PPC/CDIE

FINAL REPORT

MANAGEMENT AND ORGANIZATION DEVELOPMENT SEMINAR

PSNL/AZBEF

KINSHASA, ZAIRE

AUGUST 18 - 30, 1986

The Family Planning Management Training
165 Allandale Road, Boston, Massachusetts 02130 U.S.A.
Telex: 4990154 Cable: MANSHEALTH (617)524-7799

Management Sciences for Health
The Centre for Development and Population Activities
The Pathfinder Fund

FINAL REPORT

MANAGEMENT AND ORGANIZATION DEVELOPMENT SEMINAR

PSND/AZBEF

KINSHASA, ZAIRE

AUGUST 18 - 30, 1986

Prepared by: Jana M. Glenn
Team Leader
Family Planning Management
Training Project.

Management Sciences for Health
Boston, Massachusetts
October 17, 1986

TABLE OF CONTENTS

	Page No.
ACKNOWLEDGEMENTS	1
INTRODUCTION	2
1. Background	3
2. Pre-Workshop Preparation	4
3. Summary of Training Goals and Objectives	5
4. Participation	6
5. Training Methodology and Workshop Materials	7
6. Workshop Objectives, Content and Schedule	8
7. Workshop Outputs and Results	9
8. Evaluation	10
9. Summary and Recommendations for Follow-up	11

ANNEXES

I.	Participants du Séminaire de Management et de Développement Organisationnel	I
II.	Reunion D'Equipe Pour le Seminaire en Management et Developpement Organisationnel de Management Sciences for Health Tenue à Kinshasa le 11 aout 1986	II
III.	Memorandum: Phase Preparatoire pour Seminaire de MSH	III
IV.	Workshop Participants	IV
V.	Summary of Participant Biodata	V
VI.	Seances du Seminaire	VI
VII.	Horaire	VII
VIII.	Prioritisation des Problemes et Obstacles: Seances du 22 aout 1986	VIII
IX.	Quelques Recommendations et Suggestion à l'Intention des Autorites du PSND et de L'AZBEF Approvées par la Grande Majorite des Participants au Seminaire	IX
X.	Qui Est Responsable pour Eliminer le Probleme?	X
XI.	Resultats Exercices sur les Ameliorations Structurelles	XI
XII.	Evaluation Hebdomadaire - Semaine I	XII
XIII	Evaluation Hebdomadaire - Semaine II	XIII
XIV.	Evaluation Finale du Seminaire	XIV

ACKNOWLEDGEMENTS

The members of the Family Planning Management Training Project would like to express their sincere thanks and appreciation to the individuals and organizations who contributed their time, energy, and resources to the success of the workshop. In particular, we would like to acknowledge the support given by the following individuals:

Cnne. Chirwisa Chirhamolekwa	Director, Projet des Services des Naissances Desirables (PSND)
Dr. Peter Knebel	Technical Advisor, PSND
Mr. Brad Barker	Chief of Administration, PSND
Cit. Ntumba wa Ntumba	Director of Special Projects, PSND
Cit. Mutumbi Kuku dia Bunga	Administrative Officer, Association Zairoise pour le Bien-Etre Familial (AZBEF)
Cit. Bangula Buanda	Director of Evaluation, AZBEF
Ms. Gael Murphy	Population Officer, USAID/Zaire
Dr. Rudahindwa Chizungu	Director, Centre National du Coordination de la Formation au Developpement (CENACOF)
Dr. Aben Ngay	Director of Training, CENACOF
Dr. Nlandu Mukoko	Director, Maison de la Bible

INTRODUCTION

The purpose of this report is twofold. First, it will provide the Family Planning Management Training Project (FPMT) and the USAID/Zaire Public Health Office with an overview and evaluation of the August 1986 workshop offered for the Projet des Services des Naissances Desirables (PSND) and the Association Zaïroise pour le Bien-Etre Familial (AZBEF) in Kinshasa. This workshop is the first in a series of management training interventions to develop and improve family planning services in Zaire over the next few years. Secondly, it will provide documentation for both PSND and AZBEF as to the content of the workshop and an evaluation of its usefulness to participants as well as recommendations for future interventions.

1. Background To Workshop

The Family Planning Management Training Project (FPMT) was initiated in late 1985 in order to provide training and technical assistance to leaders and managers of family planning programs. Over the five year life of the project, FPMT will work in approximately 25 countries; between 40 and 45% of project resources will be allocated to Africa.

The Project is implemented by a consortium of U.S. based institutions, each with extensive overseas networks. The consortium institutions include Management Sciences for Health, the Centre for Development and Populations Activities, and the Pathfinder Fund. To expand its ability to provide management training and technical assistance, FPMT is negotiating sub-agreements with management and family planning training institutions in each region of project activity.

One of FPMT's first activities was to conduct a needs assessment visit to Zaire (February, 1986). The assessment team visited health and family planning leaders from the Ministry of Health, FONAMES, the Projet des Services des Naissances Desirables, the Association Zairoise pour le Bien-Etre Familial, SANRU, and other groups to discuss the family planning program and identify specific management problems that could be addressed through training. In addition, team members visited three institutions or programs which expressed interest in collaborating with FPMT to offer management training and follow up technical assistance.

The plan for management training that grew out of the needs assessment visit called for a series of workshops designed to meet the management needs of PSND and AZBEF as they prepare to expand family planning services across the country. The PSND/AZBEF workshop was the first in this series.

The two week workshop in Kinshasa was organized and conducted by the Family Planning Management Training Project, while funding for the

workshop came from two sources: FPMT and USAID/Zaire counterpart funds. The Centre National du Coordination de la Formation au Developpement collaborated with FPMT to plan and implement the training. Administrative and logistical support for the workshop was provided by an FPMT in-country consultant and staff representatives of PSND and AZBEF. Their efforts were supplemented by the USAID Population Officer in Kinshasa.

The workshop was held in the Maison de la Bible in Kinshasa. The site was chosen for its central location, good accommodations for training, reasonable rates, and easy accessiblity to downtown Kinshasa, where participants ate the luncheon meal each day.

2. PRE-WORKSHOP PREPARATION

Preparation for the PSND/AZBEF workshop began during the follow-up needs assessment visit of FPMT staff member Dr. James Wolff in May. Meetings were held to discuss the goals, objectives, and content of the workshop in addition to the administrative arrangements required. Present at these meetings were representatives of PSND, AZBEF, USAID, and consultants to FPMT.

Jana Glenn, an FPMT consultant based in Zaire, managed administrative arrangements prior to the workshop with logistical support from one representative from both PSND and AZBEF. These arrangements included site selection, restaurant reservations, pre-workshop communications with participants, setting up financial procedures, ordering, purchasing and/or obtaining needed equipment and supplies, and other necessary tasks.

The FPMT training team worked in two separate units for the first phase of workshop planning and development of course materials: one in-country and one at FPMT headquarters in Boston. The in-country unit worked in two phases: 1) the consultant wrote initial training goals and objectives based on data gathered during the needs assessment visits and circulated them to workshop participants for their reaction

and comments (see Annexe I); 2) in country the consultant plus two additional team members revised the goals and objectives and created an initial workshop design. During this phase, the entire team (training, administrative, and logistics) initiated their formal work together with a team building session. (see Annexe II)

In Boston FPMT staff worked with one member of the training team to familiarize him with MSH course materials and to do an initial workshop design based on goals and objectives written by the in-country consultant.

During the second phase of the planning process, the full training team came together with the in-country unit to collaborate on a final design for the workshop, reflecting organization and participant needs as well as FPMT capability. This was also the period during which final administrative arrangements were made and all logistical activities completed by PSND and AZBEF representatives. (see Annex III).

Out of town participants arrived on Sunday August 17, and the workshop was officially opened on August 18th at 9AM.

3. SUMMARY OF TRAINING GOALS AND OBJECTIVES

The overall workshop goal and general training objectives were determined by the in-country training team at the beginning of the planning week. Final decisions about the goals and objectives were based on results from the questionnaire circulated to paticipants, as well as analysis and discussion of USAID Evaluation reports on the agencies, organizational goals outlined in PSND's 1986 yearly plan, and the FPMT needs assessment report.

Goals and Objectives

Goal: To provide an opportunity for participants from PSND and AZBEF to:

1. increase their knowledge and skills in management in order to improve the internal management of both agencies; and
2. to increase interagency collaboration through improved interpersonal and organizational communication.

Objectives: By the end of the workshop the participants will have:

1. identified real problems facing both PSND and AZBEF
2. categorized problems and proposed solutions where possible
3. increased their knowledge and improved their competence in management
4. discussed options for improved collaboration between the two organizations.

4. PARTICIPATION

A total of 31 participants attended the Management and Organization Development Workshop. AZBEF participants came from the national and regional offices and included those staff assigned part- or full- time to PSND. The PSND participants were all from the national office, as PSND does not have regional personnel.

A full list of participant names and their positions is given in Annex IV. A summary of the participants' biodata is given in Annex V.

The FPMT training team for the workshop included the following members:

Cit. Masumbuko Bunyas	CENACOF
Mr. Jean DeHasse	Consultant to FPMT
Ms. Jana Glenn, Team Leader	Consultant to FPMT

Cit. Kindoki Nseka	CENACOF
Mr. David Yohalem	Consultant to FPMT

The administration of the workshop was organized and managed by Jana Glenn, team leader, with logistic support from:

Cit. Bangula Buanda, AZBEF
Cit. Ntumba wa Ntumba, PSND

5. TRAINING METHODOLOGY AND WORKSHOP MATERIALS

The workshop was designed to be participative, experiential, and learner-centered. Participants were actively involved in generating data and analyzing results. They played the lead role in problem identification sessions and contributed fully to writing proposed recommendations to address problems identified.

Participants worked both in plenary sessions and in small teams formed across organizations. These small group sessions allowed for active participation and encouraged sharing of experiences and perceptions.

The following techniques and methods were included in the workshops:

- Lecturettes
- Individual reflection and self-assessment
- Large and small group discussions
- Work in teams
- Work in pairs
- Experiential Exercises
- Role Plays
- Management Assessment Instruments
- Participant Presentations

Course material was presented in a manner that facilitated the development of both knowledge and skills. Participants had opportunities for on-going interaction in various groupings throughout the workshop. During the small group work, they had opportunities to reflect on and assess their skills in leadership, communication, conflict and time management, and working in teams. Facilitators provided them with feedback and they were encouraged to ask their colleagues for feedback as well.

Each participant was provided with a workshop manual which included session objectives and outlines, worksheets/activity sheets as required for individual and team activities and tasks, and supplementary reference materials and readings. In order to preserve the experiential nature of the workshop, materials for the manual were distributed at the end of each session. In this way, participants had received a completed manual by the end of the workshop only.

6. WORKSHOP CONTENT

The original design presented to workshop participants included a number of open sessions in order to allow for content areas to be chosen based on real problems identified in the workshop. The design for the workshop was only finalized after the problem solving sessions were complete. (see Session VI)

Using the overall workshop goal and the general objectives we had established, the training team developed specific learning objectives for each individual session and designed the sessions to meet these objectives. The objectives and outlines for each session are included in Annex VI.

Session I : Opening

Although participants were already acquainted with each other from their work situations, the first session was designed to encourage them

to get to know each other in some new and light hearted ways and to share their expectations of the workshop.

The staff also introduced themselves and then presented the overall goal and objectives of the workshop, the participative and experiential approach and the schedule. In addition, the staff placed the workshop in a context, in a conceptual framework, using the management cycle and a simple way of understanding organizations and the change process.

Session II : Working in Teams

In order to facilitate learning about how to work effectively in their work units on the job, many of the activities in the workshop were designed to occur in teams. This session provided the group with their initial experiences working with teams. Through two exercises, Lost at Sea and Building with Tinkertoys, participants were able to work with their teams (assigned to be both heterogeneous and harmonious groupings) and then analyse and discuss the group process they experienced and the group dynamics they observed. This basic understanding of work in groups served as a basis for their learning about themselves and how to work more effectively with others throughout the workshop.

Session III : Problem Identification

This session provided an opportunity for participants to identify real problems facing them in their work - both individually and organizationally. The process began with individual reflection followed by discussion and work in teams and in the large group.

Once identified the problems were placed in three categories: structural problems, procedural problems, and problems in the organizational culture (interpersonal and group dynamics, individual behavior, management norms and practices, decision making processes, etc.) Then the question of which of these real problems could be addressed during the seminar was raised and discussed.

Session IV : Problem Analysis

In order to encourage creativity in thinking about the organizational problems identified, trainers introduced the session with an exercise in creative thinking. With this as a basis for the spirit with which to approach problem analysis, we introduced Force Field Analysis as a technique to use. Following large group work with the technique, participants worked in teams to analyse a real problem they had identified in the previous session using this technique.

Session V : Choosing Solutions

In the large group trainers presented a systematic and quantitative method to use in selecting solutions to identified problems. Then in teams, participants were asked to use this method in choosing solutions from the possible actions identified in the problem analysis session.

Session VI : Review and Evaluation of the Week

The first part of this session was an opportunity to review the teams' functioning throughout the week. Following a presentation on group development, teams were asked to evaluate their group's performance in the context of the theory presented as well as by using a questionnaire. Generalizations about working effectively in teams were drawn in a large group discussion.

During the second part of the session the training team proposed three alternative strategies for week II of the workshop based on an analysis of data generated in the series of sessions in problem solving. Following a large group discussion, participants selected their preferred strategy for the week (see Annex VII). The session ended with an evaluation of the first week of the workshop.

Session VII : Communication and Feedback

To introduce the session trainers facilitated a series of amusing exercises which demonstrated for participants experientially various

barriers to effective communication. Using these exercises as a basis for discussion, the group discussed the communication process.

Having identified listening as a crucial element of effective communication, the group willingly entered into a series of exercises in pairs designed to allow them to practice four elements of active listening. The discussion which followed reinforced their experiences and gave them an opportunity to think about possible applications they could make back on the job.

Following lunch, there was a presentation on the Johari Window as an introduction to the importance of feedback in effective interpersonal communication. Another exercise in pairs gave participants the opportunity to seek out real feedback from their colleagues, bosses, or employees in areas of concern. A large group discussion at the end of the day allowed everyone to discuss guidelines for effectively giving and receiving feedback and to share their learnings about the importance of effective communication in an organization.

Session VIII : Leadership

Trainers introduced the notion of McGregors, Theory X and Y by having participants list assumptions and implications of both pessimistic and optimistic approaches to management. Follwing small group sharing, the trainers presented an overview of traditional theories of leadership style and then asked participants in small groups to discuss situations in which each style would be appropriate. Teams made presentations to the large group about their conclusions.

Following a presentation on situational leadership theory each participant was asked to analyse his/her own style of leadership in a given situation. Using the situational leadership model, participants were to assess the appropriateness of the style they used and to consider changes they would make if in the same situation again. This analysis served as a model for how to reflect on each situation and choose an appropriate leadership style.

Session IX: Effective Delegation

The session started with role plays of a manager delegating tasks to an associate and to subordinates. The participants developed a list of steps that one should take when delegating tasks effectively from their observations of the role play. After a discussion of the steps in delegation, the participants turned to a discussion of what should and should not be delegated. The discussion started by reviewing the role play and generalizing from it. The participants next used a written list of tasks and individually reviewed it and decided what could be delegated and what should not be delegated. They reviewed their responses with those of the "expert" who wrote the list and continued their discussion.

