



WORLD HEALTH ORGANIZATION
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE

47163
DAP/85.4

ORIGINAL : ANGLAIS

POLITIQUES DES MEDICAMENTS ESSENTIELS DANS LE CADRE
DES SOINS DE SANTE PRIMAIRES
MANUEL A L'USAGE DES ENSEIGNANTS¹



¹ A utiliser avec le document DAP/85.3 Politiques des médicaments essentiels dans le cadre des soins de santé primaires : Module de Cours.

Copyright 1984 : President and Fellows of Harvard College et l'Organisation mondiale de la Santé.

The issue of this document does not constitute formal publication. It should not be reviewed, abstracted, quoted or translated without the agreement of the World Health Organization. Authors alone are responsible for views expressed in signed articles.

Ce document ne constitue pas une publication. Il ne doit faire l'objet d'aucun compte rendu ou résumé ni d'aucune citation ou traduction sans l'autorisation de l'Organisation mondiale de la Santé. Les opinions exprimées dans les articles signés n'engagent que leurs auteurs.

Table des matières

| | <u>Pages</u> |
|--|--------------|
| Préface | 3 |
| Introduction | 4 |
| Cas N° 1 : Politiques du secteur public en matière de médicaments essentiels au Mabina - Note pédagogique | 6 |
| Cas N° 2 : Autres politiques en matière de médicaments essentiels au Mabina - Note pédagogique | 10 |
| Cas N° 3 : Pharmaceuticals Ltd - Note pédagogique | 14 |
| Utilisation du matériel de cas en classe | 19 |
| Préparation à l'utilisation de la méthode des cas | 26 |

PREFACE

Ce manuel à l'usage des enseignants a été mis au point avec l'aide de nombreux individus et organismes. Des documents avaient été à l'origine préparés pour une Conférence sur les médicaments essentiels pour les soins de santé primaires organisée du 11 au 14 avril 1984 à l'Ecole de Santé publique de Harvard sous les auspices de plusieurs institutions : Organisation mondiale de la Santé, FISE, Fédération internationale de l'Industrie du Médicament, Agence suédoise pour le Développement international et enfin "Agency for International Development" des Etats-Unis d'Amérique. L'organisation de la conférence avait été confiée au Bureau de santé internationale et au Programme Takemi de santé internationale qui dépendent de l'Ecole de Santé publique de Harvard, ainsi qu'à l'Institut pour le Développement international de Harvard. Le directeur de la conférence était Richard A. Cash, tandis que Dieter Koch-Weser et Michael Reich en étaient les codirecteurs. L'appui du programme d'action OMS pour les médicaments essentiels, et notamment de son directeur, Ernst Lauridsen, a été déterminant à tous les stades du projet.

Deux comités ont revu la préparation des cas et l'organisation de la conférence : un comité consultatif extérieur, composé de Rosalyn King (USAID), de Paul Belford et Jay Kingham (US Pharmaceutical Manufacturers Association), de Ved Kumar (Banque mondiale) et de Fernando Antezana (OMS), et un comité consultatif du corps enseignant de Harvard, composé des Professeurs David E. Vell, William Curran, John David, Irving Goldberg, Peter Goldman, Al Henn, David Young et d'une représentante des étudiants, Birgitta Rubensen. L'aide et les observations des membres de ces deux comités ont beaucoup contribué au succès de la conférence et à la qualité des cas.

Ces notes pédagogiques ne sont rien d'autre que des recommandations sur la façon dont les enseignants peuvent utiliser en classe le module de cours. Les analyses et les suggestions pédagogiques qui figurent ici s'inspirent aussi des observations de professeurs de l'Ecole de Santé publique de Harvard, ainsi que de l'expérience acquise par les enseignants et les participants pendant la conférence. A mesure que ce matériel sera utilisé, des idées et des problèmes nouveaux apparaîtront. Avec l'évolution des politiques à travers le monde, des cas et du matériel nouveaux seront nécessaires. Nous souhaitons vivement être informés de votre expérience de l'utilisation de ce matériel, car c'est grâce à vos observations que nous pourrions renforcer l'efficacité du module de cours sur les politiques en matière de médicaments essentiels.

INTRODUCTION

Ce manuel à l'usage des enseignants accompagne le module de cours sur les politiques des médicaments essentiels dans le cadre des soins de santé primaires. Alors que le module s'efforce d'aborder les questions complexes que soulève toute politique pharmaceutique sous des angles utiles pour la formation et pour la solution des problèmes de gestion des programmes de médicaments essentiels, ce manuel, qui s'adresse aux enseignants désireux d'utiliser le matériel du module de cours, comprend des notes pédagogiques pour les trois cas du module ainsi que deux textes explicatifs destinés aux enseignants qui utilisent pour la première fois la méthode des cas.

Ce matériel pédagogique s'adresse à plusieurs audiences :

- . Aux étudiants des diverses institutions de formation médico-sanitaire (notamment facultés de médecine ou de pharmacie, écoles de santé publique et écoles d'infirmières) qui peuvent se servir du matériel pour mieux saisir le contexte national dans lequel s'insèrent les politiques des médicaments essentiels. Les cas illustrent des problèmes de politique pharmaceutique que n'abordent généralement pas les écoles qui préparent des professionnels de santé. Le module peut également être utilisé pour des cours sur les politiques du secteur public, notamment en matière de santé et de développement, et sur les politiques du secteur privé.
- . Aux décideurs du secteur public et du secteur privé; les uns et les autres pourraient se rencontrer et utiliser le matériel pour examiner les questions générales que soulèvent les politiques des médicaments essentiels. La discussion des cas peut aider à saisir la perspective d'autres personnes impliquées dans la politique pharmaceutique et créer un environnement plus favorable à une discussion rationnelle.
- . Aux hauts fonctionnaires des divers ministères dont l'action est en rapport avec la santé; ils pourraient se servir des cas pour envisager diverses politiques des médicaments essentiels ainsi que leurs conséquences, voulues ou non. Le module de cours peut aider à familiariser des responsables du secteur public avec les questions complexes que soulèvent les médicaments essentiels, notamment dans le domaine de l'économie, de la politique, de la gestion et de l'administration des entreprises et suggérer par là de nouveaux moyens d'aborder les problèmes.

Les trois cas figurant dans le module de cours soulèvent de nombreuses questions sur l'élaboration et la mise en oeuvre des politiques nationales des médicaments essentiels. Ils ont davantage pour but de poser des questions que de donner des réponses. Ce matériel fait ressortir les rapports qui existent entre les politiques des médicaments essentiels et des objectifs nationaux plus vastes dans les domaines sanitaire, politique et économique. Il montre que, dans toute politique des médicaments essentiels, il est important d'envisager à la fois les problèmes et les apports des secteurs public et privé.

Le premier cas - "Politiques du secteur public en matière de médicaments essentiels au Malawi" - est axé sur les politiques qui ont trait au système national d'approvisionnement pharmaceutique et aux services de santé nationaux. Le deuxième cas - "Autres politiques en matière de médicaments essentiels au Malawi" examine les politiques de médicaments essentiels qui, au-delà des services de santé du secteur public, font intervenir le système pharmaceutique privé. Le troisième cas - "Pharmaceuticals Ltd" étudie la stratégie d'investissement d'un laboratoire pharmaceutique privé dans deux pays, notamment par rapport aux politiques du secteur public en matière de médicaments essentiels. Les trois cas se fondent sur l'expérience composite de plusieurs pays, bien que les désignations et les emplacements des organisations, les noms des individus et les données statistiques aient été modifiés. Ces changements ont toutefois été apportés de manière à ne pas fausser les problèmes. Les conseillers membres du corps enseignant de l'Ecole de Santé publique de Harvard assument l'entière responsabilité du contenu des cas.

Pour que le matériel du module de cours donne de bons résultats, il faut que les enseignants (tout comme les participants) connaissent bien la méthode des cas. Cette méthode repose sur des discussions en classe et sur une approche qui tend à résoudre les problèmes. L'introduction du module de cours expose brièvement comment les cas ont été mis au point, la nature de chaque cas, son objectif pédagogique et la façon de préparer un cas. Ces questions, qui intéressent surtout les étudiants, peuvent être également utiles aux enseignants.

Les enseignants qui n'ont jamais eu recours à la méthode des cas devraient étudier les deux articles reproduits dans le présent manuel sur "L'utilisation du matériel de cas en classe" et "La préparation à l'utilisation de la méthode des cas". Bien que rédigés pour des enseignants d'une école de hautes études commerciales, ces articles donnent des indications importantes sur la façon de diriger la discussion d'un cas, indications qui sont applicables à ce module de cours. Les cas n'apportent pas d'enseignement en eux-mêmes; il faut un enseignant qui connaisse la méthode, le contenu des cas et les leçons à en tirer.

CAS N° 1

POLITIQUES DU SECTEUR PUBLIC EN MATIÈRE DE
MÉDICAMENTS ESSENTIELS AU MABINA

Note pédagogique

Ce cas, axé sur les politiques du secteur public en matière de médicaments essentiels au Mabina, examine quatre questions primordiales (dont chacune fait l'objet d'une section distincte) : demande publique de médicaments, politique financière du gouvernement en matière de médicaments, habitudes de prescription dans les services publics de santé et enfin problèmes d'organisation au niveau de l'approvisionnement pharmaceutique. Dans cette note, plusieurs questions sont proposées qui permettent de structurer l'analyse du cas, de présenter plusieurs sujets pour la discussion en classe et de suggérer des thèmes plus larges qui pourraient apparaître au cours de la discussion.

Ce cas est destiné à illustrer les points généraux suivants :

- i) les problèmes du système d'approvisionnement pharmaceutique du secteur public en raison desquels une politique des médicaments essentiels est apparue nécessaire;
- ii) l'ambiguïté du concept de médicaments essentiels, du point de vue tant des objectifs que des mécanismes de la politique;
- iii) les capacités techniques et administratives limitées du secteur public, qui freinent la mise en oeuvre;
- iv) les attitudes et comportements des consommateurs et des fournisseurs de soins qui entravent la réalisation des objectifs de la politique de médicaments essentiels.

1. Quels sont les objectifs de la politique du Mabina en matière de médicaments essentiels ?

La politique du Mabina en matière de médicaments essentiels a deux objectifs : développer l'utilisation de médicaments sûrs présentant un bon rapport coût/efficacité et diminuer le recours aux médicaments peu sûrs ne présentant pas un bon rapport coût/efficacité. On peut considérer le premier objectif comme positif et le second comme négatif, mais tous deux ont pour finalité d'améliorer l'état de santé de la population, notamment des populations rurales et défavorisées. Il y a également des objectifs secondaires : réduire les dépenses pharmaceutiques (pour la nation et pour les consommateurs) en diminuant le nombre des médicaments et en utilisant davantage de produits génériques; faciliter la gestion en réduisant le nombre des médicaments, ce qui renforcera l'efficacité du système public d'approvisionnement pharmaceutique et réduira les gaspillages; enfin, améliorer la formation des professionnels de santé en leur apprenant au moins à bien utiliser un nombre limité de médicaments essentiels.

