PN-AAW-857
ISN-44657

WATER AND SANITATION
FOR HEALTH PROJECT

Operated by
CDM and Associates

Sponsored by the U.S. Agency
for International Development

1611 N. Kent Street, Room 1602
Arlington, Virginia 22209 USA

Telephone: (703) 243-8200
Telex No. WUI 64552
Cable Address WASHAID

The WASH Project is managed by Camp, Dresser & McKee International Inc. Principal cooperating institutions and subcontractors are: Associates in Rural Development, Inc.; International Science and Technology Institute, Inc.; Research Triangle Institute; Training Resources Group; University of North Carolina At Chapel Hill.

BENIN RURAL WATER SUPPLY AND SANITATION PROJECT START-UP WORKSHOP

APRIL 7-10, 1987

WASH FIELD REPORT NO. 207

APRIL 1987

Prepared for
the USAID Mission to the Government of Benin
(GRPB)
WASH Activity No. 330

WASH FIELD REPORT NO. 207

BENIN RURAL WATER SUPPLY AND SANITATION PROJECT START-UP WORKSHOP APRIL 7-10, 1987

Prepared for the USAID Mission to the Government of Benin (GRPB)
under WASH Activity No. 330

by

Henry L. Jennings

April 1987

Water and Sanitation for Health Project
Contract No. 5942-C-00-4085-01, Project No. 936-5942
is sponsored by the Office of Health, Bureau for Science and Technology
U.S. Agency for International Development
Washington, DC 20523

Table of Contents

Chapter		Page
	LIST OF ACRONYMS	iii
	ACKNOWLEDGEMENTS	v
	EXECUTIVE SUMMARY	vii
1.	BACKGROUND	1
	1.1 History of the Assignment	1
	1.2 Background of the Benin Project	1
2.	WORKSHOP PREPARATION AND PLANNING	3
	2.1 Data Collection and Needs Assessment	3
	2.2 Workshop Design	3
3.	WORKSHOP PROCESS	5
	3.1 Organization	5
	3.2 Participants	5
	3.3 Description of the Process	5
	3.3.1 Day One	5
	3.3.2 Day Two	6
	3.3.3 Day Three	7
4.	WORKSHOP OUTCOMES	9
	4.1 General Outcomes	9
	4.2 Specific Outcomes	10
	4.2.1 Results of Project Management Groups	10
	4.2.2 Agreements for Working Together	10
	4.2.3 Agreement on Overall Project Management	11
	4.2.4 Agreements and/or Recommendations on Project Problems/ Issues	11
	4.2.5 Planning Sheet for 1987 Project Activities	12
5.	EVALUATION	13
6.	CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	15

Table of Contents (cont'd)

Page

APPENDICES

A. Scope of Work and Proposed Plan of Activities..... 17

B. List of Problems Identified During Interviews..... 25

C. List of Workshop Participants..... 31

D. Results of the Project Management Groups..... 35

E. Agreements for Working Together..... 49

F. Agreement on Overall Project Management..... 65

G. Agreements and/or Recommendations on Project Problems/Issues..... 71

H. Planning Sheet for 1987 Project Activities..... 105

I. Summary of Evaluation Results..... 109

LIST OF ACRONYMS

CTE/PR	Conseiller Technique à l'Equipement du Président de la République (Technical Advisor for Equipment to the President of the Republic)
DAM	Département d'Amérique (Department for America)
DAS	Direction des Affaires Sociales (Department of Social Affairs)
DCAE	Direction de la Coordination des Aides Extérieures (Department for Coordinating Foreign Assistance)
DEP	Direction des Etudes et de la Planification (Department of Studies and Planning)
DESFOC	Direction de l'Education pour la Santé et de la Formation Continue (Department of Health Education and Continuing Education)
DGSA	Direction du Génie Sanitaire et de l'Assainissement (Department of Sanitary Engineering and Sanitation)
DH	Direction de l'Hydraulique (Department of Hydraulics)
DPET	Direction Provinciale de l'Equipement et des Transports (Provincial Department of Equipment and Transport)
DPPS	Direction Provinciale du Plan et de la Statistique (Provincial Department of Plan and Statistics)
DPS	Direction Provinciale de la Santé (Provincial Department of Health)
DPTAS	Direction Provinciale du Travail et des Affaires Sociales (Provincial Department of Labor and Social Affairs)
GRPB	Gouvernement de la République Populaire du Benin (Government of the Popular Republic of Benin)

MAEC	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération (Ministry of Foreign Affairs and Coopération)
MET	Ministère de l'Equipement et des Transports (Ministry of Equipment and Transport)
MISPAT	Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et de l'Administration Territoriale (Ministry of Interior, Public Security and Territorial Administration)
MPS	Ministère du Plan et de la Statistique (Ministry of Plan and Statistics
MSP	Ministère de la Santé Publique (Ministry of Public Health)
MTAS	Ministère du Travail et des Affaires Sociales (Ministry of Labor and Social Affairs)
OCCGE	Organisation de la Coopération et de la Coordination pour la Lutte des Grandes Endémies (Organization of Cooperation and Coordination for the Control of Epidemic Diseases)
OCSD	Organisation Canadienne pour la Solidarité et le Développement (Canadian Organization for Solidarity and Development)
PC	Corps de la Paix (Peace Corps)
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (United Nations Children's Fund)
USAID	Agence Américaine de Développement International (United States Agency for International Development)
WASH	Water and Sanitation for Health Project

ACKNOWLEDGEMENTS

Many people contributed to the organization and success of this workshop. The most essential guidance and by far the most energy and effort were provided by the National Coordinator, Mr. Julien Mocanus Dossou-Yovo, and the chief of party designate for the contractor's technical assistance team, Mr. Lee Yellott. Their constant advice, involvement, and demonstrated dedication to the effective start-up of this long-awaited project were invaluable.

Special thanks must also be given to Mr. Joseph Gettier, USAID Project Officer, who assured that the funds necessary for the implementation of the workshop were available as needed. He also demonstrated by his presence throughout the workshop his personal and professional interest in and commitment to the start-up of this project.

The USAID/Benin secretary/receptionist, Ms. Felicie Zevounou, worked late with us to prepare the workshop materials before our departure to Bohicon as well as overtime the final Saturday to help type this report. The typing and reproduction of materials produced by the participants during the workshop was most efficiently managed by the secretary contracted for the workshop, Ms. Marie d'Almeida. Ms. d'Almeida deserves very special thanks for her willingness to work late into the night. Also, Ms. Valerie Tingbo should be recognized for her help with this final report.

EXECUTIVE SUMMARY

A request for technical assistance for the design and implementation of a pre-implementation workshop for the Benin Rural Water Supply and Sanitation Project was issued in January 1987 by the USAID Mission in Lome to the Water and Sanitation for Health (WASH) Project. This report describes the background, planning, implementation, and results of the workshop which took place April 8-10, 1987, at the Hotel Dako I in Bohicon, Benin.

The 45 participants at this three-day workshop included representatives of all organizations and levels of the project: USAID, UNICEF, Peace Corps, the National Coordinating Committee, the five technical departments of the Government of Benin (GRPB), the concerned ministries, and a consultant from the proposed contractor team (the Pragma Corporation in association with Medical Care Development, a U.S. firm).

The purpose of the Benin Rural Water Supply and Sanitation Project is to improve the health and living conditions in central Benin by providing water supply and sanitation services in 250 villages.

The objectives of the project start-up workshop were to

- exchange basic project information,
- gain agreement and commitment to project goals and activities,
- provide an opportunity for the project team to become acquainted,
- agree on roles and responsibilities,
- agree on procedures for managing the project,
- clarify expectations for working together,
- discuss and develop strategies for the most important issues that will affect the project, and
- develop a global project work plan for 1987.

The workshop was designed as a team-building event. The majority of the workshop time was spent working in groups on project issues: how to work together; how to manage the project; clarification of roles, responsibilities, and authority; how to minimize or resolve key issues (problem areas); and planning of key activities through the end of 1987. Activities were task-oriented, designed to produce tangible results, and highly participatory.

Outcomes

The final evaluation results indicate that the vast majority of the participants felt that all the objectives of the workshop were achieved. The following is a list of the most important outcomes:

- Participants gained a better understanding of the rationale for and the background and complexity of the project.

- Participants came to know one another better and to appreciate the backgrounds, roles, responsibilities, and working styles of other project personnel.

- A series of specific, written agreements were reached on how work units will work together. These units included the National Coordinating Committee, the technical assistance team, national and provincial technical directors, provincial technical supervisors, district medical officers, and district agents (including Peace Corps volunteers).

- Written recommendations were formulated and agreed upon to address key project issues.

- Written agreements were formulated on management structure, procedures for monitoring, communication, frequency of meetings, reporting relationships, and horizontal coordination.

- A written bar chart of major project activities for 1987 was prepared.

Conclusions/Recommendations

- The project team (especially the National Coordinator, the contractor, consultant, and the USAID Project Officer) should capitalize on the momentum created at this workshop by informing key GRPB decision-makers and USAID of the recommendations made at the workshop specifying what follow-through is required.

- A workshop of this nature should be held at least once a year and should be at least four full days.

- In-house review of project management and team relations should take place at least every six months and be monitored continuously.

- A similar workshop should be held within the next three to four months involving all the members of the provincial and district teams.

- Secretarial and photocopying services for future workshops of this nature should be more realistically evaluated so that the number of personnel is adequate to provide the necessary services.

CHAPTER 1

BACKGROUND

1.1 History of the Assignment

The Benin Rural Water Supply and Sanitation Project has begun to initiate several pre-implementation project activities over the past months. USAID, in coordination with the Government of Benin (GRPB), UNICEF, and Peace Corps, has laid much of the groundwork for the implementation of the project. Government personnel at the national, provincial, and district levels have been identified and assigned to project functions. Nine Peace Corps volunteers have been on site since December 1986 and have been working in district-level teams with government agents from the Ministries of Social Affairs and Public Health in village-level work. Through UNICEF, an experienced in-country well drilling team has been subcontracted. A U.S. contractor, the Pragma Corporation, in association with Medical Care Development, a U.S. firm, has been selected, and the proposed chief of party for the contractor's technical assistance team, Lee Yellott, has been in Benin as a consultant since November 1986. Mr. Yellott, under the guidance of the National Coordinator, Julien Mocanus Dossou-Yovo, and the National Coordinating Committee, proposed work plans which have been prepared by the involved ministries and organizations.

In January 1987, the USAID Mission for Togo/Benin requested the technical assistance of WASH for the "design and implementation of a five-day pre-implementation workshop to be held in Benin late March or early April 1987." WASH responded favorably to this request on February 7, 1987, and Activity No. 330 was subsequently issued.

Following approval by the Mission of the proposed WASH consultant, Henry L. Jennings, the consultant participated in a preparation briefing and planning meeting at WASH March 27-28, 1987. (See Appendix A for the detailed scope of work and proposed plan of activities prepared by the consultant.)

WASH proposed that the workshop be based on the draft of the recently completed Facilitator Guide for Conducting a Project Start-Up Workshop (WASH Technical Report No. 41 of January 1987). This guide was developed following project start-up workshops conducted by WASH in Sri Lanka and Benin.

1.2 Background of the Benin Project

The purpose of the Benin Rural Water Supply and Sanitation Project is to improve the health and living conditions in 250 villages in central Benin by

- organizing and training 250 village-level health committees,
- providing 225 positive wells equipped with India Mark II handpumps,

- improving health education and sanitation programs,
- providing alternative potable water sources (such as rainwater catchment systems) when a positive well is not possible, and
- assisting in the control and eradication of water- and sanitation-related diseases.

Chapter 2

WORKSHOP PREPARATION AND PLANNING

2.1 Data Collection and Needs Assessment

The first stage in developing the workshop focused on data collection and needs assessment. The WASH consultant held initial meetings in Lome, Togo, on March 30 with the USAID Mission Director and Project Officer to review the scope of work and proposed plan of activities. He also solicited their guidance to determine the Mission's specific interest and concerns.

Upon his arrival in Cotonou, Benin, on the afternoon of March 30, the WASH consultant met with the contractor's consultant and the project national coordinator. Following their review of and agreement with the scope of work, they jointly revised the proposed schedule of activities to reflect the needs assessment interview schedule that had been prepared in advance. This schedule provided an opportunity for the WASH consultant and the National Coordinator to interview a representative number of participants who had been invited to the workshop. These included:

- the director and associate director of Peace Corps/ Benin,
- the administrator of the UNICEF well drilling team,
- the national director and/or chief of service for the GRPB Departments of Hydraulics, Sanitary Engineering and Sanitation, and Health Education,
- the provincial directors, heads of service or supervisors for the GRPB Department of Hydraulics and the Ministry of Public Health,
- members of the National Coordinating Committee, and
- district medical officers and agents.

2.2 Workshop Design

On the basis of the needs assessment interviews, the WASH consultant prepared a list of 15 major issues that needed to be addressed during the workshop (see Appendix B). He concluded that the basic workshop design as proposed in the draft WASH Facilitator Guide for Conducting a Project Start-Up Workshop was indeed appropriate for the expressed needs of the Benin project. Then he prepared the specific objectives, expected outcomes, proposed schedule, and major issues to be discussed. After reviewing them, the National Coordinator and contractor's consultant concurred with these plans.

