

90264

PN-ABS-668

ATELIER DE RÉFLEXION SUR  
L'ORIENTATION FUTURE DU PROGRAMME  
FRANCOPHONE DU CENTRE D'ETUDES DE  
LA FAMILLE AFRICAINE

POSSOTOMÉ, BÉNIN  
18-22 JUILLET 1994

Sylvia Vriesendorp

**FAMILY PLANNING MANAGEMENT DEVELOPMENT**

Project No.: 936-3055  
Contract No.: DPE-3055-C-00-0051-00  
Task Order No.: AFCFS

## CONTENTS

I (A). SOMMAIRE EXECUTIF . . . . .	1
I (B). EXECUTIVE SUMMARY . . . . .	1
II. RESULTATS SOUHAITES . . . . .	2
III. PROCESSUS ET PROGRAMME . . . . .	3
IV. DEROULEMENT . . . . .	5
V. RESULTATS ET EVALUATION . . . . .	13
VI. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS . . . . .	15
ANNEXE I - LISTE DES PARTICIPANTS . . . . .	18
ANNEXE II - EVENEMENTS IMPORTANTS DE 1975 A L'AN 2000 . . . . .	19
ANNEXE III - DIRECTIONS STRATEGIQUES . . . . .	20
ANNEXE IV - PLAN D'ACTIVITES GLOBALES 1994-2000 . . . . .	21
ANNEXE V - LES TACHES SPECIFIQUES ET VICTOIRES ATTENDUES EN DECEMBRE 1995 . . . . .	24
ANNEXE VI - CONTEXTE CONSTITUTIONNEL: VISIONS, MISSIONS ET BUTS STRATEGIQUES DES PARTENAIRES PRINCIPAUX DU PROGRAMME FRANCOPHONE DU CEFA . . . . .	27
ANNEXE VII - DOCUMENT SUR LE CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS . . . . .	28
ANNEXE VIII - LE FRAC . . . . .	29
ANNEXE IX - DISCOURS . . . . .	30
ANNEXE X - RAPPORT DE PRESSE . . . . .	34

## **I (A). SOMMAIRE EXECUTIF**

Un atelier de réflexion sur l'orientation future du programme francophone du Centre d'Etudes de la Famille Africaine (CEFA/CAFS) s'est déroulé à Possotomé, Bénin du 18 au 22 juillet. Cet atelier s'est fait dans le cadre d'un programme de soutien, financé par USAID REDSO/WCA avec l'assistance technique du projet FPMD de Management Sciences for Health.

L'accord entre USAID/REDSO (Abidjan), le CEFA et MSH, le projet FPMD a été conclu en septembre 1992 et vise à renforcer les capacités du CEFA et à répondre aux besoins des programmes de planification familiale des pays francophones. Spécifiquement, l'assistance technique se fait dans trois domaines: (1) Développement d'une stratégie à long terme à propos du programme francophone; (2) le renforcement des capacités techniques des cadres formateurs en matière de développement du curriculum et révision des cours existants; et (3) le renforcement des supports institutionnels comme l'équipement du bureau (ordinateurs portables et imprimantes), matériel et documentation didactique.

A cause des problèmes politiques au Togo, siège du sous-bureau régional du CEFA, les activités d'assistance technique ne sont démarrées sérieusement qu'en mai 1994 avec une revue du curriculum du cours de management incluant deux formateurs du CEFA qui se sont rendus à Boston pour travailler avec des experts de MSH [voir rapport de Buxbaum et Mensah (FPMD), juin, 1994]. Ils se sont également rendu à Québec, Montréal, Paris et Rennes pour identifier un matériel pédagogique et la documentation de référence pour leur centre de documentation. Des ordinateurs et imprimantes ont été commandés en même temps.

Ce rapport présente les résultats de la réflexion stratégique.

## **I (B). EXECUTIVE SUMMARY**

A strategic planning retreat, with a focus on the French language program of the Centre for African Studies (CAFS/CEFA) was held in Possotomé, Benin from July 18th to the 22nd. This meeting took place within the framework of a larger technical assistance program, financed by USAID REDSO/WCA and implemented by the FPMD project of Management Sciences for Health.

The agreement between USAID/REDSO, CAFS and FPMD was concluded in September 1992 has as its goal the reinforcement of CAFS capability to respond to the needs of family planning programs in francophone countries in Africa. The technical assistance addresses three areas: (1) Development of a long-term strategy for the francophone program; (2) reinforcement of the technical capacities of CAFS trainers in curriculum development and revision of existing courses; and (3) strengthening of the office infrastructure (i.e. laptop computers and printers/training and reference documentation.

Due to political problems in Togo, CAFS' sub-regional office headquarters, technical assistance activities did not really get underway until May 1994 with a management course

curriculum review for which two CAFS trainers who came to Boston to work with MSH staff [see Buxbaum and Mensah trip report (FPMD), June, 1994]. They also went to Quebec, Montreal, Paris and Rennes to identify educational materials and reference documentation for the CAFS Library. Computers and printers were ordered at that time as well.

This trip report presents the results of the strategic planning retreat.

## II. RESULTATS SOUHAITES

La question principale de la rencontre était la suivante:

Comment le CEFA pourrait-il répondre aux besoins des pays francophones en matière de planification familiale et de santé reproductive?

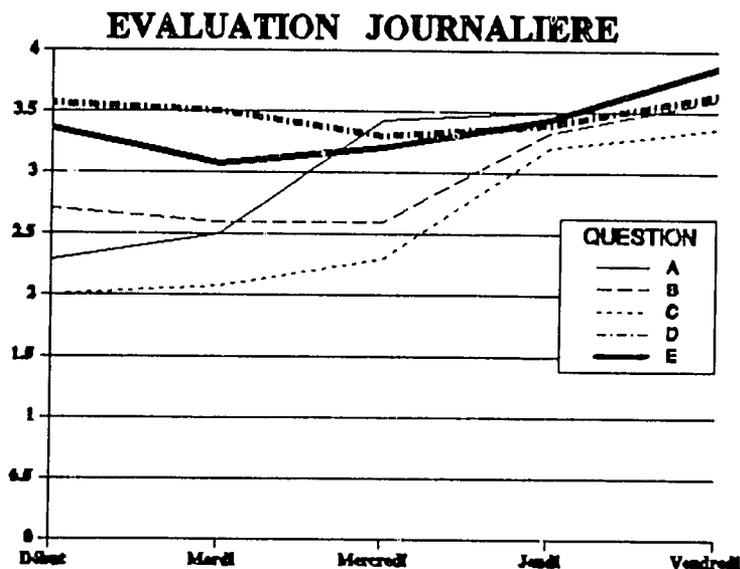
Ainsi, les résultats suivants étaient visés:

- Une vision claire, cohérente, concrète et collective du programme francophone du CEFA pour l'an 2000
- L'identification des obstacles à la réalisation de cette vision
- Un accord sur les grandes axes stratégiques à suivre pour surmonter les obstacles et réaliser le but de la vision
- Un plan global des activités pour mettre en oeuvre les axes stratégiques d'ici l'an 2000
- Un plan d'activités détaillé d'ici décembre 1995
- Un travail d'équipe et un engagement personnel et collectif pour faire réussir le programme francophone du CEFA

Pour diriger le progrès vers les résultats souhaités, une évaluation journalière se faisait au début de chaque journée. Chaque participant répondait aux mêmes cinq questions suivantes:

- A. Il existe une vision claire du futur des programmes francophones du CEFA
- B. Nous sommes d'accord sur les entraves à la réalisation de cette vision
- C. Je connais les buts stratégiques du programme francophone du CEFA
- D. Je ressens une responsabilité personnelle pour le succès du programme francophone du CEFA
- E. Je sais ce que je peux faire à mon niveau pour faire réussir le programme francophone du CEFA.

A la fin de la semaine le progrès s'est manifesté graphiquement:



### III. PROCESSUS ET PROGRAMME

La méthodologie suivie était celle décrit dans "Winning through Participation"<sup>1</sup>: Une méthodologie participative pour la planification stratégique qui fait partie des méthodes d'encadrement des groupes de l'Institute for Cultural Affairs (ICA).

La philosophie sous-jacente de la méthodologie est:

- Sans vision claire, concrète, cohérente et collective, le personnel d'une organisation a tendance à se perdre dans les problèmes, conflits et débats du moment.
- Chaque partenaire et employé pourrait contribuer au succès de l'organisation et de sa bonne performance; donc, un processus de planification stratégique doit prendre en compte ces contributions.
- Seules les actions, activités et tâches qui sont basées sur un engagement personnel et pour lesquelles il existe une énergie, même une passion ont une tendance d'être mises en oeuvre.
- La complexité du travail exige des réflexions périodiques et du travail en équipe: La multiplicité des perspectives, expériences et des connaissances sont essentielles pour la résolution des problèmes actuels. Ils ne se résolvent plus un par un et par les efforts d'une seule personne experte ou puissante.

<sup>1</sup> Laura J. Spencer, Winning Through Participation, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa, USA, 1989.

La méthodologie de la réflexion suit un ordre spécifique à chaque étape: Un "brain storming" individuel (pour valoriser les idées de chaque participant indépendamment de sa position hiérarchique), les discussions des idées en petits groupes pour arriver à un consensus, l'organisation des idées en plénière pour établir des relations entre les idées, l'interprétation de l'importance de ce que le groupe a créé, l'articulation des décisions en conséquence et finalement une réflexion collective. La composition des petits groupes a été changée durant les premiers deux jours pour donner à chacun l'opportunité de travailler avec des collègues différents<sup>2</sup>.

Pour l'identification des directions stratégiques, des équipes de travail "naturelles" ont été formées, c'est-à-dire, grouper les participants par connaissances professionnelles. Ainsi, trois équipes ont été formées: les décideurs, le personnel de soutien et les cadres professionnels. Après l'identification des directions stratégiques, la composition des groupes s'est faite sur la base de l'intérêt, l'énergie et la volonté individuelle pour assurer la responsabilisation et le suivi des idées proposées pour assurer que les actions soient prises.

Le Programme de la Semaine était conçu d'une manière pour assurer que l'atteinte des objectifs soit assurée:

	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
<b>M A T I N</b>	Ouverture Question centrale Résultats souhaités Agenda Attentes/Rôles Processus Evaluation Contexte	Informations sur le FRAC  Analyse des partenaires  Vision, concept  Vision personnelle	Analyse des contradictions  "Eléphants sur la Route"	Schéma organisationnels  Plan d'exécution d'ici l'an 2000	Le changement  Plan de suivi Réflexion + évaluation finale
<b>S O I R</b>	Analyse situationnelle Informations sur: • Marché • Finances • Changements internes au CEFA	Vision organisationnelle pour les programmes francophones du CEFA an 2000	Directives (buts) stratégiques	Plans détaillés à courte durée	Debriefing à l'USAID

<sup>2</sup> Parmi les participants figuraient un volontaire, des décideurs (directeur p.i., chefs des unités et des services administratifs), des cadres techniques, des secrétaires et un chauffeur.

## IV. DEROULEMENT

### *Lundi le 18 juillet*

Après l'ouverture officielle de l'atelier par le Représentant du Ministre de la Santé, la question principale abordée été à savoir:

*"Comment le CEFA peut-il répondre aux besoins des pays francophones d'Afrique en matière de planification familiale et de santé reproductive?"*

Auparavant, une évaluation a été menée sur les cinq questions mentionnées dans ce document (page 2). Le dépouillement de cette première ronde a dégagé un sentiment de responsabilité et d'implication des participants, tout en montrant un certain désaccord quant à la vision et les buts stratégiques.

