

PN-AAZ-246

non-54525

**MANAGEMENT DES PROGRAMMES
DE PLANIFICATION FAMILIALE**

**Rapport Final
Stage de Formation
Lome, Togo
19 Octobre - 13 Novembre 1987**

DEC 24 1987

**Centre d'Etudes
de la Famille Africaine (CAFS)
Management Sciences for Health**

CENTRE D'ETUDES DE LA FAMILLE AFRICAINE

STAGE DE FORMATION

LOME (TOGO) 19 OCTOBRE -13 NOVEMBRE 1987

**MANAGEMENT DES PROGRAMMES
DE PLANIFICATION FAMILIALE**

RAPPORT FINAL

CEFA/CAFS

P.O. Box 50054

NAIROBI (KENYA)

FOREWORD

Through its Family Planning Management Training Project (FPMT), Management Sciences for Health has been collaborating with the Centre for African Family Studies (CAFS) to design and conduct family planning management workshops for mid- and senior-level managers. This collaboration first began in 1986 when FPMT provided a consultant to work with CAFS trainers to redesign the curriculum for the English language management training workshops and to develop more participatory training methodologies. Two workshops were undertaken with FPMT assistance during 1986, both in English.

Under a grant from REDSO/WCA, CAFS is developing its capacity to conduct French language management training workshops for family planning managers. The REDSO agreement with CAFS calls for FPMT to provide technical assistance to CAFS in this endeavor, specifically in the areas of curriculum design and training of trainers. FPMT provided assistance in developing and conducting the first French language workshop which was held in Lome, Togo from March 9 to April 3, 1987.

The report which follows covers the second French language management training workshop which took place in Lome, Togo from October 19 to November 13, 1987. FPMT's contribution consisted of providing an experienced management trainer to work with the CAFS trainer to prepare and conduct the workshop and to oversee its evaluation. FPMT currently plans to provide assistance to CAFS for an additional two French language workshops.

PRESENTATION

- i. Avant-Propos
- ii. Programme d'Ouverture
- iii. Discours d'Ouverture

1. INTRODUCTION

2. PROFIL DES PARTICIPANTS

3. PROGRAMME DE FORMATION

- 3.1. Principes directeurs
- 3.2. Objectifs d'apprentissage
- 3.3. Organisation des modules d'apprentissage
- 3.4. Contenu de la formation
- 3.5. Stratégie éducative
- 3.6. Méthodes d'évaluation
- 3.7. Ressources pédagogiques

4. DEROULEMENT DES SESSIONS D'APPRENTISSAGE

- 4.1 Organisation des sessions
- 4.2 Organisation des groupes de travail
- 4.3 Exécution des activités éducatives
- 4.4 Commentaires

5. EVALUATION DE LA FORMATION

- 5.1. Evaluation des participants
- 5.2. Evaluation du processus de formation

6. CONCLUSION

7. CLOTURE

8. ANNEXES

- 1. Listes des participants Annexe I
- 2. Pré-test/Post-test (auto-évaluation) Annexe II.1

3.	Enquête d'opinion journalière	Annexe II.2
4.	Fiche d'évaluation à mi-parcours	Annexe II.3
5.	Fiche d'évaluation des stagiaires (indicateurs)	Annexe II.4
6.	Grille d'évaluation des stagiaires (critères)	Annexe II.5
7.	Fiche d'évaluation du stage	Annexe II.6
8.	Contrat d'apprentissage	Annexe III
9.	Liste des documents de référence	Annexe IV

PRESENTATION

AVANT-PROPOS

Ce Stage, le second du genre, tenu à Lomé du 19 Octobre au 13 Novembre 1987 à l'intention des pays francophones d'Afrique noire, a été organisé grâce à un financement additionnel octroyé par le REDSO/WCA d'Abidjan (USAID).

Il répondait à un souci d'équilibre entre le régime anglophone et le régime francophone des programmes de CEFA/CAFS. En raison de sa nature particulière, ce stage n'a pu bénéficier des mêmes avantages de temps que les autres. Généralement, un stage du CEFA est annoncé longtemps à l'avance et ses participants, de même que les institutions publiques et privées intéressées, disposent d'un délai suffisant pour s'y préparer.

A la veille de ce rendez-vous de Lomé, des événements d'une nature moins sereine ont failli perturber le démarrage du stage. Une épidémie de fièvre jaune a éclaté dans l'un des pays concernés par le stage, empêchant ses participants de sortir du pays ; des événements politiques dans un autre Etat ont entretenu jusqu'au dernier moment des incertitudes quant à la participation de ses stagiaires ; d'autre part des désistements ont été enregistrés au dernier moment pour des raisons administratives ou politiques, et certains invités ont gardé le silence ... Enfin, les Autorisations préalables de certaines missions de l'USAID en Afrique nous sont parvenues très tardivement. Tous ces aléas ont bien failli compromettre la tenue de ce stage.

Grâce aux dispositions vigoureuses prises à temps pour pallier ces difficultés, l'effectif de 16 participants initialement prévu a été atteint, et les personnes qui, en raison des événements cités plus haut, étaient arrivées avec quelques jours de retard ont pu bénéficier de cours de rattrapage intensifs et efficaces.

Tout compte fait, le Stage en Management de Lomé s'est déroulé de manière satisfaisante. Ce succès récompense les efforts du REDSO/WCA d'Abidjan qui a compris la nécessité d'ouvrir l'Afrique francophone à un cycle plus important de formation. Le but de ce Stage additionnel a donc été d'accroître le nombre des francophones formés en Management et programmes de Planification Familiale.

De même, la part contributive en assistance technique du MSH de Boston a été déterminante. Le Professeur d'ALMEIDA, Doyen de la Faculté des Sciences de la Santé de l'Université du Bénin et Directeur du Centre OMS de Formation en

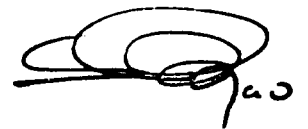
la Santé Publique qui a été mis à la disposition du Stage par cet organisme, s'y est totalement investi, mettant au service des participants ses compétences professionnelles reconnues.

C'est avec la même ardeur et les mêmes qualités que le Professeur MUNDERE Sebuntu, nouvellement recruté pour prendre en charge le programme de CEFA en Management, l'a secondé.

Le Professeur d'ALMEIDA et le Professeur MUNDERE ont appliqué à leurs enseignements une méthode à la fois classique et novatrice, bien dans l'esprit de la méthodologie "expérientielle" qui présidait à ce Stage.

Les stagiaires ont manifesté un grand intérêt à l'enseignement dispensé et les résultats de l'évaluation ont démontré que le Stage leur avait été hautement profitable.

Ayant veillé personnellement au bon déroulement de l'ensemble pédagogique et administratif, j'en tire la conclusion que le Stage a rempli parfaitement ses objectifs.



Dr. Yao AHADE

CENTRE D'ETUDES DE LA FAMILLE AFRICAINE (CEFA/CAFS)

P.O. BOX 60054 NAIROBI (KENYA)

STAGE DE FORMATION EN " MANAGEMENT ET PLANIFICATION FAMILIALE "

LOME (TOGO) DU 19 OCT. AU 13 NOV. 1987

CEREMONIE D'OUVERTURE

SALLE KERAN (2ème Etage) - HOTEL DU 2 FEVRIER

- LUNDI 19 OCTOBRE 1987 à 9 H 00 -

=====

P R O G R A M M E

=====

- * Mot de bienvenue du Président de l'Association Togolaise pour le Bien-Etre Familial (ATBEF),
- * Discours du Représentant de la Fédération Internationale pour la Planification (IPPF) - Bureau de liaison de Lomé,
- * Discours du Vice-Directeur du Centre d'Etudes de la Famille Africaine (CEFA/CAF)
- * Discours d'ouverture de Monsieur le Représentant du Ministre de la Santé Publique des Affaires Sociales et de la Condition Féminine,
- * Rafrâichissements.

à l'attention du Bureau de Liaison de la CEFA/CAF

CENTRE D'ETUDES DE LA FAMILLE AFRICAINE (CEFA/CAFS)

P.O. BOX 60054 NAIROBI (KENYA)

STAGE DE FORMATION EN "MANAGEMENT ET PLANIFICATION FAMILIALE"

LOME (TOGO) DU 19 OCTOBRE AU 13 NOVEMBRE 1987

DISCOURS D'OUVERTURE

Prononcé par le PRESIDENT DE L'ATBEF - M. TETTEKPOE

Permettez-moi d'abord, Monsieur le Représentant Personnel du Ministre de la Santé Publique, des Affaires Sociales et de la Condition Féminine, de vous prier de transmettre à Monsieur le Ministre les remerciements de l'Association Togolaise pour le Bien-Etre Familial pour la sollicitude et l'intérêt constants qu'il lui apporte. Votre présidence effective de cette cérémonie a une double signification : elle est le signe d'abord des rapports harmonieux que l'ATBEF entretient avec votre ministère, aux problèmes de population dans tous ses aspects.

Permettez-moi, Mesdames et Messieurs les séminaristes, de m'acquitter de l'agréable tâche qui m'a été confiée auprès de vous par l'Association Togolaise pour le Bien-Etre Familial. Elle me fait l'insigne honneur de vous souhaiter la bienvenue en terre togolaise dont le vœu le plus cher est la paix, la concorde, l'amitié profonde et la fraternité pieuse.

Il y a quelques semaines, dans cette même salle, s'étaient déroulés les travaux du séminaire sur la "Communication et la Planification" que nous avons clôturés le 9 Octobre dernier. Voici qu'une dizaine de jours après, vous vous penchez sur les problèmes "d'Administration et de Gestion des Programmes de Planification Familiale". Parce que, ayant compris que le savoir sans le savoir-faire ne peut être qu'une utopie, vous voulez vous doter de toutes les compétences nécessaires à la réalisation effective et efficace de votre dessein. Vous avez terriblement raison et vous êtes sage. La sagesse n'est rien d'autre que de se donner

lucidement un idéal, un dessein et de se doter des moyens pour le réaliser. Il s'agit, pendant ces quatre semaines, pour vous de devenir capables de :

- comprendre les effets du programme sur les objectifs et les structures de vos organisations respectives ;
- identifier et suggérer des solutions aux problèmes de gestion auxquelles vous devez faire face ;
- décrire le processus de gestion et ses trois fonctions de planification, d'exécution et d'évaluation ;
- élaborer des techniques en matière de recherche de solutions aux problèmes de prise de décision ;
- décrire et expliquer les différents principes sous-jacents à la supervision des programmes ;
- faire preuve d'aptitudes à appliquer des techniques simples en matière d'évaluation des programmes et des performances du personnel ;
- enfin préparer un programme ou un projet en appliquant les connaissances et les compétences acquises au cours de cette formation.

Je souhaite que l'environnement vous procure des conditions favorables à l'exercice de vos aptitudes, de votre sagesse. Mais allez-vous réussir ? Je le crois. Ne vous ai-je dit votre sagesse, donc votre détermination à réussir ? Mais permettez-moi de vous rappeler humblement que la sagesse étant totalisante et totalisatrice, elle appelle dans son déploiement un équilibre, une harmonie avec soi, avec les autres, avec la nature qui éclate de joie. Je vous souhaite donc beaucoup de joie au cours de vos travaux. Celui qui a beaucoup de joie doit être un homme bon : mais peut-être n'est-il pas le plus intelligent, bien qu'il atteigne ce à quoi le plus intelligent aspire de toute son intelligence. Travaillez donc dans la joie pour

atteindre de grandes choses. Vu la sympathique équipe que vous constituez, il ne peut pas ne pas y avoir de joie au cours de vos travaux, de joie lumineuse.

Je vous souhaite qu'à la fin de vos travaux vous ayez sinon la conviction du moins le sentiment d'avoir vu luire votre lumière et de pouvoir faire la lumière pour d'autres.

Bienvenue, Mesdames et Messieurs les séminaristes. Soyez chez vous.
Soyez chez nous.

DISCOURS D'OUVERTURE

Prononcé par Melle Ayawovie SANTOS

Chargée de Programmes

IPPF, Bureau de Liaison, Lomé

=====

- Monsieur le Membre du Comité Central, Ministre de la Santé Publique,
des Affaires Sociales et de la Condition Féminine,
- Monsieur le Représentant de l'USAID au Togo,
- Monsieur le Président de l'ATBEF,
- Messieurs & Mesdames les Volontaires de l'IPPF et de l'ATBEF,
- Monsieur le Vice-Directeur du Centre d'Etudes de la Famille Africaine,
- Messieurs, Mesdames les Séminaristes,
- Honorables Invités,

La Fédération Internationale pour la Planification Familiale est heureuse de présider la Cérémonie d'Ouverture du Stage de Gestion des Programmes de Planification Familiale, aux côtés de Monsieur le Ministre de la Santé et du Représentant de l'USAID au Togo.

Je voudrais, au nom de l'IPPF que j'ai l'honneur de représenter, adresser mes vœux de bienvenue aux stagiaires et aux encadreurs venus de différents pays d'Afrique et d'ailleurs.

Un Stage est toujours pour les Stagiaires et leurs encadreurs, l'occasion de s'arrêter, de réfléchir, d'évaluer le travail déjà fait et de s'interroger sur les voies et moyens de l'améliorer en vue d'assurer le mieux-être des populations bénéficiaires. Ces moments sont particulièrement importants lorsqu'il s'agit de gestion de programmes de planification familiale où les expériences des uns et des autres sont très précieuses, parce que relativement nouvelles.

En effet, la planification familiale n'est à l'ordre du jour que depuis une trentaine d'années et c'est après les Conférences Internationales de Bucarest en 1974 et de Mexico en 1984 que les grandes lignes d'un plan d'action pour l'application des politiques démographiques ont été dégagées. L'Afrique a joint ses efforts à ceux des autres continents pour l'étude et l'analyse des problèmes démographiques lors de la récente Conférence de Kilimandjaro. C'est surtout dans le domaine de la planification familiale que l'Afrique a insisté pour apporter des solutions originales, tenant largement compte des impératifs de développement et des besoins en ressources humaines.

Et si la République du Togo, et plus particulièrement sa Capitale, Lomé, ont été choisies pour la tenue de ce stage, c'est que depuis quelques années, les

pouvoirs publics ont pris conscience de la nécessité d'une étude approfondie des problèmes soulevés auprès des couples par la Fécondité. Etant entendu que la Planification Familiale permet d'améliorer la Santé de la Mère et de l'Enfant et contribue au Bien-Être Familial, une collaboration positive a pu se développer entre le Ministère de la Santé, des Affaires Sociales et de la Condition Féminine et l'Association Togolaise pour le Bien-Être Familial (ATBEF) pour la mise en place de structures d'information, d'éducation, d'accueil et de prestation de services de planification familiale, que vous aurez l'occasion, Mesdames et Messieurs les Stagiaires, de visiter.

Ce stage réunit des Représentants des Professions de Santé, des Associations de Planification Familiale et des Organisations qui se préoccupent des problèmes familiaux. Il permettra à chacun, j'en suis convaincue, dans le contexte politique, économique et social de son pays et selon les besoins des populations, d'adapter un programme et de bien le gérer.

Le Centre d'Etude pour la Famille Africaine, qui a une longue expérience dans le domaine de la Formation, vous aidera, Mesdames et Messieurs les Stagiaires, à parfaire vos connaissances dans le domaine de la gestion des programmes de planification familiale dont vous êtes les superviseurs.

Je vous exhorte donc à participer pleinement aux différents travaux de ce Stage et vous souhaite de passer d'agréables moments au Togo.

Je vous remercie.

STAGE DE FORMATION EN "MANAGEMENT ET PLANIFICATION FAMILIALE"LOME (TOGO) DU 19 OCTOBRE AU 13 NOVEMBRE 1987DISCOURS D'OUVERTURE

Prononcé par Docteur Yao AHADE

Vice-Directeur CEFA / CAFS

=====

- Monsieur le Directeur Général de la Santé Publique, représentant le Ministre de la Santé Publique, des Affaires Sociales et de la Condition Féminine,
- Monsieur le Président de l'UNCTT,
- Monsieur le Président de l'Association Togolaise pour le Bien-Etre Familial (ATBEF),
- Monsieur le Représentant de la Fédération Internationale pour la Planification Familiale (IPPF), Bureau de liaison de Lomé,
- Madame la Représentante de l'Agence Internationale des Etats-Unis pour le Développement (USAID),
- Mesdames et Messieurs les Représentants des Organismes Internationaux :
OMS, PNUD, FNUAP etc...,
- Mesdames , Messieurs les Stagiaires au deuxième stage de formation en "Management et Planification Familiale" dans les Pays francophones d'Afrique,
- Honorables Invités,
- Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs.

.../...

Il y a 10 jours, nous avons clôturé un stage du Centre d'Etudes de la Famille Africaine sur les techniques et pratiques de Communication et Planification Familiale.

Aujourd'hui, nous procédons à l'ouverture d'un autre stage intitulé "Management des Programmes et Planification Familiale".

Comme vous le constatez, Monsieur le Représentant du Ministre, le CEFA n'a toujours pas levé son siège établi dans votre Capitale depuis 6 semaines ; nous y resterons encore pendant 5 autres semaines, hôtes heureux de votre Pays et son Gouvernement, qui nous assurent avec beaucoup d'amabilité, le plaisir du séjour assorti d'un confort matériel indiscutable.

J'écoutais l'autre jour sur les antennes de votre radio nationale, une chanson dont le refrain était "toi qui es si longtemps assis sous l'arbre, dépêche-toi de partir sinon les oiseaux te chasseront". J'écoutais la chanson avec l'intime persuasion que le CEFA n'est point du tout visé par le compositeur. Aussi longtemps que nous le voudrions, vous nous autoriseriez à rester chez vous, n'est-ce-pas, Monsieur le Directeur Général ?

Ce noble, impérieux devoir d'accueil est tiré de la déontologie de l'hospitalité nègre. Nous en ressentons une fierté et une sérénité psychologique indéniables.

Monsieur le Représentant du Ministre, nous sommes venus d'une dizaine de pays : Bénin, Burkina Faso, Centrafrique, Guinée, Mali, Niger, Sénégal, Zaïre et Togo, à la découverte de votre pays, que les pages d'histoire africaine citent parmi les modèles de cités de Paix et de travail. Nous sommes venus pour nous instruire pendant 4 semaines des théories et techniques d'une bonne gestion des projets de développement.

Certains vont jusqu'à attribuer la responsabilité des échecs des projets de développement à la manière dont ils sont gérés. Nous relevons ces propos pour dire d'une bonne gestion d'un projet de développement est une des conditions de sa réussite. Elle n'en est pas l'unique mais elle est nécessaire et c'est pour cela que nos partenaires USAID, IPPF, FNUAP, etc... appuient les initiatives de CEFA et nous procurent des moyens pour former de bons gestionnaires en matière de Programmes de Planification Familiale.

J'aimerais insister sur la continuité de l'action de CEFA en matière d'information, de formation et de recherche relative aux questions de population. Le volet "Bien-Être Familial" en constitue l'ossature principale.

Mais j'insiste sur l'originalité des activités de CEFA : ce que nous faisons correspond à la définition des activités de chaque Etat en matière de population. L'objectif prioritaire de CEFA est de soutenir des politiques nationales et non d'en proposer.

Nous trouvons les raisons et les encouragements nécessaires à la poursuite assidue de nos activités auprès de 35 Etats africains francophones et anglophones.

Les Etats africains, depuis la fin des années 70, ont mis en place des **structures** d'observation des phénomènes démographiques.

C'est à la fin des années 1960 que la volonté africaine a commencé à s'affirmer. La première conférence africaine sur les questions de population tenue à Accra (9-18 Décembre 1971) avait clairement défini les intentions africaines.

Après la conférence mondiale de Bucarest (Roumanie) en 1974, la classe politique africaine s'est retrouvée à Lusaka (Zambie) du 16 au 22 Avril 1975 pour

arrêter ses options fondamentales en matière de politique de population.

La déclaration d'Arusha (Tanzanie) au terme de la deuxième conférence africaine sur la population (du 9-13 Janvier 1984) a renforcé les positions africaines avant la conférence de Mexico (6-14 Août 1984).

Entretiens, l'idée s'était répandue partout en Afrique qu'il fallait "renforcer la prise en considération de la variable démographique dans la préparation des plans de développement économique et social".

C'est dans l'exécution de ces directives nationales que le CEFA devient un partenaire précieux.

Et ici je voudrais m'adresser à Mesdames et Messieurs les Stagiaires.

Le travail que vous allez abattre pendant les 4 semaines à venir, je souhaiterais le comparer, dans son esprit et dans son exécution, à la besogne quotidienne des termites. Je pense que votre devise pourrait être :

"Apprendre tous les jours et vite en écoutant, en observant, en lisant, en discutant avec les autres, et en travaillant avec ardeur".

L'ardeur à l'ouvrage, bien sûr, avec un parfait sentiment d'abnégation, car ne l'oubliez pas, la satisfaction profonde obtenue après un travail bien fait récompense les plus tenaces, les plus persévérants, les plus déterminés.

Je ne sais pas si vous avez déjà vu une termitière ou une ruche d'abeilles. J'aimerais vous parler de la première : la termitière. La termitière représente le résultat d'une somme de travail, de besogne abattue quotidiennement avec

ardeur, avec la même ardeur tous les jours que Dieu fait.

