

PJ-ABU-395

REN 93600

RAPPORT FINAL

remis à

USAID Chad

under USAID Grant No.

677-0463-C-00-4554-00

par

**The International Management Development Institute
University of Pittsburgh**

Equipe du Projet

Philippe E. Gasquet, IMDI
Responsable Régional - Afrique Francophone

Markus Huet, IMDI
Responsable Régional - Afrique Anglophone

Dr Rajoana Andriamananjara
Formateur-consultant

LISTE DES ABREVIATIONS

ATDM:	Association Tchadienne pour le Développement du Management
ENASS:	Ecole Nationale des Agents Sanitaires et Sociaux
IMDI:	International Management Development Institute
PMP:	Planification et Management de Projets
USAID:	United States Agency for International Development

REMERCIEMENTS

Nous tenons exprimer ici notre vive appréciation et offrir nos remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réussite du séminaire.

Notre reconnaissance va tout d'abord aux gouvernements Tchadien et Américain qui ont financé ces travaux. Nos remerciements s'adressent aussi aux différentes parties à ce projet, à savoir:

- l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) et les cadres de cette agence au Tchad;
- les cadres dirigeants de l'Association Tchadienne pour le Développement du Management;
- les cadres supérieurs des différents ministères ici représentés et qui ont permis à leurs cadres de suivre ce séminaire.

Une mention spéciale est portée à l'intention de certaines personnes qui ont fortement contribué à l'organisation et exécution de cette série de séminaires. Ils n'ont pas ménagé leurs peines pour mettre en place et faciliter l'exécution de ce séminaire à Ndjamenà:

à l'USAID:

- Mr Samir Zoghby, General Officer
- Mme Danielle Ivolsou, Training Officer
- Melle Hor Bira Nambitingue, Private Sector Assistant

à l'ATDM:

- Mr Mahamat Hadjid Oumar, président de l'ATDM
- Mr Félix N'Douba Kamijo, coordinateur centrale des activités de formation

Le succès d'un séminaire dépend bien entendu des organisateurs. Il ne saurait toutefois être obtenu sans les acteurs qui participent à son exécution; nous entendons par là:

- les animateurs qui ont mené les participants sans faillir à travers travaux de groupe, lecturettes, études de cas, discussions, etc ..., à savoir:
 - Mr Rajoana Andriamananjara, animateur principal
 - Mr Adoum Djibrine, animateur national
 - Mr Mahamat Adjid Oumar, animateur national
 - Mr Djimé N'Gaba Tchere, animateur national.

Ceux-ci auront su démontrer leur aptitude à "reprenre le bâton" et assurer la formation des cadres tchadiens dans leurs domaines respectifs. Nous sommes convaincus qu'ils sauront dans le futur animer des sessions de formation avec brio tout en utilisant certaines des techniques de formation testés par les animateurs de Pittsburgh.

De même, il nous faut remercier les participants, qui ont su répondre avec enthousiasme et ardeur aux défis qui leur ont été lancés au cours de ces semaines.

Finalement, nous devons aussi remercier les autorités locales de N'djamena et toutes les personnes avec qui nous avons été en contact et qui ont su rendre notre séjour ici agréable.

L'IMDI, par l'intermédiaire de ses représentants messieurs Gasquet et Huet, est heureux d'avoir participé à cet événement et souhaite fortement que ces récents travaux contribuent, pour un peu, à l'amélioration des pratiques de management dans l'administration tchadienne et notamment dans les différents ministères représentés lors de ce séminaire.

TABLE DES MATIERES

	PAGE
I. SOMMAIRE EXECUTIF	1
II. PREPARATION ET PLANIFICATION DES ATELIERS	4
III. DEROULEMENT DU SEMINAIRE	9
IV. RESULTAT DES ATELIERS	14
V. RECOMMANDATIONS	16
ANNEXES	
1. Liste des Participants	19
2. Emploi du temps	20
3. Evaluations du programme	21
4. Evaluations des animateurs nationaux	22
5. Curriculum vitae	23

I. SOMMAIRE EXECUTIF

Le séminaire sur la Planification et Management des Projets de Développement s'est tenu du 28 novembre au 10 décembre 1994 à N'Djamena, Tchad. Ce séminaire a fait partie d'une série de quatre programmes de formation organisés par l'IMDI au Tchad, suite à un contrat passé par l'USAID-Tchad avec l'Institut. Ces séminaires ont été organisés dans le but de renforcer les capacités managériales de plusieurs branches administratives du gouvernement tchadien.

Après des discussions préliminaires visant à définir le contenu du programme, l'IMDI a proposé à l'USAID un calendrier d'exécution comprenant une phase initiale d'étude des besoins. Cette phase devait notamment permettre d'établir un calendrier permanent des activités de formation. Le programme lui-même consistait des séminaires suivants:

- "Formation de Formateurs";
- "Introduction au Management";
- "Management des Ressources Financières";
- "Planification et Management de Projets de Développement".

ANALYSE DES BESOINS

Lors de la première phase d'exécution de ce programme, Mr Martin Akpo-Esambe a entrepris une mission "d'analyse des besoins" au Tchad afin de préparer les séminaires et d'identifier au préalable un organisme local qui puisse participer à la préparation et l'exécution des séminaires conformément aux termes de référence. Ce voyage aura permis notamment à l'IMDI d'amorcer des contacts avec l'Association Tchadienne pour le Développement du Management (ATDM) et d'établir un protocole d'accord visant à définir les responsabilités de l'organisation, notamment dans l'identification et la sélection des animateurs nationaux.

LE SEMINAIRE

Les intervenants ont commencé le séminaire en s'informant auprès des participants de leurs attentes professionnelles dans les domaines de la planification stratégique et de la gestion de projets. Par la suite, l'IMDI a présenté les objectifs du

séminaire, les techniques de formation de l'institut et le processus de transfert de la formation, partie intégrante des programmes de l'IMDI.

OBJECTIFS:

Les principaux objectifs du séminaire étaient:

- o de faire comprendre aux participants les notions et procédures de planification, de programmation et de projet;
- o d'apprendre aux participants à établir les budgets des projets, à utiliser les diverses techniques permettant de prendre des décisions en matière d'investissement, et à négocier le financement;
- o de les familiariser avec plusieurs techniques d'exécution, de suivi et d'évaluation des projets.

DEROULEMENT:

Le programme s'est déroulé à N'Djamena, capitale administrative de la République du Tchad.

Les arrangements logistiques ont été effectués par l'IMDI en collaboration avec l'ATDM, une Organisation Non Gouvernementale tchadienne. Conformément aux termes d'accord du contrat entre l'USAID et l'IMDI, l'Institut a passé un contrat avec cette organisme pour s'occuper de certains détails du programme, effectuer certaines évaluations et apporter un supplément de matériel logistique.

Le séminaire s'est déroulé à l'Ecole Nationale des Agents Sanitaires et Sociaux. Cette école disposait de plusieurs salles disponibles pour les séminaires.

RESULTATS:

Afin d'assurer l'amélioration continue de ses programmes et dans le but de déterminer l'impact du séminaire, l'IMDI a établi un système d'évaluation comprenant deux activités distinctes: la température journalière, et l'évaluation finale du séminaire comprenant une évaluation des performances de l'animateur.

Le résultat des évaluations indiquent que la plupart des objectifs du séminaire ont été atteints; entre autre:

- 76,9% des participants ont qualifié la qualité du programme comme remarquable, et 23,1% sont satisfaits.
- 34,7% ont mentionné avoir tout à fait atteint leurs objectifs en participant à ce séminaire, 46,2% la plupart des objectifs, 19,2% une partie de leurs objectifs.
- 81% des participants ont estimé que ce programme aura "un peu" ou "beaucoup d'impacts" positifs sur leurs performances professionnelles; 19% ont indiqué n'être pas sûr de l'impact.

D'autre part, les participants ont indiqué avoir atteint les résultats suivants:

- une meilleure compréhension des techniques et outils nécessaires à la planification et gestion de projets;
- meilleure aptitude dans l'analyse des documents de projets;
- plus grande capacité d'organisation et de gestion des activités;
- acquisition d'outils supplémentaires et plus grande confiance dans leur habilité à gérer des projets.

Les animateurs consultants de l'IMDI ont été aussi invités à évaluer les performances des animateurs nationaux. Ces évaluations sont incluses en annexe (D) de chaque rapport.

L'équipe de l'IMDI a été très satisfaite des performances et du travail réalisé par l'Association Tchadienne pour le Développement du Management. La motivation des cadres dirigeants de cette ONG a été sans égale tout au long du séminaire. L'expertise dont ils ont pu bénéficier en travaillant de près avec l'IMDI au cours de ces séminaires leur sera très certainement utiles pour entreprendre et réaliser de nouveaux projets et autres activités avec les bailleurs de fonds et des organisations gouvernementales.

II. PREPARATION ET PLANIFICATION DES ATELIERS

ANALYSE DES BESOINS

Mr Akpo-Esambe, directeur-adjoint de l'Institut International pour le Développement du Management (IMDI) a entrepris un voyage "d'analyse des besoins" au Tchad du 29 juillet au 5 août 1994. Lors de ce voyage, il a rencontré les représentants des organisations suivantes:

- US Agency for International Development (USAID/Chad)
- Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement
- Ministère du Plan
- Ministère de la Santé
- Ministère de l'Intérieur
- Mairie de N'djamena, et
- L'Association Tchadienne pour le Développement du Management.

En vue de ce voyage, l'Institut avait fixé cinq objectifs:

1. Besoins en formation. L'Institut avait besoin de s'informer auprès des audiences-cibles de leurs besoins précis en matière de formation. L'USAID avait travaillé avec les différents ministères concernés afin d'établir les termes de référence; toutefois, les priorités sont souvent modifiées lors des différentes phases de négociation. Il est donc nécessaire de vérifier les besoins de formation sur place, ce avant d'exécuter le programme.
2. Calendrier des activités. Un calendrier des activités avait été établi dans l'appel d'offres reçu par l'Institut. Toutefois, il convient de noter que ces dates n'étaient plus valables lorsque le contrat a été signé. Ainsi, l'USAID et l'IMDI avaient besoin de se mettre d'accord sur un nouveau calendrier d'activités.
3. Sélection des participants. L'IMDI avait besoin d'obtenir des informations sur les participants aux programmes: procédure de sélection, et rencontres avec certains d'entre eux afin de mieux déterminer leur profil. Cette information était primordial car elle est communiquée aux intervenants leur permettant de définir leurs programmes en fonction du niveau des participants.
4. Formateurs nationaux. Le rôle des animateurs nationaux avaient besoin

d'être clarifié par la mission. De même, la visite devait permettre, le cas échéant, de commencer la procédure de recrutement: identification des candidats éventuels, entretiens, et sélection des finalistes.

5. Organisation locale. Le dernier objectif était d'identifier un organisme local qui puisse participer à la préparation et l'exécution des séminaires conformément aux termes de référence contenus dans l'appel d'offres. Des contacts avaient été établis au préalable avec l'Association Tchadienne pour le Développement du Management (ATDM); la visite devait permettre de rencontrer les responsables de cette organisme et définir le rôle de celle-ci au niveau de l'appui logistique.