After a brief review of the theory of situational leadership to see what it offers to their understanding of how to delegate tasks effectively they turned to the obstacles that arise delegating tasks. They identified and discussed obstacles which are inherent in a management situation, obstacles which arise becuase of a manager's style, experience or expectations and those which arise because of a subordinate's style, aptitude or experience. The session ended with the participants reflecting on their own work situations and identifying tasks which they could delegate. They developed personal strategies for delegating these tasks and shared and discussed some of them with the other particiapants.

Session X: Decision Making

The session began with a role play of a group making a decision. The role play was analyzed by the participants and the steps in making a decision by consensus were identified. After a discussion of the steps and process used in making decisions, the participants returned to their small work groups and were given a task of making a decision about an issue drawn from the problems they identified the previous week to propose to their supervisor. One of the members of each group was asked to actively facilitate the group's decision making. The participants presented their groups' decisions and analyzed how they had made the decision and how the member who actively facilitated their work had helped them make their decision. The sesion ended with a summarizing discussion

of how to faciliate and make group decisions.

Session XI: Motivation and Performance Evaluation

Following a brief, humorous ice breaker exercise to demonstrate how to motivate people, the train. presented two American theories of motivation and a critique of these theories by an African from the Ivory Coast. Additional ideas about motivation in Zaire were debated as participants discussed a theory of motivation proposed by group of managers in Zaire.

In order to demonstrate how a system of performance evaluation can contribute to the overall process of motivating employees, trainers presented a system and then asked participants to practice two steps in the process: a self evaluation and a performance evaluation meeting with their boss or colleague. They used communication and feedback skills developed in session VII.

Session XII: Recommendations

Prior to the session trainers had distributed and collected several questionnaires designed to help analyse the procedural and structural problems of the two organizations. The results of these questionnaires were presented and discussed allowing the group to come up with a list of proposed recommendations to submit to organizational leaders and USAID.

Session XIII: Closure

Following some individual reflection on possible applications of learning from the workshop, participants shared their intentions with others if they wished.

A series of evaluations was followed by a formal closing ceremony in which certificates were awarded. The group then adjourned to meet in town for a final celebration.

7. WORKSHOP OUTPUTS AND RESULTS

Two major tangible outputs were achieved during the workshop:

A. All workshop participants identified both individual and organizational problems for PSND/AZBEF. These problems were separated into three categories - structural, procedural, and cultural (organizational culture: attitudes, behaviors, competencies, management practices) - and then prioritized. (see Annex VIII)

B. Participants were asked to participate in a series of exercises designed to generate various recommendations and suggestions for those in charge of AZBEF and PSND. These recommendations are included in Annex IX, X, and XI.

In addition to the above outputs, there were two somewhat more intangible results of the workshop:

A. Through an on-going process of structured activities designed to facilitate open communication, workshop participants were able to talk with their supervisors and with members of the other organization about issues which had often never been discussed in such a forum before. The result of this process is that many negative perceptions were changed and communication channels opened as participants recognized the complexity of the problems facing their organizations. Instead of fingers pointing in blame, people joined together in a spirit of collaboration to solve mutual problems.

B. In a variety of sessions focusing on management practices participants were encouraged to assess their own behavior as managers and supervisors. As a result, many of them began to accept more personal responsibility for organizational problems rather than placing all the blame on top management.

8. EVALUATION

Several evaluation instruments were used during the workshop. The evaluation results will be used by FPMT to modify and improve future training workshops and materials. Each instrument is described below and summaries of the results are found in Annexes XII, XIII, XIV.

A. Weekly Evaluations (Annexes XII and XIII)

At the end of each week, participants were asked to evaluate the sessions in terms of how successful they had been in meeting the stated objectives. In addition, they were given the opportunity to evaluate their own performance as participants and to comment on how the workshop might be improved. Throughout the evaluation a five point scale was used (5 meaning most successful or highest rating, 1 meaning least successful on lowest rating).

As there were no significant differences in the results for the first and second weeks, they have been combined in the summary below.

Objectives for all the sessions received high ratings. If the two highest values on the five-point scale are grouped together (i.e. the categories indicating most successful achievement of objectives) the percentage of successful ratings for the sessions ranged from a low of 63% to a high of 96% with a mean of 78.5%. Conversely, if the two lowest values on the scale are grouped together, the percentage of unsuccessful ratings for the sessions varied from 0% to 15%, with a mean of 1.8%.

Participants consistently rated their own performance high, for both weeks. Grouping together the two highest values on the five-point scale, the percentage of high ratings ranged from a low of 85% to a high of 96% with a mean of 90.7%. There were no low ratings. Participants gave lower ratings, 68% to 85%, for how much they listened to and learned from their colleagues.

With regard to possible improvements FPMT could make in the workshop, participants were in agreement that they needed more time to apply competencies and techniques, that they needed more realistic examples and applications, and that they needed more time for practice.

The overall impression is that the sessions were useful, the objectives achieved, and the participation active.

B. Final Course Evaluation (Annex XIV)

At the end of the workshop, participants were asked to complete a final course evaluation form. Completed, unsigned forms were received from 24 participants.

Most participants listed as their primary objective for attending the course to develop their knowledge and skills in management and to do their job better. They rated the workshop very successful, with 92% indicating that they found the course very useful in terms of achieving their objectives.

In response to the question as to which sessions were most useful there was a broad range of responses. The four sessions listed most often were Decision Making (11 responses), Interpersonal Communication (10 responses), Situational Leadership (7 responses), and Performance Evaluation (7 responses). Twenty-one participants indicated that none of the session was least useful.

Many participants expressed the need to spend more time on some or all of the sessions. Specific sessions identified as needing more time were Performance Evaluation, Motivation, Decision Making and Situational Leadership

When asked which activities they would recommend for the next phase of the project they responded with a broad range of

suggestions. Management by Objectives and Results was highly recommended by the majority (most probably because it had originally been scheduled as part of this workshop.) Other suggested content areas were Performance Evaluation, Conflict Resolution, Decision Making, Personnel Management, and Project Design and Management.

In general, the results of the final course evaluation support the results of the weekly session evaluations: the course content was appropriate to the needs of the participants, objectives (both personal and session related) were achieved, and participants look forward to the follow-up activities in the next phase of the project.

9. SUMMARY AND RECOMMENDATIONS FOR FOLLOW-UP

The August 1986 Kinshasa workshop for PSND and AZBEF was the first time that employees from most levels of both organizations had an opportunity to get together to identify and seek resolution of mutual problems. This heterogeneous grouping of participants offered several advantages. Participants learned of the complexity of the two organizations' problems by hearing the points of view of all levels, from secretaries to top management. The opportunity to voice complaints cleared the air of animosities based on false perceptions and allowed the participants to see each other as collaborators in a mutual effort. The fact that various levels of the organizational hierarchy were present allowed for the creation of a strong sense of team spirit which will provide a firm foundation for future organization development efforts and continued training.

The heterogeneous composition of the workshop, while leading to some very positive results, also brought with it some disadvantages. The size of the participant group was a constraintin terms of choice of methodology and time available for active participation of group members. The diversity of background, experience, and educational level made it difficult to

ascertain the most appropriate way to present workshop material. As a result, most of the workshop was run for those participants with the greatest sophistication; thus some participants were less actively involved in a way that was directly relevant to their functions in the organizations.

The decision by the training team to adapt the workshop to the real and expressed needs of the participants meant that the planning process was on-going throughout the entire workshop. The original design conceived in Boston was modified many times as new information became available from the group. Redesign and adaptation of daily sessions necessitated nightly planning sessions and resulted in delays in the preparation of some of the materials. Nonetheless, the participants responded with much enthusiasm to this approach and expressed great appreciation for the efforts of the staff to tailor the workshop to their specific organizational realities.

The FPMT training team agreed that for future training certain changes should be made:

A. An effort should be made to limit group size to ensure participation and adequate time to treat subjects.
B. Workshops should be designed for more homogeneous organizational sub-groupings to encourage more open sharing and relevant action planning.
C. Although cross-organizational interaction is valuable, an effort should be made to assure some individual work with PSND and AZBEF in separate groups.

At the final debriefing held with the USAID Population Officer and the Director of PSND in Kinshasa, the participants' perception and recommendations were shared and the question of follow-up training and technical assistance was raised. It was agreed that additional interventions are desirable and that they be varied in nature.

Three logical next steps were identified, beginning with an in-depth organizational analysis to determine who is currently doing what and to what degree of effectiveness. Following this analysis, and consistent with the participants' recommendations as well, it is suggested that there be a workshop focusing solely on the Management by Objectives and Results process. All were in agreement that this workshop should he held in December 1986 or January 1987 to coincide with the scheduled organizational planning process.

A third intervention has been suggested, the goal of which would be to establish and introduce a Performance Evaluation System into the organizational procedures and to train key personnel in the interactive skills necessary to make such a system work.

In addition, the Dirctor of PSND feels strongly that she would like to see a special session designed for top level managers and other relevant persons to revise the legal texts which are responsible for the extensive structural problems affecting both organizations. She prefers that this workshop be facilitated by CENACOF trainers.

The interventions recommended above will discussed further in the coming months with the members of the FPMT consortium, AID/W, USAID Zaire, and the Zairian family planning community, and will form the basis for negotiating the next steps for the FPMT Project in Zaire.

ANNEX I

A : Participants du Séminaire de Management et de Développement Organisationnel

DE : Jana Glenn, Représentante de MSH à Kinshasa

SUJET : Objectifs Proposés pour le Séminaire

DATE : Le 23 juillet 1986

Problèmes Identifiés

L'équipe de recensement des besoins de MSH et Intrah qui est venue en février a identifié dans le Plan de Développement Managériel pour la Formation en Management en Planning Familial, cinq catégories de problèmes qui existent au PSND et à l'AZBEF :

- le management interne
- la coordination inter-agence
- la motivation pour la planification familiale et éducation de la masse
- la formation pré-service et pendant le service pour les fournisseurs de services.

Les problèmes des deux premières catégories, le management interne et la coordination inter-agence, auxquelles nous ferons face grâce à une série de séminaires en management et développement organisationnel offerts par MSH, sont les suivants:

Le Management Interne

1. Prise de décision centralisée
2. Manque de partage d'information
3. Retard dans la rédaction des descriptions de poste
4. Allocation inefficace de ressources humaines

La Coordination Inter-Agence

1. Manque de clarté vis-à-vis des rôles et responsabilités
2. Manque de clarté vis-à-vis de la coordination des deux organisations dans le domaine du budget et du personnel
3. Manque de lignes d'autorité bien définies vis-à-vis du personnel des organisations hôtes variées
4. Status mi-temps du personnel clef
5. Difficultés pour remplir les postes vides
6. Manque d'une échelle de paiement et des bénéfices uniformes

Contenu Proposé pour le Séminaire

Pendant sa visite au Zaire en mai, James WOLFE, consultant pour MSH, a parlé avec plusieurs représentants du PSND et de l'AZBEF au sujet du premier séminaire en management et développement organisationnel qui aura lieu du 18 au 30 août 1986. Sur base de ces conversations, Dr. WOLFE a proposé les thèmes suivants pour le séminaire :

- le cycle de management
- l'esprit et le travail en équipe
- la nature des organisations
- l'identification et l'analyse des problèmes
- la résolution des problèmes
- les études de cas
- le management des ressources humaines
- le leadership situationnel
- la gestion du temps
- la délégation
- le management du conflit
- le développement organisationnel
- le management par objectifs et résultats

Objectifs proposés pour le Séminaire

En tenant compte des problèmes identifiés et des thèmes proposés, nous avons défini un but et rédigé une liste des objectifs du séminaire.

But Proposé

Le but du séminaire est de faciliter un travail d'équipe efficace parmi les participants du PSND et d'AZBEF à travers un effort de développement organisationnel qui vise à l'amélioration du management interne de chaque organisation et de la coordination inter-agence entre les deux institutions.

Objectifs Généraux Proposés

A la fin du séminaire, les participants :

1) seront capables de parler de la nature des organisations en y situant leur propre organisation;
2) seront capables de décrire le cycle de management et d'y situer leur propre rôle organisationnel;
3) auront développé un esprit d'équipe et auront travaillé efficacement en équipes organisationnelles variées;
4) seront capables de décrire un management de ressources humaines efficace et d'en discuter l'application dans leurs organisations;
5) auront identifié, analysé et proposé des solutions aux problèmes qui rendent leur travail moins efficace;
6) seront capables de parler de la théorie de leadership situationnel et de son application possible dans leur travail en tant que managers;
7) seront capables de décrire la délégation effective et d'en discuter l'application dans leurs organisations;
8) auront pratiqué des styles de prise de décisions variées et discuté des situations dans lesquelles chaque style serait approprié;
9) auront identifié les ruptures dans la communication et le partage d'information organisationnels et proposé des améliorations éventuelles;
10) auront pratiqué la communication efficace en situation de conflits;
11) auront pratiqué les principes d'une bonne gestion de temps;
12) seront capables de parler des éléments de base du développement organisationnel et de la maniére de les appliquer à leurs organisations;

SEMINAIRE EN MANAGEMENT ET DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL
PSND/AZBEF

QUESTIONNAIRE DE L'ANALYSE DES BESOINS DES PARTICIPANTS

1. Problèmes

a) Numéroter par ordre d'importance pour l'efficacité de votre travail les problèmes identifiés (ex : 1 = le problème le plus important; 10 = le problème le moins important)

LE MANAGEMENT INTERNE

_____ Prise de décision centralisée (non partagée)
_____ Manque de partage d'information
_____ Retard dans la rédaction des descriptions de poste
_____ Allocation inefficace de ressources humaines

LA COORDINATION INTER-AGENCE

_____ Manque de clarté vis-à-vis des rôles et responsabilités
_____ Manque de clarté vis-à-vis de la coordination des deux organisations dans le domaine du budget et du personnel
_____ Manque de lignes d'autorité bien définies vis-à-vis du personnel des organisations hôtes variées
_____ Status mi-temps du personnel clef
_____ Difficultés pour remplir les postes vides
_____ Manque d'une échelle de paiement et des bénéfices uniformes

b) Est-ce que vous estimez qu'il y a d'autres problèmes signifiants qui ont un impact sur l'efficacité de votre travail qui ne font pas partie des catégories de problèmes sur la liste ci-dessus ?

OUI_____ NON_____

Si oui, décrivez-les par ordre d'importance.

1) _____

_____

_____

2) _____

_____

_____

3) _____ _____

_____

_____

22

2. Thèmes Proposés

a) Indiquez par ordre de préférence (1 = la plus forte préférence) les sujets du contenu proposé qui répondent à vos besoins prioritaires dans votre travail. Indiquez avec un (0) les sujets qui ne répondent pas du tout à vos besoins.

_____ le cycle de management
_____ l'esprit et le travail en équipe
_____ la nature des organisations
_____ l'identification et l'analyse des problèmes
_____ la résolution des problèmes
_____ les études de cas
_____ le management des ressources humaines
_____ le leadership situationnel
_____ la gestion du temps
_____ la délégation
_____ le management du conflit
_____ le développement organisationnel
_____ le management par objectifs et résultats

b) Est-ce qu'il y d'autres sujets qui sont pour vous très importants et qui ne sont pas inclus dans cette liste ?