La termitière s'élanche majestueuse, élégante, et devient un décor architectural de la nature. Elle contribue à embellir le paysage, et s'intègre dans l'ultime beauté de la nature.

Et personne ne songe alors aux acteurs de la termitière, à leurs architectes, à leurs bâtisseurs, à ces minuscules et innombrables insectes qui s'attèlent avec ferveur la construction de la termitière.

Les termites n'existent plus alors. Seule la termitière rappelle, évoque leur oeuvre.

Je pense que nous devons vivre en travaillant activement mais dans la discrétion, avec la même ferveur que les termites, et que les résultats de vos travaux doivent rappeler aux autres votre existence. Et peu importe s'ils vous ignorent malgré cela, pourvu que vos oeuvres soient la source pérenne des actions de développement national.

Vous, en tant que gestionnaires formés, vous devrez être les comptables rigoureux sur lesquels repose la bonne gestion des projets initiés en matière de programmes de planification familiale.

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs. je vous remercie.

DISCOURS D'OUVERTURE

Présenté par Dr SIAMEVI

Directeur Général de la Santé

=====

- Messieurs les Membres du Bureau Politique et du Comité Central,
- Messieurs les Députés,
- Monsieur le Vice-Directeur du Centre d'Etudes de la Famille Africaine (CEFA/CAFS),
- Monsieur le Représentant de l'USAID au Togo,
- Monsieur le Représentant de la Fédération Internationale pour la Planification Familiale (IPPF),
- Monsieur le Président de l'Association Togolaise pour le Bien-Etre Familial (ATBEF),
- Honorables Invités,
- Mesdames et Messieurs les Stagiaires.

Le Membre du Comité Central du Rassemblement du Peuple Togolais, Ministre de la Santé Publique, des Affaires Sociales et de la Condition Féminine aurait personnellement souhaité être ce matin parmi vous à cette cérémonie. Malheureusement empêché, il m'a fait l'insigne honneur de le représenter à cette séance d'ouverture officielle du Stage de Formation en Management des Programmes de Planification Familiale organisé conjointement par le Centre d'Étude de la Famille Africaine et l'Association Togolaise pour le Bien-Être Familial.

En son nom, j'ai le plaisir de vous souhaiter Mesdames, Messieurs les Encadreurs et Stagiaires la bienvenue au Togo, ce pays qui vit dans une paix imperturbable, que continue d'entretenir d'une main de maître notre guide inlassable, le Président Fondateur du Rassemblement du Peuple Togolais, LE GENERAL GNASSINGBE EYADEMA.

Vous êtes chez vous dans cette terre d'accueil et nous vous prions de vous y sentir à l'aise. Le monde est aujourd'hui marqué par des fléaux lourds de conséquences tels que le chômage, la maladie, la faim, les problèmes de l'habitat, pour ne citer que ceux-là. Malgré cette situation déjà fort préoccupante, aggravée par le surpeuplement en certains points du monde, la population de notre planète augmente à une allure inquiétante pour plus d'une raison. Il est établi que les taux d'accroissement les plus élevés sont enregistrés dans nos pays en voie de développement.

C'est indubitablement un signe de mauvais augure, un facteur de décadence sociale laissant présager des lendemains pleins de grincements de dents, de misère plus accrue que celle sous laquelle ploie l'humanité en ce moment. Nos pays ont heureusement pris conscience de ces problèmes de si grande envergure et s'y attèlent avec acharnement en vue de leur trouver les solutions les plus acceptables pour nos cultures, les plus raisonnables et les plus efficaces, permettant de garantir l'avenir avec confiance.

Certainement vous conviendrez avec moi que l'approche technique et sociale des problèmes démographiques est d'une extrême complexité et doit être considérée avec perspicacité. Pour ce faire, des préalables sont absolument indispensables.

Des investigations, entre autres sociales, une planification logique, un bon plan de mise en oeuvre, de suivi et d'évaluation sont les conditions requises pour un aboutissement heureux de tout programme de Planification Familiale. Evidemment la réussite du travail passe également par la prise en compte de ses dimensions humaines.

En bref, le Management est une arme essentielle dans ce domaine aussi difficile qu'important que constitue la Planification Familiale.

Je remercie et félicite les Organisateurs de ce Stage dont les objectifs me paraissent incontestablement pertinents.

Je me plais à croire que ce stage encadré par des formateurs de renom, permettra à chaque délégué de satisfaire ses attentes et de trouver une solution à ses préoccupations de tous les jours. Je souhaite qu'il se déroule dans la sérénité, que chacun fasse montre de persévérance et d'une participation active pour faire de cette rencontre de trois semaines un fructueux rendez-vous du donner et du recevoir car je crois pouvoir affirmer sans me tromper que vous êtes déjà imprégnés d'une grande expérience que vous voudriez aimablement partager avec les autres.

Vous n'aurez donc pas seulement à apprendre. Vous aurez aussi à apprendre à vos collègues.

En souhaitant plein succès à vos travaux, je déclare ouvert au nom du Ministre de la Santé Publique, des Affaires Sociales et de la Condition Féminine

le Stage de Formation sur le Management en Planification Familiale.

Vive le Centre d'Etude de la Famille Africaine.

Vive l'Association Togolaise pour le Bien-Etre Familial.

VIVE LE GENERAL GNASSINGBE EYADEMA.

RAPPORT PEDAGOGIQUE

1. INTRODUCTION

Le deuxième stage de Formation en Management des Programmes de Planification Familiale pour pays francophones s'est déroulé comme prévu du 19 octobre au 13 novembre 1987.

Placé sous la présidence du Directeur général de la Santé, représentant le Ministre de la Santé, des Affaires sociales et de la Condition féminine, la séance d'ouverture s'est tenue le 19 octobre 1987 à 9 heures. Elle a été l'occasion pour tous les orateurs, tout en souhaitant la bienvenue aux participants, de souligner l'importance du stage et l'adéquation des objectifs poursuivis.

Ont successivement pris la parole :

- le Président de l'Association Togolaise pour le Bien-Etre familial (ATBEF),
- le Représentant de la Fédération Internationale pour la Planification (IPPF) Bureau de liaison de Lomé,
- le Vice Directeur du Centre d'Etudes de la Famille Africaine (CEFA/CAFS).

A la suite de ces différentes interventions, le Directeur général de la Santé, après une brève adresse à l'auditoire et aux participants, a déclaré ouvert le stage.

2. PROFIL DES PARTICIPANTS

Ce deuxième stage en "Management et Planification familiale" a rassemblé, pendant quatre semaines d'intenses activités éducatives, 16 participants provenant des pays francophones suivants : Bénin (3), Burkina Faso (1), Centrafrique (2), Congo (2), Guinée (2), Sénégal (3), et Togo (3).

Tous les participants assument des responsabilités plus ou moins élevées dans la gestion des programmes de planification familiale dans leurs pays respectifs.

La plupart, ainsi que l'indique le tableau récapitulatif ci-dessous, sont des coordonnateurs provinciaux d'associations nationales pour le bien-être familial.

La moyenne d'âge du groupe est de 35 ans ; elle est comprise entre 30 ans pour le stagiaire le plus jeune et 43 ans pour le plus âgé.

Plusieurs participants occupent leur poste depuis moins d'une année. La sélection de ces derniers répond certainement à l'utilisation de meilleurs critères de sélection des participants. Il est en effet apparu très rapidement que tous les stagiaires avaient besoin d'acquérir des compétences nouvelles, ou de les renforcer, dans un ou plusieurs domaines du management.

Nom et Prénom	Pays	Age	Profession	Poste occupé	Ancienneté (ans)
ALI Marouf	BENIN	33	Médecin	Chef centre santé de district	
APLOGAN Flavien	BENIN	31		Coordonnateur provincial	1
ASSIH Palakassi	TOGO	35	Médecin	Médecin-Chef	3
BAH Fatoumata	GUINEE	30	Institutrice	Coordonnatrice provinciale	1
BANGUISSA Gabriel	CONGO	40	Assistant social	Directeur développement social	-
BARRY M. Korka S.	SENEGAL	33	Assistante sociale	Chef division Promotion famille	4
BOTAKA Louise	CONGO	41	Assistante sanitaire sociologue	Chef section Etude-Recherche-Documentation	3
SAMB Maty Cissé	SENEGAL	42	Sage-femme diplômée SP	Chef Division SSP Coord. Projet Santé USAID	
DAGBENYO Mawuli	TOGO	30		Coordonnateur provincial	4
DIOP Moctar	SENEGAL	31		Coordonnateur régional ASBEF	3
MENSAH Kwasi	TOGO	42	Planificateur	Directeur exécutif	4
GUAIMON Madeleine	CENTRAFRIQUE	43	Technicien supér. santé	Responsable Centre référence PF	3
OZA Isidore	BENIN	30	Economiste planificateur	Coordonnateur provincial	9
SEGBO M. Pascaline	BURKINA FASO	31	Assistante de santé	Responsable Bureau de PF, MSP	3
SAKHO Aïssata	GUINEE	33	Ingénieur économiste	Coordonnatrice provinciale	1
TINGUIMBI Justine	CENTRAFRIQUE	32	Technicien supér. santé	Centre de santé urbain	1

Tableau I : Profil des participants

3. PROGRAMME DE FORMATION

3.1 Principes directeurs

La planification d'un programme de formation en cours d'emploi répond à des besoins exprimés par les bénéficiaires du programme ou résulte d'une analyse des besoins d'apprentissage entreprise par les organisateurs.

Lorsque cette analyse de besoins fait défaut ou fournit peu d'information, le processus de planification va s'appuyer sur l'expérience du formateur et sur des hypothèses que les premiers contacts avec les apprenants doivent permettre d'ajuster.

Ainsi, sur la base de la connaissance du contexte de travail des futurs stagiaires et forts de l'expérience tirée du premier cours, les facilitateurs ont élaboré un projet de programme que l'identification des attentes spécifiques des participants a permis de finaliser.

3.2 Objectifs d'apprentissage

3.2.1 Objectifs généraux

A la fin des activités éducatives du séminaire, chaque participant doit avoir acquis les connaissances et aptitudes lui permettant, au sein d'une équipe de travail :

- 1) d'élaborer un projet de planification familiale adapté au contexte culturel, social et économique dans lequel il opère ;
- 2) de confectionner, à partir des objectifs qui lui sont assignés, un plan de travail pour des périodes déterminées ;
- 3) de procéder à la description des postes des membres de son équipe en vue d'une répartition rationnelle des tâches et des ressources ;
- 4) de construire un organigramme visualisant les relations réciproques entre les membres de l'équipe et entre ces derniers et lui-même ;
- 5) d'instaurer au sein d'une équipe de travail l'ambiance et les mécanismes favorables à un travail efficace ;
- 6) de mettre en place un mécanisme de supervision des agents placés sous son autorité ;
- 7) de prendre les décisions appropriées pour assurer sa formation personnelle et celle des membres de son équipe de travail ;
- 8) de mettre en place un système d'approvisionnement, de stockage et d'utilisation des matériels et fournitures qui évite les ruptures de stock et prolonge la durée de vie du matériel ;

- 9) de concevoir un plan de contrôle de l'exécution de ses propres activités et de celles de ses collaborateurs ;
- 10) de concevoir un plan d'évaluation des résultats des activités qu'il entreprend ;
- 11) de mettre en place un système d'information qui facilite la prise de décision et la communication entre les membres de son équipe de travail.

3.2.2 Objectifs des sessions

En vue d'atteindre les objectifs généraux ci-dessus, un certain nombre de comportements intermédiaires doivent être acquis en situation d'apprentissage. Ces objectifs ne réunissent pas tous les éléments et qualités requis pour être qualifiés de spécifiques. Toutefois, ils sont assez précis pour planifier les sessions et guider les participants.

Ils sont regroupés dans les cinq modules d'apprentissage présentés ci-dessous :

3.2.2.1 MODULE 1 : Introduction au processus de gestion

A la fin des activités d'apprentissage de ce module, le participant doit être capable de :

- 1) donner une définition opératoire de chacun des concepts suivants : management, gestion, administration ;
- 2) identifier les tâches de management (gestion) qui lui incombent dans le poste qu'il occupe ;
- 3) regrouper ces tâches selon les quatre fonctions essentielles du processus de gestion ;
- 4) établir les relations entre chacune de ces fonctions et les principes de base du processus gestionnaire.

3.2.2.2 MODULE 2 : Elaboration et programmation des projets de planification familiale

A la fin des activités d'apprentissage de ce module, le participant doit être capable de :

- 1) décrire les principales phases du processus d'élaboration et de programmation des activités et des projets de planification familiale ;
- 2) récapituler, en s'inspirant de son expérience, les informations nécessaires pour élaborer chaque phase du processus de planification/programmation des projets ou activités ;

- 3) proposer les bases de décision pour l'identification et la sélection des problèmes prioritaires d'une unité de travail ou d'une communauté à desservir ;
- 4) fixer les buts et objectifs de nature à satisfaire les besoins prioritaires d'une unité de travail ou d'une communauté ;
- 5) recenser les contraintes et obstacles susceptibles de gêner l'atteinte des objectifs ;
- 6) choisir la (ou les) stratégie(s) susceptible(s) de faciliter l'atteinte des objectifs ;
- 7) déterminer, en s'appuyant sur la (ou les) stratégie(s) retenue(s), les activités à mener pour atteindre les objectifs ;
- 8) déterminer les ressources à mobiliser pour mener les activités prévues ;
- 9) produire un plan d'exécution, de suivi et d'évaluation des activités ;
- 10) produire, à partir d'un objectif précis d'un projet, un plan de travail pour des périodes déterminées (mois, trimestre, année) ;
- 11) proposer, sur la base des informations et aptitudes acquises au cours du séminaire, un plan d'action pour introduire le changement dans son poste ou unité de travail.

3.2.2.3 MODULE 3 : Organisation des activités et des ressources d'un projet

A la fin des activités d'apprentissage du présent module, le participant doit être capable de :

- 1) identifier les aspects et éléments d'une unité de travail ou d'un projet qui relèvent de la fonction d'organisation ;
- 2) recenser, en s'inspirant de son expérience, les déficiences habituelles dans l'organisation du travail ;
- 3) établir les différences et similitudes entre fonctions, activités et tâches ;
- 4) proposer une description de poste des membres d'une équipe de planification familiale ;
- 5) construire, en s'inspirant des descriptions de poste, un organigramme visualisant les niveaux, les lignes d'autorité et de communication entre les membres de l'équipe ;

- 6) proposer un système de commande, de stockage, d'affectation et d'entretien des matériels et fournitures d'un poste de travail ou d'un projet ;
- 7) proposer un système d'information professionnelle qui facilite la communication entre les membres de l'équipe et réduit le niveau des rumeurs.

3.2.2.4 MODULE 4 : Direction-Impulsion-Motivation du personnel

A la fin des activités d'apprentissage du présent module, le participant doit être capable de :

- 1) identifier, parmi les tâches de gestion qui lui reviennent, celles qui appartiennent à la fonction de direction ;
- 2) identifier les aspects et éléments d'une unité de travail ou d'un projet qui relèvent de la fonction de direction ;
- 3) recenser, en se fondant sur son expérience, les déficiences habituelles constatées dans les tâches de direction ;
- 4) récapituler les facteurs liés aux conditions de travail et au personnel sur lesquels agir pour instaurer une ambiance favorable à un travail efficace ;
- 5) proposer un mécanisme de supervision des membres de son équipe de travail ;
- 6) proposer les bases de décision pour déléguer des tâches à un membre de l'équipe de travail ;
- 7) proposer les bases de décision pour encourager, féliciter ou réprimander un collaborateur ;
- 8) proposer un système de formation destiné à améliorer ses propres performances et celles de ses collaborateurs.

3.2.2.5 MODULE 5 : Contrôle/Evaluation des projets

A la fin des activités d'apprentissage de ce module, le participant doit être capable de :

- 1) décrire les bases sur lesquelles s'appuient le contrôle et l'évaluation d'un projet ;
- 2) décrire les étapes d'élaboration d'un plan de contrôle et d'évaluation d'un projet ;
- 3) concevoir un plan de contrôle de l'exécution des activités d'un projet ou d'une unité de travail ;

- 4) concevoir un plan de contrôle de l'utilisation des ressources d'un projet ou d'une unité de travail ;
- 5) concevoir un plan d'évaluation de la performance des membres d'une équipe de travail ;
- 6) concevoir un plan d'évaluation des résultats des activités d'un projet.

3.3 Organisation des modules d'apprentissage

3.3.1 Spécification des modules

Le temps imparti à chaque module et à l'organisation administrative et pédagogique se présente ainsi qu'il suit :

MODULES	DUREE PREVUE		TEMPS CONSOMME	
	Heures	%	Heures	%
Module 1	7	4,5	7	4,5
Module 2	42	27,1	45	29
Module 3	26	16,8	30	19,4
Module 4	33	21,3	35	22,6
Module 5	24	15,5	24	15,5
Organisation (ouverture, clôture, tests)	23	14,8	14	9
Total	155	100	155	100

Tableau II : Table de spécification des modules

3.3.2 Répartition des modules dans le temps

Le tableau III ci-dessous présente l'organisation des modules d'apprentissage.

JOUR	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
SEMAINE						
du 19 au 24 octobre	Ouverture Informations générales	Besoins d'appren- tissage, finalisa- tion du programme, orientation	MODULE 1 Introduction au processus de gestion	MODULE 2 Planifi- cation	MODULE 2 Planifi- cation (suite)	MODULE 2 Planifi- cation (suite)
du 26 au 31 octobre	MODULE 2 Planifi- cation (suite)	MODULE 3 Organisation	APPLICATION SUR LE TERRAIN			MODULES 2 et 3 - Analyse des résultats des enquêtes - Synthèse
du 02 au 07 novembre	Synthèse des MODULES 1, 2 et 3 Evaluation partielle	MODULE 4 Direction : principes directeurs	MODULE 4 Impulsion/ Motivation	MODULE 4 Communi- cation	MODULE 4 Formation	MODULE 4 Synthèse
du 09 au 13 novembre	MODULE 5 Evaluation : planifica- tion, indi- cateurs et critères	MODULE 5 Evaluation de la qua- lité du travail (perfor- mance)	MODULE 5 Evaluation des résul- tats du travail Feedback	SYNTHESE GENERALE. EVALUATION DE FIN DE STAGE : Post-test, Enquête d'opinion finale	Analyse des plans d'action personnels Feedback CLOTURE	

Tableau III : Programmation des modules d'apprentissage

3.4 Contenu de la formation

Les informations essentielles proposées à la réflexion des participants proviennent de plusieurs sources :

- les expériences des participants ;
- les ouvrages et textes de références ;
- les expériences des facilitateurs.

Cette année, pour éviter une trop grande dispersion et en raison de sa présentation pratique, il a été retenu comme document de base l'ouvrage de l'OMS, "SI VOUS ETES CHARGE DE ...". Une sélection de textes parmi ceux utilisés lors du précédent séminaire complètent cet ouvrage. La liste de ces documents se trouve en annexe.

3.5 Stratégie éducative

3.5.1 Méthodes d'apprentissage

Etant donné le profil des participants à ce stage, les méthodes active et de découverte (heuristique) ont été privilégiées. Les expériences vécues par les participants et les échanges au sein des groupes ont été sollicités pour faire acquérir les connaissances et compétences censées induire les changements attendus dans leur manière de gérer les activités et les ressources mises à leur disposition.

Les participants sont ainsi invités à analyser des situations à la lumière de leur expérience en vue d'en dégager les idées et techniques permettant de résoudre les problèmes identifiés. La démarche classique, bien connue, de ce processus d'apprentissage est résumée ci-dessous :

i) EXPERIENCE

description et partage des faits

ii) EXAMEN

analyse des faits

iii) GENERALISATION

synthèse de l'expérience :

génération de concepts et principes

iv) APPLICATION

analyse de l'applicabilité des méthodes ou solutions

3.5.2 Activités éducatives

Elles sont présentées sous trois rubriques : les activités individuelles, exécutées par chaque participant ; les activités de groupe et les activités dévolues aux facilitateurs.

3.5.2.1 Les activités individuelles

- chaque participant est invité à faire le point de ses expériences dans les aspects de la gestion abordés au cours du séminaire ;
- chaque participant exprime fidèlement le vécu de chacune de ses expériences ;
- chaque participant est amené à lire les documents de soutien proposés par l'équipe des formateurs et à préparer une fiche de lecture par document ;
- chaque participant tente d'imaginer des alternatives de solution aux problèmes en rapport avec les expériences vécues.

3.5.2.2 Les activités de groupe

- les participants s'organisent pour effectuer le travail assigné au groupe ;
- les participants échangent leurs expériences en les décrivant ou par un jeu de rôle ;
- les participants réagissent aux expériences décrites par chaque membre du groupe ;
- les participants s'entraident pour clarifier les concepts et techniques de management découverts pendant l'apprentissage ;
- les participants recourent aux définitions opératoires chaque fois qu'un concept bloque la progression du groupe ;
- les participants, si le besoin s'en fait sentir, recherchent les informations en dehors du groupe (autres groupes, facilitateurs, ouvrages de référence, etc) ;
- les participants dégagent les concepts et principes sur lesquels appuyer les solutions aux situations analysées ;
- les participants proposent des solutions aux situations analysées, en tenant compte du contexte d'origine ainsi que des informations et techniques de gestion acquises ;
- les participants appliquent les solutions retenues en situation simulée ou en jeu de rôle ;
- les participants se conforment aux clauses du contrat librement négocié par eux.