The proposed schedule for the workshop was as follows:

Tuesday, April 7

8:00 p.m.	Arrival and registration of participants at Hotel Dako I, Bohicon, Benin - Get Acquainted Task

Wednesday, April 8

8:00 a.m.	Session 1:	Opening and Introduction
8:45 a.m.	Session 2:	Getting Acquainted
9:45 a.m.	Session 3:	Sharing Project Information
11:45 a.m.	Session 4:	Overview of Issues/Problems Identified During Interviews with Participants
12:15 p.m.	Session 5:	Expectations and Agreements about How to Manage the Project
1:00 p.m.	L U N C H	
3:00 p.m.	Session 5:	Continued
7:00 p.m.	End of the day	

Thursday, April 9

8:00 a.m.	Session 6:	Sharing Expectations for Working Together
1:00 p.m.	L U N C H	
3:00 p.m.	Session 7:	Discussion of Key Project Issues
7:00 p.m.	End of the day	

Friday, April 10

8:00 a.m.	Session 7:	Continued
1:00 p.m.	L U N C H	
1:00 p.m.*	Session 8:	Review of 1987 Project Work Plan
4:00 p.m.	Session 9:	Presentation of 1987 Work Plan
5:00 p.m.	Session 10:	Closing and Evaluation of the Workshop
6:00 p.m.	End of the Workshop	

* The work plan was reviewed and modified during the lunch break by a small representative group. While this group finalized the work plan, the other participants had an extended lunch hour. At 4:00 p.m., the whole group got back together for the presentation of the work plan.

Chapter 3

WORKSHOP PROCESS

3.1 Organization

The workshop was designed as a team-building and planning exercise. The staff consisted of the leader, WASH consultant Lee Jennings, who facilitated all of the general sessions with the regular assistance of the National Coordinator, Julien Mocanus Dossou-Yovo, and the Pragma consultant, Lee Yellott. USAID Project Officer, Joseph Gettier, and Lee Yellott handled most financial arrangements and payments. Typing and photocopying were managed by the workshop secretary, Marie d'Almeida.

The Hotel Dako I provided a comfortable residential setting with individual rooms, meals, and coffee and/or tea available throughout the day. The main workshop meeting room was adequate but a bit small for the number of participants. It also became quite warm by late afternoon. There was adequate space for small group work.

3.2 Participants

A total of 45 persons attended the workshop (see Appendix C). They represented all of the organizations involved in the project (USAID, Pragma, UNICEF, Peace Corps, and the GRPB) and all the levels of the project (national, provincial, and district). There were 32 Beninese, 12 Americans (including all 9 Peace Corps volunteers working with district-level teams), and one Canadian.

3.3 Description of the Process

For a complete description of the design of each session, refer to WASH Technical Report No. 41 of January 1987, Facilitator Guide for Conducting a Project Start-Up Workshop. (Copies of this guide are available from WASH or can be reviewed at the USAID Mission in Lome or the project office in Cotonou.) The following paragraphs describe briefly the actual flow of the workshop.

3.3.1 Day One

Participants introduced each other following a review and clarification of the workshop objectives, expected outcomes, proposed schedule, and suggested working norms. Basic background information on project agreements, conditions precedent, and pre-implementation activities to date was shared and clarified. Major project issues identified during the needs assessment interviews were presented and clarified.

In the afternoon participants met in project groups to discuss their expectations of other groups in terms of overall project management. These groups included

- members of the National Coordinating Committee,
- national and provincial directors of the technical departments,
- members of the technical assistance organizations,
- provincial technical supervisors and district medical officers, and
- members of the district-level extension teams.

Their respective expectations and recommendations for project management were presented in the plenary session, and a group was selected to make a synthesis of the five reports. (See Appendix D for the results of the project management groups.)

3.3.2 Day Two

As a homework assignment, each participant completed a questionnaire on expectations for working together before the beginning of Session 6. The task of sharing information and reaching agreements on how to work together was explained in the plenary session. Then the following groups met to come up with agreements within each group:

- the National Coordinating Committee,
- national technical directors,
- provincial technical directors,
- provincial supervisors, and
- district medical officers and agents.

Concurrently, the synthesis group for project management issues met to come up with overall recommendations for project management.

The results of the work in each of the above groups were presented in the plenary session, discussed, and adopted before lunch. (See Appendices E and F for the agreements on working together and on overall project management.) At 3:00 p.m., groups were formed to discuss and formulate recommendations for six of the twelve major issues identified during the interviews. (The other three issues were dealt with in the project management session.) The recommendations for these first six major issues were presented, clarified, and adopted in the plenary session. Then new groups were formed to discuss and formulate recommendations for the remaining six issues.

3.3.3 Day Three

The issue groups completed their recommendations and then presented them in the plenary session at 9:00 a.m. At 12:30 p.m., a small group was formed to harmonize the 1987 draft work plans prepared by the different departments and organizations. (See Appendix G for the agreements on project issues.)

At 4:00 p.m. the overall project work plan for major 1987 activities was presented and adopted. This was followed by an evaluation of the workshop by the participants and closing remarks. (See Appendix H for the plans for 1987 project activities.)

Chapter 4

WORKSHOP OUTCOMES

4.1 General Outcomes

The workshop process provided a series of useful exchanges of information among the 45 workshop participants. The following quotation from one participant's written evaluation of the workshop is typical of the comments made by other participants: "The major advantage of this workshop was that it allowed us to lay the foundation for the project -- planning and project management so as to achieve the objectives set for the project."

Other evaluation comments and ratings indicate that the general outcomes were

- a better understanding of the rationale for the project, its background, and complexity;
- increased knowledge of and appreciation for the backgrounds, roles, responsibilities, and working styles of other project personnel;
- a common understanding of the major issues or problems facing the project and agreement on ways to address them; and
- agreement on the overall structure, objectives, major activities, implementation procedures, and timetables of the project.

Based on the observations of the WASH consultant, there were also clear indications that the workshop experience contributed to

- improved skills in collaborative planning and sharing of information;
- an improved ability to clarify tasks quickly, get on with the work, and manage time efficiently in work groups;
- an increased sensitivity to the need to inform and involve others in planning, implementing, monitoring, and evaluating project activities; and
- increased experience in resolving differences through negotiation.

4.2 Specific Outcomes

As noted in Chapter 3, most workshop sessions resulted in written agreements, recommendations, or action plans. These are included in their entirety in Appendices D through H of this report and in synopsis form below.

4.2.1 Results of Project Management Groups

Members of the National Coordinating Committee recommended that they receive written technical and financial reports every three months. They also recommended that members of the committee visit the field and meet periodically with other project groups.

The national and provincial technical directors recommended that the National Coordinating Committee be recognized as the overall project management decision-making body and that it be composed of persons officially designated to represent their respective ministries. They proposed specific roles and responsibilities for the departments of studies and planning of each ministry as well as for the national technical directors, provincial directors, and provincial supervisors. Types of information needed at all project levels were defined, and the timing of reports from all levels was suggested.

The technical assistance team proposed a project organigram indicating the flow, type, and timing of reports at all levels. They recommended that the National Coordinator be consulted before any major project decisions be made and that the National Coordinating Committee be seen as the key project management body.

The provincial supervisors and representative district medical officers also proposed a project organigram that indicated the flow, type, and timing of reports at all levels. They further defined their relationships with and their expectations of other project groups.

The district teams defined their expectations of other project groups and their relationship to the district medical officers and provincial supervisors.

4.2.2 Agreements for Working Together

Based on a discussion of the individual responses to the Session 6 questionnaire on working together, the members of the following groups developed written agreements on working together:

- the National Coordinating Committee,
- the technical assistance team,
- national technical directors,
- provincial technical directors,

- provincial supervisors and district medical officers of Bante and Ouesse, and

- district teams and medical officers of Dassa, Glazoue, and Savalou.

4.2.3 Agreement on Overall Project Management

This synthesis group that reviewed the management recommendations of the six management sub-groups (Section 4.2.1) developed an agreed-upon overall project organigram, defined the nature and frequency of reports for all levels, and proposed a monitoring system and ways for all parties to coordinate through the Project Coordination Unit.

4.2.4 Agreements and/or Recommendations on Project Problems/Issues

Each of the following problems was analyzed in terms of cause/effect and recommendations were written, discussed, and finalized in the plenary sessions:

- How to assure that priority is given to the formation and preparation of village health committees before, during, and after the provision of a potable water source. This includes the establishment of criteria for determining if a village is ready for the well drilling team to arrive.

- How to assure the motivation and encourage the active and effective participation of personnel working in the project. This includes a specific detailed and costed-out proposal for the payment of salary supplements, travel allowances, and gasoline for personnel at all levels of the project.

- How to achieve a consensus on the need for new Peace Corps volunteers and agreement on their roles and responsibilities. This includes some alternative ways volunteers (who repair, maintain, and construct wells) can be best utilized by the project.

- How the project can have an impact on the southern districts of the Zou Province not directly involved in the project. This includes a recommendation to study the possibility of expanding the extension aspects of the project in southern areas.

- How to assure the proper maintenance and repair of handpumps. This includes recommendations for training village artisans and management committees; organizing a system for spare parts; and exploring ways of making spare parts locally.

- How to plan now for the eventual transfer of the project infrastructure and material to the GRPB in order to assure the continuation of integrated services modeled by this project. This specifies the infrastructure and materials that will be transferred through the Ministry of Equipment and Transport for the benefit of the concerned services.

- How to maximize the impact of the sanitation component. This proposes the construction of VIP-type latrines as demonstration and educational units for schools and health centers, plus the further study of an appropriate policy for encouraging or assisting in the construction of simpler and less costly private latrines.

- How to encourage women's participation in all activities and facilitate the work of women agents. This includes recommendations to increase from two to three or four the number of women on the seven-person village health committees; to provide a more appropriate type of motorcycle for women agents and give them training in motorcycle repair; to provide family planning training for all project personnel (male and female); and to give priority to the recruitment of women for all levels of the project.

- What to do while the project waits for the release of major funding. This includes recommendations that personnel assigned to the project be maintained for a reasonable period until an appropriate solution is reached and that on-going activities be continued as long as possible.

- How to assure adequate numbers of personnel and workers. This includes recommendations to recruit and pay masons and carpenters at the district level and to retain all current project personnel throughout the life of the project.

- How to use different technologies for potable water supply. This includes recommendations to construct rainwater catchment systems when boreholes are not feasible; to assure proper testing of water quality; and to consider encouraging the use of locally available portable filters.

- How to assure monitoring and periodic evaluation of activities. This includes a proposal for supervisory visits at all project levels.

4.2.5 Planning Sheet for 1987 Project Activities

Appendix H shows the proposed timing for the 12 major activities planned for 1987.

Chapter 5

EVALUATION

At the conclusion of the workshop, a real sense of accomplishment prevailed. Participants had addressed issues, reached agreements, and developed work plans. Forty participants completed the final workshop evaluation form. They rated the degree of achievement for each of the objectives as follows:

	OBJECTIVE	PERCENT ACHIEVED
1.	Exchange basic project information	95%
2.	Gain agreement and commitment to project goals and activities	85%
3.	Have an opportunity to get acquainted	85%
4.	Define roles and responsibilities	72%
5.	Agree on project management procedures	74%
6.	Clarify expectations for working together	87%
7.	Discuss and develop strategies for the most important issues that will affect the project	85%
8.	Develop a global project work plan for 1987	92%

The complete workshop evaluation results are included as Appendix I.

Chapter 6

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

As noted in the previous sections and documented in the appendices of this report, there was nearly unanimous agreement that this workshop was most beneficial to all parties. It would have been even more beneficial if the contract with the prime technical assistance contractor had been signed so that the remaining two technical advisors planned for could have participated. In any event, the workshop helped everyone involved to understand the challenges ahead and to agree upon an approach for facing these challenges.

The recommendations offered by the WASH consultant are as follows:

- The project team (especially the National Coordinator, the contractor's consultant, and USAID Project Officer) should capitalize on the momentum created at this workshop by informing key decision-makers of the GRPB and USAID of recommendations made at the workshop and specifying what follow-through is required.

- A workshop of this nature should be held at least once a year and should last at least four full days.

- An in-house review of project management and team relations should take place at least every six months and be monitored continuously.

- A similar workshop should be held within the next three to four months involving all of the members of the provincial and district teams.

- Secretarial and photocopying services for future workshops of this nature should be more realistically evaluated so that the number of personnel is adequate to provide the necessary services.

APPENDIX A

Scope of Work and Proposed Plan of Activities

SCOPE OF WORK

Benin: Project Start-up Workshop

Background

The Benin Rural Water Supply Project has begun in the last several months. USAID, in coordination with the the Government of Benin (GPRB) and UNICEF, has laid much of the groundwork for implementation for the project. National, provincial, and district level Government personnel have been identified and assigned to project functions. Seven Peace Corps Volunteers are on site and involved in project survey work. USAID has selected a U.S. contractor to assist with the implementation of the project. Ministries have developed detailed workplans which have been adopted by the USAID/GPRB/UNICEF implementation committee. In order to launch operations, the project has requested assistance in planning and conducting a project start-up workshop. USAID would like the workshop to achieve concensus among the implementers on the following issues:

- First year implementation strategy for the health and sanitation elements
- Logistical and technical assistance needs during the initital phases of implementation of the health and sanitation elements
- Definition of in-country training requirements

WASH has recently completed the first draft of a Facilitator Guide for Conducting a Project Start-up Workshop. WASH would like to use this guide as the basis for conducting the Benin workshop. The guide describes the complete process for the workshop, including guidelines for the pre-workshop interviews and for the actual workshop. It is expected that after the workshop, the guide will be revised and disseminated widely within AID.