OUI_____ NON_____

Si oui, décrivez-les par ordre de priorité.

1) _____

_____

_____

2) _____

_____

_____

3) _____

_____

_____

3. Objectifs Proposés

a) Numérotez par ordre de leur appropriation pour l'efficacité de votre travail les objectifs proposés

13 1) seront capables de parler de la nature des organisations en y situant leur propre organisation;

2 2) seront capables de décrire le cycle de management et d'y situer leur propre rôle organisationnel;

13) auront commencé un processus de management par objectifs et résultats pour leur propre poste en collaboration avec d'autres membres de leur équipe organisationnelle;
14) auront commencé à clarifier des rôles, des responsabilités et des contributions de PSND et CNND;
15) auront identifié, analysé, et proposé des solutions aux problèmes qui empêchent une bonne coopération entre les deux organisations.

Réactions des Participants

Etant donné que la plupart des participants n'auront vu ni ces problèmes, ni ces thèmes, ni les objectifs proposé, nous profitons de cette occasion pour vous les présenter et vous demander vos réactions en vue d'une meilleure compréhension de vos besoins réels en formation. C'est la raison pour laquelle nous vous prions de remplir le questionnaire ci-attaché avec toute franchise S.V.P. et de le remettre au Citoyen NTUMBA du PSND avant le 30 juillet à 16h00.

24

8 3) auront développé un esprit d'équipe et auront travaillé efficacement en équipes organisationnelles variées;

11 4) seront capables de décrire un management de ressources humaines efficace et d'en discuter l'application dans leurs organisations;

2 5) auront identifié, analysé et proposé des solutions aux problèmes qui rendent leur travail moins efficace);

7 6) seront capables de parler de la théorie de leadership situationnel et de son application possible dans leur travail en tant que managers;

10 7) seront capables de décrire la délégation effective et d'en discuter l'application dans leurs organisations;

9 8) auront pratiqué des styles de prise de décisions variées et discuté des situations dans lesquelles chaque style serait approprié;

5 9) auront identifié les ruptures dans la communication et le partage d'information organisationnels et proposé des améliorations éventuelles;

6 10) auront pratiqué la communication efficace en situation de conflits;

12 11) auront pratiqué les principes d'une bonne gestion de temps;

3 12) seront capables de parler des éléments de base du développement organisationnel et de la manière de les appliquer à leurs organisations;

1 13) auront commencé un processus de management par objectifs et résultats pour leur propre poste en collaboration avec d'autres membres de leur équipe organisationnelle;

3 14) auront commencé à clarifier des rôles, des responsabilités et des contributions de PSND et CNND;

4 15) auront identifié, analysé, et proposé des solutions aux problèmes qui empêchent une bonne coopération entre les deux organisations.

b) Est-ce que vous estimez qu'il y a d'autres objectifs importants qui ne sont pas inclus dans la liste ci-dessus ?

OUI_____ NON_____

Si oui, décrivez-les ci-dessous.

1) _____

2) _____

3) _____

25

ANNEX II

REUNION D'EQUIPE POUR LE SEMINAIRE EN MANAGEMENT ET DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL DE MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH TENUE A KINSHASA LE 11 AOUT 1986.

OBJECTIFS DE LA REUNION

Avant la fin de la réunion nous aurons :

- constitué l'équipe et
- planifié le travail pour la semaine à la satisfaction de tous !

ORDRE DU JOUR

MATIN

I. INTRODUCTION

- Présentations
- Objectifs et ordre du jour

II. CONSTITUTION DE L'EQUIPE

- partage pour se connaître
- définir rôles et responsabilités

PAUSE CAFE

- Déterminer les normes du travail

PAUSE DEJEUNER

SOIR

III. PLANIFICATION DU TRAVAIL POUR LA SEMAINE

- identifier le travail à faire
- programmer tâches en ordre logique
- établir horaire pour la semaine
- assigner les responsabilités

IV. EVALUATION DE LA REUNION

ANNEX III

MEMORANDUM

A: NTUMBA, PSND ET BANGULA, ACBEF

DE: JANA GLENN, REPRESENTANTE MSH

SUJET: PHASE PREPARATOIRE POUR SEMINAIRE DE MSH

DATE: LE 5 AOUT

Comme vous le savez, la planification proprement dite du séminaire de MSH commencera lundi le 11 aout. Nous aimerions que vous soyez disponibles pour assister à une réunion avec les formateurs lundi matin le 11 aout de 9h00 à 12h00. Cette réunion portera sur le programme de la planification de la logistique aussi bien que le contenu du séminaire.

A part des décisions que nous prendrons ensemble lundi matin, j'ai déjà fait une liste de tâches logistiques à accomplir avant le début du séminaire. Les tâches sont présentées avec le(s) nom(s) de la (les) personne(s) qui pourra (ont) être responsable(s) pour leur réalisation et la date limite de réalisation. Je passerai vous parler de la liste des tâches le 6 aout pour que vous puissiez y ajouter d'autres tâches et pour confirmer la (les) personne(s) responsables pour chaque tâche.

TACHE	PERSONNE RESPONSABLE	DATE LIMITE DE REALISATION
A. PARTICIPANTS DE L'INTERIEUR		
1. Messages phonies	B ou N	12 août
2. Réservation/achat billets	B ou N	12 août
3. Réservation hôtel	B ou N	12 août
4. Transport Ndjili-Kin-Ndjili	B ou N	13 août
B. EQUIPEMENT		
1. Machine à Ecrire		
a. Parler avec PSND	J	7 août
b. Parler avec CENACOF	J	7 août
c. Parler avec Mutombo	N	7 août
d. Ecrire contrat	J	8 août
e. Achat rubans	J ou N	8 août
2. Photocopieuse		
a. Parler avec PSND	J	7 août
b. Achat toner/developper	J ou N	8 août
3. Projecteur 16 mm		
a. Parler avec PSND	J	7 août
b. Vérifier régulations à la douane	J	7 août

27

TACHE	PERSONNE RESPONSABLE	DATE LIMITE DE REALISATION
B. EQUIPEMENT (suite)		
4. Projecteur "overhead"		
a. Parler avec PSND	J	7 août
b. Parler avec CENACOF	J	7 aout
5. Chevalets		
a. Parler avec Maison/Bible	J	7 août
b. Parler avec PSND?AZBEF	J	7 août
c. Parler avec CENACOF	J	7 août
C. FOURNITURES		
1. Vérifier fournitures disponibles de PSND	J	7 août
2. Réfaire liste pour la commande	J	7 août
3. Rendez-vous avec Maison BOKOM	N	8 août
4. Paiement Maison BOKOM	N	*
5. Vérifier disponibilite des grandes feuilles	J	7 août
6. Chercher des grandes feuilles	N	8 août
7. Paiement des grandes feuilles	N	*
8. Demander les bics promotion de l"AZBEF	J	7 août
D. SECRETARIAT		
1. Confirmation secrétaire	N	7 août
2. Confirmation reprographe	J	7 août
3. Ecrire contrats	J	8 août
E. MAISON DE LA BIBLE		
1. Confirmation des salles	J+B+N	8 août
2. Accord sur pauses cafés	J+B+N	8 août
3. Arrangement salles	J+B+N	8 août
F. RESTAURATION		
1. Confirmation MAMAN KANE'S	J+B+N	8 août
2. Arranger moyen de paiement	J+B+N	8 août
G. TRANSPORT		
1. Déterminer horaire/programme des véhicules de PSND	N	12 août
2. Déterminer horaire/programme du véhicule d'AZBEF	B	12 août

78

TACHE	PERSONNE RESPONSABLE	DATE LIMITE DE REALISATION
G. TRANSPORT (suite)		
3. Arrangements chauffeur équipe de formateurs	N	8 août
4. Contrat chauffeur équipe de formateurs	J	8 août
5. Réserver voiture pour consultants de MSH	J	8 août
H. SOIREE CLOTURE		
1. Réserver l'endroit	B+N	12 août
2. Commander nourriture et boissons	B+N	15 août
3. Organiser transport	B+N	15 août
I. FINANCEMENT		
1. Discuter budget avec USAID	J	7 août
2. Chercher lettre d'USAID	J	6 août
3. Chercher contribution de PSND	J	*
4. Chercher chèque d'USAID	J	*
5. Ouverture de compte	J	*
J. COMMUNICATION AVEC MSH		
1. Envoyer télex au sujet de:	J	8 août
- adresse/numero de telephone de Masumbuko		
- films		
- projecteur "overhead"....		
2. Envoyer DHL	J	8 août
- contrats		
- matériels pour fardes.		
K. PLANIFICATION DE LA SEMAINE DE PLANIFICATION		
1. Rédiger objectifs	J	8 août
2. Faire une liste préliminaire des tâches a faire	J	8 août
3. Programmer les tâches	J	8 août

* indique que la dâte limite de réalisation dépend de la dâte de la réception du chèque de l'USAID

29

ANNEX IV

Workshop Participants:

Projet des Services des Naissances Desirables

- Cit. Ngoie Mbuya, Superviseur
- Cit. Omari Kimpaka, Infirmiere/Superviseur
- Cne. Kanzala Negenze, Infirmiere/Superviseur
- Cne. Yabili Malunga, Infirmiere/Superviseur
- Cne. Tembo Bahelele, Chef de Service Clinique CLL
- Cit. Misamu Kham Mitondo, Chef Service Appro
- Cit. Nshangaluma Chirhulwire, Asst. aux Appro
- Cit. Bongwele Onanga, Head of Program
- Cit. Ntumba-wa-Ntumba, Chef Service Projects Speciaux
- Cit. Bakadipanga Twakule, Statisticien
- Cit. Mangwelo Mundewa, Asst. IEC
- Mr. Brad Barker, Deputy Director of Administration
- Cit. Mugaruka Muhimanyi, Cassier
- Cit. Mela Kabangu, Professeur de cours de Francais et Langues Africaines
- Cit. Tukole Katshingu, Secretaire
- Cit. Yuma-Bin-Yuma, Administrateur des Institutions de Sante
- Cit. Mbala-Kadima, Chef du Depot Central, P.S.N.D.
- Cit. Mavinga Mavinga, Secretaire

Association Zairoise pour le Bien-Etre Familial (all staff holding dual appointments are included on the PSND list above):

- Cit. Mutumbi Kuku dia Bunga, Administrateur
- Cit. Bangula Buanda, Chef. Service Evaluation
- Cne. Kazadi Salwa, Chef. Service Clinique
- Cit. Mulelebwe Issiki, IEC
- Cne. Zawadi, Asst. Sociaux
- Cne. Bata, Approuisionnement
- Cit. Kongo, Coordinateur regionaux
- Cit. Shamp A Maburi, Chef de Service Adjoint.
- Cit. Marie-Therese Nzenzo, Aide

ANNEX V

PSND/AZBEF TRAINING COURSE 8/17/86-8/29/86

LIST OF PARTICIPANTS

------, TWAKULE
STATISTICIEN, ASSISTANT EN STATISTIQUE
PSND B.P. 100, KINSHASA / 14

BAFWANGA-UMBA,

A.Z.B.E.F. ZAIRE, B.P. 15.313

BAHELELE TEMBO, PIERRETTE

AZBEF, CNND B.P. 15313, KINSHASA, ZAIRE

BAHELELE TEMBO, PIERRETTE
CHEF DE SEC A LA FORMATION ET CLINIQUE
AZBEF, CNND B.P. 15 313, KINSHASA, ZAIRE

BANGULA, BUANDA
CHEF DE SERVICE DE RECHERCHE ET D'EVALUATION
AZBEF, B.P. 15313, KINSHASA I, ZAIRE

BARKER, BRADLEY ANDREW
DIRECTEUR ADJOINT CHARGE DE L'ADMINISTRATION
C/O USAID KINSHASA

BATA, KYALANGANGU
RESPONSABLE ADJOINT AU SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS
AZBEF, B.P. 15313 KINSHASA, ZAIRE

BONGWELE ONANGA,
COORDONNATEUR DES PROGRAMMES PSND/AZBEF
B.P. 15313, KINSHASA I, REP. DU ZAIRE

KABANGU-META, MME. KAMANDA
PROFESSEUR DE COURS DE FRANCAIS ET LANGUES AFRICAINES
PSND, B.P. 100 KINSHASA 14

KANZAM KATERBO, NGENZE
SUPERVISEUR
PROJJET DES SERVICES DES NAISSANCES DESIRABLES, AVE BANGALA, B.P. 100

KATSHINGU-TUKOLE,
SECRETAIRE DE DIRECTION
% PSND, B.P. 100, KINSHASA 14

31

KAZADI, NGOY SALWA
SUPERVISEUR DES CLINIQUES DES NAISSANCES DESIRABLES/AZBEF
ASSOCIATION ZAIROISE POUR LE BIEN-ETRE FAMILIAL, 72, KANDA-KANDA- ZONE

KAZAOLI MARANDA, POLONDO
CHEF DE SERVICE DE IE&C & FORMATION
AZBEF, B.P. 15.3-13

MANGUELO MUNDEWA, NEFUANI
ASSISTANT
PROJET DES SERVICES DES NAISSANCES DESIRABLES (PSND), B.P. 100, KINSHA

MAVINGA MAVINGA,
SECRETAIRE
PSND, B. P. 100, KINSHASA 14

MBALA-KADIMA,
CHEF DU DEPOT CENTRAL PSND
PDND, B.P. 100, KINSHASA

MISAMU, KAM-MITONDO
CHEF DE SERVICE DE MATERIEL ET APPROVIS
AZBEF, B.P. 15313

MUGARUKA MUMIMANJI, SAMBEMBA
CASSIER
PROJET DES SERVICES DES NAISSANCES DESIRABLES B.P. 100 KIN 14

MULELEBWE, ISSIKI
CHEF DE SERVICE ADJOINT
B.P. 15313 KINSHASA 1

MUTUMBI KUKU DIA BUMGA,
ADMINISTRATER
AZBEF N.P. 15313

NGISULU, MASIDI BIKUNDA
CORDONNATRICE REGIONAL DU CRUDISHABA ET DIRECTRICE DU CENTRE DE FORMAT

NGOIE MBUYA MUTOMBO,
SUPERVISEUR
DEPARTEMENT DE LA SANTE PUBLIQUE. PROJET DES SERVICES DES NAISSANCES

NSHANGALUME CHIRHULWIRE,
INFIRMIER ET ASSISTANT EN PHARMACIE
PROJET DES SERVICES DES MAISSNACES DESIREABLES, B.P. 100 KIN XIV

NTUMBA WA NTUMBA, PUIT
CHEF DE SERVICE
PROJET DE SERVICES DES NAISSANCES DESIRABLES, B.P. 100, KINSHASA 14, Z

NZENZO, ZAYADIO
AIDE COMPTABLE CAISSIERE
AZBEF, B.P. 15313, KINSHASA 1

OMARI, KIMPAKA
SUPERVISEUR

SHAMP A MABUDI,
CHEF DE SERVICED ADJOINT
AZBEF, B.P. 15313, KINSHASA 1

YUMA-BIN-YUMA, RUSAKI-NALINGA
ADMINISTRATEUR DES INSTITUTIONS DE SANTE
B.P. 100 KINSHASA

ZAWADI, MWENGE WA KYUMBI YOHAD
CHEF DE SERVICE AKJOINT A L'EDUCATION
AZBEF, B.P. 15313, KINSHASA I, ZAIRE

ANNEX VI

SEANCE I : OUVERTURE

LE 18 AOUT 1986

OPENING

OBJECTIFS

A la fin de la journée les participants auront :

* fait une connaissance mutuelle.
* discuté ce qu'ils attendent du séminaire
* discuté le but, les objectifs, l'approche, et l'emploi du temps du séminaire.
* décrit les fonctions du manager dans le cycle du management

L'ORDRE DU JOUR

* Accueil/Introduction
* Présentations
* Logistiques
* Ce que vous attendez du séminaire
* Présentation du but et des objectifs
* Présentation de l'approche et de l'emploi du temps
* Discussion du Cycle du Management

=o=o=o=o=o=o=o=o=o=o=o=o=o=o=o=o=o

SEANCE II : TRAVAIL EN EQUIPES

Le 19 AOUT 1986

OBJECTIFS

A la fin de cette séance, les participants auront :

1. commencé à travailler en équipe

2. analysé le comportement de leurs équipes dans un expérience de prise de décision

3. discuté et observé les dynamiques de groupe

L'ORDRE DU JOUR

Introduction

Formation des cinq équipes

Jeu d'équipe : perdu en mer

Discussion du jeu

Présentation Processus de groupe

Jeu d'équipe : Tinkertoys

Discussion des observations et apprentissages

=°=°=°=°=°=°=°=°=°=°=°=°=°=

S E A N C E III : L'IDENTIFICATION DES PROBLEMES

LE 20 ET 21 AOUT 1986

OBJECTIFS

A la fin de la journée, les participants auront :

* identifié les problèmes réels qui entravent la bonne marche de leurs organisations.
* Classé ces problèmes selon 3 catégories et par ordre d'importance.
* identifié les problèmes qui peuvent être résolus au cours du séminaire

PROGRAMME DU JOUR

- Introduction à l'identification

- Travaux individuels

  (problèmes des unités opérationnelles) des organisations et relations inter agence.