3.5.2.3 Les activités des facilitateurs

- les facilitateurs fournissent aux stagiaires toutes les informations concernant les objectifs, les méthodes d'apprentissage, les activités éducatives et d'évaluation du séminaire ;
- les facilitateurs proposent aux stagiaires un contrat d'apprentissage qui est négocié et signé par les trois parties impliquées dans le cours (administration, participants, facilitateurs) ;
- les facilitateurs créent les situations d'apprentissage en rapport avec les objectifs et conformes au contrat d'apprentissage ;
- les facilitateurs encouragent les stagiaires à assumer la responsabilité de leur propre apprentissage, notamment :
 - prendre toute initiative susceptible de faciliter l'exécution des actions prévues ;
 - solliciter, en cas de besoin, l'intervention des facilitateurs ;
 - rechercher les solutions originales aux problèmes à résoudre ;
 - exprimer librement, mais avec courtoisie, leurs opinions.
- les facilitateurs aident à la conceptualisation et à la synthèse des résultats des expériences vécues ;
- les facilitateurs aident à trouver les moyens de pratiquer les solutions et méthodes nouvelles ;
- les facilitateurs encouragent à la réflexion, à l'anticipation et à la critique constructive.

3.5.2.4 Programmation des activités éducatives

Elle se présente sous la forme de sessions de durée variable en fonction des objectifs à atteindre. La programmation globale, ainsi que le plan détaillé des sessions d'apprentissage, peuvent être consultés en annexe.

3.6 Méthodes d'évaluation

3.6.1 Toute approche systématique de l'évaluation en éducation devrait s'appuyer sur le schéma représenté ci-dessous.

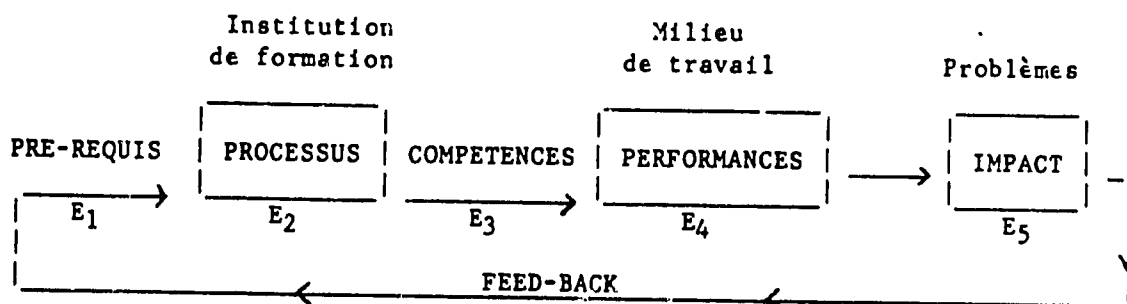


Figure 1 : Schéma adapté de W. Golden

Sur cette base, il est possible d'individualiser 5 niveaux d'évaluation :

- a) les participants avant leur entrée dans le système (pré-requis) ;
- b) le processus de formation (méthodes, contenus, organisation, ressources) ;
- c) les compétences acquises par les participants au terme du processus ;
- d) les performances des agents formés en situation professionnelle réelle ;
- e) l'impact de ces performances sur les problèmes à résoudre.

Le présent séminaire a limité l'évaluation aux trois premiers éléments ci-dessus. Toutefois, pour les organisateurs de la formation, les informations fournies par une évaluation des performances permettraient de mieux mesurer les résultats de leurs efforts.

3.6.2 Méthodes et outils d'évaluation

Etant donné le profil des participants, la stratégie éducative appliquée, l'équipe de formateurs a privilégié l'évaluation formative et diagnostique ; la participation du stagiaire à sa propre évaluation est constamment sollicitée.

Les outils d'évaluation appliqués (fiche d'enquête d'opinion, fiche d'auto-évaluation, grilles d'observation...) sont rassemblés en annexe de ce document.

De plus, des séances de rétro-information (feedback) individuelle ou de groupe complètent la stratégie d'évaluation.

3.7 Ressources pédagogiques

3.7.1 Ressources humaines

Elles se composent :

- d'une équipe de formateurs permanents :
 - . Dr AHADÉ, Vice-Directeur (CEFA)
 - . M. MUNDERE, Chargé de Programme principal (CEFA)
 - . Professeur d'ALMEIDA, consultant MHS-Boston
- de personnes ressources :
 - . M. AHOLOU S., Direction générale de la Santé, Lomé
 - . Mme FALL, PNUD, Cotonou

3.7.2 Matériel didactique

- documents écrits (liste en annexe)
- matériel audio-visuel
- fournitures diverses

4. DEROULEMENT DES SESSIONS D'APP

4.1 Organisation générale des sess

Chaque journée est struc
durée : une première de 8 à 13 heur
activités individuelles ou en group
habituellement consacrée aux proces
ou d'application.

Le samedi, il n'est prop
heures ; l'après-midi est réservée
structurées.

En raison des retards en
première session a débuté le mardi
direction du cours et les facilitat
présents les premières information
relatives au stage.

Le déroulement des acti
par session, dans la saction suiv

4.2 Organisation des groupes de t

Après un début avec seu
ont été regroupés de la façon suiv

GRUPE I

MMES BARRY K.	M
OUIAMON M.	
SEBGO P.	
MM. BANGUISSA G.	MM.
OZA I.	
MENSAK K.	

4.3 Exécution des activités éduca

Les activités éducative
session comporte des objectifs, de
spécifiques. L'analyse des session
journée.

SESSION 1

Recensement des besoins d'apprentissage et orientation au stage

1. Objectifs : Cette première session a pour but de donner l'occasion aux participants de :
 - commencer à se connaître et à rassembler des informations pertinentes sur l'environnement du stage ;
 - exprimer leurs attentes et/ou objectifs d'apprentissage ;
 - proposer, à partir de leurs propres objectifs, les amendements éventuels à apporter aux objectifs du stage ;
 - adopter la stratégie éducative permettant d'atteindre les objectifs retenus ;
 - analyser le processus de groupe ayant permis d'exécuter les activités de la session.

2. Méthodes :
 - exposé
 - travail individuel
 - travail en groupe
 - discussion en plénière

3. Durée : 3 h 30

4. Activités
 - Présentation du CEFA/CAFS par son Vice-Directeur ;
 - Présentation des participants et des facilitateurs ;
 - travail individuel : chaque participant inscrit sur une feuille de papier 5 raisons pour lesquelles il participe au stage.
 - travail de groupe :
 - les groupes de travail dressent une liste commune des attentes de leurs membres ;
 - l'ensemble des participants se met d'accord sur une liste représentant tous leurs besoins d'apprentissage ;
 - l'ensemble des participants analyse, à la lumière de leurs propres besoins, les objectifs et stratégies proposés par le stage.

- discussion générale :
 - les participants et facilitateurs se mettent d'accord sur une liste définitive d'objectifs d'apprentissage ainsi que sur la stratégie d'enseignement/apprentissage à suivre pour les atteindre ;
 - participants et facilitateurs analysent les phénomènes de groupe vécus par les participants et font la synthèse.
- signature du contrat d'apprentissage par :
 - le représentant des participants
 - le représentant de l'administration du stage
 - le représentant des facilitateurs.

5. Analyse de la session 1

A la fin des travaux en groupe, les participants ont proposé deux listes de besoins d'apprentissage très proches l'une de l'autre et complémentaires. Après avoir passé en revue les objectifs d'apprentissage proposés par les organisateurs, ils ont noté que ceux-ci couvraient largement leurs besoins.

Les discussions ont ensuite porté sur la stratégie éducative. Les animateurs ont particulièrement mis l'accent sur les exigences de l'approche expérientielle et défini les rôles des participants dans ce processus d'apprentissage. Après les clarifications d'usage le contrat d'apprentissage a été adopté et signé par les trois parties : stagiaires, administrateur et facilitateurs.

Désormais ledit contrat devra guider les activités et les relations éducatives entre les signataires.

SESSION 2

MODULE 1 : Introduction au processus de gestion (Management)

1. Objectifs : 1, 2, 3 et 4 du Module 1
2. Méthodes :
 - travail en groupe
 - discussion en plénière
 - synthèse
3. Durée : 5 h
4. Activités
 - Au sein des groupes de travail les participants, en se référant à leur expérience et à leur poste :
 - a) recensent les tâches de management qui leur reviennent, qu'ils les exécutent ou pas ;

- b) regroupent ces tâches selon ce qu'ils considèrent être les fonctions du management ;
 - c) discutent des principes sur lesquels pourraient s'appuyer l'exécution de ces fonctions ;
 - d) sélectionnent trois principes susceptibles de les aider à mieux gérer leur poste de travail.
- En plénière, participants et facilitateurs discutent des productions des groupes de travail et tirent les conclusions pour l'action.

SESSION 3

MODULE 1 (suite)

En tenant compte du feedback reçu en plénière, chaque groupe finalise sa production pour être dactylographiée.

5. Analyse des sessions 2 et 3

Il est apparu de la production des groupes une certaine confusion sur la signification des notions de principe, de fonction, d'activité et de tâches.

A la suite des discussions et sur la base d'exemples tirés de la situation professionnelle des participants, les définitions opérationnelles suivantes ont été retenues pour la suite du stage :

- une fonction est un ensemble d'activités dont l'exécution permet d'atteindre un objectif prédéterminée ;
- une activité est une séquence de tâches dont la coordination permet d'atteindre un objectif précis ; elle n'implique pas la mobilisation de ressources ;
- une tâche est la plus petite unité autonome de travail dont l'exécution est confiée à un quelqu'un ; la tâche implique la mobilisation de ressources ;
- un principe est un ensemble de concepts ou une proposition sur laquelle on s'appuie pour décider des actions à mener.

Ces définitions ont permis de s'accorder sur les 4 fonctions séquentielles du management :

1) la PLANIFICATION qui consiste à prendre, avant l'exécution, des décisions sur :

- les résultats que l'on veut obtenir (objectifs)
- les activités à mener
- les ressources à mobiliser
- la manière de vérifier que les actions menées conduisent aux résultats attendus.

2) l'ORGANISATION qui définit la manière dont les activités, les ressources seront reliées entre elles.

3) l'EVALUATION qui porte un jugement sur les résultats obtenus mais aussi sur le processus qui a permis de les obtenir.

Les participants ont retenu six principes fondamentaux susceptibles de guider leur action :

- la gestion par objectif
- l'apprentissage par l'expérience
- la substitution des ressources
- la convergence des tâches
- la délégation
- la fonction crée la structure.

SESSION 4

MODULE 2

Elaboration et programmation des projets de planification familiale

1. Objectifs : 1, 2 et 3 du Module 2

2. Méthodes :

- travail individuel
- travail en groupe
- discussion en plénière
- synthèse

3. Durée : 5 h

4. Activités

a) chaque participant décrit la démarche qu'il suit pour planifier :

- soit un projet de PF
- soit les activités de l'unité de travail dont il est responsable.

b) les participants se retrouvent en groupe

- un groupe aura pour tâche, après la mise en commun des productions individuelles :
 - de proposer les informations nécessaires pour élaborer chaque phase du processus de planification/programmation d'un projet ;
 - de proposer les bases de décision pour l'identification et la sélection des problèmes prioritaires d'une communauté à desservir.

- le deuxième groupe aura la même tâche mais appliquée à une unité de travail.

c) les participants présentent leurs productions en plénière ; ils les discutent et font la synthèse.

SESSION 5

MODULE 2 (suite)

1. Objectifs : 1, 2 et 3 du Module 2
2. Méthodes :
 - travail individuel
 - travail en groupe
3. Durée : 2 h
4. Activités
 - a) chaque participant, en considérant chaque phase du processus de planification, identifie les obstacles et/ou contraintes qui l'empêchent de l'exécuter ;
 - b) les participants se retrouvent en groupe pour échanger leurs expériences et procèdent à une mise en commun des productions individuelles ;
 - c) les participants recherchent et proposent des solutions aux problèmes identifiés ;
 - d) ils préparent leur présentation pour la session 6.

SESSION 6

MODULE 2 (suite)

1. Objectifs : 4 et 5 du Module 2
2. Méthodes :
 - discussion en plénière
 - synthèse
3. Durée : 2 h
4. Activités
 - les participants présentent et discutent leurs productions respectives ;
 - ils dégagent les points essentiels à retenir des sessions 4, 5 et 6.

5. Analyse des sessions 4, 5 et 6

Trois observations ont marqué ces deux sessions :

- d'une façon générale, les participants ont une certaine expérience du processus de planification d'un projet ;
- ils ont éprouvé quelques difficultés pour adapter cette démarche à une unité de travail ;
- de même, les critères de sélection des priorités ont fait l'objet d'échanges utiles.

De l'ensemble des discussions, les points suivants ont été dégagés :

1) la planification est un processus qui comporte 9 phases essentielles :

- l'identification des problèmes prioritaires, grâce à l'étude du milieu
- la fixation des objectifs à atteindre (résultats attendus)
- le recensement des contraintes pouvant gêner l'atteinte des objectifs
- la sélection de la (ou des) stratégie(s) appropriée(s)
- la détermination des activités à mener
- la détermination des ressources à mobiliser
- l'élaboration des plans de contrôle et d'évaluation
- l'élaboration du plan de déroulement des activités du projet (programmation)
- la confection du budget du projet.

2) au niveau d'une unité de travail, il faut nécessairement tenir compte d'une contrainte fondamentale : il existe une allocation budgétaire généralement fixe -ou très peu extensible- à laquelle il faut adapter les activités... Ceci requiert une bonne évaluation des besoins prioritaires des communautés bénéficiaires.

3) pour faciliter la sélection des priorités, de nombreux critères existent ; le groupe en a retenu 5 principaux :

- l'ampleur du problème à résoudre
- sa vulnérabilité (possibilité d'être résolu)
- sa perception par les communautés qu'il affecte
- sa sévérité
- ses conséquences socio-économiques.

4) enfin, il est apparu que pour franchir chaque phase du processus de planification, il faut des informations qui permettent de prendre des décisions avec le minimum de risques ; ces informations sont en rapport avec les données démographiques, socio-culturelles et économiques des communautés ; en rapport avec la morbidité diagnostique et exprimée (plaintes), la mortalité et l'infirmité ; en rapport avec l'environnement physique et biologique, etc...

5) En conclusion, il n'est pas possible de planifier sans disposer d'informations fiables et suffisantes sur la communauté à desservir.

6) Abordant ensuite les obstacles et les contraintes qui limitent les participants dans leurs efforts pour planifier les activités, il a été retenu les points suivants :

- indisponibilité des informations statistiques sanitaires
- la non disponibilité des techniciens pour l'étude du milieu
- le manque de compétence suffisante
- la réticence des communautés
- la difficulté de communication avec les communautés
- le coût élevé de la collecte des données
- les difficultés d'identification des groupes cibles
- l'enclavement des zones d'action
- les contraintes législatives
- la non concordance des informations provenant des sources différentes dans le même milieu
- l'hétérogénéité de la population
- l'absence de collaboration entre les différents agents de développement
- les gestionnaires qui ne perçoivent pas souvent l'utilité de l'étude du milieu.

SESSION 7

MODULE 2 (suite)

1. Objectifs : 4, 5, 6, 7 et 8 du Module 2

2. Méthodes :

- travail en groupe

3. Durée : 3 h

4. Activités

- les participants poursuivent dans leurs groupes respectifs les travaux commencés la veille sur la planification des activités d'une unité de travail et d'un projet.

SESSION 8

MODULE 2 (suite)

1. Objectifs : 4, 5, 6, 7 et 8 du Module 2
2. Méthodes :
 - discussion en plénière
 - synthèse
3. Durée : 2 h
4. Activités
 - les participants présentent et discutent leur production ;
 - ils dégagent les points essentiels pour l'action future.
5. Analyse des sessions 7 et 8

Chaque groupe de travail a présenté une production qui montre la connaissance que les participants ont des différentes étapes de l'élaboration des plans. Toutefois des lacunes ont été constatées dans la définition des objectifs, le choix des stratégies notamment. Les discussions ont permis aux participants de clarifier ces concepts :

1) Les objectifs doivent être perçus comme les résultats escomptés ou attendus d'une action déterminée. Ils sont définis dans différents domaines comme la formation (objectifs éducationnels), le développement sanitaire (objectifs de santé publique), la recherche (objectifs de recherche), etc. Quel que soit le domaine d'application, un objectif comporte des éléments et doit posséder certaines qualités.

- les éléments sont au nombre de quatre : l'activité (qu'exprime le verbe d'action qui annonce l'objectif), le contenu (l'objet sur quoi porte l'action), la condition (de temps, de lieu, de moyen, etc), le critère (qui indique la base pour vérifier si le résultat est atteint).

- les qualités ; on en décrit 6 : un objectif doit être pertinent (1ère qualité essentielle d'un objectif), logique, précis, réalisable (2ème qualité importante d'un objectif), observable et mesurable.

2) Une stratégie est la manière de combiner les activités et les ressources en vue d'atteindre les objectifs globaux d'un projet. D'une manière générale, lorsqu'on se réfère au développement sanitaire, on décrit trois grandes stratégies :

- de planification sociale : où les activités et les ressources sont fournies par le décideur, sans consultation ni intervention active des bénéficiaires.

- de participation stimulée, où la communauté participe activement à toutes les décisions concernant son propre développement.

- de participation spontanée, où la communauté seule assure la responsabilité des actions et des ressources à engager.

SESSION 9

MODULE 2

Elaboration et programmation des projets de planification familiale

1. Objectifs : 9 et 10 du Module 2

2. Méthodes :

- travail en groupe
- discussion en plénière
- synthèse

3. Durée : 5 h

4. Activités

- les participants échangent leurs expériences sur le contrôle et l'évaluation des activités et des projets ;
- sur la base des expériences et des connaissances acquises, ils proposent les plans d'exécution, de contrôle et d'évaluation de leur "projet" respectif ;
- les participants discutent en plénière de leur production et en font la synthèse.

5. Analyse de la session 9

Les participants ont poursuivi les tâches d'élaboration qui leur ont été confiées. En raison du retard enregistré dans l'exécution des activités éducatives, la présentation des projets a été reportée au lundi 26 octobre.

Travail à faire pour lundi :

- finaliser les deux "projets" élaborés pendant la semaine ;
- lire l'ensemble des documents proposés pour la semaine en vue de préparer la session de synthèse.

SESSION 10

MODULE 2

1. Objectifs : 1 à 10

2. Méthodes :

- discussion en plénière
- clarifications
- synthèse

3. Durée : 5 h

4. Activités

- chaque groupe de travail présente sa production ;
- les participants font les commentaires pertinents ;
- les participants posent les questions de clarification et d'approfondissement sur l'ensemble du Module 2.

5. Analyse de la session 10

Les travaux des deux groupes ont été présentés. Ils portent, pour le groupe II, sur "un projet de sensibilisation des enseignants et des élèves adolescents des établissements scolaires sur l'éducation à la vie familiale", et pour le groupe I sur "l'introduction de l'enseignement de la planification familiale dans le programme de formation des filles du Centre X".

Les observations ci-après ont été faites au groupe II :

- le titre du projet englobe deux activités ;
- la relation entre l'objectif global et le titre du projet ne paraît pas évidente ;

Il a été recommandé à ce groupe de modifier le projet sur la base d'un autre énoncé du problème. En effet, les objectifs présentés par le groupe II n'ont pas semblé réalisables, réalistes et ont manqué de précision. Les objectifs doivent partir d'une bonne analyse du milieu et si l'analyse du milieu ne permet pas de les réaliser, il est préférable de choisir des objectifs plus simples et moins ambitieux.

Les obstacles et les contraintes n'ont pas non plus été bien définis, de même que les stratégies proposées. Les activités n'ont pas été suffisamment détaillées et ceci va entraîner des difficultés dans le suivi.

Le groupe II doit donc reprendre tout le projet en changeant l'objectif général en raison des difficultés qu'impliquent les projets voulant entraîner un changement de comportement.

La présentation des travaux du groupe I n'a pas donné lieu à beaucoup de critiques étant donné que la plupart de ces critiques ont été faites au niveau du groupe II. Il a été néanmoins rappelé ce que sont les objectifs spécifiques et la suite logique dans l'élaboration d'un projet se présentant de la manière suivante : à partir du problème, on détermine l'objectif général, duquel découlent les stratégies qui elles-mêmes conduisent à déterminer le titre du projet et les objectifs spécifiques ; ce sont les objectifs spécifiques qui commandent les activités à mener de même que les ressources nécessaires, ensuite vient le plan de travail. Pour bien illustrer cette démarche, la grille d'analyse logique a été présentée en y adaptant les terminologies auxquelles sont maintenant familiers les participants. Cette grille comporte des cases qui, convenablement remplies, doivent permettre de présenter un projet complet.