Responsibilities

1. Review project documentation to become familiar with the background and scope of the project.

2. Become familiar with the draft of the WASH Facilitator Guide for Conducting a Project Start-up Workshop.

3. Interview the contractor team, appropriate government staff, and AID mission personnel to collect data for the workshop.

4. Using the WASH workshop design, make any necessary modifications for the Benin workshop.

5. Conduct the project start-up workshop.

6. Write a brief report describing the workshop design, implementation, and results.

7. Keep detailed notes on the effectiveness of the WASH design and conduct a detailed debriefing upon return to the U.S. so the appropriate revisions can be made in the WASH Facilitator Guide.

Timing

Following is the tentative schedule for this activity:

- Team Planning Meeting (March 26-27)
- In-country preparation (March 30-April 6)
- Workshop (April 7-10)
- Post-workshop follow-up (April 13-14)

Personnel

The consultant for this activity should be a skilled workshop facilitator with extensive experience in Africa, familiarity with rural water supply and sanitation, and fluent French.

PROPOSED PLAN OF ACTIVITIES FOR THE START-UP
WORKSHOP OF THE BENIN RURAL WATER PROJECT ACT. # 330

BY

H. L. JENNINGS
WASH CONSULTANT

Date 1987	Proposed Activity
Sat. 3/28	- ETA Lome 1440 via UTA 735 - travel to Hotel L'Abri near USAID Office - Tel. 213584
Mon. 3/30	- 8 a.m. Meeting at USAID Lome with Joe Gettier, Projet Officer to review together: - Proposed Plan of Activities and Scope of Work - Preparation work done by USAID and Project personnell - Anticipated flow, schedule and outcomes of the workshop. - USAID's expectations and guidance. - Travel by USAID vehicle from Lome to Cotonou for initial meeting with Lee Yellott, Chief of Party for the Contractor (PRAGMA/MCD) to review: - Proposed Plan of Activities and scope of work. - All issues of workshop preparation, development, implementation and evaluation. - Focus on explaining purpose and proposed approch for Workshop Development Phase: -Data gathering -Data analysis -Final preparation

Tues. 3/31 - Morning meeting with Lee Yellott and the National Project Coordinator, Mr. Dossou-Yovo to review same items cited for 3/30 meetings and to get their specific guidance on;

- -all project "clients"
- -up-date of project activities
- -preparations/arrangements made to date for the 4/8-10 workshop at the Hotel Dako in Bohicon-specifically discuss:
  - -arrival of participants by dinner on 4/7
  - -translation assistance for workshop materials
  - -list of expected participants
  - -arrangements for secretarial and photocopying services
- -interview schedule for 3/31, 4/2, 4/3 per Lome/573 of 3/18
- -set time for specific interviews of Yellott and Dossou-Yovo plus regular times to check progress with them and to meet with USAID/GPRB/UNICEF Project Steering Committee
- -Late moring/afternoon interviews with 4 participants.

Wed. 4/1

- -Analysis of initial meetings and interviews
- -Follow-up on materials and logistical preparation issues with Yellott and Dossou-Yovo (if Available)
- - Possible interviews if people available.

Thurs. 4/2

- -Interviews with 4 or more participans
- -Analysis of interviews
- -Follow-up on other preparation issues.

Frid. 4/3

- -Same activities as 4/2.

Sat. 4/4

- -Analysis of all interviews and preparation of initial issues list.

Mon. 4/6	- Review final workshop plans with Project Steering Committee - Check out all loose ends for workshop preparation -Travel to workshop site in Bohicon.
Tues 4/7	-Final preparations of workshop site and materials -Hopefully have 1st 2 workshop sessions in evening -ie: 1)Opening and Introduction to the Workshop 2) Getting to know each ofther.
Wed. 4/8	-Workshop Sessions: 3) Sharing Project Information 4) Overview of consultant's findings 5) Expectations and Agreements about how to manage the Project 6) Sharing expectations for working together.
Thurs. 4/9	-Workshop Sessions: 8) Finalize work plan for the Project 9) Presentation of Agreements and work plans to Senior Officials (Note: perhaps preparation for a presentation by a selected committee of participants if key officials cannot come to Bohicon. If this is the case, presentation could be made in Cotonou Sat. 4/11) 10) Closing and evaluation of the workshop.
Sat. 4/11	-Debriefing of workshop in Cotonou -Travel to Lome for ETD 2357 on UTA
Sun. 4/12	-ETD Dulles 16:45 TWA
Mon. 4/13	-9:30 a.m De-briefing at WASH.

APPENDIX B

List of Problems Identified During Interviews

ATELIER DE PLANIFICATION POUR LE DEMARRAGE DU PROJET

D'ADDUCTION D'EAU ET D'ASSAINISSEMENT EN MILIEU RURAL (USAID/GPRB 680-0201)

Liste des Problèmes Identifiés lors des Interviews

1. Comment peut-on assurer la priorité à la sensibilisation/ l'animation des populations avant, pendant et après les activités de l'hydraulique villageoise afin de vraiment changer les habitudes et améliorer la santé pour tous ?

   C'est-à-dire : - assurer une programmation rationnelle des activités ?

2. Comment peut-on assurer la motivation et encourager une participation active et efficace de tous les cadres nationaux travaillant dans le Projet ?

   - assurer le minimum nécessaire afin d'accomplir le travail (matériels, matériaux, équipements, transports, carburant, etc.)

   - considérer la possibilité des primes, indemnités, et/ou heures supplémentaires pour certains niveaux/cadres ?

   - Fournir une boîte de pharmacie ?

.../

3. Comment peut-on clarifier les rôles et responsabilités - et assurer que les accords seront respectés ?

- par exemple, le rôle, les responsabilités et l'autorité du :

  . Coordinateur National vis-à-vis du Chef d'équipe d'Assistance Technique, le Responsable du Projet de l'USAID, le Ministre de l'Equipement et des Transports, l'Administrateur du Projet auprès de l'UNICEF, le Directeur Adjoint du Corps de la Paix, etc.

  . les Médecins Chefs des Districts vis-à-vis des agents des équipes de terrain, y compris les Volontaires du Corps de la Paix, etc.

  . les Directeurs Provinciaux vis-à-vis des Directeurs Nationaux, du Coordinateur National, des Médecins Chefs, etc.

  . l'Expert en Assainissement de l'UNICEF vis-à-vis de l'Expert du Bureau d'Assistance Technique

4. Comment avoir un consensus concernant le besoin de nouveaux Volontaires du Corps de la Paix et la même vision envers leurs rôles et responsabilités ?

5. Les actions menées dans la partie Nord de la Province du Zou peuvent-elles avoir des impacts sur le reste de la Province ? Sinon peut-on alors couvrir toute la province par les actions

.../

de sensibilisation et d'animation pour faire d'elle une province modèle (formation de Comité, création de points d'eau et de latrines) ?

6. Comment peut-on assurer l'entretien et la réparation des pompes pendant et après le Projet ?

7. Comment planifier dès maintenant le transfert des infrastructures (matériels et matériaux du Projet) au Gouvernement de la République Populaire du Bénin après le Projet afin d'assurer la continuité des activités suivant le modèle de complémentarité des différents services techniques mis en place par le Projet ?

8. Comment peut-on maximiser l'impact du volet assainissement ?

- type de latrines à vulgariser ?
- politique pour l'installation des latrines ?
- matériel adéquat et adapté pour l'éducation sanitaire ?

9. Quelles sortes de systèmes de contrôle faut-il établir voire respecter pour :

- l'utilisation du carburant ?
- les déplacements ou absences de poste de travail ?
- la justification des dépenses ?
- etc.

10. Comment faciliter le travail pour les agents de sexe féminin ?

- prévoir un autre type de motos ?
- prévoir un stage sur le planning familial ?

11. Comment s'assurer que les informations nécessaires pour les prises de décisions et l'exécution des actions sont communiquées clairement et à temps ?

.../

c'est-à-dire comment établir un bon système de communications et un système d'informations au management ?

12. Combien de temps pouvons-nous encore attendre pour le déblocage des Fonds du Projets ?

13. Comment s'assurer qu'il y aura assez de personnel qualifié pour l'exécution des activités du Projet ?

- possibilité d'engager les ouvriers occasionnels ?

14. Comment peut-on assurer la coordination horizontale entre les différents services ?

15. Quels sont les besoins de formation pendant l'année 1987 ?

APPENDIX C

List of Workshop Participants

FICHE DE PRESENCE

	NOM	PRENOMS	TITRE	ORGANISATION
1-	TOESSI	Comlan Julien	Médecin chef Glazoué	M.S.P.
2-	AGOSSADOU	Clément	Médecin-Chef Savè	M.S.P.
3-	ZOHOUN	Isidore	Directeur du Laboratoire National d'analyses Bio-médicales	M.S.P.
4-	AHOUANGONOU	Delphine	Technicienne Supérieure de l'action Sociale	MTAS/DAS
5-	KPINSOTON	Gabriel	Tech. Sup. Assainissement Superviseur Provincial	DGSA/MSP
6-	MEGNIZOUN	Ange	Tech. Sup. Action Sociale Sup. Provincial	DPTAS/MTSA
7-	JEKINNOU	Pierre	Tech. Sup Action Sociale	MTAS/DPTAS
8-	D'ALMEIDA	Roger Calixte	Directeur-Adjoint	Corps de la Paix
9-	GOULET	Leo	Administrateur de Projet	UNICEF
10-	AHINADOU	Zephyrin	Contrôleur Sanitaire	Direct. Education Santé / IMSP
11-	ROKO	Edouard	Diplomate	Responsable Dossiers Amérique DAM/MAEC
12-	ZANOU	Atchadé Justin	C.T.E./PR	Présidence
13-	ASSOGBA	Thomas	Elève Administrateur	DEP/MISPAT
14-	DOSSOU-YOVO	Dominique	DPET/ZOU	MET
15-	ATCHEKPE	Pierre	Planificateur	DCAE/MAS
16-	COVI	Martine	Coordonnateur National Assistance UNICEF	DCAE/MPS
17-	LARSSON	Robert	Expert Assainissement	UNICEF
18-	WOJNAR	Andréa	Volontaire Américaine	Corps de la Paix
19-	HOUETO	Désiré Jacob	Médecin Chef	CSD Dassa-Zoume
20-	SINIFF	Cathy	Volontaire Américaine	Corps de la Paix
21-	MCCORMACK	Maureen	" "	" " " "
22-	MATHIEU	Tracy	" "	" " " "
23-	MELVIN	Carla	" "	" " " "
24-	ALDRICH	EDWARD	" "	" " " "
25-	DOSSOU-GBETE	Théophile	Agent d'Hygiène	CSD Dassa
26-	HOUETO	Damien	DGSA	M.S.P.
27-	FOURN	Léonard	DESFOC	M.S.P.
28-	TOURE	Issa	DPTAS	MTAS
29-	AGBETOU	Souley Ibrahim	DPPS	M.P.S.

30-	KINIFFO	I. Richard	Médecin-Chef CSD Ouesse	M.S.P.
31-	GBETCHEDJI	Coomlan Bernard	Médecin-Chef CSD Bantè	M.S.P.
32-	GBAGUIDI	G. Colin	Ingenieur Hydro Technicien	M.E.T./DEP
33-	NASSIROU	Ashiata	Assistante Sociale Chef Service Etudes	D.A.S/MTAS
34-	CHITOU	Issa	Infirmier diplômé d'Etat CCS-Kaboua (Savè)	M.S.P.
35-	CRECEL	Michel	CAS/IDE	M.S.P.
36-	ZOMAHOUN	Cyrille	DPS/Zou	M.S.P.
37-	YELLOTT	Lee	Consultant	PRAGMA
38-	DAVIS	Kerry	Volontaire	Corps de la Paix
39-	HURLEY	Thomas	Volontaire	Corps de la Paix
40-	NICHOLSON	Kristin	Volontaire	Corps de la Paix
41-	BATOKO	Adam	Médecin-Chef CSD Savalou	M.S.P.
42-	TOMENOU	Emile	Chef Service	DH/MET
43-	ABOKY	Philippe	Chef Service	DPET/ZOU
44-	DOSSOU-YOVO	M. Julien	Coordonnateur	M.E.T.
45-	GETTIER	Joseph	SPO/USAID	USAID/Bénin

APPENDIX D

Results of the Project Management Groups

SEANCE 5 : LA GESTION DU PROJET

RESULTATS DES TRAVAUX DES GROUPES :

TACHES A FAIRE EN PETITS GROUPES

- Se retrouver pour discuter de vos réponses aux questions suivantes :

  a. Comment voulez-vous que les autres groupes partagent les informations sur le projet avec votre groupe ? genre, la quantité, la fréquence)

  b. Quels genres de rapports écrits prévoyez-vous faire pour les autres ou recevoir d'eux ?

  c. Comment envisagez-vous de prendre des décisions qui impliquent les autres groupes ?

  d. Comment envisagez-vous le suivi individuel ou d'ensemble en ce qui concerne l'exécution du projet ?

  e. Dans quelle mesure associerez-vous les autres groupes dans la planification des activités du projet ?

  f. Quelles sont les autres attentes que vous avez des autres entités ici représentées (énumérer séparément) ?

- Ecrivez vos réponses aux questions sur une grande fiche.

I. Membres du Comité de Suivi :

a)- (genre) Rapports écrits
(quantité) Rapports techniques et financiers
(fréquence) tous les trois mois

.../

b)- Le Comité de Suivi reçoit les rapports techniques et financiers.

Le Comité fait des observations écrites sur les rapports présentés.

c)- Sur la base de ses propres observations, le Comité de Suivi prend des décisions immédiatement applicables par les autres groupes.