- Mise en commun des listes de problèmes

  Remarques sur vrais et faux problèmes

- Classement des problèmes par catégories

  - Elimination groupes/Mise en commun

Prioritisation des problèmes

- groupe
- mise en commun

SEANCE IV : L'ANALYSE DES PROBLEMES

LE 22 AOUT 1986

OBJECTIFS

A la fin de la séance, les participants auront :

- Identifié la valeur de la pensée créatrice
- décrit la méthode de l'analyse du problème appelée champs de force
- analysé des problèmes réels de PSND/AZBEF selon cette méthode

PLAN DE LA SEANCE

- Exercice sur la pensée créatrice - neuf points
- Discussion sur la pensée créatrice
- Présentation de la méthode appelée champs de force
- Tâche en groupe - l'analyse de problème
- Discussion de la méthode

SEANCE V : SELECTIONNER LES SOLUTIONS

LE 22 AOUT 1986

OBJECTIFS

A la fin de la séance, les participants auront :

- décrit une méthode systématique et quantitative pour sélectionner des solutions aux problèmes.

- Sélectionné des solutions parmi les actions identifiées dans l'analyse du problème au moyen de cette méthode.

PLAN DE LA SEANCE

- Introduction

- Présentation de la méthode

- Tâche en groupe - sélectionner des solutions

- Discussion

SEANCE VI: REVUE ET EVALUATION DE LA SEMAINE

LE 23 AOUT 1986

A la fin de la seance les participants auront:

-evalue et discute leur travail en equipe

-tire des conclusions sur et propose des applications de la performance efficace d'une equipe.

-discute et choisi leurs preferences pour la semaine prochaine.

-evalue la premiere semaine du seminaire.

PLAN DE LA SEANCE

-Presentation sur la theorie: Developpement du groupe
-Evaluation de l'equipe

Remplir le formulaire
Discussion en equipe

-Discussion sur le travail efficace en equipe
-Presentation des options possibles pour la semaine prochaine
-Choix du programme pour la semaine prochaine
-Evaluation de la premiere semaine.

Based on an analysis of data generated in the series of sessions on problem solving, the training team proposed three alternative strategies for Week II of the workshop. Following a large group discussion participants selected their preferred strategy for the week. (see Annex VII)

SEANCE VII : LA COMMUNICATION ET LE FEED BACK

LE 25 AOUT 1986

OBJECTIFS

A la fin de la séance les participants auront :

- discuté le processus de la communication
- pratiqué l'écoute attentive
- donné et reçu du feed back

PLAN DE LA SEANCE

- Introduction de la semaine
- Exercices de communication
- Discussion sur le processus de la communication
- Pratique en paires : l'écoute attentive
- Discussion sur la pratique
- Pause : déjeuner
- Présentation : la fenêtre de Johari
- Pratique en paires : Donner et recevoir du feed back
- Discussion des apprentissages

SEANCE VIII : LEADERSHIP

OBJECTIFS

A la fin de la journée les participants auront :

- distingué les Managers aux approches des théories XY.
- discuté les avantages et les limites des 3 styles de leadership de la théorie traditionnelle.
- décrit les types de leadership selon le modèle de leadership situationnelle
- analysé leur propre style dans une situation donnée

PLAN DE LA JOURNEE

- Présentation de la notion de deux approches : Pessimiste et optimiste
- Travail en petits groupes
  . Dresser des listes des suppositions et leurs implications
- Partage en grand groupe
- Présentation sur les théories traditionnelles de leadership
- Travail en petits groupes
  . Discussion des situations appropriées d'usage de trois styles
- Partage en grand groupe
  . Déjeuner
- Présentation sur le leadership situationnel
- Analyse de son propre style de leadership dans une situation donnée
- Discussion des apprentissages

41

SEANCE IX : LA DELEGATION EFFECTIVE

OBJECTIFS

A la fin de la séance, les participants auront :

1) dégagé d'un jeu de rôle, les étapes à la délagation des tâches
2) Identifié quelles tâches peuvent, et ne peuvent pas être déléguées
3) discuté quelques obstacles à la délégation effective aussi bien chez les Managers que chez les subordonnés
4) identifié les tâches de leur propre travail qu'ils pourraient déléguer et développer les stratégies d'application

PLAN DE LA SEANCE

- Jeu de rôle : la délégation
- dégagement des étapes de la délégation effective
- tâches à déléguer et/celles non déléguable
- Discussion sur les obstacles à la délégation
- Inventaire des tâches personnelles déléguables

Pause déjeuner

QUELLES ETAPES DANS LA DELEGATION DES TACHES AVEZ-VOUS OBSERVEES PENDANT LE JEU DE ROLE ?

- Donner la responsabilité
  - explication de la tâche
  - prescription de la tâche
  - définition du problème

- Demander le point de vue du collaborateur
  - écouter
  - se rassurer de la compréhension du collaborateur

- Ils ont déterminé/évalué le délai pour le travail et ils ont convenu la prochaine séance de travail

Notes de Cours

DELEGATION DE POUVOIRS

Définition

L'opération qu'accomplit un cadre lorsqu'il confie des responsabilités et une autorité à une autre personne et rend celle-ci responsable des résultats obtenus.

Obstacles à la délégation de pouvoirs

Beaucoup de cadres de direction craignent de déléguer leurs pouvoirs pour les raisons suivantes:

a) Ils savent que leurs subordonnés n'ont pas de formation ou sont peu motivés et ne pourraient pas, ou ne voudraient pas accomplir la tâche de manière satisfaisante.

b) Ils craignent que leurs subordonnés réussissent trop bien et les éclipsent. Cette attitude ignore le fait qu'un cadre capable de perfectionner autrui est un atout inestimable pour un organisme.

c) La structure de l'organisme empêche une délégation efficace des pouvoirs

La nécessité de déléguer des pouvoirs

Il est indispensable de déléguer des pouvoirs parce que:

a) C'est seulement en déléguant des pouvoirs qu'on peut donner à ses subordonnés la possibilité de développer leurs qualités au maximum.

b) La non-délégation des pouvoirs conduit à l'épuisement chez les cadres concernés, à un ralentissement des prises de décisions et, par suite, à l'exaspération et à l'inefficacité des cadres moyens.

c) La non-délégation des pouvoirs réduit le temps dont on pourrait disposer pour les activités d'importance cruciale que sont la planification, l'établissement de modifications, et la prise de mesures permettant d'influer sur les événements.

44

Principes de la délégation de pouvoirs

1. On ne peut pas déléguer des pouvoirs de façon efficace si on n'a pas de définition claire de la responsabilité et de l'autorité. Il faut qu'il y ait une atmosphère de travail d'équipe, sans empiètement d'un individu sur le champ d'activité de l'autre.

2. La délégation de pouvoirs tend à être limitée par la présence de contrôles effectifs. Ceci a deux conséquences:

   i) dans les organismes qui travaillent sur des faits tangibles, tous les cadres de direction tendent à considérer les faits plutôt qu'à surveiller mutuellement leurs manoeuvres diplomatiques;

   ii) on peut voir le contrôle et la progression des tâches faisant l'objet de délégations de pouvoirs sans que le cadre supérieur ait besoin de s'en mêler outre mesure.

3. Moins on a de pouvoirs, plus il est difficile d'assumer ses responsabilités. Il est indispensable de fournir à un subordonné des pouvoirs suffisants par rapport aux responsabilités qu'on lui confie.

4. Plus il y a de gens à qui un agent de gestion doive rendre compte, moins celui-ci devient responsable de ses actes. Cette situation crée des difficultés dans la définition des priorités et dans l'indication des gens à qui l'agent doit rendre compte. Il y a aussi le danger de le voir se servir d'un supérieur contre un autre.

5. Plus la responsabilité d'un individu est complète, plus l'orientation du contrôle sera efficace.

Dangers d'une mauvaise délégation des pouvoirs

1. Des instructions ou une surveillance trop détaillées étouffent l'initiative d'un agent de gestion. Il y a généralement de

nombreuses façons de s'acquitter d'une tâche et il faut qu'un agent de gestion se sente libre de se fier à son propre jugement plutôt que d'avoir à deviner ce que ferait son supérieur à sa place.

2. La délégation de pouvoirs ne se fait pas bien lorsque les supérieurs exigent des renseignements détaillés sur les opérations en cours. Ceci oblige ses subordonnés à vérifier des détails et crée tout au long de la hiérarchie une atmosphère de vérifications constantes et d'efforts pour retenir les détails, alors que tout aurait dû être réglé par la délégation des pouvoirs. Certains cadres pensent que cela "tient tout le monde en éveil". Ce n'est pas vrai, parce que cela entraîne pour tous une perte de temps et d'efforts.

3. Si des questions peu importantes tendent à remonter vers le haut de la hiérarchie, cela veut dire que la délégation des pouvoirs est inefficace. Les raisons en sont habituellement que les subordonnés ne savent pas s'ils ont les pouvoirs nécessaires et qu'ils veulent éviter les critiques en évitant de prendre trop d'initiatives. Si un supérieur se montre disposé à prendre des décisions sur des points secondaires, il encourage cette remontée vers le haut. Il n'y a que lui qui puisse l'empêcher.
Si on n'accorde pas d'attention à ce point, on a des supérieurs surmenés et la vitalité de tout le reste de l'organisme s'en trouve sapée.

<u>Que déléguer?</u>

En gestion comme dans la plupart des activités, le principe de Pareto s'applique - les choses d'importance vitale sont peu nombreuses; les autres, les choses dépourvues d'importance, sont légion. Il se peut que 80% des ventes (réclamations, valeur du stock) aillent à 20% des clients (personnel, articles).

Identifiez les quelques domaines d'importance vitale où votre action a un effet puissant. Ainsi, un cadre de gestion devrait se concentrer sur des activités telles que planifier, organiser, contrôler, mais il

en confier une partie à d'autres.

Il faut qu'il sache que:

i) une délégation de pouvoirs toute simple - qui consiste à faire faire à d'autres ce que leur supérieur n'a pas le temps de faire - peut avoir un effet démoralisateur sur les subordonnés;

ii) une délégation de pouvoirs à une personne désignée - qui des lors se trouve chargée d'une activité comportant en soi des pouvoirs - peut avoir une très grande valeur pour le perfectionnement des individus.

Il devra chercher à savoir jusqu'à quel point il peut se décharger du fardeau de la communication en faisant écrire des lettres et des rapports et rédiger des déclarations. Il faut qu'il fasse lui-même la plus grande partie de la tâche quand il s'agit de mettre au courant, de conseiller et d'évaluer l'intéressé. C'est lui qui doit établir les normes de l'organisation.

En règle générale, il devra se borner à des interventions uniques, et former quelqu'un pour leur répétition.

Décentralisation

Les entreprises parfaitement évoluées se montrent disposées, à l'échelon supérieur, à laisser suffisamment de pouvoirs aux subordonnés pour leur permettre d'avoir la plus grande liberté de décider de leurs propres actions. Plus les décisions que peut prendre un individu sont nombreuses, plus il en tire de satisfaction. Le contrôle peut s'exercer à travers les bénéfices et prix de revient.

Résumé

1. Définissez clairement les responsabilités et les pouvoirs pour chaque tâche.
2. Usez de méthodes objectives et proches de la réalité des faits pour traiter avec des subordonnés.
3. Evitez les instructions et surveillances trop détaillées.
4. Ne demandez pas sur-le-champ de renseignements détaillés sur les opérations en cours.

47

5. Attendez de vos subordonnés qu'ils prennent des décisions.
6. Admettez que vos subordonnés commettent un certain nombre d'erreurs.
7. Identifiez les quelques domaines essentiels de votre tâche et donnez-vous le temps d'exercer votre influence dans ces domaines.
8. Limitez-vous à des interventions uniques.

Lecture: POURQUOI LES SUPERIEURS NE DELEGUENT PAS LEURS POUVOIRS

Délégation de pouvoirs? Bien sûr, tout le monde accepte l'idée de déléguer des pouvoirs - en principe. Mais des entretiens avec 115 chefs de service de diverses sociétés ont révélé dernièrement qu'un tiers d'entre eux pensaient que leurs supérieurs ne savaient pas bien déléguer leurs pouvoirs, et un quart d'entre eux admettaient qu'ils devraient eux-mêmes déléguer plus de pouvoirs.

Une étude réalisée à partir de ces entretiens a permis de connaître les raisons qui font que certains cadres de gestion ne délèguent pas leurs pouvoirs - mais elle a aussi montré qu'ils pouvaient les déléguer de façon plus efficace.

"MES SUBORDONNES MANQUENT D'EXPERIENCE" - La raison la plus fréquemment invoquée est que les subordonnés ont trop peu d'expérience - qu'ils sont nouveaux, ou trop jeunes. Une façon de surmonter cet obstacle, bien entendu, est de leur fournir l'occasion d'accomplir des tâches comportant des responsabilités - en leur donnant la formation et les conseils nécessaires. Il se peut que le subordonné ne fasse pas les choses exactement comme les ferait son supérieur, mais avec de bonnes directives, il peut apprendre à obtenir d'excellents résultats.