Après la question centrale, les points suivants ont été abordés:

- Les participants se sont présentés. Il a été souhaité que mis à part le personnel, participent aussi les clients, les collaborateurs, les décideurs; pour les bailleurs de fonds, seul l'IPPF était représenté. Représentant également un groupe particulier des clients - l'APF, ainsi que le Conseil Régional de l'IPPF en Afrique était le Président de l'Association Béninoise pour la Promotion de Famille.
- Les résultats désirés et les attentes des participants ont été clarifiés et on a noté leurs convergences ou divergences avec les résultats proposés.
- Les attributions des rôles de l'encadreur, des décideurs et des participants ont été discutées.
- Le processus à suivre a été clarifié.
- Les valeurs de base, comme éléments fondamentaux de réussite ont été discutées:
  - \* L'accent a été mis surtout sur la participation organisée et structurée, aussi la contribution de tous comme chacun représente une partie de puzzle
  - \* Le travail en équipe
  - \* La créativité
  - \* La nécessité d'aboutir à un plan détaillé pour convertir les bonnes idées et mots exaltés en action concrète

La reste de la journée a été utilisé pour esquisser la toile de fonds pour mettre tout le monde au même niveau.

**Le contexte institutionnel** a été présenté par le Directeur intérimaire du CEFA qui a rappelé la Vision 2000 de l'IPPF, recommandée comme document de base à assimiler; la mission de l'IPPFAR et la mission du CEFA. L'accent a été mis sur la "fatigue" des bailleurs de fonds et l'incertitude quant à la Direction et le Bureau Sous-Régional de Lomé. Il a rappelé à l'audience l'importance de collaborer avec les autres agences, de respecter les exigences des clients, l'importance des besoins des femmes et des jeunes, la nécessité d'améliorer la mode de direction et de fonctionnement du CEFA et la nécessité d'harmoniser les programmes et de la concertation régulière entre responsables de programmes et le personnel de soutien.

Cette présentation a été suivie par une **analyse situationnelle**: un "brainstorming" sur les événements ayant marqué le monde en général, le domaine de la planification familiale et la santé reproductive, et le CEFA même, par période de cinq ans allant de 1975 (création du CEFA) à l'an 2000, l'horizon pour la réflexion. Le résultat était la production d'un tableau des événements suivi de son interprétation (Voir Annexe II). La réflexion a porté sur les phases de l'évolution du CEFA: Naissance, adolescence (crises et bouleversements), et vie adulte. Elle a aussi permis de dégager les tendances du monde; vers l'autonomie, l'indépendance, et vers l'homogénéisation, et pour le domaine de la planification familiale et de la santé reproductive vers la généralisation et l'acceptation et la réalisation de la nécessité de planification familiale. Pour le CEFA, la tendance noté est vers la consolidation, l'auto-financement et l'efficacité du CEFA.

Le contexte dans lequel CEFA fonctionne est marqué par des bouleversements à tous les niveaux; les guerres civiles dans le monde, le SIDA dans le domaine de la planification familiale et de la santé reproductive, et les changements internes au niveau du CEFA.

Un précis sur la situation financière a été donné ensuite par les comptables du CEFA. On a vu une réduction remarquable de financement traditionnel de l'IPPF et de l'USAID, compensée par les frais de scolarité; ce qui indique que le CEFA doit faire beaucoup d'effort pour générer ses revenus par la formation et l'assistance technique. Certaines recommandations ont été faites à propos de:

- l'amélioration de la qualité des prestations au CEFA
- la capacité du CEFA à travailler avec les autres institutions clientes
- la nécessité de mener des activités de suivi.

Suivant les préférences des clients allant aux formations locales et à l'assistance technique, le CEFA doit redoubler d'effort en ce sens. Il a été souhaité que le Secrétariat Régional de l'IPPF aide le CEFA dans le marketing surtout par une collaboration étroite entre les Chargés de Programme du Secrétariat Régional et ceux du CEFA.

A la fin de la journée, les participants ont exprimé leurs sentiments allant de la crainte, l'incertitude, l'appréhension vers une meilleure compréhension des programmes francophones. Ils ont exprimé leur satisfaction sur la conduite de la journée, le processus, la

méthodologie et l'ambiance. Des éléments d'une vision ont commencé à émerger.

**Mardi le 19 juillet:**

Un complément d'information a été présenté par l'animatrice à propos du Conseil Consultatif Francophone Régional (le FRAC en anglais). Le FRAC est une rencontre annuelle des hauts responsables des programmes de planification familiales dans les pays francophones. Cette rencontre a été financée par USAID et organisée par Management Sciences for Health (MSH/Projet FPMD), depuis 1987. Le FRAC pourrait être un projet intéressant pour le CEFA (Voir annexe VIII pour plus de détails sur le FRAC).

Ensuite une analyse des partenaires a identifié six catégories globales:

1. Les partenaires, sources de financement
2. Les partenaires, sources d'assistance technique, de collaboration (et également de concurrence)
3. Le partenaire principal qui est le système IPPF
4. Les bénéficiaires des services du CEFA (participants dans les cours de formation et clients institutionnels)
5. Les partenaires, fournisseurs (tel que Air Afrique)
6. Les partenaires, source d'énergie (le personnel)

Pour chaque catégorie, les participants ont identifié les responsabilités et les obligations que le CEFA doit satisfaire à leur égard, illustré ici:

SOURCE DU FINANCEMENT	ASSISTANCE TECHNIQUE	SYSTEME IPPF	BENEFICIAIRES	FOURNISSEURS	PERSONNEL
1. Respecter les termes des accords de coopération	1. Respect mutuel des termes/conditions de la collaboration	1. Respect des règles	1. Offrir services de qualité	1. Respect des engagements	1. Termes et conditions de travail satisfaisantes
2. Comptes rendus rigoureux des ressources utilisées	2. Etroite collaboration	2. Procédures	2. Services de qualité	2. Honorer les engagements	2. Satisfaction autre que pécuniaire
3. Fournir prestations efficaces	3. Mutualité du travail	3. Politiques	3. Qualité des services: formation, recherche, documentation	3. Paiement factures	3. Salaires/ avantages
4. Gestion transparente des fonds	4. Etre compétent et efficace	4. Formation/ assistance technique		4. Beaucoup plus de contrats	4. Bonnes conditions de travail
5. Exécuter correctement les activités financières	5. Respect des termes de référence	5. Former le personnel et volontaires des APP		5. Etre crédible	5. Motivation
6. Bonne gestion et efficacité des programmes, (value for money)				6. Respecter les engagements	

La reste de la matinée a été consacré à l'explication du concept d'une vision et le dessin par chacun de sa vision personnelle. La vision sert comme un aimant qui aligne les efforts dans une certaine direction consciemment choisie. Cette vision aide la personne à faire des choix et à déterminer des stratégies à suivre.

Les images créées par les individus à propos de leur propre vision ont témoigné de l'existence des visions personnelles très claires et impérieuses. Une réflexion sur l'importance de cette vision pour l'individu a permis d'éclaircir la notion d'une vision organisationnelle pour aligner tous les efforts individuels des employés vers un même point de destination.

L'après-midi, les différents concepts utilisés dans le processus de planification stratégique ont été expliqués, à savoir:

- **vision** (*image du futur désiré*)
- **mission ou mandat** (*la raison d'être de l'organisation*)
- **valeurs** (*guides de comportement*)
- **objectifs** (*jalons sur le chemin*).

La fameuse vision du Président Kennedy lors de son inauguration à propos du programme NASA<sup>3</sup> a été utilisée pour en déduire des caractéristiques d'une vision impérieuse et puissante. Les participants ont alors composés les caractéristiques suivants d'une bonne vision:

- concrète, spécifique, précise
- osée
- lance un défi
- engageante
- faisable (mais pas facilement!)
- limitée dans le temps
- mesurable

Ensuite, à partir de la question suivante, les participants ont créés leur vision collective pour le programme francophone du CEFA en l'an 2000.

**C'EST L'AN 2000. QUEL EST LE PROGRAMME FRANCOPHONE (DU CEFA) QUE VOUS SOUHAITERIEZ VOIR EN PLACE (locaux, financement, clients, gestion, structure, personnel, relations avec partenaires, autres institutions, bailleurs de fonds, etc.)?**

---

<sup>3</sup> "Nous allons mettre un homme sur la lune tout en assurant son retour sain et sauf avant la fin de cette décennie".  
John F. Kennedy, 1960.

Le résultat est présenté dans un tableau (voir la page suivante)

La vision était déjà un premier résultat souhaité et, du moment qu'elle a été articulée, a créé un alignement des forces et des esprits dans la salle. Tout le monde a pu reconnaître sa propre contribution au résultat final. L'évaluation journalière du lendemain l'exprime en forme graphique (voir graphique Evaluation Journalière - page 3).

### LA VISION DU PROGRAMME FRANCOPHONE DU CEFA

Vers une plus grande diversification des sources de financement (pour une autosuffisance financière)		Vers une satisfaction des besoins (de nos clients)		Vers une valorisation des Ressources humaines	Vers un renforcement des capacités institutionnelles	
Auto-suffisance financière	Bonnes Relations avec les partenaires	Pertinence du programme	Expansion du marché	Conditions de travail compétitives	Structure décentralisée	Structure opérationnelle
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto financé</li> <li>• 20% budget/fonds de roulement</li> <li>• 75% budget</li> <li>• Assistance technique</li> <li>• Formation</li> <li>• Fonds propres 60%, fonds externes 40%</li> <li>• Système de contrôle de coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutuelle-ment bénéfique</li> <li>• Collabora-tion</li> <li>• Satisfaction des bailleurs</li> <li>• Atelier annuel SR/CEFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clients satisfaits, solvables, et fidèles</li> <li>• Mécanisme de suivi des participants plus qualité des services</li> <li>• Mécanisme identification des besoins PF</li> <li>• Atelier annuel de réflexion média-organisations PF</li> <li>• Satisfaction des clients</li> <li>• MST/SIDA environnement EVP/femmes et santé</li> <li>• Recherche et publications, ateliers de réflexion sur résultats de la recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>500 clients/an</li> <li>• Clients institutionnels 40%, individus 20%</li> <li>• 80% activités CEFA en A.T. sur le terrain</li> <li>• Contrats à long terme avec clients</li> <li>• Assistance technique dans les pays (augmenté à 60%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel suffisant en quantité/qualité</li> <li>• Personnel stable</li> <li>• Personnel compétent</li> <li>• Equipes multi-disciplinaire des formateurs</li> <li>• Personnel qualifié et compétent en formation et recherche en PF</li> <li>• Deux chargés de programme par unité, (communication management, prestation services, recherche, information/documentatio n, autres)</li> <li>• Personnel bien rémunéré et responsable</li> <li>• Conditions du travail compétitives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie d'opérations</li> <li>• Antennes autonomes (en termes d'opérations)</li> <li>• Structure souple décentralisée coordonnée</li> <li>• Structure opérationnelle</li> <li>• Possibilité de choix des contrats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structures propres</li> <li>• Bureau/ centre de formation/ équipements</li> <li>• Deux antennes francophones bien équipés</li> <li>• Bureau en pays stable, accessible et peu coûteux</li> </ul>

#### Mercredi, le 20 juillet

La matinée a été consacrée à l'identification des contradictions à la réalisation de la vision. Les participants se sont penchés, pour chaque éléments de la vision, sur l'identification des obstacles en se posant la question suivante: "Pourquoi nous n'avons pas encore réalisé cet élément?" C'était surtout une tâche introspective que l'équipe du CEFA avait accomplie avec une absence remarquable des attitudes défensives et une volonté sincère d'analyser en profondeur les "éléphants" (obstacles) qui se présentent sur le chemin (voir résultat à la page suivante).