Mise au point du programme

Chaque ministère concerné par le séminaire sur la Planification et Management des Projets de Développement a présenté ces attentes de formation.

Ainsi, le ministère de l'Agriculture a à charge plus de 200 projets; la plupart des directeurs de ces projets n'avaient jamais reçu de formation en management des projets. Le ministère de la Santé était désireux d'accroître les aptitudes de leurs directeurs de projet. Le ministère du Plan désirait avant tout accroître les aptitudes de son personnel dans le domaine de la coordination et maintien de l'état civil, avec des besoins précis en matière de collecte et d'analyse des données afin de déterminer les besoins des projets.

Le programme a été conçu pour 30 participants: 18 représentants le ministère de l'Agriculture et de l'Environnement; 10 le ministère de la Santé; 2 le ministère du Plan. L'accord initial prévoyait que le programme se déroulerait du 26 septembre au 8 octobre 1994 sur la base d'une semaine de six jours (lundi au samedi).

Mise au point logistique

De nombreuses discussions ont eu lieu avec les représentants de l'ATDM afin de déterminer leur rôle dans l'identification et le recrutement des animateurs nationaux et leur capacité à s'occuper des différents détails logistiques nécessaires pour préparer la série de séminaires. Lors de l'étude des besoins, l'ATDM était en passe de recevoir le statut d'Organisation Non Gouvernementale de la part du gouvernement tchadien.

Un accord préliminaire a donc été conclu entre l'IMDI et l'ATDM sur les bases suivantes: 1) l'ATDM s'engageait à fournir à l'IMDI une liste provisoire de candidats pour les postes de formateurs nationaux, cette liste serait revue par l'USAID et l'IMDI; et 2) l'ATDM s'occuperait de l'organisation logistique du programme.

PREPARATION DE L'ATELIER

USAID

En juillet 1991, l'USAID-Tchad avait passé un contrat avec Labat-Anderson pour organiser une série de séminaires en management au Tchad. Cet organisme avait par la suite contacté le "Consortium for Development Management" (CDM) dont l'IMDI fait partie afin d'exécuter ces séminaires. A l'époque, l'IMDI s'est occupé des nombreuses phases de l'organisation et l'exécution d'un séminaire sur place, assurant le support logistique, la préparation du matériel, l'organisation des sessions et la distribution des rapports.

Ces programmes avaient été exécutés avec succès et ainsi la mission a décidé de faire confiance une fois encore à l'IMDI afin d'organiser une nouvelle série de séminaires. Dès les négociations de cette nouvelle phase, l'USAID avait indiqué son désir de voir l'IMDI collaborer avec un institut de formation local. Il a été prévu que la mission ferme ses portes courant 1995 et dans cette optique les responsables de l'AID ont estimé souhaitable d'assurer un transfert de techniques au niveau local.

Lors des phases de préparation, l'USAID-TChad a de nouveau apporté son aide précieuse aux cadres de l'IMDI et a ainsi contribué directement au succès de cette série de séminaires.

ATDM

Afin de suivre les recommandations de l'USAID, l'IMDI a décidé de collaborer avec une organisation non-gouvernementale dans l'organisation et l'exécution des séminaires. Le choix de l'IMDI s'est porté sur l'Association Tchadienne pour le Développement du Management, une organisation d'anciens stagiaires ayant suivi des programmes de formation aux Etats Unis. Cette association a été reconnue officiellement ONG par le gouvernement du Tchad le 12 septembre 1994.

Lors de la phase précédant l'analyse des besoins, l'ATDM s'est vu confier le rôle d'assurer la liaison et le contact avec les ministères de la Santé de l'Agriculture et de l'Environnement, du Plan et de l'Intérieur. Ces contacts ont ainsi permis de préparer la visite de Mr Martin Akpo-Esambe, directeur adjoint de l'IMDI, prévue dans le cadre de l'étude des besoins.

L'étude des besoins aura permis à l'IMDI et à l'ATDM de se mettre

d'accord sur un certain nombre de points concernant l'exécution du séminaire, notamment en ce qui concerne l'identification et le recrutement des animateurs nationaux. A l'issue de ces discussions, il a été convenu que l'ATDM aurait pour responsabilité:

- d'identifier des animateurs,
- de participer à l'organisation logistique des séminaires et notamment de confirmer les arrangements avec le centre de formation prévu pour les séminaires: l'Ecole Nationale des Agents Sanitaires et Sociaux.
- d'assurer le contact avec les responsables des ministères concernés entre les différentes phases d'exécution des séminaires et notamment de s'assurer que les invitations aux séminaires ont été envoyées à temps avant le début de chaque programme.

M Martin Akpo-Esambe a ainsi pu repartir du Tchad avec quelques curriculum-vitae de personnes intéressées par la perspective d'intervenir dans le cadre de ces séminaires. Mr Félix N'Douba Kamidjo, coordinateur de programmes à l'ATDM, a été désigné pour servir d'interlocuteur avec les membres de l'Institut et assurer le suivi des affaires en cours. Après un examen initial des dossiers de candidatures par l'IMDI, l'ATDM a opéré le choix final concernant les animateurs nationaux.

Logistique

Tous les détails logistiques ont été pourvus avec une certaine efficacité, ce qui aura contribué au succès des différents séminaires. Les services de restauration ont été organisés sans nuire à la bonne marche des séminaires; la qualité de la nourriture a été appréciée par les participants qui auront ainsi trouver une manière de se détendre entre les séances de travail.

Site

Les salles de formation mises à notre disposition par l'ENASS étaient parfaites pour un séminaire de formation. Plusieurs salles étaient disponibles, ce qui a permis aux participants de travailler en petits groupes.

Matériel Didactique

L'IMDI a préparé et rassemblé le matériel didactique se rapportant aux thèmes du séminaire. Ainsi chaque participant aura reçu les manuels ou

fascicules suivants:

- ‡ "Notes de Cours." Ce manuel préparé par l'IMDI a présenté: les objectifs du séminaire dans son ensemble et de chaque atelier en particulier, la méthodologie, l'emploi du temps et les éléments à la base d'un plan d'action de transfert.
- ‡ "Planification et Management de Projets"; ce manuel a été préparé par Mr Andriamananjara.
- ‡ "Djimoria - une étude de cas"; ce manuel a été préparé et remis à jour par Mr Andriamananjara.

De plus, de nombreux documents ont été préparés par les animateurs et remis aux participants lors du séminaire.

Equipe d'animation

Pour exécuter ce séminaire, l'IMDI a sélectionné en tant qu'animateur principal Mr Rajaona ANDRIAMANANJARA, Ph.D., formateur-consultant avec l'Université de Pittsburgh. Conformément aux prescriptions de l'USAID, l'IMDI a recommandé à l'ATDM de choisir trois animateurs nationaux pour co-animer ce séminaire et afin d'assurer un transfert du savoir entre animateur principal et animateurs nationaux.

L'ATDM a donc sélectionné les personnes suivantes comme co-animateurs:

- Mr Mahamat Adjid OUMAR, Directeur de la Planification et de la Formation, Ministère de la Santé Publique et Président de l'ATDM;
- Mr Adoum DJIBRINE, Coordonnateur du Projet Santé et Maternité sans Risque, Ministère de la Santé Publique; et
- Mr Djimé N'GABA TCHERE, Office National de Développement Rural (ONDR).

L'annexe contient le curriculum vitae de chaque animateur.

III. DEROULEMENT DU SEMINAIRE

ORGANISATION

Le séminaire s'est tenu du 28 novembre au 10 décembre 1994 à N'Djamena, capitale de la République du Tchad.

Les horaires pour le séminaire ont été les suivants: lundi au jeudi: de 8 heures à 15 heures, vendredi de 8 heures à 13 heures, samedi de 8 heures à 15 heures. Deux pauses ont été organisées chaque jour: à 11 heures (1/2 heure) et 13 heures (1/4 heure). Ces pauses ont permis aux participants et animateurs de se retrouver de manière informelle pour faire plus ample connaissance, et de continuer les discussions amorcés lors des sessions de formation ou encore pour traduire ces discussions en exemples concrets.

Le commencement et la fin du séminaire ont été marqués par une cérémonie d'ouverture et une cérémonie de clôture. Ces cérémonies ont vu la participation des autorités locales. La cérémonie de clôture aura vu la participation de Mr le Directeur Général au Ministère de l'Agriculture, Mr Frankel, Directeur de l'USAID-Tchad et Mr Mahamat Adjid Ournar, Président de l'ATDM qui ont présidé à la remise des certificats en compagnie de Mr Philippe Gasquet, Responsable Régional-Afrique Francophone à l'IMDI et représentant de l'Université de Pittsburgh.

PARTICIPANTS

La liste des participants est présentée en annexe I. Le séminaire a vu la participation de 27 personnes. La participation journalière a été de 26 personnes en moyenne, soit une participation à 96.30% des personnes présentes au séminaire.

Le groupe a enregistré les participations de cadres des ministères suivants:

- Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement (MAE): 14 participants;
- Ministère de la Santé Publique (MSP): 9 participants;
- Ministère du Plan et de la Coopération (MPC): 2 participants;
- Organisation Non Gouvernementale: 1 participant.

LE SEMINAIRE (Markus pour TOT)

Modules du séminaire:

Le séminaire a été articulé autour des modules suivants: Planification, programme et projet; Préparation de projet; Analyse de projet; Management et exécution de projet; Contrôle et suivi de projet.

Objectifs de l'atelier:

Les objectifs de l'atelier étaient les suivants:

- o Faire comprendre aux participants les notions et procédures de planification, de programmation et de projet
- o Leur apprendre à établir les budgets des projets, à utiliser les diverses techniques permettant de prendre des décisions en matière d'investissement, et à négocier le financement des projets
- o Leur faire connaître les techniques d'exécution, de suivi et d'évaluation des projets

Plus spécifiquement, à la fin de ce module, les participants devaient être en mesure:

- o d'élaborer un dossier de projets;
- o d'assurer la bonne marche de l'exécution du projet;
- o d'effectuer une évaluation correcte des effets et impacts du projets.

Méthodologie

- o Brèves présentations des concepts, des méthodes et des exemples par l'animateur, et discussions avec les participants
- o Travail en atelier (cinq à huit participants par groupes)
- o Présentation en séances plénières des résultats des travaux des groupes.
- o Synthèse et vérification par l'animateur des connaissances acquises par les participants. L'animateur réalise cette phase en s'appuyant le plus possible sur des cas discutés par les participants.

EXECUTION DE L'ATELIER (Rapport de l'animateur):

Un Séminaire sur la **Planification et le Management de Projet** s'est tenu à l'Ecole Nationale des Agents Sanitaires et Sociaux (ENASS), N'Djaména, Tchad, du 28 Novembre au 10 Décembre 1994. Organisé sur financement de l'*United States Agency for International Development (USAID)*, il a été réalisé par l'*International Management Development Institute (IMDI)* de l'Université de Pittsburgh avec l'appui logistique de l'Association Tchadienne pour le Développement du Management (ATDM). Y ont participé 27 hauts-fonctionnaires tchadiens issus des Ministères chargés du développement rural (agriculture, élevage), de la santé publique, et du plan.