Il a été également démontré que c'est la logique descendante, sans doute la plus simple, qui s'applique à la planification, et la logique ascendante qui s'applique à l'exécution et que le responsable de l'exécution d'un projet n'est pas toujours responsable de la non atteinte de l'objectif global.

SESSION 11

MODULE 3Organisation des activités et des ressources d'un projet

1. Objectifs : 1 à 5

2. Méthodes :

- travail en groupe
- discussion en plénière
- synthèse

3. Durée : 5 h

4. Activités

- les participants se retrouvent en groupe de travail pour :
 - a) donner une définition opératoire de la fonction d'organisation ;
 - b) identifier les problèmes habituels qui gênent l'organisation de leur travail ;
 - c) décrire les postes suivants (3 par groupe)
 - président national de l'APF
 - directeur exécutif
 - coordonnateur régional
 - trésorier national
 - comptable d'une APF
 - responsable d'IEC.
 - d) élaborer un organigramme idéal pour leur APF.
- les participants présentent leur production en plénière et en discutent.

5. Analyse de la session 11

Après la mise en commun des différents travaux présentés et les discussions en plénière, il a été retenu ce qui suit :

a) De la définition opératoire de la fonction d'organisation

L'organisation consiste à :

1. définir les tâches et activités
2. définir les relations d'autorité et de coopération
3. établir la communication
4. affecter les ressources de manière équilibrée,

pour atteindre un objectif fixé dans une période déterminée. L'épine dorsale de l'organisation est la structuration. Elle permet d'articuler les activités selon un arrangement ordonné. Elle permet également d'articuler les relations entre les personnes.

Les principes suivants ont été retenus :

- la division du travail
- la convergence du travail
- l'unité de direction
- la définition du champ de la supervision
- la description des postes
- et la décentralisation.

b) De l'identification des problèmes habituels qui gênent l'organisation du travail

Il a été retenu les points suivants :

- la structuration déséquilibrée
- le chevauchement des fonctions
- le déséquilibre entre les tâches et les compétences
- la centralisation excessive
- la bureaucratie
- la prolifération des réunions de coordination.

Par manque de temps les points c et d des activités n'ont pas été discutés et ont été reportés à une session ultérieure.

A 15h45, les participants ont pris le départ pour Tabligbo dans la Préfecture de Yoto où ils doivent travailler sur le terrain.

SESSION 12

MODULE 3

Organisation des activités et des ressources d'un projet

1. Objectifs : 1 à 5 (suite et fin)
2. Méthodes :
 - synthèse
3. Durée : 2 h

SESSION 13

MODULE 3 (suite)

1. Objectifs : 6
2. Méthodes :
 - brainstorming
 - travail en groupe
 - discussion en plénière
 - synthèse
3. Durée : 3 h

4. Activités

- les participants se retrouvent en groupe pour élaborer un système de commande, de stockage, d'affectation et de contrôle de l'utilisation des ressources ;
- les participants présentent et discutent leur production ;
- ils font la synthèse des travaux de la session.

SESSION 14

MODULE 2 et 3

1. Objectifs : du module 2 et du module 3

2. Méthodes :
- travail en groupe

3. Durée : 2 h

4. Activités

- les participants élaborent une fiche d'observation de deux projets de développement rural intégré (aspects étude du milieu, planification des activités et ressources) ;
- ils reçoivent le feedback des facilitateurs.

Le soir les participants finalisent leur fiche et préparent l'enquête dans les communautés.

5. Analyse des sessions 12, 13 et 14

Les activités du jour comportent deux points principaux :

1) la suite de la plénière de la journée du 27 octobre, à savoir la description du poste d'un directeur exécutif et l'organigramme d'une APF.

Concernant la description du poste, les éléments suivants ont été retenus :

- le titre
- la date
- le résumé du poste
- les tâches
- les relations
- la qualification
- la formation, le perfectionnement
- l'appréciation.

La description du poste permet à la personne qui doit l'occuper de savoir :

- ce qu'il est supposé faire
- le niveau qu'il doit atteindre
- devant qui il est responsable
- les personnes dont il supervise le travail.

Le poste d'un directeur exécutif s'établit comme suit :

Titre : Directeur exécutif

Date : 28 octobre 1987

Résumé : Il est chargé de l'exécution de la politique définie par l'Association et assure la coordination.

Tâches :

- participe à la planification
- assure le suivi et l'évaluation des activités
- organise et répartit les ressources (humaines et matérielles)
- organise des réunions périodiques de coordination
- est ordonnateur des dépenses
- donne les impulsions nécessaires pour l'exécution des activités
- règle les conflits internes.

Relations

- est responsable devant le conseil d'administration
- a sous son autorité directe les chefs de programme.

Qualification

- diplômes
- expériences
- qualités humaines

Formation

- possibilité de perfectionnement en fonction de l'évolution du poste et du niveau de qualification de celui-ci.

La présentation de l'organigramme a été reporté à une date ultérieure.

2) De l'objectif 6 du module 3 qui consiste à proposer un système de commande, de stockage, d'affectation et d'entretien des matériels et fournitures d'un poste de travail ou d'un projet.

Le travail de groupe n'a pas pu se faire, mais deux personnes se sont portées volontaires pour proposer les éléments d'une fiche de contrôle à savoir : date, stock de départ, entrée, sortie, destination, reste et observation ; et les éléments d'une fiche d'entretien comportant les éléments suivants :

- nom et adresse du fournisseur
- durée de vie
- date de mise en service
- éléments à entretenir, date, périodicité, coût des opérations.

SESSION 15

APPLICATION DES MODULES 2 et 3
Enquête dans le milieu

1. Objectifs : des modules 2 et 3
2. Méthodes :
 - enquête dans le milieu à l'aide de la fiche d'observation mise au point.
3. Durée : 7 h
4. Activités
 - les participants accompagnés des facilitateurs font une enquête dans le milieu rural à Kouvé ;
 - ils s'organisent pour dépouiller les informations ;
 - ils effectuent le dépouillement des informations recueillies.

SESSION DE RATTRAPAGE 1

(Groupe des retardataires)

MODULE 1
Introduction au processus de gestion

1. Objectifs : du module 1
2. Méthodes :
 - dialogue guidé par les facilitateurs
3. Durée : 1 h 30
4. Activités
 - le groupe des participants arrivés en retard dégage, avec l'aide du facilitateur, les éléments essentiels visés par les objectifs du module 1.
5. Analyse de la session 15

La session 15 a été consacrée à l'étude du milieu. Les participants ont appliqué les plans de collectes élaborés et recueilli les informations voulues. L'après-midi a été consacrée au dépouillement de ces informations.

SESSION 16

APPLICATION DES MODULES 2 et 3

1. Objectifs : des modules 2 et 3
2. Méthodes :
 - enquête dans le milieu à l'aide de la fiche d'observation mise au point.
3. Durée : 7 h
4. Activités
 - les participants effectuent le dépouillement des informations recueillies.

SESSION DE RATTRAPAGE 2

(Groupe des retardataires)

MODULE 2Elaboration et programmation des projets de planification familiale

1. Objectifs : du module 2
2. Méthodes :
 - dialogue guidé par les facilitateurs
3. Durée : 1 h 30
4. Activités
 - le groupe des participants arrivés en retard dégage, avec l'aide du facilitateur, les éléments essentiels visés par les objectifs du module 2.
5. Analyse de la session 16

Comme la veille, les participants ont appliqué sur le terrain les concepts acquis pendant les modules 2 et 3 du stage.

SESSION 17

APPLICATION DES MODULES 2 et 3

1. Objectifs : des modules 2 et 3
2. Méthodes :
 - discussion en plénière
 - synthèse
3. Durée : 7 h
4. Activités
 - les participants présentent et discutent leurs productions respectives ;
 - ils font la synthèse de leurs travaux.

SESSION DE RATTRAPAGE 3

(Groupe des retardataires)

MODULE 2

1. Objectifs : du module 2
2. Méthodes :
 - dialogue guidé par les facilitateurs
 - synthèse
3. Durée : 1 h
4. Activités
 - les participants récapitulent les phases de la démarche d'élaboration et programmation des projets de planification familiale ;
 - le facilitateur leur présente le "logical framework" ou grille d'analyse logique comme outil de planification.
5. Analyse des sessions 17 et 3 (de rattrapage)

Des débats riches d'enseignement, dont une partie était marquée par la présence de Monsieur le Préfet de Yoto, ont permis de tirer les leçons suivantes à l'issue des activités de terrain :

 - les villageois disposent de plusieurs potentialités non exploitées :
 - ressources naturelles
 - motivation
 - compétence
 - organisation
 - une mauvaise planification peut entraîner d'autres problèmes (certaines interventions extérieures) ;
 - le planificateur doit avoir le sens de l'observation, de la prévision ;
 - avant de planifier toute intervention sur le terrain il faut se rendre sur les lieux ;
 - il faut respecter les étapes essentielles suivantes pour réussir toute étude du milieu :
 - définir l'objectif de l'étude
 - faire la liste des informations à recueillir
 - déterminer les sources d'information
 - construire le ou les instruments de collecte
 - tester l'instrument de collecte
 - établir le plan de collecte sur le terrain
 - répartir les tâches et les ressources nécessaires
 - établir l'emploi du temps
 - vérifier si les techniques utilisées ne seront pas l'objet de frustration des villageois

- établir une grille de lecture
- interpréter les résultats
- faire la liste des problèmes
- proposer des mesures collectives
- proposer une stratégie pour faire adopter les mesures par les villageois.

Après ceci, conformément au calendrier de travail, le groupe des retardataires a suivi de 16h à 17h30 un cours de rattrapage dont l'objectif était :

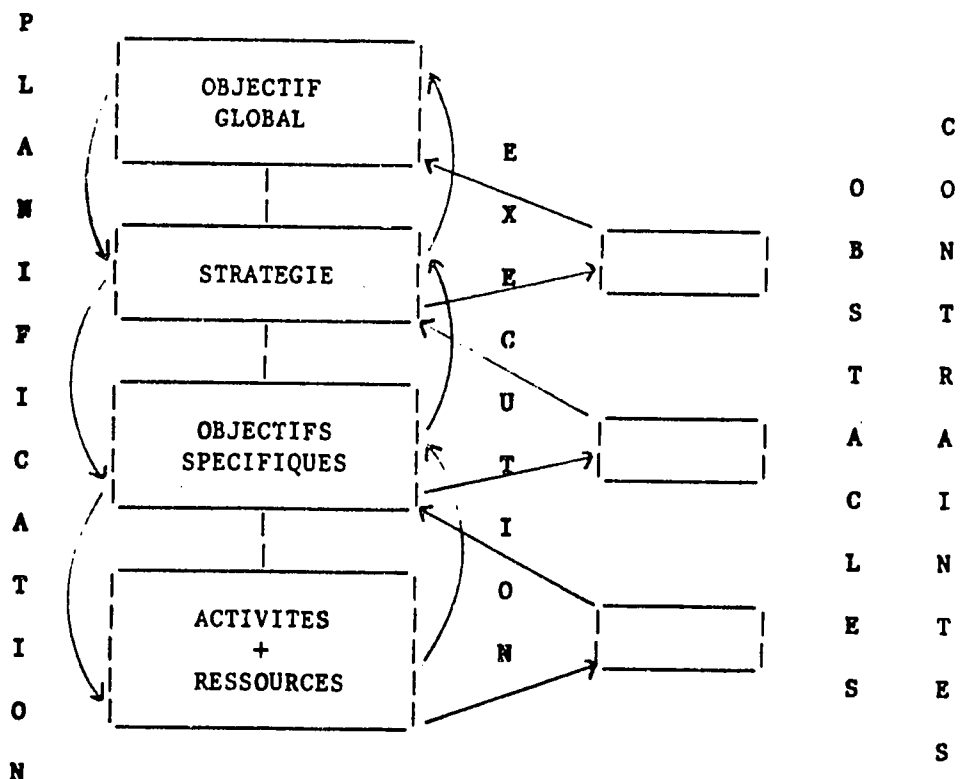
- de faire découvrir à ce groupe le vocabulaire utilisé au cours de ce stage dans le processus de planification d'un projet de planification familiale ;
- de décrire le schéma de description de la logique interne de chaque projet utilisé par l'USAID.

Les éléments essentiels de ce cadre logique sont :

- l'objectif global
- la stratégie
- les objectifs spécifiques
- les activités et les ressources.

Il a été spécifié qu'une logique descendante est toujours suivie dans la phase de planification et une ascendante dans celle d'exécution, mais cette dernière comporte toujours des obstacles et des contraintes qui font qu'on ne la remonte pas directement.

LOGIQUE A SUIVRE



SESSION 18

MODULES 1, 2 ET 3

1. Objectifs : des modules 1, 2 et 3
2. Méthodes :
 - synthèse en plénière
3. Durée : 5 h
4. Activités
 - les facilitateurs aident les participants à clarifier les points sur lesquels ils souhaitent encore avoir des clarifications ;
 - participants et facilitateurs font la synthèse des trois premiers modules.
5. Analyse de la session 18

Consacrée à la synthèse, cette session a notamment permis de reprendre les points dont les participants ont demandé la clarification ou l'approfondissement. On a ainsi passé en revue :

- la définition opérationnelle d'un objectif,
- les différents types d'objectif (de santé publique, éducationnels, de recherche, etc)
- la hiérarchisation des objectifs (généraux, intermédiaires, spécifiques, opérationnels)
- les éléments d'un objectif (action, contenu, condition, critère)
- les qualités d'un objectif qui doit être pertinent, logique, précis, réalisable, observable, mesurable

En ce qui concerne les éléments "SMART" d'un objectif, on a convenu qu'il s'appliquait aux objectifs opérationnels et non aux objectifs généraux et intermédiaires qui sont moins précis. Un objectif possédant toutes les qualités et tous les éléments sus-visés est nécessairement "SMART" :

- S = Spécifique
- M = Mesurable
- A = Accessible
- R = Réalisable
- T = programmé dans le Temps

La différence entre accessible et réalisable pourrait être liée aux contraintes susceptibles de gêner l'atteinte de l'objectif.

Concernant les étapes de l'étude du milieu, il a été retenu les éléments essentiels suivants :

- la planification de l'étude
- l'organisation de l'étude
- l'exécution de l'étude
- l'exploitation des résultats
- l'utilisation et la diffusion des résultats.

a) L'étape de la planification de l'étude consiste à :

- définir l'objectif de l'étude
- faire une liste des informations à recueillir
- déterminer les sources d'information
- choisir les techniques de collecte et construire les instruments de collecte
- établir un plan de collecte et d'analyse de données.

b) L'étape de l'organisation consiste à :

- tester les instruments
- répartir les tâches
- mobiliser les ressources matérielles (fournitures, etc)
- répartir les ressources
- établir un plan détaillé de collecte
- former les enquêteurs
- informer les collectivités.

c) L'étape d'exécution consiste à :

- prendre contact avec les autorités
- procéder à la collecte des données en fonction de la technique et des instruments élaborés
- rassembler les fiches d'enquête
- contrôler de nouveau les autorités.

d) L'étape d'analyse et d'interprétation des résultats consiste à :

- faire le dépouillement (manuel, informatique, mécanographique)
- regrouper les informations par catégorie en fonction des objectifs
- faire des comparaisons
- tirer des conclusions
- dégager les problèmes.

e) L'étape de diffusion et d'utilisation des résultats doit répondre aux questions suivantes : quels résultats diffuser ou exploiter ? Qui va les utiliser ? Quand ? Pourquoi ? ...

Le dernier point clarifié concernait la définition opératoire du concept de problème. Sur la base de l'étude du milieu on a retenu :

- l'enquête décrit la situation existante (les faits)
- les faits sont comparés à la situation jugée satisfaisante
- s'il existe un écart entre ces deux situations, on dit qu'il y a problème.

Enfin un rappel sur la grille d'analyse logique a clos la session.

SESSION 19

MODULES 4
Rôles et styles de direction

1. Objectifs : 1, 2 et 3

2. Méthodes :

- travail individuel
- travail en groupe
- discussion en plénière

3. Durée : 7 h

4. Activités

- sur la base de son expérience individuelle chaque participant identifie les tâches de direction qu'il accomplit ; à partir de ces tâches, il propose les différents rôles et styles de direction d'un manager ;
- les participants se réunissent en groupe de travail et discutent les productions individuelles ; ils font la mise en commun en vue de la présentation en plénière ;
- les participant discutent en plénière leurs productions respectives et font la synthèse.

5. Analyse de la session 19

A la suite des travaux de groupe, la plénière a été organisée de la manière suivante :

a) les stagiaires ont d'abord écouté le rapporteur du groupe I ; il s'en est suivi des critiques et des points nécessitant un éclaircissement formulés par les autres groupes et les formateurs. Il ressort de cette critique ce qui suit :

- beaucoup de tâches énoncées par le groupe I convergent vers le premier rôle ;
- la prise de décision n'est pas une tâche spécifique à la fonction de direction ;
- le rôle de directeur est assimilé à celui d'un chef d'orchestre (rôle de leader).

b) les participants ont suivi en seconde position la présentation du travail élaboré par le groupe II. Les remarques du groupe I sont valables pour les groupes II et III ; cependant, il est à noter que les résultats des trois groupes se complètent.

De la synthèse des travaux de groupe, nous pouvons retenir que le manager a dix rôles répartis en trois groupes :

1) les rôles interpersonnels comportant :

- le rôle de leader
- le rôle de symbole
- le rôle d'agent de liaison.

2) les rôles liés à l'information sont :

- le rôle de diffuseur d'information
- le rôle d'observateur actif
- le rôle de porte-parole.

3) les rôles décisionnels qui regroupent :

- le rôle d'entrepreneur
- le rôle de négociateur
- le rôle de régulateur
- le rôle de distributeur des ressources.

Parmi ces rôles, six d'entre eux appartiennent à la fonction de direction ; il s'agit de :

- le rôle de leader
- le rôle de diffuseur d'information
- le rôle d'observateur actif
- le rôle d'entrepreneur
- le rôle de régulateur
- le rôle de distributeur des ressources.

Comme étude de cas, il a été projeté un film intitulé "Le Tournant". L'analyse de ce film a mis en évidence des exemples de style de direction et de relation professionnelle entre les membres d'une équipe de travail. Ceci a été l'occasion de présenter la grille manageriale de Blake et Mouton et son application à l'identification des styles de direction :

- le style autocratique privilégie la dimension "production" (tâche) du management ;
- le style laisser faire se préoccupe plus de la dimension humaine au détriment de la production ;
- le style démocratique fait la synthèse entre ces deux dimensions complémentaires de la gestion des hommes.

La projection du film a eu lieu au Centre de Formation en Santé publique de Lomé et les travaux de synthèse ont pris fin à 18h45 dans le même Centre.

SESSION 20

MODULE 4Direction (impulsion, motivation)

1. Objectifs : 4, 5, 6 et 3

2. Méthodes :

- travail individuel
- travail en groupe
- discussion en plénière
- synthèse

3. Durée : 7 h

4. Activités

- chaque participant identifie, sur la base de son expérience personnelle, les conditions de travail et les facteurs humains qui créent une ambiance défavorable au travail ;
- en groupe, les participants, en s'inspirant du travail individuel, proposent les bases de décision :
 - a) pour déléguer
 - b) pour encourager, féliciter ou réprimander un collaborateur ;
 Ils proposent un mécanisme de supervision des membres d'une équipe de travail.
- Les participants présentent et discutent leurs productions respectives ;
- ils en font la synthèse.

5. Analyse de la session 20

Les trois groupes ont proposé une excellente production qui témoigne de leur intérêt pour le thème du jour, et de la richesse de leur expérience dans ce domaine.

Des discussions, il est ressorti les conclusions suivantes :

- 1) les facteurs qui influent sur l'ambiance et la qualité du travail
 - a) facteurs liés aux conditions de travail
 - local
 - salaire
 - charge de travail
 - disponibilité des ressources
 - etc

- b) facteurs humains
- relations interpersonnelles
 - style de direction
 - satisfaction dans le travail
 - etc

2) bases de décision pour déléguer

- nature de la tâche (autorité et responsabilité) à déléguer
- aptitude du délégataire
- son intérêt pour le développement de l'organisation
- le contrôle a posteriori

3) bases de décision pour "sanctionner"

- volume de travail à accomplir
- qualité du travail exécuté
- performance de l'agent (effort + résultat)
- attitude de l'agent

4) mécanisme de supervision (bases à considérer)

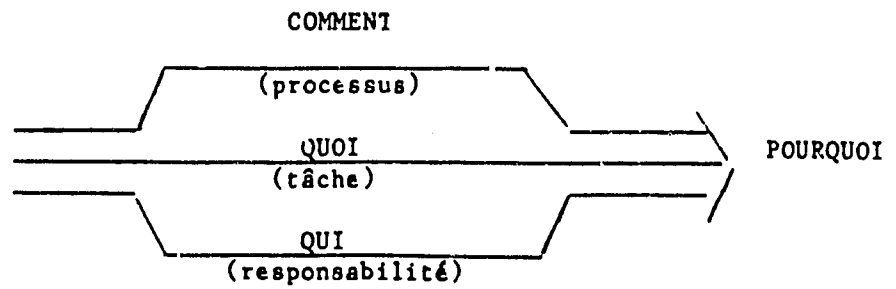
- tâches à superviser
- normes de supervision
- périodicité
- éléments de décision
- participation des agents à superviser

Cette session a été l'occasion pour procéder à une deuxième observation de la dynamique au sein des groupes de travail. Il a été sélectionné dans chaque groupe un participant chargé d'observer - à l'insu des autres membres - la manière dont le groupe s'organise pour exécuter la tâche qui lui est assignée. Il est apparu que :

- avant le début du travail le groupe doit s'organiser (modérateur, rapporteur, secrétaire, etc) ;
- le groupe doit s'assurer que la tâche à exécuter est comprise de la même façon par tous ;
- le groupe doit se mettre d'accord sur la façon d'exécuter la tâche ;
- le groupe doit se répartir les tâches à exécuter ;
- il doit organiser l'utilisation du temps imparti ;
- il doit enfin s'assurer que les objectifs ont été atteints.