## LES CONTRADICTIONS

Contradictions dans les attentes CEFA/IPPPSR	Mauvaise gestion des ressources	Gestion administratif inadéquat	Gestion du personnel défaillante	Méconnaissances de besoins plus inadéquations des programmes	Evolution non-maîtrisée
1. Divergences Direction CEFA/SR 2. Duplication des activités en A.T. par CEFA/SP 3. Objectifs à court et moyen termes peu claires 4. Concurrence entre CEFA/SR et autres agences 5. Concurrence avec d'autres agences pour marché SR 6. Déviation vision originelle CEFA 7. Vision IPPF mal perçue par CEFA quant à son rôle 8. Politisation des problèmes 9. Politisation des problèmes 10. Fréquents bouleversements CEFA/SR 11. Politisation CEFA 12. Attitudes négatives vis-à-vis BSRL	1. Coûts non maîtrisés 2. Mauvaises utilisations, allocations des ressources 3. Incapacité CEFA à honorer/gérer exigences des différents bailleurs de fonds 4. Mauvaise répartition des ressources 5. CEFA vit au dessus de ses moyens	1. Lourdeur structure 2. Lourdeur administratif 3. Conservatisme 4. Multitude des procédures non performante au BSRL 6. Faiblesse leadership francophone à Nairobi et Lomé 7. Directives contradictoires et peu transparents	1. Conditions de travail non compétitives 2. Systèmes de recrutement du personnel inappropriés 3. Non respect engagements vis-à-vis du personnel 4. Politiques du personnel inadéquates 5. Mauvaises relations inter-personnelles	1. Faible connaissance du terrain 2. Programme non innovateur 3. Marketing trop timide 4. Programmes pas toujours adaptés aux besoins 5. Faiblesse politique de marketing 6. Inadéquation des projets par rapport aux besoins	1. Refus d'admettre évolution de l'institution 2. Expansion trop rapide du CEFA 3. Identité insuffisamment affirmée

Dans l'après-midi, les participants ont identifié les directions stratégiques que le CEFA doit poursuivre afin d'éliminer les contradictions et ainsi réaliser la vision. **La première direction** met l'accent sur les actions qui visent un **renforcement des capacités institutionnelles**, à travers les objectifs suivants:

- rendre le CEFA auto-suffisant
- bien gérer les ressources
- rationaliser la gestion du personnel
- impliquer tous les acteurs

**La deuxième direction** vise la satisfaction des besoins de tous les clients (individuels et institutionnels) du CEFA, à travers les objectifs suivants:

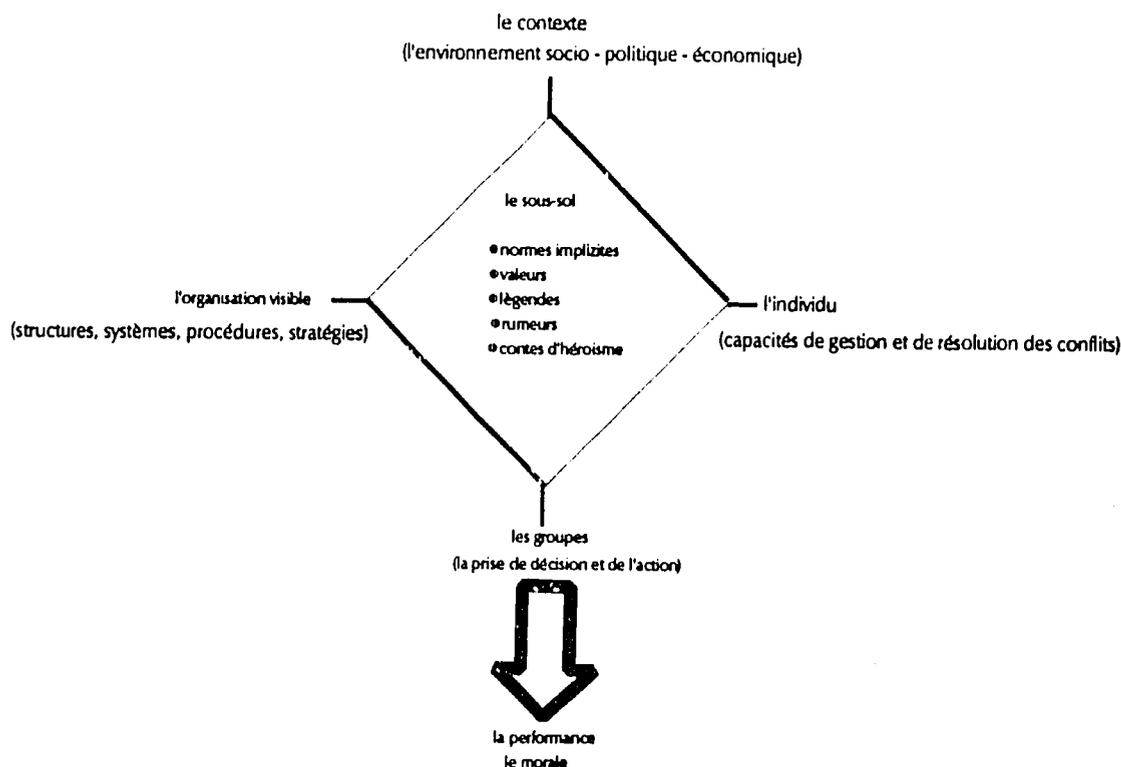
- renforcer les relations avec les autres agences
- rapprocher CEFA/Secrétariat Régional
- rendre les programmes pertinents.

L'annexe III contient les propositions concrètes faites pour chacun des objectifs mentionnés ci-dessus.

*Jeudi, le 21 juillet*

Un schéma théorique était introduit comme cadre de référence pour des interventions qui visent un renforcement des capacités institutionnelles. Ce schéma, reproduit ci-dessous, permet de contrôler si les actions proposées adressent tous les aspects de l'organisation, y inclus le sous-sol où demeurent les normes implicites, les valeurs, les contes et légendes, et les rumeurs. Une discussion animée sur le sous-sol au CEFA a suivi la présentation du schéma<sup>4</sup>:

## LE SCHEMA ORGANISATIONNEL



Ensuite, les participants se sont divisés en petits groupes qui ont, chacun, élaborés un programme d'action pour les objectifs identifiés le jour précédent. Le résultat de cet exercice a permis de dégager les grandes lignes d'un programme d'action d'ici l'an 2000. Une liste des toutes les actions proposées pour chaque année d'ici l'an 2000 se trouve en Annexe IV.

L'après-midi a été consacré à l'élaboration des plans d'action détaillés pour le reste de l'année 1994 et 1995. Toutes les actions proposées d'ici la fin de 1995 ont été regroupés en quelques catégories, à savoir: *Informations et implication du personnel dans les actions et la*

<sup>4</sup> Adapté de: Ralph H. Kilmann, Beyond the Quick Fix, Editions Jossey Bass, San Francisco, 1991, pg. 33.

*prise de décision; Rapprochement CEFA/SR; Marketing; Pertinence des programmes; Questions de gestion de personnel; et Questions de gestion financière.* En petits groupes auto-selectionnés, les participants ont ensuite élaboré des tâches spécifiques avec responsabilités assignées pour exécuter ces tâches avant la fin de l'année 1995. Pour des raisons pratiques, les groupes ont priorisé les actions à prendre et élaboré, en très grand détail, les sept actions suivantes:

1. Introduire un système de contrôle de coûts
2. Entreprendre missions d'assistance technique conjointes (CEFA/SR)
3. Elaborer projet FRAC avec MSH
4. Assurer suivi de qualité des services du CEFA
5. Créer unité de marketing
6. Concevoir programmes modulaires
7. Organiser réunion avec personnel du programme francophone un mois avant la consultation annuelle du staff du CEFA (pour évaluer l'état d'avancement du plan d'action)

Les victoires identifiées permettront l'évaluation des actions et de l'atelier stratégique même. Ainsi, en décembre 1995, à propos des programmes francophones, le CEFA souhaiterait avoir en place:

1. Un système de contrôle des coûts
2. Demande accrue d'assistance technique et un plan d'assistance technique approuvé
3. Projet FRAC financé
4. Cellule de suivi de la qualité des services opérationnelles
5. Unité de marketing en place
6. Programmes modulaires prêts à être exécutés
7. Suggestions faites pour améliorer les programmes débattus et approuvés par la Direction pour mise en oeuvre.

Les tâches spécifiques sont décrites en détail en annexe V.

### ***Vendredi le 22 juillet***

Le matin chaque groupe a présenté les tâches élaborées le jour précédent et la victoire attendue. Des éclaircissements ont été apportés et le calendrier réaménagé où nécessaire.

Chacun des participants a pris un engagement (soutenu même par sa signature!) de mettre en oeuvre les actions et tâches identifiées.

Les tâches prévues pour l'atelier de réflexion ainsi accomplies, les travaux se sont terminés avec un bref exposé sur la gestion du changement (voir annexe VII), une réflexion sur l'atelier entier et une évaluation finale au moyen d'un questionnaire élaboré par deux

participants (voir section Résultats et Evaluation).

La clôture officielle a été faite par le Représentant du Ministre de la Santé.

## V. RESULTATS ET EVALUATION

Les résultats souhaités ont tous été atteints. A la fin de la semaine le personnel du CEFA, impliqué dans le programme francophone, avait créé **une vision claire, cohérente, concrète et collective du programme francophone du CEFA pour l'année 2000**. Ils avaient identifié les obstacles à la réalisation de cette vision, ils se sont mis d'accord sur les **grands axes stratégiques à suivre pour surmonter les obstacles et réaliser la vision**, ils ont élaboré **un plan global des activités pour mettre en oeuvre les axes stratégiques d'ici à l'an 2000**, et ils ont produit **un plan détaillé des activités pour la période de fin juillet 1994 au décembre 1995**.

Lors de la réflexion finale, les participants ont noté que le dernier objectif était également atteint: l'esprit d'équipe et l'engagement personnel et collectif pour faire réussir le programme francophone du CEFA étaient clairement présents à la fin de l'atelier. Il est vrai que, au début de l'atelier, les préoccupations de chacun par rapport à son travail, sa position, son avenir auprès du CEFA ont créées des entraves à la cohésion et l'esprit d'équipe. Des appréhensions, des renseignements incomplets ou mal compris, les bouleversements incessants, la communication difficile entre Nairobi et Lomé avaient créé un atmosphère qui n'engendre guère l'esprit d'équipe nécessaire pour répondre aux défis lancés au CEFA par ces clients actuels et potentiels.

L'évaluation journalière (voir page 3) a permis de suivre, pendant les cinq jours, le progrès vers les objectifs. Le graphique montre la tendance vers l'alignement et la cohésion.