En accord avec les Participants, les travaux du Séminaire ont débuté le Lundi 28 Novembre 1994, malgré le fait que c'était un jour férié officiel, étant la **Fête de l'Indépendance**. De même, les travaux ont été tenus normalement le Jeudi 01 Décembre, un second jour férié officiel, étant la **Fête de la Liberté et de la Démocratie**.

Les thèmes traités au cours du Séminaire ont été les suivants:

0A. Introduction Générale

01.1. Inscription; ouverture

01.2. Organisation:

- * Constitution de groupes, rapporteurs de journée, chronométrateur
- * Détermination des horaires de travail: début, fin; pauses

01.3. Présentation des participants

01.4. Leçons: fenêtre de Johari, méthodes de travail

0B. Planification, Projet et Management

02.1. Introduction à la planification et au management: points communs, différences

02.2. Planification: contenu, avantages, inconvénients, conditions de réussite

0C. Planification Stratégique et Identification de Programme

03.1. Analyse de situation et identification de stratégie

03.2. Arbre des problèmes

0D. Planification Opérationnelle et Préparation de Projet

04.1. Arbre des objectifs

04.2. Cadre logique

OE. Analyse Financière de Projet

- 05.1. Eléments de l'analyse financière: avantages, coûts, *cash-flow*, actualisation
- 05.2. Critères de l'analyse financière: délai de récupération (nominal, actualisé), valeur actualisée nette, taux de rentabilité interne, ratio bénéfice-coût

OF. Analyse Economique et Sociale

- 06.1. Méthode des effets
- 06.2. Méthode coût-efficacité
- 06.3. Méthode multi-critères

OG. Organisation et Répartition des Tâches

- 07.1. Ventilation des activités: *Work Breakdown Structure (WBS)*
- 07.2. Tableau des Responsabilités

OH. Echéanciers d'Exécution de Projet

- 08.1. Diagramme de Gantt
- 08.2. PERT et Chemin Critique

OI. Contrôle, Suivi et Evaluation

- 09.1. Définitions
- 09.2. Système d'Information pour le Contrôle et Suivi
- 09.3. Evaluation d'Impacts

J. Conclusion Générale

- 10.1. Conclusion: échanges généraux, synthèse
- 10.2. Evaluation du Séminaire

Chaque thème ou sous-thème a fait l'objet d'application pratique par les participants eux-mêmes sous forme d'exercice de simulation. Chaque séance s'est déroulé comme suit:

- Introduction au thème ou sous-thème, par l'animateur;
- Illustration pratique, par l'animateur ou l'un des formateurs nationaux;
- Travaux de simulation en groupe;
- Présentation des résultats par les groupes, en séance plénière;
- Leçons, commentaires et échanges.

Les participants ont été répartis en quatre groupes de travail de 6 à 7 membres chacun. Chaque groupe a développé un projet depuis le début jusqu'à la fin du processus de **Planification et Management de Projet** dans le cas d'un pays dénommé

Djimoria. Les secteurs et projets élaborés se présentent comme suit:

- Groupe 1---Secteur Infrastructure: Projet de construction et d'exploitation d'un réseau routier;
- Groupe 2---Secteur Elevage: Projet de mise en place d'une unité de production d'oeufs;
- Groupe 3---Secteur Agriculture: Projet de création d'un centre de formation professionnelle agricole (CFPA);
- Groupe 4---Secteur Santé: Projet d'instauration d'une société d'enlèvement d'ordures.

Les travaux de chaque journée du Séminaire ont fait l'objet de rapports quotidiens établis par deux ou trois participants à tour de rôle. Les rapports ont été lus et présentés en séance au début de la journée suivante, puis discutés par l'ensemble des participants, et enfin adoptés.

Mis à part différents documents de travail remis aux participants en cours de séance, les documents suivants leur ont été distribués:

- "Outils pour la Planification et le Management de Projet" (149 pages);
- "Djimoria 1980-1993: Eléments de Base pour les Etudes de Cas" (48 pages);
- "Notes de Cours" (68 pages).

La *Cérémonie de Remise des Certificats* de participation au Séminaire s'est déroulée le 10 Août 1994.

L'animateur tient à exprimer ici ses vifs et sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à lui faciliter son travail dans la réalisation du Séminaire et à rendre son séjour au Tchad agréable, notamment

- * l'Université de Pittsburgh, représentée successivement par M. Markus HUET et M. Philippe GASQUET, tous deux coordonnateurs de programmes à l'IMDI;
- * l'Ambassade américaine et l'USAID;
- * l'ATDM conduite par ses dynamiques Président et Membres de Bureau;
- * les formateurs nationaux déjà présentés ci-dessus; et, *last but not least*,
- * tous les participants et participantes qui, non seulement ont fait montre de sérieux et de professionnalisme remarquables tout au long du Séminaire, mais nous ont aussi fait l'honneur de nous accorder leur amitié chaleureuse.

IV. RESULTATS DU SEMINAIRE

Afin de déterminer l'impact du séminaire, l'IMDI a établi un système d'évaluation en deux parties: la température journalière, et l'évaluation finale, recouvrant des domaines tels que l'évaluation de l'atelier et de l'animateur.

Les résultats de ces différentes évaluations sont présentés dans les pages suivantes.

Température journalière

La température journalière permet aux animateurs de faire le point de manière rapide à la fin de chaque journée sur le progrès du séminaire. Les participants sont invités à évaluer les activités de la journée sur une échelle allant de 1 (très mécontent) à 5 (très satisfait) et d'offrir quelques commentaires ou suggestions pour les jours à venir. La température moyenne pour ce séminaire a été de 3,95 pour la première semaine et de 3,74 pour la deuxième semaine.

D'une manière générale, et comme ce fût le cas dans les autres séminaires, les participants n'ont que peu apprécié les activités faisant appel à leurs connaissances techniques en mathématique et logique. Les températures ont indiqué clairement cette baisse d'enthousiasme.

Evaluation finale

L'évaluation animateur/atelier permet d'obtenir des informations sur un module précis ainsi que sur la performance de l'animateur dans ce module.

L'évaluation finale permet de faire le point sur le séminaire dans son ensemble. Cette évaluation se compose de quatre parties: 1) évaluation générale portant sur la qualité du séminaire proprement dit; 2) évaluation de l'animateur et de l'atelier permettant d'obtenir des informations précises sur l'atelier ainsi que sur la performance de l'animateur; 3) impact potentiel du séminaire sur la performance de travail; 4) commentaires et recommandations.

Globalement, le séminaire peut-être évalué de manière positive. Le groupe des participants était homogène (ce qui n'était pas le cas des autres séminaires), et les pré-occupations de chacun étaient nettement orientées vers des domaines précis du management des projets; ceci a permis dans son ensemble des travaux de groupe extrêmement profitables.

Transfert

Par ailleurs, l'IMDI, en tant qu'organisme de formation, est particulièrement préoccupé par l'impact des séminaires qu'il organise. Ainsi,

il a été demandé aux participants de réfléchir au transfert des outils et techniques présentés lors des deux semaines. Chaque participant a reçu au début du séminaire un cahier présentant les diverses tâches requises afin de préparer un plan d'action de transfert. Ce plan d'action a pour but principal de répondre aux objectifs ou attentes professionnels établis par chacun lors des premiers jours de la formation.

V. CONCLUSION

ENSEIGNEMENTS

Plusieurs facteurs sont déterminants dans l'organisation et la mise place d'un séminaire de formation. Parmi ceux-ci, on retrouve une bonne planification, un matériel didactique adéquat, un formateur expérimenté, un site de formation adéquat, une audience homogène et un support logistique minimum. Le séminaire a été un succès car ces différents éléments avaient pu être réunis.

La phase d'étude des besoins a grandement contribué au succès des séminaires. Lors de cette phase, l'Institut a pu établir les besoins des participants et ainsi définir les grandes lignes des programmes afin de répondre aux attentes des ministères concernés et de la mission de l'USAID. Lors de cette phase, le représentant de l'IMDI a pu visiter plusieurs sites de formation et travailler de près avec l'ATDM, l'organisme local retenu pour aider l'Institut dans l'accomplissement de sa mission.

Le formateur retenu par l'IMDI a pu, dans chaque instance, commencé à travailler avec les animateurs nationaux dès son arrivée. Ceci a permis à chacun de définir ses tâches respectives dans le cadre du séminaire.

Cette collaboration n'a pas toujours été facile, notamment lors des discussions et travaux de groupe où les animateurs nationaux se sont parfois opposés aux animateurs de l'IMDI.

L'ATDM a fourni un travail exemplaire et aura collaboré utilement avec l'IMDI. Les efforts de ses membres dirigeants ont fortement contribué au succès de la série de séminaires.

RECOMMANDATIONS

Les principales recommandations formulées par l'IMDI, à la lumière des résultats de ce séminaire, sont les suivantes:

Analyse des besoins

- Les ministères concernés se doivent de cerner les participants avant cette phase, ceci en fonction des impératifs de chaque département. Ainsi, l'équipe effectuant l'étude initiale pourra rencontrer les participants, évaluer leurs connaissances et mieux définir le contenu du programme à venir.

- Définir un calendrier des activités et s'y tenir.
- Permettre à l'Association locale de jouer un rôle important entre les différentes phases afin d'assurer une bonne communication entre les divers parties impliquées.

Préparation des programmes

- Encourager l'équipe d'animation de discuter avec les responsables des ministères concernés des attentes de ces derniers.

Equipe d'Animation

- Cette formule a très certainement atteint les objectifs fixés par l'USAID, à savoir opéré un transfert de connaissances entre consultants internationaux et animateurs nationaux alors que l'USAID se prépare à fermer ses portes au Tchad.
- Par ailleurs, il est bon de noter que le travail en équipe n'est pas inné pour tout le monde. A l'Institut, nous avons observé que le travail en équipe produira d'excellents résultats dans le cadre d'équipe formé par les animateurs eux-mêmes. Afin d'assurer une meilleure coopération entre animateurs nationaux et consultants, il serait opportun de former les animateurs nationaux aux techniques de formation en équipe ou de revoir ces notions avec eux avant que le séminaire ne prenne place.
- Les séminaires au Tchad nous ont permis de renforcer nos observations précédentes sur les équipes de formateurs: le succès de cette collaboration dépend essentiellement de l'ouverture des animateurs (consultants et nationaux) à cette technique de formation.

Suivi

- Mettre en place les plans d'action de transfert élaborés lors des deux semaines de formation. L'ATDM pourrait assurer le suivi de ces plans d'action au niveau local selon un calendrier déterminé au préalable.
- Prévoir un atelier de suivi sur le séminaire afin d'évaluer leurs impacts sur la gestion des dossiers de chacun, encourager le partage des expériences et permettre ainsi une mise au point. Encore une fois, l'ATDM pourrait jouer un rôle significatif à cet égard.

