



Projet de Formation sud (PFS)

RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES DES PROFESSIONNELS DE LA SANTÉ AU MAROC À TRAVERS UN PROGRAMME DE FORMATION CERTIFIANT EN MANAGEMENT ET EN DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES

Haute Ecole de Namur-Liège-Luxembourg (HENALLUX)- FoRS paramédical
Université Hassan 1^{er} Institut Supérieur des Sciences de la Santé de Settat - Maroc

Pré-projet - Mission au Maroc du 08 au 11 mars 2016 - Cadre logique – Genèse et historique du partenariat- Résumé et stratégie d'intervention

- **Acceptation du pré-projet par l'Arès le 25/01/16**
 - o Formation de 150h en management pour cadre de santé à l'Université Hassan 1^{er} (H1er) au Maroc
 - o Pérennité de la formation par :
 - une formation de formateurs qui prendront le relais de la formation de façon autonome
 - installation d'une plateforme informatique d'échanges et de formations continues
- Critique des experts de l'ARES: se concentrer sur une ou deux actions.
- **Réunion le 29/2/16 avec les parties prenantes Nord** : UCLL (University College Leuven Limbourg), UNamur, BIEF sous la coordination de l'Henallux
 - o Présentation du projet
 - o Analyse des parties prenantes
 - o Calendrier
- **Mission au Maroc avec l'Henallux, le BIEF, un expert en cadre logique de l'Arès du 08 au 11 mars 2016**
 - o Rencontres avec les partenaires Sud, présentation du projet, accord, enthousiasme, participation sous la forme de partie prenante, personnes ressources ou expert :
 - Président et conseiller du président de l'Université Hassan 1^{er}
 - Directeur de l'Institut Supérieur des Sciences de la Santé de Settat (ISSS)
 - Responsable formation soins infirmiers (LMD) (ISSS)
 - Responsable formation sages-femmes (LMD) (ISSS)
 - L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) de l'Université Hassan 1^{er} de Settat
 - La Délégation Provinciale de la Santé de Settat
 - Le Directeur de l'Hôpital de Settat
 - Ministère de la Santé – Directeur des Ressources Humaines (soutien obtenu)
 - Ministère de la Santé – Département de la Formation (Chef de la Division de Formation et responsables formation de base et continue)
 - L'Association Marocaine des Sciences Infirmières et Techniques Sanitaires
 - L'Association Nationale des Sages-Femmes au Maroc
 - Des enseignants des disciplines concernées par ce certificat
 - L'Ambassadeur de Belgique à Rabat (soutien obtenu)
 - Le Ministre Conseiller -coopération belge au développement – Ambassade de Belgique à Rabat

- En atelier :
 - Analyse des parties prenantes Sud
 - Arbre à problèmes
 - Arbre à objectifs
 - Résultats attendus
 - Activités par résultat attendus
 - Début des indicateurs

– **Résultat de la mission et développement du projet :**

Ce projet s'inscrit tout à fait dans les grandes problématiques de développement auxquelles s'attèlent les autorités marocaines et en particulier ***l'amélioration de la gouvernance***.

Il s'inscrit également dans les lignes de la coopération belgo-marocaine qui va s'orienter autour de 3 axes : ***formation*** – migrations – droits de l'homme (focus : femmes et enfants)