L'évaluation finale a été conçue et élaborée par deux participants expérimentés dans le domaine de la recherche. Les questions et les réponses agrégées sont présentées dans ce tableau:

1. Avez-vous été informé à temps de la tenue du présent atelier?	Oui: 13 Non: 2 Sans réponse (animatrice): 1
2. Avez-vous reçu à temps les informations nécessaires pour vous permettre de prendre part activement à cet atelier?	Oui: 10 Non: 5 Sans réponse (animatrice): 1
3. Veuillez évaluer les dispositions ci-dessous, prises pour la bonne marche des travaux de l'atelier:  Chambre d'hôtel: 6 très bon; 8 bon; 2 passable Repas: 2 très bon, 9 bon, 5 passable Salle de conférence: 6 très bon, 3 bon, 2 passable (acoustique, sonorisation et lumière inadéquats) Supports didactiques: 13 très bon, 2 bon, 1 passable.	
4. La méthodologie de travail utilisée vous a-t-elle permis de prendre activement part au travaux de l'atelier?	Oui: 15 Sans réponse (animatrice): 1

<p>5. Si non, citez les 2 plus importantes faiblesses de cette méthodologie:</p> <p>Trop de bouts de carton C'est trop de travail pour une seule animatrice 2 animateurs pour se relayer auraient été mieux indiqués Méthodes de groupe de travail, méthodes de dessin.</p>	
6. Que pensez-vous de la durée de cet atelier?	<p>Trop longue: 0 Adéquate: 10 Trop courte: 6</p>
7. Si non adéquate, quelle serait la durée qui conviendrait à un tel atelier?	<p>Une réponse: 12 jours</p>
8. Selon vous, tous les objectifs de l'atelier ont-ils été atteints?	<p>Oui: 15 Sans réponse: 1</p>
<p>9. Si non, quels sont les objectifs qui n'ont pas été atteints?</p> <p>On n'avait pas assez de temps pour élaborer certains plans. Programmation concrète des activités jusqu'à la fin 1995.</p>	
10. Les résultats obtenus ont-ils répondu à toutes vos propres attentes?	<p>Oui: 15 Sans réponse: 1 (le plan d'action détaillé pour l'année prochaine n'a pas d'originalité à l'exception du FRAC).</p>
11. Si non, quelles sont vos propres attentes qui n'ont pas été satisfaites?	
12. Cet atelier a-t-il été utile pour vous?	<p>Oui: 16 Non: 0</p>
<p>13. Si oui, citez les 2 principaux résultats (informations) de cet atelier qui vous seront personnellement utiles pour mieux servir le CEFA:</p> <p>On a décelé ensemble les éléphants et ensemble on est arrivé à les éliminer. Directions stratégiques identifiées. Obstacles au programme francophone. Je suis mieux informée et éclairée des programmes CEFA. Connaissance des directions stratégiques pour réaliser vision. Suivi pour mise en oeuvre. Concevoir (?) prévu pour les programmes. Vision claire et collective sur le programme. Renforcement de l'esprit d'équipe. Engagement du personnel. Aménagement du travail en équipe. J'ai fait connaissance du personnel de Lomé. J'ai eu une expérience basée sur une méthode participative. Disponibilité de l'IPPP à soutenir le CEFA. Espoir certain sur l'avenir du CEFA. Action pour introduire système de contrôle de coûts. Implication de tout le personnel. Début d'engagement pour les années à venir. Vision claire créée en commun Eclaircissements sur les entraves au programme francophone. Meilleure connaissance des buts stratégiques. La méthode participative. Les supports didactiques. Vision 2000 dégagée. Plan détaillé des activités (1994-1995).</p>	
14. Avez-vous décelé quelques points faibles dans l'organisation et la tenue de l'atelier?	<p>Oui: 4 Non: 11 Sans réponse: 1</p>
15. Si oui, lesquels?	<p>Pas suffisamment des ordinateurs pour les frappes des documents ce qui a fatigué les secrétaires. Site pas très adéquate. Documents de base non disponibles avant l'atelier. Ne pas mélanger rôles de secrétaire et participant - il vaut mieux avoir secrétaires venant de l'extérieur. Les informations sur le per diem m'ont été données au cours du voyage alors que le comptable était avec moi à Nairobi.</p>

16. Avez-vous des regrets à l'issue de cet atelier?	Oui: 7 Non: 9
<p>Si oui, citez les 2 regrets les plus importants:</p> <p>Je quitte un environnement où l'ambiance de travail me convient pour rentrer à Nairobi où je travaille pas dans ma première langue. Soirée trop triste. Celui de ne peut-être plus avoir l'occasion de suivre les résultats futurs. Participation encore timide du personnel de soutien. Contraintes financières du CEFA. Incertitude qui continue à peser sur le CEFA. L'obligation de se séparer. Le temps court. Site pas très adéquate. L'absence des réunions de travail entre CEFA/SR et entre Nairobi et Lomé.</p>	
18. Donnez une appréciation générale de cet atelier.	Très bien réussi: 11 Bien réussi: 4 Réussite modérée: 1 Raté: 0
<p>19. Faites des suggestions pour améliorer l'organisation de la tenue d'un atelier similaire à l'avenir:</p> <p>Distribuer les documents de base suffisamment à temps. Inviter un à deux volontaires et staff des APP. Prévoir un rapporteur et des secrétaires autres que les participants. Organiser une réunion préparatoire à l'atelier. Associer personnel dans la phase préparatoire. Indiquer des lectures importantes à faire avant l'atelier. Inviter la participation de tous les acteurs du CEFA. Donner les gens plus de temps pour se préparer. Etudier la durée: 12 jours. Faire participer pleinement le personnel du secrétariat. Informé l'hôtel sur les exigences des participants. Organiser l'atelier pour le personnel CEFA/SR. Augmenter le temps.</p>	

## VI. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le programme Francophone du CEFA a connu beaucoup de bouleversements, changements de personnel et de bureaux dès sa création en 1982. L'éloignement du siège à Nairobi, la turbulence dans son pays hôte ont exacerbés les problèmes. La réputation du programme francophone en a souffert, alors même qu'il existe un noyau des cadres dévoués, compétents et engagés. L'inadéquation entre programmes (cours) et besoins, entre attentes et ce que le CEFA offrait, le comportement et compétence inacceptable ou insuffisants de certains individus, les problèmes administratifs qui ont eu un impact négatif sur les participants des cours, tous ces facteurs ont alimenté les rumeurs et ainsi affecté la réputation du programme francophone. Cette situation, à son tour, a affecté négativement l'ambiance de travail et le morale du staff.

L'incertitude qui continue de peser sur le Bureau Sous-Régional de Lomé (BSRL) quant à son emplacement, l'avenir de son personnel, sa direction même, n'inspire pas à la confiance et l'investissement personnel de son staff tant que les besoins des clients (actuels et potentiels) continuent à s'accroître. La nouvelle "market orientation" du CEFA rendra ces

besoins de plus en plus visible, tandis qu'en même temps le désir pour l'auto-suffisance fera pression sur tout le staff d'améliorer la productivité et la qualité des services.

C'est dans ce contexte que l'idée d'une réflexion stratégique sur l'avenir du programme francophone est conçue et c'est ce défi que le CEFA s'est lancé.

L'ardeur au travail, pendant toute la semaine et de tout le personnel présent était remarquable. Bien qu'il y avait des perspectives très différentes, la sincérité et la volonté de faire une auto-évaluation, même une auto-critique ont abouties à un travail solide et profonde. Les résultats de la réflexion constituent un premier pas vers le redressement du programme francophone.

**Recommandation:** Assurer le suivi des plans établis dans des réunions de travail avec le personnel impliqué. Détailler les actions proposées qui n'ont pas encore élaborées en tâches concrètes.

La participation de tout le personnel impliqué dans le programme francophone était une nouveauté. Malgré une vive inquiétude qui était perceptible surtout au début de l'atelier parmi le personnel de soutien, leur participation a été importante et reconnue par tous. La méthodologie a permis de profiter de leurs perspectives et expériences particulières dans les travaux en petits groupes, étant donné que leur participation dans les discussions plénières était encore faible comme on pouvait s'y attendre. Malheureusement les secrétaires aussi bien que le chauffeur ont dû travailler à double titre, comme participant et comme personnel de soutien. Ainsi, ils n'ont pas pu assister à toutes les séances ce qui a affecté leurs contributions.

**Recommandation:** Continuer d'impliquer tout le personnel dans de telles réflexions stratégiques (et les réunions de suivi). Employer un personnel de soutien temporaire venant de l'extérieur durant ces ateliers.

La participation d'un représentant du Secrétariat Régional (SR) de l'IPPF était critique et très positive. Sa participation a assuré que le contexte institutionnel dans lequel fonctionne le CEFA n'est pas oublié et que les interdépendances entre les différentes structures du système IPPF ne sont pas perdues de vue. La perspective du Secrétariat Régional, étant différente que celle du CEFA est alors présentée à maintes reprises et on a pu l'incorporer dans la vision qui s'est dégagée. L'éloignement entre le SR et le CEFA qui s'est manifesté au cours des dernières années, ne l'était plus à la fin de l'atelier, au moins pour les participants. En fait, un des objectifs stratégiques proposés était le rapprochement du SR et CEFA à travers des réunions périodiques et des missions conjointes d'assistance technique.

**Recommandation:** Continuer à impliquer le SR dans les réflexions stratégiques du CEFA (et, vice-versa, impliquer le CEFA dans les réflexions stratégiques du SR).

Le Président de l'Association Béninoise pour la Promotion de la Famille (ABPF) était parmi

les participants. A part sa contribution pour les arrangements logistiques, le choix de la site et l'organisation des cérémonies d'ouverture et de clôture, sa présence à été critique pour le contenu des débats. Et, puisqu'il est aussi membre du Conseil Régional de l'IPPF pour l'Afrique et il participait donc à double titre: Comme client (Président d'une APF) et comme décideur. Sa voix rappelait aux participants les besoins des clients du CEFA en Afrique francophone. Il a beaucoup insisté sur l'importance des recherches et la dissémination des résultats de ces recherches pour renforcer les capacités des APF.

*Recommandation: Inclure davantage des clients dans des telles réflexions. Les clients peuvent aider le CEFA à déterminer ses stratégies et même devenir des collaborateurs puisqu'ils ont un but commun avec le CEFA: Promouvoir et renforcer la planification familiale. La présence des clients assurera que les actions, les idées et les propositions sont basées sur les réalités du terrain et les besoins des clients.*

L'absence d'un représentant de l'USAID a été regrettée. Etant le bailleur majeur à ce moment, on aurait souhaité que leur perspective soit intégrée dans la vision et les actions proposées pour la réaliser. Après l'atelier, le Directeur intérimaire du CEFA a visité les bureaux de l'USAID REDSO à Abidjan pour présenter les résultats de l'atelier aux responsables concernés.