Il est important de noter que le concept d'"accessibilité" des médicaments doit prendre en compte à la fois leur disponibilité et leur prix. La discussion de cette question (Que visent les pouvoirs publics avec leur politique des médicaments essentiels ?) doit montrer que les objectifs sont reliés à tous les niveaux du système pharmaceutique public. Les étudiants devraient revoir "l'objectif global" proposé par l'OMS pour une politique des médicaments essentiels et en discuter les ambiguïtés. Ils devraient également voir si les objectifs de la politique sont bien définis et si certains ne sont pas en conflit avec d'autres.

2. Quels sont les problèmes que la politique des médicaments essentiels du Mabina avait pour but de résoudre ?

La politique du Mabina en matière de médicaments essentiels était conçue pour résoudre toute une série de problèmes qui affectaient le système national d'approvisionnement pharmaceutique; ces problèmes, qui provenaient des activités du secteur public et du secteur privé, incluaient :

- i) inefficacité générale de la gestion de l'approvisionnement pharmaceutique des hôpitaux, des centres de santé et des dispensaires, en particulier problèmes de gestion des stocks, de tenue des inventaires et de commandes;
- ii) demande publique de médicaments privilégiant souvent des produits inappropriés pour diverses raisons : ignorance de l'étiologie et des moyens de traitement de la maladie, schémas de prescription et habitudes médicales, mauvaise source d'information du grand public sur les médicaments et enfin, publicité commerciale;
- iii) coût élevé des médicaments dans le secteur privé, d'où la difficulté pour les pauvres de se procurer les médicaments nécessaires;
- iv) mauvaise distribution des médicaments dans le secteur public, favorisant les hôpitaux sur les centres de santé et les centres de santé sur les dispensaires, les villes passant en général avant les campagnes;
- v) mauvaise distribution des médicaments dans le secteur privé, privilégiant les marchés urbains ainsi que les produits de marque, plus coûteux que les produits génériques;
- vi) pénurie des médicaments indispensables dans les centres de santé ruraux alors qu'il y a excédent de médicaments moins utiles;
- vii) mauvais schémas de prescription par les médecins et autres fournisseurs de soins, notamment prescription excessive et prescription de produits cliniquement inefficaces ou relativement coûteux, ceci à cause des pénuries de médicaments indispensables et d'une mauvaise formation des professionnels de santé;
- viii) tendance à prescrire des produits de marque plutôt que des génériques, et tendance des services pharmaceutiques du Mabina à commander les premiers plutôt que les seconds;
- ix) les problèmes au niveau du système national d'approvisionnement pharmaceutique portent atteinte à la crédibilité des services de santé publique et risquent d'entraîner une moindre utilisation de ces services;
- x) la nécessité d'augmenter les ressources financières du système national d'approvisionnement pharmaceutique ne doit pas pour autant en limiter les possibilités d'accès pour les groupes les plus défavorisés.

En menant la discussion en classe sur ces points, l'enseignant peut faire observer que les définitions des problèmes ne sont pas très précises et peuvent être remises en question. Des groupes sociaux avec des points de vue politiques différents définiront les problèmes différemment, ce qui aura des implications très variables sur la formulation des politiques. Les étudiants pourraient, par exemple, se demander quel problème doit recevoir la priorité et pourquoi.

3. Quels mécanismes ont été adoptés pour réaliser les objectifs de la politique des médicaments essentiels ?

La politique du Mabina en matière de médicaments essentiels, instituée il y a un an, comporte trois volets fondamentaux :

- i) une liste de médicaments essentiels nécessaires pour combattre les maladies les plus courantes au Mabina. Cette liste, qui s'inspire de la liste OMS des 249 médicaments essentiels, comprend 100 médicaments sous nom générique;
- ii) des restrictions de prix sur les médicaments essentiels par des exonérations de droits de douane et par un contrôle strict des marges bénéficiaires des officines privées;
- iii) des restrictions sur la prescription et la distribution des produits figurant sur la liste des médicaments essentiels, en fonction de chaque niveau de soins dans le système national de santé. Les médicaments essentiels sont divisés en trois catégories (A, B et C) selon le niveau de formation requis pour pouvoir correctement diagnostiquer la maladie et prescrire le médicament. Les dispensaires ne peuvent distribuer que les médicaments de la catégorie A, les centres de santé peuvent distribuer ceux des catégories A et B et les hôpitaux ceux des trois catégories.

Outre ces trois volets, les pouvoirs publics ont pris d'autres décisions qui influent sur le fonctionnement du système public d'approvisionnement pharmaceutique, par exemple la rémunération à l'acte, instituée pour obtenir des fonds afin d'améliorer l'approvisionnement pharmaceutique et les services de santé sur le plan local.

4. Évaluez l'efficacité de cette politique et dégagez les principaux facteurs qui appuient votre évaluation.

L'évaluation de l'efficacité de la politique du Mabina en matière de médicaments essentiels donnera probablement des résultats mitigés. D'un côté, la politique a permis de progresser vers ce qu'on a appelé dans la question N° 1 l'objectif positif, à savoir développer l'utilisation de médicaments sûrs d'un bon rapport coût/efficacité, notamment à la périphérie. Trois éléments pourraient être mentionnés à l'appui de cette constatation :

- i) prise de conscience de l'importance qu'il y a à mettre des médicaments cliniquement efficaces et d'un bon rapport coût/efficacité à la disposition des groupes ruraux et défavorisés;
- ii) institution d'un contrôle des prix en vue de créer un marché pour des médicaments essentiels peu coûteux;
- iii) prise de conscience de la nécessité d'un système de distribution pharmaceutique plus efficace aux hôpitaux, centres de santé et dispensaires du secteur public.

Ces trois mesures correspondent aux trois volets de la politique du Mabina en matière de médicaments essentiels. L'accès aux médicaments essentiels dépend donc d'un bon dosage produits pharmaceutiques/infrastructure/personnel.

D'un autre côté, la politique actuelle ne s'attaque pas à bon nombre des problèmes énumérés sous la question N° 2. D'une façon générale, elle n'est pas vraiment axée sur ce qu'on a appelé l'objectif négatif, à savoir réduire l'utilisation de médicaments peu sûrs et d'un mauvais rapport coût/efficacité. Puisque la politique des médicaments essentiels cherche à développer l'offre, elle devrait recevoir l'appui de divers groupes sociaux, notamment des consommateurs et des producteurs. Jusqu'à quel point cette politique doit-elle chercher à limiter les médicaments "non essentiels" et comment définir ces derniers ? Cette question sera plus controversée. De plus, la politique ne s'attaque pas aux activités du secteur privé, sauf en ce qui concerne les droits de douane et les marges bénéficiaires de ce secteur pour les produits figurant sur la liste des médicaments essentiels. En dépit de l'application de cette politique, divers problèmes subsistent notamment :

- i) la demande publique pour des médicaments inappropriés;
- ii) le système de rémunération à l'acte, qui peut empêcher les pauvres d'avoir accès aux médicaments essentiels et au traitement en temps voulu;
- iii) les habitudes de prescription, notamment la prescription excessive et la prescription incorrecte;
- iv) l'inefficacité du système public de distribution des médicaments en raison des structures et pratiques administratives.

5. Quelles autres mesures le Gouvernement du Mabina devrait-il prendre pour améliorer sa politique des médicaments essentiels ?

Pour chacun des quatre problèmes mentionnés plus haut dans la question N° 4, les étudiants doivent envisager les changements susceptibles d'améliorer la politique et sa mise en oeuvre. La discussion devrait illustrer les deux thèmes généraux évoqués dans l'introduction à la présente note :

- i) les capacités techniques et administratives limitées du secteur public, qui freinent la mise en oeuvre;

ii) les attitudes et comportements des consommateurs et des prescripteurs qui entravent la réalisation des objectifs de la politique des médicaments essentiels.

A la fin de chacune des quatre parties du cas sont évoquées des mesures susceptibles d'améliorer les politiques du secteur public au Mabina en matière de médicaments essentiels. On peut les résumer brièvement comme suit :

i) Pour influencer la demande publique : des mesures pourraient être adoptées tendant à augmenter le flux d'information sur les médicaments vers et depuis les consommateurs, à organiser des enquêtes sur l'utilisation des médicaments par le grand public, à introduire progressivement les nouveaux produits et à les promouvoir de telle façon qu'ils soient bien acceptés. Les étudiants pourraient discuter de la manière dont les services publics de santé peuvent convaincre les populations pauvres et rurales à utiliser des traitements vraiment efficaces plutôt que d'autres. La thérapie de réhydratation orale est-elle la norme ou l'exception lorsqu'il s'agit d'obtenir des résultats vraiment efficaces ? Autre question à envisager, les stratégies du gouvernement en matière d'éducation du public ont-elles des chances d'aboutir, étant donné que ce dernier n'a pas le monopole de l'information ? Cette question de la publicité commerciale peut faire le lien avec le cas N° 2.

ii) Concernant le système de rémunération à l'acte, des mesures pourraient être adoptées pour évaluer l'ampleur des problèmes d'accès (comment le prix détermine-t-il l'utilisation ?), pour améliorer l'application du système de carte jaune prévu pour les pauvres et pour développer l'utilisation des redevances perçues pour améliorer l'approvisionnement en médicaments essentiels. Il faut demander aux étudiants en quoi le fait d'étendre la perception des redevances peut avoir une influence sur l'accès. Dans quelles conditions ce phénomène améliorerait-il également l'accès aux services ?

iii) Pour les mauvaises habitudes de prescription : des mesures pourraient être adoptées pour mieux informer les médecins et autres professionnels de santé dans le domaine des médicaments pour les inciter à prescrire des médicaments essentiels, pour les renseigner sur les différences de coûts entre les produits de marque et les produits génériques, pour améliorer les méthodes de facturation des services pharmaceutiques du Mabina et assurer un approvisionnement en médicaments moins coûteux, et enfin pour concevoir un programme de contrôle de la qualité des achats de produits génériques. L'enseignant pourrait souligner qu'il est tout aussi difficile de modifier les habitudes de prescription des professionnels de santé dans les pays développés et que des conflits risquent de surgir entre les normes communautaires et les normes professionnelles. Quant au problème du contrôle de la qualité des produits génériques, les pouvoirs publics pourraient envisager des formes de coopération internationale (au niveau régional ou mondial) - une telle approche permettrait de réduire les éventuels compromis à faire entre prix et qualité.

iv) Pour les problèmes d'organisation du système public d'approvisionnement pharmaceutique : des mesures pourraient être adoptées pour préciser la répartition des responsabilités au niveau régional sur le système d'approvisionnement, pour concevoir un système d'approvisionnement fondé sur les besoins plutôt que sur les envois passés, pour sensibiliser les centres de santé et les hôpitaux au coût des médicaments et les responsabiliser dans ce domaine, pour créer des voies de notification et de communication régulières entre le dépôt régional, ses clients et son fournisseur et enfin pour créer un système de "caisses standards" qui permettrait d'assurer la livraison des médicaments aux échelons inférieurs du système d'approvisionnement.

