



Rapport du séminaire
« Gouvernance des Facultés de médecine Marocaines »
Marrakech (9 -10 décembre 2015)

Adressé :

- Au Professeur Jean-Luc DUMAS – Président de la CIDMEF
- A Monsieur le Professeur Abdellatif MIRAOUÏ Président de l'Université Cadi Ayyad (UCA) de Marrakech
- A Monsieur le Professeur Jean-Claude ROLLAND – Directeur Général de la CIDMEF
- A Monsieur le Professeur Mohammed ADNAOUI, Doyen de la Faculté de Médecine de Rabat, Coordonnateur des Doyens des facultés de médecine du royaume du Maroc
- A Monsieur le Professeur Mohammed BOUSKRAOUI, Doyen de la Faculté de Médecine et de Pharmacie de Marrakech
- A Monsieur le Professeur Jean-François DENEÏ, co-Président du Conseil Pédagogique de la CIDMEF, Responsable de l'opération Gouvernance des Facultés.

Ce séminaire a été diligenté par la CIDMEF suite à la demande des responsables des Facultés de Médecine Marocaines selon le souhait de Monsieur le Doyen Mohammed BOUSKRAOUI. Ont aussi été invités les Directeurs et Doyens des principales composantes de l'Université UCA de Marrakech.

Professeur Jacques BARRIER
Chargé de Missions CIDMEF

Professeur Sylvain MEURIS
Doyen Honoraire de l'Université Libre de Bruxelles

Le séminaire a eu lieu à la Faculté de Médecine de Marrakech les 9 et 10 décembre 2015 à la demande du Doyen Mohammed BOUSKRAOUI. L'ensemble du séminaire a été pris en charge par les autorités marocaines.

Justification

Nouvellement désigné dans ses fonctions de Doyen, le Professeur BOUSKRAOUI avait le projet de réorganiser sa Faculté en visant l'excellence. Après révision de l'organigramme de la Faculté, il a sollicité la CIDMEF et plus spécifiquement le Professeur Jacques BARRIER qui avait été à l'origine de plusieurs séminaires de formation pédagogique des enseignants à Marrakech et en dernier lieu d'un séminaire sur l'évaluation de l'enseignement à la Faculté de Médecine de Marrakech. Il est à noter que la Faculté de Médecine et de pharmacie de Marrakech (FMPM) a également fait évaluer ses programmes en 2010 à la demande du Doyen ALAOUI YAZIDI par le Conseil d'Evaluation de la CIDMEF (Président Tewfik NAWAR).

Conscient de l'importance de ce séminaire formation action pour sa Faculté, le Professeur BOUSKRAOUI a jugé également important de convier les autres Doyens des Facultés de Médecine du Royaume du Maroc. En effet, ces différents doyens sont engagés ensemble dans une réforme institutionnelle. Les responsables se réunissent fréquemment pour mettre en place des réformes sous la coordination du Professeur ADNAOUI Mohammed, Doyen de la Faculté de Médecine de Rabat. Avoir un langage commun de gouvernance était un objectif pertinent.

Objectifs de formation:

A la fin de ce séminaire, les participants seront capables de s'intégrer dans une équipe dirigeante hospitalo-universitaire, de développer des projets, de prendre des décisions basés sur l'efficacité et partagées par la communauté enseignante et étudiante, ainsi que les mener à terme et de les évaluer.

Experts / animateurs :

Professeur Jacques BARRIER, Président honoraire du Conseil pédagogique de la CIDMEF, ancien Président de la Fédération Française des Spécialités Médicales, ancien Directeur du Pôle du Pôle Médecine Cancer du CHU de Nantes (France).

Professeur Sylvain MEURIS, Doyen Honoraire de la Faculté de Médecine de l'Université Libre de Bruxelles (Belgique).

La coordination du séminaire a été réalisée par le Professeur Jacques BARRIER, le Professeur Jean-François DENEFF habituellement présent n'étant pas disponible à la date considérée. Le Professeur Sylvain MEURIS fait partie du groupe des experts animateurs de « l'École des Doyens ». Il a déjà participé en 2015 à l'organisation d'un séminaire de premier niveau sur la gouvernance à Sfax . Il est intervenu de façon plus directe dans ce nouveau séminaire qui était de deuxième niveau. Nous rappelons que ce deuxième niveau correspond à des objectifs de compétences et non pas seulement d'acquisitions d'un cadre conceptuel de connaissances sur la gouvernance.

Les participants :

Le Professeur BOUSKRAOUI a invité les responsables de son établissement, notamment les Vice - Doyens et les chefs de départements.