*Recommandation: Inviter un représentant de l'USAID à la prochaine réflexion.*

## **ANNEXE I - LISTE DES PARTICIPANTS**

### **CEFA/Lomé:**

Dr. Drabo Yaya, Directeur du Bureau sous-régional  
M. Mensah Charles, Chef, Unité de Management  
Dr. Sangaré Mariam, Chef, Unité Prestation des Services  
Dr. Kazadi Salwa, Chargé de Programme, Unité Prestation des Services  
M. Attiogbé Agbétiafan, Chef Services Administratifs  
Mme Ayeva Jackie, Secrétaire  
Mlle Ahadzi Marcelline, Secrétaire  
Mlle Tetekpor Mireille, Secrétaire  
M. Agbokou Ama, Chauffeur

### **CEFA/Nairobi:**

M. Diallo Alpha, Directeur p.i. du CEFA  
M. Odera Donald, Chef, service de comptabilité  
Mme McWest Christiane, Traductrice  
M. Ilinigumugabo Aloys, Chargé de Programme  
Mlle Khisa Irène, Secrétaire du Directeur

### **IPPF/Secrétariat Régional:**

M. Ajavon Ahyi, Conseiller Régional de Programme

### **Association pour la Promotion de la Famille Béninoise (ABPF):**

M. Avodagbe Francis, Président

## ANNEXE II - EVENEMENTS IMPORTANTS DE 1975 A L'AN 2000

Eléments	1975-79	1980-84	1985-89	1990-94	1995-99	2000	Observations
1. Le monde	1. Crise pétrolière	1. Sida (2) 2. Mexique 3. Indépendance Zimbabwe	1. Evolution électronique 2. Monde communiste 3. Perestroïka 4. Chute du socialisme	1. Guerres Rwanda, Yougoslavie, Golfe (2) 2. Fin de l'apartheid 3. Vent de démocratisation 4. Crise économique	1. Fin communisme en Chine	1. Ordre mondial unique	1. Autonomie/ Indépendance 2. Homogénéisation

Eléments	1975-79	1980-84	1985-89	1990-94	1995-99	2000	Observations
1. Le domaine de la PF (et santé productive)	1. Conférence de Bucarest 2. Introduction PF dans les pays francophones 3. La Conférence de Alma-Ata	1. Conférence en Mexique (2) 2. SIDA 3. CIPD 4. Conférence de Kilimandjaro 5. Retrait US\$ de IPPP	1. Recherche du virus SIDA 2. Norplant 3. Position du Pape Paul sur la PF	1. Année internationale de la famille 2. Conférence de Caire (2) 3. CIPD 4. Retour US\$ IPPP	1. Conséquences dramatiques du SIDA en Afrique 2. Libération de l'avortement 3. Vaccin anti-grossesse 4. Décennie de la femme	1. Vaccin anti-SIDA 2. SIDA éradiqué 3. Meilleure qualité de vie	1. Généralisation de la PF/Nécessité de la PF reconnue

Eléments	1975-79	1980-84	1985-89	1990-94	1995-99	2000	Observations
CEPA	1. Création du CEPA (3) 2. Naissance	1. Croissance Introduction du programme francophone 2. Début programme francophone	1. Ouverture bureau francophone 2. Début coopération CAFS/autres agences (USAID, SIDA, CIDA) 3. Appui USAID 4. Premier contrat USAID	1. Grands bouleversements 2. Dakar-Lomé 3. Crise 4. Nouvelle orientation	1. Relative autonomie 2. Autonomie maturité 3. CEPA compétitif	1. CEPA meilleure institution 2. CEPA finance IPPP	Consolidation Indépendance Autonomie Financement efficace
	Ajavo IPPP/1978		Kazadi 1987 Odera 1986	Kisha 1990 Drabo 1990 Sangare 1991 Mensah 1991 Attigbe 1991			
Observations	Naissance			Crise d'adolescence		Vie adulte	

## ANNEXE III - DIRECTIONS STRATEGIQUES

A. Vers un Renforcement des Capacités Institutionnelles	B. Vers la Satisfaction des Besoins des Clients
<p><b>1. Rendre le CEPA Autosuffisant</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituer un fonds de réserve pour l'acquisition structure propre au CEPA et pour le développement des programmes</li> </ul> <p><b>2. Bien gérer les ressources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'une structure et d'un système souple et efficace de gestion</li> <li>• Mécanisme de contrôle de dépenses et d'allocation des ressources</li> <li>• Prévoir et respecter <u>rigoureusement</u> budget BSRL</li> <li>• Avantages sociaux à la portée financière du CEPA</li> </ul> <p><b>3. Rationaliser la gestion des ressources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redéfinir un manuel du personnel avec conditions claires du travail</li> <li>• The right person in the right place</li> <li>• Elaborer et adopter des termes et conditions de travail compétitives pour attirer et retenir un personnel de qualité et compétent</li> <li>• Eliminer la lourdeur administrative en instituant un système de délégation</li> </ul> <p><b>4. Impliquer tous les acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquer le personnel dans le processus de prise de décision</li> <li>• Assimiler décideurs et exécutants dans la prise des décisions</li> <li>• Introduire un système de planification à court, moyenne et long terme</li> <li>• Création boîte à suggestions</li> <li>• Institutionnalisation de la planification stratégique impliquant les différents acteurs</li> </ul>	<p><b>5. Rapprocher CEPA/IPPPSR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les attentes CEPA/SR au cours des réunions périodiques</li> </ul> <p><b>6. Renforcer relations avec d'autres agences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les attentes CEPA/USAID et autres agences</li> <li>• Organiser atelier plan stratégique tout personnel CEPA/SR</li> <li>• Fusion IPPF-SR/CEPA</li> <li>• Clarifier les rôles entre le CEPA et le SR</li> <li>• Fusionner structures pour plus efficacité</li> </ul> <p><b>7. Rendre les programmes pertinents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intituler et promouvoir des projets de recherche opérationnelle sur le terrain</li> <li>• Créer une unité de marketing et de suivi de la qualité des programmes</li> <li>• Renforcer capacité en recherche opérationnelle</li> <li>• Visites/suivis réguliers sur le terrain</li> <li>• Renforcer capacité en A.T.</li> <li>• Diffuser résultats de recherche</li> </ul>

## ANNEXE IV - PLAN D'ACTIVITES GLOBALES 1994-2000

### 1994

- Programmer activités conjoints CEFA/SR en AT aux APF
- Organiser une rencontre par an entre le CEFA et ses partenaires
- Organiser réunions périodiques (tous les trois mois) pour discuter des affaires du personnel
- Confier la responsabilité de relations avec les autres agences aux cadres du CEFA
- Apporter AT requise aux APF
- Recruter personnel marketing
- Se faire connaître par et maintenir contacte avec les agences évoluant dans la même domaine que CEFA
- Actualiser banque de données sur dépenses personnel
- \* Créer unité de marketing -> étude marché suivie des missions
- Organiser rencontre responsables CEFA - NBI et Lomé pour définir et clarifier tâches respectives en matière de personnel
- Revoir contrats individuels existants en vue de les harmoniser avec besoins programme
- Admettre volontaires aux stages CEFA
- Réviser grille salaire par consultant pour la rendre compétitive
- Affecter personnel suivant compétences existants et potentiels compte tenu des besoins
- Organiser rencontre CEFA/SR (décembre 1994) pour Clarifier relations devant exister entre les deux institutions
- Utiliser plus fréquemment membres SR en qualité du personnel ressource et dans l'organisation et la tenue des stages CAFS
- Organiser séances de réflexion du personnel à l'issue de l'atelier d'ici - septembre 1994
- Réviser manuel du personnel avant le fin de l'année (1994) pour l'adapter aux réalités francophones
- Mettre personnel sur contrat et projet
- Orienter le personnel du CEFA sur le nouveau contrat USAID
- \* Mener activités communs avec autres agences (ex. FRAC)
- \* Organiser un mois avant le staff consultation une réunion de tout le personnel sur le programme
- \* Calculer coûts activités pour savoir seuil de rentabilité

### 1995

- Mener activités communes avec autres agences
- Organiser réunions périodiques (tous les trois mois) pour discuter des affaires du personnel
- Organiser une rencontre par an entre le CEFA et ses partenaires
- Etablir emploi du temps personnel
- \* Introduire système du contrôle des coûts
- Concevoir et exécuter programmes modulaires pour les besoins spécifiques de clients
- Introduire nouvelles approches programmatiques
- Etablir budget annuel 1995
- \* Créer un mécanisme de suivi de la qualité des services
- Elaborer plan de formation et de recyclage du personnel
- Elaborer projet recherche OP sur la PF dans quatre pays francophones (analyses situationnelles)
- Actualiser banque de données sur expertise personnel/consultant
- Rencontres périodiques CEFA/SR
- Etablir un mécanisme de concertation avec les bailleurs de fonds
- Orienter personnel ancien - nouveau sur les nouvelles politiques de fonctionnement et de gestion du Centre
- \* Entreprendre des missions d'évaluation des besoins dans les pays (APF, missions USAID, ministères)

\*\*\* Les activités marquées ainsi ont été choisies comme actions prioritaires pour la période d'ici décembre 1995 - les tâches détaillés se trouvent en annexe III.

- Créer cadre de concertation entre cadres et l'ensemble du personnel
- Séminaire d'information personnel CEFA sur textes fondamentaux IPPF
- Organiser une réunion de planification annuelle avec le SR
- Réunion de concertation volontaire/staff/associations des pays francophones sur les besoins
- Se faire connaître par et maintenir contact avec les agences évoluant dans le même domaine que CEFA

#### 1996

- Poursuivre nouvelles approches programmatiques
- Evaluer impact du programme modulaire -> suivi des clients sur terrain
- Organiser réunions périodiques (tous les trois mois) pour discuter des affaires du personnel
- Confier la responsabilité des relations avec les autres agences aux cadres du CEFA
- Programmer activités conjoints CEFA/SR en AT aux APF
- Maintenir contact avec toutes les agences évoluant dans le même domaine que le CEFA
- Organiser une rencontre par an entre le CEFA et ses partenaires
- Mener activités communes avec autres agences
- Former et recycler personnel
- Affecter personnel suivant compétences existantes et potentielles compte tenu des besoins
- Utiliser plus fréquemment les membres SR en qualité de personnes ressources dans l'organisation et dans la tenue des stages du CEFA
- Actualiser banque de données sur expertise personnel et consultants
- Développer projets d'activités sur nouveaux programmes: Environnement, jeunes, femmes, etc.
- Poursuivre rencontres périodiques CEFA/SR
- Elaborer projet recherche opérationnelle dans quatre pays francophones - analyse situationnelle

#### 1997

- Apporter AT requise aux APFs
- Maintenir contact avec toutes les agences évoluant dans le même domaine que le CEFA
- Mener activités communes avec autres agences
- Confier la responsabilité des relations avec les autres agences aux cadres du CEFA
- Organiser une rencontre par an entre le CEFA et ses partenaires
- Programmer activités conjoints CEFA/SR en AT aux APF
- Organiser réunions périodiques (tous les trois mois) pour discuter des affaires du personnel
- Réunion concertation SR - CEFA
- Exécuter programmes adaptés aux nouveaux besoins
- Réunion de concertation Volontaires/staff des APF des pays francophones sur les besoins

#### 1998

- Maintenir contact avec toutes les agences évoluant dans le même domaine que le CEFA
- Organiser une rencontre par an entre le CEFA et ses partenaires
- Confier la responsabilité des relations avec les autres agences aux cadres du CEFA
- Organiser réunions périodiques (tous les trois mois) pour discuter des affaires du personnel
- Mener activités communes avec autres agences
- Programmer activités conjoints CEFA/SR en AT aux APF
- Apporter AT requise aux APFs
- Autonome au niveau des programmes
- Constituer fonds de réserve sur économie

#### 1999

- Programmer activités conjoints CEFA/SR en AT aux APF
- Confier la responsabilité des relations avec les autres agences aux cadres du CEFA

- Organiser une rencontre par an entre le CEFA et ses partenaires
- Mener activités communes avec autres agences (ex. FRAC)
- Organiser réunions périodiques (tous les trois mois) pour discuter des affaires du personnel
- Organiser atelier planning stratégie 2000 - 2005
- Maintenir contact avec toutes les agences évoluant dans le même domaine que le CEFA

#### 2000

- Confier la responsabilité des relations avec les autres agences aux cadres du CEFA
- Organiser une rencontre par an entre le CEFA et ses partenaires
- Construction centre CEFA
- Programmer activités conjointes CEFA/SR en AT aux APF
- Mener activités communes avec autres agences (ex. FRAC)
- Organiser réunions périodiques (tous les trois mois) pour discuter des affaires du personnel
- Maintenir contact avec toutes les agences évoluant dans le même domaine que le CEFA