Cadre logique du PFS : "Renforcement des compétences des professionnels de la santé au Maroc à travers un programme de formation certifiant en management et en développement des ressources".
Logique d'intervention
Objectif global
Contribution à l'amélioration de la santé au Maroc par une meilleure gouvernance des soins et des services.
Appel PFS 2017
Appui à une amélioration de la gouvernance de la santé au Maroc par le renforcement des compétences des professionnels du secteur à travers un programme de formation certifiant en management et en développement des ressources.
Résultats attendus
<i>Stratégie Formation</i>
RA1: Les professionnels marocains de la santé améliorent leurs compétences personnelles, communicationnelles et managériales par une formation continue intégrant les évolutions contextuelles.
RA2: Un soutien pédagogique à la mise en place d'un master en formation initiale (LMD) en gestion des soins et services de santé est mis en place.
<i>Stratégie Recherche</i>
RA3: La pérennisation des acquis de formations par la création de centres de ressources au sein des établissements de soin est soutenue.
RA4: Une initiative d'une dynamique de recherche entre les partenaires du projet est développée.
RA5 : Une thèse(s) de doctorat en management et qualité encadrée par l'Université Hassan 1er et UNamur est réalisée et défendue.
<i>Stratégie Gouvernance</i>
RA6: Un curriculum de formation à destination de la formation continue et formation de base (ISPITS) est transféré au Ministère de la santé (DRH).
RA7: Le projet de Formation Sud est géré conjointement entre la Belgique et le Maroc pendant une période de 5 ans

Genèse du projet et historique du partenariat

La coopération entre HENALLUX et UH1 remonte à 2007 et s'appuie sur une convention cadre. Elle donne lieu à plusieurs conventions spécifiques entre différentes catégories des deux institutions. Cette collaboration a été concrétisée à travers divers projets soutenus notamment par WBI et par Erasmus international dans les domaines de l'informatique, santé, langue, pédagogie, sports....

En 2013, HENALLUX, au travers de son Centre de Formation Continue, Recherche et Service (FoRS), s'est engagé au soutien pédagogique de la création de l'Institut Supérieur des Sciences de la Santé (ISSS) de l'UH1. Son approche socioconstructiviste favorise la pratique réflexive de l'infirmier : formation continue des enseignants, conférences à distance, formations liées aux nouveaux traitements, renforcement des échanges académiques de stagiaires infirmiers.

Par ailleurs, HENALLUX entretient également des collaborations suivies avec l'Université de Namur (UNamur) au sein du Pôle académique de Namur. Cette dernière, réputée pour son expertise tant dans le domaine médical qu'en matière de gestion des soins et du management de la qualité, sera d'un apport indéniable pour le volet recherche.

Les compétences d'autres institutions ont été sollicitées : 1) le Centre Hospitalier Universitaire (UCL-Namur) pour la recherche au sein des institutions de soins marocaines associées au projet ; 2) le Bureau d'Ingénierie d'Education et de Formation (BIEF) pour son expertise en pédagogie d'adultes; 3) l'University Collège Leuven Limburg (UCLL), à travers un projet KOI en oncologie en collaboration avec l'UH1 et financé par le VLIR-UOS, pour son savoir-faire en pédagogie des adultes en contexte de développement.

Aujourd'hui, la confiance réciproque entre UH1 et HENALLUX permet de renforcer leur collaboration à travers l'élaboration d'un projet plus ambitieux et structuré visant l'amélioration de la qualité du système de santé et le rendant plus accessible à la population vulnérable.

Synthèse du projet

Dans le contexte de mutations des questions sanitaires, l'accès et la qualité des soins offerts au Maroc demeurent un frein au développement du pays.

« La nécessité de coordonner le développement sanitaire et le développement des ressources humaines est de plus en plus évidente et ne peut se faire sans une meilleure coordination des activités de planification, de production et de gestion, tout en adaptant la formation et l'utilisation des ressources humaines aux besoins de santé de la population ». (Maazouki, Fikri Benbrahim, Atif & Touil, 2005, p47)

Forts de ce constat, la Haute Ecole de Namur-Liège-Luxembourg (HENALLUX) et l'Université Hassan 1^{er} (UH1), partenaires depuis plusieurs années, s'investissent dans un nouveau projet : un programme de formation interdisciplinaire en Management et développement des ressources dans le domaine de la santé publique. Le projet comprend plusieurs volets :

1. Les deux premières années, un **programme de formation continue** (2 éditions consécutives) sous forme de **Certificat universitaire** (devenant ensuite Master certifiant).à destination des cadres du secteur de la santé (dont certains ne sont pas dans la filière LMD).
2. Dès la 3^e année, **le soutien pédagogique à la création d'un Master diplômant en management de santé et des soins et développement des ressources**, à l'UH1 à destination des porteurs d'une licence.
3. Au fil du projet, et dans une perspective de pérennisation,

a) la **gestation d'axes de recherches** débouchant entre autres sur des travaux de recherches faisant l'objet d'un **Doctorat en co-tutelle** ;

b) la **diffusion du programme de formation** du Master, entre autres dans les institutions de formation du Ministère de la Santé ;

c) la **création de cellules de recherche** au sein des institutions de soins.

