

L'organigramme dans les facultés de médecine : son importance pour un développement pédagogique durable

Jacques BARRIER*, Pierre POTVIN**

Résumé *Contexte* : Les visites externes d'évaluation des facultés démontrent fréquemment le caractère imparfait de leur organisation formelle. L'organigramme en est la représentation affichée. Il est souvent imparfait et méconnu, alors qu'il constitue un levier essentiel de développement pédagogique pour les facultés. **Proposition** : Distinguer les structures exécutives des structures prestataires. Les premières sont décisionnelles et obligatoirement définies par des statuts. Il s'agit du conseil de la faculté et du bureau exécutif. À côté d'elles se placent les structures responsables de l'organisation des études, de l'évaluation des activités et de la recherche. Les structures prestataires sont mandataires, c'est-à-dire dépendant des directives de l'exécutif. En font partie par exemple les structures responsables du développement pédagogique, de la formation médicale continue ou de la production des supports pédagogiques. **Conclusion** : La grande variation dans les missions confiées aux facultés de médecine doit se traduire dans des structures et des fonctions adaptées aux exigences qui en découlent. La logique différente qui anime les structures exécutives et prestataires doit être comprise par les responsables, le corps enseignant et les étudiants.

Mots clés Facultés ; médecine ; organisation ; leadership.

Summary *Context*: External evaluation visits of medical schools frequently demonstrate the imperfect state of their formal organization. The flow chart constitutes its displayed expression. It is often imperfect and not well known, while being an essential lever for medical schools educational development. **Proposition**: To distinguish executive structures from providing structures. The former are at the decision-making level and are defined with by-laws. They are made of the Faculty Council and the Dean's Office (or Executive Committee). Related to them are structures responsible of training programs, of medical school activities assessment and of research organization. The latter are the providing structures. They are created by the executive and they report to it. Among these providing structures may be found the following entities : pedagogical faculty development, Continuing Medical Education, and production of teaching and learning material. **Conclusion**: The great variety of missions entrusted to schools of medicine must translate in structures and functions adapted to the requirements that ensue. The different logic that drives executive and providing structures must be well understood by leaders, faculty and students.

Keywords Faculty; medicine; organization; leadership.

Pédagogie Médicale 2003 ; 4 : 93-6

*Président du Conseil Pédagogique de la CIDMEF - Département de FMC et de Développement Pédagogique - Faculté de Médecine de Nantes, 1, rue Gaston Veil - 44000 Nantes France - Tél. : (33) 2 40 08 33 52 - Fax : (33) 2 40 08 3379
mailto: jacques.barrier@sante.univ-nantes.fr

**Président du Conseil d'Évaluation de la CIDMEF - Département d'anatomie et de physiologie - Faculté de médecine Université Laval, Québec, Québec, Canada, G1K 7P4 - Tél. : 418 656 2131 (poste 2039) - Fax : 418 656 7898
mailto: Pierre.Potvin@phs.ulaval.ca. - Correspondance à l'un ou l'autre des deux auteurs.

Concepts et Innovations

Introduction

Le Conseil Pédagogique et le Conseil d'Évaluation des Programmes de la Conférence Internationale des doyens des Facultés de Médecine d'Expression Française (CIDMEF), réalisent de nombreuses missions dans des facultés du monde francophone (opérations de formation pédagogique des formateurs, de rénovation pédagogique ou d'évaluation des programmes de formation). De ce fait, la CIDMEF a acquis une large expérience de l'organisation des établissements.

Au cours des visites, les experts constatent fréquemment le caractère imparfait de l'organisation de la faculté. Il n'est pas rédigé de rapport d'évaluation qui ne recommande de redéfinir la mission et les objectifs institutionnels de la Faculté et de réviser l'organisation formelle de la faculté, avec son organigramme qui en est l'expression affichée. Souvent imparfait voire incomplet, ce dernier est souvent mal utilisé par la direction de la faculté et méconnu des enseignants et des étudiants, ainsi que des directions d'établissements de formation clinique. Or la formulation pertinente de l'organigramme est pour la faculté un levier essentiel de son développement pédagogique.

Principes généraux

Les structures exécutives

Elles sont décisionnelles et donc obligatoirement définies par des statuts.