**ANNEXE V - LES TACHES SPECIFIQUES ET VICTOIRES ATTENDUES  
EN DECEMBRE 1995**

**1. ACTION PRINCIPALE: INTRODUIRE SYSTEME CONTROLE DES COUTS**

**Victoire: Système de Contrôle des Coûts en place**

Juillet - septembre 1994	Réunion de concentration avec formateurs (problèmes sur les lieux de stage liés aux coûts)
Octobre - décembre 1994	Introduction des formulaires (pour des raisons comptable) pour noter l'utilisation des ressources
Janvier - mars 1995	Analyse des coûts avec formateurs
Avril - juin 1995	Contrôle des coûts avec les formateurs sur le terrain
Juillet 1995 - mars 1996	Analyse d'ensemble des charges pour dégager: écart réalisation-prévision rapprocher revenus-dépenses; élaborer budget 1996

**2. MISSION D'ASSISTANCE TECHNIQUE (AT) CONJOINTES  
[CEFA/SECRETARIAT REGIONAL (SR)]**

**Victoire: Demande accrue d'AT par le SR Plan d'AT approuvé par SR**

Juillet - septembre 1994	Préparer réunions exploratrices Entreprendre missions dans deux pays Rédiger rapport Préparer missions principales d'identification des besoins (Cameroun et Cote d'Ivoire)
Octobre - décembre 1994	Entreprendre missions Développer plan AT avec Associations PF Soumettre le plan au Secrétariat
Janvier - mars 1995	Préparer mission d'AT Offrir AT aux Associations PF Rédiger rapport Suivi
Avril - juin 1995	Offrir AT Rédiger rapport d'AT Suivi de l'AT, évaluer AT

**3. CEFA - MSH - FRAC**  
**Victoire: Projet FRAC financé**

- Octobre - décembre 1994    Discuter avec MSH  
Elaborer projet conjoint CEFA  
Soumettre projet aux bailleurs
- Janvier - mars 1995        Préparer FRAC 1996 avec MSH

**4. SUIVI QUALITE DES SERVICES (SQS)/AUDITE INTERNE**  
**Victoire: Cellule de Suivi de la Qualité des Services est Opérationnelle**

- Janvier - mars 1995        Créer cellule suivi qualité des services  
Préciser fonction cellule  
Elaborer description(s) de poste
- Juillet - décembre 1995    Recruter et orienter responsable de la cellule SQS

**5. CREER UNITE DE MARKETING**  
**Victoire: Unité de Marketing en place**

- Juillet - septembre 1994    Définir cadre du travail et mission de l'unité  
Elaborer profils du personnel à recruter  
Annonces de postes à pourvoir
- Octobre - décembre 1994    Recevoir les candidatures et présélectionner (short list)
- Janvier - mars 1995        Recruter personnel Marketing  
• Interviews a Lomé  
• Résultats à communiquer
- Avril - juin 1995          Installer l'unité et orienter personnel

**6. CONCEVOIR PROGRAMMES MODULAIRES**  
**Victoire: Programmes modulaires prêts à être exécutés**

- Juillet - septembre 1994    Analyser les résultats des études des besoins Dégager les  
objectifs des programmes

Octobre - décembre 1994	Identifier modules Définir objectif de chaque module Repartir tâches de rédaction
Janvier - mars 1995	Rédiger les modules
Avril - juin 1995	Mettre en commun et discuter textes produits
Juillet - décembre 1995	Pré-tester modules pendant un stage
Janvier - mars 1996	Réaménager et finaliser modules

## **7. ORGANISER UN MOIS AVANT LA CONSULTATION DU STAFF UNE REUNION DU PERSONNEL SUR LES PROGRAMMES**

**Victoire: Suggestions faites pour améliorer les programmes débattus et approuvés par la direction pour mise en oeuvre**

Juillet - septembre 1994	Designier un coordinateur Constituer équipe d'organisation Réunir l'équipe <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix du thème principal</li> <li>• Choix des différents sujets</li> <li>• Choix lieu et date</li> <li>• Identifier et contacter les animateurs</li> <li>• Elaborer le budget</li> <li>• Obtenir approbation pour déblocage des fonds</li> <li>• Informer et inviter le personnel</li> </ul>
Octobre - décembre 1994	Inviter les animateurs Organisation de la logistique <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier lieu (endroit et hôtel), réserver chambres, salles de conférence</li> <li>• Organiser déplacement et transfert de personnes</li> <li>• Achat fourniture bureau et autres</li> <li>• Tenue de la réunion</li> </ul>
Janvier - mars 1995	Rédiger le rapport de la réunion <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter le rapport ainsi que les points d'action à la consultation du résumé</li> </ul>
Avril 1995 - mars 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en oeuvre et suivi des suggestions</li> </ul>

**ANNEXE VI - CONTEXTE CONSTITUTIONNEL: VISIONS, MISSIONS ET BUTS  
STRATEGIQUES DES PARTENAIRES PRINCIPAUX DU PROGRAMME  
FRANCOPHONE DU CEFA**

Buts Stratégiques IPPF	Secrétariat Régionale (IPPFAR)	Mission CEFA
<p><b>VISION 2000</b></p> <p>1. Faire mieux respecter le droit humain fondamental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix libre et informé</li> <li>• Egalité femmes</li> <li>• Santé reproductive</li> <li>• Priorité dans les politiques nationales</li> </ul> <p>2. Répondre aux besoins des services</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoins des groupes marginaux</li> <li>• Collaboration groupements</li> <li>• Agences internationales, privées</li> </ul> <p>3. Veiller à la démocratie de la fédération (leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion du volontariat</li> <li>• Base de financement solide et diversifiée</li> </ul>	<p>Contribuer au bien-être des familles et des individus par la promotion et la prestation de services complets de PF et de services annexes.</p> <p><b><u>BUTS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir la PF et la responsabilité parentale</li> <li>• Favoriser une meilleure compréhension de problèmes démographiques</li> <li>• Stimuler et promouvoir la PF dans tous les pays</li> <li>• Encourager la mise en place des organismes de PF et fournir de l'assistance technique</li> </ul>	<p>Contribuer au renforcement des capacités et l'efficacité des organisations et individus qui fournissent des services de PF et santé reproductive, basés sur des pratiques appropriées pour améliorer la qualité de vie de nos peuples.</p> <p>Ceci est réalisé par des programmes de formation, de recherche, de documentation et d'assistance technique qui répondent aux besoins et renforcent la compétence des prestataires.</p>

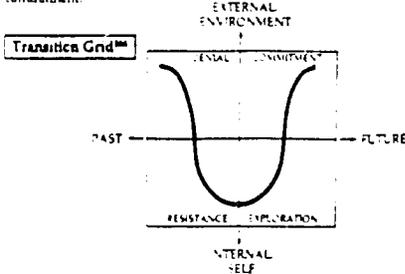
# ANNEXE VII - DOCUMENT SUR LE CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS

## THE PHASES OF TRANSITION THROUGH CHANGE

Danger and Opportunity can be further subdivided into the two phases shown below. These provide a model of four phases people commonly go through when facing change.

- Danger can be subdivided into Denial and Resistance
- Opportunity can be subdivided into Exploration and Commitment

Most people move through these four phases in every transition. However, some may go quickly or get bogged down in different phases. Effective leadership can help a group, and each of its members, move through the phases from denial to commitment.



Changes in your organization will transport your team through the four phases of the transition process shown above. Think of this process as descending into a valley and then climbing back out. The transition leads to the way things were done in the past toward the future. During change, people focus on the past, and deny the change. Next, everyone goes through a period of preoccupation, wondering where they stand and how they will be affected. This is normally where resistance occurs. As they enter the exploration and commitment phases they start to look toward the future and the opportunities it can bring.

The Transition Grid™ is part of the Change Programs: Managing the Human Side of Change & Mastering Change, offered by Albert Elund Associates in San Francisco and is used with permission.

## TRAPS

During change, a manager may fall into one of the following traps:

1. Ignoring or resisting resistance. Resistance is not pleasant to experience. It can feel like everyone is angry at you and you are to blame. This is normally temporary. Denying resistance only makes it go deeper and last longer. Invite it. Seek it out through listening and good communication.
2. Jumping to team building. When forced with change, many managers think that what they need most is getting people back to working together. When a group is in denial, resistance or the early moment of exploration, you are wasting time to work much in team building. The group needs a chance to complain, assess their loss, before beginning to re-build trust and cooperation.
3. The "Drains" approach—pushing productivity too soon. Some managers believe that if you demand performance you will get it. Employees may respond in the short run but tend to plateau and actually decrease productivity if these feelings don't match their actions. The danger is that you will end with a "clogged" organization where everything breaks down.

### CHANGE MASTERY

The next four sections of this book focus on four competencies that managers need to move their groups successfully through change:

- Communicating about Change
- Dealing with Resistance
- Increasing Team Involvement
- Visionary Leadership

## DIFFERENT STAGES CALL FOR DIFFERENT STRATEGIES

Different stages call for different strategies. During change you will probably have employees on different stages. You will need to be situationally in your application of techniques to help your people through the change. The checklist below can help you diagnose which stage employees are in. Also, it is not uncommon to find an employee swinging between two stages. When this happens, use the strategy described in this section at the earliest stage until that person is ready to move forward.

### WHAT DO YOU SEE IN YOUR WORK GROUP?

During a recent change in your organization, check any behavior that you observed within your work unit:

- |  |   |
|--|---|
| <b>Denial</b><br><input type="checkbox"/> I will be over real soon<br><input type="checkbox"/> apathy<br><input type="checkbox"/> numbness   | <b>Commitment</b><br><input type="checkbox"/> teamwork<br><input type="checkbox"/> satisfaction<br><input type="checkbox"/> clear focus and plan  |
| <b>Resistance</b><br><input type="checkbox"/> can't sleep at night<br><input type="checkbox"/> anger/flight<br><input type="checkbox"/> give my all and<br><input type="checkbox"/> now look what I get<br><input type="checkbox"/> withdrawal from the team | <b>Exploration</b><br><input type="checkbox"/> overpreparation<br><input type="checkbox"/> frustration<br><input type="checkbox"/> too many new ideas<br><input type="checkbox"/> have too much to do<br><input type="checkbox"/> can't focus |

## MANAGEMENT OF EACH PHASE

### What Actions to Take During Each Phase

- DURING DENIAL  
Confront individuals with information. Let them know that the change will happen. Explain what to expect and suggest actions they can take to adjust to the change. Give them time to let things sink in, and then schedule a planning session to talk things over.
- DURING RESISTANCE  
Listen, acknowledge feelings, respond empathetically, encourage support. Don't try to talk people out of their feelings, or tell them to change or pull together. If you accept their response, they will continue to tell you how they are feeling. This will help you respond to some of their concerns.
- DURING EXPLORATION  
Focus on priorities and provide any needed training. Follow-up on projects underway. Set short-term goals. Conduct brainstorming, visioning and planning sessions.
- DURING COMMITMENT  
Set long term goals. Concentrate on team building. Create a mission statement. Validate and reward those responding to the change. Look ahead.