"IL ME FAUT PLUS DE TEMPS POUR EXPLIQUER QUE POUR FAIRE LE TRAVAIL MOI-MEME" - Les cadres qui manquent de patience expliquent leur attitude en disant que déléguer des pouvoirs prend trop de temps. A court terme, cela se peut; mais, lorsqu'il s'agit d'une tâche qui va se répéter fréquemment, le chef de service qui fait tout tout seul va peut-être perdre du temps. La seule façon pour un subordonné de se mettre en mesure de se charger de tâches plus importantes est de suivre un entraînement systématique, d'acquérir de la pratique et de se faire mettre au courant.

"L'EXPERIMENTATION ET LES ERREURS RISQUENT D'ETRE TROP COUTEUSES" - Souvent, les cadres pensent qu'ils ne peuvent pas courir le risque de voir leurs subordonnés commettre des erreurs. Mais un contrôle

49

adéquat peut empêcher la plupart des erreurs coûteuses. Les cadres passent généralement un temps considérable à vérifier un projet avant de l'approuver et à le passer en revue une fois achevé. On peut réduire les erreurs à un minimum si le supérieur vérifie périodiquement le travail de son subordonné lorsque celui-ci agit dans le cadre des pouvoirs qui lui ont été conférés.

"MON RANG ME PERMET D'OBTENIR DES RESULTATS PLUS RAPIDES" - Beaucoup de cadres hésitent à déléguer leurs pouvoirs parce qu'ils pensent que leur rang leur permet d'obtenir des résultats plus rapides qu'un subordonné. Mais plus il y a de distance entre un cadre et la situation à régler, plus il a de difficulté pour savoir la meilleure marche à suivre. Dans bien des cas, c'est aux niveaux moins élevés que l'on peut prendre les décisions les plus opportunes, les plus exactes et les plus objectives. Et, bien entendu, un cadre ne peut s'occuper que d'un certain nombre d'affaires à la fois.

"IL Y A DES TACHES QUE JE NE PEUX PAS CONFIER A D'AUTRES" - disent de nombreux cadres pleins de prudence. Pourtant, en fait, ce qu'ils ne peuvent pas confier aux autres, c'est la responsabilité des actes et décisions de leurs subordonnés. Le cadre peut poursuivre l'action qui lui est confiée en désignant les gens qui conviennent, en effectuant des contrôles adéquats et en mesurant correctement les résultats obtenus par chacun, plutôt qu'en effectuant lui-même une multitude de tâches d'exécution.

"MES SUBORDONNES ONT DEJA TROP A FAIRE" - Voilà une observation courante. C'est peut-être vrai - mais peut-être aussi font-ils des choses que l'on pourrait éliminer ou modifier pour leur permettre de se rendre encore plus utiles.

"NOUS NE POUVONS PAS DEMANDER A NOS SUBORDONNES D'ACCEPTER ENCORE D'AUTRES RESPONSABILITES!" - Les subordonnés hésitent peut-être à accepter des responsabilités s'ils pensent que des décisions qui avaient été bien pesées à l'avance ont été révoquées. Le chef de service qui ne cesse de dire "Venez me voir à ce sujet", "Examinons cela de plus près" et "Vous feriez mieux de prendre mon avis là-dessus" encourage ses subordonnés à s'en remettre à lui pour la prise de toutes leurs décisions. Et celui qui prend une décision quand on lui demande conseil n'aide pas ses subordonnés à développer leurs qualités de décideurs.

50

"NOUS MANQUONS DE MOYENS DE CONTROLE ET DE MESURE DE LA QUALITE DU TRAVAIL" - Les gens qui savent déléguer leurs pouvoirs ont réussi à se doter d'indices de la bonne marche d'une affaire, indices qui fonctionnent au cours du travail; ils ont des signed indiquant les conditions qui se présentent quand un travail est bien fait, et des dispositifs efficaces de comptes-rendus. "Quand vous déléguez des pouvoirs, vous en tirez ce que vous inspectez, non ce que vous en attendez".

"J'AIME BIEN AGIR ET PRENDRE MES PROPRES DECISIONS" - Beaucoup de cadres hésitent à abandonner une partie de leur autorité, surtout s'ils connaissent bien leur affaire et aiment leur travail. Et pourtant, pendant qu'ils s'occupent de certains problèmes, ils risquent de négliger d'autres questions importantes.

Voici certains des avantages d'une délégation de pouvoirs bien faite:

1. Elle fournira au subordonné l'occasion de se perfectionner et d'élargir ses compétences, ce qui accentuera sa motivation.
2. Elle flattera son amour-propre, ce qui accentuera sa motivation.
3. Les subordonnés comprendront mieux ce que l'on attend d'eux, ce qui réduira le sentiment de frustration et d'anxiété qu'entraînent l'inquiétude et l'incertitude.
4. On pourra mieux contrôler et mesurer la qualité du travail du subordonné car les tâches auront été soigneusement définies.
5. S'étant déchargé de tâches particulières sur d'autres, le cadre pourra consacrer son temps à d'autres activités, particulièrement aux activités à long terme que l'on néglige souvent.
6. Les rapports entre lui et ses subordonnés s'amélioreront grâce au témoignage de confiance que constitue en soi l'acte de déléguer des pouvoirs.
7. Le chef de service sera considéré par son propre chef comme quelqu'un qui aide ses gens à se perfectionner.
8. Il y aura économie de temps, donc d'argent, car on n'aura plus besoin d'expliquer aussi souvent le travail à des subordonnés.
9. Le travail continuera normalement même en l'absence du chef de service.

51

10. La plus grande fréquence des réactions réciproques entre les gens conduira à une meilleure qualité des décisions.

11. Les décisions seront prises plus près de l'échelon d'exécution, ce qui améliorera la qualité des décisions.

Obstacles à la délégation des pouvoirs

L'outil essentiel dont dispose le chef de service pour organiser son temps est la délégation de ses pouvoirs. Et pourtant, cet outil est rarement bien utilisé, comme nous l'avons vu plus haut. On en comprend rarement la nécessité. Il existe contre elle des obstacles chez celui qui délègue les pouvoirs, chez celui qui les reçoit, et dans la situation qui se présente. On trouvera ci-dessous une énumération des difficultés - dont certaines ont déjà été examinées, et dont certaines méritent un commentaire particulier. Elles feront l'objet de cours ultérieurs.

Obstacles chez celui qui délègue des pouvoirs

1. Préférence pour l'action directe
2. Tendance à exiger que tout le monde "connaisse tous les détail
3. Erreur qui consiste à dire "Je fais mieux par moi-même"
4. Manque d'expérience de la tâche considérée ou du partage des pouvoirs
5. Manque de confiance en soi
6. Peur de se faire détester
7. Refus d'accepter les erreurs d'autrui
8. Manque de confiance dans les subordonnés
9. Désir exagéré de perfection conduisant à des contrôles excessifs
10. Manque d'habileté en matière d'organisation, pour équilibrer le fardeau des tâches à accomplir
11. Le fait de déléguer des pouvoirs insuffisants par rapport aux responsabilités confiées à un subordonné
12. Incertitude quant aux tâches à accomplir et incapacité à expliquer
13. Répugnance à aider les subordonnés à se perfectionner
14. Le fait de ne pas établir de contrôles efficaces et de ne pas suivre la question.

Obstacles chez celui qui reçoit les pouvoirs

1. Manque d'expérience
2. Manque de compétence
3. Refus des responsabilités
4. Tendance à trop se reposer sur son supérieur
5. Désorganisation
6. Trop de travail à faire
7. Immersion dans des détails insignifiants

52

Obstacles dans la situation elle-même

1. Organisation centrée autour d'un seul homme
2. Intolérance à l'égard des erreurs
3. Attitude critique à l'égard des décisions
4. Sentiment d'urgence, ne laissant pas de temps pour des explications
5. Confusion dans les responsabilités et les pouvoirs
6. Insuffisance de personnel.

Travaux Pratiques: INVENTAIRE DES CIRCONSTANCES EXIGEANT UNE DELEGATION DE POUVOIRS

Instructions: On trouvera ci-dessous diverses caractéristiques d'une situation se présentant dans un bureau. Certaines de ces caractéristiques conduisent à penser qu'il y aurait manifestement lieu de déléguer des pouvoirs (oui). Certaines, que ce ne serait pas à faire (non). D'autres encore n'ont rien à voir avec la question de savoir s'il y a lieu de déléguer des pouvoirs (N.A. = Ne s'Applique pas).

Lisez seul les énoncés ci-dessous, et:

1. Identifiez les situations dans lesquelles le chef de service ferait mieux de confier certaines tâches à des subordonnés (sans oublier qu'il aurait à les mettre au courant).
2. Identifiez les situations où il ne devrait pas confier de tâches à son subordonné, ni mettre celui-ci au courant.
3. Identifiez les situations que vous considérez comme n'ayant rien à voir avec la question de la délégation des pouvoirs, ou comme trompeuse - se fondant sur des jugements erronés à propos de la délégation de pouvoirs (par exemple l'erreur consistant à estimer qu'un certain processus devrait forcément précéder, accompagner ou suivre une délégation de pouvoirs).

Que vos raisons pour classer chaque énoncé soient aussi claires que possible dans votre esprit. Essayez de recourir à la théorie du management pour classer les énoncés dans les diverses catégories.

Caractéristiques de la situation

1. L'organisme n'a pas de politique pour le développement des ressources humaines et réscud les problèmes au coup par coup.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

2. Le plus élevé en grade de vos subordonnés veut votre place et souhaite se débarrasser de vous.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

54

3. Vous savez bien coordonner tous les aspects de votre travail.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

4. Vous ne voulez pas vous rendre impopulaire parmi vos subordonnés en donnant des choses difficiles à faire, car vous êtes obligé de les réduire à un grade inférieur quand ils ne réussissent pas. Si vous vous déchargez sur eux de certaines de vos tâches, ce sera une mise à l'essai de leurs capacités.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

5. Dans votre organisme, on vous en veut de vos erreurs - et vous êtes censé connaître les détails de ce qui se passe dans votre service

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

6. Certains postes vont devenir vacants l'an prochain au grade directement supérieur au vôtre.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

7. L'organisme stagne, particulièrement en matière d'effectifs.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

8. L'organisme se trouve dans une phase de croissance rapide.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

9. Il y a de grandes inégalités dans les capacités de vos subordonnés et, en déléguant des pouvoirs, vous allez encore accentuer les disparités, car les m illeurs auront ainsi l'expérience de tâches plus importantes.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

10. La phase actuelle de croissance de votre organisme exige que l'on prenne des risques et que l'on innove, mais la concurrence est vive, elle aussi - ce qui fait que le temps va représenter un facteur important.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

11. Normalement, dans votre organisme, les subordonnés soumettent les tâches difficiles à leur supérieur. C'est à lui d'apporter les solutions.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

55

12. Vous avez besoin de plus de temps pour vous concentrer sur les aspects essentiels de votre travail et établir de meilleurs contacts à votre échelon de direction. Il vous serait utile que de nouvelles idées proviennent de votre propre département.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

13. Vous avez un grand souci de perfection dans votre travail. Si vous déléguez des pouvoirs à quelqu'un d'autre, vous savez qu'il va falloir assumer la responsabilité de toute erreur éventuelle.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

14. Vous êtes au courant de tout ce qui a trait à la gestion, la poursuite d'un objectif et la solution de tous les problèmes qui peuvent se poser dans le travail, et vous ne lisez un article sur la façon d'utiliser le temps au mieux que par curiosité. Vous savez où se situent les 20% de vos travaux qui vont vous rapporter le plus et vous permettre de briller le plus.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

15. Il y a quelqu'un de très bien parmi vos subordonnés; cette personne pourrait rapidement se perfectionner au point d'être en mesure de faire votre travail au moins aussi bien que vous.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

16. Vous êtes dépourvu d'expérience de la délégation de vos pouvoirs et des processus de contrôle qui doivent suivre.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

17. Votre organisme possède des tableaux de remplacement du personnel et exige que les cadres mettent leurs remplaçants au courant et aident les futurs cadres à se perfectionner. En particulier, la direction tient à éviter de jamais dépendre d'une personne particulière

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

18. Vous craignez que quelqu'un vous éclipse dans votre travail et que l'on cesse de vous considérer comme essentiel à la marche de votre service.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

56

19. Vous avez à faire un travail dans lequel une erreur de décision de votre part entraînerait de graves conséquences pour toute l'opération en cours.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

20. Il y a beaucoup de gens jeunes vraiment intelligents dans votre service. Si vous vous déchargez sur eux d'une grande partie de vos responsabilités, ils pourraient ainsi acquérir une expérience suffisante pour obtenir des promotions dans d'autres parties de l'organisme pour lequel vous travaillez.

( ) oui ( ) non ( ) N.A.

97

Lecture complémentaire

NE LE FAITES PAS - FAITES LE FAIRE°

On peut faire les plans d'un travail
lui donner un numéro
le programmer et veiller à ce que
des fournitures lui soient attribuées
mais quand il s'agit de la réalisation même.....

"Je n'ai pas le temps de déléguer des pouvoirs". Je suis le seul, ici, capable de prendre des décisions". "Je veux que ce soit fait à ma manière". "J'aime mieux le faire moi-même que me donner le mal de montrer à quelqu'un d'autre comment il faut s'y prendre". "Si je délègue mes pouvoirs dans cette affaire et mon subordonné commet une erreur, ce sera mauvais pour moi". "Si je délègue mes pouvoirs dans cette affaire et mon subordonné fait aussi bien que moi, ce sera mauvais pour moi". "Je sais mieux le faire moi-même".

Voilà seulement quelques échantillons des myriades de raisons qu'évoquent les cadres pour ne pas utiliser ce qui est probablement l'outil le plus puissant dans la trousse du personnel de direction: la délégation des pouvoirs. Il est certain que pour réussir en déléguant des pouvoirs, il faut beaucoup de réflexion, des plans minutieux, une parfaite connaissance des capacités des subordonnés, un talent pour la communication avec autrui, et l'acceptation des risques. Mais c'est cela qui fait le management. Et une fois qu'un chef de service a surmonté sa répugnance à déléguer des pouvoirs et a appris à le faire bien, il en tirera de tels avantages qu'il se demandera pourquoi il s'y est d'abord refusé.

On peut comparer le cadre qui a peur de déléguer ses pouvoirs à un homme souffrant d'une rage de dents qui préfèrerait souffrir plutôt qu'affronter la fraise du dentiste, même celle-ci devait lui enlever toute douleur. De son côté, le supérieur qui passe ses journées à sauter frénétiquement d'un problème à un autre préfère subir cela

---

° Bernard B. Beegle, "Supervisory Management", Avril 1970

58

plutôt que d'affronter le défi difficile d'avoir à trouver les moyens de se réorganiser lui-même et son travail, de telle sorte que ce soit lui qui dirige son propre travail plutôt que le contraire.