ANNEXES

- A. LISTE DES PARTICIPANTS**

- B. EMPLOI DU TEMPS**

- C. EVALUATIONS DU PROGRAMME**

- D. EVALUATIONS DES ANIMATEURS**

- E. CURRICULUM VITAE**

ANNEXE 1
LISTE DES PARTICIPANTS

SEMINAIRE: PLANIFICATION ET LE MANAGEMENT DES PROJETS
28 NOVEMBRE - 10 DECEMBRE 1994

NOMS ET PRENOMS	ADRESSE
1 - DABDAI GAMARGA	MSP/Direction Générale Bureau de la Coopération et d'Etudes B.P. 440; Tél. :51.54.09
2 - BERASSAL KLAMADJI	Direction de l'Elevage B.P. 750 Tél. 51-48-53
3 - DIMOUYA PAZIMI	PMDR/CH-B (ONDR/FAC) B.P. 4049 N'Djamena Tél. :51-55-92
4 - DJIMADOUM N'GABA	F.I.R. B.P. N'Djamena Tél. :51-61-88
5 - DR. DJEKOUNDADE LE DJERAGOSSOU	DENASS/MSP B.P. 921 Tél. :51-56-24 N'Djamena
6 - NGAMADJIGAYE NGARADJE LAURENT	Directeur des Etablissements Sanitaires Ministère de la Santé Publique B.P. 440 - N'Djamena Tchad Tél. :51-55-87
7 - BERO TAKOUI	Direction des Forêts/MAE B.P. 447 Tél. :51-31-28 N'Djamena
8 - ADJIA FRANCOIS DJONDANG	Hopital Général de Référence Nationales - Service des laboratoires B.P. 130 N'Djamena Tél.: 51-40-40
9 - LAOUDANE MAINBE NELEDE	DRHFRP B.P. 624, Tél: 51-55-32 N'Djamena
10 - NEKAOU DAH LAOUMAYE	D.P.V.C. B.P.441 - Tél:51-36-92 N'Djamena
11 - YAPARA DJONBE	DRHFRP/MAE B.P. 624, Tél:51-55-32 N'Djamena
12 - MAHAMAT OUMAR BAJOURI	Division Qualité des Soins Direction des Activités Sanitaires Ministère de la Santé Publique
13 - ABBE MADY	Direction de la Recherche et de Technologie Agricole (DRTA) B.P. 441 N'Djamena

14 - MAI MAHAMAT TCHARI	Division Santé Animale, Direction Elevage et des Ressources Animales B.P.750 - N'Djamena (Tchad)
15 - Dr. MOHAMED IBRAHIM ABDALLAH	Directeur des Activités Sanitaires
16 - DJEDOSSOUM NAOUNDANGAR	Directeur des Ressources Humaines du MSP
17 - IBRAHIM KOROM	Mission de Réhabilitation du BET Tél. :51-38-10
18 - DJELASSEM NGON DINGAMIAN	Direction Régionale des CFPA Logones BP 182 Moundou S/C DRHFRP(MAE) B.P. 624 N'Djamena
19 - BAULMBAYE NGARAUD	DPDR/MPC B.P. 286 N.Djamena
20 - OUMAR MAHAMAT GANA	DIPLAF/M.S.P. B.P. 440 N'Djamena
21 - IBET BECHIR	DGRHA/MAE B.P. 47 N'Djamena
22 - DANBOY MBOIBONA MARIE	DPDR/MPC B.P. 286
23 - Mme HASSABALLOH né NAIMA BAROUD	DG/MSP B.P. 440 N'Djamena
24 - SAKAOUA ABBA MEI	Coordonnateur du Projet ADER/ONDr 6e Fed Tél: 51-25-14 - N'Djamena
25 - HAROUN BGARSIDI	Chef de Service de l'Aquaculture/DEPA Tél: 51-50-26 - B.P. 447 N'Djamena
26 - MBORTCHOGUE WAIDOU BELE	Direction Régionales des CFPA Logones B.P. 182 Moundou

LISTE DES FORMATEURS

NOMS ET PRENOMS	SERVICE
ADOUM DJIBRINE	Coordonnateur Projet Santé/banque Mondiale B.P. 1260 Tél. 51-62-04 Ministère de la Santé Publique
MAHAMAT ADJID OUMAR	Directeur de la Planification et de la Formation, Ministère de la Santé Publique B.P. 440, Tél: 51- 55-75
DJIME NGABA TCHERE	Office National de Développement Rural (ONDR) - Responsable de la Division d'Analyse et de Programmation à la Direction Nationale B.P. 896, Tél. 51-23-20

ANNEXE 2
EMPLOI DU TEMPS

L'emploi du temps du Séminaire a été le suivant:

Jour	28 Nov. - 03 Déc. 1994	05 - 10 Déc. 1994
<i>Lundi</i>	08h00 - 11h30	08h00 - 15h00
<i>Mardi</i>	08h00 - 15h00	08h00 - 15h00
<i>Mercredi</i>	08h00 - 15h00	08h00 - 15h00
<i>Jeudi</i>	08h00 - 13h00	08h00 - 15h00
<i>Vendredi</i>	08h00 - 13h00	08h00 - 13h00
<i>Samedi</i>	08h00 - 15h00	Evaluation du séminaire Remise de Certificats

Des pauses ont été observées de 11h00 à 11h30, puis de 13h00 à 13h15.

PREMIERE SEMAINE**Lundi:**

- 08h30 - Inscription des Participants
- 08h45 - Présentation des horaires et du programme
- 09h15 - Introduction des Participants et présentation des animateurs
- 09h45 - La fenêtre de "JOHARI"
- 10h00 - Travail de groupe: Qu'est-ce que le management des projets ?
- 10h15 - Présentations
- 10h45 - Pause café
- 13h15 - Fin des activités

Mardi:

- 08h00 - Présentation et examen du rapport des activités de la veille
- 09h00 - Présentation des techniques de planification stratégique
- 09h30 - Etude des besoins: travail de groupe
- 11h00 - Pause café
- 11h30 - Travail de groupe, suite
- 13h00 - Pause café
- 13h15 - Présentations des travaux
- 15h30 - Fin des activités

Mercredi:

- 08h15 - Présentation et examen du rapport des activités de la veille
- 08h30 - Présentation de l'arbre à problèmes
- 08h50 - Travaux de groupe
- 10h30 - Présentation des travaux de groupe
- 11h10 - Pause café
- 11h40 - Séance avec les animateurs nationaux
- 12h00 - Présentation et discussion: l'arbre des objectifs
- 12h30 - L'arbre des objectifs: travail de groupe
- 13h00 - Pause café
- 13h15 - Présentations des travaux de groupe
- 15h00 - Fin des activités

Jeudi:

- 08h15 - Présentation et examen du rapport des activités de la veille
- 08h45 - Introduction des concepts relatifs au "cadre logique"

- 11h00 - Pause café
- 11h30 - Travaux de groupe sur le "cadre logique"
- 13h00 - Pause café
- 13h15 - Présentations des travaux de groupe
- 15h00 - Fin des activités

Vendredi:

- 08h15 - Présentation et examen du rapport des activités de la veille
- 08h45 - Principes de base: analyse financière de projets
- 11h00 - Pause café
- 11h30 - Analyse financière de projets: suite
- 13h00 - Fin des activités

Samedi:

- 08h15 - Présentation et examen du rapport des activités de la veille
- 08h45 - Introduction des concepts relatifs à l'analyse des coûts
- 11h00 - Pause café
- 11h30 - Travaux de groupe sur l'analyse des coûts
- 13h00 - Pause café
- 13h15 - Présentations des travaux de groupe
- 15h00 - Fin des activités

DEUXIEME SEMAINE**Lundi:**

- 08:05-08:35: Examen du rapport
 08:40-09:05: Présentation de l'analyse économique
 09:05-11:00: Travail de groupes sur l'analyse économique; méthodes des effets
 11:40-13:20: Présentation des travaux de groupe
 13:20-15:00: Présentation de la méthode coût-efficacité et multi-critère

Mardi:

- 08:00-08:45: Présentation et examen du rapport des activités de la veille.
 08:45-09:35: Préparation de l'exécution de projets.
 09:35-11:35: Travaux de groupe: structure de fractionnement des travaux - Pause.
 11:35-12:40: Présentation des travaux sur la structure de fractionnement des travaux.
 12:40-13:30: Préparation du tableur de responsabilité linéaire - Pause.
 13:30-15:00: Travail de groupe sur le tableau de responsabilité linéaire.

Mercredi:

- 08:00-08:30: Présentation et examen du rapport des activités de la veille.
 08:30-10:00: Présentation du travail de groupes de la veille.
 10:00-10:30: Présentation du diagramme GANTT
 10:30-13:00: Travaux de groupe sur le diagramme de GANTT
 13:00-13:15: Pause
 13:15-13:50: Présentation des travaux de groupe sur le diagramme de GANTT
 13:50-15:00: Explication du réseau PERT

Jeudi:

- 08:00-08:45: Présentation et examen du rapport des activités de la veille
 08:45-09:10: Questions et réponses sur le réseau PERT
 09:10-11:00: Travaux de groupe sur le réseau PERT
 11:00-11:30: Pause
 11:30-13:00: Travaux de groupe sur le réseau PERT (suite)
 13:00-13:15: Pause
 13:15-13:50: Travaux de groupe sur le réseau PERT (fin)
 13:50-14:30: Présentation des travaux de groupe sur le réseau PERT

27

14:30-15:00: Commentaires sur le réseau PERT

Vendredi:

08:00-08:30: Présentation et examen du rapport des activités de la veille.
08:30-08:45: Présentation des exemples du réseau logique par les groupes
08:45-09:50: Présentation de théorie sur le suivi, le contrôle et l'évaluation
09:50-11:00: Travail de groupe sur le suivi, le contrôle et l'évaluation
11:00-11:30: Pause
11:30-12:05: Présentation des travaux de groupe.
12:05-13:00: Evaluation de l'utilité et de l'applicabilité des techniques de planification.