### Where is Your Group?

Think about how your work group would respond to change during each phase. Make some notes:

- During Denial—I believe my group would react by: \_\_\_\_\_
- During Resistance—I believe the behavior of my group would be: \_\_\_\_\_
- During Exploration—I feel my group would: \_\_\_\_\_
- During Commitment—My group would probably: \_\_\_\_\_

Scott, Cynthia D., and Dennis T. Jaffe, Managing Organizational Change, Crisp Publications, Inc., Menlo Park, CA, 1989, pp. 26-27, 32, 34.

## FAMILY PLANNING MANAGEMENT DEVELOPMENT

A project of Management Sciences for Health in collaboration with the Centre for Development and Population Activities

### THE FRANCOPHONE REGIONAL ADVISORY COMMITTEE

#### WHAT IS THE FRAC?

The Francophone Regional Advisory Committee (FRAC) represents a network of senior family planning managers and policy makers from Haiti and French-speaking countries in Africa.

Established in 1987—in response to an expressed need among Francophone family planning program managers to share experiences and learn from each other—FRAC members meet annually to discuss a specific management topic of common interest that is directly related to improving family planning program performance.

The FRAC has resulted in a tangible improvement in reducing the isolation of senior family planning managers in Francophone countries, and continues to accelerate the transfer of management technology between countries and programs.

#### A PARTICIPATIVE AND INTERACTIVE FORMAT

FRAC meetings are highly participative and interactive. The meetings are designed to draw on the expertise and experience of the FRAC members themselves and to explore management issues from both a theoretical and practical perspective. Relevant background documentation is used to expand the understanding of the concept being studied and provide access to learnings from around the world. Observation study tours to local family planning programs serve to illustrate practical applications.

At the end of each meeting, FRAC members reflect on what they have seen and learned, and formulate action plans that are aimed at putting into practice new insights gained from the meeting, with a view toward improving the performance of their programs.

#### A FORUM FOR EXCHANGING IDEAS ON MANAGEMENT TOPICS

**Boston, Massachusetts (1987).** FRAC members developed an inventory of common management issues for study at future meetings. Study tours to innovative family planning programs in Jamaica and Mexico inaugurated the FRAC.

**Marrakech, Morocco (1983).** Topic: To integrate or not to integrate family planning programs in MCH Programs? Visits to family planning program sites in Morocco illustrated the organization and management of an integrated program.

**Dakar, Senegal (1989).** Topic: Managing community participation in family planning and preventive health programs. Visits to community-managed sites allowed participants to see community participation in action.

**Boston, Massachusetts (1991).** Topic: Improving quality of services in family planning programs. Study tours to three U.S. Planned Parenthood clinics provided on-site observation of standards and systems that ensure quality.

**Kigali, Rwanda (1992).** Topic: Decentralizing family planning services, with an emphasis on management support needed to expand services. Study tours to Rwandan clinics allowed members to observe a decentralized program in operation.

**Tunis, Tunisia (1993).** Topic: Institutionalization of supervision. Factors that prevent supervision from being institutionalized were analyzed. Observations of the Tunisian program helped members to develop strategies for increasing institutionalization of their supervisory systems.

#### WHAT MANAGERS SAY ABOUT THE FRAC

*"The FRAC brought me in contact with colleagues who had already developed the tools that I needed. It helped me to implement changes in my own program."*

*"We have been able to put into action many of the ideas that we learned at the FRAC, applying them at the national level, not just for one organization, but for the entire country."*

*"Before I participated in FRAC IV, I had a very vague notion of quality. Our discussions helped me to understand the quality issues, and before the meeting ended I had developed an action plan that focused on three essential elements of quality: providing client orientation, improving the reception of clients, and safeguarding client privacy."*

#### THE FUTURE

The FRAC will reconvene in Tunis, Tunisia in 1993, to address the topic of supervision. The focus will be on designing and implementing supervision systems that will support the delivery of high-quality services and decentralized decision making.



Management Sciences for Health  
400 Centre Street  
Newton, Massachusetts 02158  
USA

Phone: (617) 527-9202; FAX: (617) 965-2208

A Project of the Communication, Management, and Training Division, Office of Population, U. S. Agency for International Development.

## ANNEXE IX - DISCOURS

### DISCOURS D'OUVERTURE - MME SYLVIA VRIESENDORP, MSH/PROJET FPMD

- Madame la représentante du Ministre de la Santé,
- Monsieur le Sous-préfet de Bopa, Représentant de Préfet du Mono,
- Monsieur le Président de l'ABPF,
- Mesdames, Messieurs,
- Personnel et Partenaires du CEFA.

Je vous apporte de BOSTON les salutations de mes Collègues de MSH et du Projet FPMD. La mission de MSH est de réduire l'écart entre nos connaissances dans le domaine de la Santé publique et ce qu'on fait sur le terrain.

Nous avons déjà la technologie, les connaissances et la volonté de réduire la souffrance humaine, mais dans la pratique, sur le terrain, nous manquons souvent de réaliser nos promesses. C'est dans le processus de transmission de ces technologies et connaissances que nous possédons nous, formateurs, chercheurs à décideurs, leaders, aux prestataires de services que nous voyons notre plus grand défi. C'est cette fin que nous sommes regroupés ici pour une réflexion approfondie sur l'avenir du programme francophone du CEFA.

Pour moi, c'est un honneur d'être désignée comme animatrice de cet Atelier. Quand je suis arrivée au Bénin le 15 juillet 1994, le Président de l'ABPF, M. Francis AVODAGBE m'a fait loger "Au Temple des Pythons" à Ouidah. J'ai trouvé là un lien commun entre les populations indigènes de nos deux continents: pour les Indiens d'Amérique du Nord, le serpent est aussi un animal sacré. Pour eux, il est source d'énergie. Sur le plan matériel, cette énergie crée la passion, le désir et la vitalité physique; sur le plan émotionnel, cette énergie se transforme en ambition, créativité, résolution de rêves; sur le plan intellectuel, c'est l'intelligence, le pouvoir, le leadership; et sur le plan spirituel, cela devient la sagesse, la compréhension, la vue intégrale et la relation avec l'esprit divin.

Voilà ce que signifie la présence des pythons chez les Indiens d'Amérique. Bien que je sois consciente de l'absence des pythons dans cette salle, et nos chambres d'hôtel, j'espère quand même que leur énergie invisible imprènera nos discussions, et que la passion, la créativité, les rêves et les résolutions que les participants à l'atelier de réflexion apporteront, pourront se transformer en un engagement collectif du groupe pour contribuer à l'amélioration de la qualité de vie dans les pays de l'Afrique francophone par le biais de la P.F.

Je remercie tous ceux qui ont aidé à réaliser et créer les conditions et l'ambiance nécessaires au succès de l'atelier, à savoir:

- le Gouvernement du Bénin pour son hospitalité
- l'USAID qui a mis à notre disposition les moyens financiers pour la tenue de cet atelier
- M. Francis AVODAGBE et son équipe de l'ABPF
- le personnel du CEFA à Lomé et à Nairobi
- la Direction du Village Club Ahémé pour l'accueil chaleureux

Je souhaite qu'à la fin de cet Atelier de réflexion, nous puissions mieux avancer, anticiper, et prendre un élan nouveau pour mieux agir.

Je vous remercie.

## **DISCOURS DU PRESIDENT DU COMITE EXECUTIF DE L'IPPFAR**

### **A LA CLOTURE DE L'ATELIER DE PLANIFICATION STRATEGIQUE POUR LES PROGRAMMES FRANCOPHONES DU CEFA**

- Madame le Directeur de Cabinet Représentant,  
le Ministre de la Santé,
- Mme Sylvia VRIESENDORP, Facilitatrice du présent Atelier,  
et Représentante de M.S.H.
- Monsieur le Président de l'A.B.P.F., Membre du Comité Exécutif de l'IPPF,
- Monsieur le Directeur du CEFA,
- Mesdames et Messieurs les membres du personnel IPPF/CEFA,
- Chers Invités

C'est avec un grand honneur et un réel plaisir que je prends la parole au nom du Président du Conseil Régional de L'IPPFAR à cette cérémonie de clôture de l'Atelier de Planification Stratégique pour les programmes du CEFA.

Le Président de la Région aurait bien voulu participer personnellement à cette importante cérémonie ; malheureusement pour des raisons indépendantes de sa volonté, il n'a pu faire le déplacement de POSSOTOME. Il m'a donc prié de le représenter et de vous livrer le message qu'il a préparé pour cette occasion.

Madame le Ministre,  
Mesdames et Messieurs,

Avant toutes choses, permettez-moi de renouveler aux Autorités Béninoises toute la gratitude de notre Institution pour l'accueil, les facilités et la sollicitude qui nous sont offerts au Bénin depuis ces deux dernières années. Je rappellerai pour cela que pendant une grande partie de l'année 1993, Cotonou a été la base opérationnelle informelle du Bureau Sous Régional de l'IPPF pour l'Afrique du Centre et de l'Ouest, et pour le Bureau Sous Régional CEFA. De plus, Cotonou abrite depuis 1991 une bonne partie des activités de formation régionale que conduit le CEFA. Lundi prochain 25 juillet 1994, nous démarrerons à Cotonou un cours Régional de formation pour les Gestionnaires des programmes de Distribution à Base Communautaire.

Toutes ces attentions et toutes ces sollicitudes sont dues à l'orientation et à l'engagement du Gouvernement Béninois en matière de Santé et de population, mais aussi de dynamisme nouveau de l'ABPF qui a su mériter la confiance et le soutien des Autorités Béninoises.

Je vous prie Mme le Directeur de Cabinet du Ministère de la Santé Publique d'être notre interprète auprès des Autorités Béninoises pour leur porter nos remerciements.

Le CEFA a traversé ces derniers temps, des périodes d'incertitude et de remise en cause. Je me réjouis qu'un atelier de réflexion pour une Planification Stratégique se tienne en ce moment précis. Cet atelier a permis d'une part à tout le personnel du CEFA Francophone de se rencontrer et d'autre part, d'élaborer ensemble des programmes susceptibles de satisfaire les besoins réels des clients que sont nos Associations Nationales de Planification Familiale.

En 1992, l'IPPF a fêté son 40e anniversaire et il a choisi d'explorer son environnement pour comprendre ce qui a changé au cours des 40 dernières années. Beaucoup de chose ont en effet changé. Si je me tiens à notre continent, dans sa partie sub-saharienne, je pourrais vous rappeler que, jusqu'en 1980, seuls trois (3) pays avaient formulé une politique explicite de population. Il s'agit du Ghana, du Kenya, et de l'île Maurice. Partout ailleurs, et particulièrement en Afrique Francophone, les activités de planification familiale ont été marquées du sceau de la prudence, de la timidité, ce qui explique que la plupart des programmes de planification familiale, qu'ils soient gouvernementaux ou secteur privé, se soient abrités derrière des appellations souvent pudiques de Bien-être Familiale, de Protection et de Promotion de la Famille et bien d'autres encore.

Depuis la fin de la décennie des années 1980, nous assistons à un changement radical dans l'attitude de ces gouvernements. Presque tous jugent le taux d'accroissement de leur populations trop élevé et tentent de la réduire. C'est ce qui ressort de la troisième Conférence Africaine sur la Population tenue à Dakar en 1992. Le nombre de pays ayant formulé et adopté une politique de population est passé de 3 à 17 depuis ARUSHA.

Les autres entreprennent d'en formuler. Du coup, la planification familiale est devenue une nécessité d'actualité brûlante, et les Organisations de planification familiale sortent au grand jour pour acquérir une importance et une dimension nouvelle. Elles recueillent le fruit de leur perspicacité, de leur pertinence et du travail qu'ont mené leurs Volontaires et leur personnel. Réhabilitées, valorisées, elles focalisent l'attention des Gouvernements des populations et des bailleurs de fonds. Leur responsabilité surtout morale s'en trouve considérablement accrue.