CAS N° 2

AUTRES POLITIQUES EN MATIERE DE
MEDICAMENTS ESSENTIELS AU MABINA

Note pédagogique

Ce cas, axé sur les politiques du Mabina en matière de médicaments essentiels qui débordent le cadre des services publics de santé, notamment celles qui affectent le secteur privé et la production locale, a pour thèmes principaux : la politique des médicaments essentiels et le réseau privé de distribution pharmaceutique; les restrictions à l'importation sur le marché pharmaceutique privé; les prix et l'accessibilité des médicaments essentiels dans le secteur privé; la commercialisation et la distribution privées; enfin, la production locale. Cette note s'articule autour de plusieurs questions qui permettent de structurer l'analyse du cas, de présenter plusieurs sujets pour la discussion en classe et de suggérer des thèmes plus larges qui pourraient apparaître au cours de la discussion.

Ce cas est destiné à illustrer les points généraux suivants :

- i) l'impact limité d'un programme de médicaments essentiels axé uniquement sur les services publics de santé, et la nécessité d'envisager des politiques complémentaires pour le secteur privé et pour la production locale;
- ii) l'importance du rôle du secteur privé dans le système pharmaceutique du Mabina et la nécessité de tenir compte de ses activités lors de l'élaboration d'une politique efficace de médicaments essentiels;
- iii) les conséquences éventuellement contre-productives des politiques du secteur public en matière de médicaments essentiels pour le système pharmaceutique privé.

1. Pour ce qui est des politiques complémentaires du Mabina en matière de médicaments essentiels, leurs objectifs et leurs ambitions sont-ils semblables ou non à ceux du secteur public (décrits dans le cas N° 1) ? Quels sont les objectifs de ces politiques par rapport aux consommateurs, aux producteurs, à d'autres agents économiques ?

L'ouverture de la discussion par cette question permettra d'assurer la liaison avec le cas N° 1 et aidera les étudiants à préciser les objectifs et à saisir la complexité d'un programme de médicaments essentiels. Les objectifs primordiaux en ce qui concerne les consommateurs et les producteurs sont de développer l'utilisation de médicaments sûrs d'un bon rapport coût/efficacité (c'est-à-dire des médicaments essentiels) et de réduire l'utilisation de médicaments peu sûrs d'un mauvais rapport coût/efficacité (c'est-à-dire des médicaments non essentiels). Ces objectifs du secteur public peuvent-ils également s'appliquer au marché privé ? La rigueur avec laquelle ces objectifs sont poursuivis, le poids relatif accordé à l'un ou à l'autre et les moyens utilisés pour y parvenir auront d'importantes répercussions sur la politique choisie.

La discussion devrait insister sur les différences entre les politiques qui encouragent les consommateurs et producteurs privés à utiliser et fournir davantage de médicaments essentiels et moins de médicaments non essentiels, et les politiques qui restreignent les choix des consommateurs et des producteurs.

Efficacité et rapidité sont les principaux avantages des politiques qui limitent les choix. Potentiellement, ces restrictions peuvent rapidement réduire l'approvisionnement en médicaments peu efficaces par rapport à leur coût, obligeant les consommateurs à moins y recourir. Mais ces modifications dans l'offre et dans la consommation n'augmenteront pas nécessairement l'utilisation des médicaments présentant un bon rapport coût/efficacité. Il est possible que les consommateurs substituent des produits traditionnels aux médicaments d'un mauvais rapport coût/efficacité ou bien réduisent leur consommation de médicaments.

La restriction de l'offre peut aussi avoir des conséquences négatives qui atténuent l'efficacité de cette mesure. Elle peut, par exemple, encourager le développement d'un marché noir de médicaments non essentiels ou bien amener des sociétés pharmaceutiques ou des commerçants privés à se retirer du marché, ce qui réduira l'offre de médicaments essentiels aussi bien que non essentiels. Il faut comparer la probabilité de ces deux résultats et leur coût aux effets positifs de politiques restrictives. L'enseignant pourrait souligner qu'il importe de voir si une politique peut être effectivement mise en oeuvre.

La discussion devrait faire ressortir les fondements idéologiques de toute politique de restriction des choix dans le secteur privé. Faut-il empêcher les consommateurs d'acheter des médicaments "de luxe" coûteux importés de l'étranger alors qu'ils peuvent acheter des voitures et des vêtements de luxe importés eux aussi ? Qu'est-ce qui rend les médicaments différents de ces produits ou d'autres articles ? La limitation de la production et de la commercialisation des médicaments non essentiels (objectif négatif) contribuerait-elle à développer la disponibilité des médicaments essentiels (objectif positif) ? Les étudiants pourraient aussi envisager le lien direct entre médicaments et santé, car les médicaments sont considérés comme un "besoin fondamental", contrairement aux voitures et autres biens de consommation importés. L'enseignant pourrait souligner que la question des restrictions de choix traduit deux points de vue différents sur l'équité. D'un côté, on propose un minimum décent pour tous, mais les riches peuvent avoir davantage. De l'autre, on propose que chacun ait la même chose, sans biens excédentaires pour les riches. Quelle que soit la notion d'équité choisie dans la formulation des politiques, elle ne fait que refléter la structure politique et l'idéologie de la société.

2. Si le gouvernement était en mesure d'appliquer sa politique des médicaments essentiels pour le secteur public, subsisterait-il malgré tout des problèmes dans ce domaine ? Dans l'affirmative, veuillez décrire ces problèmes.

Cette question a pour but de montrer que, si le gouvernement était en mesure d'appliquer son programme des médicaments essentiels dans le secteur public, il subsisterait malgré tout de nombreux problèmes dans le système national d'approvisionnement pharmaceutique et ce, en raison de la taille relativement limitée du secteur public, de son impossibilité à atteindre tous les villages, de son éventuelle inaccessibilité aux pauvres et aux habitants des zones reculées - autant de problèmes auxquels ne s'attaque pas le programme actuel des médicaments essentiels. D'autre part, comme ce programme ne cherche pas à modifier la demande publique de médicaments, de nombreux consommateurs achèteront des médicaments non essentiels dans des points de vente privés s'ils ne les trouvent plus dans les services publics. Le problème de l'accessibilité des médicaments essentiels dans les points de vente privés (en termes d'offre matérielle et d'accès financier) persistera lui aussi à moins que l'on adopte des mesures pour modifier la situation.

3. Quelles mesures le gouvernement pourrait-il prendre pour s'attaquer à ces problèmes, et quelles en seraient les conséquences probables sur les différents groupes sociaux, sur les établissements publics et privés et sur les objectifs fixés ?

Le cas est axé sur quatre grands secteurs où les pouvoirs publics peuvent agir : restriction des importations sur le marché privé des médicaments; fixation des prix des médicaments; contrôle de la publicité; et, enfin, production locale de médicaments. Les éventuelles mesures à prendre dans ces quatre secteurs et leurs conséquences sont examinées ci-après.

i) Restriction des importations de médicaments du secteur privé :

La discussion devrait commencer par définir les objectifs des restrictions. Les importations du secteur privé devraient-elles être limitées à la liste des médicaments essentiels utilisée dans le secteur public ? On pourrait faire la distinction entre médicaments nocifs, médicaments inutiles, médicaments d'un mauvais rapport coût/efficacité et médicaments d'un bon rapport coût/efficacité. Les étudiants pourraient également examiner la définition des médicaments essentiels, si la question n'a pas été bien soulevée lors de l'analyse du cas N° 1. Si les objectifs ne sont pas les mêmes pour le secteur privé et pour le secteur public, la liste des médicaments autorisés pour le secteur privé pourrait être plus longue.

La restriction des importations se heurterait à l'opposition des fabricants et grossistes étrangers et locaux ainsi que des détaillants et pharmaciens privés (qui risquent tous de voir diminuer leurs bénéfices et le volume de leurs ventes). Les consommateurs pourraient s'y opposer en raison des restrictions de choix que cela suppose, encore que cette opposition risque de s'atténuer si les restrictions s'accompagnent d'une augmentation de l'offre de médicaments essentiels peu coûteux. Certains praticiens pourraient s'opposer à toute restriction limitant la liberté des professionnels de choisir les médicaments. Toutefois, certains professionnels de santé pourraient être en faveur de restrictions qui simplifieraient leur tâche (réduction du nombre de médicaments qu'ils doivent connaître) et pourraient aussi simplifier la formation des praticiens.

ii) Contrôle des prix des médicaments du secteur privé :

Si l'objectif de la politique est de développer l'offre de médicaments essentiels à la périphérie, il faut alors accorder aux détaillants privés de justes marges bénéficiaires couvrant les frais de distribution. Cette approche serait encouragée par les détaillants privés et les consommateurs aisés des zones périphériques, tandis que les groupes démunis de la périphérie qui ne peuvent acheter les médicaments ne seraient dans l'ensemble pas concernés. D'un autre côté, si l'objectif de la politique est de donner aux pauvres les moyens d'acheter des médicaments essentiels, il faut alors maîtriser les marges bénéficiaires privées pour que le prix final soit peu élevé. Cette approche aurait la faveur des groupes du centre géographique mais se heurterait à l'opposition des détaillants privés ou des groupes de la périphérie, où pourraient survenir des pénuries.

En l'absence de subventions des pouvoirs publics, il est difficile de parvenir en même temps aux deux objectifs - couverture maximale et modicité des prix. Mais ces subventions seraient coûteuses pour l'Etat et introduiraient sur le marché des distorsions économiques.

iii) Contrôle de la publicité :

Les objectifs des politiques concernant la publicité privée sont de détourner consommateurs et praticiens des médicaments peu efficaces par rapport à leur coût (c'est-à-dire des médicaments non essentiels) pour les orienter vers les médicaments essentiels. Une restriction de la publicité viserait surtout le premier objectif tandis que de nouvelles formes de publicité pourraient avoir une influence sur le second.

Lors de la discussion sur la publicité, il faudrait faire la distinction entre les tactiques de promotion visant les prescripteurs ou les praticiens (échantillons gratuits, contacts personnels avec des visiteurs médicaux) et celles qui visent les patients (affiches).

Le contrôle de la publicité se heurterait à l'opposition des laboratoires pharmaceutiques privés étrangers et locaux et pourrait avoir pour conséquences leur départ du pays, une diminution des investissements et d'éventuelles mesures de rétorsion (par exemple, rupture des approvisionnements de certains médicaments essentiels ou lancement d'une campagne de publicité contre le programme de médicaments essentiels). Les praticiens privés risquent de désapprouver le contrôle de la publicité car les contacts avec les visiteurs médicaux ont pour eux des avantages tout à fait tangibles : avantages financiers (échantillons gratuits) et avantages sur le plan de l'information; les visiteurs médicaux sont en effet une source permanente d'information actualisée (même si elle n'est pas totalement objective) sur les médicaments fabriqués par un laboratoire.

iv) Production locale :

En discutant cette alternative, il est important de cerner avec précision les objectifs. La production locale de médicaments essentiels ne peut donner de résultats du point de vue d'un programme de médicaments essentiels que si elle est en mesure d'abaisser les coûts et d'augmenter la disponibilité des médicaments essentiels, même si ce renforcement de la capacité nationale de production de médicaments permet d'atteindre d'autres objectifs nationaux qui rendent l'option souhaitable (par exemple, stimuler des industries secondaires, assurer une formation et des emplois locaux, développer le capital national et enfin garantir la sécurité des approvisionnements). Le développement de la production locale de médicaments peut très bien ne pas

abaisser les coûts ni augmenter la disponibilité de médicaments essentiels. Au cours de la discussion, il faudrait faire la distinction entre les possibilités de réalisation de ces objectifs à court et à long terme.