En guise de synthèse, le schéma de l'organisation (1) du travail en groupe a été repris et le modèle (2) de la fenêtre JOHARI discuté et apprécié.

(1)



(2)

		MOI	
		Connu de moi	Inconnu de moi
AUTRES	Connu	Aire d'activité libre	Aire aveugle
	Inconnu	Aire secrète	Aire inconsciente

En ce qui concerne plus spécifiquement la Fenêtre JOHARI, les participants ont retenu le rôle que joue le feedback dans la connaissance de soi et des autres, et l'amélioration de la production et du moral d'un groupe de travail.

SESSION 21

MODULE 4

Direction (communication)

1. Objectifs : 7 du Module 3
4 et 5 du Module 4

2. Méthodes :

- travail en grand groupe
- travail en petit groupe
- simulation
- rétro-information
- synthèse

3. Durée : 7 h

4. Activités

- Tous les participants se retrouvent en groupe pour récapituler les mesures à proposer aux communautés villageoises enquêtées.
- Les participants se retrouvent dans leur groupe de travail et préparent leur séance de persuasion d'une communauté en vue de l'amener à adopter une ou plusieurs mesures.
- Les groupes de participants exécutent une simulation comme s'ils se trouvaient en face d'une communauté ;
- les autres groupes donnent la rétro-information sur les prestations ;
- l'animateur et les participants font la revue des principes et théories de base de la communication.

5. Analyse de la session 21

Chacun des trois groupes s'est préparé pour jouer les rôles successifs d'observateurs, de communauté et de "persuadeurs".

De l'observation et de l'analyse des simulations, les faits suivants peuvent être retenus :

- les participants n'ont pas suffisamment d'expérience dans la planification et l'organisation des entrevues avec les populations ;
- ils n'ont pas suffisamment d'expérience dans la communication avec les populations ;
- ils ont tendance à privilégier la relation PARENT-ENFANT dans leur communication avec ces populations.

De ces faits il ressort que dans son approche de la communauté le technicien doit considérer cette dernière comme détentric de connaissances et de ressources, faire preuve d'une aptitude parfaite à l'écoute, respecter les opinions, manières de faire et d'être des populations. Il s'agit là des conditions qui lui permettront d'être accepté et de pouvoir par la suite amener les communautés aux changements souhaitables.

De l'avis général ces sessions ont été très appréciées par les participants.

La revue des principes et concepts de base de la communication a été reportée à la synthèse du module 4 prévue le samedi 7 novembre 1987. Elle sera conduite par M. AHADÉ.

SESSIONS 22 et 23

MODULE 4

Direction des projets (formation)

1. Objectifs : 5 et 8

2. Méthodes :

- travail individuel
- travail en groupe
- discussion en plénière
- synthèse

3. Durée : 7 h

4. Activités

- chaque participant, sur la base de son expérience personnelle, recense les déficiences de performance de ses collaborateurs.
- les participants se retrouvent en groupe en vue de :
 - 1) dresser une liste commune des déficiences recensées
 - 2) élaborer un programme de formation destiné à corriger une des déficiences constatées.
- les groupes présentent leur production ;
- une synthèse est faite sur le processus d'élaboration des programmes d'enseignement apprentissage ;
- les participants se retrouvent pour élaborer deux plans d'unité de cours de 10 mn par groupe ;
- les participants font des séances de micro-enseignement de 10 mn ;
- ils se donnent le feedback ;
- participants et facilitateurs font la synthèse des sessions 22 et 23.

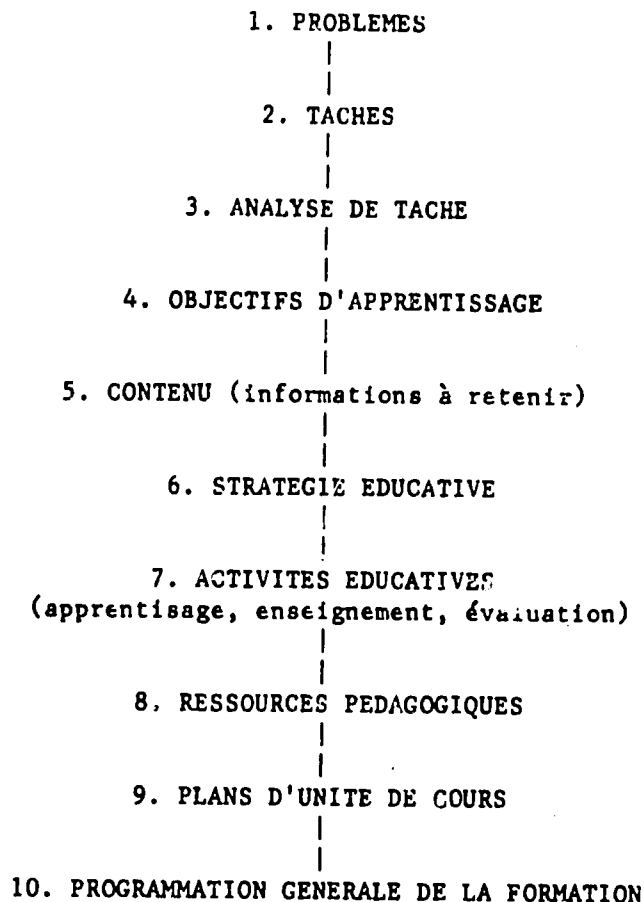
5. Analyse des sessions 22 et 23

Les participants ont vécu une journée particulièrement enrichissante. Une première rétro-information donnée à la fin de la session 22 a permis de corriger certaines lacunes et de finaliser les programmes de formation. Il est apparu que les bases sur lesquelles il faut s'appuyer pour organiser une formation en cours d'emploi sont les suivantes :

- les déficiences de performances
- les tâches nouvelles à exécuter
- les techniques nouvelles à apprendre
- les problèmes nouveaux à résoudre.

Dans le cas particulier des stagiaires, le point de départ sont les déficiences de performance de tâches déjà apprises ou l'apprentissage de tâches nouvelles.

Une certaine confusion entre programme de formation et projet de formation a nécessité un rappel de leurs phases respectives d'élaboration, en même temps qu'on en profitait pour identifier les points d'articulation entre les deux : la description de poste, dont les tâches permettront aux formateurs d'engager le processus de définition et de formulation des objectifs d'apprentissage. La démarche suivante a été retenue pour la planification d'un programme de formation :



Les séances de micro-enseignement ont fourni l'occasion d'apprécier les aptitudes à animer une classe de deux stagiaires par groupe. Malgré le manque d'expérience initiale dans ce domaine, les apprentis formateurs ont démontré quelques aptitudes très satisfaisantes.

SESSION 24

MODULE 4
Direction des projets

1. Objectifs : 1 à 8

2. Méthodes :

- exposé
- discussion en plénière
- synthèse
- feedback évaluation de mi-parcours
- communication sur les plans d'action

3. Durée : 5 h

4. Activités

- l'animateur du jour fait un exposé sur les concepts et principes de la communication ;
- les participants soulèvent les points qu'ils désirent clarifier ou approfondir sur le module 4 ;
- les facilitateurs donnent la rétro-information sur l'évaluation de mi-parcours ;
- ils communiquent des informations sur l'élaboration des plans d'action individuels.

5. Analyse de la session 24

La présente session a été quasiment placée sous le signe de la communication. Animée par le Dr AHADÉ, elle a permis à ce dernier de présenter les bases de la communication dans l'entreprise et au sein des communautés villageoises. Le concept de "persuadeurs de village" a été clarifié, levant les interprétations erronées.

SESSION 25

MODULE 5
Contrôle/évaluation des projets

1. Objectifs : 1 et 2

2. Méthodes :

- travail individuel
- travail en groupe
- discussion en plénière
- synthèse

3. Durée : 5 h

4. Activités

- chaque participant récapitule les bases et les étapes sur lesquelles il s'appuie pour contrôler et évaluer les activités de son poste de travail ;
- les participants, en groupe, échangent leur expérience sur le contrôle et l'évaluation des projets ;
- les participants proposent des bases communes et les étapes à suivre pour contrôler et évaluer un projet ;
- les participants présentent et discutent leur production ;
- participants et facilitateurs font la synthèse de la journée.

VISITE D'UNE CLINIQUE DE BIEN-ETRE FAMILIAL :

- les participants identifient avant la visite les déficiences d'organisation ou de performance dans leur poste de travail ;
- pendant la visite, ils observent et recueillent des informations sur la manière dont les tâches correspondantes sont exécutées et sur le système d'organisation correspondant ;
- ils tirent leçon des informations recueillies.

5. Analyse de la session 25

Les participants ont produit un travail dans l'ensemble satisfaisant. Les bases sur lesquelles il faut s'appuyer pour contrôler et évaluer ont été identifiées et parfaitement comprises par tous.

La session 26 sera particulièrement consacrée à l'utilisation de ces bases pour élaborer les plans de contrôle et d'évaluation des projets.

SESSION 26

MODULE 5

Contrôle/évaluation des projets

1. Objectifs : 3, 4 et 5

2. Méthodes :

- travail en groupe
- discussion en plénière
- synthèse

3. Durée : 7 h

4. Activités

- sur la base de leur expérience et des nouvelles aptitudes acquises, les participants proposent, au sein des groupes de travail :

- un plan de contrôle de l'exécution (état d'avancement) des activités de leur projet ;
 - un plan de contrôle de l'utilisation des ressources de leur projet ;
 - un plan d'évaluation des performances des membres d'une équipe de travail
- les groupes présentent et discutent leurs productions respectives
 - participants et facilitateurs font la synthèse des activités du jour.

5. Analyse des sessions 25 et 26

Débutées dans une certaine hésitation en raison du fait que les participants n'avaient pas finalisé leur projet, ces sessions ont été particulièrement laborieuses. Les travaux de groupe n'étant point achevés, leur présentation a été reportée au lendemain.

SESSION 27

MODULE 5 Contrôle/évaluation des projets

1. Objectifs : 6

2. Méthodes :

- travail en groupe
- discussion en plénière

3. Durée : 5 h

4. Activités

- les participants, au sein des groupes de travail, élaborent un plan d'évaluation des résultats des activités de leur projet ;
- ils anticipent les difficultés qui risquent d'entraver l'évaluation du projet (à leur propre niveau et au niveau de l'organisation) ;
- ils proposent les mesures permettant
 - d'éviter ces difficultés
 - de les corriger si elles surviennent.

VISITE D'UNE CLINIQUE DE BIEN-ETRE FAMILIAL (ZONGO)

- les participants exécutent les mêmes activités que celles de la visite précédente (9/11/87).

5. Analyse de la session 27

La discussion engagée sur la production des groupes de travail a débouché sur les observations suivantes :

- 1) il n'est pas possible d'élaborer un plan cohérent et efficace de contrôle sans une définition suffisamment précise des activités à contrôler ;
- 2) le contrôle permettant de suivre le déroulement des activités du projet, le seul contrôle a posteriori n'est pas suffisant ; il faut prévoir des observations avant les dates au plus tard fixées pour l'exécution des tâches à contrôler ;
- 3) la véritable essence du contrôle est de s'assurer que les opérations se déroulent conformément aux prévisions et d'apporter l'assistance nécessaire pour lever les obstacles éventuels.

La session 27 s'est achevée sur un brainstorming sur les éléments sur lesquels s'appuyer pour mettre au point un plan pour l'évaluation des résultats d'un projet que celle-ci soit formative, sommative ou étiologique (recherche évaluative). Il est important de répondre aux questions clés suivantes :

- Pourquoi évaluer
- Quoi évaluer (les objectifs)
- Quoi mesurer (les indicateurs de succès)
- Comment évaluer (méthode, technique, périodicité)
- Avec quoi évaluer (instruments, ressources ...)
- Sur quelles bases prendre les décisions (critères).

L'évaluation permettra de mesurer le degré d'atteinte des objectifs (efficacité), la mesure dans laquelle la correspondance entre résultats et utilisation des ressources est satisfaisante (efficacité).

SESSION 28

SYNTHESE GENERALE/EVALUATION

1. Objectifs : tous les objectifs du stage
2. Méthodes :
 - discussion en plénière
 - travail individuel
 - synthèse
3. Durée : 5 h
4. Activités
 - les participants soulèvent les points qu'ils désirent clarifier ou approfondir ;
 - les participants et les facilitateurs recherchent ensemble les solutions aux problèmes soulevés ;

- ils font la synthèse générale du stage ;
- les participants remplissent les fiches d'évaluation qui leur sont distribuées.

5. Analyse de la session 28

Sur la demande des participants tous les objectifs des modules d'apprentissage ont été passés en revue, les uns après les autres. Les objectifs pour lesquels des compléments d'information ont paru nécessaires ont fait l'objet de discussion et de nouvelles propositions.

La session a ainsi permis de combler toutes les lacunes qui persistaient avant l'évaluation finale du stage.

Après une interruption pour visiter le Bureau de Liaison de l'IPPF à Lomé, elle a repris à 17h30 pour s'achever à 19h.

SESSION 29

RETRO-INFORMATION SUR L'EVALUATION

1. Objectifs :

- a) fournir aux participants les informations pertinentes sur les résultats de l'évaluation ;
- b) permettre aux participants d'exprimer leurs opinions générales sur le stage ;
- c) permettre aux participants et aux facilitateurs d'échanger des idées sur le suivi du stage.

2. Méthodes :

- exposé
- discussion en plénière

3. Durée : 2 h

4. Activités

- les facilitateurs présentent les résultats des différents instruments d'évaluation ;
- les participants posent les questions et/ou expriment les opinions en rapport avec l'ensemble des idées sur le suivi du stage.

SESSION 30

PRESENTATION DES PLANS D'ACTION PERSONNELS

Conformément à l'objectif 11 du module 2, chaque participant a été invité à :

- choisir un problème de management qui se pose dans son poste de travail ;
- analyser ce problème ;
- définir la nature du changement qu'il désire introduire pour résoudre le problème ;
- élaborer un plan d'action pour appliquer les mesures retenues pour introduire le changement souhaité.

Les plans d'action ont été préparés pendant la dernière semaine du stage. Ils ont été rassemblés par les facilitateurs en vue de leur correction.

Ils ont été ensuite rendus aux stagiaires en vue de leur finalisation. Les plans d'action corrigés et dactylographiés devront être envoyés au CEFA/CAPS dès le retour des participants dans leurs pays respectifs, ceci pour faciliter le suivi du présent stage.

4.4 Commentaires

En dehors de très légers réajustements, la programmation initiale des sessions d'apprentissage a été respectée. Les participants étaient régulièrement informés des activités à mener avant leur déroulement. Ce qui représente un gain important sur le premier stage.

L'approche expérientielle reste valable mais elle mérite d'être adaptée au profil des participants. Les leçons tirées des deux stages permettront cette adaptation.

Cette année, il a été possible de planifier des études du milieu. Ces activités, hautement appréciées des stagiaires, ont constitué la meilleure application possible en situation d'apprentissage, des concepts, principes et techniques de management.

Les simulations sont venues heureusement compléter la gamme des techniques éducatives actives utilisées.

Enfin, en vue d'offrir aux organisateurs un outil de suivi du stage, chaque participant a produit un plan d'action pour introduire le changement désiré dans son poste de travail. Le changement étant en rapport avec les tâches de management, cet exercice présente une application pratique de la planification et de la programmation de l'innovation.

5. EVALUATION DE LA FORMATION

5.1 Evaluation des aptitudes des participants

5.1.1 Evaluation formative et diagnostique

Les informations ont été rassemblées grâce à une fiche d'enquête d'opinion journalière (annexe II.2) qui explore l'opinion des participants sur :

- la pertinence des objectifs du jour,
- les points essentiels retenus,
- la méthode éducative utilisée,
- les sujets sur lesquels ils voudraient discuter.

Cette évaluation a permis de suivre la progression des stagiaires, de combler les lacunes signalées et d'adapter, chaque fois que nécessaire, la méthode aux attentes.

Le deuxième instrument (annexe II.3) a été appliqué après la fin des modules 1, 2 et 3 ; il a fourni des informations similaires et a surtout servi de base pour l'organisation d'une des synthèses post-modulaires.

Enfin les synthèses partielles ont été programmées à la fin de chaque module pour donner l'occasion aux participants de passer en revue les concepts et techniques utilisés dans les modules.

5.1.2 Evaluation de fin de formation

a) Trois outils ont été appliqués :

- une fiche d'auto-évaluation (annexe II.1)
- une fiche d'évaluation par les facilitateurs (ann. II.4)
- les plans d'action.

b) La grille et les critères d'évaluation ont été mis au point avec la participation des stagiaires sur les bases suivantes :

- auto-évaluation : 10 points (correspondance entre perception du stagiaire de sa propre performance et celle des facilitateurs) ;
- évaluation par les facilitateurs : 50 points ;
- plan d'action : 40 points.

Total des points = 100

Niveau acceptable de performance = 50 points.

5.2 Evaluation du processus

La fiche d'évaluation de fin de stage (annexe II.6) a sollicité l'opinion des participants sur les différents aspects ci-dessous du stage :

- les buts,
- les méthodes,
- l'organisation pédagogique,
- l'organisation administrative.

Les résultats de l'ensemble de ces mesures sont discutés dans la section suivante du rapport.

5.3 Résultats de l'évaluation5.3.1 Aptitudes des stagiaires à la fin de la formation

Les informations rassemblées sont présentées dans les tableaux IV et V ci-dessous.

Tableau IV : Analyse des pré et post-tests

OBJECTIFS ET MODULES	PRETEST			POST TEST		
	Nombre de participants capables					
	Tota- lement	Partiel- lement	Pas du tout	Tota- lement	Partiel- lement	Pas du tout
MODULE 1						
Objectifs 1.1	0	12	4	15	1	-
1.2	3	13	-	15	1	-
1.3	0	13	3	13	3	-
2	3	8	5	15	1	-
3	1	6	9	12	3	-
4	0	5	11	7	9	-
MODULE 2						
Objectifs 1	4	11	1	14	2	-
2	5	9	2	11	5	-
3	3	12	1	14	2	-
4	2	13	1	12	4	-
5	5	11	-	8	8	-
6	3	12	1	11	5	-
7	3	13	-	13	3	-
8	7	9	-	14	2	-
9	2	13	1	10	5	-
10	5	10	1	14	2	-
11	1	12	3	12	4	-
MODULE 3						
Objectifs 1	1	8	7	10	6	-
2	2	13	1	11	5	-
3	1	12	3	14	2	-
4	1	12	3	11	5	-
5	2	8	6	15	1	-
6	3	11	2	7	8	-
7	2	11	3	10	6	-
MODULE 4						
Objectifs 1	2	8	6	13	3	-
2	1	5	10	12	4	-
3	0	10	6	11	5	-
4	0	11	5	10	6	-
5	2	13	1	6	10	-
6	0	12	4	13	3	-
7	0	12	4	13	3	-
8	1	9	6	8	8	-
MODULE 5						
Objectifs 1	0	11	5	13	3	-
2	0	9	7	14	2	-
3	2	11	3	11	5	-
4	1	11	4	11	5	-
5	0	11	5	6	9	1
6	0	12	4	6	9	1

Commentaires du Tableau IV : Les progrès paraissent remarquables pour tous les objectifs sauf 2 qui sont en rapport avec les aptitudes à évaluer. Deux raisons peuvent être avancées : les participants ont peu ou pas d'expérience en évaluation ; le temps disponible n'a pas suffi pour faire acquérir plus de maîtrise.

Tableau V : Récapitulation des résultats des tests d'évaluation des participants

Participants	Participation sur 15	Aptitudes sur 35	Plan d'action sur 40	Auto-évaluation sur 10	sur 100	Décision
1. ALI M.	13,5	26	30	8	77,5	Admis
2. APLOGAN F.	12,5	22	25	8	67,5	Admis
3. ASSIH P.	11,5	23	30	8	72,5	Admis
4. BAH F.	11,5	18	22	7	56,5	Admis
5. BANGUISSA G.	11,5	24	30	8	73,5	Admis
6. BARRY K. S.	11,5	22	30	10	73,5	Admis
7. BOTAKA L. A.	11,0	22	25	10	68,0	Admis
8. DAGBENYO M.	14,0	26	30	10	80,0	Admis
9. DIOP M.	14,0	22	25	10	71,0	Admis
10. MENSAH K.	13,0	29	30	10	82,0	Admis
11. OUAIMON M.	11,0	23	25	8	67,0	Admis
12. OZA I.	12,0	26	25	8	71,0	Admis
13. SAKHO F.	13,0	24	29	8	70,0	Admis
14. SAMB M. C.	13,5	27,5	30	10	80,0	Admis
15. SECBO P.	15,0	32	35	10	92,0	Admis
16. TINGUIMBI J.	11,0	18	15	7	51,0	Admis

Tous les participants ont obtenu un score égal ou supérieur à 50 sur 100. Ce résultat est lié au degré de motivation des stagiaires, mais aussi à l'organisation des sessions de rattrapage au bénéfice des participants retardataires.