Le Conseil de Faculté représente le conseil d'administration de la Faculté. Ses membres sont le plus souvent élus, parfois désignés et sa composition devrait refléter les divers domaines d'activités de la Faculté. Issu de ce conseil, le bureau exécutif est dirigé par le doyen et se compose d'ordinaire de vice-doyens ou d'assesseurs, chacun ayant une mission précise. Ainsi, ils consacreront leurs efforts à la gestion de la recherche, à l'organisation des études ou encore aux finances. En dernier recours, le Doyen arbitre et décide. Les décisions les plus importantes sont soumises à l'avis du Conseil de Faculté. Ceci représente le schéma d'organisation le plus simple.

Cependant, les tâches de la faculté sont diverses et complexes : interaction avec les milieux de formation clinique, multiplication des programmes de formation en spécialité et en médecine générale, enseignements paramédicaux, formation continue médicale (et paramédicale). Il apparaît donc nécessaire, dans les facultés les plus développées, de mettre en place de nouvelles structures d'aide et en parti-

culier des comités exécutifs. Leur absence ou leur inefficacité, sauf à imaginer un doyen et ses assesseurs capables de gérer à eux seuls toutes les activités de la faculté, peut entraîner des dysfonctionnements graves. En matière de création de comités exécutifs, il faut considérer deux fonctions prioritaires : l'organisation des études et l'évaluation des activités.

La structure chargée de l'organisation des études est dénommée ici ou là : comité des programmes, comité des études, voire, terme impropre, comité ou commission pédagogique (les intitulés ne manquent pas). En fait les fonctions sont identiques. En effet, face à des enseignants ancrés sur leurs spécificités disciplinaires et leurs territoires scientifiques, il est important d'harmoniser les enseignements avec un seul objectif : garantir l'atteinte des objectifs d'apprentissage par les étudiants. Le comité qui organise les études peut se scinder (par exemple par cycle d'études), mais il apparaît toujours nécessaire qu'une communication s'instaure pour éviter un cloisonnement néfaste. Un deuxième point est important : l'organisation des études ne peut se faire sans une mise en adéquation entre les objectifs de formation et les méthodes pédagogiques. En effet, organiser un curriculum se composant exclusivement de cours magistraux n'a rien à voir avec un curriculum centré sur l'étudiant et fondé sur des méthodes actives.

Une deuxième fonction essentielle de l'exécutif est celle de l'évaluation des activités. Sans un Comité d'Évaluation, le bateau « Faculté » navigue dans le brouillard. En résumé, il s'agit « d'évaluer pour décider » ou plutôt de bien évaluer pour prendre les bonnes décisions. Beaucoup d'arguments plaident pour placer un Comité d'Évaluation dans les structures exécutives, à côté (*figure 1*) et non pas au sein du comité d'organisation des études : il faut séparer l'évaluation et l'action. Ce Comité d'Évaluation a un rôle difficile. Il doit se composer à la fois de responsables de la Faculté et d'experts (personnes ressources). Le bureau exécutif lui confiera des missions telles que l'évaluation pédagogique des enseignants, l'évaluation des structures prestataires de la faculté – dont nous reparlerons – l'évaluation de réformes, la mise en place d'une procédure officielle d'évaluation des programmes ou d'accréditation de l'établissement. Il s'agit donc d'une structure « politiquement sensible » ne serait-ce que parce qu'elle fait des rapports sur les enseignements, sur le recrutement des enseignants, etc. Cette structure permet à l'équipe décanale d'arbitrer et de décider, en tenant compte bien évidemment de l'assemblée des enseignants si cela est considéré comme

nécessaire. L'évaluation des enseignements faite ainsi sur une base annuelle, ou plus fréquemment s'il s'agit d'une activité qui se déroule plus d'une fois par année (comme les stages), constitue l'évaluation dite continue. Ce premier niveau d'évaluation doit être exécuté en étroite collaboration avec les personnes (enseignants) et les structures (départements) qui dispensent l'enseignement, dans le but de leur fournir une rétroaction rapide et apporter des correctifs aux lacunes décelées. Mais de façon périodique, entre cinq et dix ans, il faut qu'une autre structure, souvent une structure *ad hoc*, regarde l'ensemble du programme et son évolution par une évaluation interne globale du programme de formation, souvent, mais pas nécessairement, dans un cadre qui comprend un processus d'évaluation externe pour accréditation officielle ou *bona fide* comme celui de la CIDMEF.