Samedi:

08:00-10:00: Evaluation finale du séminaire

ANNEXE 3
EVALUATIONS DU PROGRAMME

TEMPERATURE JOURNALIERE

Date:

Veillez nous indiquer comment vous avez apprécié les activités de la journée:

1	2	3	4	5
Pas du tout satisfaisant		Assez satisfaisant		Très satisfaisant

REMARQUES:

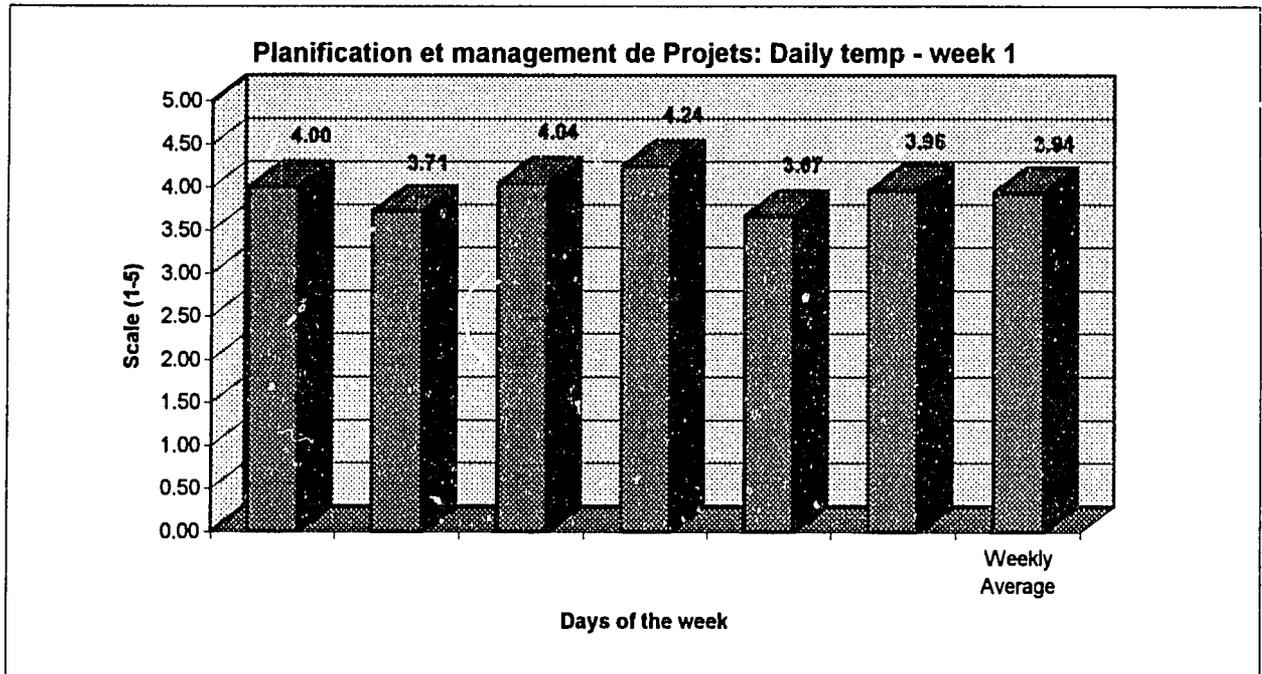
Planification et Management de Projets

WEEK 1

Daily Temperature

Instructor: Rajoana Andriamananjara

	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	
	11/28/94	11/29/94	11/30/94	12/1/94	12/2/94	12/3/94	
Days							Weekly Average
Average	4.00	3.71	4.04	4.24	3.67	3.96	3.94
Sum	52	78	93	106	77	99	



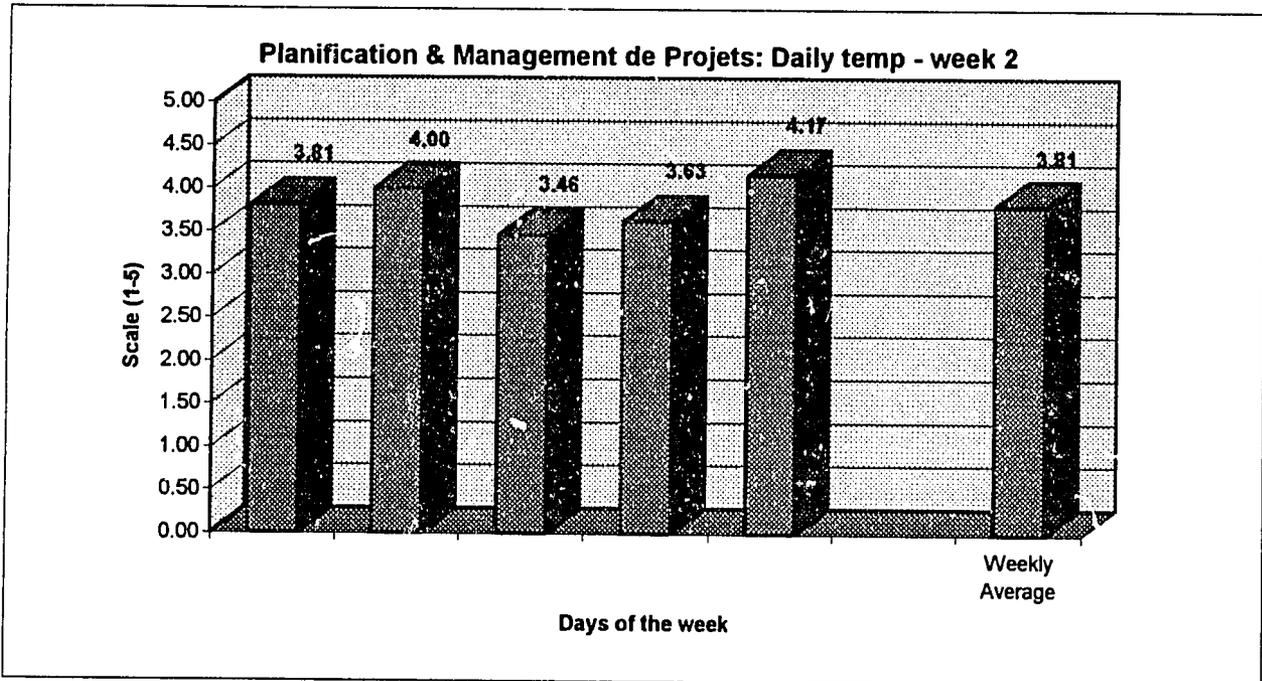
Planification et Management de Projets

WEEK 2

Daily Temperature

Instructor: Rajoana Andriamananjara

	Monday 12/5/95	Tuesday 12/6/95	Wednesday 12/7/95	Thursday 12/8/95	Friday 12/9/95	Saturday 12/10/95	
Days							Weekly Average
Average	3.81	4.00	3.46	3.63	4.17		3.81
Sum	99	100	90	87	100		



Commentaires

Première semaine

Lun:

- Le séminaire vient de commencer. Il paraît un peu tôt pour apprécier la formation, mais je pense que pour le début, c'est bon.
- C'est encore l'entrée en matière. Pas de commentaire.
- ça a permis à chaque délégué de participer au cours.
- Un élément nouveau pour nous: la fenêtre de JOHARI, mais on perd du temps pendant la discussion.
- Très satisfaite, mais je trouve que la journée est très longue. J'aurais souhaité que la pause soit incluse dans les horaires de 8h à 14h00.
- La méthode sur la définition de la planification et du management est intéressante car elle a permis la participation active de tous le groupe.
- Je demande que ça continue dans le même sens avec une petite amélioration au niveau de la méthodologie de travail.

Mar:

- La journée est impeccable. La formation est correcte à cause de la manière de dispenser de l'animateur principal.
- Les études de cas méritent une reprise pour le 1/12/94.
- Il faut la rigueur dans la gestion du temps.
- Le non respect de l'emploi du temps.
- Journée assez satisfaisante.

Mer:

- Il faut des photocopies des arbres à problèmes et à objectifs pour chaque participant pour bien travailler.
- Les thèmes développés sont assez intéressants, mais pour apprécier, il faut encore plus d'interventions.
- La journée est impeccable. La formation est organisée de telle sorte que chaque participant a la possibilité de s'exprimer et de demander des éclaircissements aux facilitateurs.
- Le travail de la journée a été satisfaisant, tant bien que l'atmosphère.

Jeu:

- L'exposé du problème national ne paraît pas illustrer un projet de développement.
- Thèmes du jeu très pertinents
- Appuyer l'étude de cas par le support pédagogique - tableau
- Le cadre logique est très intéressant car sa compréhension permet de bien appréhender des problèmes et confection des projets.
- Comme les trois autres journées, tout s'est bien terminé.

Ven:

- Rapidité de l'explication.
- Journée impeccable, mais on a l'impression que cela devient de plus en plus compliqué avec les calculs.
- Journée très tendue pour cause de calculs.
- L'analyse financière est un élément très important pour le financement des projets, mais les explications de l'animateur ont été rapides.
- Les explications données ce jour sont très intéressantes car elles donnent vraiment dans le vif du sujet. Cela cadre avec notre objectif.

Sam:

- Sauf qu'il y a trop de chiffres à manipuler, cela prend beaucoup de temps.
- Distribuer nous des machines pour le calcul.
- L'appréciation de l'animateur principal par rapport aux travaux de groupes paraît partial.

Deuxième semaine

Lun:

- Cours assez intéressant car il permet de mieux appréhender les analyses.
- Direction des débats canalisée par l'animateur principal.
- Manque d'outils pédagogiques à partager aux séminaristes.
- Les tableaux n'étaient pas présentés aux participants.
- Exposé assez satisfaisant, mais il nous faut absolument les documents nécessaires pour la compréhension des thèmes.

Mar:

- Le séminaire prend maintenant la vitesse de croisière.
- Journée peu animée à cause de la littérature que comporte le thème.

Mer:

- Compréhensible mais avec beaucoup d'attention et de suivi au moment de la présentation de l'animateur.
- Nous fournir les différentes étapes de la méthode du chemin critique.
- L'explication avec les chemins critiques et les tableaux PERT est très rapide. Il aurait fallu que l'encadreur qui l'a présenté l'explique plus clairement.
- Journée alou:die par le diagramme de PERT pourtant compréhensible mais présenté très rapidement. Souhaite qu'on remette cet exemple aux participants.
- Illustration compliquée de la leçon.
- Chemin critique compliqué. J'espère qu'on reviendra dessus.
- Souhaite reprendre les explications sur la méthode PERT.

Jeu:

- Trop de calculs.
- Les mathématiques ne sont plus de notre préoccupation.
- Intéressant, mais il faudrait prendre plus de temps pour couvrir le sujet.

Ven:

- Une performance dans le cadre du travail.
- Satisfaction générale.
- Très satisfaite de la formation.
- Très bon travail dans le groupe.

EVALUATION FINALE

SEMINAIRES FRANCOPHONES POUR LE DEVELOPPEMENT DU MANAGEMENT**TCHAD 1994****EVALUATION DE SEMINAIRE: PLANIFICATION ET MANAGEMENT DE PROJETS**

Objet: L'objet de cette évaluation est de déterminer la valeur de ce cours afin de contribuer à la réalisation des buts et objectifs fixés par le programme de formation. Veuillez encercler la réponse qui refléterait au mieux votre impression.

SECTION 1 : EVALUATION GENERALE DU SEMINAIRE

1. D'une façon générale le Séminaire était de qualité:

1	2	3	4	5
Pauvre		Médiocre		Remarquable

Commentaires:

2. La durée du Séminaire était:

1	2	3	4	5
Inadéquate		Correcte		Très adéquate

Commentaires:

3. La méthodologie de formation était:

1	2	3	4	5
Très Inefficace				Très efficace

Commentaires:

4. La qualité du matériel distribué lors du Séminaire était:

1	2	3	4	5
insatisfaisant		médiocre		très satisfaisante

Commentaires:

5. La quantité du matériel distribué lors du Séminaire était:

1	2	3	4	5
Insuffisante		correcte		très satisfaisante

Commentaires:

6. D'une façon générale, la qualité de l'instruction était:

1	2	3	4	5
Pauvre				Remarquable

Commentaires:

7. Quels autres sujets auriez-vous aimé voir dans le Séminaire?

Commentaires:

8. Quelles sont vos observations sur les différentes formes d'évaluation, à savoir la température journalière, les évaluations de module et l'évaluation finale administrées pendant et à la fin du Séminaire?