4. Compte tenu de votre analyse des politiques du Mabina en matière de médicaments essentiels, quelles caractéristiques générales vous viennent à l'esprit pour décrire une bonne option politique ?

Cette question pourrait être examinée en classe de façon à faire apparaître certains des problèmes qui ont trait à l'équilibre entre objectifs publics et privés dans la formulation d'une bonne politique publique. L'enseignant devrait aider les étudiants à dégager les définitions, les valeurs et les domaines d'intérêt qui prévalent dans la société et peuvent infléchir l'élaboration d'une politique des médicaments essentiels.

CAS N° 3

PHARMACEUTICALS, LTD

Note pédagogique

Ce cas, axé sur la stratégie d'investissement d'un laboratoire pharmaceutique privé dans deux pays, notamment par rapport aux politiques des pouvoirs publics en matière de médicaments essentiels, a pour thèmes principaux : informations générales sur l'industrie pharmaceutique, proposition du Mabina et, enfin, réévaluation des opérations en Itasca. Cette note s'articule autour de plusieurs questions qui permettent de structurer l'analyse du cas, de présenter plusieurs sujets pour la discussion en classe et de suggérer des thèmes plus larges qui pourraient apparaître au cours de la discussion.

Ce cas est destiné à illustrer les points généraux suivants :

- i) le contrôle exercé par les pouvoirs publics sur le système pharmaceutique privé risque, dans certaines circonstances, d'avoir des conséquences négatives sur la réalisation des objectifs de la politique gouvernementale;
- ii) le secteur privé peut avoir un rôle à jouer dans la mise en oeuvre de la politique des médicaments essentiels, en particulier pour atteindre l'objectif positif (c'est-à-dire développer l'utilisation de médicaments efficaces d'un bon rapport coût-efficacité;
- iii) les politiques nationales des médicaments essentiels comportent des enjeux symboliques et réels qui s'étendent au-delà du simple secteur pharmaceutique et au-delà des frontières nationales.

La discussion en classe pourrait être structurée de façon à examiner tout d'abord la situation en Itasca puis les investissements envisagés au Mabina, les étudiants examinant comment les expériences faites en Itasca peuvent infléchir la décision de la firme concernant le Mabina. Pour l'examen de la situation au Mabina, l'enseignant peut confier des rôles à des étudiants en leur demandant de jouer les négociations entre les responsables de la firme et de hauts fonctionnaires, y compris des représentants d'autres parties intéressées comme l'industrie pharmaceutique locale et les organisations de consommateurs. A la fin du cours, les étudiants pourraient voter pour dire si la firme doit ou non investir au Mabina dans les conditions proposées en classe durant les négociations.

1. Quelles sont, pour Pharmaceuticals, Ltd, les conséquences de la politique pharmaceutique du Gouvernement d'Itasca dont M. Hill doit tenir compte dans sa stratégie d'investissement ?

Les étudiants devraient commencer par revoir les objectifs de la politique du gouvernement d'Itasca. Ces objectifs sont similaires à ceux qu'avaient les pouvoirs publics en matière de médicaments essentiels dans les cas N° 1 et N° 2. Les étudiants devraient pouvoir saisir les raisons pour lesquelles un pays en développement adopte de tels objectifs.

L'enseignant pourrait ensuite demander aux étudiants de donner un bref aperçu des méthodes suivies par le gouvernement d'Itasca pour atteindre les objectifs fixés. Les principaux mécanismes de la politique des pouvoirs publics sont les suivants : contrôle des prix (avec de longs retards - involontaires - dans la fixation des prix); contrôle des marges bénéficiaires; limitation à huit ans de la durée de protection des brevets; contrôle des redevances et des versements techniques à l'étranger; décrets d'ajustement des prix visant à réduire les prix de certains produits; enfin, achat par une entreprise d'Etat des substances actives en vrac qui sont ensuite vendues à toutes les sociétés travaillant en Itasca.

Les étudiants doivent ensuite analyser les répercussions des politiques des pouvoirs publics sur Pharmaceuticals Itasca, Ltd (PIL). Bien que le cas ne comporte pas de chiffres, le bilan des pertes et profits de la société pour les six dernières années fait apparaître une chute des bénéfices, due probablement à une augmentation des coûts de production à laquelle

s'ajoute le contrôle exercé par les pouvoirs publics sur les prix. Cette situation reflète une tendance plus générale dans l'industrie pharmaceutique, notamment pour les sociétés étrangères, comme l'a souligné l'article paru dans la revue spécialisée. De plus, la PIL a été frappée par plusieurs décrets d'ajustement des prix de certains produits, qui pourraient la mettre en déficit si elle décide de les appliquer.

L'article paru dans la revue spécialisée sur "Les problèmes de la réglementation gouvernementale en Itasca" soulignait qu'un système très réglementé qui a plusieurs objectifs conflictuels et qui de surcroît est mal géré risque en fin de compte de n'atteindre aucun de ses objectifs. Les étudiants pourraient se pencher sur ce point et se demander, entre autres, si la politique choisie a atteint l'un ou l'autre de ses objectifs. Comme il est signalé dans le cas, la politique suivie a réduit les bénéfices des fabricants privés (notamment des grandes sociétés étrangères), ce qui a affecté la production et les investissements tout en créant des pénuries pour bon nombre de médicaments; elle a freiné l'introduction de nouveaux produits et dressé des obstacles à la recherche. De plus, le contrôle de la qualité ayant été négligé, on a fabriqué des médicaments de mauvaise qualité ou peu efficaces. Cette discussion devrait illustrer le point général mentionné plus haut, c'est-à-dire la question de savoir comment les politiques des pouvoirs publics peuvent, dans certaines conditions, avoir des conséquences néfastes sur la réalisation des objectifs fixés.

Il est important que les étudiants examinent la façon dont Pharmaceuticals, Ltd a développé ses activités en Itasca. Elle s'est implantée dans le pays au début des années 1960, dans le cadre d'un accord passé avec le gouvernement pour aider à mettre en place des techniques nouvelles en échange d'une autorisation de fabrication et de commercialisation de ses produits dans le pays. Bien qu'elle ait enregistré au début de bons résultats sur le marché d'Itasca, les politiques des pouvoirs publics ont de plus en plus réduit ses activités et ses bénéfices. M. Hill envisage maintenant trois possibilités pour la société : cession de l'entreprise, décentralisation ou développement des investissements. Les étudiants n'ont pas besoin de se prononcer sur ces trois options mais il faut insister sur l'évaluation généralement pessimiste qu'a faite M. Hill de la situation en Itasca. Là encore, le but principal de la discussion sur les activités de la société est de jeter les bases de la décision concernant le Mabina.

2. Comment M. Hill pourrait-il à l'avenir réduire la probabilité de telles conséquences pour les investissements envisagés au Mabina ? Lors des négociations avec le Gouvernement du Mabina, quel rôle M. Hill devrait-il proposer pour Pharmaceuticals, Ltd dans les politiques et les programmes publics de santé ?

Voici les principales questions à examiner par les étudiants : Qu'attendait Pharmaceuticals du Mabina ? Et qu'est-ce que la société était prête à donner en retour ? Elle souhaitait obtenir, entre autres, dans ses négociations avec le gouvernement :

- i) l'accès à un marché intéressant : cela est sans doute assuré par la participation du Mabina à des organisations économiques multinationales, de sorte que la société serait en contact avec 16 pays africains (représentant au total 170 millions d'habitants) ainsi qu'avec la Communauté économique européenne grâce aux liens du Mabina avec l'ancienne puissance coloniale;
- ii) des exonérations fiscales et douanières : ces conditions seraient remplies si la société était autorisée à implanter son usine dans la zone franche du Mabina, ce qui lui conférerait des avantages financiers pour l'importation des matières premières et la fabrication des produits;
- iii) de la souplesse dans la sélection des produits à fabriquer et dans la fixation des prix : ces conditions seraient remplies si le gouvernement décidait d'autoriser la société à fabriquer 10 à 15 médicaments de qualité, notamment quelques "médicaments de base d'intérêt social" et quelques produits de marque brevetés. Les médicaments du premier groupe seraient vendus en tant que spécialités tombées dans le domaine public ou en tant que produits de marque et non en tant que génériques vrais. Le gouvernement a accepté qu'avec cette définition, les produits de l'usine soient exemptés du strict contrôle des prix appliqué aux médicaments essentiels. On récupérerait ainsi sur le volume des ventes ce qui serait perdu sur le fait que le produit ne soit pas seul sur le marché (puisque les produits non brevetés sont généralement moins rentables, en raison de la concurrence accrue et du contrôle des prix);

iv) la protection gouvernementale des marques commerciales, mais non des brevets : dans le choix ci-dessus, il y a davantage de produits non brevetés que de produits brevetés, de sorte qu'une protection des brevets n'est pas nécessaire (encore qu'elle resterait souhaitable). La stratégie dépend toutefois du développement de l'identification à une marque, d'où la nécessité d'une protection des marques commerciales;

v) la garantie des pouvoirs publics qu'ils n'imposent pas de contrôle déraisonnable des prix ou des bénéfices : il ne devrait pas être difficile d'avoir des promesses mais il n'est pas sûr qu'elles soient tenues plus tard. Etant donné la stabilité politique du pays, les assurances données semblent assez fiables. De plus, le programme de coopération de la société avec les hauts fonctionnaires et les universitaires pourrait conférer une sécurité supplémentaire en ce qui concerne la part de la société sur le marché et ses activités au Mabina. La coopération avec l'élite du pays à la mise en oeuvre du programme de santé du Mabina pourrait apporter une plus grande sécurité du point de vue des objectifs de la société;

vi) l'autorisation gouvernementale d'importer certains produits de marque : cette condition est particulièrement importante au tout début du projet, où l'usine ne produit pas encore toute une ligne de médicaments. Les importations de produits de marque permettraient à la société d'accroître la rentabilité du projet puisque ces produits ont généralement des marges bénéficiaires plus élevées que celles des médicaments fabriqués dans l'usine du Mabina.

Durant les négociations avec les hauts fonctionnaires, la société pourrait proposer plusieurs programmes précis afin de soutenir les politiques et programmes de santé du pays :

i) assistance technique pour l'élaboration d'une politique des pouvoirs publics en matière de produits pharmaceutiques, notamment pour le contrôle de qualité ainsi que pour les systèmes d'information et de distribution;

ii) assistance technique pour le développement des compétences gestionnaires en matière de santé, notamment pour la gestion des inventaires, les procédures comptables, les définitions de poste, les méthodes d'évaluation et les programmes de formation;

iii) assistance technique pour l'élaboration de programmes d'éducation sanitaire, notamment définition de thèmes pertinents, conception de projets visant les zones périphériques et évaluation des résultats.

Ces propositions pourraient être mises au point par des commissions tripartites composées de hauts fonctionnaires, de professeurs d'universités et de représentants de la société.