Et pourtant, s'il se tournait vers cette solution, il se trouverait bientôt libéré de bien des tensions quotidiennes et de bien des corvées qui dévorent son temps. En fin de compte, il pourrait consacrer la plus grande partie de son temps à son vrai rôle: celui de cadre dirigeant. Par exemple, il aurait plus de temps pour:

Instruire et perfectionner ses subordonnés: Plus on délègue de pouvoirs, plus on a de temps pour former et perfectionner ses subordonnés de telle sorte qu'ils puissent assumer encore plus de responsabilités. Ce qui décourage de nombreux chefs de service, c'est que lorsqu'ils commencent à déléguer des pouvoirs, le processus prend parfois plus de temps qu'il ne permet d'en économiser. Comme se plaignait l'un d'eux, "J'ai demandé à un de mes hommes de rédiger un rapport à ma place la semaine dernière, et il n'a pas cessé de revenir me demander de l'aide. J'aurais pu faire moi-même ce travail deux fois dans le temps qu'il m'a fallu pour le lui expliquer".

Ce dont ce cadre ne s'est pas rendu compte, c'est que le temps qu'il y a passé représentait un investissement. Tout comme il investirait volontiers de l'argent pour gagner plus d'argent, il investissait du temps pour gagner plus de temps. La prochaine fois qu'il délèguerait des pouvoirs à un subordonné, il ne faudrait plus que la moitié des explications. Et peu de temps après, il pourrait tout simplement déposer le travail sur le bureau de son subordonné en disant: "Occupez-vous de cela". C'est à ce moment-là qu'il tirerait vraiment tout le profit de son investissement en temps. Il aurait un rapport de moins à rédiger et plus de temps pour former d'autres employés pour leur confier encore plus de ses propres tâches.

Prévoir à l'avance: Plus vous avez de temps pour prévoir les choses à l'avance, plus vous serez en mesure de résoudre les problèmes avant qu'ils ne se posent. On fera toujours appel à vous pour faire face à des urgences, bien entendu. Mais lorsque vous vous demanderez

59

si vous réussissez bien dans ce que vous faites, il faudra mesurer la qualité générale de votre travail, non par le nombre de crises que vous aurez bien réglées, mais par le nombre de crises que vous n'avez pas été obligé de régler parce que vous avez su prévoir tout à l'avance.

Avez-vous assez de temps pour prévoir ce que votre service devrait accomplir dans son ensemble et ce que vos subordonnés devraient accomplir à titre individuel durant les six mois à venir? Si vous répondez par la négative, il faudra que vous déléguiez plus de pouvoirs.

Contrôlez et coordonnez le travail de vos subordonnés: Lorsqu'un chef de service s'enlise constamment dans les détails, il n'a pas de temps pour ses vraies fonctions directoriales, qui elles, ont une importance vitale: contrôle et coordination des travaux de son service.

Contrôle n'est pas synonyme d'étroite surveillance: ceci irait contre le but même de la délégation des pouvoirs. Une surveillance constante de tous les détails ne sert qu'à étouffer chez les employés l'initiative et le sens des responsabilités. En outre, le chef de service qui passe tout son temps à épier les employés n'aura plus de temps pour d'importantes activités directoriales telles que la planification des besoins futurs de son département. Essentiellement, contrôler veut dire établir les moyens de faire en sorte que les objectifs de votre département soient atteints. Ceci veut dire préciser clairement et faire bien comprendre les buts individuels et communs aux subordonnés, établir des normes parfaitement claires pour mesurer la qualité de leur travail et des dispositifs d'alerte qui fonctionnerait si quelquechose n'allait pas.

En même temps, vous devez coordonner votre action avec celle de vos subordonnés - faute de quoi, vous aurez de mauvaises communications, il y aura fréquemment double emploi dans les tâches et les travaux de vos subordonnés iront à l'encontre les uns des autres, au lieu de s'orienter tous dans la même direction.

60

Le chef de service qui ne délègue pas ses pouvoirs n'aura pas le temps de contrôler et de coordonner - et il sera trop occupé à essayer de régler la question des délais non observés et des malentendus entre ses employés.

Allez régulièrement voir vos subordonnés: En plus de ses contacts quotidiens avec ses subordonnés, un certain chef de service prend soin de passer au moins un quart d'heure par semaine avec chacun de ses subordonnés pour bavarder tranquillement en privé. Il constate que cela l'aide à déceler les problèmes possibles avant qu'ils aboutissent à des crises importantes. Il arrive vite au fond des problèmes que peut poser le moral des employés, entend parler des désaccords à régler entre les gens et des problèmes techniques à résoudre. Enfin, il aide son personnel à formuler des doléances qui, sans cela, risqueraient d'être ravalées jusqu'au jour où elles exploseraient.

Ce cadre de direction possède seize subordonnés, ce qui veut dire qu'il lui faut être disponible quatre heures par semaine pour ces entretiens amicaux. Il s'est ménagé ces quatre heures en déléguant ses pouvoirs à ses subordonnés pour des tâches qui prennent du temps.

Résolvez les problèmes et ayez de nouvelles idées: Il est très facile pour un cadre de direction constamment assailli par des tensions quotidiennes de se trouver complètement submergé par la routine du service. Les problèmes essentiels qui se posent pour le long terme restent sans solution et les idées nouvelles qui amélioreraient la qualité du travail sont laissées de côté. Le cadre de direction ne peut trouver les moyens d'aider son département que s'il a le temps de penser - le temps de peser le pour et le contre, de réfléchir aux diverses solutions possibles d'un problème, le temps de s'informer des nouveautés récentes qui se sont fait jour dans son domaine et dont il pourrait faire usage, et le temps de concevoir ses propres innovations. Le cadre de direction qui délègue ses pouvoirs aura le temps de faire tout cela, et il pourra utiliser ce temps de façon à en économiser encore plus.

Tout cela est très beau en théorie, allez-vous dire, mais c'est plus

facile à dire qu'à faire. Il est vrai que déléguer des pouvoirs suppose chez celui qui les délègue l'un des talents directoriaux les plus riches de conséquences; mais il s'agit là en même temps de l'un des talents les plus difficiles à acquérir. Beaucoup de chefs de service ont abandonné trop facilement parce que leur première expérience de délégation de leurs pouvoirs ne leur a rien rapporté. Mais dans ce cas, la faute n'en revenait pas au principe même de déléguer des pouvoirs, mais à la façon dont le principe était appliqué.

Pour réussir dans une délégation de pouvoirs, il faut posséder du jugement et de la réflexion, et il n'y a pas de règles immuables. Mais les conseils ci-dessous peuvent vous aider à mieux déléguer vos pouvoirs dans votre propre service.

1. Acceptez l'idée de déléguer vos pouvoirs: Il faudra que vous compreniez pourquoi déléguer des pouvoirs n'est pas seulement souhaitable mais indispensable pour la réussite de votre département. Vous devrez aussi vous rendre compte que vos subordonnés ne vont peut-être pas faire comme vous feriez vous-même, et vous devrez être prêt à accepter leurs résultats.

2. Précisez les buts et objectifs: Il faut que vos subordonnés sachent non seulement ce qu'il y a à faire, mais aussi pourquoi, jusqu'à quel degré de perfection, quand et avec quels moyens, par qui et dans quel ordre de priorité.

3. Connaissez les capacités de vos subordonnés: Si vous ne savez pas ce que vos gens savent faire, vous risquez de les charger de tâches pour lesquelles ils ne sont pas qualifiés, ou n'ont pas la formation nécessaire, ou qu'ils n'aiment pas.

4. Mettez-vous d'accord sur les normes de réalisation : Il importe de vous mettre d'accord avec vos subordonnés sur les normes par rapport auxquelles sera mesurée la réalisation de leurs travaux. Parmi ces normes, il faudra considérer des éléments tels que la qualité du travail attendu d'eux, la quantité, les délais d'achèvement et autres critères.

5. Pensez à la mise au courant: Déléguer des pouvoirs ne consiste pas simplement à confier à un employé une tâche qu'il n'a jamais encore accomplie en disant "Que ce soit fait d'ici lundi". Vous devrez assurer la mise au courant qui lui permettra de réaliser cette nouvelle tâche.

6. Intéressez-vous: Le cadre de direction qui fouine partout ne sera pas bien accueilli par son subordonné. Mais le chef qui s'intéresse vraiment à la tâche qu'il lui a confiée et prend la peine de venir voir comment vont les choses ne déplaira pas. Au contraire, son subordonné sera content que ses efforts soient remarqués et appréciés.

7. Mesurez les résultats: Evaluez soigneusement le travail accompli par un subordonné sur la tâche que vous lui avez confiée. C'est seulement à ce moment-là que vous saurez ce qu'il faut faire pour améliorer son travail, par exemple parfaire sa formation ou accroître sa motivation.

8. Donnez des récompenses adéquates: Un employé qui réussit dans l'accomplissement d'une tâche qui lui a été confiée par délégation de pouvoirs mérite qu'on le reconnaisse et qu'on l'en félicite. Son supérieur devra recommander des augmentations de salaire et de l'avancement pour les employés qui s'acquittent efficacement de tâches plus importantes.

9. Ne reprenez pas la tâche pour laquelle vous avez délégué des pouvoirs: Il peut arriver qu'un subordonné ne s'acquitte pas aussi bien de sa tâche que vous l'espériez, mais réfléchissez à deux fois avant de la lui reprendre - à moins, bien entendu, qu'il y ait quelquechose de grave à quoi il ne soit pas en mesure de remédier lui-même. Commettre des fautes, les déceler et les corriger, voilà une méthode utile pour se perfectionner. Et si vous reprenez les tâches pour lesquelles vous aviez délégué vos pouvoirs, vos subordonnés vont se demander si vous êtes vraiment sincère quand vous parlez de déléguer vos pouvoirs.

ETES-VOUS UN CADRE DIRIGEANT.....OU UN EXECUTANT?

Raymond Loen a donné aux Conseils en management des affaires une très intéressante analyse de la comparaison du dirigeant et d l'exécutant. Le fait d'être enlisé dans des tâches d'exécutant au lieu d'agir en dirigeant est, estime-t-il, une des pricipales causes du manque de productivité de la part de ces derniers. Leur propre expérience travaille souvent contre eux. Du fait qu'ils se sont hissés à leur position actuelle parce qu'ils excellaient dans une spécialité particulière, ils continuent à faire les choses qu'ils ont toujours bien faites. Ils conservent les anciennes attitudes qui leur ont réussi comme exécutants, mais qu'ils traînent comme des boulets en tant que direigeants, par exemple le fait de se considérer comme des experts qui peuvent surclasser les autres.

Ils sont bien conscients du fait qu'ils sont supposés être des dirigeants. La sémantique du mot "dirigeant" suggère que les dirigés ont confiance en lui. Cette notion sabote la mission qu'un dirigeant est supposé remplir: aider ses collaborateurs à avoir confiance en eux-mêmes. Il est responsable des résultats qu'il obtient à travers les autres.

Ceci ne veut pas dire qu'il doive toujours diriger et ne rien exécuter. Il doit cependant connaître l'importance de ses actifités d'exécutant. Par exemple, le président d'une entreprise qui a réussi grâce aux ventes, ressentait inconsciemment que le marketing était le principal point délicat, et il passait 57% de son temps à accomplir des travaux administratifs ou de routine dans divers domaines du marketing. Dans un autre cas, un directeur financier d'une importante firme se rendait compte que la meilleure façon de contrôler les coûts était d'approuver personnellement les centaines de demandes que l'on faisait à son département, y compris les demandes d'augmentations nominales pour les employés de bureau. Pour ces deux directeurs, le travail choisi était facile, familier et sans aucun doute ils se sentaient plus productifs. Ils se sentaient en tout cas plus à l'aise qu'en essayant de faire le véritable travail d'un manager, pour lequel ils n'étaient apparemment que peu doués.

Malheureusement, il est difficile de séparer le management de l'exécution dans les activités quotidiennes habituelles. Il existe une certaine confusion entre le fait d'accomplir une fonction opérationnelle de base (marketing, production, ou engineering) et le fait de diriger la fonction (planning, organisation et contrôle. Pour vérifier l'idée que vous vous faites de la direction et de l'exécution, examinons les douze tâches de la liste suivante dressée par Loen:

1) Rendre visite à un chef de publicité avec l'un de vos collaborateurs pour lui montrer que votre direction générale s'intéresse à lui.

2) Décider s'il faut créer un nouveau poste.

3) Approuver une demande de dépense courante de l'un de vos collaborateurs.

4) Examiner les rapports mensuels pour déterminer quel est l'avantage des projets dans votre domaine de responsabilité.

5) Décider ce que sera le poste budgétaire "dépenses" dans votre domaine de responsabilité.

6) Interroger un candidat qui vous est adressé par un ami.

7) Assister à une conférence pour apprendre les tout nouveaux développements techniques.

8) Rencontrer un spécialiste extérieur pour mettre au point un plan de participation aux bénéfices.

9) Expliquer à l'un de vos collaborateurs pourquoi il reçoit une augmentation.

10) Demander à l'un de vos collaborateurs ce qu'il pense d'une idée que vous avez dans son domaine de responsabilité.

11) Offrir à dîner à un représentant d'un important fournisseur avec lequel vous êtes en train de négocier.

12) Donner une conférence à la Chambre de Commerce locale sur les plans et les objectifs de votre entreprise.

Activité 2

ETES-VOUS UN CADRE DELEGANT OU.....UN EXECUTANT?

MAINTENANT COMPAREZ VOS REPONSES A CELLES DE LOEN ET A SES EXPLICATIONS:

1. EXECUTION. Une telle visite peut être extrêmement nécessaire mais il s'agit là de vente ou de relations publiques, et non de management. Le but direct de la visite n'est pas d'obtenir des résultats par le canal des autres.

2. MANAGEMENT. Cela développe la structure de l'organisation.

3. EXECUTION. La dépense étant une dépense de routine, le dirigeant doit probablement déléguer cette fonction et s'arranger pour obtenir un contrôle périodique afin d'avoir la certitude que la procédure correcte est bien suivie.

4. MANAGEMENT: ceci ressort de la mesure et de l'évaluation.

5. MANAGEMENT. Il s'agit là de planning et de développement d'un budget.

6. EXECUTION. Ceci est l'exécution d'une fonction de personnel, même s'il s'agit là d'une aimable attention. Par contre, le fait de décider d'embaucher quelqu'un après les opérations de recrutement et de sélection serait une activité de direction.

7. EXECUTION: l'intention avouée étant d'apprendre les tout derniers développements techniques, l'on peut se demander si cela aidera le manager à accroître les résultats qu'il obtient par les autres.

8. EXECUTION: la conception d'un plan de participation aux bénéfices est une fonction de personnel ou de finances.

9. MANAGEMENT. Il s'agit ici de motivation.

10. MANAGEMENT. Il s'agit là de communication, probablement pour développer un programme. Cela pourrait être une forme de motivation si le but était d'avoir une participation immédiate pour obtenir l'acceptation par la suite.

11. EXECUTION. Il s'agit d'une activité du domaine des approvisionnements ou des achats.

12. EXECUTION: ceci est une fonciton de relations publiques.

QU'EST-CE QUE DONC QUE L'EXECUTION?