9. Quel aspect du Séminaire fut le plus remarquable selon vous?

Commentaires:

10. Suggestions pour améliorer le contenu du Séminaire ?

Evaluation du cours en fonction des points suivants:

<u>Cours</u>	Pauvre	Passable	Moyenne	Bonne	Remarquable
Valeur Pratique	1	2	3	4	5
Rapport avec le travail	1	2	3	4	5
Contexte du séminaire	1	2	3	4	5
Temps alloué pour le cours	1	2	3	4	5

<u>Instructeur</u>	Pauvre	Passable	Moyenne	Bonne	Remarquable
Connaissance de la matière	1	2	3	4	5
Minutie	1	2	3	4	5
A suscité de l'intérêt	1	2	3	4	5
Attention aux participants	1	2	3	4	5
Clarté des explications	1	2	3	4	5
Récapitulation des concepts	1	2	3	4	5

Méthodologie

(Travail de groupes, études de cas, Jeux de rôle etc...)

	Pauvre	Passable	Moyenne	Bonne	Remarquable
1. Travail de groupes	1	2	3	4	5
2. Etudes de cas	1	2	3	4	5
3. Jeux de rôle	1	2	3	4	5
4. _____	1	2	3	4	5
5. _____	1	2	3	4	5

SECTION 2: IMPACT SUR VOTRE PERFORMANCE DE TRAVAIL

1. Veuillez énumérer les objectifs que vous aviez avant de participer au Séminaire.

2. Est-ce que vous avez atteint ces objectifs?

1	2	3	4	5
Pas du tout				Tout à fait

Commentaires:

3. Pensez-vous que le Séminaire aura un impact sur votre performance professionnelle ?

1	2	3	4	5
Non		A un certain degré		Oui

COMMENTAIRES GENERAUX ET RECOMMANDATIONS

Veillez utiliser cette page-ci pour vos recommandations et commentaires supplémentaires sur le Séminaire.

M E R C I B E A U C O U P ! ! !

EVALUATIONS QUALITATIVES

Réponse Question #2

- Il décrit les outils essentiels et utiles à connaître dans la gestion de projets.
- Le management en tant qu'outils pour la réussite de la boîte: élément important pour tous les responsables de la boîte.
- Ce cours permet de déterminer: où on va ?, comment on y va ?, avec qui on va le faire ? Permet plus de méthode et meilleure réflexion sur les activités à entreprendre.
- Le cours répond à une source de préoccupation pour des gestionnaires de projet; il clarifie nos comportements et actions et permet de mieux les structurer.
- Le cours permet une remise en question de l'organisation, ce qui permettrait d'améliorer les produits offerts à nos clients.

Commentaires d'ordre général

- Permet d'approfondir l'application des outils et connaissances présentés (7).
- Méthode participative (6)
- L'instructeur maîtrise son sujet (7), son auditoire (4)
- Manque de temps alloué pour l'atelier.(8)
- Trop de temps alloué pour les discussions.
- Méthode participative (6) qui demande du temps, où aurait nécessité une audience plus restreinte.
- La rapidité de l'atelier ne facilite pas l'assimilation des concepts exposés.
- Les documents et matériels ne sont pas livrés à temps.
- Une préparation des participants à la méthodologie utilisée aurait été souhaitable.

Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre de commentaires semblables formulés par les participants.

EVALUATIONS QUANTITATIVES

QUESTION	1	2	3	4	5	N.A.
#1				23.1%	76.9%	
#2	11.5%	30.8%	30.8%	23.1%	3.8%	
#3		7.7%	3.8%	38.5%	42.3%	7.7%
#4	7.7%		15.4%	46.2%	26.9%	3.8%
#5	23.1%	19.2%	30.8%	19.2%	3.8%	3.8%
#6			7.7%	42.3%	50%	
Cours						
Valeur			11.5%	46.2%	42.3%	
Rapport/Travail		3.8%	7.7%	73.1%	11.5%	3.8%
Contexte		3.8%	7.7%	42.3%	42.3%	3.8%
Temps alloué	3.8%	15.4%	57.7%	19.2%	3.8%	
Instructeur						
Connaissance		3.8%	7.7%	34.7%	53.8%	
Minutie			15.4%	34.7%	46.2%	3.8%
Intérêt			3.8%	38.5%	57.7%	
Attention			7.7%	42.3%	46.2%	3.8%
Clarté			15.4%	19.2%	65.4%	
Récapitulation	3.8%		19.2%	42.3%	34.7%	
Méthodologie						
Travail/groupe		3.8%	15.4%	42.3%	38.5%	
Etudes de cas		7.7%	11.5%	42.3%	38.5%	
Jeux de rôle		3.8%	19.2%	42.3%	26.9%	7.7%
Objectifs			19.2%	46.2%	34.6%	
Impact			19.2%	30.8%	50%	

EVALUATION FINALE

Module Evaluation: Planification & Management de Projets

Instructor: Rajoana Andriamanajara

Date: 11/28/94 To 12/10/94

Low=1; High=5 **Question**

Participant	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Average
1	5	3	4	5	3	1	5	4	5	4	3	4	3.83
2	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	5	4	3.67
3	4	5	4	5	3	2	5	5	4	4	5	4	4.17
4	5	4	4	3	4	2	4	5	4	4	5	4	4.00
5	5	3	4	5	1	2	3	3	4	4	3	3	3.33
6	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3.83
7	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	4.33
8	5	4	5	5	3	5	4	4	5	4	5	5	4.50
9	4	5	4	5	3	2	5	5	4	4	5	5	4.25
10	5	5	4	3	3	2	5	5	4	5	4	4	4.08
11	5	5	4	4	3	1	4	4	5	5	3	4	3.92
12	5	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4.25
13	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4.67
14	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4.67
15	5	3	2	4	2	4	2	3	3	3	4	3	3.17
16	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4	4.08
17	5	4	4	2	3	3	4	5	5	4	4	3	3.83
18	5	5	4	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4.42
19	5	4	4	5	1	2	4	3	4	4	3	3	3.50
20	5	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4.17
21	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4.58
22	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4.42
23	5	4	4	5	4	1	5	5	5	5	5	5	4.42
24	4	4	4	4	2	3	5	5	5	5	5	4	4.17
25	5	3	4	5	3	2	5	4	4	4	4	4	3.92
26	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4.67

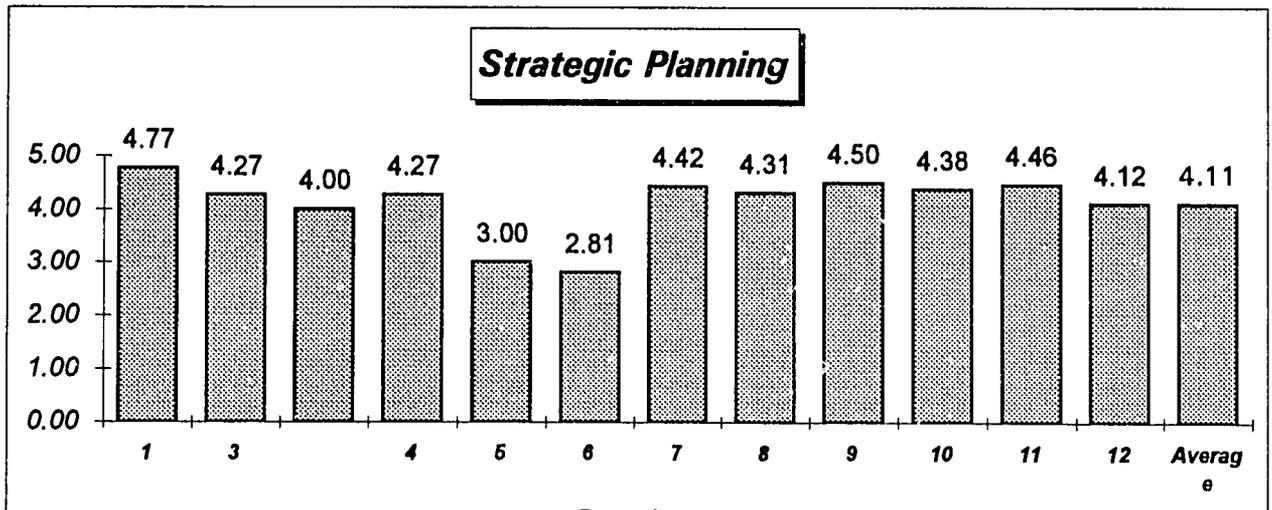
Question	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Average	
Mean	4.77	4.27	4.00	4.27	3.00	2.81	4.42	4.31	4.50	4.38	4.46	4.12	4.11
Sum	124	111	104	111	78	73	115	112	117	111	116	107	

Questions 1-6 relate to the module

Questions 7-12 relate to the instructor

1. Overall quality of this module was
2. Practical value of the module
3. This module was relevant to my job
4. The context of the seminar
5. The time allocated for the module was
6. The Seminar period

7. Knowledge of the subject
8. Kept lecture focused
9. Maintained your interest
10. Listened and responded to participants
11. Clarity of content
12. Summarized topic well