Parmi les autres structures exécutives, nous ne ferons que citer le Comité Scientifique qui se consacrera essentiellement à l'organisation de la recherche. Il aura un certain nombre de missions dont le développement de la recherche et dans certains milieux de la direction des programmes de formation scientifique supérieure. L'évaluation des candidats à un poste d'enseignant chercheur devra se faire sur la base de principes évaluatifs communs, qu'il s'agisse de l'activité d'enseignement ou de l'activité de recherche.

Les structures prestataires de la Faculté

Elles sont mandataires, c'est-à-dire dépendant des directives de l'exécutif. Leurs missions et fonctions sont réglementées sans obligatoirement être définies dans les statuts fondamentaux de la Faculté. Elles s'occupent du développement pédagogique, de la formation médicale continue, ou encore de production des supports pédagogiques.

Ces structures prestataires ont une particularité par rapport à l'exécutif : les personnes ressources qui y travaillent ont des missions précises que nous détaillerons mais qui sont toutes marquées par un souci de pérennité. Il doit exister une démarche qualité, laquelle n'est possible que si l'essentiel de ces responsables se situe dans une dynamique permanente de changement, qui doit obligatoirement s'inscrire dans la durée.

Ceci les différencie des décideurs (l'exécutif), le plus souvent élus sur un projet d'ordre politique. Il n'empêche que les responsables de ces différentes structures prestataires soumettent des rapports d'activité réguliers, lesquels sont examinés par le Conseil de Faculté (Conseil d'Administration) éventuellement après analyse du

Comité d'Évaluation. Au regard de cette évaluation, ces responsables peuvent bien évidemment être remplacés. Toutefois, ils ne doivent pas être changés systématiquement à chaque nouvelle élection ou nomination de doyen. En ce qui concerne la structure pédagogique, la CIDMEF a détaillé ailleurs¹ quelles devraient être sa mission et ses fonctions. La mission est double et complémentaire. Elle doit d'une part, assurer la promotion de la pédagogie dans la Faculté et d'autre part, assurer l'animation pédagogique. Les fonctions sont : l'information pédagogique dans la Faculté ; la formation pédagogique initiale et continue des enseignants ; le conseil et l'assistance pédagogique auprès des enseignants, des responsables facultaires et des autres structures ; le conseil et l'appui pour l'optimisation des ressources humaines, matérielles et financières associées à l'enseignement ; la recherche et les innovations pédagogiques.

Pour être utile à la faculté, la structure pédagogique doit bénéficier d'une réelle autonomie. Elle est au service de la faculté et non d'une personne ou d'un groupe particulier de personnes.

De plus, elle doit agir à titre strictement consultatif. Pour bien fixer les idées, prenons l'exemple de l'évaluation de l'enseignement et des enseignants. Les outils d'évaluation pourront être conçus et proposés par la structure pédagogique.

Les résultats de cette évaluation (interprétation et décisions) sont de la responsabilité de l'exécutif (Décanat et Comité d'Évaluation) car la diffusion et l'utilisation ne peuvent pas être confiées à la structure pédagogique qui risquerait de perdre sa crédibilité et son attractivité.