5.3.2 Evaluation du processus de formation (annexe II.6)

a) Les buts du stage

- 1) Tous les participants attendaient des connaissances et outils pour mieux gérer les programmes de PF dans leurs pays.
- 2) Tous les stagiaires ont atteint leurs objectifs, sauf un qui pense n'avoir pas acquis toutes les compétences requises en matière d'évaluation.

2) Les modules suivants ont été reconnus les plus utiles :

- tous les modules : 9 participants
- modules 1, 2, 3, 4 : 1 participant
- " 1, 2, 3, 5 : 1 "
- " 1, 2, 4 : 1 "
- " 2, 3, 4, 5 : 1 "
- " 2, 3 : 1 "
- " 1, 2, 4, 5 : 1 "
- " 3, 4, 5 : 1 "

parce qu'ils fournissent des outils pratiques de travail.

4) Modules les moins utiles :

- module 5 : 1 participant sans justification.

5) Tous les stagiaires ont trouvé utiles les sessions de rattrapage sauf 1 sans opinion.

6) Besoins non couverts :

- communication : rédaction de correspondance administrative
3 participants
- gestion financière : 2 participants

7) Tous les participants recommanderaient le cours parce qu'il fournit des outils précieux de gestion, parce qu'il est adapté aux postes qu'ils occupent.

8) Le personnel des ministères de la santé, des affaires sociales, des projets de développement sanitaire et social pourraient bénéficier du même stage.

b) Les méthodes pédagogiques

Les indices de satisfaction (IS) ont été calculés pour chaque item de cette rubrique. Les résultats ci-dessous ont été enregistrés :

- partage d'expérience entre participants IS = 85 %
- libre expression des opinions IS = 86 %
- efficacité des plénières et des travaux de groupe dans l'acquisition des connaissances IS = 91 %
- adaptation des activités éducatives au niveau des stagiaires IS = 89 %
- adaptation des activités éducatives au rythme de chaque participant IS = 80 %

- efficacité des échanges entre facilitateurs et participants IS = 94 %
- adéquation du rôle joué par les facilitateurs aux attentes des participants IS = 89 %
- participation plus active des facilitateurs dans les travaux en groupe IS = 67 %

c) L'organisation

- temps consacré au travail de groupe IS = 66 %
- temps consacré aux discussions plénières IS = 74 %
- au lieu de l'approche utilisée, donner les documents à lire avant les sessions IS = 54 %

d) Administration - Logistique

- 1) D'une manière générale, les stagiaires sont satisfaits de la gestion administrative du stage : 9 totalement, 7 partiellement ne raison de la durée limitée qui lui a été consacrée.
 - Le choix des participants a été jugé approprié par 12 d'entre eux ; 1 trouve qu'il aurait pu être meilleur, les autres n'ont pas répondu à la question.
 - La mise en route est jugée satisfaisante par 8 stagiaires, partiellement par 1 et pas du tout par 1.
 - L'accueil a été apprécié par 14 participants sur 14 répondants.
 - Le déroulement a été généralement trouvé bon (11), quelques participants (5) nuancent leur opinion en raison de la brièveté du séminaire.
- 2) Le cadre :
 - Les conditions d'hébergement sont bonnes pour 14 stagiaires, moyenne pour 1.
 - 9 stagiaires ont trouvé les repas et leur organisation criticables (repas trop européen, insuffisant, service lent, etc) ; 4 préfèrent le cadre de Yabligbo utilisé pour la sortie sur le terrain ; 6 stagiaires trouvent les repas assez satisfaisants.
- 3) Le secrétariat et les activités de soutien ont été appréciés par 13 participants.
- 4) Suggestions :
 - En raison des objectifs d'apprentissage retenus, allonger la durée du stage = 10 participants ; les propositions se situent entre 6 et 8 semaines.
 - Envoyer les billets suffisamment tôt = 3 participants.
 - Accorder plus de temps libre aux participants = 3 participants.
 - Les suggestions émanant d'un seul participant n'ont pas été présentées dans ce rapport. Elles seront analysées par les organisateurs en vue de discuter de leur intérêt.

Commentaires :

Comme on le constate, les résultats de l'enquête d'opinion peuvent être jugés très satisfaisants pour les organisateurs du stage. En effet, les indices de satisfaction recueillis sont largement supérieurs à 60 % (minimum acceptable) pour les points les plus importants.

Les indices faibles 66 et 67 % intéressent :

- la participation active des facilitateurs au sein des petits groupes de travail ; ce qui est pédagogiquement inacceptable ;
- le temps consacré au travail de groupe : il s'est avéré insuffisant en raison de l'ampleur des besoins d'apprentissage exprimés par les participants.

Enfin l'indice inférieur au minimum acceptable (54 %) est un indicateur indirect de l'accord des participants avec l'approche expérientielle.

7. CONCLUSION

Le 2ème stage de "Management des programmes de planification familiale" organisé par le CEFA/CAFS à l'intention des pays francophones s'est déroulé du 19 octobre au 13 novembre 1987. Y ont participé 16 stagiaires provenant de 7 pays de la Région africaine.

Les activités éducatives planifiées se sont déroulées comme prévu. Elles ont été marquées par les points suivants :

- une grande rigueur dans la programmation des activités d'apprentissage ;
- une référence constante aux expériences et expertise africaines en matière de planification, d'organisation, de direction et d'évaluation des projets ;
- une confrontation des concepts et techniques apprises en classe aux réalités du terrain grâce aux études faites dans le milieu ;
- une prise en charge planifiée des participants retardataires en vue de les amener au même niveau de connaissance et de compétences que les autres stagiaires ;
- une réduction mais une plus grande systématisation des instruments d'évaluation.

Au terme de ces quatre semaines d'interactions fructueuses entre participants, facilitateurs et organisateurs, le principe de l'apprentissage par l'expérience a été pleinement vécu tant au niveau de la formation que de la gestion du stage.

REMERCIEMENTS

- L'auteur du présent rapport exprime sa profonde gratitude :
- au Directeur et au Vice Directeur du CEFA/CAFS,
 - à l'USAID et au MHS-Boston (USA),
 - aux collègues facilitateurs,
- pour la confiance qu'ils ont bien voulu placer en lui.

7. CLOTURE

CENTRE D'ETUDES DE LA FAMILLE AFRICAINE (CEFA/CAFS)

P.O. BOX 60054 NAIROBI (KENYA)

STAGE DE FORMATION EN " MANAGEMENT ET PLANIFICATION FAMILIALE "

LOME (TOGO) DU 19 OCT. AU 13 NOV. 1987

CEREMONIE DE CLOTURE

SALLE KERAN (2ème Etage) - HOTEL DU 2 FEVRIER SOFITEL

- VENDREDI 13 NOVEMBRE 1987 à 15 H 00 -

=====

PROGRAMME

=====

- * Bilan du Stage par Monsieur Sebuntu MUNDERE
- * Discours du Porte-Parole des Stagiaires
- * Discours du Président de l'Association Togolaise pour le Bien-Etre Familial (ATBEF),
- * Discours du Représentant de l'IPPF (Bureau de liaison de Lomé),
- * Discours du Représentant de l'USAID au Togo,
- * Discours du Vice-Directeur du CEFA/CAFS,
- * Remise des Certificats de Mérite aux Stagiaires,
- * Discours de Clôture du Directeur Général de la Santé, représentant le Ministère de la Santé Publique, des Affaires Sociales et de la Condition Féminine,
- * Rafrâichissements.

CENTRE D'ETUDES DE LA FAMILLE AFRICAINE (CEFA/CAFS)

P.O. BOX 60054 NAIROBI (KENYA)

STAGE DE FORMATION EN "MANAGEMENT ET PLANIFICATION FAMILIALE"

LOME (TOGO) DU 19 OCTOBRE AU 13 NOVEMBRE 1987

DISCOURS DU BILAN DE STAGE

présenté par Monsieur Sebuntu Sylvestre MUNDERE

=====

- Monsieur le Directeur Général de la Santé Publique au Togo, Représentant Personnel du Ministre de la Santé Publique, des Affaires Sociales et de la Condition Féminine,
- Monsieur le Président de l'UNCTT, (Union Nationale des Chefs Traditionnels du Togo),
- Monsieur le Président de l'Association Togolaise pour le Bien-Etre Familial (ATBEF),
- Monsieur le Représentant de IPPF au Togo,
- Monsieur le Représentant de l'USAID au Togo,
- Mesdames et Messieurs les Représentants des Organismes Internationaux de l'OMS, du PNUD, du FNUAP, etc...,
- Mesdames, Messieurs les Stagiaires,
- Honorables Invités,
- Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs.

L'honneur m'échoit avant les discours officiels, de vous présenter en qualité de facilitateur, le bilan du stage.

Nous voici au bout de quatre semaines d'intenses activités et de vie commune à l'occasion de ce stage du CEFA/CAFS sur le Management des Programmes de Planification Familiale.

Le Vice-Directeur du CEFA rappellera tout à l'heure le cadre global dans lequel se situe le stage qui s'achève aujourd'hui.

Je vais, pour ma part, vous présenter un rapide aperçu du travail accompli. Pour les Participants et les Facilitateurs, ce sera un rappel et pour tous les autres qui nous font l'honneur d'être présents à cette cérémonie, une information que nous leur devons.

Pour ce faire, nous passerons successivement en revue les points ci-après :

- 1° Les Stagiaires
- 2° Les Objectifs
- 3° La Stratégie d'apprentissage
- 4° Les résultats du processus de formation.

.../...

1. LES STAGIAIRES

Les stagiaires sont des responsables de haut niveau, ayant parmi leurs attributions la conception, la coordination ou la direction des programmes de planification familiale dans leurs pays respectifs, qu'il s'agisse de programmes d'associations ou d'initiatives gouvernementales.

Ils viennent de 7 pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre :
BENIN, BURKINA FASO, CONGO, GUINEE, REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE,
SENEGAL ET TOGO.

2. LES OBJECTIFS

Les objectifs du stage qui se trouvent détaillés dans le document du Programme de Formation, long de 15 pages, peuvent se résumer comme suit.

Il s'agissait de faire acquérir aux stagiaires des connaissances et aptitudes de nature à leur permettre, au sein d'une équipe de travail, de planifier, d'organiser de diriger et d'évaluer un projet de planification familiale adapté au contexte culturel, social et économique dans lequel ils opèrent.

Je dirai plus simplement encore que le souci du CEFA/CAFS, en organisant ce stage, était d'aider les participants à lever un certain nombre d'obstacles qu'ils rencontrent dans la gestion de leurs programmes.

3. LA STRATEGIE D'APPRENTISSAGE

Pour atteindre ces objectifs, nous avons opté pour la stratégie expérientielle.

Cela veut dire que l'expérience des participants a constitué la base essentielle du stage.

.../...

Sur tous les objectifs d'apprentissage retenus, trois types d'activités ont été menés :

- 1° Un travail individuel d'identification des problèmes rencontrés.
- 2° Une analyse et un échange d'expériences en petits groupes, orientés vers la recherche de solutions aux problèmes identifiés.
- 3° Une présentation des productions des groupes en plénière suivie de discussion, rétro-information et apports des facilitateurs.

Ceci nous a semblé plus profitable qu'une succession de cours théoriques dont nous savons tous que les participants ont souvent du mal à voir le lien avec leur situation concrète.

Ce travail en salle a été nourri et renforcé par des visites de projets et programmes sur le terrain aussi bien en milieu rural qu'à Lomé.

Grâce à un degré très élevé de motivation des participants et à une convergence remarquable entre ces derniers et les facilitateurs vers les mêmes objectifs, le travail s'est déroulé dans un climat studieux certes mais toujours détendu et fraternel. Il y a pour cela un indicateur infailible : nous n'avons pas vu passer le temps.

4. LES RESULTATS

Quand on parle de résultats à l'issue d'un processus de formation, on pense encore trop souvent aux notes. Tel n'est pas notre cas.

Les résultats que vous attendions de nos stages doivent être formulés en termes de capacités requises et de supplément de motivation pour les mettre au service des programmes.

.../...

Les nombreuses activités d'évaluation auxquelles nous avons procédé nous donnent à penser que les objectifs du stage ont été atteints dans une large mesure.

Nous sommes donc heureux de vous annoncer que tous les stagiaires ayant participé à ce cours recevront le certificat du CEFA/CAFS.

Nous percevons ce certificat comme la reconnaissance des efforts déployés et des performances réalisées au cours du stage, mais aussi et surtout, comme le symbole de votre détermination à améliorer votre pratique.

Les plans d'action individuels que vous avez présentés aujourd'hui même sont la preuve tangible de votre degré très élevé de motivation qui ne s'est jamais démenti tout au long du stage.

Il nous reste à vous souhaiter bon courage pour la mise en application des capacités acquises dans vos programmes respectifs .

Qu'il me soit permis avant de terminer de remercier tous ceux qui ont contribué activement au succès de nos activités de formation.

Parmi ceux-ci, une fois n'est pas coutume, je commencerai par mon collègue, le Professeur D'ALMEIDA.

Il intervenait en qualité de Consultant, nous avons beaucoup apprécié non seulement sa compétence pédagogique et technique, mais aussi sa grande expérience du management des programmes de santé en milieu africain.

.../...

Au nom des formateurs, je remercie également les participants qui, par leur motivation et la qualité de leur expérience nous ont beaucoup facilité la tâche.

Je dois enfin remercier les Secrétaires que l'on aurait tort d'oublier, tant leur travail est indispensable à la réussite d'un stage.

Il ne me reste plus qu'à vous souhaiter un bon retour dans vos pays et vos foyers respectifs en formulant le vœu de vous revoir bientôt.

CENTRE D'ETUDES DE LA FAMILLE AFRICAINE (CEFA/CAFS)
P.O. BOX 60054 NAIROBI (KENYA)

STAGE DE FORMATION EN " MANAGEMENT ET PLANIFICATION FAMILIALE "

LOME (TOGO) DU 19 OCT. AU 13 NOV. 1987.

DISCOURS DE CLOTURE
PRESENTE PAR LES PARTICIPANTS.

=====

- Monsieur le Directeur Général de la Santé Publique, représentant le Ministre de la Santé Publique, des Affaires Sociales et de la Condition Féminine,
- Monsieur le Président National de l'Association Togolaise pour le Bien-Etre Familial (ATBÉF),
- Monsieur le Chef du Bureau de Liaison de la Fédération Internationale pour la Planification Familiale (IPPF),
- Monsieur le Vice-Directeur du Centre d'Etudes de la Famille Africaine (CEFA/CAFS)
- Mesdames et Messieurs les Représentants des Organismes Internationaux accrédités au Togo,
- Honorables Invités,
- Mesdames et Messieurs.

Nous voici arrivés au terme de 4 semaines de travaux assidus durant lesquelles les différentes personnes impliquées dans les programmes de Planification Familiale du Bénin, du Burkina Faso, du Congo, de la Guinée, de la République Centrafricaine, du Sénégal et du Togo, ont eu à confronter leurs expériences en matière de management des programmes de planification familiale, à travers les différentes fonctions de Planification, d'Organisation, de Direction et d'Evaluation.

Tous les pays ici représentés souffrent de problèmes les plus divers, dont le plus important est celui de la rareté des ressources. Ceci implique une gestion plus saine et plus rigoureuse du peu de ressources disponibles. Par ailleurs, tous nos pays sont de plus en plus préoccupés par l'amélioration de la santé de la famille, et il ne fait plus aucun doute que la Planification Familiale est une des composantes essentielles de la santé familiale.

C'est donc dire que ce stage vient à son heure, et que les enseignements qui y ont donnés sont conformes aux besoins ressentis par nos différents pays.

Une deuxième fois le Togo a été choisi cette année, pour abriter le même séminaire sur le management des programmes de planification familiale, après celui du mois de Mars. C'est le signe que Lomé garde incontestablement sa **réputation** de terre d'accueil et de paix, offrant les infrastructures adéquates pour la **réussite** des rencontres internationales.

Nous vous prions, Monsieur le Représentant du Ministre de la Santé Publique, d'être notre interprète auprès du Gouvernement Togolais, de son peuple et de son Illustre Guide, le Général Gnassingbé EYADEMA, pour leur témoigner notre gratitude d'avoir permis la tenue de ce stage.

.../...

Nous avons apprécié d'autant plus ce séjour au Togo, qu'il nous a permis de découvrir, en dehors du site futuriste de Lomé et ses environs, le paysage enchanteur du village, propice à la réflexion et à la découverte de l'arrière-pays. En effet, du 27 Octobre au 1er Novembre, tous les participants ont séjourné à Tabligbo dans la Préfecture de Yoto, où ils ont mis en pratique sur le terrain les concepts théoriques de management, notamment ceux liés à l'organisation. Ceci nous a conduit à visiter la poterie de Kouvé et la Coopérative de Commercialisation et de Production de Tométy-Kondji. Nous saisissons cette occasion pour renouveler nos sincères remerciements à Monsieur le Préfet de Yoto, pour l'accueil chaleureux qu'il nous a réservé ainsi qu'à nos facilitateurs.

Tous ces témoignages de sympathie et d'amitié rencontrés au cours de notre séjour, nous confortent dans l'esprit de la coopération qui doit exister entre les différents pays du continent africain.

Ce stage d'un mois, rappelons-le, nous a permis, pour certains d'approfondir et de mettre plus de clarté dans leur connaissance des fonctions essentielles de management et pour d'autres de se familiariser avec ces mêmes notions que sont la Planification, l'Organisation, la Direction et l'Évaluation.

Nous voudrions pour terminer exprimer nos sentiments de gratitude à l'~~USAID~~ pour le concours financier important qu'il accorde aux programmes de Santé de nos pays et grâce à qui le présent stage a pu se tenir.

Nos remerciements vont également au Centre d'Études de la Famille Africaine (CEFA/CAFS). Nous vous prions, Monsieur le Vice-Directeur du CEFA/CAFS, d'être notre interprète auprès de la Direction de votre Institution, pour lui exprimer notre satisfaction à l'issue de ce stage qui a répondu largement à nos attentes.

Nous n'oublions certes pas l'Association Togolaise pour le Bien-Etre
il (ATBEF) pour le soutien moral et matériel qu'elle n'a cessé de porter et
porte encore aux activités du CEFA/CAFS pour leur plein succès.

C'est également pour nous l'occasion de remercier nos éminents facili-
tateurs pour la méthode et la qualité de l'enseignement qu'ils nous ont dispensés.
Nous pensons tous en tirer le meilleur profit pour le développement des programmes
de Planification Familiale dans nos pays.

Nous n'oublions pas non plus le personnel du Secrétariat qui, par son
acharnement et sa fidélité à la tâche, nous a permis tous les jours d'avoir nos
documents de travail.

Enfin nous adressons tous nos remerciements à la Direction de l'Hôtel
du 2 Février et à son personnel qui n'ont ménagé aucun effort pour nous rendre le
séjour agréable.

Je vous remercie.

DISCOURS DE CLOTURE

Présenté par Monsieur TETEKPOE

Président de l'Association Togolaise pour le
Bien-Etre Familial

=====

" O MON DIEU, DONNEZ-MOI LA FORCE
ET LE COURAGE DE REGARDER.
MON COEUR ET MON CORPS SANS
DEGOUT"

Il y a, si je ne m'abuse, quatre semaines que votre volonté de joindre la pratique à la théorie, le savoir faire au savoir, m'offrait l'insigne honneur, au nom de l'ATBEF, de venir vous souhaiter en ces lieux mêmes, la bienvenue et d'espérer que l'environnement vous permettrait d'avoir des travaux fructueux.

Et voici déjà que le temps, inexorable dimension d'un être et de notre existence avec son refus inexorable aussi de suspendre son vol, est arrivé où nous devons nous séparer. Et c'est encore à moi qu'échoit l'honneur, l'honneur impondérable mais un peu triste vous dire, toujours au nom de l'ATBEF, que nous allons nous quitter parce que le temps coule.

Mais cependant j'ai la joie de remplir cette mission, je sais, je ne sais que trop, que malgré notre vulnérabilité par rapport à lui, vous l'avez marqué d'un sceau : le sceau de la technicité pour agir en son sein nos désirs donc lui aussi puisque nos désirs sont aussi changeants que ce qui le constitue.

VOus avez appris à le maîtriser avec tout son contenu : hommes et faits.

Ne vous êtes vous pas, pour commencer, introduits d'abord par le processus de gestion ? N'avez-vous pas ensuite appris à élaborer et à programmer des projets de Planification Familiale, à organiser les activités et les ressources d'un projet, à gérer le supérieur comme le subordonné, à contrôler et à gérer le supérieur comme le subordonné, à contrôler et à évaluer enfin les projets ? Tout cela vous l'avez appris par :

- la description et le partage des faits
- l'analyse des faits

.../...