Dans les affaires, les fonctions directes ont été décrites comme fonctions opérationnelles du management. Voici ci-dessous les activités constituantes qui les composent:

Recherche et développement:	recherche et développement fondamentaux et appliqués, engineering de production, design, contrôle, relance.
Production:	engineering industriel, engineering d'implantation, approvisionnement, planning et contrôle de la production, fabrication, contrôle de la qualité.
Marketing:	études de marché, publicité, planning de ventes, promotion de ventes, opérations de ventes, distribution de matériel.
Finances:	relations et planning financier, règlement des impôts, garde des fonds, crédits, assurances.
Contrôle:	compatabilité générale, comptabilité des dépenses, planning du contrôle budgétaire, audit interne, systèmes et procédures.
Administration du personnel:	embauche, administration des salaires, relations industrielles, planning et développement de l'organisation, services sociaux.
Relations extérieures:	relations publiques, communications avec les créditeurs et les investisseurs, affaires civiles, relations avec les associés et la communité.
Relations légales et relations avec les administrations:	affaires légales, brevets, questions légales des employés, relations avec les actionnaires, activités du conseil d'administration, secrétariat général de la société.

QU'EST-CE QUE DONC QUE LE MANAGEMENT?

Planifier, organiser, dirriger le personnel et orienter les activités des autres pour atteindre les objectifs sur lesquesl l'on s'est mis d'accord.

Planifier:	voir, fixer des objectifs, mettre au point des statégies programmer, budgétiser, établir des méthodes, déterminer des polituqes.
Organiser:	établir la structure de l'organisation, délimiter les relations, créer les descriptions de postes, établir les qualifications de ces derniers.
Fonctions de personnel:	choisir, orienter, former, développer.
Diriger:	déléguer, motiver, coordonner, contrôler les différences, contrôler les changements.
Contrôler:	établir un système de compte rendu, développer des normes de performances, mesurer des résultats, effectuer une action corrective, récompenser les bons résultats.
Prendre des décisions:	collecter des faits, spécifier des problèmes, fixer des objectifs, provoquer des alternatives, évaluer des conséquences, choisir une séquence d'action, et réaliser.
Communiquer:	transmettre des messages, voir s'ils sont bien reçus, les expliciter, vérifier la réponse.

68

Douze conditions pour la réussite de la délégation

1 - Déléguer, c'est confier l'autorité, donc le pouvoir de décider en fonction des tâches, déléguées justement pour atteindre un but. Autrement dit, donner des tâches à accomplir, n'est pas déléguer. Les tâches ne sont que des moyens pour atteindre un but, un objectif. **C'est bien le but qui fait la vérité de la délégation.** La délégation part d'une mission à remplir. C'est en fonction de cette mission que va se délimiter l'aire de responsabilité du délégataire.

2 - Déléguer, c'est fixer les limites claires et précises des pouvoirs délégués.

Si l'on ne respecte pas cette règle, personne ne ressent son rôle exact : on a du mal à se situer l'un par rapport à l'autre. Il y a incertitude donc insécurité et pas d'efficacité.

3 - Déléguer, c'est négocier avec le délégataire.

Déléguer n'est pas imposer, ni concéder du bout des lèvres.
Déléguer, c'est :

— exposer les missions proposées,

— demander aux délégataires d'élaborer l'étude de poste, les buts poursuivis, et les moyens nécessaires pour remplir la mission,

— discuter avec les délégataires de leur projet,

— décider ensemble des nouvelles structures, des nouvelles responsabilités à prendre, des pouvoirs de décision liées à chaque poste et des liaisons entre les postes.

4 - Déléguer, c'est accepter de confier totalement un pouvoir.

Si l'on ne respecte pas ce principe, la délégation n'est qu'un simulacre et la mission reste en fait au délégant qui va continuer à tout décider.

De La Délégation, formation créative, Paris

Et s'il y a trop d'erreurs, il reste au délégant à être « cruel à temps » : retirer la délégation.

10 - Déléguer, c'est conserver la responsabilité.

Le délégant demeure responsable des erreurs commises par les délégataires. Il a donc tout intérêt à bien choisir, bien former, bien animer et bien contrôler pour que sa réputation ne souffre pas de délégations râtées.

11 - Déléguer c'est informer.

Sans information sur l'évolution des marchés, des produits, des procédures, comment le délégataire pourrait-il agir efficacement ? Attention à la rétention d'information qui défigure la délégation.

12 - Déléguer, c'est faire évoluer les structures.

Une structure trop rigide peut entraver sinon condamner la délégation.

C'est le principe de la pompe aspirante et refoulante : on acquiert de nouvelles responsabilités, mais il faut bien alors, sous peine d'asphyxie évacuer une partie des responsabilités que l'on avait auparavant vers des collaborateurs. C'est bien là le phénomène de la modification des structures, en faveur d'une promotion des fonctions de chaque niveau.

CONCLUSION

Déléguer nécessite l'évolution de l'état d'esprit du délégant, comme du délégataire.

Déléguer se conjugue grâce à un processus que le questionnaire ci-contre va nous aider à bien appréhender.

15

De Délégation, formation créative, Paris

SEANCE X : PRISE DE DECISION

OBJECTIFS

A la fin de la séance, les participants seront capables de:

1) décrire les étapes principales du processus de prise de décision.

2) préparer une bréve présentation de la décision à proposer au Manager.

3) expérimenter le style facilitatif de management pour prendre une décision.

PLAN DE LA SEANCE

- Jeu de rôle
- Discussion sur les étapes dans le processus de Prise de Décision
- Tache en petit groupe

SEANCE XI: Motivation et Evaluation de Performance

OBJECTIFS

A la fin de la journée les participants :

1. * Seront capables d'articuler les théories de motivation de Maslow et Hertzberg la critique formulée par Bourgoin à leur endroit ; et la théorie formulée par les zaïrois.

2. * Seront capables de décrire un système d'évaluation de performance y compris les principes de base et les éléments clefs.

PLAN DE LA SEANCE

Introduction

- Discours sur la motivation
    - Maslow
    - Hertzberg
    - Bourgoin
    - Zaïrois
- Discussion
- Discours sur l'évaluation de Performance
- Déjeuner
- Exercice
    . Auto évaluation de performance
    . Partage et feedback en paires
- Discussion des apprentissages

72

SEANCE XII

OBJECTIFS

Les participants seront capables de :

- Partager le dépouillement de leurs points de vue concernant les solutions aux problèmes ;
- Prendre conscience des dimensions multiples des solutions
- Tenter de dégager un concensus sur certaines solutions et proposer les recommandations relatives aux améliorations des procédures et des structures.

PLAN DE LA JOURNEE

9H00 - 11H30 : Solutions aux problèmes et obstacles reliés aux procédures.

11H30 - 12H30 : Analyse des réponses au questionnaire sur les améliorations structurelles (exercice II et III) et recommandations.

14H00 - 15H00 : Discussion des réponses à l'exercice sur les attributions des responsabilités fonctionnelles (rxercice I) et recommandations.

15H00 - 16H00 : Discussion des réponses à l'exercice sur les rôles et responsabilités dans la solution des problèmes et obstacles de toute nature et recommandations.

ANNEX VII

Semaine I

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI
Ouverture	Constitution de l'équipe	Processus de Résolution des problèmes. * Identifier	* Classer	Analyser des problèmes.	Développement du groupe Evaluation de l'équipe Evaluation de la semaine
	D E J E U N E R				
Cycle du Management	Constitution de l'équipe	* Classer	* Prioritiser	Sélectionner des solutions	

S E M A I N E II

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI
La communication Interpersonnelle *Ecoute attentive	Le Leadership Thérie XY Styles traditonnels de leadership.	La délégation effective	La prise de décision. La motivation * Maslow * Hertzberg * Bourgouin * Zaïrois	Analyse des problèmes relatifs aux procédures et aux structures	Evaluation et clôture
	D E J E U N E R				
Le feedback efficace	Le modèle situationnel	La prise de décision	L'évaluation de performance.		Rafraichissement

ANNEX VIII

PRIORITISATION DES PROBLEMES ET OBSTACLES

Séance du 22 août 1986

Résultats de l'exercice de prioritisation.

I. OBSTACLES DE NATURE STRUCTURELLES

Les participants ont chacun retenu les deux obstacles les plus importants pour eux.

Dans l'ensemble on obtient le résultat suivant :

1. Les dispositions du projet prévoyant l'affectation au PSND de personnel qui ne bénéficient pas d'avantage égaux pour des obligations égales. (18 votes)

2. Les dispositions du projet prévoyant l'affectation au PSND de personnel qui travaillent à temps partiel au PSND et à l'AZBEF, avec le risque d'utilisation non judicieuse du personnel. (11 votes)

3. Les responsabilités des agences sont mal définies, les textes légaux sont ambigus. (15 votes)

4. Il n'y a pas de répartition claire des responsabilités au niveau des unités opérationnelles, il n'y a pas des descriptions des postes de travail. (4 votes)

5. Absence de bureau de coordination régionale du PSND. (0 vote)

II. LES OBSTACLES AU NIVEAU DES SYSTEMES DE PROCEDURES

Les participants ont retenu l'obstacle le plus important pour chacun d'eux.

Dans l'ensemble le résultat est le suivant :

1. Absence d'un système de motivation et de promotion du personnel entraîne une faible motivation du personnel. (12 votes)

2a. L'imperfection ou l'absence de systèmes de procédures de gestion entraîne des lenteurs ou des blocages dans la circulation de l'information. (8 votes)

2b. L'absence de systèmes de procédures de gestion adéquat entraînent un manque de coordination entre les services. (8 votes)

75

III. OBSTACLES AU NIVEAU DE LA CULTURE DE L'ORGANISATION (ATTITUDES, COMPORTEMENTS, COMPETENCES, PRATIQUE GESTIONNAIRE).

Les participants ont retenu les 10 obstacles les plus importants pour chacun d'eux. Dans l'ensemble le résultat de l'exercice de prioritisation est le suivant :

1a. Thésaurisation de l'information (26 votes)

1b. Recherche de l'intérêt personnel (26 votes)

2. Manque d'esprit d'équipe et de famille (travail en vase clos). (25 votes)

3. Pratique gestionnaire déficiente dans le domaine de la prise de décision. (24 votes)

4. Favoritisme (23 votes)

5. Pratique gestionnaire déficiente dans le domaine de la pratique du feed back et appréciation du personnel. (20 votes)

6. Sentimentalisme (18 votes)

7a. Manque d'aptitude à la communication et à la concertation. (17 votes)

7b. Pratique gestionnaire déficiente dans le domaine de l'utilisation des ressources humaines. (17 votes)

8. Non respect des procédures opérationnelles dans le domaine de l'exécution des plans d'activités. (15 votes)

9. Non respect des textes légaux ou de base dans le domaine des tâches prévue dans les descriptions de poste de travail. (13 votes)

10. Non respect des procédures opérationnelles dans le domaine de l'utilisation rationnelle des véhicules. (10 votes)

11a. Non respect des textes légaux ou de base dans le domaine du respect de la ligne d'autorité (hiérarchie). (11 votes)

11b. Non respect des textes légaux ou de base du fait que le PSND assume des tâches qui reviennent à l'AZBEF. (11 votes)

12a. Non respect des textes légaux ou de base dans le domaine des attributions de la fonction de direction (culte du Chef). (9 votes)

12b. Non respect des textes légaux ou de base dans le cas du fonctionnement de l'organisme chargé de l'Administration du Projet (UACP). (9 votes)

12c. Non respect des textes légaux ou de base dans le cas du fonctionnement du Conseil consultatif du Projet (CCP) (9 votes)

13. Manque d'aptitude à l'exécution des tâches. (8 votes)

14a. Non respect des procédures opérationnelles dans le domaine de la rédaction et transmission des rapports. (4 votes)

14b. Arbitraire (4 votes)

ANNEX IX

QUELQUES RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS A L'INTENTION DES AUTORITES DU PSND ET DE L'AZBEF APPROUVEES PAR LA GRANDE MAJORITE DES PARTICIPANTS AU SEMINAIRE

1. Le Conseil Consultatif du Projet (PSND) devrait prendre l'initiative d'apporter une solution aux problèmes structurels notamment dans les domaines suivants :

   - l'existence de personnels qui ne bénéficient pas d'avantages égaux pour des obligations légales.

   - l'affectation au PSND de personnel à temps partiel avec le risque d'utilisation non judicieuse de ce personnel, soit en améliorant nettement les conditions de transport, communications, location et la planification du temps de prestation ; soit en supprimant le système de temps partiel.

   - la clarification des responsabilités fonctionnelles respectives de l'AZBEF, du DSP, du PSND et des réseaux de cliniques et dispensaires dans l'accomplissement des diverses activités opérationnelles, de promotion, de support et d'éxpansion du planning familial.

2. Les procédures de gestion des deux organisations devraient être rassemblées dans des manuels ou guides opérationnels et mises à la disposition des agents selon leur attributions.

   Les participants suggèrent que cette responsabilité soit attribuée à un service ou à une personne spécifique dans l'organisation.

   A l'occasion de cette compilation et publication des procédures, on procédera éventuellement à des rationalisations et modifications au sujet desquelles les agents concernés devraient être consultés.

3. Les participants souhaitent que l'ordre du jour des séances de l'UACP ainsi que les décisions prises à l'issue de ces séances soient portées à l'attention des services de façon formelle (par affichage ou memorandum de la Directrice)

78

4. Les participants recommandent que l'Administrateur du CNND et les Directeurs de Départements tiennent des réunions restreintes fréquentes dont l'ordre du jour et les décisions soient, à l'instar des réunions de l'UACP, portés à l'attention des services.

5. Les participants suggèrent que le CEN de l'AZBEF et l'UACP se réunissent afin de faire le point sur leur fonctionnement.

ANNEX X

QUI EST RESPONSABLE POUR ELIMINER LE PROBLEME ?		1 PSND/CCP	2 UACP	3 DIR PSND	4 DAP	5 DAF	6 DAA	7 Conseiller technique	8 Chef de service	9 Autres Personnels	10 Chacun	11 AZBEF/Ass. Générale	12 Comité National	13 Comité exécutif	14 Commission technique	15 Administr. CNND	16 CDP	17 CDFA	18 Chef Sce	19 Coordon. Régional	20 Chef Sce adjoint	21 Autres	22 Chacun
Personnel sans avantages égaux	I.1	22	1	0	0	0	0		0			2	1										
Affectation du personnel à temps partiel de l'AZBEF au PSND	2	17	3	0	0	0	1		0			1	1										
Mauvaise définition des responsabilités et textes légaux ambigus	3	20	2	1	0	0	0		0			1	1										
Manque de répartition claire des responsabilités ou des descriptions des postes	4	5	12	4	0	0	2		0							3							
Absence de bureau de coordination régionale du PSND	5	8	6	0	0	0	0		0														
Absence d'un système de motivation et de promotion	II.1	3	8	0	0	0	4		1		1	1	4	1		3							
Imperfection ou absence des procédures- lenteur ou blocage de l'information	2a	0	15	1	0	0	1		0		1				1	6		2					
Imperfection ou absence des procédures-manque de coordination entre les services	2b	0	10	1	0	0	0		2		2					8		2					
Thésaurisation de l'information	III.1a	0	5	2	0	0	1		0		7					5							4
Recherche de l'intérêt personnel	1b	0	5	2	0	0	0		0	1	9			1	1	2	1						5
Travail en vase clos	2	0	4	2	0	0	0		0		6			1		3							6
Déficience dans le domaine de la prise de décision	3	6	7	4	0	0	0		1		1	2		1		5		1					
Favoritisme	4	6	5	6	0	0	1		0		4	1				5							
Manque la pratique feedback en appréciation du personnel	5	0	8	3	6	1	3		0		1				1	4							4

		1 PSND/CCP	2 UACP	3 Dir. PSND	4 DAP	5 DAF	6 DAA	7 Con. Tech.	8 Chef Sce	9 Autres Personnel	10 Chacun	11 AZBEF/ Ass. Génér.	12 Comité National	13 Comité Exécutif	14 Commission Technique	15 Administrat. CNND	16 CDP	17 CDFA	18 Chef Sce	19 Coordonateur Régional	20 Chef Sce Adjoint	21 Autres Personnels	22 Chacun
Sentimentalisme	6	0	3	4	0	0	4		0		5		1			5							4
Manque de communication	7a	0	5	1	0	0	1				8					6					1		2
Utilisation ressources humaines	7b	2	8	3	0	0	5		0		0		1			6					1		
Exécution plans d'action	8	2	9	2	0	1	1		1		3					5							1
Textes légaux	9	4	8	1	0	1	2		0		1			2		5							1
Véhicules	10	0	3	1	1	1	5		1		3					4							2
Hiérarchie	11a	4	5	3	0	0	2		0		3			3		2						1	1
Tâches PSND/AZBEF	11b	13	4	2	0	0	0		0		1	1	1	2	1	1							
Culte du Chef	12a	7	5	5	0	0	0		0			1	1			1							
Fonctionnement UACP	12b	7	12	4	0	0	0		0			1	1										1
Fonctionnement CCP	12c	13	2	3	0	0	0		0			2											1
Exécution tâches	13	0	1	3	0	0	0		1	1	8											2	3
Rapports	14a	0	2	1	2	0	2		1	1	6											2	3
Arbitraires	14b	0	3	4	1	0			1		4											2	6

ANNEX XI

RESULTATS EXERCICES SUR LES AMELIORATIONS STRUCTURELLES

EXERCICE I — QUELLE ORGANISATION DOIT ETRE RESPONSABLE POUR CHAQUE ACTIVITE ?