En cas de besoin, le Comité se réfère aux Autorités Supérieures.

d)- Par des visites périodiques de délégation du Comité sur le terrain.

e)- Par des réunions périodiques de tous les groupes intervenant dans le projet.

f)- .Circulaire régulière des informations.
.Respect scrupuleux du plan d'actions établi.
.Exécution diligente de toutes les décisions.
.Prise en compte objective des observations faites à différent niveau.

.../

II. Directions Techniques

Le groupe N° 2 constitué des Directions Techniques au niveau National, (DH, DAS, DGSA, DESFOC) et des Directions Provinciales (MET, DPPS, DPTAS) a travaillé sous la direction du DGSA comme président et du DPPS-Zou comme rapporteur.

Après avoir défini les tâches à faire, le groupe a retenu suite aux longs et fructueux débats d'axer ses propositions sur la structure qui doit gérer le Projet.

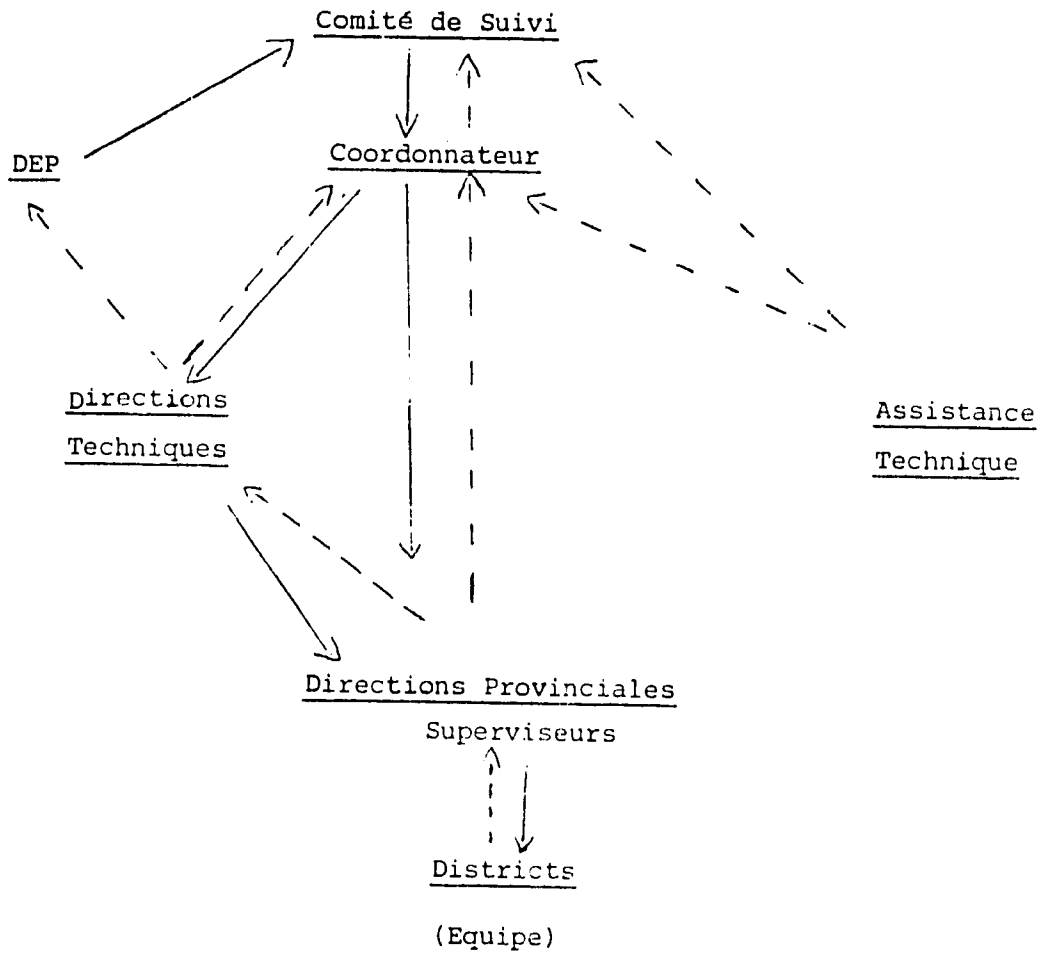
Des débats, on peut retenir ce qui suit :

1°. Le Comité de Suivi dans sa forme actuelle est composé d'éléments techniques représentant des Directeurs Nationaux ou des Ministères.

Le Comité de Suivi dans son essence doit être l'organe suprême de gestion du Projet qui doit durer 5 ans. Il doit être un organe de décisions.

A ce titre, cet organe doit être composé des responsables représentant leurs Ministères respectifs et pouvant prendre des décisions en lieu et place de leurs Ministères.

Le groupe analysant le rôle dévolu aux Directions des études et de la planification des Ministères qui sont chargées de la coordination de tous les projets en cours d'exécution dans les Ministères, propose la structure suivante :


Comité de Suivi
DEP
Coordonnateur
Directions
Techniques
Assistance
Technique
Directions Provinciales
Superviseurs
Districts
(Equipe)

.../

A partir de cette définition du Comité de Suivi, il s'installera le mécanisme d'informations suivant :

- Les Directeurs Techniques rendront compte de l'exécution physique et financier du projet à leurs Directeurs des Etudes et de la Planification respectifs. Ils tireront des éléments des rapports de synthèse du Coordonnateur et des rapports que doivent envoyer les Superviseurs Provinciaux par l'intermédiaire des Directeurs Provinciaux.

Les Superviseurs Provinciaux doivent être en contact permanent avec les équipes de districts.
Leurs rapports ainsi que ceux des équipes de base suivront un canevas qui sera conçu par le Coordonnateur National.

b. La nature des informations à différents niveaux est la suivante :

1- Direction Technique - Rapport financier et technique
----) DEP (tous les 3 mois)

2- Coordonnateur National - Rapport technique et financier
----) Direction Technique
(tous les 3 mois)

3- Direction Provinciale - Rapport technique avec tableau détaillé
----) Direction Technique
(tous les 3 mois)

4- District - ----) Province (idem) que DP ---)DT
(tous les mois)

c. Pour que la prise des décisions implique les autres groupes, il faudra que le Comité de Suivi se réunisse tous les mois pour arrêter les grandes orientations du projet.

.../

Les décisions courantes peuvent être prises par le Coordonnateur National en collaboration avec des parties techniques concernées.

d. Le suivi individuel de l'exécution du projet ne pourra se faire que par des tournées régulières des uns et des autres sur le terrain.

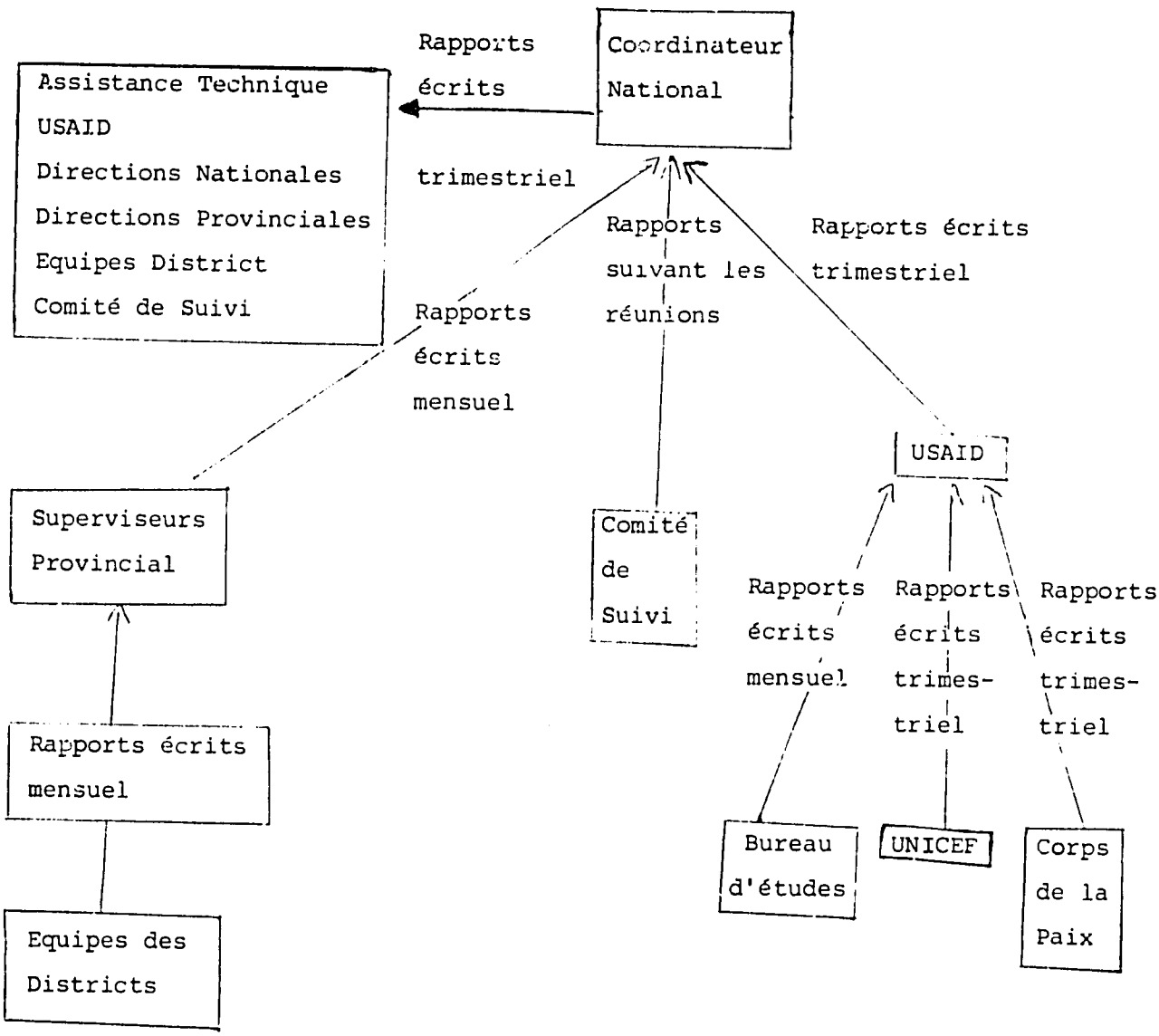
e. Pour que les autres groupes puissent être associés à la planification des activités du projet, il faut des séminaires et des réunions périodiques de toutes les parties impliquées dans l'exécution du projet.

f. Les attentes qu'on peut espérer des autres entités c'est de leur demander de mettre la rigueur dans le travail pour qu'il y ait l'efficacité pour éviter le blocage dans la structure de gestion et d'exécution du projet.

III. L'Assistance Technique

a et b

CONTACTS FORMELS



- Contacts informels et vistes sur le terrain.

c. Toutes les décisions majeures du projet seront prises après consultation du Coordinateur National

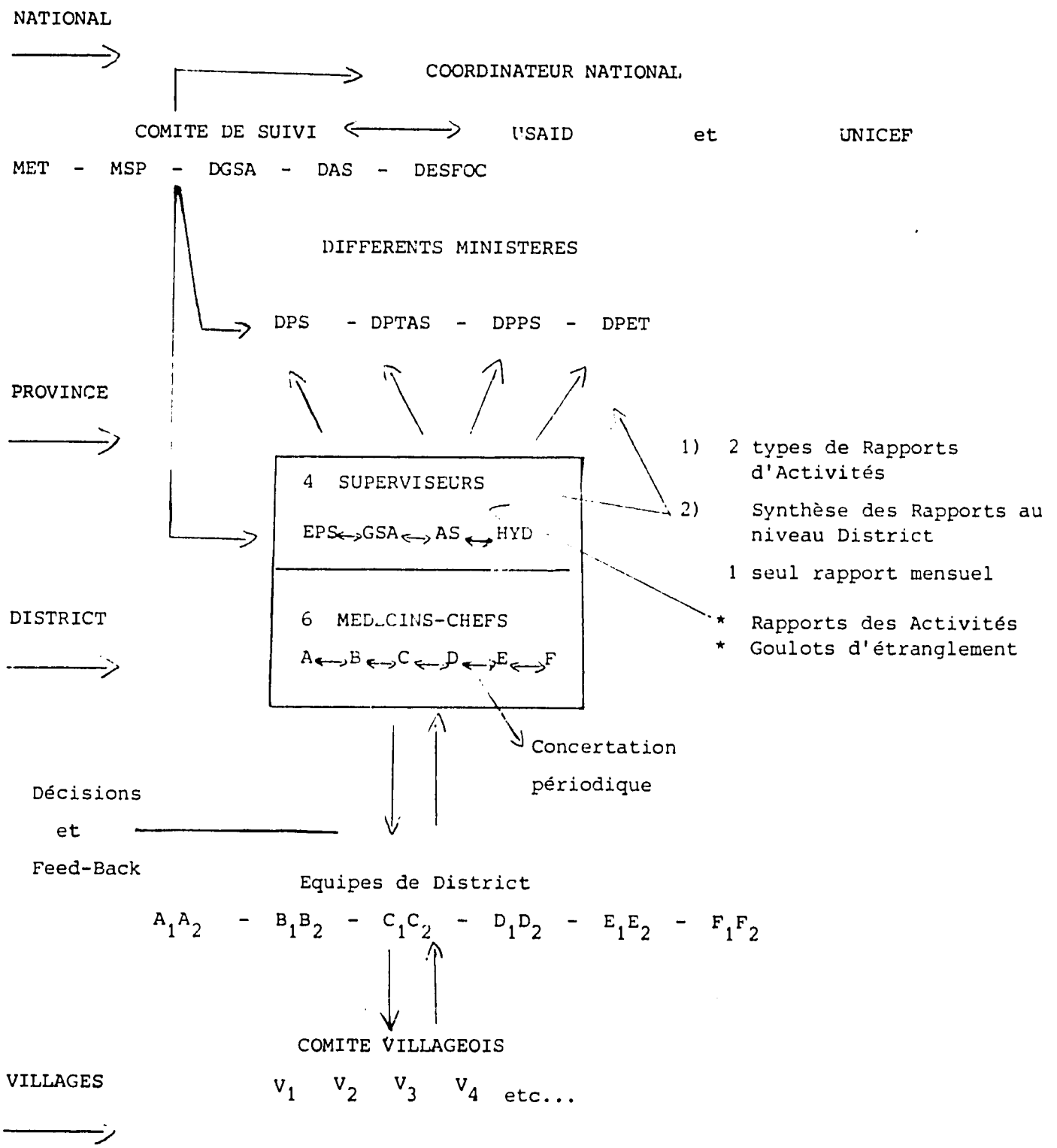
d. Les rapports seront écrits de façon à fournir des informations sur le suivi des activités en plus des données habituelles.

e. Au cours des réunions annuelles du même genre pour revoir les activités en cours et pour élaborer les plans d'actions pour l'année qui suit.

f. Nous considérons que la coordination Nationale constitue le rôle clé du projet. La collaboration de tous les partenaires avec le Bureau de Coordination est vivement souhaitée.