Il a communiqué à l'ensemble des responsables marocains de médecine le projet de séminaire. Si les Doyens des Facultés de Médecine de Casablanca, de Rabat de Fès ont pu être présents, les Doyens d'Oujda et de Tanger ont dû annuler leur venue au dernier moment pour des raisons d'agenda. De nombreux responsables des composantes de l'UCA de Marrakech ont pu être présents. A noter la présence d'un doyen de Faculté de Médecine dentaire (Casablanca).

La liste des inscrits est en annexe. Les excusés (problèmes d'agenda liés à leurs fonctions) ont une astérisque. Pour des raisons incontournables, quelques inscrits n'ont pas pu participer à la totalité de la formation (à noter un Conseil de Gestion de l'UCA qui était prévu de longue date).

Le programme :

Il est en annexe. Il était conçu pour répondre aux **besoins des participants**. Pour ce faire, une enquête a été réalisée les semaines avant le séminaire. Il a été envoyé à chacun des inscrits, une fiche d'analyse de leurs besoins de formation en gouvernance. Cette fiche anonyme est en annexe. Il s'agissait de prioriser les besoins entre les thématiques considérées comme problématiques dans les grands domaines de la gouvernance (usuellement, leadership et capacités de gestion, communication, stratégies de changement, management de projet, gestion des tensions, dynamique motivationnelle, utilisation des outils de la gouvernance...).

L'analyse des résultats (20 réponses) et les discussions entre experts ont permis d'élaborer un programme d'acquisition progressive de compétences.

Déroulement du séminaire

J1 :

Le Vice-Président de l'Université, le Professeur BOUSKRAOUI et le Professeur BARRIER ont introduit le séminaire (objectifs).

Après un tour de table, qui visait à faire les présentations des participants, et à échanger sur les attentes, le Pr MEURIS a fait travailler le groupe sur les prérogatives et limites notamment les problèmes de leurs missions et fonctions de responsables dans le cadre du système universitaire marocain. Concernant les problèmes rencontrés, des crises récentes ont été évoquées dont une grève générale des étudiants en médecine du Maroc dont la résolution a été délicate.

Il a été demandé aux participants d'imaginer une situation critique usuelle au Maroc pouvant servir de « **fil rouge** » aux ateliers. Il a été choisi la situation de la mise en place d'une réforme du système d'évaluation des étudiants qui serait non acceptée par les enseignants (nombreuses résistances au changement) avec une menace de grève des étudiants.

Le **diagnostic de la crise** a fait l'objet d'un premier atelier. La théorisation faite par l'expert a permis d'étudier la **bonne conduite de réunions**.

L'atelier suivant concernait la **gestion des tensions** présentes et potentielles préexistantes ou secondaires à la crise. Bien évidemment, la gestion de conflits au sein d'un département ou d'une Faculté a aussi été traitée.

J2 :

Le lendemain était consacré au **plan d'action** grâce à deux ateliers : d'une part la résolution de la crise en réorientant le **plan stratégique de la Faculté** grâce à un **projet mobilisateur** pour les enseignants et étudiants. Ceci a permis d'évoquer le cadre théorique du management par projet et de la dynamique motivationnelle.

Enfin, le séminaire s'est terminé par une demi-journée consacrée à la communication et notamment à l'élaboration d'un **plan de communication** au sein d'un établissement universitaire.

Méthodologie et organisation pratique du séminaire :

Les ateliers ont été réalisés par des réflexions en petits groupes de 5 à 6 personnes. Il y a eu selon les thématiques 3 à 4 groupes. A noter que les responsables des autres composantes de l'Université étaient réunis dans un même groupe car la contextualisation de leurs activités était différente.

Les travaux ont été très interactifs et conviviaux. Il n'y a pas eu de dissonance ce qui montre bien la solidarité entre les Facultés de Médecine Marocaines. Il est à noter la parfaite organisation de ce séminaire au plan administratif, logistique et notamment audiovisuel avec du matériel interactif moderne.

Divers **documents** ont été remis aux participants dont un dossier élaboré par le Doyen BOUSKRAOUI avec photocopies du chapitre sur le leadership relationnel dans les Facultés de Médecine issu du livre sur la gouvernance des Universités (édité par J.F. DENEFF très prochainement). Le lien électronique pour l'accès aux autres chapitres de ce livre seront adressés par le Professeur Jean-François DENEFF.

Ce séminaire intensif a eu des moments de « respiration » grâce aux pauses café et thé organisées par la Faculté pour chaque demi-journée.