4. Dans un souci de qualité, **la gouvernance du projet sera épaulée par un comité de pilotage** scientifique, opérationnel et administratif issu des institutions partenaires.

L'originalité et la valeur ajoutée de ce PFS tiennent en trois points :

1. La **formation interdisciplinaire de cadres intermédiaires de santé** dans une approche renforçant tant les compétences individuelles que transversales des équipes impliquées ;

2. La **qualification de ce personnel de santé** visant une amélioration de leurs compétences managériales et de leadership sur le terrain et, in fine, l'amélioration de la qualité des soins ;

3. **Le développement de l'expertise et de l'innovation pédagogique au sein des institutions partenaires** au travers d'une formation s'appuyant sur des démarches de recherche.

Synthèse de la stratégie d'intervention

L'atelier cadre logique au Maroc a réuni : UH1 (conseiller du Président), l'ISSS (directeur et son adjoint, les responsables des formations, trois enseignants des disciplines concernées par le projet), l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) (directeur adjoint) ainsi que les responsables des centres extrahospitaliers de Settat **et** des partenaires belges : HENALLUX FoRS paramédical (responsable des formations continues et gestionnaire administrative), BIEF (formatrice).

Des séances de travail ont été organisées avec le Président de UH1, le Ministère de la Santé (directeur des ressources humaines, chef de division de la formation, responsables de la formation continue et de la formation de base), l'Ambassadeur de Belgique et son Conseiller à la coopération, le directeur de l'ISPITS de Rabat, l'Association Marocaine des Sciences Infirmières et Techniques Sanitaires, l'Association Nationale des Sages-Femmes au Maroc.

L'action a été recentrée sur la formation des cadres intermédiaires des organismes de santé et formateurs se fondant sur une pédagogie expérientielle visant à renforcer les capacités managériales et de changement des acteurs de terrain dans une perspective d'organisation apprenante. L'action de formation est consolidée par un double dispositif de recherche visant à capitaliser les connaissances et à soutenir le changement : une thèse de doctorat prolongeant le projet à 5 ans et incitant à une dynamique de recherche au sein des institutions de soins. La plate-forme interactive et le développement d'un MOOC n'ont pas été retenus au regard du choix pédagogique opéré et de leur faible efficience en terme d'impact pointée à l'analyse du pré-projet.

L'objectif principal est de contribuer à l'amélioration de la santé au Maroc par une meilleure gouvernance des soins et des services. Pour y concourir, l'objectif spécifique est de mettre sur pied un programme de formation certifiant en management et en développement des ressources.

Le projet définit trois axes stratégiques :

1. Stratégie de formation :

- Mise en place d'un **Certificat en formation continue de 300h en 1 an** (deux éditions), en horaire de week-end, permettant que les cadres intermédiaires du secteur de la santé améliorent leurs compétences suivant deux axes : management des services de santé et de soins et développement socioprofessionnel.

Cette formation aura un tronc commun et deux modules spécialisés parmi trois au choix. Pour la première édition, une majorité de cours se dérouleront avec un fort appui en co-animation et en coaching pédagogique. A sa seconde édition, l'appui méthodologique diminuera. A la troisième édition, il est pérenne car il devient Master certifiant en 2 ans et complètement autonome par l'apport financier des inscriptions et le portefeuille de formateurs formés (donc non pris en charge par l'ARES).

- Dès la 3^e année, l'accompagnement pédagogique à la création d'un Master diplômant dans la filière LMD (Licence Master Doctorat).