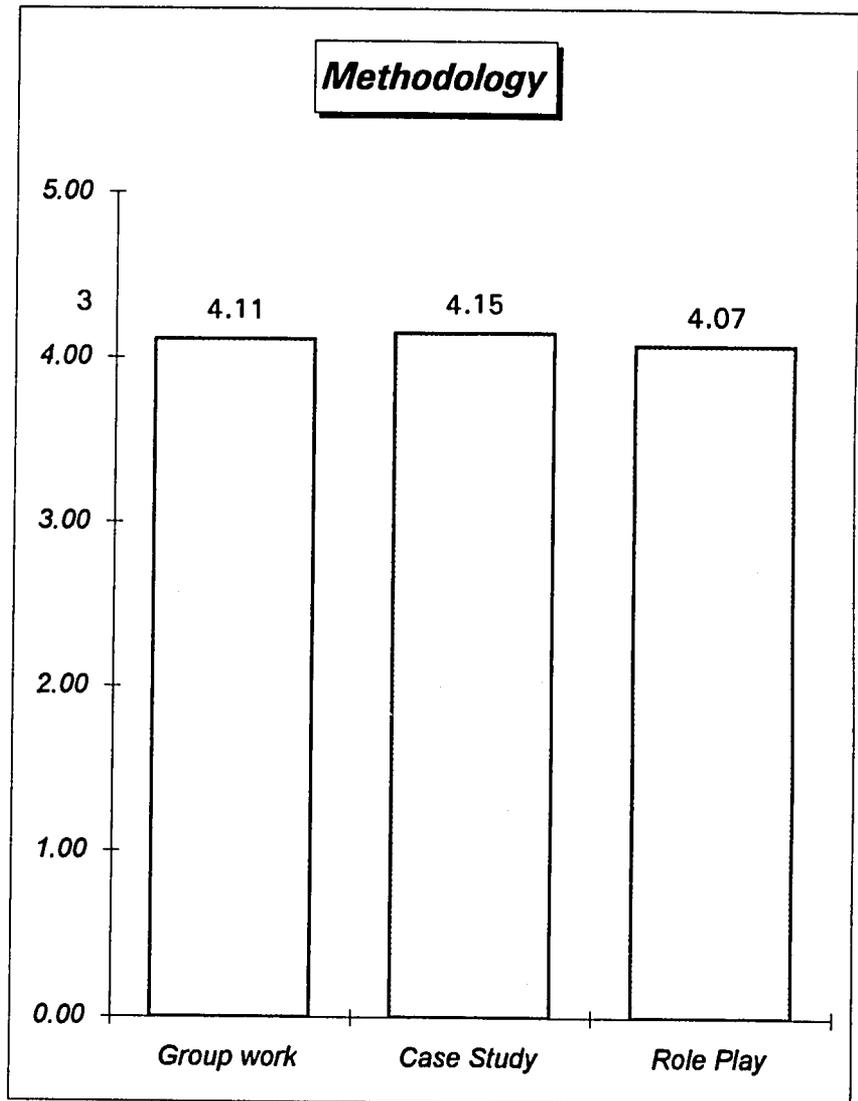


35

EVALUATION FINALE

Methodology

Participant	Group work	Case Study	Role Play
1	5	5	5
2	3	3	3
3	2	4	4
4	3	4	4
5	4	4	3
6	5	5	5
8	4	4	4
9	4	5	4
9	5	5	5
10	3	4	5
11	5	5	4
12	3	3	3
13	3	2	4
14	5	5	5
15	4	4	4
16	4	4	5
17	5	5	4
18	5	3	4
19	4	5	5
20	4	5	4
21	4	4	4
22	4	4	2
23	5	4	4
24	4	4	4
25	5	5	5
26	4	2	3



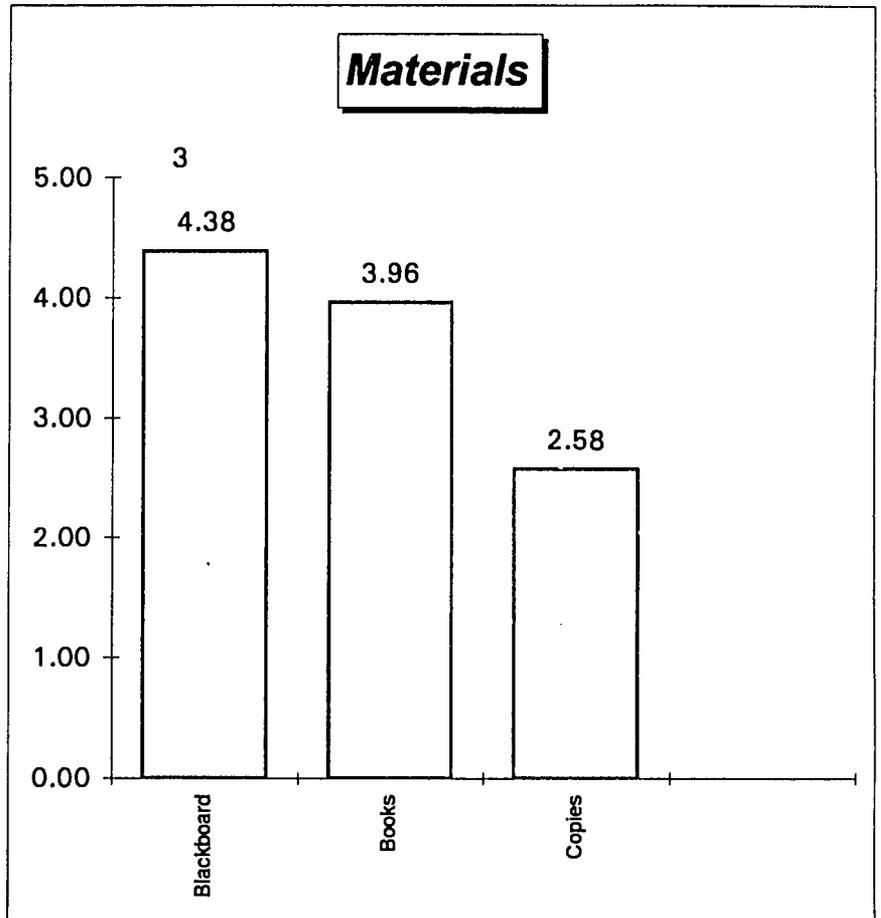
	Group work	Case Study	Role Play
Average	4.11	4.15	4.07
Sum	111	112	110

4/6

EVALUATION FINALE

Materials

<i>Participant</i>	<i>Blackboard</i>	<i>Books</i>	<i>Copies</i>
1	5	5	1
2	4	3	1
3	4	5	5
4	4	5	2
5	2	5	3
6	5	4	3
7	5	4	1
8	4	4	2
9	5	4	4
10	4	5	2
11	4	4	3
12	5	5	1
13	5	1	3
14	5	1	1
15	4	4	2
16	4	4	3
17	4	3	3
18	5	4	2
19	4	4	4
20	5	5	4
21	5	5	4
22	4	3	1
23	5	3	3
24	4	4	2
25	4	4	4
26	5	5	3



	<i>Blackboard</i>	<i>Books</i>	<i>Copies</i>
Average	4.38	3.96	2.58
Sum	114	103	67

Question 2. The modules were placed logically in the seminar

Yes	No	No decision
26	0	0

ANNEXE 4
EVALUATIONS DES ANIMATEURS

EVALUATION DES ANIMATEURS NATIONAUX

		Adoum Djibrine	Djimé N'gaba Tchéré	Mahamat Adjid Oumar
Action de Formation	Précision des connaissances	B	C	A
	Organisation du contenu	A	B	B
	Communication pédagogique	B	B	A
	Maîtrise des outils didactiques	B+	B	B
Relations avec ...	Les apprenants	A	B	A
	Le formateur principal	A	A	A
OBSERVATIONS	<ul style="list-style-type: none"> Mr Oumar a manifestement l'expérience des présentations pour un auditoire important; Messieurs Djibrine et Tchere ont montré leur bonne disposition et connaissance dans le domaine. 			

N.B: Notez les animateurs de A (très bon) à E (très mauvais)

ANNEXE 5
CURRICULUM VITAE

CURRICULUM VITAE

RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Nom : **ANDRIAMANANJARA**
Prénom : Rajaona
Date de naissance : [REDACTED]
Lieu de naissance : [REDACTED]
Adresse permanente : [REDACTED]
Téléphone au bureau : (261) (2) 422-00
Téléphone au domicile : [REDACTED]
Fax : (261) (2) 208-63
Télex : 22567 IMATEP MG

EDUCATION, FORMATION ET DIPLOMES

University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, USA : Septembre 1967 - Mai 1971

- * Doctor of Philosophy (Ph.D.) ès Sciences Economiques, Mai 1971
- * Master of Arts (M.A.) ès Sciences Economiques, Décembre 1969

George Washington University, Washington, DC, USA : Août 1966 - Septembre 1967

- * Master of Arts (M.A.) ès Affaires Internationales, Septembre 1967

Princeton University, Princeton, New Jersey, USA (Janvier 1964 - Juin 1966) :

- * Certificat d'Etudes de l'Asie Orientale (**East Asian Studies**)
- * Certificat de la **Woodrow Wilson School of Public and International Affairs**
- * Bachelor of Arts (B.A.) ès Affaires Publiques, *cum laude*, Juin 1966

Stanford University, Stanford, California, USA : Cours d'Eté (Chinois : Mandarin), Juin - Septembre 1965

Harvard University, Cambridge, Massachusetts, USA : Cours d'Eté (Fondations de l'Analyse Economique), Juin - Septembre 1964

FONCTIONS PROFESSIONNELLES PRINCIPALES

Janvier 1982 - jusqu'à présent :

- * Directeur Général de l'*Ivotoerana Malagasy momba ny Teti-Pivoarana (IMaTeP)* ou Institut Malgache des Techniques de Planification, Antananarivo, Madagascar

- * Membre du Comité de Coordination Economique et Financière. Présidence de la République, Antananarivo, Madagascar (Mai 1993 - Mars 1994)
- * Conseiller du Premier Ministre, Antananarivo, Madagascar (Mars 1988 - Juillet 1991)
- * Président du Conseil d'Administration de l'Ecole Nationale d'Administration, Antananarivo, Madagascar: Mars 1989 - Juillet 1991
- * Consultant auprès de divers organismes étrangers et internationaux

Juin 1975 - Janvier 1982 :

- * Directeur Général du Plan, Ministère des Finances et du Plan. Antananarivo, Madagascar
- * Membre du Conseil d'Administration de la Banque Centrale Antananarivo, Madagascar
- * Gouverneur-Suppléant de la Banque Mondiale

Janvier 1973 - Juin 1975 :

- * Conseiller à la Direction du Plan, Antananarivo, Madagascar
- * Censeur-Suppléant de la Banque Centrale, Antananarivo, Madagascar
- * Membre du Conseil d'Administration de la Société Malgache d'Aménagement du Lac Alaotra (SOMALAC), Madagascar

Janvier - Décembre 1972 : Economiste au Fonds Monétaire International (FMI), Washington, D.C., USA

MISSIONS DE CONSULTANT ET RENCONTRES INTERNATIONALES

(SEPT DERNIÈRES ANNÉES SEULEMENT)

Octobre-Novembre 1994 : Animateur au Séminaire Francophone en Développement du Management, Institut International pour le Management du Développement, Université de Pittsburgh (Pittsburgh, Pennsylvania, USA)

Septembre 1994 : Animateur au Séminaire sur "le Management de Projets de Conservation Environnementale", organisé par l'Association Nationale [Malgache] pour la Gestion des Aires Protégées (ANGAP) et réalisé par l'Université de Pittsburgh (Moramanga, Madagascar)

Juin 1994 : Atelier pour la Conception de Modules de Formation pour des Décideurs de Haut-Niveau en Planification du Développement Régional en Afrique Orientale et Méridionale, organisé par l'*United Nations Centre for Regional Development, UNCRD* (Gaborone, Botswana)

Février 1994 : Animateur au Séminaire Bi-Communautaire de Chypre sur les Techniques de Pointe en Management, Evaluation d'Investissement et Marketing (Nicosie, Chypre)

CURRICULUM VITAE

ADOUM DJIBRINE

Statut : Marié et père de quatre enfants
Langues parlées : Français, Arabe, Anglais
Langues écrites : Français, Anglais

Adresse au Tchad

Travail : Ministère de la Santé Publique et
des Affaires Sociales
BP 440 - Ndjamenas - Tchad
Tél. : (235) 51 61 55

Résidence :

INTERETS

Planification, Gestion des Services de santé, santé internationale

FORMATION ACADEMIQUE

1991-93 Maîtrise en santé communautaire
Université Laval, SAINTE-FOY (Québec)
1980-83 Diplôme d'Etat de génie sanitaire
Institut Technologique de la santé publique
ALGER - Algérie

AUTRE FORMATION

1989 Cours de santé communautaire - Centre de formation de l'OMS - Lomé (Togo) (3 mois)
1988 Cours d'initiation à l'Informatique - Ndjamenas (2 semaines)
1987 Evaluation des Projets - organisé par le Programme des Nations-Unies (PNUD) - Ndjamenas Tchad (2 semaines)
1986 Séminaire sur la gestion des Projets - organisé par Texas Tech University - Ndjamenas Tchad (2 semaines)
1985 Recyclage des Inspecteurs sanitaires - Centre de formation en santé publique de l'OMS - Lomé (Togo) (3 mois)
1984 Séminaire en gestion du personnel - Ndjamenas Tchad

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

Juin 93 - Aujourd'hui :

Coordonnateur de la Cellule de Préparation du
Projet Santé et Population financé par la
Banque Mondiale.