Chaque journée il y a eu un déjeuner de travail sur place, ce qui a permis de nombreux échanges informels et de gagner du temps en reprenant les activités rapidement en début d'après-midi.

Hormis quelques obligations institutionnelles, l'ensemble des participants a suivi tout le programme.

Evaluation du séminaire par les participants :

Il s'est fait selon un questionnaire simple « points forts / Points faibles / Recommandations aux experts ».

Résultats du questionnaire de satisfaction :

- Points forts du séminaire (unanimité de l'interactivité et de la convivialité et de l'intérêt des sessions)
- Points faibles du séminaire : quelques participants auraient souhaité une durée plus longue de ce séminaire tout en sachant que leurs obligations professionnelles ne facilitent pas des séminaires prolongés.
- Recommandations aux experts : très peu de recommandations sur la méthode. Celle-ci a été jugée efficace. Peu de recommandations sur des points théoriques qui n'auraient pas été abordés pendant le séminaire. Souhait de prolonger la réflexion. Les experts de la CIDMEF ont exprimé dans la conclusion du séminaire qu'il était possible d'envisager un accompagnement par certains experts du groupe à la demande.

Remerciements

Aux responsables universitaires, notamment administratifs, de la FMPM et de l'UCA pour l'excellence de l'accueil des experts et de l'organisation logistique.

Professeur Jacques BARRIER le 3 1 2016

ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION (fiche)

Enquête obligatoire, individuelle et anonyme. A remplir et à renvoyer par courriel à jacques.barrier@univ-nantes.fr

Merci de répondre aux questions suivantes en soulignant chaque fois la réponse qui vous convient le mieux :

1- Je me sens capable de conduire avec efficacité un projet collectif pour ma faculté (**management de projet**):

Pas du tout d'accord / un peu d'accord / moyennement d'accord / plutôt d'accord / tout à fait d'accord

Commentaire :

2- Je me sens capable de **gérer une équipe / des équipes** à la satisfaction de tous (gestion de ressources humaines)

Pas du tout d'accord / un peu d'accord / moyennement d'accord / plutôt d'accord / tout à fait d'accord

Commentaire :

3- S'il semble **apparaître un conflit** dans l'équipe que je dirige, je me sens capable de le désamorcer

pas du tout d'accord / un peu d'accord / moyennement d'accord / plutôt d'accord / tout à fait d'accord

Commentaire :

4- S'il existe un **conflit ancien** (installé) dans l'équipe ou les équipes que je dirige, je me sens capable de le gérer (règlement du conflit)

pas du tout d'accord / un peu d'accord / moyennement d'accord / plutôt d'accord / tout à fait d'accord

Commentaire :

5- Je suis capable de **conduire avec efficacité une réunion** importante (avec une prise de décision) dans un contexte de tensions collectives

Pas du tout d'accord / un peu d'accord / moyennement d'accord / plutôt d'accord / tout à fait d'accord

Commentaire :

6- Je suis capable de mettre en place un **plan de communication** pour ma structure (Faculté, Département, etc.):

Pas du tout d'accord / un peu d'accord / moyennement d'accord / plutôt d'accord / tout à fait d'accord

Commentaire :

7- Je me sens capable de participer efficacement à une **réforme des études**:

Pas du tout d'accord / un peu d'accord / moyennement d'accord / plutôt d'accord / tout à fait d'accord

Commentaire :

8- Je suis capable d'utiliser les **nouvelles technologies** pour une bonne gouvernance

Pas du tout d'accord / un peu d'accord / moyennement d'accord / plutôt d'accord / tout à fait d'accord

Commentaire :

Merci de décrire de façon succincte (5 lignes maximum) un incident, une difficulté ressentie comme manager c'est à dire comme responsable hiérarchique (ne pas donner de nom)

Merci de décrire de façon succincte (5 lignes maximum) une erreur de management d'un de vos responsables et que vous avez subie comme subordonné (ne pas donner de nom)

Liste des inscrits (excusés avec " ")