Une commission pédagogique mise en place par le projet pilotera l'ensemble du dispositif de ces deux types de formation (conception du programme, élaboration des référentiels de compétences, structuration de la trajectoire pédagogique, sélection et évaluation de la formation, des formateurs et des candidats). Les synergies seront concrétisées avec d'autres projets, tel que celui de l'IMT avec l'ENSP.

Les formateurs seront en majorité des formateurs locaux, les formateurs Nord viendront en appui pour co-animer, soutenir la réflexion méthodologique et la formation en pédagogie expérientielle favorisant le transfert des compétences. Le portefeuille des formateurs s'enrichira par une sélection rigoureuse des participants au premier et deuxième certificat sur base de leurs capacités pédagogiques et leurs compétences managériales.

L'évaluation des compétences sera centrée sur le transfert en milieu de travail. Des projets de fin d'études (PFE) seront conçus comme des projets de recherche-action permettant de valider les compétences en situation et d'opérer un retour d'expérience sur les méthodologies suivies. Ils devront intégrer des problématiques transversales de bonne gouvernance (genre, accès aux soins, environnement, pathologies chroniques, accompagnement du changement). Les meilleurs PFE feront l'objet d'un partage lors d'Ateliers de Partage, d'Approfondissement et de Régulation (APAR) au sein des autres promotions. Ils seront également valorisés via un site web ouvert aux acteurs des soins de santé marocains.

Un suivi et un processus d'évaluation de chaque formation sera mis en place afin d'identifier les réajustements nécessaires en termes pédagogique et administratif pour organiser la session suivante.

2. Stratégie de recherche

Initier ou appuyer une démarche de praticien chercheur contribuera également à soutenir l'amélioration de la gouvernance dans les institutions de soins et transformer celles-ci en organisations apprenantes.

Deux dispositifs appuient cette stratégie :

- Animation de modules de sensibilisation à la recherche au sein de trois établissements pilotes (Centre hospitalier provincial de Settat et de Berrechid, Centre extrahospitalier de Casablanca) et constitution progressive de centres de ressources et d'appui à la recherche. Ces trois institutions pilotes seront encadrées par le CHU UCL Namur – site Godinne.
- Réalisation d'une thèse de doctorat (en cotutelle entre l'UH1 et l'UNamur) portant sur l'analyse comparée de différentes approches de management de la qualité et leur pertinence par rapport au contexte marocain. Le doctorant aura également pour tâche de constituer progressivement un site WEB de référence (bibliographie, articles scientifiques, méthodologies, retours d'expérience, valorisation des PFE,...) en appui à la formation et ouvert aux acteurs de soins de santé marocains. Cette thèse soutiendra les démarches d'accréditation du Master diplômant (LMD). Il convient de préciser que trois PFE gravitant autour de la thématique du management sont en cours de réalisation.

Le développement d'une dynamique de recherche entre les partenaires sera nourri par l'identification de sujets de recherche communs et l'organisation d'un colloque scientifique de restitution des résultats.

3. Stratégie de gouvernance

La coordination du projet repose sur 3 commissions mixtes Sud-Nord (pédagogique, scientifique, administrative) chargées de la bonne mise en œuvre des objectifs du projet. Ces trois commissions sont encadrées par un comité opérationnel qui veille à la bonne coordination et à l'évaluation d'ensemble du projet. Enfin, un comité de pilotage chargé de la gouvernance stratégique du projet veillera aux orientations politiques du projet. Un représentant du Ministère de la Santé du Maroc siègera à ce comité afin de veiller à l'alignement du projet sur les besoins et contraintes du contexte marocain. Cette structure de gouvernance devrait assurer la cohérence et le suivi du travail des différents acteurs du projet avec les objectifs stratégiques de celui-ci.

L'expérimentation de cette structure de gouvernance et son évaluation permettront de remettre en fin de projet au Ministère de la Santé du Maroc le curriculum de formation du Master en management de la santé et des soins muni d'un vade-mecum de gouvernance et d'un accompagnement pour organiser le Master diplômant dans les ISPITS en décentralisation. Cette stratégie permettra de renforcer les garanties de durabilité et d'amplification du projet.