ACTIVITES	RESEAUX	DSP	CNND	PSND	AUTRE (PRECISEZ)
1. APPROVISIONNEMENT DES UNITES DE SERVICE EN PF					
1.1. Déterminer la nature des produits contraceptifs à utiliser dans les unités.	7	17	7		
1.2. Estimer les besoins d'inventaire des différents produits/planifier l'approvisionnement.	8	2	10	7	
1.3. Passer commande de produits contraceptifs en provenance de sources internationales.	2	9	11	4	
1.4. Passer commande de produits contraceptifs en provenance des sources nationales (s'il y en a)	7	7	6	5	USAID
1.5. Réceptionner et entreposer les produits contraceptifs reçus depuis la source.	7	5	6	8	
1.6. Expédier (livrer) les produits aux unités de service.	11		3	13	
1.7. Tenir des registres d'entreposage et de livraison.	7	2	8	9	
1.8. Développer un système amélioré de logistique.	8	6	7	6	
2. SUPERVISION					
2.1. Développer un système simplifié de statistiques et de collecte des données	5	8	6	7	
2.2. Etablir des standards de prestation de services.	8	6	2	9	
2.3. Installer le système au niveau des unités de services/aider les unités à rediger leur rapport.	11	1	4	11	
2.4. Collecte trimestrielle des rapports et statistiques de service.	12	1	4	10	

82

	RESEAUX	DSP	CNND	PSND	AUTRE (precisez)
2.5. Exploiter les données/préparer un rapport annuel d'évaluation de l'évolution des services de Planification familiale dans le pays.	3	12	8	4	
2.6. Suivre les besoins des unités de service en matière de formation, d'équipement médical, de produits contraceptifs, de remise à neuf.	6	1	3	17	
2.7. Elaborer des standards médicaux.	1	13	5	6	
2.8. Exécuter la supervision médicale des unités de service dans le pays.	9	1	6	11	
3. PROMOTION/INFORMATION					
3.1. Promouvoir la création de nouvelles unités de services auprès des formations médicales existantes.	6	2	10	9	
3.2. Développer et produire du matériel didactique et d'information à l'usage des unités de service.	2	3	12	9	
3.3. Former le personnel des unités à l'utilisation de ces matériels.	4	1	7	15	
4. EXPANSION DES SERVICES OFFERTS					
4.1. Etablir de nouvelles unités de service dans les formations médicales existantes.	7	3	4	13	
4.2. Etablir de nouvelles unités de services en dehors de formations médicales existantes.	4	4	12	7	
4.3. Remise à neuf des installations médicales là où une unité de service va être ouverte.	5	4	3	14	
4.4. Fourniture d'équipement médical là où on organise une nouvelle unité de service.	5	3	3	15	

	RESEAUX	DSP	CNND	PSND	AUTRE (PRECISEZ)
5. FORMATION					
5.1. Former le personnel infirmier et les agents des unités à la prestation de services de planification familiale (formation intensive de courte durée).	8	1	2	16	
5.2. Former le personnel administratif des réseaux et unités de service aux aspects de gestion d'un centre de planification. (formation intensive de courte durée).	9	1	5	12	
5.3. Elaborer des contenus de formation pour les cours en 5.1. et 5.2.	7	6	5	9	
5.4. Introduire des cours de PF dans des facultés médicales et les écoles d'infirmiers et infirmières.	2	19	0	6	
5.5. Formation des cadres du CNND, PSND et DSP et DSP dans le domaine de l'administration et de la supervision des services de PF.	6	8	11	1	
6. COORDINATION INTER-RESEAUX					
6.1. Assurer l'échange/partage de l'information inter-réseaux.	6	8	11	1	
6.2. Assurer le partage des ressources et des compétences entre réseaux.	3	13	9	1	
6.3. Développer des procédures de coordination pour les activités 6.1 et 6.2 .	2	9	10	5	
7. POLITIQUES DE NAISSANCES AU ZAIRE					
7.1. Préparer des orientations nationales dans le domaine des naissances désirables.	3	18	4	1	
7.2. Décider en matière de politiques des naissances.	2	21	-	1	

ANNEX XII

EVALUATION HEBDOMADAIRE - SEMAINE I

A. Apprecier en encerclant dans l'ordre de grandeur decroissante le chiffre qui correspond au degre d'atteinte des objectifs suivants:

	5	4	3	2	1
	grand succes				peu de succes
JOURNEE I : INTRODUCTION AU PROGRAMMEE					
1. faire la connaissance mutuelle	14	11	1		
2. discuter des attentes, du but des objectifs et de l'horaire du seminaire	10	13	3		
3. decrire les fonctions du manager dans le cycle du management	8	16	3		
JOURNEE II : CONSTITUTION DE L'EQUIPE					
4. travailler en equipe	10	13	2		
5. Analyser le comportement de son equipe dans une experience de prise de decision	5	16	4		
6. Observer et discuter les dynamiques de groupe	3	16	6		
JOURNEE III ET IV : IDENTIFICATION DES PROBLEMES					
7. Identifier les problemes qui entravent la bonne marche de l'organisation et	8	15	3		
- les classer en 3 categories	5	15	8		
- les prioritiser	8	14	5	1	

85

JOURNEE V : ANALYSE DES PROBLEMES

	5	4	3	2	1
	grand succes				peu de succes
8. Identifier la valeur de la pensee creatrice	3	15	10		
9. Decrire la methode d'analyse de probleme appelee "champs de forces".	9	12	5	1	
10. Analyser un probleme reel de PSND/AZBEF avec cette methode et selectionner les solutions.	3	14	6	3	1

B. Pour chacune de questions suivantes, veuillez encercler le chiffre qui decrit le mieux votre performance dans ce cours.

1. Comment evalueriez-vous votre engagement et votre participation a ce cours ?

	5	4	3	2	1
	Tres grande				Tres faible
	9	17	1	0	0

2. Quelle etait votre efficacite en travaile de petit groupe, d'apres vous?

	5	4	3	2	1
	Tres grande efficacite				Inefficace
	6	20	2	0	0

3. Combien pensez-vous avoir ecoute et combien avez-vous appris aupres de vos collegue?

	5	4	3	2	1
	Beaucoup				Tres peu
	6	13	7	1	1

96

C. Veuillez cocher 5 lettres parmi les details suivants qui, d'apres vous, auraier pu ameliorer le cours:

23 a. Plus de temps
2 b. Moins de temps
22 c. Usage d'exemples et d'applications plus realistes
19 d. Plus de temps pour appliquer les competences et les techniques
14 e. Plus de temps pour se familiariser avec la theorie et les concepts
5 f. Des formateurs plus efficaces
15 g. Une plus grande participation de la part des membres du groupe.
0 h. Une participation moindre de la part des membres du groupe.
7 i. Un lieu de formation et des conditions de logement differents, etc.
1 j. Plus de temps de preparation hors des sessions de formation
19 k. Plus de temps passe a des activites pratiques
10 l. Conception sur de sujets plus limites et plus precis
2 m. Consideration de sujets plus larges et plus etendues
3 n. Autres (precisez)

-"la participation des membres volontaires de l'AZBEF ou du CCP de PSND"
-"participation des responsables "top" de deux institutions"
-"je suis etonne de constater que la participation des formateurs Zarois n'etait qu'episodique."

ANNEX XIII

EVALUATION HEBDOMADAIRE - SEMAINE II

A. Appreciez en encerclant dans l'ordre de grandeur decroissante le chiffre qui correspond du degre d'atteint des objectifs suivants :

	5	4	3	2	1
	Grand succes				Peu de succes
JOURNEE VI : EVALUATION D'EQUIPES					
1. Discuter le processus de la construction d'un equipe	6	17	3		
2. Evaluer le travail de votre equipe	6	16	3	1	
JOURNEE VII : LA COMMUNICATION ET LE FEEDBACK					
1. Discuter le processus de la communication	5	15	7		
2. Pratiquer l'ecoute attentive	6	18	3		
3. Donner et recevoir du feedback	7	14	3	1	
JOURNEE VIII : LE LEADERSHIP					
1. Distinguer les managers aux approches des theories XY	3	16	5	1	
2. Discuter les avantages et les limites des 3 styles traditionnels de leadership.	7	16	3		
3. Decrire les types de leadership selon le modele de leadership situationnel.	5	13	8		
4. Analyser leur propre style dans une situation donnee.	2	17	8		
JOURNEE IX : LA DELEGATION EFFECTIVE					
1. Degager d'un jeu de role, les etapes la delegation des taches.	9	10	7		

	5	4	3	2	1
	Grand succes				Peu de succes
2. Identifier quelles taches peuvent, et ne peuvent pas etre deleguer.	6	15	4		
3. Discuter quelques obstacles a la delegation effective aussi bien chez les managers que chez les subordonnes.	3	17	6		
4. Identifier les taches de leur propre travail qu'ils pourraient deleguer et developper les strategies d'application.	0	17	9		

JOURNEE IX : LA PRISE DE DECISION

1. Decrire les etapes principales du processus de prise de decision	7	17	3	1
2. Preparer une breve presentation de la decision a proposer au manager	4	15	6	2
3. Experimenter le style facilitatif de management pour prendre une decision	4	14	9	

JOURNEE X : LA MOTIVATION

1. Seront capables d'articuler les theories de motivation de Maslow et Hertberg, la critique formulee par Bougoin a leur endroit; et la theorie formulee par les Zairois	5	14	8	
2. Decrire un systeme d'evaluation de performance y compris les principes de base et les elements clefs.	6	16	2	1

JOURNEE XI : AMELIORATIONS DE PROCEDURES ET DES STRUCTURES

	5	4	3	2	1
	Grand succes				Peu de succes
A la fin da la journee les participants auront:					
1. partage le depouillement de leurs points de vue concernant les solutions aux problemes.	5	15	7		
2. pris conscience des dimensions multiples des solutions.	4	18	4		
3. tente de degage un consensus sur certaines solutions et propose les recommandations relatives aux ameliorations des procedures et des structures.	4	13	6	3	

B. Pour chacune da questions suivantes veuillez cercler le chiffre qui decrit le mieux votre performance pendant la deuxieme semaine de ce cours.

	5	4	3	2	1
1. Comment evaluerez-vous votre engagement et votre participation a ce cours?	11	12	4		
2. Quelle etait votre efficacite en travail de petit groupe, d'apres vous?	7	18	3		
3. Combien pensez-vous avoir ecoute et combien avez-vous appris aupres de vous collegues?	4	18	4		

C. Veuillex cocher 5 lettres parmi les details suivants qui, d'apres vous, auraient pu ameliorer le cours :

20	a.	Plus de temps
2	b.	Moins de temps
13	c.	Usage d'exemples et d'applications plus realistes
17	d.	Plus de temps pour appliquer les competences et les techniques
8	e.	Plus de temps pour se familiariser avec la theorie et les concepts
1	f.	Des formateurs plus efficaces
11	g.	Des plus grande participation de la part des membres du groupe.
3	h.	Une participation moindre de la part des membres du groupe.
12	i.	Un lieu de formation et des conditions de logement differents, etc.
2	j.	Plus de temps de preparation hors des sessions de formation.
13	k.	Plus de temps passe a des activites pratiques
6	l.	Conception sur sujets plus lmites et plus precis
2	m.	Consideration de sujets plus larges et plus eterdues
1	n.	Autres (precisez)

91

ANNEX XIV

EVALUATION FINALE DU SEMINAIRE

1. Quel etait votre objectif dans ce cours?

   11 o ameliorer les connaissances
   3 o echange d'experiences et partage de problemes
   8 o apprendre nouvelles techniques de management, ameliorer les competences et le management de l'organisation
   1 o gagner les connaissances en developpment organisational
   3 o pour mieux gerer les services
   1 o ameliorer ma performance/comportement
   2 o identification des problemes et solutions

2. Vu votre objectif, le cours a-t-il ete:

5	4	3	2	1
Tres Utile				Inutile
10	12	2		

3. Quelles sessions ou quelles activites ont ete le plus utile pour vous ? Pourquoi ?

   9 o communication interpersonnelle
   7 o leadership situationnel
   0 o champs de forces
   3 o l'analyse des problemes
   0 o ecouter les doleances des mes collaborations theories et concepts de management
   7 o evaluation des performances
   10 o prise de decision
   3 o tous
   2 o travail en equipe
   1 o procedures
   1 o motivation
   0 o auto-evaluer

QV

4. Quelles sessions ou quelles activites ont ete le moins utile ? Pourquoi?

20 aucun
1 propositions (recommendations)
1 eval de performance

5. Y a-t-il des sesions auxquelles vous auriez aime passer plusde temps ? Lesquelles?

6 o leadership situationnel
7 o prise de decision
1 o jeux de roles
0 o xy
7 o Maslow/motivation
4 o analyse des problemes
2 o tous
7 o evaluation de performances
0 o plans d'actions supervision
5 o communication/perception/Johari
1 o gestion de temps
1 o recommendations
0 o procedures
0 o Development Organisationnel

97

6. Que devraient etre, selon vous, les activites prochaines du projet?

17 o MBOR 38%
2 o elaboration et management des projets
0 o theories de management
2 o gestion de Resources Humaines/Personnel
1 o analyse de problems avec un groupe restraint de chaque organisation.
3 o evaluation de performance
2 o resolution des conflits
2 o prise de decisions
1 o communication
1 o gestion du temps