IV. Les Superviseurs Provinciaux et Médecins-Chefs

a.



b. Des Médecins-Chefs vers les Superviseurs

- Programme d'Activités
- Rapports "
- " de Synthèse
- " de Supervision
- " de Formation
- Suggestions

Des Médecins-Chefs vers les Equipes de District

- Feed back et Décisions

De l'Equipe de District vers les Médecins-Chefs

- Mêmes choses qu'en (b)

c. Les décisions seront prises de façon collégiale (Réunions Pronvinciales, Nationales sur convocation.

d. Nous préconisons : suivi des Activités dans leur ensemble volet par volet.

e. On les associe dans la mesure de leurs compétences et de leurs responsabilités dans le projet.

f. Les Attentes des Autres Groupes

Comité de Suivi : * Supervisions Techniques, Périodiques
+ * Feed back sur les Rapports d'Activités

Directions Techniques : * Programmation des Formations et Stages

avec * Ressources humaines
* Description de Tâches
* Motivation

.../

USAID + UNICEF Corps de la Paix	* Ressources Matérielles et financières * Ressources humaines
Assistances Techniques	Feed back : sur les * Rapports d'Activités et Utilisation des Ressources * Supervisions Techniques * Motivation
Equipes des Districts	Exécution correcte des tâches dans le délai imparti
Comité Villageois	Participation communautaire

V. <u>Les Equipes de District</u> :

a. - Emploi du temps de l'équipe de forage

- Programmation des tournées de l'équipe de Supervision. (mensuel, écrit et notification de changements)

- Signature du contrat entre PRAGMA, USAID et GRPB et répartition du budget.

- Explication de la nature des Supervisions [District / Province]

b. - Rapports mensuels aux chefs hiérarchiques (USAID - Administration).

c. - Concertations entre membres de l'équipe et information du Médecin Chef.

d. - Programmation mensuelle des activités
- Réunions mensuelles avec le Médecin-Chef.

e. Nous associerons les autres groupes dans la mesure où nous connaissons leurs possibilités, leurs attentes et où nous avons la possibilité de leur communiquer nos besoins.

f. Ne pas prendre de décisions concernant le travail de terrain sans se référer aux équipes de District.

Parce que : C'est nous qui sommes sur le terrain.

.../

APPENDIX E

Agreements for Working Togther

SEANCE 6 , Jeudi, le 9 Avril 1987

RESULTATS DES TRAVAUX DES GROUPES : LES ACCORDS POUR LES TRAVAUX ENSEMBLE

I. Comité de Suivi

II. Assistance Technique

III. Directeurs Nationaux

IV. Directeurs Techniques Provinciaux

V. Superviseurs Provinciaux et les Médecins-Chefs de Bantè et Ouèssè

VI. Equipe de Dassa + Médecin-Chef

VII. Equipe de Glazoué + Médecin-Chef

VIII. Equipe de Savalou + Médecin-Chef

I- COMITE DE SUIVI

REPONSES AU QUESTIONNAIRE

Le Comité de Suivi doit :

1/ - se réunir tous les trois (3) mois
- discuter du contenu de rapports d'activités
- ses rencontres doivent durer 4 heures à condition que tous les membres du comité aient reçu et étudié au préalable lesdits rapports.

2/ Le Comité s'impose une discipline de groupe qui consiste à respecter l'heure prévue pour les rendez-vous.

3/ Le Comité souhaiterait être informé par écrit et au besoin par téléphone tous les trois mois.

4/ Les rapports entre les membres du groupe doivent être à la fois sérieux, formels et amicaux.
Le rapport idéal de travail doit être un rapport de franche collaboration.

5/ Oui nous attendons un transfert de compétence.
Tout au long de la durée de son contrat, l'assistant technique assure le transfert de compétence afin de permettre à la contrepartie de prendre la relève.

6/ Les décisions entre les deux parties (consultant et contrepartie) doivent être prises sur la base d'un consensus.

.../

7/ Si quelqu'un n'assume pas bien ses tâches, le groupe se doit de lui faire des observations qu'il est tenu de prendre en compte.

8/ L'idéal est que l'assistant et son homologue ait chacun son bureau mais aménagé dans le même espace.

9/ Par contrôle régulier des tâches prescrites.

II- ASSISTANCE TECHNIQUE

Voici les réponses aux questions relatives à l'harmonisation d'un travail d'ensemble.

Le groupe de l'Assistance Technique formé de l'USAID, de l'UNICEF, de PRAGMA, du Corps de la Paix et du Coordonnateur National, estime que pour la question N° 1, une réunion mensuelle à des dates précises serait nécessaire et on devrait y consacrer au plus une demi-journée. Le groupe aimerait discuter de sujets administratifs, financiers et budgétaires relatifs à l'utilisation efficiente des ressources humaines, matérielles et financières du projet. Il y a lieu de procéder à des mises au point des activités en cours et du mois prochain, avec une programmation des activités futures à long terme.

Pour la question N° 2, le groupe pense que 20 minutes de retard à une réunion ou à des rendez-vous sont importantes. Le groupe est d'habitude à l'heure.

Pour la question N° 3, le groupe aimerait être informé par la présentation d'un rapport des résolutions de réunion présentées par écrit sous forme d'aide-mémoire.

A la question N° 4, le groupe pense que des rapports de franche collaboration sur le plan professionnel d'abord et ensuite personnel et amical (rapports). Les rapports devraient être ceux de respect mutuel, de franche

.../

coopération et de camaraderies.

Pour la Question N° 5, il y a des divergences de points de vue dans le groupe.

Pour la question N° 6, les prises de décisions devraient être faites sur la base d'un consensus dans la mesure du possible.

Dans la mesure où quelqu'un n'assume pas bien ses tâches (question N° 7), il y a a lieu de chercher à savoir d'abord les raisons (problèmes personnels, manques d'expériences, de motivation, etc). Il faudrait ensuite trouver des approches de solutions.

Pour la question N° 8, le groupe estime que l'aménagement d'espaces mitoyens séparés confèrerait une certaine autonomie à chaque partie, à condition d'une franche collaboration.

La question N° 9 n'a pas pu être abordée par le groupe avant le délai fixé.

III- DIRECTEURS NATIONAUX

Question 1

Sur la base de l'organigramme proposé hier par notre groupe de Directeurs Techniques, la réunion régulière des Directeurs Techniques n'est pas nécessaire à la bonne marche du projet, dans la mesure où les différents rapports reçus sont traités individuellement et renvoyés aux Directeurs des Etudes et de la Planification respectifs pour en discuter en Comité de Suivi.

Toutefois, ces Directeurs Techniques doivent se concerter au démarrage des programmes annuels pour assurer l'harmonisation des activités de leurs agents respectifs sur le terrain.

Par ailleurs, des réunions extraordinaires peuvent intervenir en cas de nécessité (par ex : problème de collaboration entre agents sur le terrain, blocage total d'une activité).

Question 2

Jusqu'à 15 minutes, mais l'idéal serait que tout le monde soit à l'heure. Dans notre groupe, nous serons à l'heure.

Question 3

Nous aimerons être informés par le canal de la Direction de l'Hydraulique (MET)par écrit 1 à 2 semaines avant la date prévue ; cela suppose que les Directeurs Techniques disposent au préalable des éléments d'appréciation comme programme annuel, rapports relatifs aux problèmes de collaboration).

Question 4

Tous les types de rapports susceptibles d'assurer la bonne marche du projet doivent être envisagés :

.../

- rapports formels en cas d'incidents entre agents par exemple.
- Rapports personnels et amicaux (par exemple entre Directeur Technique, Coordonnateur et Assistant Technique) pour des conseils et avis sur des problèmes techniques relevant de chaque Direction.

Question 5

Oui nous nous attendons à un transfert des compétences techniques. Ce transfert sera progressif au niveau de tous les volets en responsabilisant de plus en plus le personnel national durant toute la durée du projet.

Question 6

Les décisions seront prises de façon collégiale par le Consultant et la contrepartie béninoise.
En cas de désaccord, le Ministère de l'Equipement et des transports (MET) arbitrera le différend, de concert avec le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération (MAEC).

Question 7

D'abord chercher à bien comprendre les raisons de sa défaillance (manque de motivation, incompétence, difficultés matérielles). Ensuite procéder à une sensibilisation. Si tout échoue, saisir le Coordonnateur pour la recherche d'une solution.

Question 8

Pour le travail habituel des Directeurs Techniques (étude et élaboration de rapports) il n'est pas nécessaire de disposer d'un bureau spécial.
Cependant, pour les réunions de concertation, une salle de

.../

conférence à la base du projet serait indiqué.

Question 9

Il s'agit de s'assurer, par le biais du Coordonnateur ou des Directeurs Provinciaux ou encore par des tournées que les agents affectés sur le terrain, exécutent correctement les décisions arrêtées. Il faut donc instituer un système de contrôle et de supervision.

IV- DIRECTEURS TECHNIQUES PROVINCIAUX

1- * Réunion mensuelle des Directeurs Techniques Provinciaux

* Deux types de problèmes (sujets à débattre)

a) sujet pouvant être résolu par les Directeurs Provinciaux sur le terrain

b) sujet à transmettre à l'échelon supérieur avec observation

a/ problème technique de moindre importance

" administratif avec les autorités locales

" de relations humaines avec les populations

b/ problème technique engageant la vie du projet

" matériel et financier

Exécution physique et financier du Projet

* Maximum 2 heures.

2- - le temps peut faire l'objet d'un problème.

- Nous n'avons pas été confronté à ce problème car le projet n'a pas commencé.

- Nous pensons que la ponctualité doit être de rigueur.

- Il nous arrive d'accuser de léger retard indépendant de notre volonté.

3- Par écrit mensuellement par téléphone en cas d'urgence, à tout moment, en tête à tête si nécessaire.

4- - Franche collaboration, sans formalité excessive

- le projet ne prévoit pas de rapport formel entre notre groupe

.../

le consultant et l'homologue. Il est cependant souhaitable que des rapports informels s'établissent pour un bon suivi du projet.

5- - Il est indiqué et souhaitable qu'il y ait transfert de compétence entre le consultant et l'homologue.

- Le transfert de compétence se fera progressivement dès le démarrage du projet. Après 3 ans, l'homologue doit être suffisamment formé sur le plan de la compétence technique, afin que pour les 2 années restantes le consultant ne demeure qu'un simple consultant technique.

6- Sur la base d'un consensus

7- Le problème doit être discuté au niveau du comité de suivi

8- Bureau séparé mais dans le même immeuble si possible

9- - Fais le point de l'exécution des tâches

- Concertation permanente pour un procès verbal.

V. SUPERVISEURS PROVINCIAUX ET LES MEDECINS-CHEFS DE BANTE ET OUESSE

1/ . Nous pensons qu'il est nécessaire de se réunir :

- entre superviseurs provinciaux une fois par semaine
- et entre superviseurs provinciaux et médecins-chefs une fois par mois.

. Les sujets à discuter sont :

- planning des activités
- analyse des difficultés
- synthèse et approches de solution.

. Durée des réunions :

- une demi-journée

2/ . Nous estimons qu'il y a retard à partir de cinq minutes

. Nous sommes d'habitude à l'heure

3/ . Nous aimerions être informés :

- entre superviseurs provinciaux : tête-à-tête
- entre superviseurs et médecins-chefs : par téléphone, par radio, par écrit ou tête-à-tête.

. Nous aimerions que ça soit fait dès que le besoin se fera sentir.

4/ . Nous aimerions des rapports sérieux et formels

. Le rapport idéal de travail entre consultant et homologue est :

- respect mensuel
- franche collaboration (échanges d'expériences)
- décisions par consensus.

.../

5/ . Nous pensons qu'il peut avoir transfert de compétences techniques

. La contrepartie peut poursuivre les travaux après deux ans de travail, de démonstration et de formation sur le terrain.

6/ Les décisions seront prises sur la base d'un consensus

7/ Ce problème devrait être résolu par tout le groupe de travail en cherchant la cause et en trouvant des solutions.

