète
12. "Le pouvoir dans les organisation"  
Mintzberg, H.  
Prentice-Hall 1982

38