- la synthèse de l'expérience : génération de concepts et principes
- l'analyse de l'applicabilité des méthodes ou solutions
- dans le cadre d'activités individuelles, d'activités de groupes et d'activités dévolues aux facilitateurs.

Honneur à vous tous : chacun dans le secteur qui lui a été dévolu dans ce dialogue que vous avez mené avec sympathie et amour pour maîtriser le temps par la maîtrise de notre fécondité. Vous êtes même allés sur le terrain.

Vous êtes maintenant, par votre tenacité, armés des armes les plus modernes non pour détruire, mais pour construire. Mais c'est parce qu'il s'agit de construire que j'ai peur, que vous avez peur. Vous avez peur d'oublier, devenus techniciens, la raison pour laquelle vous avez, de façon si harassante, acquis la technique.

La technique que vous venez d'apprendre c'est l'effort pour comprendre la raison des choses qui sont l'objet de votre attention et dans ce cas de nos désirs. Par là semblent se différencier tout de suite l'intelligence humaine et l'intelligence animale, au moins de beaucoup la plus commune. L'animal comprend la signification des choses : c'est-à-dire qu'un phénomène donné peut lui être un signe, un avis, de ses gaités ou de ses concomitants, encore invisibles, habituels ; il ne semble pas chercher, ni pouvoir chercher, à comprendre pour quelle raison les choses arrivent. Car le signe d'une chose n'en est pas la raison. La raison, c'est ce dont une chose découle pour la raison. Et une chose ne découle d'une autre pour la raison que lorsqu'elle en résulte, ce que nous exprimons encore en disant qu'elle en est la suite non plus seulement temporelle mais intelligible : non plus la séquence, mais la conséquence.

.../...

Et vous maîtrisez le temps. La conséquence dans sa construction se retrouve dans le mot comprendre ; comprendre humainement dans notre cas.

La technique est l'art de faire les choses d'après leurs raisons comme garants. Et les raisons pour Eros sont multiples : raisons de conséquences, raisons de séquences, raisons de la voix, raisons du regard, raisons du sentir, raisons du contact et que sais-je encore ? Ca s'appelle les raisons du coeur et la gestion objective d'un programme ne pourrait pas programmer cela parce qu'il ne s'agit pas de nos besoins palpables. C'est pourquoi votre règle à mon humble avis, au départ de tout, doit être :

Aller vers le peuple

Vivre en son sein

S'instruire à son contact

L'aimer

Commencer par ce qu'il sent et sait

Construire sur ce qu'il possède

Mesdames les séminaristes combien êtes-vous dans cette salle à qui j'aurais voulu dire et mais ne l'ai pas fait : "Je t'aime par désir, par habitude ou par modernisme". Messieurs les séminaristes, combien êtes-vous que j'aurais regardé de travers parce que vous regardiez trop tendrement ces dames de mon coeur timide ? Je ne l'ai pas fait non pas par raison mais par manque d'audace et pourtant j'avais des raisons du coeur. Tant mieux. Je vous aurais rendu dès le départ plus inquiets dans la mise en oeuvre de votre savoir et de votre savoir fraîchement acquis. Je vous aurais ici déjà créé des problèmes et vous auriez eu à vous pencher sur les conséquences de toutes ces raisons du coeur. C'est pourquoi je vous demande de me dire un grand merci afin qu'en toute tendresse

.../...

pour les dames et sans rancune pour les hommes, malgré les raisons pour moi détestables de leur regard sur les dames séminaristes, je vous souhaite à vous tous, au nom de la Planification Familiale, un excellent retour chez vous.

Mais n'oubliez pas que personne n'a le droit de mettre un système, la technique au dessus de notre cause, de notre raison d'être : la compréhension de nos désirs pour leur maîtrise rénovatrice de nos activités.

Je vous remercie.

DISCOURS DE CLOTURE

Prononcé par Monsieur Alpha DIALLO
Chargé du Bureau de Liaison de l'IPPF

=====

- Monsieur le Directeur Général de la Santé représentant le Ministre de la Santé Publique, des Affaires Sociales et de la Condition Féminine,
- Messieurs les Encadreurs du Stage,
- Monsieur le Président de l'ATBEF,
- Monsieur le Représentant de l'USAID,
- Mesdames et Messieurs les Participants.

Je voudrais remercier le Vice-Directeur du CEFA pour l'honneur qu'il m'a fait en me demandant de prendre la parole à cette cérémonie de clôture du stage au nom de la Fédération Internationale pour la Planification Internationale. Ce Stage de formation en gestion des programmes de PF s'inscrit dans le cadre des préoccupations majeures de l'IPPF, à savoir l'amélioration des capacités de gestion et d'absorption des institutions de bien-être familial mises en place dans nos pays respectifs.

Mes collègues et moi-même avons eu le plaisir de recevoir les stagiaires dans les bureaux de l'IPPF hier et de nous entretenir avec eux. Nous avons été heureux de constater qu'ils sont, pour la plupart, soit des membres du personnel de nos Associations de Planification Familiale, soit des volontaires.

Mesdames et Messieurs les stagiaires, nos pays sont l'objet d'une attention spéciale de la part des agences d'aide au développement qui, consciente des limites des ressources de nos états, conscientes également de la gravité des problèmes de tous ordres qui nous assaillent, déploient des efforts louables pour nous aider dans l'exécution de nos programmes de développement.

Le Stage sur le Management des Programmes de Planification Familiale que vous venez de suivre est un bel exemple de ce que je viens de mentionner. Et là je voudrais remercier l'USAID au nom de l'IPPF Région Afrique pour l'assistance qu'elle apporte au CEFA et à un bon nombre d'Associations de la Sous-Région dont l'ATBEF.

.../...

L'IPPF, pour sa part, ainsi que les Associations membres de la Fédération sont prêtes à collaborer avec l'USAID et toutes les autres Agences d'aide au développement dans l'exécution des programmes de santé familiale dans la Sous-Région.

P ur terminer, permettez-moi, comme nous l'avons toujours fait et ce, depuis 1978, de dire au Représentant de son Excellence, le Ministre de la Santé Publique, des Affaires Sociales et la Condition Féminine combien reconnaissante est l'IPPF à l'endroit du Gouvernement Togolais pour toutes les facilités qu'il lui accorde en abritant des séminaires et stages comme celui qui se termine ce matin.

Je vous remercie.

DISCOURS DE CLOTURE

Prononcé par Monsieur Mark WENTLING

Représentant de l'USAID au Togo

=====

- Monsieur le Représentant du Ministre de la Santé Publique, des Affaires Sociales et de la Condition Féminine,
- Monsieur le Président de l'ATBEF,
- Monsieur le Représentant de l'IPPF,
- Monsieur le Vice-Directeur du CEFA/CAFS,
- Mesdames et Messieurs les Participants,
- Honorables Invites,

Nous voici à la fin du stage en Management et Planification Familiale de CEFA/CAF qui s'est déroulé à Lomé du 19 Octobre au 13 Novembre 1987 avec la participation de seize stagiaires originaires d'une dizaine de pays d'Afrique francophone.

Il s'agit de former des responsables chargés de la coordination des programmes de planification familiale dans leurs pays respectifs en sciences et techniques de management.

Former des stagiaires en matière de planification familiale devient de plus en plus une nécessité pressante et indispensable en raison du volume des programmes qui seront initiés en Afrique et de leur développement rapide qu'on peut observer depuis ces dernières années.

L'USAID, étant consciente de cette évaluation, ne ménage aucun effort pour soutenir toutes les activités destinées à renforcer la formation des responsables chargés de réaliser la politique de formation en planning familial. Le CEFA/CAFS, une des principales institutions de formation en la matière en Afrique, bénéficie d'une attention particulière de l'USAID depuis la mise en place d'une structure de la politique de coopération entre ces deux institutions. L'USAID reconnaît les efforts de formation de CEFA/CAFS destinés à améliorer la qualité des connaissances des stagiaires.

L'USAID apprécie notamment cette initiative qui a permis aux stagiaires venus de divers pays d'Afrique, de partager pendant quelques jours la vie au village, qui est celle d'environ quatre-vingt pour cent de la population africaine.

.../...

C'est dans le milieu rural que les besoins en planification familiale sont les plus importants. Le bilan du stage qui a été effectué a présenté des résultats qui récompensent nos efforts communs.

L'USAID voudrait remercier les autorités togolaises pour les nombreuses facilités mises en place pour la bonne tenue de ce séminaire.

Je souhaite aux stagiaires un bon retour dans leurs pays respectifs et espère qu'ils mettront en application les enseignements reçus au cours de ce séminaire.

Vive la coopération internationale.

Je vous remercie.

CENTRE D'ETUDES DE LA FAMILLE AFRICAINE (CEFA/CAFS)

P.O. BOX 60054 NAIROBI (KENYA)

STAGE DE FORMATION EN "MANAGEMENT ET PLANIFICATION FAMILIALE"

LOME (TOGO) DU 19 OCTOBRE AU 13 NOVEMBRE 1987

DISCOURS DE CLOTURE

Prononcé par Docteur Yao AHADI

Vice-Directeur CEFA / CAFS

=====

- Monsieur le Directeur Général de la Santé Publique au Togo, Représentant Personnel du Ministre de la Santé Publique, des Affaires Sociales et de la Condition Féminine,
- Monsieur le Président de l'Union Nationale des Chefs Traditionnels du Togo (UNCTT),
- Monsieur le Représentant de l'IPPF au Togo (Bureau de Liaison de Lomé),
- Monsieur le Représentant de l'USAID au Togo,
- Mesdames et Messieurs les Représentants des Organismes Internationaux : OMS, PNUD, FNUAP, etc ...
- Mesdames, Messieurs les Stagiaires au deuxième Stage de Formation en "Management et Planification Familiale" dans les Pays francophones d'Afrique,
- Honorables Invités,
- Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs.

Monsieur le Directeur Général de la Santé,

Nous voici à nouveau réunis pour parler de "Management" et des questions de Planification Familiale. Nos efforts pour sensibiliser nos concitoyens africains à l'importance et à la délicatesse des questions de population sont modestes mais continus et déterminés, et je pense que c'est l'esprit qui est essentiel.

C'est ici que je souhaiterais vous raconter une page d'histoire de Ifê qui, dans la mythologie noire, est la cité sainte où la vie est née.

Afan et ses 256 signes, racontent toujours les faits et les événements en les ponctuant d'un refrain éternel : "C'est ici et c'est comme ça à Ifê, que les choses se sont passées." Tous les croyants des religions africaines qui ont un jour ou l'autre fréquenté un vrai bokono, spécialiste de l'histoire religieuse, sociale et politique africaine, ont pu entendre des récits, des chants, des contes, des légendes, des paraboles qui se réfèrent à cette vie splendide du Royaume d'Ifê. J'en ai choisi un chapitre et je vous prie de l'écouter." En ce temps là, toutes les formes de vie existaient. Un jour, il y eut une grande fête dans la cité d'Ifê, une fête d'exhibition de danse qui rassembla tout le monde animal. Du plus grand au plus petit. Chacun entra dans le cercle de danse et exhibait son talent de danseur avec les fantaisies les acrobaties, les sauts, les gestes les plus inimaginables."

La tortue aussi était autour du cercle de danse, et à la fin de la cérémonie on posa la question si tout le monde avait dansé : L'éléphant, la baleine, le lion, le buffle, l'hippopotame, le coq, tous répondirent avec beaucoup d'assurance qu'ils avaient dansé ; La tortue aussi cria de sa voix lointaine et inaudible : "moi aussi, j'ai dansé".

.../...

Cette histoire est racontée essentiellement pour rappeler que l'action à tous les niveaux est un plus, un apport additif, quels que soient sa minceur, son contenu modeste.

Messieurs les Participants, ce que vous avez fait pendant les quatre (4) dernières semaines, ce que vous ferez par la suite dans vos fonctions de responsabilité est, sera une contribution importante à l'action collective africaine de développement.

Aujourd'hui, aucun planificateur économique et politique ne peut négliger l'importance de votre contribution, même si elle apparaît a priori modeste. L'oeuvre humaine est construite avec des pièces détachées, transportées et déposées avec assiduité et ardeur.

Vous voyez les abeilles qui font la navette de manière régulière et infatigable entre la ruche et la fleur lointaine. C'est à la fin que le miel en sort. Le miel symbolise tous les éléments constitutifs d'une tâche bien accomplie.

Je souhaite que votre travail renforce les autres actions grandioses du développement national. Car votre travail est un plus dans la panoplie impressionnante des objets de développement.

L'action du Centre d'Etudes de la Famille Africaine (CEFA) que je représente ici apparaît tout aussi modeste mais continue et déterminée.

.../...

Cette année, par exemple, et rien que pour les pays francophones d'Afrique Noire, nous avons formé plus de cent (100) Gestionnaires et Communicateurs Professionnels de l'information : Journalistes, Chargés d'IEC... Et si nous devons y inclure tous ceux qui ont participé à la mise en oeuvre de ces stages de formation, nous pourrions donner un chiffre encore plus éloquent : 170 personnes.

170 personnes qui s'impliqueront dans des matières qui sont directement liées aux questions de Planification Familiale. Ce n'est peut-être rien, mais c'est un plus, et c'est là l'essentiel.

Monsieur le Directeur de l'USAID, je vous ai réservé un cadeau qui illustre mieux que mes propos le bilan de CEFA. (Remise d'un paquet qui contient les trombinoscopes des quatre derniers stages de formation de CEFA) à Monsieur MARK WENTLING, Directeur de l'USAID au Togo.

Monsieur le Directeur Général de la Santé, tout ce qui a été fait cette année par le CEFA au Togo, a été réalisé avec le concours très précieux de votre pays et son gouvernement. Les facilités d'entrée dans votre beau pays, les facilités de déplacement dans votre pays, les facilités de contact avec les Autorités de votre pays, la qualité de l'hébergement que vous nous avez assurée..., sont autant de contributions non chiffrées, mais substantielles qui font que nous citons votre Pays parmi les donateurs généreux de CEFA.

Je vais également vous remettre, Monsieur le Directeur Général de la Santé, un cadeau qui vous donnera une idée de ce que le CEFA compte entreprendre dans votre pays, cité de paix, d'hospitalité et de travail, l'année prochaine.

.../...

A vous Monsieur le Président de l'ATBEF, j'offre le même cadeau pour vous décrire ce qu'ensemble, l'an prochain nous ferons.

Il va sans dire que sans le concours de l'ATBEF, les assises de CEFA seraient bien fragiles.

Enfin, Monsieur le Directeur du Bureau de Liaison de l'IPPF en Afrique, je vous remettrai également le même cadeau.

Votre fédération a compris depuis 1952 qu'une action au coeur d'un continent aussi vaste que l'Afrique, était nécessaire pour mettre en garde les gens contre l'indifférence vis-à-vis des questions de Population.

Je crois qu'aujourd'hui, la réflexion est au niveau du choix de ce qui a été proposé et c'est très important. Ce qui fait le mérite de votre institution ces dernières années, c'est d'avoir orienté toutes les actions des chercheurs et des praticiens de l'information de manière qu'ils évoquent de plus en plus l'isolement du terroir en matière d'information et qu'ils pensent que le mécanisme d'approche du village est même à revoir. C'est ainsi que vous avez bien voulu vous intéresser financièrement à l'expérimentation du concept "les persuadeurs de village". C'est à dire des hommes et des femmes qui sont plus puissants que les ondes hertziennes pour diffuser les informations au village et pour mobiliser le village à l'action.

Je vous remercie.

DISCOURS DE CLOTURE

Présenté par Dr SIAMEVI

Directeur Général de la Santé

=====

- Monsieur le Représentant de l'USAID,
- Monsieur le Vice-Directeur du CEFA/CAFS,
- Monsieur le Représentant de l'IPPF,
- Monsieur le Président de l'ATBEF,
- Honorables Invités,
- Mesdames, Messieurs les Stagiaires.

Vous voici arrivés au terme de ce séminaire qui, plusieurs semaines durant, vous a permis de vous pencher sur le Management des Programmes de Planification Familiale. J'ai suivi avec une attention particulière le déroulement de votre Stage aussi bien à Lomé qu'à l'intérieur du pays.

Je me plais tout d'abord à vous féliciter vivement pour l'intérêt et le courage dont vous avez fait montre durant vos travaux.

Il ne serait peut être pas superflu de répéter ici que la croissance démographique anarchique que connaissent nos pays est un facteur d'aggravation de notre situation économique socio-sanitaire déjà fragile. En outre, on se souvient très bien que la planification familiale a été retenue en 1974 non sans peine à Bucarest comme faisant partie des droits de l'homme pour l'individu et les couples.

La contraception, jadis un sujet sensible et tabou, est aujourd'hui acceptée comme composante essentielle du développement. En Afrique, nos dirigeants sont unanimes à admettre que la Planification Familiale constitue une étape fondamentale dans l'amélioration de la santé des mères et des enfants. D'ailleurs nos parlementaires au cours de réunions à Nairobi et à Yaoundé en ont exprimé l'impérieuse nécessité. En somme il y a d'ores et déjà une prise de conscience collective et un engagement politique laissant présager une réduction de cet épineux problème d'ascension démographique exagérée et de ses corollaires.

Il est tout de même indispensable de constater que moins de 10 pour cent des femmes africaines en âge de procréer ayant besoin de planification familiale utilisent des contraceptifs efficaces en vue de contrôler les naissances.

.../...

La distribution des services n'est pas toujours équitable, des considérations socio-culturelles entravent encore sévèrement l'évolution des programmes de Planning familial. S'il est vrai et logique que ce sujet doit être abordé en respectant les normes juridiques, sociales et culturelles, ces dernières ne devraient pas devenir un frein. Nous savons tous que les questions se rapportant à la sexualité sont souvent abordées avec timidité, circonspection, mais il me semble que nous devons enfin lever le voile, bien sûr sans porter entorse à certaines mœurs.

Une sensibilisation continue doit sous-tendre toutes nos actions de même qu'une bonne conception et une gestion minutieuse des programmes de Planification.

Mesdames, Messieurs les Stagiaires, le travail qui vous attend est certes exaltant mais fort délicat et exige de vous beaucoup d'abnégation, de tact, de savoir mais aussi de savoir-faire. Il doit s'effectuer avec beaucoup de patience et prendre en compte toutes les réalités sociales. Nous sommes convaincus que vos expériences vous permettent de mener déjà avec efficacité les programmes dans vos pays. Je ne suis pas moins persuadé que ce séminaire a davantage fourni à chacun d'entre vous un outil précieux qui certainement vous permettra d'aboutir à des succès encore plus manifestes.

Les nouvelles techniques de management que vous venez d'acquérir, le désir d'apprendre dont vous avez fait montre durant ces quatre semaines nous autorisent à nous montrer optimistes quant à l'avenir de la planification familiale dans nos pays respectifs.

En vous désignant pour participer à ce stage dont je ne voudrais plus démontrer le bien-fondé, vos pays ont démontré qu'ils attendaient beaucoup de vous et j'ai le ferme espoir que vous donnerez le meilleur de vous-mêmes pour le bien-être de vos populations.

Il y a quelques Instants des diplômes de fin de stage vous ont été remis. Il est tout à fait légitime que vous en soyez fiers puisque c'est une sanction heureuse des efforts que vous avez su sérieusement déployer. Mais laissez-moi ajouter que votre valeur réelle ne se mesurera qu'à la lumière des applications pratiques que vous ferez de vos connaissances, qu'à l'efficacité des actes quotidiens que vous entreprendrez au profit de la société, qu'à la manière dont vous assurerez les services à la population. Notre confiance en vous est totale.

Je voudrais adresser nos remerciements très sincères à tous ceux qui, de près ou de loin, ont permis l'organisation et le déroulement de ce stage. Ces remerciements vont tout d'abord aux Responsables de l'USAID dont la généreuse contribution financière a été d'une grande utilité pour l'accomplissement de cette oeuvre humanitaire. Je remercie également et félicite chaleureusement l'IPPF, et avec elle, le Centre d'Etudes de la Famille Africaine pour tous les efforts qu'ils ne cessent de déployer pour mettre leurs précieuses expériences à la disposition des stagiaires qui se font de plus en plus nombreux. Je voudrais enfin manifester toute notre reconnaissance et nos encouragements à l'Association Togolaise pour le Bien-Etre Familial (ATBEF) pour le dévouement avec lequel elle se penche sur les problèmes liés au bien-être de nos populations et pour l'important travail social qu'elle réalise à travers tous le pays.

Nous sommes très sensibles à toutes les actions que vous menez constamment pour le bonheur de nos peuples, notamment celui de nos enfants. Je puis vous garantir que le Gouvernement du Président Fondateur du Rassemblement Togolais, Président de la République, le Général Gnassingbé EYADEMA qui consent inlassablement à d'immenses sacrifices pour assurer à la Jeunesse Togolaise un développement harmonieux a fait de la Planification Familiale une de ses toutes premières priorités.

Ainsi, un nombre de plus en plus croissant de cliniques de planifications se créent sur toute l'étendue du territoire. Des médecins, sages-femmes, infirmières, agents des

Affaires Sociales sont progressivement formés en vue d'accomplir efficacement des tâches précises en rapport avec la planification. Les résultats obtenus sont encourageants et une stratégie de renforcement est déjà mise à exécution.