Il faudrait demander aux étudiants d'identifier les avantages qu'aurait pour la société un projet coopératif de ce type. Il pourrait en effet :

i) faciliter l'accès aux élites du pays et donc aider la société à pénétrer sur un nouveau marché et tisser des liens de coopération avec d'importants responsables des secteurs public et privé;

ii) ouvrir des voies par lesquelles influencer la politique des pouvoirs publics sur des questions d'importance directe ou indirecte pour les activités de la société;

iii) contribuer à améliorer les systèmes pharmaceutiques public et privé du Mabina, notamment la distribution et les achats, et éventuellement éliminer les produits de mauvaise qualité, ce qui développerait le marché des produits fabriqués dans l'usine que la société se propose d'installer;

iv) contribuer à l'élaboration d'une réglementation gouvernementale du système pharmaceutique du Mabina dont bénéficieraient les activités envisagées par la société (on peut faire valoir que les règles ne sont pas toutes défavorables à l'industrie et que certaines peuvent être utiles pour certains aspects du marché);

v) aider à dégager les principaux obstacles à l'amélioration du niveau de santé (problèmes de politique des pouvoirs publics, de compétences gestionnaires et d'éducation pour la santé), ce qui pourrait améliorer l'image de marque des laboratoires pharmaceutiques privés dans le grand public;

vi) contribuer à long terme à relever le niveau de santé des habitants du Mabina, et donc promouvoir indirectement la croissance économique et la productivité, et développer, du point de vue de Pharmaceuticals, Ltd, un potentiel pour les médicaments de haute qualité fabriqués par la firme.

3. Comment M. Hill devrait-il faire face aux forces politiques et économiques (au sein de sa société, dans le pays et sur le plan mondial) susceptibles d'affecter sa stratégie d'investissement au Mabina ?

M. Hill doit affronter des critiques et des oppositions éventuelles à la proposition du Mabina au sein de sa société, dans le pays et sur le plan mondial. Il faudrait demander aux étudiants de repérer les secteurs d'où proviennent ces critiques et de suggérer des moyens de faire face aux oppositions :

i) Au sein de la société, M. Hill risque de se heurter à plusieurs critiques, notamment quant à la rentabilité du projet, à la sécurité des investissements et au projet de collaboration avec le gouvernement et les universitaires. Pour ce qui est de la rentabilité, le cas indique qu'une "analyse financière spéciale sur la base des sommes directement déboursées" pourrait faire apparaître un rendement des investissements, contrairement à la comptabilité fondée sur l'intégralité des coûts. La méthode à utiliser dépendrait de l'appui que M. Hill peut trouver auprès du service comptable, sur lequel le cas ne renseigne pas. Quant à la sécurité des investissements, si on la compare avec des investissements à faible risque (par exemple, sociétés japonaises ou obligations américaines), M. Hill pourrait faire valoir que le projet de collaboration devrait réduire les risques d'investissement. Quant à la collaboration envisagée, M. Hill peut avancer que la société dispose du personnel capable de fournir des services au gouvernement, qu'elle mène des activités similaires dans des pays développés et que l'information acquise grâce aux contacts instaurés sera tout aussi précieuse que l'information fournie.

ii) Dans le pays, ce sont les autres sociétés et les hommes politiques d'opposition qui risquent de critiquer l'investissement et le projet qui l'accompagne. On pourrait neutraliser les critiques formulées par d'autres sociétés en avançant que Pharmaceuticals, Ltd fournirait des prestations dont bénéficieraient toutes les entreprises du fait qu'elle améliorerait les systèmes de distribution, d'achat et de paiement (assurant ainsi un "bien public") et qu'elle atténuerait les critiques éventuelles dirigées contre des sociétés pharmaceutiques étrangères. Quant aux critiques des hommes politiques d'opposition, on pourrait y répondre en instaurant des contacts avec l'élite dirigeante, en gagnant sa confiance et en assurant des prestations qui répondent en fait à certaines des revendications de l'opposition (c'est-à-dire, services de santé de qualité pour les pauvres et les habitants des campagnes).

iii) Au plan mondial, l'investissement et le projet qui l'accompagne ne devraient pas susciter d'objection de la part de ceux qui critiquent habituellement les sociétés multinationales (groupes de consommateurs) ni de l'Organisation mondiale de la Santé. Certains peuvent estimer que le projet ne va pas assez loin, puisqu'il maintient la production de spécialités tombées dans le domaine public ou de produits de marque et donc continue à encourager les activités lucratives de la société. D'un autre côté, certaines compagnies peuvent faire valoir que le projet va trop loin car il fixe pour les sociétés privées des normes difficiles à suivre dans leurs investissements dans les pays en développement. Sur ce point, on pourrait demander aux étudiants si l'investissement et le projet envisagés par Pharmaceuticals, Ltd peuvent être considérés comme typiques ou bien s'ils devraient devenir une sorte de modèle.

4. En tant que haut fonctionnaire du Ministère de la Santé du Mabina, quel rôle voudriez-vous voir jouer à Pharmaceuticals, Ltd dans le programme national des médicaments essentiels ?

On pourrait demander aux étudiants de trouver les objections que pourrait avoir un responsable du Ministère de la Santé au projet d'association avec les pouvoirs publics envisagé par la société. Plusieurs critiques peuvent être formulées :

i) On peut considérer que le projet envisagé est un moyen de contourner ou neutraliser le programme des médicaments essentiels du Mabina car les produits ne seront pas soumis au contrôle des prix, en vertu de l'accord passé entre le gouvernement et la société. Il se peut que ce projet améliore la distribution des médicaments essentiels (sous nom de marque) mais à un coût plus élevé que s'il s'agissait des formes génériques des médicaments essentiels. Ce coût pourrait limiter les possibilités d'accès pour les groupes défavorisés.

ii) La société voit d'un oeil défavorable les produits génériques, soi-disant parce qu'il n'y a pas de contrôle de qualité pour certains d'entre eux. Cette vision négative, d'après certains censeurs des milieux industriels et certains défenseurs des consommateurs, traduit davantage la stratégie anti-concurrentielle des grandes firmes qu'un souci réel à l'égard des achats de produits génériques. Une association plus étroite entre hauts fonctionnaires et responsables de la société pourrait contribuer à augmenter le coût des achats nationaux de médicaments du Mabina au lieu de le diminuer et donc agirait à l'encontre des objectifs du programme des médicaments essentiels.

On pourrait demander aux étudiants de dégager d'autres objections ainsi que les avantages éventuels d'une collaboration avec Pharmaceuticals, Ltd. Enfin, ils pourraient dire s'il est possible de concevoir une collaboration présentant des avantages pour les deux parties tout en les protégeant l'une et l'autre contre les risques pressentis.

UTILISATION DU MATERIEL DE CAS EN CLASSE*

Dans toute entreprise d'éducation structurée, il y a des détails auxquels il faut accorder une certaine attention : taille de la classe, longueur et nature des exercices, intensité des questions, utilisation de listes d'appel, notation du travail en classe etc. Lorsqu'on utilise la méthode des cas, l'importance accordée à ces facteurs quasi-mécaniques varie considérablement en fonction de la nature du matériel utilisé, de la maturité des étudiants et de la prédilection de l'enseignant pour une discussion non dirigée ou pour une analyse et une discussion étroitement contrôlées. Les observations ci-après rassemblent les vues exprimées à ce sujet par divers membres du corps enseignant de la Harvard Business School lors d'une enquête faite peu après la deuxième guerre mondiale. Il s'agit du résumé d'un exposé préparé par Robert W. Merry pour un memorandum adressé à la Commission de la politique éducative par la Sous-Commission des méthodes d'enseignement, alors présidée par le Professeur Harry R. Tosdal.

Pour ce qui est des aspects pratiques de l'organisation d'un cours où est utilisée la méthode des cas, nous nous proposons d'examiner les points suivants : taille de la classe, exercices, discussion des cas en classe, moyens de soutenir l'intérêt, listes d'appel, notation et encouragement de la participation volontaire.

Taille de la classe

Apparemment, la plupart des gens pensent que c'est avec de petites classes que la méthode des cas fonctionne le mieux. Or, cela n'est pas confirmé par l'expérience. A la Harvard Business School, suivant les années, le nombre d'étudiants allait de 6-8 à plus de 100, et le consensus semble se faire sur un chiffre idéal situé entre 40-50 et 80. Si les étudiants sont trop nombreux, le groupe peut devenir assez difficile à diriger. Le succès de la méthode des cas dépend bien sûr beaucoup du développement d'une discussion active. Dans une classe très nombreuse, il risque d'être impossible de donner la parole à tous ceux qui le désirent et, lorsque les étudiants se voient refuser plusieurs fois la possibilité de contribuer à la discussion leur intérêt retombe. D'autre part, dans une classe importante où les étudiants prêts à participer sont trop nombreux pour pouvoir tous le faire, il est difficile d'associer les non-volontaires à la discussion. Ceux qui étaient réticents au début le restent. De plus, dans une classe très nombreuse, l'enseignant a du mal à connaître les étudiants, et ces derniers ont du mal à se connaître entre eux, de sorte que toute l'année l'ambiance reste assez guindée. Dans une classe plus petite, ces problèmes disparaissent.

L'autre extrême est une classe trop petite. Il risque là aussi d'être difficile de susciter une discussion active mais pour des raisons quelque peu différentes. L'expérience montre qu'il faut au moins 10 à 12 bons étudiants pour que la discussion soit vivante et fructueuse. Dans une petite classe, on n'arrivera peut-être pas à ce chiffre et, même si l'on y arrive, il se peut que la préparation ait été bâclée ce jour-là parce qu'il y a beaucoup de travail par ailleurs et que les bons étudiants qui se sont préparés ne soient peut-être pas suffisamment nombreux pour animer la discussion.

Exercices

L'exercice classique à préparer à l'extérieur est un cas par classe et par cours, quoiqu'il n'en soit pas toujours ainsi. Dans un cours où les cas sont généralement longs et complexes, un seul cas peut faire l'objet de deux ou trois heures de cours (il faut noter accessoirement ici que la discussion le deuxième et le troisième jour sera plus utile si l'exercice pour l'heure en question a permis d'aborder certains aspects demandant une préparation plus poussée). Dans

* Par Robert W. Merry. Copyright, 1954, by the President and Fellows of Harvard College. Cet article figure également dans "The Case Method at the Harvard Business School", Malcolm P. McNair, Editor (McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1954).

d'autres cours, plusieurs cas peuvent faire l'objet d'une seule heure. Enfin, il y a bien des possibilités entre les deux extrêmes. Plusieurs cas brefs peuvent être examinés les uns après les autres. Un cas peut être examiné en détail tandis que les autres serviront de matériel de fond ou bien on peut prendre plusieurs cas dont seuls seront examinés certains aspects précis indiqués à l'avance. Enfin, l'ensemble d'un cas peut être accompagné d'une série de brèves situations représentant des variantes du cas principal.