8/ L'assistant technique devrait avoir son propre bureau à côté de celui de la contrepartie.

9/ Pour avoir la certitude que nous respectons les décisions prises, il faut des évaluations périodiques.

VI · EQUIPE DE DASSA + MEDECIN-CHEF

1°) - Le consensus c'est deux fois par mois
- L'avancement du projet
- Les difficultés
- La programmation des activités
- Durée 2 heures de temps

2°) 30 minutes de retard pour un rendez-vous
D'habitude l'équipe est à l'heure.

3°) On voudrait être informé au sein du groupe tête-à-tête

- Par écrit l'information à partir des superviseurs.

4°) Rapport personnel et amical entre les membres de l'équipe de District.

Même rapport personnel et amical entre assistant technique et homologue béninois.

5°) Oui il est nécessaire qu'il ait transfert de technologie entre l'assistant technique et la contrepartie.

Temps nécessaire 5 ans.

6°) Sur la base d'un consensus

7°) Analyser ensemble la situation afin d'y trouver la solution qui s'impose.

8°) L'assistant technique et l'homologue béninois travaillent ensemble.

9°) Prendre des décisions d'ensemble.

APPENDIX F

Agreement on Overall Project Management

PROBLEMES N°s 3,9,11,12

Gestion du Projet

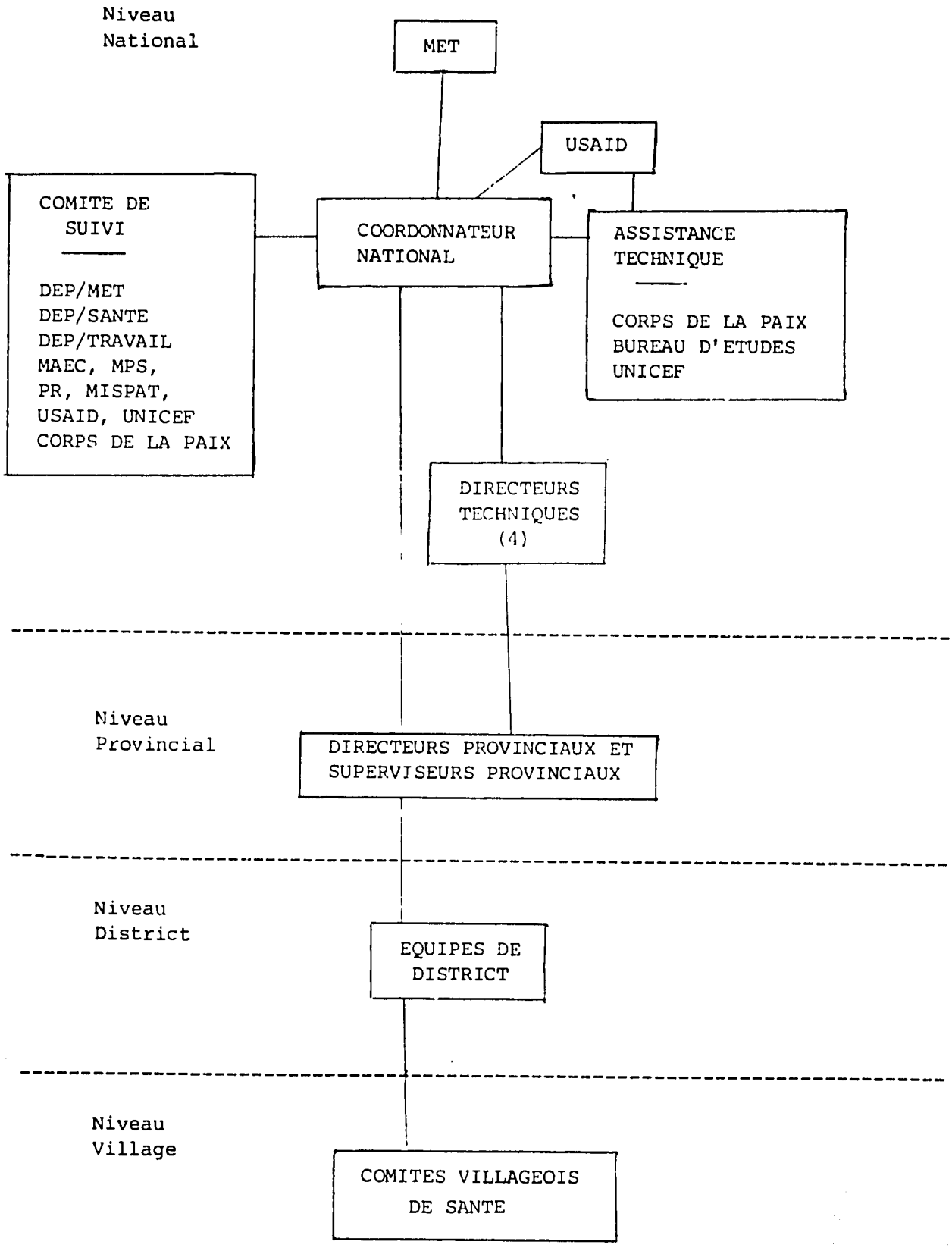
Résultat du Comité de Synthèse

composé de :

DOSSOU-YOVO	M. Julien
FOURN	Léonard
ATCHEKPE	Pierre
CRECEL	Michel
ISSA	CHITOU
GOULET	LEO
MAUREEN	McCormack
HOUETO	Damien

Présenté et adopté en séance plénière.

Jeudi, le 9 Avril 1987


Niveau National
MET
USAID
COMITE DE SUIVI
DEP/MET
DEP/SANTE
DEP/TRAVAIL
MAEC, MPS,
PR, MISPAT,
USAID, UNICEF
CORPS DE LA PAIX
COORDONNATEUR NATIONAL
ASSISTANCE TECHNIQUE
CORPS DE LA PAIX
BUREAU D'ETUDES
UNICEF
DIRECTEURS TECHNIQUES (4)
Niveau Provincial
DIRECTEURS PROVINCIAUX ET SUPERVISEURS PROVINCIAUX
Niveau District
EQUIPES DE DISTRICT
Niveau Village
COMITES VILLAGEOIS DE SANTE

b/ GENRE DE RAPPORT ET PERIODICITE

Niveau National : 3 mois

- Rapport Technique et Financier des Directeurs Techniques
- Rapport Technique et Financier du Coordonnateur
- Compte rend du Comité de Suivi
- Rapport de l'Assistance Technique

Niveau Provincial : 1 mois

- Rapport Technique et Financier (Synthèse rapports district)

Niveau District : 1 mois

- Rapport technique et financier

C/ Par concertation avec le groupe concerné et les Superviseurs hiérarchiques

d/ - Suivi du planning établi
- Exploitation des rapports écrits et verbaux
- Tournée
- Concertation par réunions ou par rencontre ponctuelle

e/ Dans la mesure des compétences, des attentes et des échanges d'expériences et d'idées

- Réunion annuelle pour établissement plan d'action (tous les groupes impliqués)

f/ - Collaboration de tous les partenaires avec le bureau de coordination

- Efficacité et collaboration entre tous les partenaires
- Circulation régulière des informations à différents niveaux
- Respect du plan d'action établi
- Exécution diligente de toutes les décisions
- Prise en compte des observations pertinentes
- Feed back sur les rapports d'activités
- Motivation intrinsèque et extrinsèque de tous les agents.

APPENDIX G

Agreements and/or Recommendations on Project Problems/Issues

RESULTATS DE TRAVAIL EN GROUPE, JEUDI, LE 9 AVRIL 1987

I. RESOLUTION DES PROBLEMES

PROBLEME N° 1

Comment peut-on assurer la priorité à la sensibilisation/ l'animation des populations avant, pendant et après les activités de l'hydraulique villageoise afin de vraiment changer les habitudes et améliorer la santé pour tous ?

- c'est-à-dire assurer une programmation rationnelle des activités.
- Sur quels critères peut-on estimer que la population est sensibilisée ?

Quelques définitions :

Animer : c'est donner vie à un groupe, l'intéressé à agir.

Sensibiliser : c'est informer, faire passer un message en vue d'atteindre un objectif visé.

La sensibilisation et l'animation sont la base même de toute activité éducative , communautaire.

II. LES RAISONS D'UNE BONNE SENSIBILISATION ET ANIMATION

Distinguons trois phases

1°) Avant le démarrage du projet

- Obtenir l'adhésion et la participation massive des populations.

.../

2°) Pendant l'exécution du projet

- Maintenir de façon permanente la participation des populations.

3°) Après le projet

- Assurer le suivi et la survie du projet.

III. LES EFFETS DE LA SENSIBILISATION - ANIMATION

1°) Avant le projet

- Associer les populations à la prise de décisions.
- Les populations sont prêtes à accueillir favorablement le projet.

2°) Pendant l'exécution du projet

- Les populations participent activement et utilisent convenablement les ouvrages hydro-sanitaires.

3°) Après le projet

- Garantir la bonne utilisation et le meilleur entretien des ouvrages hydro-sanitaires.

IV. LES MOYENS A METTRE EN OEUVRE

1°) Avant le projet

- Ressources humaines - ce sont :

.../

a) équipe du district

b) équipe provinciale

e) les populations cibles

- Ressources matérielles

a) engin à 2 roues

b) matériel GRAAR ou matériel adapté aux réalités du terrain.

- Ressources financières

- motivation
- frais de terrain

2°) Pendant le déroulement du projet

a) Ressources humaines

- comité villageois
- équipe de districts
- superviseurs de provinces

b) Ressources matérielles et financières -idem-

V. LES RECOMMANDATIONS

1°) Accorder la priorité à la sensibilisation et l'animation est primordiale.

2°) Aussi, il est important de respecter les rendez-vous et les calendriers de travail ou avertir à temps en cas

.../

d'empêchement ou de report de la séance.

3°) Mettre les ressources nécessaires au bon déroulement des tâches avant le démarrage du projet.

VI. LES CRITERES D'EVALUATION DE DEGRE DE SENSIBILISATION DES POPULATIONS SONT :

1°) 60 % des populations (surtout les femmes) participent aux séances de sensibilisation.

2°) Comités hydrauliques villageois créés et fonctionnels

3°) Cotisations payées

PROBLEME N° 2

Comment peut-on assurer la motivation et encourager une participation active et efficace de tout le personnel travaillant dans ce Projet ?

Formulation du problème :

Mauvaise participation du personnel impliqué dans le Projet

Effets :

- Retard dans l'exécution du Projet.

Causes :

a) Logistique

. Manque de moyens de déplacements
. Manque de moyens d'entretien et de maintenance des moyens de déplacement
. Insuffisance de carburant

b) Infrastructures

. Manque de local de travail

c) Matériel

. Manque d'équipement de bureau
. " de matériel audio-visuel
. " d'équipement de pharmacie

d) Indemnités

. Manque de frais de déplacements
. Manque d'indemnités pour heures supplémentaires.

.../

e) Non clarification des tâches et responsabilités des personnes impliquées dans le Projet.

f) Non programmation de formations donnant droit à des promotions au profit des agents travaillant dans le Projet.

SOLUTIONS PROPOSEES

* a) + b) + c)

  Signature des accords pour le déblocage des Fonds.

* b) Concertation Conjointe
  Comité de Suivi + USAID + PNUD
  pour définir les bases d'indemnisation des agents.

* e) Définition claire des tâches et responsabilités
  (PROBLEME N° 3)

* f) Programmation de formations à l'intention des Agents travaillant dans le Projet.

MOTIVATION

– La commission a développé le point "d" de l'étude fait sur le problème No. 2 (Comment peut-on assurer la motivation et encourager une participation active et efficace de tous les cadres nationaux travaillant dans le projet?).

- Il s'agit ici de propositions concrètes en ce qui concerne les frais de déplacements et les frais d'encouragement pour une participation active et efficace du personnel impliqué dans le projet.

1. Justifications

1-1 La motivation intrisèque et extrinsèque est essentielle pour la bonne marche du projet.

1-2 Le Projet nécessite au niveau de l'agent, des efforts supplementaires par rapport à son travail habituel en raison des exigences du projet (delai dontractuel, déplacement fréquents, travail en dehors des heures officielles, etc...)

1-3 Des dépenses supplementaires liées à un changement de cadre de travail

1-4 Des risques d'accidents de travail plus accrus.

2. Les Normes

2-1 Encouragement pour le temps consacré au projet

2-2 Frais de déplacement (frais d'hotel et restauration)

2-3 Frais de carburant.