Le CEFA membre de la grande famille de l'IPPF a son rôle à jouer dans ce nouvel environnement qui se dessine par l'appui en Formation, en Recherche et en Assistance Technique à donner aux associations de planification familiale, mais aussi aux Agences Gouvernementales intervenant dans le domaine de la santé et de la population.

Je suis sûr que cet exercice de planification stratégique que vous avez conduit pendant une semaine vous donnera les moyens d'anticiper les nouveaux domaines où des besoins apparaissent et que vous saurez vous donner le moyens d'y répondre.

Permettez-moi de remercier le Management Sciences for Health de Boston ainsi que toutes les agences de coopération des USA qui apportent une Assistance Technique et Financière au CEFA.

Je souhaite une bonne fin de séjour au Bénin à toutes et à tous.

Je vous remercie.

## DISCOURS DE CLOTURE DU DIRECTEUR - P.I. DU CEFA MONSIEUR ALPHA DIALLO

- Le Représentant: Le Ministre de la Santé
- Monsieur le Représentant du Préfet du Mono
- Monsieur le Président de l'A.B.P.F., le Représentant du Président de l'IPPF/RA
- Chers collègues du CEFA et du Secrétariat Régional de l'IPPF
- Directeurs Village Club
- Honorables Invités

Nous venons de passer **cinq jours** à réfléchir sur l'**orientation** future du programme **francophone** du **CEFA**. Cinq jours de réflexion intense qui a abouti à un plan de travail qui nous guidera pendant les **six prochaines années**. Chaque membre du personnel francophone du CEFA ayant pris part à l'atelier a fait **siennes les recommandations** qui en ont découlées et s'est engagé à les **mettre en oeuvre**.

Au cours de l'atelier, nous avons **examiné** notre performance passé; nous avons **passé au cible** les **problèmes rencontrés**; nous avons **essayé d'identifier** les causes de ces problèmes, nous avons proposé des **solutions**. Nous avons également **examiné** les **potentialités** qui s'offrent à nous; nous avons **essayé de cerner** les obstacles ("**ELEPHANTS**") qui se dressent sur notre chemin et qui **bloquent** notre **VISION**, et puis nous avons **élaboré** différentes **stratégies** susceptibles de nous permettre d'atteindre nos **objectifs** d'ici l'an **2000**.

Penser stratégiquement requiert du recul par rapport aux activités journalières qui engagent notre esprit et toutes nos forces. Notre séjour à Possotomé nous a permis d'avoir ce recul et de penser stratégiquement à l'orientation future du programme francophone de notre institution.

Monsieur le Représentant du Ministre de la Santé,  
Mesdames, Messieurs,

Les **conclusions** et les **recommandations** auxquelles nous avons abouties sont le **fruit** de discussions libres et franches de tous les participants. Elles sont l'expression d'un consensus qui s'articule autour de quatre idées principales:

- la **nécessité** pour le CEFA de **diversifier** ses sources de **financement**
- la **satisfaction** des besoins des clients
- la **valorisation** des **Ressources Humaines** du Centre
- le **renforcement** de ses capacités institutionnelles

Des **stratégies** ont été identifiées pour lui permettre de relever ces défis:

- stratégies qui permettront au CEFA de :
- être, à terme, auto-suffisant
- mieux gérer les ressources mises à sa disposition
- rendre ses programmes pertinents
- renforcer ses relations avec tous ses partenaires
- impliquer tous les principaux acteurs dans la détermination des politiques et programmes à suivre
- enfin rapprocher le CEFA et le Secrétariat Régional de l'IPPF

Nous nous sommes également mis d'accord sur les activités prioritaires à entreprendre d'une année à l'autre pour nous permettre de réaliser notre **VISION**. Pour nous assurer que notre **PLAN** ne sera pas un simple document de plus à classer au fond de nos tiroirs, nous avons assigné des tâches précises à chaque membre du staff. Nous nous sommes engagés à assurer un suivi régulier de l'exécution de ces tâches.

Madame la Directrice,  
Monsieur le Préfet,  
Monsieur le Président de l'ABPF,  
Chers Collègues,

Permettez-moi de remercier en votre nom et en mon nom personnel l'**animatrice** de l'Atelier, Mme Sylvia Vriesendorp pour sa magistrale performance et son dévouement total. Elle nous a appris que par la **méthode participative** on peut **soulever des montagnes!**

Je voudrais également remercier l'**USAID** pour son soutien au CEFA et à cet Atelier.

Vous, mes Collègues du CEFA, du Secrétariat Régional de l'IPPF, de l'ABPF, cet exercice n'aurait pas pu avoir lieu et réussi sans votre **participation** et votre **engagement**.

Soyez-en remerciés. Mais le plus **difficile** reste à faire. Il vous appartient de mettre en oeuvre le **PLAN**. Cela exigera beaucoup de sacrifices, un dévouement sans relâche de chacun d'entre vous.

Pour ma part, je ne **ménagerai** aucun **effort** pour **soutenir** le **programme** que nous avons élaboré.

Pour terminer, je voudrais redire notre profonde gratitude l'endroit de la Directrice représentant le Ministère de la Santé, le Préfet du Mono, au Président de L'ABPF pour leur disponibilité et leur soutien au CEFA.

Je remercie le Directeur Hôtel et son Staff qui n'ont pas ménagé leurs efforts pour rendre notre séjour agréable.

# LE MATIN

Quotidien Béninois Indépendant - N°052 du Vendredi 22 Juillet 1994 - N°RCPC 70 MISAT/DC/DAI/SCC

## CULTURE ET SOCIÉTÉ

### QUE PEUT LE CEFA AUX POPULATIONS AFRICAINES

**"Répondre aux besoins substantiels d'une population sans cesse croissante de l'Afrique subsaharienne": l'équipe dirigeante du Centre d'Études de la Famille Africaine (Cefa) n'a point lésiné sur les moyens nécessaires à la concrétisation de ce leitmotiv. Opérateurs sociaux et intervenants du conseil régional africain de la fédération internationale pour la Planification familiale (IPPFRA) luttent acharnement eux aussi pour la réalisation de ce vœu.**

La décision des dirigeants de l'Association béninoise pour la Promotion de la famille (ABPF) est de donner une importante contribution pour la réalisation des nobles objectifs que s'est fixée toutes les instances dirigeantes de la Fédération internationale pour la Planification familiale. En effet, qu'est-ce en réalité que le Cefa? Et quels sont ses objectifs et les avantages de ses actions pour les populations?

**LE CEFA: INSTITUTION D'EXCELLENCE ET DE RÉPUTATION**  
Le Centre d'Études de la Famille Africaine (Cefa) est une institution africaine qui fournit une assistance technique dans les domaines de la dynamique de la population et la planification familiale. Créée en 1975 par le Conseil Régio-

nal, cette institution a son siège à Nairobi, Kenya; et une antenne pour l'Afrique de l'Ouest à Lomé, Togo.

L'objectif visé par ce centre est grâce à la conception de programmes adéquats, la formation de cadres moyens ou supérieurs dans les domaines pratiques de l'éducation, la motivation, l'élaboration de programmes et la prestation des services de planification familiale. Il recherche l'intégration des diverses initiatives de planification familiale dans le cadre du programme international de développement socio-économique de l'Afrique subsaharienne.

Dans ce cadre, le Cefa organise régulièrement des stages régionaux à son siège kenyan ou à son bureau de liaison au Togo. Il adapte aussi ces stages aux besoins spécifiques d'une sous-région et les organise dans le cadre du programme de formation au niveau national. Parlant de groupes cibles, le programme d'assistance technique du Cefa est conçu de façon à répondre aux besoins particuliers d'un certain nombre de projets, d'institutions, d'organismes ou de départements gouvernementaux, notamment ceux de la santé, de l'éducation, de la communication, du développement national et ceux des affaires féminines et de la jeunesse.

#### UN INTÉRÊT CROISSANT

Ses avantages de ce centre, pour le Bénin aussi bien que la sous-région, sont

nombreux.

Au niveau national, un appui accru au cours de ces dernières années, en faveur des programmes de contrôle de la population a permis aux programmes africains de planification familiale de s'étendre davantage, passant des programmes modestes à titre pilote (souvent administrés par des organisations bénévoles privées), à des programmes nationaux avec participation des gouvernements du secteur privé et des organisations non gouvernementales. Ainsi, la formation au niveau national qui d'ailleurs est plus économique et permet de mieux répondre à la demande croissante des cadres et des agents compétents de prestation des services de planification.

Le Centre d'Études de la Famille Africaine est plus connu pour ses programmes de formation au niveau régional. Parmi les composantes du programme de formation, on note des activités très adaptées aux particularités nationales, entre autres:

- l'éducation à la vie familiale (EVF);  
- la communication en matière de population et de planification familiale;

- la prestation de services de planification familiale. La procédure à suivre pour bénéficier de l'assistance technique du Cefa consiste en sept étapes: une effective et étroite collaboration entre institutions et personnes concernées. Une affaire fort salubre pour tous.

Terrance AZONNANON

### COUR D'ASSISES, QUATRIÈME JOURNÉE 20 ANS DE TRAVAUX FORCÉS PAR DEFAULT

**La cour d'Assises ouverte le 18 juillet poursuit allègrement son chemin. Hier, elle a connu d'un dossier d'enlèvement de mineur dont a été reconnu coupable le nommé F.B. qui a choisi malheureusement de ne pas se présenter, croyant ainsi donc essuyer sa forfaiture par l'absence. Continuera-t-il indéfiniment sa manifeste démission? Le mieux n'est-il pas d'assumer ses responsabilités à temps?**

Courage, non! Plutôt remerciez l'accusé d'aller, F.B. a fait preuve d'un entêtement. Il n'a même pas daigné se présenter devant la Cour. Son attitude qui frise la désinvolture n'a plus sa raison d'être surtout lorsqu'on sait qu'il ne peut à aucun moment se disculper. Vaudrait mieux, pour lui, d'assumer les responsabilités qui sont les siennes. En réalité la pratique de la chaise vide a toujours été l'éternelle préface à son auteur.

En tout cas, du côté de la Cour présidée par le magistrat Dako Nestor, le moral est au beau fixe et elle ne s'est pas embarrassée à appuyer le ministère public représenté par Mme Kpade

Jocelyne née Abou pour décider des sanctions maximales à cet enlèvement de mineur.

En effet, l'accusé F.B. avait embarqué de force en avril 1983, du marché d'Azovo, un petit d'âge 12 ans qui a conduit derechef vers le Nigeria par un autobus de la Sotram. Pendant 8 ans environ, le petit servait chez un boulangier qui le maltraitait. Mais un jour, il décida de rentrer. Il mit 7 jours de marche pour retourner chez lui à Azovo.

De ce fait, la police a oeuvré pour l'arrestation de F.B. mais quelques mois après, il s'est évadé au grand tam des gardes. Mais pendant les enquêtes préliminaires, il déclara avoir embarqué l'enfant sans ordre de ses parents sans jamais donner de précisions.

Hier, le jeune homme est monté au tribunal et a réclamé 2 millions de dommages et intérêts. Signalons que depuis le démarrage de cette cour d'Assises, aucune sanction n'a frappé jusqu'à ce jour. C'est sans doute pour décourager l'absentisme que le requérant est allé jusqu'au plafond. Espérons que ceci servira de leçon aux autres accusés.

Laurent DINGLY