Il n'existe pas de méthode uniforme pour la définition des exercices. Le plus souvent, c'est oralement que l'exercice est indiqué aux étudiants pour le cours suivant. Parfois, mais c'est assez rare, les étudiants ont pour tâche régulière de lire un ou deux cas en plus du cas examiné. Parfois aussi, des formules d'exercice ronéotypées sont distribuées au début du semestre ou à certains intervalles; lorsque ces formules sont utilisées, l'exercice en classe risque d'être très bref. Quelle que soit la méthode employée, l'enseignant peut juger utile de commenter la place qu'occupe le cas dans le programme du cours, de préciser les rapports entre les cas et d'appeler l'attention sur des aspects importants qui doivent être spécialement étudiés. De temps à autre, il peut aussi préciser le cadre, notamment du point de vue chronologique. Ainsi, en confiant aux étudiants l'analyse d'un problème devant lequel se sont trouvés des directeurs de sociétés en 1946 ou 1947, il rappellera aux étudiants qu'à l'époque, le pays sortait tout juste d'une période de pénurie de marchandises, que le contrôle des prix venait d'être levé etc. En particulier pour les cas remontant à plusieurs années, le fait de préciser le cadre aide à situer la préparation à un niveau concret et réaliste. De même, pour des cas anciens, il arrive souvent que l'on trouve une situation d'actualité à peu près analogue, par exemple la hausse des prix par anticipation qui a suivi le début de la guerre de Corée en 1950 et la hausse des prix de 1940-1941. Lorsque l'on peut faire ce genre de parallèle, la discussion a toutes les chances d'être très animée surtout si elle est axée sur les aspects récurrents du problème.

Quant à savoir s'il est souhaitable de donner un schéma détaillé de cours, les avis sont partagés. Pour certains enseignants, un schéma détaillé aide les étudiants à saisir l'idée du cours et le domaine d'étude particulier, il sert de guide et donne un sens aux discussions en montrant leurs rapports avec l'ensemble du sujet; en revanche, d'autres ont constaté, d'après leur expérience, que les étudiants limitaient généralement leur analyse du cas au domaine restreint mentionné dans le schéma et qu'une grande partie de l'intérêt du cas dans d'autres domaines risquait de leur échapper.

Lorsque le matériel du cas comprend des chiffres, l'enseignant souhaitera peut-être, lorsqu'il commente l'exercice, donner des directives assez précises. Parfois, les chiffres ont surtout pour but de donner un arrière-plan mais parfois, aussi, ils sont déterminants pour les questions en jeu. Les étudiants peuvent avoir du mal à distinguer les deux situations et l'enseignant doit peut-être indiquer qu'il faut faire quelques calculs - ou, le cas échéant, de nombreux calculs - pour bien comprendre le cas.

Exercices écrits

Normalement, pour les étudiants, la préparation consiste surtout à lire soigneusement le cas, en soulignant peut-être certains passages et en inscrivant des notes en marge. Lorsqu'il convient de faire des calculs mathématiques, des notes à ce propos seront généralement apportées en classe. De temps à autre, l'étudiant aura noté brièvement certains des facteurs qui déterminent les questions principales et inscrit des conclusions provisoires. Dans quelques cours, des exercices écrits périodiques font partie du travail à certains stades. Ainsi, lorsque les calculs ou les méthodes sont importants, on peut demander aux étudiants de rédiger des notes sur une ou deux pages. De même, s'il y a un problème de publicité, on peut leur demander de préparer un modèle ou de soumettre une esquisse.

La préparation d'un bref résumé ou d'une liste de "généralisations actuellement utiles" fondée sur un groupe de cas à thème commun est une forme d'exercice écrit qui présente un grand intérêt. Cela encourage les étudiants à consolider et à évaluer périodiquement leurs connaissances, ce qu'ils risquent autrement de reporter à plus tard à cause du travail quotidien.

Il arrive qu'un enseignant cherche à affiner la préparation en demandant aux étudiants de venir en classe avec une brève analyse écrite d'un cas particulier. Cette analyse sert surtout

à orienter la discussion et l'enseignant n'est pas censé ramasser et lire les résumés chaque fois. Certains enseignants aiment bien ce genre d'exercice parce qu'alors la préparation du cas est faite plus soigneusement et de façon plus approfondie. Mais il ne faut pas abuser de cette méthode car elle risque de prendre trop de temps lorsque les étudiants doivent se préparer à d'autres cours. Ils ne peuvent en effet préparer chaque jour plusieurs exercices écrits de niveau acceptable, étant donné qu'ils doivent régulièrement se consacrer à d'autres exercices plus longs tout en respectant leurs engagements universitaires. D'ordinaire, avec des notes pour leur rafraîchir la mémoire sur le cas et sur les réflexions qui ont accompagné leur préparation, les étudiants viennent au cours suffisamment équipés pour contribuer intelligemment à une analyse plus approfondie du cas. Sauf circonstances exceptionnelles, l'analyse écrite des cas pour la discussion en classe ne donne pas des résultats proportionnels à l'effort consenti par les étudiants.

Discussion des cas en classe

Il y a pour l'enseignant bien des façons d'ouvrir la discussion en classe. Certains commencent généralement par demander "qu'est-ce qui est en jeu ?" et, à partir de là, "Quels sont les faits ?", tandis que d'autres demandent d'abord "Quels sont les faits ?". D'autres commencent par "Que faut-il faire ?" tandis que d'autres encore se contentent de demander "Que peut-on dire de ce cas ?".

Pour les cas dont le texte est imprimé ou ronéotypé, les questions, qu'elles soient spécifiques ou générales, figurent souvent à la fin. Certains enseignants choisissent de commencer par ces questions, car les étudiants les ont vraisemblablement lues, y ont réfléchi et sont donc prêts à débattre des aspects précis en vue desquels ils se sont préparés. D'autres préfèrent ne pas tenir compte des questions écrites et aborder le cas sous un angle totalement différent. Les étudiants peuvent être appelés soit à critiquer les mesures déjà prises par la société, soit à définir un plan d'action pour l'avenir, soit encore à faire les deux à la fois. Dans le système des cas, on développe généralement la discussion en subdivisant la situation et en examinant d'un oeil critique chacun de ses éléments. Mais cette méthode recèle un très réel danger en ce sens que les étudiants risquent d'adopter une attitude hypercritique ou négative, de se concentrer sur les étapes où il y a eu erreur ou bien de débattre de la raison pour laquelle il ne faudrait pas adopter telle ou telle ligne d'action, et de ne pas poursuivre leur analyse en vue de recommandations. Dans de telles situations, l'enseignant doit peut-être faire un effort conscient pour orienter les réflexions des étudiants dans un sens constructif et affirmatif en leur faisant comprendre l'importance d'une action positive : "Tels sont les faits; voilà d'une façon générale ce que nous voulons obtenir; comment y parvenir ?". A ce stade, il est souvent utile de demander à un étudiant de se mettre à la place du directeur responsable : "M. Durand, vous êtes le directeur des ventes. Faites abstraction des facteurs négatifs et dites-nous ce que vous feriez dans cette situation".

Lorsque l'étudiant a libre cours pour analyser et discuter un cas, il a besoin de temps pour développer son argumentation; et les participants à la discussion durant cette heure de cours ne seront peut-être pas plus de cinq ou six. D'un autre côté, si l'enseignant choisit de demander à de nombreux étudiants de commenter chacun un ou deux points, 30 à 45 pourront être associés à la discussion. Le choix des méthodes dépend des préférences personnelles de l'enseignant, de la nature du matériel, de la taille de la classe ainsi que de la maturité et de l'expérience des étudiants.

L'objectif de la méthode des cas est d'arriver à une décision, généralement sur les mesures à prendre où le choix de la méthode pour atteindre cet objectif relève bien sûr de l'enseignant. Il peut demander à l'étudiant de faire part de sa décision puis de développer son raisonnement et de défendre sa position, ou bien il peut s'attacher surtout au développement d'une analyse pendant une grande partie du cours, les étudiants formulant une décision après un certain temps de discussion. Plusieurs étudiants peuvent à leur tour faire part de leurs conclusions individuelles et avancer les arguments pertinents. Ensuite, après un certain temps de discussion et lorsqu'il apparaît que le consensus se fait dans une direction donnée, l'enseignant peut demander à un étudiant de faire une synthèse et un résumé de ce qui a été dit, à moins qu'il ne le fasse lui-même. S'il y a manifestement accord, il gagnera du temps en le faisant lui-même,

surtout si la discussion se trouve à un stade intermédiaire et que le résumé est en grande partie provisoire. Lorsqu'on en vient à la décision finale sur les mesures à recommander, un vote a parfois lieu en classe. Il ne faut toutefois pas oublier que, bien souvent, aucune décision n'est prise à la fin du cours et qu'il faut continuer à réfléchir au cas.

Moyens de soutenir l'intérêt

Il est de temps à autre nécessaire de soutenir ou raviver l'intérêt des étudiants, et un changement de rythme est souvent utile. L'enseignant peut poser des questions de façon différente, illustrer le cas par sa propre expérience ou se tourner vers un aspect nouveau - par exemple, l'examen des statistiques disponibles. Il ne doit pas donner son point de vue trop souvent car les étudiants, même lorsqu'ils connaissent bien la méthode des cas, risquent de s'habituer à ce que la "réponse" leur soit régulièrement fournie. L'humour et le sens du spectacle sont utiles pour la méthode des cas comme pour les cours magistraux. Démonstrations, présentation d'échantillons ou de produits et films sont autant de moyens à ne pas négliger. Le tableau noir est utile non seulement pour présenter chiffres et diagrammes mais aussi pour noter les arguments pour ou contre une option à mesure qu'ils surgissent, pour délimiter les domaines de discussion, pour préciser un schéma ou tout simplement pour animer le débat.

Des détails apparemment sans importance, comme le fait pour l'enseignant d'être assis ou debout, peuvent dans une certaine mesure déterminer la qualité de la discussion. L'enseignant peut décider de s'asseoir à son bureau, d'où il jettera un coup d'oeil sur ses notes, parce qu'il a ainsi l'impression de mieux maîtriser les choses, mais il est parfois difficile, derrière un bureau, de faire progresser la discussion à un bon rythme. Pour certains enseignants, il semble plus facile d'animer le débat en se mettant devant le bureau. Une fois la discussion lancée, lorsque les étudiants débattent entre eux, l'enseignant peut juger utile de se retirer derrière le bureau, où il passe relativement inaperçu.

Dans certains cours, les blocs-notes géants sont un moyen de soutenir l'intérêt des étudiants. Lorsque le cas fait entrer en jeu des rapports entre individus et que le matériel examiné comporte un dialogue, les échanges successifs peuvent être imprimés sur de grandes cartes empilées devant les étudiants. On examine une remarque à la fois, avec d'éventuels commentaires contradictoires, avant que la carte ne soit retournée et la réponse présentée, laquelle sera alors discutée.

Le jeu de rôles est un autre moyen utile de soutenir et stimuler l'intérêt. Les étudiants doivent jouer certains protagonistes du cas, qu'il faut personnaliser pour leur donner l'impression de la réalité de la situation, et les amener à réfléchir aux personnalités et aux relations en cause. Si les rôles sont attribués à l'avance, on peut s'attendre à ce que la préparation soit très bonne de la part des étudiants choisis mais superficielle pour les autres. Si l'on a à l'avance divisé la classe en groupes en annonçant qu'un étudiant sera choisi dans chaque groupe pour jouer un rôle donné, la préparation est généralement bonne pour autant que les groupes soient suffisamment petits et que chaque étudiant ait donc une chance raisonnable d'être choisi. Mais si les rôles ont été attribués en termes vagues, c'est-à-dire que l'on s'est contenté de dire qu'au cours suivant, certains étudiants seraient appelés à jouer des rôles, les résultats ne sont pas très bons. De même, le jeu de rôles n'est pas très utile s'il n'est pas annoncé à l'avance; il faut se préparer beaucoup plus que pour un cours normal.