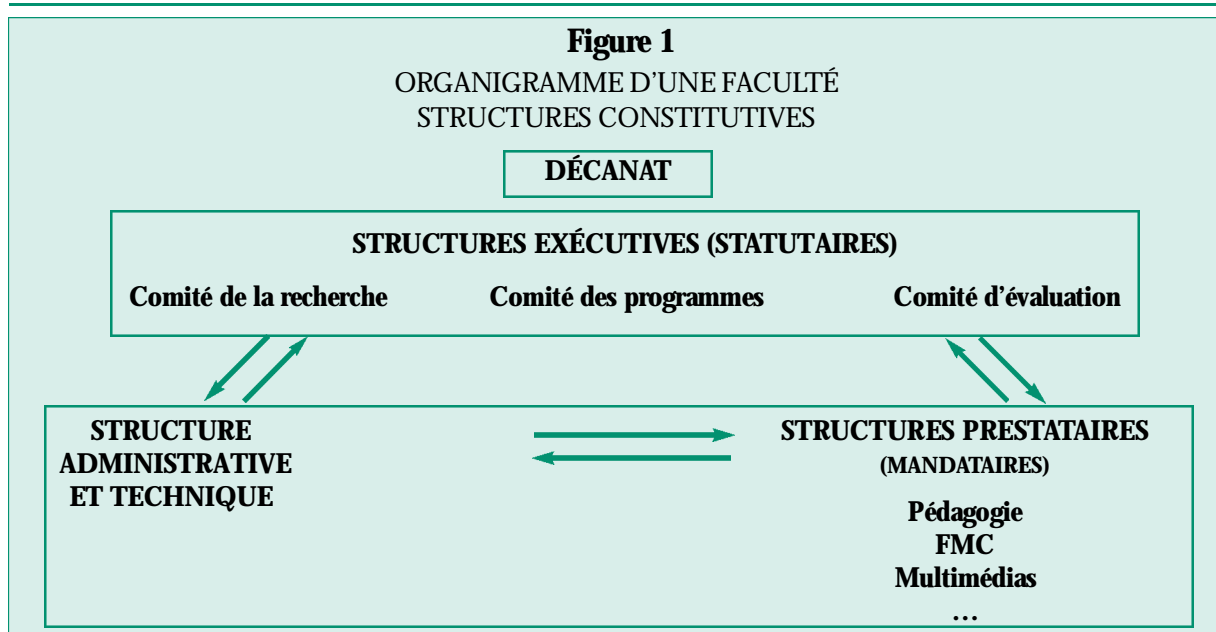
Les interactions structurelles

Tant pour l'enseignement que pour l'évaluation, il importe de bien définir les relations et les responsabilités respectives de la Faculté et des milieux de formation clinique en regard des tutelles.

Les interrelations entre les structures doivent également être formalisées (*figure 1*). Par exemple, une structure pédagogique qui fonctionnerait sans que des mandats et des délégations claires aient été formalisés par le bureau exécutif et son Conseil d'Administration pourrait avoir des activités quelque peu errantes.

Il en est de même de la formation médicale continue, dont l'image de marque auprès des partenaires extérieurs de la Faculté est très importante pour l'établissement. Il en est de même pour tous les autres programmes de formation dont la Faculté assume la responsabilité.

Concepts et Innovations



Les autres acteurs

Les structures administratives et techniques

Leur rôle est essentiel puisqu'il s'agit du bras séculier, mettant en application les réglementations venant des tutelles : l'état, l'université, ou la structure décanale locale. Notre propos étant la dimension pédagogique de l'organigramme, nous dirons simplement que les structures administratives de même que les structures techniques de la faculté doivent être en permanence informées et donner leur avis pour des raisons évidentes de pertinence et de faisabilité. Les structures exécutives et prestataires sont donc en lien permanent avec l'administration et les services techniques (figure 1).

Le rôle des étudiants dans l'organisation de la Faculté

Étant donné le contrat qui doit lier la Faculté, l'enseignant et l'étudiant,² il est clair que les commissions étudiantes doivent idéalement pouvoir intervenir à tous les niveaux et participer aux prises de décision selon les domaines. La

place des étudiants dans le comité chargé de l'organisation des études (Comité des Programmes) et surtout le Comité d'Évaluation s'impose. Leur présence effective et leur participation positive peuvent être considérées comme un gage de succès de la planification des études.

Conclusion

La grande variation dans les missions confiées aux facultés de médecine (formation médicale, formations spécialisées, formation continue, formations paramédicales, formation scientifique) doit se traduire dans des structures et des fonctions adaptées aux exigences qui en découlent. Que ce soit lors de la mise en place d'une réforme pédagogique ou d'une réforme des programmes de formation, la Faculté doit impérativement à cette occasion réviser son organigramme. Pour ce faire, les fonctions des structures doivent être repérées et formalisées après redéfinition. Ceci est plus important que les dénominations utilisées. La logique différente qui anime les structures exécutives et prestataires doit être comprise par les responsables, le corps enseignant et les étudiants, et aussi par les responsables des milieux de formation clinique.

Références

1. Cercle des experts en pédagogie médicale de la CIDMEF. La structure pédagogique dans une faculté de médecine : mission, fonctions et conditions d'efficacité. Élaboration d'un consensus. *Pédagogie Médicale*, 2001 ; 2 : 231-4.
2. Barrier J. Enjeux et risques de la formation initiale des médecins dans les années futures. *Annales de Médecine Interne*, 2001 ; 152 : 491-3.