Identité	Poste	Mail
1. Bouskraoui Mohammed	Doyen FMPM	mo.bouskraoui@uca.ma
2. Choulli Khalid	Chef département FMPM	mo.choulli@uca.ma mk_choulli@yahoo.fr
3. Saidi Halim	Chef département FMPM	halimsaidi@yahoo.fr
4. Maoulanine Fadl	Chef département FMPM	fadl2020@hotmail.com
5. Hataoui Mustapha	Chef département FMPM	melhat2004@gmail.com
6. Admou Brahim	Chef département FMPM	admou.fmpm@gmail.com
7. Amine Mohammed	Chef département FMPM Vice-Doyen	aminefmpm@gmail.com
8. El Fizazi Redouane	Vice-Doyen FMPM	r.fizazi@gmail.com
9. Chihab farid	Doyen Casablanca	farid_chehab@yahoo.fr
10. Azzouzi Abderrahim *	Doyen Oujda	azzouzi59@yahoo.fr
11. Ibrahimi Adel	Doyen Fès	gastrochufes@hotmail.com
12. Adnaoui Mohammed	Doyen Rabat	adnaouim@yahoo.fr
13. Rida Sanaa*	Doyen Rabat	s.rida@um5s.net.ma
14. Rifqui Chouaib	Doyen Casablanca	chouaibrifki@gmail.com
15. Ait Ben ali said	Commission pédagogique FPM	aitbenalis@yahoo.fr
16. Sbihi Mohammed *	Commission stages FMPM	sbihimed@gmail.com
17. Moha TAOURIRTE	Doyen UCA	m.taourirte@uca.ac.ma taourirte@gmail.com
18. Dahami Zakaria	Comité évaluation FMPM	zdahami@gmail.com
19. Blaïd Bougadir	Vice-président Université UCA	bougadir@gmail.com
20. Hassan Boumaggard	Doyen UCA	boumaggard@gmail.com
21. Said RAGHAY	Doyen UCA	s.raghay@uca.ma
22. Derja Ahmed *	Directeur UCA	derja@ucam.ac.ma
23. ABDELLATIF SOUHEL	Directeur UCA	souhel.a@uca.ma
24. Youssef Ouknine*	Directeur UCA	ouknine@uca.ma
25. Mohammed Elmakhfouk	Directeur UCA	m.elmakhfouk@uca.ma
26. Hassan Hbid	Doyen UCA	hbid@uca.ma
27. jalil hanouch	Doyen UCA	jalilhanouch@gmail.com
28. Mohamed Azhari	Directeur UCA	Mohamed.azhari1@gmail.com
29. YOUSSEF EL BOUHAIRI*	Doyen UCA	y.elbouhairi@uca.m
30. Alami	Doyen Tanger	alami.mn@gmail.com
31. El Modofar Cherkaoui*	Vice-Doyen Fac Sciences Marrakech	elmodafar@uca.ma
32. Merini Mamoun	Vice-Doyen Fac langues Marrakech	mamounmrini@hotmail.fr

Programme du séminaire

J1 8H30 Accueil, présentations des experts, des résultats de l'enquête et des objectifs du séminaire.

9H00 **Tour de table sur les attentes des participants et échange avec les experts sur les principaux problèmes de gestion des facultés marocaines.**

10H00 Atelier binomial : **choix d'une situation de crise** relevant d'une problématique jugée prioritaire par les participants. Cette problématique sera le « fil rouge » des ateliers du séminaire.

10H30 pause

10H45 Travail en atelier en petits groupes sur le diagnostic « **Vous décidez d'organiser une première réunion d'analyse et de résolution de la crise avec les parties prenantes** »

11H 00 Rapports

11H30et Discussion et théorisation par les experts

12H30 Déjeuner

14H00 Travail en atelier sr le plan d'action / action 1: « **vous décidez un plan de gestion des tensions présentes ou potentielles - préexistantes ou secondaires à la crise** »

15H 00 pause

15H15 Rapports des groupes

15H45 Discussion et théorisation par les experts

17H15 Synthèse de la journée, évaluation

J2 8H30 Retour sur la première journée, visant à faire le point sur les compétences acquises pour faire le diagnostic initial d'une crise et amorcer un plan d'action.

9H00 Travail en atelier en petits groupes sur le plan d'action / action 2 : **vous décidez de résoudre la crise en réorientant le plan stratégique de la faculté grâce à un projet pouvant mobiliser les enseignants et les étudiants. Choix d'un projet mobilisateur et organisation globale de son management .**

10H00 Pause

10H15 Rapports

11H30 Discussion et théorisation par les experts

12H30 Déjeuner

14H00

Travail en atelier : plan d'action / action 3 « **suivi de projet ; élaboration d'un plan de communication de la faculté / du projet avec les outils à mettre en œuvre** »

14H 45 Rapports des groupes

15H15 Pause

15H30 Discussion et théorisation par les experts

16H30 Synthèse de la journée,

Discussion en fin d'après-midi sur le suivi à distance.

17H Evaluation du séminaire