Confier le développement d'un cas à un groupe de deux ou trois étudiants est une méthode assez proche du jeu de rôles. L'exercice est donné assez longtemps à l'avance, et, lorsqu'ils se préparent, les membres du groupe procèdent à une analyse approfondie. Pour la présentation en classe, ils répartissent entre eux les domaines de discussion de la façon qu'ils jugent la plus efficace; durant le cours, ils doivent s'attendre à être fréquemment interrompus par des questions ou des commentaires du reste de la classe. Il arrive que des étudiants intimidés par leurs enseignants - ce qui est classique - discutent avec plus d'animation lorsqu'ils ont affaire à leurs camarades.

Listes d'appel

Une liste d'appel peut être utile lorsqu'on veut susciter une participation plus large à la discussion; elle donne en effet à l'enseignant des noms d'étudiants lorsqu'il n'y a pas de volontaire; elle peut servir à appeler son attention sur l'expérience ou les antécédents particuliers de certains étudiants dans le domaine dont relève le cas, pour qu'ils aient l'occasion de faire part de leurs connaissances au cours de la discussion; avec le temps, cela permet d'assurer une pleine participation de la classe, car la liste donne des noms d'étudiants qui n'ont pas pris la parole récemment.

C'est dans une ambiance informelle que la discussion se développe le mieux et que les étudiants participent. Pour cela, il est très important que l'enseignant puisse appeler les étudiants par leur nom. Il sera donc bien avisé de mémoriser leurs noms au début de l'année et les moyens d'y parvenir dépendront de ses compétences sociales. Il y a pour cela des aides importantes, notamment les photographies, les plans indiquant où sont placés les étudiants et les listes d'appel, aides qu'il est bon d'utiliser ensemble.

Notation

Les pratiques en matière de notation de la discussion en classe varient considérablement. En fait, peu d'enseignants donnent des notes pendant le cours car l'appréciation des contributions individuelles détourne leur attention de la discussion. Le rythme de la discussion en est d'autant ralenti et la note, fixée à la hâte, ne correspond sans doute pas à un jugement pondéré. De plus, pour les étudiants, le fait de savoir que la discussion est notée gêne sérieusement la spontanéité.

Bon nombre d'enseignants ne notent jamais la discussion en cours mais se fondent sur toute une série d'impressions, de sorte qu'à la fin du semestre, ils peuvent consigner une appréciation individuelle pour la plupart des étudiants. De toute évidence, cette formule, bien adaptée à une classe peu nombreuse, l'est moins lorsqu'il y a beaucoup d'étudiants.

Un procédé intermédiaire très souvent utilisé par les enseignants consiste à examiner dès après le cours le plan indiquant les places qu'occupent les étudiants afin de se rappeler ceux qui ont apporté une contribution intéressante à la discussion et à rédiger quelques notes d'appréciation pour chacun. Pour l'enseignant qui a recours à cette méthode, la liste d'appel, en totalité ou en partie, peut être établie de façon à inclure des étudiants sur lesquels rien n'a été noté récemment. Dans une classe où quelques étudiants ont parlé la plupart du temps alors que la majorité est restée silencieuse, l'enseignant peut décider de restreindre la participation, tout au moins pendant une partie de l'heure de cours aux étudiants qui n'ont pas contribué à la discussion depuis un certain temps. Il peut dire tout simplement qu'il ne veut pas entendre ceux qui ont pris la parole pendant les deux ou trois derniers cours.

Si les étudiants voient dans le cours une tribune où ils peuvent procéder tous ensemble à des analyses du matériel de cas, la discussion est plus animée que s'ils y voient surtout l'occasion de recevoir des notes. L'enseignant constatera qu'il doit de temps à autre obliger les étudiants à réfléchir davantage, à maîtriser les faits, à formuler les questions, à distinguer les éléments importants de ceux qui ne le sont pas, à raisonner logiquement, à passer des prémisses aux conclusions et à soupeser les aspects contradictoires. Si l'étudiant s'est préparé de façon superficielle, s'il se fonde sur des intuitions personnelles ou s'il se contente de lancer au bon moment des slogans accrocheurs, on peut lui faire observer qu'il y a bien des choses dans le cas qu'il n'a pas aperçues et qu'une préparation plus soignée lui aurait permis d'appréhender. La façon de s'y prendre n'est pas sans importance: en insistant sur les éléments factuels, les calculs mathématiques ou sur le raisonnement qui sous-tend une conclusion, on peut arriver au résultat voulu sans heurter l'étudiant ni le reste de la classe.

Si l'enseignant juge la préparation insuffisante, il doit diagnostiquer la difficulté. En général, un étudiant de deuxième année connaît assez bien le vocabulaire technique et est suffisamment habile pour se débrouiller dans la discussion sans avoir préparé le cas lui-même.

En revanche, un étudiant de première année risque de faire une analyse superficielle parce qu'il ne sait vraiment pas comment analyser le cas et qu'il n'a pas suffisamment exercé son imagination pour trouver d'autres approches. C'est précisément ce genre d'étudiant qui peut tirer parti d'un interrogatoire serré permettant de dégager des éléments qu'il n'a pas entrevus ou des lignes d'action qui auraient pu être utilement poursuivies.

Encouragement de la participation volontaire

La participation active des étudiants sur une base volontaire est la condition d'une discussion animée. Si l'enseignement s'habitue à dire ce qu'il juge correct sans s'occuper suffisamment du point de vue des étudiants et sans les guider tout au long du raisonnement, il finira par décourager toute participation volontaire. C'est aussi ce qui arrivera s'il a l'air de "chercher la réponse" en demandant aux étudiants les uns après les autres de formuler des conclusions sans leur donner l'occasion de développer un raisonnement. Très souvent, bien sûr, il n'y a pas de "bonne réponse" et la teneur de la décision risque d'être moins importante que la démarche de prise de la décision. En même temps, il faut prendre conscience des problèmes que comporte cette démarche et, en cas de décision négative (ne pas accepter telle offre, ne pas acheter tel matériel), il faut suggérer une contre-proposition valable.

Si la discussion ne s'oriente pas dans le sens que l'enseignant juge important pour la compréhension de la situation, le mieux est d'écouter ce que disent les étudiants. Il se peut qu'ils mentionnent un aspect important auquel lui-même n'avait pas pensé ou bien qu'ils se trouvent dans une impasse d'où ils ne peuvent sortir. Dans ce dernier cas, l'enseignant devra abandonner la ligne d'interrogatoire choisie ou poser de nouvelles questions pour contourner l'obstacle. Si les étudiants n'ont pas saisi l'importance de certains aspects du cas et n'ont donc pas vu la question que l'enseignant essaie de mettre en relief, peut-être devra-t-il dire franchement "Recommençons à zéro" ou bien "Voyons maintenant ce problème sous un angle complètement différent". Pour pouvoir décider par eux-mêmes, les étudiants doivent être stimulés.

S'ils mènent entre eux une discussion animée et progressent dans l'analyse du cas, l'enseignant n'a pas besoin de conclure chaque intervention par un commentaire ("C'est bien, Durand") comme s'il avait affaire à un lycéen. Pour les étudiants, il est certes important d'avoir l'impression que leurs efforts ne sont pas passés inaperçus, mais le commentaire le plus efficace est souvent celui qui fait progresser la classe : "Dites-moi, Durand, le point de vue que vous venez d'exprimer conduit-il à cette position ... ?".

De temps à autre, pour arriver à traiter raisonnablement le sujet, surtout si l'heure de cours approche de sa fin, il faut mettre un terme à la participation volontaire des étudiants; l'enseignant doit alors le faire avec subtilité pour éviter de décourager les volontaires.

A propos des questions des étudiants, se pose également le problème de savoir combien de temps il convient de leur consacrer. L'enseignant peut répondre "Nous verrons ça une autre fois. Est-ce que vous pouvez garder votre question pour plus tard ?" alors qu'en fait la question ne sera pas abordée par la suite; l'étudiant soupçonnera peut-être l'enseignant d'éviter délibérément la question. En général, il vaudrait mieux dissiper les doutes des étudiants au moment où ils les expriment, même s'il faut interrompre temporairement la discussion en cours. On peut toujours dire "En bref, la situation se présente comme ça" ou bien "Nous allons voir un peu plus tard un cas où cette question est abordée plus en détail; entre-temps, l'usage est comme ceci ou comme cela". Il est rare que la question posée soit si éloignée de l'intérêt général de la classe que l'enseignant hésite à prendre sur le temps de cours pour y répondre et suggère à l'étudiant de passer dans son bureau pour en discuter.

Normalement, il y a toujours des étudiants qui hésitent à prendre la parole et d'autres qui parlent trop, et l'enseignant doit être préparé à cette situation. L'étudiant qui veut tout le temps prendre la parole énerve les autres, et les bons étudiants risquent de se taire délibérément parce qu'ils ne veulent pas être assimilés à ce genre d'individu. Malheureusement, celui qui monopolise la discussion risque d'être quelqu'un d'assez obtus qui ne se rend pas compte qu'il irrite les autres. Ennui, inattention et désintérêt vont s'installer et le reste de la classe finira par manifester ouvertement son irritation et à s'agiter. L'enseignant doit pouvoir repérer ces signes et maîtriser la situation, peut-être en posant des questions très approfondies pour isoler consciemment l'étudiant et le discipliner.

D'un autre côté, les étudiants qui hésitent à prendre la parole posent aussi un problème. Il peut y avoir plusieurs explications à ce comportement : certains ont des problèmes d'élocution, tandis que d'autres entendent mal et hésitent à parler parce que soit ils ont peur de répéter quelque chose qui a déjà été dit soit ils ne savent pas exactement où en est la discussion. Certains sont renfermés de nature et prennent rarement la parole sauf si on les y invite. D'autres, qui parlent facilement en petit groupe, sont timides et hésitent à prendre la parole devant un large auditoire.

Dans n'importe quelle classe, il peut y avoir certains jours des étudiants qui ne se sont pas préparés pour l'exercice et sont là essentiellement pour retirer ce qu'ils peuvent du déroulement du cours et non pour apporter une contribution. Généralement, il est bon pour l'enseignant d'être informé à l'avance de cette absence de préparation; quoi qu'il en soit, leur silence est temporaire. En revanche, la situation est plus difficile avec les étudiants qui détestent passer pour des "fayots" et ne parlent pas parce qu'ils ont l'impression que cela améliore leur image de marque auprès de leurs camarades. Dans ce cas, l'enseignant doit être conscient de l'existence d'une très forte pression sociale; il lui faut beaucoup de tact et de patience pour arriver à faire participer activement ces étudiants.