Mesdames, Messieurs, je voudrais vous renouveler notre profonde gratitude pour le choix de notre pays comme lieu de ce stage. Je me plais à me persuader que vous y avez trouvé le séjour aussi utile qu'agréable.

Puis-je en outre émettre le vœu de vous revoir sous peu parmi nous et de voir se pérenniser les relations amicales que vous avez tissées ici. Je souhaite à chacun un bon retour dans son foyer et une brillante réussite dans son travail.

Sur ce, je déclare clos, au nom du Membre du Comité Central du Rassemblement du Peuple Togolais, Ministre de la Santé Publique, des Affaires Sociales et de la Condition Féminine, le séminaire sur "le Management des Programmes de Planification Familiale".

Je vous remercie.

8. ANNEXE

LISTE DES ANNEXES

1.	Liste des participants	Annexe I
2.	Pré/Post-test	Annexe II.1
3.	Evaluation Journalière des activités éducatives	Annexe II.2
4.	Evaluation de mi-parcours	Annexe II.3
5.	Fiche d'évaluation par les facilitateurs	Annexe II.4
6.	Grille d'évaluation par les facilitateurs	Annexe II.5
7.	Evaluation du Stage	Annexe II.6
8.	Contrat d'apprentissage	Annexe III
9.	Liste des documents de référence	Annexe IV

LISTE DES PARTICIPANTS

BENIN

ALI Marouf
APLOGAN Flavien
OZA Isidore

BURKINA FASO

SEBGO Pascaline

CONGO

BANGUISSA Gabriel
BOTAKA Louis

GUINEE

BAH Fatoumata
SAKHO Aïssara

REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

OUAYMON Madeleine
TINGUIMBI Justine

SENEGAL

BARRY M. Korkasow
SAMB Maty Cissé
DIOP Noctar

TOGO

ASSIH Palakassi

DAGBENYO Mawuli

MENSAH Kwasi

CENTRE D'ETUDES DE LA FAMILLE AFRICAINE (CEFA)

P.O.BOX 60054 Nairobi KENYA

STAGE DE FORMATION EN "MANAGEMENT ET PLANIFICATION FAMILIALE"

LOME, 19 OCTOBRE - 13 NOVEMBRE 1987

PRE-TEST

====

PRE-TEST

=====

Ce document a pour but de mesurer vos connaissances et aptitudes avant le cours.

Veuillez remplir toutes les rubriques sans complaisance.

Cochez la case qui correspond à la perception que vous avez de vous-même en ce moment.

Aujourd'hui, je me sens capable de :

MODULE 1

Objectif 1 - donner une définition opératoire de :

1.1 MANAGEMENT

T (1)	P (2)	PDT (3)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2 GESTION

T	P	PDT
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3 ADMINISTRATION

T	P	PDT
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- (1) T = tout à fait
(2) P = partiellement
(3) PDT = pas du tout

Objectif 2 - identifier les tâches de management (gestion) qui m'incombent dans le poste que j'occupe.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 3 - regrouper ces tâches selon les quatre fonctions essentielle du processus de gestion

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 4 - établir les relations entre chacune de ces fonctions et les principes de base du processus gestionnaire

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

MODULE 2

Objectif 1 - décrire les principales phases du processus d'élaboration et de programmation des activités et des projets de planification familiale.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 2 - récapituler en m'inspirant de mon expérience, les informations nécessaires pour élaborer chaque phase du processus de planification/programmation des projets ou activités

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 3 - proposer les bases de décision pour l'identification et la sélection des problèmes prioritaires d'une unité de travail ou d'une communauté à desservir.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 4 - fixer les buts et objectifs de nature à satisfaire les besoins prioritaires d'une unité de travail ou d'une communauté.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 5 -recenser les contraintes et obstacles susceptibles de gêner l'atteinte des objectifs

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 6 - choisir la (ou les) stratégie(s) susceptibles de faciliter l'atteinte des objectifs

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 7 - déterminer en m'appuyant sur la (ou les) stratégie(s) retenue(s) les activités à mener pour atteindre les objectifs

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 8 - déterminer les ressources à mobiliser pour mener les activités prévues

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 9 - produire un plan d'exécution, de suivi et d'évaluation des activités

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 10 - produire, à partir d'un objectif précis d'un projet, un plan de travail pour des périodes déterminées (mois, trimestre, année)

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 11 - mettre au point un plan d'action pour introduire le changement dans mon poste ou unité de travail

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

.../...

MODULE 3

Objectif 1 - identifier les aspects et éléments d'une unité de travail ou d'un projet qui relèvent de la fonction d'organisation.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 2 - recenser en m'inspirant de mon expérience, les déficiences habituelles dans l'organisation du travail.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

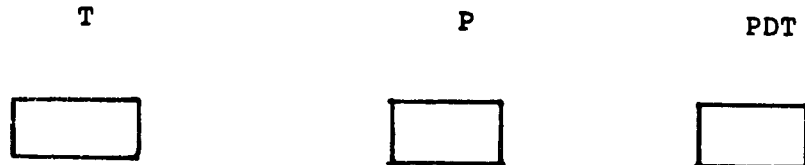
Objectif 3 - établir les différences et les similitudes entre fonction activités et tâches.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

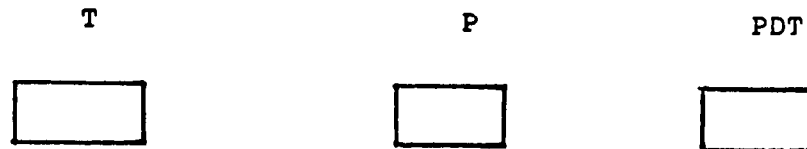
Objectif 4 - proposer une description de poste des membres d'une équipe de planification familiale.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

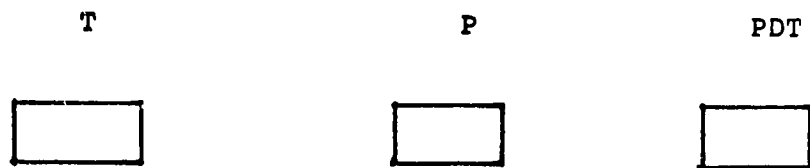
Objectif 5 - construire en m'inspirant des descriptions de poste, un organigramme visualisant les niveaux et les lignes d'autorité et de communication entre les membres de l'équipe.



Objectif 6 - Mettre en place un système de commande, de stockage, d'affectation et d'entretien des matériels et fournitures d'un poste de travail ou d'un projet.

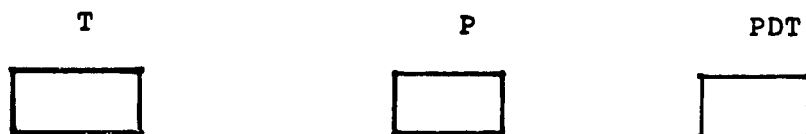


Objectif 7 - mettre en place un système d'information professionnelle qui facilite la communication entre les membres de mon équipe et réduit le niveau des rumeurs.



MODULE 4

Objectif 1 - identifier parmi les tâches de gestion qui me reviennent celles qui appartiennent à la fonction de direction.



Exercice 2 - identifier les aspects et éléments d'une unité de travail ou d'un projet qui relèvent de la fonction de direction.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Exercice 3 - recenser, en me fondant sur mon expérience, les déficiences habituelles constatées dans les tâches de direction.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Exercice 4 - récapituler les facteurs liés aux conditions de travail et au personnel sur lesquels agir pour instaurer une ambiance favorable à un travail efficace.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Exercice 5 - mettre en place un mécanisme de supervision des membres de mon équipe.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 6 - déterminer les bases de décision pour déléguer des tâches à un membre de l'équipe de travail.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 7 - déterminer les bases de décision pour encourager, féliciter ou réprimander un collaborateur.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 8 - mettre en place un système de formation destiné à améliorer ses propres performances et celles de ses collaborateurs.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

MODULE 5

Objectif 1 - décrire les bases sur lesquelles s'appuient le contrôle et l'évaluation d'un projet.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 2 - décrire les étapes d'élaboration d'un plan de contrôle et d'évaluation d'un projet.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

.../...

Objectif 3 - concevoir un plan de contrôle et d'exécution des activités d'un projet ou d'une unité de travail.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 4 - concevoir un plan de contrôle de l'utilisation des ressources d'un projet ou d'une unité de travail.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 5 - concevoir un plan d'évaluation de la performance des membres de mon équipe de travail.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Objectif 6 - concevoir un plan d'évaluation des résultats des activités d'un projet.

T	P	PDT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

CENTRE D'ETUDES DE LA FAMILLE AFRICAINE (CEFA)

P.O.BOX 60054 Nairobi KENYA

STAGE DE FORMATION EN "MANAGEMENT ET PLANIFICATION FAMILIALE"

LOME, 19 OCTOBRE - 13 NOVEMBRE 1987

OBJECTIFS N°

DATE :

NOM :

EVALUATION JOURNALIERE DES ACTIVITES EDUCATIVES

=====

INSTRUCTIONS

Mettre une croix (X) dans la case correspondant à la réponse choisie et écrire votre opinion dans l'espace prévu.

1. Je comprends les raisons pour lesquelles le sujet du jour a été inscrit au programme du stage

ACCORD TOTAL

ACCORD

SANS OPINION

DESACCORD

DESACCORD TOTAL

2. Je retiens les points suivants comme essentiels pour améliorer la qualité de mes prestations en management

3. Je suggère les améliorations suivantes à la méthode d'enseigner

4. Je souhaiterais discuter encore des points suivants

CENTRE D'ETUDES DE LA FAMILLE AFRICAINE (CEFA)

P.O. BOX 60054 Nairobi KENYA

STAGE DE FORMATION EN "MANAGEMENT ET PLANIFICATION FAMILIALE"LOME, 19 OCTOBRE - 13 NOVEMBRE 1987

RESULTATS DE L'EVALUATION DE MI-PARCOURS

=====

I. ASPECTS RELATIFS AUX OBJECTIFS16 ParticipantsModule 1 : Introduction au processus de gestion1.1. Accord avec les objectifs

Accord total	:	11
Accord	:	04
Sans opinion	:	01
Désaccord	:	00
Désaccord total	:	00

1.2. Points retenus comme essentiels

- Définition opératoire des concepts - Management, Gestion, Administration	:	10
- Les 4 fonctions du processus de gestion	:	09
- Principes de gestion	:	05

1.3. Points à clarifier

- Aucun	:	12
- Différence entre Management et Administration	:	02

.../...

Module 2 : Elaboration et programmation des projets de planification familiale.

1.1. Accord avec les objectifs

Accord total : 09
 Accord : 07
 Sans opinion : 00
 Désaccord : 00
 Désaccord total: 00

1.2. Points retenus comme essentiels

- Processus de planification 10
 - Grille d'analyse logique 04
 - Comment Sélectionner les problèmes
 prioritaires 03

1.3. Points à clarifier

Aucun : 12

Module 3

3.1. Accord avec les objectifs

- Accord total : 07
 - Accord : 09
 - Sans opinion : 00
 - Désaccord : 00
 - Désaccord total : 00

3.2. Points retenus comme essentiels

- Description de poste 07
 - Concepts de fonctions, activités
 et tâches 03
 - Système de commande, de stockage et
 d'affectation des ressources 03

3.3. Points à clarifier

- Aucun 10
- Système d'information professionnelle 02
- Description d'un organigramme et
sa fonction 02

II. ASPECTS RELATIFS AUX METHODESTravaux de groupe1. Partage d'expérience entre membres du groupe

- Accord total : 06
- Accord : 08
- Sans opinion : 01
- Désaccord : 01
- Désaccord total : 00

2. Libre expérience des opinions

- Accord total : 08
- Accord : 07
- Sans opinion : 00
- Désaccord : 01
- Désaccord total : 00

3. Travaux de groupe enrichissants

- Accord total : 09
- Accord : 07
- Sans opinion : 00
- Désaccord : 00
- Désaccord total : 00

.../...

Travail individuel1. Adopté à mon niveau

- Accord total : 07
 - Accord : 08
 - Sans opinion : 01
 - Désaccord : 00
 - Désaccord total : 00

2. J'ai pu progresser à mon rythme

- Accord total : 06
 - Accord : 08
 - Dans opinion : 02
 - Désaccord : 00
 - Désaccord total : 00

Facilitateurs1. Ils ont permis de clarifier les concept

- Accord total : 08
 - Accord : 08
 - Sans opinion : 00
 - Désaccord : 00
 - Désaccord total : 00

2. Leur rôle correspond à mes attentes

- Accord total : 04
 - Accord : 11
 - Sans opinion : 01
 - Désaccord : 00
 - Désaccord total : 00

3. J'aurais souhaité une participation plus active
des facilitateurs.

- Accord total : 06
- Accord : 03
- Sans opinion : 03
- Désaccord : 02
- Désaccord total : 02

III. ASPECTS RELATIFS A L'ORGANISATION

1. Temps consacré aux travaux de groupe satisfaisant

- Accord total : 01
- Accord : 09
- Sans opinion : 00
- Désaccord : 05
- Désaccord total : 01

2. Temps consacré aux discussions en plénière satisfaisant

- Accord total : 04
- Accord : 09
- Sans opinion : 00
- Désaccord : 03
- Désaccord total : 00

3. J'aurais préféré lire les documents avant les travaux

- Accord total : 04
- Accord : 04
- Sans opinion : 02
- Désaccord : 05
- Désaccord total : 01

4. Logistique appropriée aux activités

- Accord total	:	01
- Accord	:	07
- Sans opinion	:	01
- Désaccord	:	07
- Désaccord total	:	00

OBSERVATIONS

Aucune observation n'est faite par plus d'une personne.

CENTRE D'ETUDES DE LA FAMILLE AFRICAINE (CEFA/CAFS)STAGE DE FORMATION EN "MANAGEMENT ET PLANIFICATION FAMILIALE"LOME, 19 OCTOBRE - 13 NOVEMBRE 1987

GRILLE D'EVALUATION DES STAGIAIRES
PAR LES FACILITATEURS
(Critères)

A = TRES BIEN (score compris entre 8 et 10)

= Stagiaire apte sans feedback

B = BIEN (score compris entre 7 et 8)

= Stagiaire apte avec un feedback ponctuel

C = ASSEZ BIEN (score compris entre 6 et 7)

= Stagiaire apte avec un feedback répété

D = PASSABLE (score compris entre 5 et 6)

= Stagiaire apte APRES une formation complémentair

E = INSUFFISANT (score inférieur à 5)

= Stagiaire inapte

NIVEAU ACCEPTABLE DE PERFORMANCE (NAP) \geq 10/20

CENTRE D'ETUDES DE LA FAMILLE AFRICAINE (CEFA)

P.O.BOX 60054 Nairobi KENYA

STAGE DE FORMATION EN "MANAGEMENT ET PLANIFICATION FAMILIALE"

LOME, 19 OCTOBRE - 13 NOVEMBRE 1987

EVALUATION DU STAGE
=====

* Mettre une croix (X) dans la case correspondant à la réponse choisie et écrire votre opinion dans l'espace prévu.

I/ ASPECTS RELATIFS AUX BUTS

1. Qu'attendiez-vous de ce stage ?

2. Est-ce que vos objectifs ont été atteints ?

ACCORD TOTAL ACCORD SANS OPINION DESACCORD DESACCORD TO

Veuillez expliquer votre réponse :

3. Quelles sont les modules que vous avez trouvés les plus utiles ? Pourquoi ?

4. Quelles sont les modules que vous avez trouvés les moins utiles ? Pourquoi ?

5. Les sessions de rattrapage m'ont été utiles ?

ACCORD TOTAL ACCORD SANS OPINION DESACCORD DESACCORD TO

6. Avez-vous des besoins en management qui n'ont pas été couverts pendant ce stage ? Lesquels ?

7. Conseilleriez-vous à vos collègues de suivre ce cours : Pourquoi ? (pourquoi pas ?)

8. Quel autre organisme de votre pays pourrait tirer profit d'un tel stage ?

Nom : _____

Adresse : _____

B.P. : _____ Tél. _____ Télex _____

II- ASPECTS RELATIFS AUX METHODES "PEDAGOGIQUES"

Travail de Groupe

1 J'ai pu partager mon expérience professionnelle avec les membres de mon groupe

ACCORD TOTAL	ACCORD	SANS OPINION	DESACCORD	DESACCORD TOTAL
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 J'ai pu exprimer librement mes opinions lors des discussions en groupe et en plénière

ACCORD TOTAL	ACCORD	SANS OPINION	DESACCORD	DESACCORD TOTAL
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Les travaux de groupe et les plénières ont permis d'enrichir mes connaissances et mes compétences

ACCORD TOTAL	ACCORD	SANS OPINION	DESACCORD	DESACCORD TOTAL
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Travail individuel

3.1 J'ai trouvé les activités éducatives adaptées à mon niveau

ACCORD TOTAL	ACCORD	SANS OPINION	DESACCORD	DESACCORD TOTAL
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.2 J'ai pu progresser à mon propre rythme

ACCORD TOTAL	ACCORD	SANS OPINION	DESACCORD	DESACCORD TOTAL
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.3 Les échanges avec les facilitateurs m'ont permis de clarifier les concepts et techniques

ACCORD TOTAL	ACCORD	SANS OPINION	DESACCORD	DESACCORD TOTAL
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.4 Le rôle joué par les facilitateurs correspond à mes attentes

ACCORD TOTAL	ACCORD	SANS OPINION	DESACCORD	DESACCORD TOTAL
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.5 J'aurais souhaité une participation plus active des facilitateurs aux activités des petits groupes.

ACCORD TOTAL	ACCORD	SANS OPINION	DESACCORD	DESACCORD TOTAL
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

.../...

III- ASPECTS RELATIFS A L'ORGANISATION

1- J'ai trouvé le temps consacré au travail de groupe satisfaisant

ACCORD TOTAL	ACCORD	SANS OPINION	DESACCORD	DESACCORD TOTAL
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2- J'ai trouvé le temps consacré aux discussions plénières satisfaisant

ACCORD TOTAL	ACCORD	SANS OPINION	DESACCORD	DESACCORD TOTAL
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3- J'aurais préféré lire les documents avant les travaux

ACCORD TOTAL	ACCORD	SANS OPINION	DESACCORD	DESACCORD TOTAL
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

IV - ADMINISTRATION - LOGISTIQUE - SECRETARIAT

1. Avez-vous été satisfaits de l'administration du stage ?

a) Organisation générale du stage _____

b) Choix des participants _____

.../...

CENTRE D'ETUDES DE LA FAMILLE AFRICAINE (CEFA)

P.O.BOX 60054 Nairobi KENYA

STAGE DE FORMATION EN "MANAGEMENT ET PLANIFICATION FAMILIALE"

LOME, 19 OCTOBRE - 13 NOVEMBRE 1987

CONTRAT D'APPRENTISSAGE

=====

Ce contrat concerne les trois parties suivantes :

- * Les participants :
- * Les formateurs
- * L'administration du stage

Il est destiné à faciliter les interactions entre les différentes parties précitées en vue d'atteindre les objectifs du stage.

Au terme de ce contrat,

1) LE PARTICIPANT S'ENGAGE A :

a) concernant le déroulement du séminaire

- faire le point de ses différentes expériences dans les aspects de la gestion, abordés au cours du séminaire et à en faire part fidèlement aux quatre participants ;
- lire les documents de soutien proposés par l'équipe des formateurs et à préparer une fiche de lecture par document ;
- rechercher activement des alternatives de solution aux problèmes en rapport avec sa pratique professionnelle ;

.../...

c) Mise en route (billets d'avion, transit ...) _____

d) Accueil _____

e) Déroulement _____

2. Le cadre :

a) Les conditions d'hébergement _____

b) Repas - ect ... _____

3. Secrétariat - Production de documents

4. Quelles améliorations pourriez vous proposer ?

- aider à la conceptualisation et à la synthèse des expériences vécues ;
- aider à trouver les moyens de pratiquer les solutions et méthodes nouvelles ;
- encourager à la réflexion, à l'anticipation et à la critique constructive.

3) L'ADMINISTRATION DU STAGE S'ENGAGE A :

- assurer le transport des participants lors des visites sur le terrain et de l'hôtel à l'aéroport à la fin du stage ;
- donner aux stagiaires leur per diem hebdomadaire ;
- organiser le retour des participants dans leurs pays respectifs ;
- aider dans, la mesure du possible, les participants à résoudre les problèmes qu'ils pourraient rencontrer durant leur séjour.

POUR LES STAGIAIRES

F. APLOBAN

POUR LES FORMATEURS

L'ADMINISTRATIC

9. LISTE DES DOCUMENTS DE REFERENCE

- Document de base : "Si vous êtes chargé de" OMS
- Les Techniques de Programmation Tok Puku KAFAM
- Gestion d'un poste de travail
- Le Processus de Résolution de problème
- L'Evaluation MUNDERE Sebuntu
- La Prise de décision dans le Système de Santé.
- Planification du Programme de Formation Pr. d'ALMEIDA et MUNDERE
- Extraits du Document : "Les Persuadeurs du Village" Dr. Yao AHADE.