3. TAUX PROPOSES

3-1 Niveau National

Personnel identifié

- Coordinnateur National
- Membres du Comité de suivi
- Directeurs techniques
- Chauffeurs

Bénéficiaires	Encouragement (Complement) Salaire) Taux forfaitaire	Déplacements Tournées	Carburant
Coordonnateur National	100.000 F/P/Mois	7.500/P/jour	Distance à parcourir et consommation du véhicule
4 directeurs techniques	30.000 F/P/Mois	7.500 F/P/jour	idem
Chauffeurs (5)	-	2.000F/P/jour	"
Membres du Comite de suivi	POUR MEMOIRE		"

3.2 Niveau Provincial

Personnel identifié

- 4 Directeurs provinciaux
- 4 Superviseurs provinciaux
- 6 Chauffeurs

Bénéficiaires	Encouragemenr Taux forfaitaire	Déplacements au cours des tournéees	Carburant
4 Directeurs Provinciaux	30.000 F/P/Mois	7.500 F/P/jour	Fonction distance et consommation véhicules
4 Superviseurs Provinciaux	30.000 F/P/Mois	6.000 F/P/jour	idem
6 Chauffeurs	"	2.000 F/P/jour	"

3-3 Niveau District

Personnel Identifiés

- 6 Médecins-chefs
- 48 autres membres de l'équipe des districts
- 6 chauffeurs

Bénéficiaires	Encouragement Taux forfaitaire	Déplacements au cours des tournées	Carburant
6 Médecins-Chefs	20.000 F/P/Mois	2.500 F/P/jour *	Fonction distances et consommation véhicule
48 autres membres des équipes des districts	20.000 F/P/Mois	2.500 F/P/jour *	Idem
6 Chauffeurs	-	1.000 F/P/jour	"

* Tournée couchée

4 Incidence Financière

4-1 Niveau National

- Encouragement coordonnateur National

100.000 F x 12 = 1.200.000 F/an

- Encouragement 4 Directeurs techniques

30.000F x 12 x 4 = 1.440.000/an

- Déplacements coordonnateur National

10 jours/mois

7.500 F x 10 x 12 = 900.000 F/an

- Déplacements 4 Directeurs techniques

2 jours/mois

7.500 F x 4 x 2 x 12 = 720.000 F/an

4-2 Niveau Provincial

- Encouragement 4 directeurs Provinciaux

30.000 F x 12 x 4 = 1.440.000F/an

- Encouragement 4 superviseurs Provinciaux

30.000F x 12 x 4 = 1.440.000 F/an

- Déplacements 4 directeurs provinciaux

2 jours/mois

7.500 F x 2 x 4 x 12 = 720.000 F/an

- Déplacement 4 superviseurs provinciaux

8 jours/mois

6.000 F x 4 x 12 x 8 = 2.304.000 F/an

4-3 Niveau District

- Encouragement 6 Médecins Chefs

20.000 F x 12 x 6 = 1.440.000 F/an

Incidence financière (Suite)

- (Niveau district suite)

- Encouragement 48 autres membres, équipe districts

20.000 F x 48 x 12 = 11.520.800 F/an

- Déplacement 48 autres membres, équipe district

3 fois/semaine = 12 fois/mois

2.500 F x 48 x 12 x 12 = 17.280.000 F/an

- Déplacements 6 Médecins Chefs

2 fois / mois

2.500 F x 2 x 6 x 12 = 360.000 F/an

4-4 Frais de déplacements des chauffeurs

Niveau	taux/ jour	jours tournées par mois	Nombres chauffeurs	Nombre de mois/an	Total
Chauffeur coord. Nat. (1)	2.000F	10	1	12	240.000F/an
Chauffeur Directeurs Techniques (4)	2.000F	2	4	12	192.000/an
Chauffeur supervsiseurs provinciaux (4)	2.000F	2	4	12	768.000F/an
Chauffeur Médecins-chefs district (6)	1.000F	2	6	12	144.000F/an
					1.536.000F/an

4.5 Total Annuel

	1.200.000 F
	1.440.000 F
	900.000 F
	720.000 F
	1.440.000 F
	1.440 000 F
	720.000 F
+	2.304.000 F
	1.440.000 F
	11.520.000 F
	17.280.000 F
	360.000 F
	1.536.000 F
	42.300.800 F

4.6 Total pour cinq ans

42.300.800 F X 5 = 211.504.000 F CFA

PROBLEME N° 4

Comment avoir un consensus concernant le besoin de nouveaux Volontaires du Corps de la Paix et la même vision envers leurs rôles et responsabilités ?

1°) Causes

- Manque de clarification à certains niveaux des rôles et responsabilités des nouveaux Volontaires.

- Besoin aussi de l'Assistance Technique pour la formation à la réparation et à l'entretien des pompes au niveau villageois dans le Zou-Sud.

2°) Effets

- Incompréhension et mauvaises interprétations des rôles et responsabilités des Volontaires.

- La non coopération à certains niveaux dans l'exécution du Projet, surtout au niveau du District où ces Volontaires interviendront.

- Instauration d'un climat de malaises dans les rapports.

- Départ inopiné et prématuré des Volontaires.

- Perturbation du Projet.

2°) et 3°) Recommandations

- Procéder à l'information, du sommet à la base, des rôles et responsabilités des Volontaires dans le Projet.

- Soit, envoyer des artisans du Zou-Sud au Nord pour leur formation.

- Soit, adresser une demande au Corps de la Paix pour l'obtention d'autres Volontaires pour le travail dans le Sud.

- Soit, attendre que certains formés dans le Zou-Nord procèdent à la formation d'autres dans le Zou-Sud.

PROBLEME N° 5

Les actions menées dans la partie Nord de la Province du Zou peuvent-elles avoir des impacts sur le reste de la province ? Sinon peut-on alors couvrir toute la province par les actions de sensibilisation et d'animation pour faire d'elle une province modèle (formation de Comité, création de points d'eau et de latrines) ?

A/ Identification du problème

- Absence des structures de maintenance des pompes dans la partie Sud.

B/ Causes

- Manque de sensibilisation préalable aux travaux de forage.

C/ Effets

- Démobilisation dans le Zou-Nord par suite de brassage de la population.

D/ Recommandations

- Etudier la possibilité d'une extension du volet animation vers la partie Sud après une année d'exécution du Projet en vue de renforcer l'action déjà menée par l'UNICEF dans ce sens.

- Constituer de nouvelles équipes à l'instar de celles du Nord.

- Assurer leur formation et leur motivation.

PROBLEME N° 6

Comment peut-on assurer l'entretien et la réparation des pompes pendant et après le Projet ?

A/ Identification

1°) Manque de sensibilisation préalable des populations pour l'acceptation des charges financières inhérentes à l'entretien des pompes.

2°) Inorganisation du circuit d'approvisionnement.

3°) Non standardisation de la marque de pompes.

4°) Choix de pompes non adaptées.

B/ Effets

1°) Manque d'Eau Potable

2°) Retour aux anciennes habitudes avec corollaires les maladies hydriques et le découragement des populations.

C/ Moyens de minimiser et recommandations pour résoudre le problème

1°) Assurer la formation continue et équipement en outillage des artisans réparateurs durant la vie du Projet.

2°) Organisation du circuit d'approvisionnement des pièces de rechange par le MET - USAID - UNICEF.

.../

3°) Rendre fonctionnel les comités de gestion des points d'eau (niveau villages).

4°) A étudier par la DPET la création d'un comité unique de gestion au niveau du District à partir de l'expérience de Ouèssè.

5°) Possibilité de fabrication de pièces sur place.

PROBLEME N° 7

Comment planifier dès maintenant le transfert des infrastructures (matériels et matériaux du Projet) au GRPB après le Projet afin d'assurer la continuité des activités suivant le modèle de complémentarité des différents services techniques mis en place par le Projet ?

Recommandations

1°) Le transfert des infrastructures et des équipements sera fait au Gouvernement Béninois par l'intermédiaire du MET au profit des services utilisateurs.

2°) Il faut que le transfert des infrastructures et des équipements soit accompagné de transfert de compétence technique des assistants à leurs homologues béninois afin de permettre la continuité du Projet après les cinq années de non-existence.

3°) Il est souhaitable que ce transfert de compétence technique soit totalement assuré au bout de la troisième année du Projet.

4°) Le transfert, pour être efficace, doit concerner les équipements et les infrastructures suivantes :

a) L'immeuble abritant les bureaux du Projet.

b) Les pompes

c) les matériels roulants.

.../

d) La machine pour le forage.

e) Les pièces de rechange existantes avant la fin du Projet.

5°) Les équipements alloués au Projet lors du démarrage de ses activités doivent être neufs, de qualité fiable.

6°) L'entretien permanent desdits équipements doit être assuré afin de permettre leur utilisation pendant longtemps encore après le Projet.

7°) Constituer un fonds de roulement à partir des pièces détachées.

PROBLEME N° 8

Comment peut-on : . maximiser l'impact du
. volet assainissement ?

- type de latrines à vulgariser ?
- politique pour l'installation des latrines ?
- matériel adéquat et adapté pour l'éducation sanitaire ?

I. Latrines communales

. Débuter par l'installation de latrines dans les écoles et formations sanitaires.

. Ces latrines serviront de base pour une étude plus poussée qui permettra de dégager les types de latrines adaptées au milieu.

. Ces latrines serviront de démonstration pour la sensibilisation dans les écoles et formations sanitaires.

. Pour le moment, le type de latrines envisagé est (V I P)

II. Construction de latrines à grande échelle (latrines privées)

Ce n'est qu'après une étude bien poussée qu'on pourra définir la politique de construction de latrines privées et les modèles appropriés.

.../

III. Matériels d'éducation pour la santé

* Flanélographes
* Diapo
* Maquettes, Affiches

adaptés au milieu

Relatifs à tous les autres problèmes de l'assainissement et de santé (ordures ménagères - lutte anti-palu, hygiène domestique... etc).

PROBLEME N° 10

Comment promouvoir la participation des femmes dans toutes les activités du Projet et faciliter le travail pour les agents de sexe féminin ?

NIVEAU DU VILLAGE

1- Nombre de femmes dans le comité de gestion n'est que 2 sur 7 personnes.

Recommandation : Le nombre des femmes soit porté à 3 ou 4 et parmi celles à la présidente de l'Organisation des Femmes (OFRB) et ne pas faire de forages là où il n'existe pas un comité comprenant au moins 3 femmes si possible.

2- Agir pour obtenir une plus grande participation des femmes aux séances de sensibilisation et d'animation.

NIVEAU DU DISTRICT

1- Augmenter le nombre des femmes qui travaillent pour le Projet à savoir les assistantes sociales.

2- Prévoir une formation de planning familial pour tous ceux qui travaillent pour le Projet. (Hommes et Femmes)

3- Prévoir un autre type de cyclo-moteurs - genre "AV 85" ou HONDA MB 100

4- Prévoir un stage de réparation de motos.

.../...

NIVEAU PROVINCIAL, NATIONAL ET INTERNATIONAL

1- Dans les jours à venir, donner plus de place au recrutement du personnel féminin.

PROBLEME N° 12

Combien de temps pouvons-nous encore attendre pour le déblocage des Fonds du Projet ?

Quels seront les problèmes qui vont être posés si le blocage des Fonds continue ?

Causes

Ne peuvent pas être déterminées par nous.

Effets

- UNICEF n'a que 3 ans pour la réalisation du Projet prévu par l'accord UNICEF/USAID signé depuis Février 1986.

- UNICEF se trouve dans l'obligation de commencer à rémunérer le personnel engagé, de ce fait, les fonds alloués pour la réalisation du Projet seront insuffisants à long terme.

- Ces mêmes problèmes de rémunération du personnel pourraient se poser à la Direction Hydraulique

- Découragement du personnel déjà affecté sur le terrain.

- Au niveau village - l'attente engendra une déception qui risque de nuire à la reprise des travaux en temps voulou.

- Risque de rappel du personnel déjà sur le terrain (Pragma, DGSA, DESFOC, DA, DAS).

.../

Recommandations

- Nécessité de maintenir le personnel déjà affecté audit projet jusqu'à un délai raisonnable en vue d'une action concertée pour une solution appropriée.

- Les activités déjà engagées ne devront pas être interrompues jusqu'à un délai raisonnable en vue d'une action concertée pour une solution appropriée.

PROBLEME N° 13

Comment s'assurer : . qu'il y aura assez de
. personnes qualifiées pour l'exécution du Projet ?

- Possibilité d'engager les ouvriers occasionnels ?

1- Problème : Dans l'équipe de District, absence de Personnel qualifié pour la construction de latrines et citernes.

Causes : L'équipe susmentionnée n'a reçu aucune formation dans ce sens.

Effets : Blocage d'exécution desdits ouvrages après travaux préliminaires de sensibilisation, éducation et animation.

2- Résolution :

. pour les forages, les équipes sont disponibles (UNICEF)
. pour les latrines et citernes, le Personnel qualifié (Maçon, menuisier) peut être recruté sur place.

3- Recommandations

- Organiser une formation au profit des Agents d'hygiène, des Volontaires de District en vue de leur permettre d'assurer la conduite de ces travaux.

- Recruter 1 à 2 maçons et 1 à 2 menuisiers par District à la suite des tests de sélection. Ce personnel sera rémunéré par unité d'ouvrage réalisé. Le taux de cette rémunération sera déterminé ultérieurement.

- Maintien de personnel déjà en place durant la vie du Projet.

PROBLEME N° 16

Comment utiliser les différentes technologies d'approvisionnements en Eau Potable ?

Recommandations

1°/ Encourager les forages équipés de pompes manuelles et assurer une structure efficace de maintenance.

2°/ Lorsque les forages ne sont pas concluants, construire des citernes recueillant les eaux de pluies par une surface impluvium (toiture)

3°/ Vulgarisation de l'utilisation des tamis-filtres portatifs pour exploitation des eaux de surface.

4°/ Analyse bactériologique et physico-chimique de l'eau avant de la livrer à la population et suivi périodique de la qualité de l'eau.

* Différentes technologies d'Approvisionnements en Eau Potable

- Puits à grand diamètre
- Forages
- Citernes
- Retenues d'eau
- Aménagement des sources d'eau.

* Causes

Elles sont liées à la nature géologique de la région (Zou-Nord)

- Zone rocheuse
- nappes souterraines localisées dans les zones fracturées ou broyées.

.../

* Les effets

- Fréquence des forages secs
- Puits tarissables pendant saisons sèches
- Pannes fréquentes des pompes en absence du structure de maintenance.