PRÉPARATION A L'UTILISATION DES CAS*

Le travail à faire sur un cas avant le cours est une question qui intéresse tout spécialement l'enseignant, notamment lorsqu'il utilise la méthode des cas pour la première fois. Il s'agit de voir non seulement les méthodes d'analyse qu'il devra peut-être appliquer pour se préparer à l'enseignement, mais aussi le type de notes ou autre matériel complémentaire qui peut être utile pour le déroulement de la discussion. Les observations et suggestions ci-après sont le résumé d'un memorandum intitulé "Case Instruction for the Beginning Instructor", rédigé par Robert W. Merry en sa qualité de membre de la commission qui a participé à l'enquête générale mentionnée à propos de l'article "Utilisation du matériel de cas en classe".

Pour tout enseignant qui utilise la méthode des cas, point n'est besoin de souligner l'importance de la préparation au cours. Mais le nouveau venu dans ce type d'enseignement sera peut-être étonné de constater que la préparation d'un cours où est discuté un cas est plus laborieuse pour lui que pour les étudiants et que pour l'enseignant chargé d'un cours normal. S'il donnait un cours magistral, c'est lui qui déterminerait le matériel à présenter et l'ordre dans lequel il le ferait. Or, avec la méthode des cas, il abandonne sa souveraineté tout en entreprenant de maîtriser la discussion. Ce serait une erreur de croire qu'il suffit de lire et relire le cas puis de se présenter devant les étudiants et poser une ou deux questions directrices. En fait, l'enseignant doit très bien connaître le cas pour être prêt à le traiter sous tous les angles que les étudiants pourraient évoquer, à adopter s'il le faut une nouvelle approche ou à modifier tout à coup sa ligne d'action en fonction d'idées neuves auxquelles il n'avait peut-être pas pensé auparavant.

Enseigner par la méthode des cas est un art très individuel et, la plupart du temps, les méthodes appliquées par un enseignant ne conviennent pas à un autre. Un enseignant chevronné élabore avec le temps sa propre approche et c'est ce que doivent faire les nouveaux venus même s'il n'y a pas de règle générale à suivre. Toutefois, l'enseignant qui va utiliser la méthode des cas pour la première fois sera peut-être hésitant quant à la façon de se préparer.

Lorsqu'on prépare un cas, la première étape consiste à maîtriser les faits. Il faut relire plusieurs fois le cas, en établissant un schéma, en prenant des notes en marge et en résumant par écrit les détails essentiels. Si le cas comporte des chiffres, l'enseignant devra procéder à de nombreux calculs, non seulement ceux qu'il juge corrects, mais également d'autres qui, d'après ce qu'il prévoit, peuvent sembler pertinents et importants pour les étudiants. Il analysera les questions apparentes pour voir qu'il s'agit de questions réelles. S'il y a des questions subsidiaires qui ont leur importance, il doit en établir l'ordre de priorité. Il peut être bon d'établir un cadre conceptuel montrant comment les divers éléments du puzzle s'articulent.

Jusqu'ici, l'enseignant a plus ou moins abordé le cas de la même façon que les étudiants, c'est-à-dire qu'il a cherché à se familiariser avec les faits, les chiffres et les questions en jeu. Maintenant, il peut juger utile de voir le cas d'un oeil nouveau. Dans certaines circonstances, il doit envisager les objectifs d'apprentissage sur lesquels il désire axer la discussion du cas. Il convient là d'apprécier le rapport entre les principaux aspects du cas et son schéma de cours. Compte tenu de la place qu'y occupe le cas en question, l'enseignant souhaitera peut-être inciter les étudiants à souligner certains aspects plutôt que d'autres. Dans le même ordre d'idée, il est souvent souhaitable d'assurer la transition avec le cas examiné durant le cours précédent.

Après ces préliminaires, l'enseignant doit envisager le cas dans son ensemble et l'évaluer compte tenu des principaux domaines à étudier et à discuter, dégager leurs rapports d'interdépendance et formuler des questions clés pour aborder chacun de ces domaines. Il devra faire très attention au libellé de ces questions. En prévoyant les diverses possibilités de connexion,

* Par Robert W. Merry. Copyright 1954 by the President and Fellows of Harvard College. Cet article figure également dans "The Case Method at the Harvard Business School", Malcolm P. McNair, Editor (McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1954).

il sera mieux à même de faire la transition d'une question à l'autre et de guider les étudiants vers les secteurs critiques à envisager. Il devra ensuite noter les réponses susceptibles d'être proposées par les étudiants sur la base du matériel de cas et développer les réponses sensées jusqu'à leur conclusion logique. Lorsqu'il s'agit de soupeser diverses considérations, il fera la liste des arguments pour et contre en les comparant. Enfin, dans chaque domaine, il fera les calculs mathématiques pertinents. Il arrivera ainsi à établir ce que l'on pourrait appeler un schéma d'enseignement, qui sera sans doute très différent de son analyse initiale des faits et des chiffres et couvrira peut-être plusieurs pages.

En classe, l'enseignant qui utilise la méthode des cas pour la première fois peut être enclin à suivre de près ce schéma d'enseignement détaillé. Il aura consacré beaucoup d'énergie à élaborer un programme pour l'heure de cours, poursuivi toutes les lignes d'argumentation susceptibles, selon lui, d'être proposées par les étudiants et il est convaincu que la discussion en classe devrait se développer selon son scénario. Si elle s'écarte du cours fixé, il sera tenté d'essayer, à l'aide de questions précises et ciblées, de la remettre sur le droit chemin pour s'assurer que chaque point de son schéma est pris en considération.

De fait, en suivant rigoureusement une ligne d'action prédéterminée, on risque d'avoir une discussion dénuée de toute spontanéité. Si les arguments et observations progressivement formulés par les étudiants sont intégrés de force au schéma d'enseignement, les étudiants seront vite dissuadés de présenter leur propre développement du cas. A des questions restreintes, ils donneront des réponses du même ordre et la qualité de la discussion se dégradera rapidement.

Après avoir fait l'expérience d'une discussion décevante, résultat d'une tentative de contrôle rigoureux, l'enseignant nouveau venu peut se tourner vers une méthode n'impliquant quasiment aucun contrôle. Il soumettra aux étudiants dès le début la principale question à examiner et les laissera soulever tous les points possibles, dans l'ordre où ils le souhaitent. Cette méthode comporte elle aussi des écueils, notamment le risque de négliger plusieurs éléments importants de la question principale du cas si les étudiants passent trop rapidement à une autre question. L'examen d'une question risque d'être superficiel ou d'être faussé parce que son développement dépend d'une autre question qui n'a pas encore été vue. En prenant des points au hasard, sans système logique, on court le risque qu'à la fin du cours l'étudiant n'ait pas d'idée claire de ce que pourrait être une bonne analyse du cas.

Il faut normalement trouver un moyen terme entre ces deux extrêmes - contrôle rigoureux et absence totale de contrôle. L'enseignant nouveau venu constatera que c'est en évitant de trop se reporter à ses notes qu'il peut le mieux y parvenir. Ayant établi son schéma d'enseignement détaillé, il ferait bien de le mettre de côté pour ne garder qu'une simple liste des secteurs critiques - liste qui peut figurer sur une ou deux fiches sur lesquelles il jettera un coup d'oeil pendant le cours pour vérifier qu'il n'a pas oublié de secteurs importants. Pour les détails sur le développement du cas, il se fondera sur sa préparation approfondie.

Cette préparation devra souvent déborder le cadre du cas proprement dit. Bon nombre de cas comportent énormément de détails techniques sur une industrie, un processus, une machine, une institution, un appareil, etc. Il y a généralement suffisamment de faits pour transmettre les données essentielles, mais, les étudiants ont parfois besoin d'autres renseignements et peuvent demander l'explication de termes utilisés dans le cas et qui ne sont pas clairs pour eux. L'enseignant doit prévoir ce genre de questions et être prêt à y répondre, en veillant premièrement à être bien informé lui-même et, chaque fois que possible, en organisant des présentations de films industriels ou des démonstrations ou bien en laissant inspecter les marchandises ou le matériel étudiés.

Lorsqu'il dresse sa stratégie, l'enseignant nouveau venu ne doit pas sous-estimer les possibilités pédagogiques que lui offre le tableau noir. Il l'utilisera tout naturellement pour inscrire des chiffres, mais aussi pour établir la liste des arguments pour et contre avancés par les étudiants, pour inscrire des notes sur les principaux domaines de discussion ou pour concevoir les étapes d'un programme d'action en vue d'une décision. Lorsque l'analyse d'un cas comporte des calculs, ceux-ci devront très probablement être inscrits au tableau. Dans l'idéal, l'enseignant devrait faire dire aux étudiants quels chiffres mettre au tableau, au lieu d'y transcrire lui-même ses propres calculs. Cependant, s'il a ses calculs sous les yeux, il peut

faire une rapide vérification mentale; il est donc utile qu'il ait avec lui les feuilles où figurent ses calculs. Il pourra également inscrire sur le tableau, à mesure qu'elles seront mentionnées en classe, les différentes rubriques délimitant les grands domaines de discussion. Elles n'ont pas besoin de cadrer exactement avec le schéma établi, mais elles doivent correspondre plus ou moins aux rubriques qu'il y aura notées à un moment ou à un autre. Il est donc utile qu'il rédige avec soin ses notes, en soulignant peut-être en rouge les principales rubriques de la liste à laquelle il a réduit son schéma d'enseignement. Entre autres documents à apporter en classe, il peut inclure quelques notes à partir desquelles il rédigera un résumé à la fin de l'heure de cours. Mais, d'une façon générale, il ne devrait pas dépendre de ses notes.

Dans un cours où la méthode des cas a déjà été utilisée, ou bien dans un cours important divisé en plusieurs sections et confié à plusieurs enseignants, les notes d'autres enseignants seront sans doute disponibles. Une fois terminée la préparation indépendante du cas, l'enseignant nouveau venu souhaitera peut-être s'y reporter pour se sentir plus assuré. Elles peuvent lui être utiles en suggérant des approches ou des idées neuves. Peut-être le débutant gagnera-t-il en assurance s'il parle du cas avec d'autres enseignants. Cependant, on ne soulignera jamais assez qu'un enseignant qui utilise la méthode des cas ne saurait substituer les notes d'un autre aux siennes. L'expérience montre également que des notes établies une année antérieure ne peuvent être réutilisées telles quelles : il faut chaque fois une nouvelle préparation. Les notes antérieures servent de référence et peuvent rappeler certains calculs à refaire ou bien certaines difficultés surgies auparavant. Les modifications nécessaires apparaissent presque toujours d'elles-mêmes et il faut procéder à une étude et à une analyse nouvelles chaque fois que le cas est examiné.

Néanmoins, pour pouvoir utiliser plus facilement le cas à l'avenir, l'enseignant peut juger bon d'inscrire chaque fois quelques notes tout de suite après l'heure du cours, sur des corrections à apporter au cas, des changements éventuels aux questions mises en annexe, de nouvelles lignes de réflexion ou des méthodes de calcul différentes suggérées par les étudiants, un changement éventuel de la place du cas dans le schéma, etc. Ces notes, qui seront rangées dans le dossier du cas, devront être revues par l'enseignant chaque fois qu'il élaborera son schéma pour un nouveau semestre et qu'il devra reprendre la préparation du cas.

= = =