PROBLEME N° 17

Comment peut-on assurer le suivi et l'évaluation périodique des activités ?

Le Suivi d'un Projet :

C'est le contrôle continue des activités de ce Projet.

L'évaluation d'un Projet :

Est une étude comparée des résultats obtenus à des étapes données par rapport aux objectifs fixée.

A- Comment peut-on assurer le suivi ?

Le suivi peut être assuré par

1- La production régulière des rapports

Le suivi doit se faire à tous les niveaux (villages - District - Province - national).

A ce titre, il serait souhaitable que des fiches techniques de rapport (suivies de rapport écrit si possible) adaptées à chaque niveau et concernant tous les volets du projet, soient établies par les Directions techniques.

Le cheminement de ces rapports a été déjà établi par les travaux du groupe de synthèse.

2- Les visites de supervision

Ces visites doivent s'effectuer à tous les niveaux et d'une manière fréquente.

B- Comment peut-on assurer l'évaluation des activités du Projet ?

L'évaluation peut être faite suivant une périodicité établie

.../

à divers niveaux.

Elle consistera à faire le bilan d'exécution des activités du projet conformément au plan préalablement établi.

Recommandations

- Fournir la logistique nécessaire pendant et après le projet.
- Programmer les activités de suivi de façon réaliste.
- Assurer le Feed back.

Etudier un programme minimum de suivi à mettre en application en fonction des réalités financières du pays, vers la fin de tout projet.

Fréquence des supervisions vers les sités du projet

. Niveau national

- Directions techniques ---) 1 supervision par mois.
- Coordonnateurs ---) 2 supervisions par mois.
- Comité de suivi ---) 2 supervisions par an.

. Niveau provincial

- Superviseurs ---) 2 supervisions par mois et par District.

. Niveau District

- Animateurs ---) 3 supervisions par semaine.

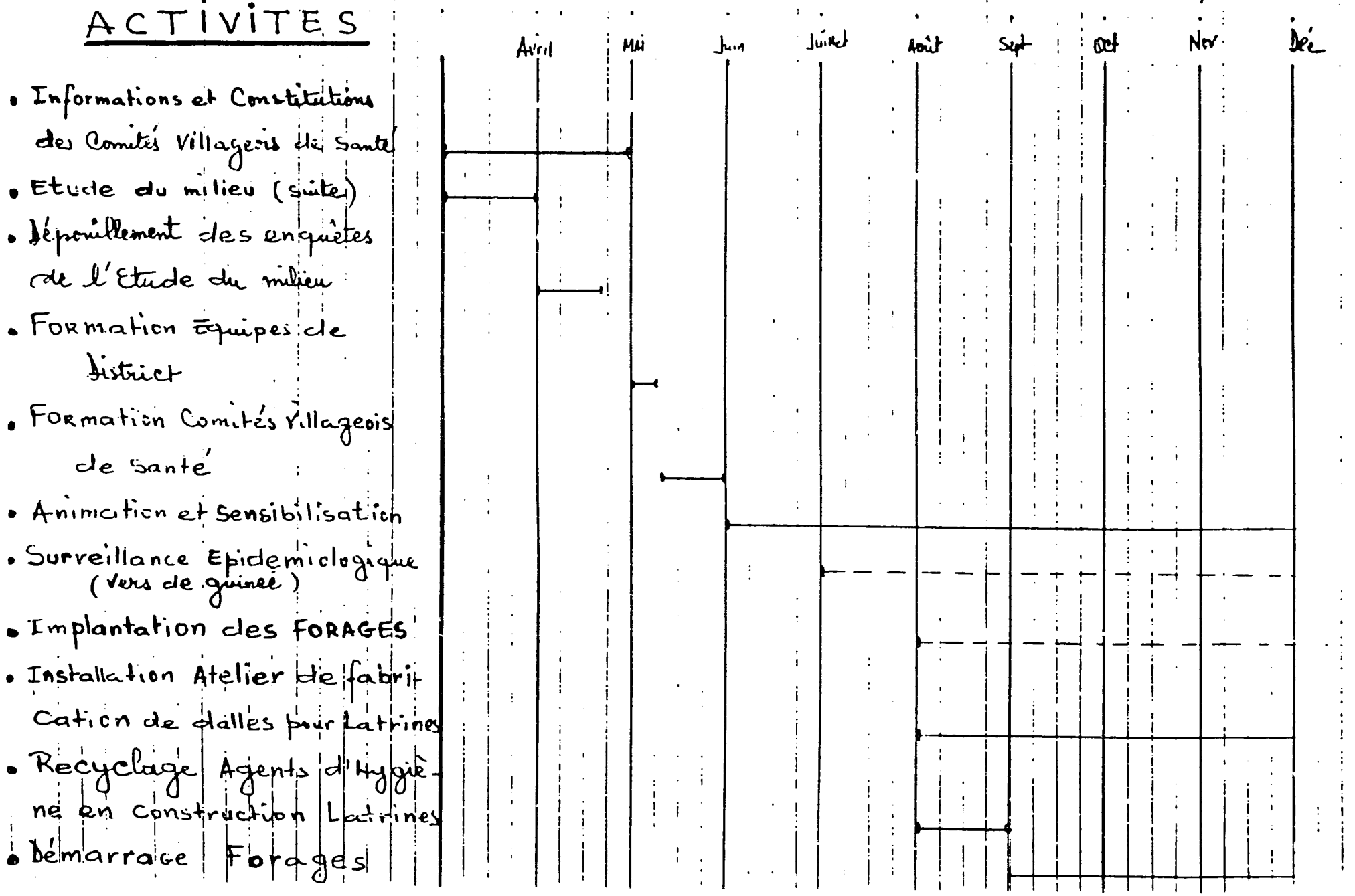
Fréquence des évaluations

. Niveau national - provincial et un an District.

APPENDIX H

Planning Sheet for 1987 Project Activities

PLANNING année 1987



- Formation Equipes de District
- Contrôle qualité Eau
- Commande et préparation Matériels didactiques
- Achat Matériaux pour construction Latrines
- Evaluation périodique

APPENDIX I

Summary of Evaluation Results

ATELIER POUR LE DEMARRAGE DU PROJET

SOMMAIRE DES REPONSES DE L'EVALUATION DE L'ATELIER

A. Objectifs de l'atelier

Les objectifs de l'atelier sont énumérés ci-dessous. Indiquez le chiffre qui correspond très exactement à votre appréciation quant à l'aboutissement de chaque objectif. L'échelle varie de 1 (basse, objectif non réalisé) à 5 (haute, objectif pleinement réalisé).

Pas réalisé — Très bien réalisé

Les nombres de réponses sont indiqués entre ( ).

1. Echanger les renseignements nécessaires pour le démarrage du projet.

1	2	3	4	5
		(2)	(16)	(21)

2. S'entendre sur les objectifs et les activités du projet.

1	2	3	4	5
	(1)	(5)	(17)	(17)

3. Permettre aux intervenants du projet de mieux se connaître.

1	2	3	4	5
	(1)	(2)	(11)	(24)

4. Définir les rôles et les responsabilités du bureau d'études, de l'USAID, de l'UNICEF, du Corps de la Paix, des services gouvernementaux et du Coordinateur National.

1	2	3	4	5
		(11)	(13)	(15)

5. S'entendre sur les procédures de la gestion du projet.

1	2	3	4	5
	(1)	(9)	(16)	(12)

6. Eclaircir les attentes des intervenants pour une collaboration durant la vie du projet.

1	2	3	4	5
	(1)	(3)	(14)	(12)

7. Discuter et élaborer des stratégies à mettre en oeuvre pour faire face aux problèmes les plus importants du projet.

1	2	3	4	5
	(1)	(5)	(22)	(13)

8. Elaborer un plan d'action global pour l'année 1987.

1	2	3	4	5
	(1)	(2)	(13)	(23)

B. Options et réactions

Veuillez répondre aux questions suivantes avec le plus de précisions possible dans les limites du temps. Vos réponses nous aideront à planifier, à l'avenir, d'autres conférences et révèleront aussi les inquiétudes à aplanir pour les activités à venir.

1. Quel est, selon vous, le premier avantage lié à cet atelier ?

-Cet atelier nous a surtout permis de mieux discuter sur les différents problèmes liés au projet et d'arriver à des consensus.

-De permettre de résoudre en temps record une multitude de problèmes, d'incertitudes qui pourraient paralyser la bonne marche du projet.

-Eclairer tous les intervenants sur la situation réelle qui prévaut au niveau de ce projet quant à son démarrage effectif.

-Connaître et cerner tous les volets du projet avec leurs exigences, contraintes et avantages pour différents intervenants.

-Connaissance parfaite du projet et les procedures d'exécution.

-Cet atelier a pour premier avantage de permettre un bon déroulement des activités du projet au cours de son exécution à tous les niveaux.

-Harmonisation des points de vue sur le projet.

-Le premier avantage de cet atelier est qu'il nous a permis d'asseoir les bases du projet et une planification et gestion du projet pour atteindre les objectifs fixés par le projet à savoir approvisionnement en eau potable, assainissement.

-Harmonisation des points de vue.

-S'entendre sur les objectifs et les activités du projet

2. Quelles sont les choses qui, dans cet atelier, auraient pu être mieux faites ?

- Planification des différentes activités, assurances contre les accidents.

- Toutes les choses ont été bien faites dans cet atelier. Il aurait fallu que les fonds soient déjà débloqué pour assurer la mise en application des recommandations.

- Pour le contenu et le déroulement de l'atelier, rien de particulier à signaler. Mais pour l'organisation, il serait souhaitable de prévoir que les participants aient la possibilités de partir le lendemain.

- A mon avis rien n'a été négligé quant aux objectifs du séminaire atelier

- A mon avis, tous les aspects du projet ont été abordés, seulement que les tâches assignées à chacun dans le projet n'ont pas été bien définies.

- L'essentiel a été fait.

- Le facteur temps a un peu joué sur les débats

- S'il avait duré 4 à 5 jours il aurait permis un travail plus approfondi.

- Développer très clairement les fonctions et attributions des équipes de district et surtout le rôle des volontaires vis à vis des autres membres de l'équipe et dans les villages

- La position réelle de l'USAID, le contenu des accords, définition plus précise du rôle des femmes dans le projet.

3. Quels sont les points qui, selon vous, devraient être traités à nouveau au cours des activités à venir et qu'est-ce qui devrait être fait à ce sujet?

- Le seul point qui reste à traiter est celui de la motivation. Nous esperons que les négociation vont être engagées pour regler ce problème.

- Planifications des activités; La sécurité des hommes et des femmes de terrain.

- La préparation de l'après projet et le mécanisme d'information à apporter à l'USAID sur l'évolution sur le terrain.

- Sensibilisation, Animation et motivation qui constituent les clefs de succès de tout projet.

- La répartition du fonds ou du budget alloué au projet (au niveau de l'USAID, du bureau d'étude etc.)

- La définition des rôles et responsabilités à différents niveaux du du Projet. La diffusion des rôles et responsabilités de toutes les personnes intervenant dans le projet.

- Les relations entre les différents intervenants

- Gestion du projet, formation du personnel et maintenance des installations. RECOMMENDATION: Organiser des relations de courte durée a ces sujets avec un nombre limite de participants.

- Les objectifs à atteindre, l'analyse des incidences financières

- Complement de motivation (caisse pharmacie)

4. Quels commentaires pouvez-vous faire sur les dispositions et facilités afférent à l'atelier?

- Tout s'est bien passé

- L'encadrement a été bien assuré, la durée du séminaire est trop courte le traitement fait aux participants est en dessous des efforts et rendements fournis.

- L'organisation parfaite de l'encadrement par le facilitateur. Ce qui a permis de faire beaucoup de choses en très peu de temps.

- Très bonnes

- Pour ce concerne le déroulement de l'atelier, il est plus que satisfaisant.

- L'atelier s'est déroulé dans d'excellentes conditions. Cela a permis de beaucoup travailler sans en être las.

- Dans l'ensemble l'organisation est bonne.

- Ces dispositions et facilités ont témoigné d'une très bonne préparation conceptuelle et matérielle de l'atelier.

- Quelques retards dans le service de la restauration

- Le facilitateur principal est à la hauteur de sa tâche parce qu'il a des compétences inestimables: Le cadre choisi pour l'atelier est idéal. Les méthodes utilisées ont permis la participation de tous

5. Quelle observations finales pouvez-vous faire concernant la performance des promoteurs de l'atelier?

- Les promoteurs de l'atelier ont largement favorisé la concertation autour des volets du projet. Cela a l'avantage d'associer tous les groupes concernés à contribuer à la réussite du projet.

- Ils se sont montrés à la hauteur de leur tâche et peuvent me servir d'exemple à l'avenir.

- Bonne Performance

- Le facilitateur a joué un rôle déterminent dans le succès de l'atelier de par son dynamisme et sa façon de conduire les hommes et les débats. L'organisation est parfaite.

- Le facilitateur a été vraiment exemplaire, dynamique et travailleur. C'est à lui qu'on doit la réussite de l'atelier.

- Très bien organisé et animé. Le seul problème était que sa durée était un peu trop courte.

- Une bonne méthode permettant et facilitant les travaux de groupe.

- Les promoteurs de l'atelier ont fait une bomme chose en organisant cet atelier. Le succès surtout de l'atelier est dû à la qualité professionelle très avancée du facilitateur.

- Le promoteur de cet atelier a atteint grâce à son dynamisme les objectifs fixés tant par lui même, que par les participants.

- Bonne organisation.