- Responsable du recrutement des consultants
- Mise en oeuvre des étapes préliminaires.

1989-91

Coordonnateur national du Projet "Etude et Ren-
forcement Institutionnel du Ministère de la
Santé publique et des Affaires sociales du Tchad"
financé par la Banque Africaine de Développement
et exécuté par le Consorsium CHEMA/SCET
(Belgo Tunisien)

Responsable de la coordination, du soutien adminis-
tratif et de la gestion des activités du Projet.

- . Réforme du système socio-sanitaire des niveaux
central, intermédiaire et périphérique ; réor-
ganisation des services, découpage du pays en
districts sanitaires ;
- . Introduction du processus de planification à
tous les échelons du système ;
- . Participation à l'étude du secteur santé ;
- . Organisation des sessions de formation en plani-
fication pour le personnel.

1984-88

Chef de division adjoint d'études et des projets
du ministère de la santé publique

- . Etudier différents projets et programmes, par-
ticipation aux négociations avec les bailleurs
de fonds (bilatérale et multilatérale),
collaborer aux différentes études ;
- . Enseignement à l'Ecole nationale de santé pu-
blique et du service social ;
- . Bonnes connaissance des politiques, normes et
procédures des partenaires relativement aux pas-
sations de marchés (PNUD, OMS, BAD, BID, FAC,
UNICEF, USAID...)

1988

- Suivi de plusieurs dossiers, élaboration et suivi
de projets et programmes sanitaires ;

MAHAMAT ADJID OUMAR

Né en 1950 à Amdourman
Chari-Baguirmi (Tchad)

CURRICULUM VITAE

ADRESSE:

B.P. 674
N'Djaména (Tchad)

SERVICE

Direction de la Planification
et de la Formation
Ministère de la Santé Publique

ENSEIGNEMENT:

1964-1965: Certificat d'Etudes Primaires Elémentaires (CEPE)
Centre de N'Djaména, ex Fort-Lamy

1968-1969: Brevet d'Etudes du Premier Cycle (BEPC) Centre de
N'Djaména, ex Fort-Lamy

1970-1972: SPENSAC (Section Préparatoire à l'Ecole Normale
Supérieure de l'Afrique Centrale) de N'Djaména, ex Fort-Lamy.
Réussite à l'examen d'entrée à l'ENSAC de Brazzaville

1972-1973: ENSAC (Ecole Normale Supérieure de l'Afrique Centrale)
de Brazzaville. Obtention de l'équivalence du Baccalauréat série C

1973-1975: Diplôme Universitaire d'Etudes Scientifiques de
Mathématiques et de Physique (DUES) - Université de Brazzaville .

1975-1976: Licence de Mathématiques Appliquées à l'Université de
Brazzaville

1976-1978: Etudes économiques, 2ème année à l'Université du Mans
(France)

Janvier-Octobre 1983: Directeur de Cabinet du Ministre de
l'Economie et du Commerce

1983-1984: Diplôme d'Etudes de Planification à l'Institut Africain
de Développement Economique et de Planification (Nations-Unies)
(IDEP) de Dakar (Sénégal)

1984-1985: Certificat de Spécialisation sur l'Industrialisation en
Afrique à l'Institut Africain de Développement Economique et de
Planification des Nations-Unies. Thèse de Recherche de DEA de
Planification sur les Industries Textiles au Sénégal: "Importance
et Problèmes" non soutenue.

- 17 au 27 Mars 1986: Certificat de Gestion de Projets (TEXAS TECHNICAL UNIVERSITY).

- 6 au 11 Octobre 1986: Certificat des Etudes Supérieures Analyse Economique et Financière des Projets (California State Polytechnic University POMONA).

- 16 au 21 Mars 1987: Certificat des Etudes Supérieures de Formation des Formateurs (California, State Polytechnic University, POMONA).

15 Juin au 31 Juillet 1992 Management Intégré des Ressources Humaines et du Développement de la Capacité Institutionnelle (AT/AUTO MANAGEMENT INSTITUTE)

1992-1994: Directeur de la Planification et de la Formation

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

1978-1982: Professeur de Mathématiques au Lycée Félix Eboué et au Lycée Technique Commercial de N'Djaména.

1982-1983: Directeur de Cabinet au Ministère de l'Economie et du Commerce.

1985: Affecté à la Division de Planification-Statistiques de la Santé, Ministère de la Santé Publique, dans le cadre du Projet de la relance de la Division de la Planification-Statistiques de Santé

1985-1986: Chef du Bureau des Statistiques, de Planification et des Etudes, Ministère de la Santé publique, et Chef du Projet de la Restauration de la Cellule Planification-Statistiques du Ministère de la Santé publique.

1985-1986: Membre de la Commission du Projet Solidarité-Sahel de la CISL/CST. Chargé du Secrétariat et de la Logistique.

1987: Voyage d'Etude fait par l'équipe de formation nationale et des responsables gouvernementaux à des projets de Planification Familiale et de Santé Maternelle et Infantile en Afrique Francophone.

1988: Conférence Internationale sur le Bien Etre Familial au Tchad: participation et intervention

1992: Visites d'échanges d'expériences entre les Associations de Planification Familiale (Bangui-Togo-Burkina-Faso).

CURRICULUM VITAE DE MONSIEUR DJIME N'GABA TCHERE , SOCIO-ECONOMISTE, DOCTEUR EN SOCIOLOGIE DE 7e ECHELON

Nom et Prénom : Djimé N'GABA TCHERE

Date et lieu de naissance : [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]

Situation familiale : marié et père de 4 (quatre) enfants

Adresse: Office National de Développement Rural (ONDR), N'Djaména
BP. 896 Téléphone: 51-33-62 ou 51-23-20

Diplômes obtenus :

- **Primaire :** C.E.P. (en 1968 à Moukoulou/Guéra)
- **Secondaires :** B.E.P.C. (en 1972 au collège Evangélique de Fort-Lamy), B.A.C. série B (en 1975 au Lycée technique commercial de N'Djaména)

- **Universitaires :** D.E.U.G. en Sociologie (en 1977 à Caen en France), Licence en Sciences sociales (en 1978 à Caen en France), **Certificat d'économie Politique et sociale** (en 1978 à la faculté de sciences économiques et de gestion à l'université de Caen en France), **Maîtrise de sociologie** (en 1979 à Caen en France), **D.E.A. de sociologie** (en 1980 à Caen en France) et **Doctorat de troisième cycle en sociologie** (en 1985 à la faculté de sociologie de l'université de Caen en France); sujet de thèse: "Le développement rural intégré au Tchad, le cas de la région du Guéra)".

Expérience professionnelle :

*** Situation administrative:**

- Intégré à la fonction publique en qualité de professeur licencié stagiaire par arrêté n° 435/PR/MFP/DFP-4/960 du 9 juin 1983
- Titularisé en qualité de professeur licencié de 1e échelon par décret n° 635/PR/MFP/DFP-4/790 du 14 septembre 1985

- Reclassé en qualité d'Inspecteur général de l'Enseignement stagiaire par arrêté n°1902/PR/MFP/DFP/R/446 du 4 novembre 1985, après l'obtention du doctorat de 3e cycle de Sociologie

- Confirmé dans le grade d'inspecteur général de l'enseignement par décret n°561/PR/MFP/DFP-4/310 du 29 octobre 1986

- Reversé dans la catégorie A1, 2e classe: Docteur en sociologie par arrêté n° 1972/PR/MFP/DFP-4/809 du 30 juillet 1988; conformément à l'ordonnance n° 15/PR du 20/09/86 portant statut général de la fonction publique et au décret n° 524/PR/MFP du 18/10/86 déterminant les appellations des cadres des fonctionnaires et leurs échelonnements indiciaires

- Avancé au 7e échelon de la catégorie A1, 2e classe du grade de docteur en sociologie par arrêté n°1218/PR/DG/DFP/SG1/936 du 10 avril 1993.

*** POSTES OCCUPES: AFFECTATIONS ET NOMINATIONS:**

- Au Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et des bourses : de 1983 à 1985

* **Chef de section** Europe de l'ouest, Canada et Etats Unis au service de l'orientation de la planification des ressources humaines et des bourses de la direction de l'enseignement supérieur de la recherche et des bourses

Attributions: préparation et études des dossiers (de demandes de bourses d'études supérieures) pour la commission nationale des

STAGES , SEMINAIRES , COLLOQUES ET SYMPOSIUM :

- Stages:

- Stage pratique sur la rationalisation des choix budgétaires (R.C.B.) pendant 3 (trois) mois en 1981 à la cellule RCB (Bureau du Fonds d'Aide et de Coopération (FAC) au Ministère français de la coopération à Paris (France)

- Stage intensif en "Top management training" formation des formateurs en management en gestion: Informatique, Gestion des entreprises et des ressources humaines et en formation des formateurs, pendant 3 mois: du 7 juin au 27 août 1993 à TUCSON - ARIZONA (USA)

- Séminaires et ateliers:

* Atelier national organisé par le ministère du Plan et de la coopération à N'Djamena du 3 au 5 décembre 1991 pour la formation des formateurs des ateliers régionaux sur la concertation nationale sur le mouvement associatif et coopératif au Tchad

* Ateliers régionaux de Sarh , Koumra, Doba et Moundou sur le mouvement associatif et coopératif au Tchad

* Concertation nationale sur le mouvement associatif et coopératif au Tchad, organisée par le ministère du plan et de la coopération du 7 au 11 avril 1992 à N'Djamena

* Séminaire sur "l'analyse des projets" , organisé par le P.N.U.D. du 14 au 16 avril 1992 à N'Djamena

- Colloque international sur " l'identité Tchadienne" organisé par l'Institut National des Sciences Humaines (I.N.S.H.) à N'Djamena du 25 au 29 novembre 1991

- Symposium international sur " le retour en masse des réfugiés tchadiens dans leur pays d'origine : expériences économiques et sociales " organisé par l'I.N.S.H. et l'U.N.R.I.S.D. du 25 au 27 février 1992 à N'Djamena

Autres:

. Cours de la 2e année de DEUG en sciences économiques et sociales à la faculté des sciences économiques et de gestion de Caen , année scolaire 1978-1979

. Cours du diplôme d'études supérieures spécialisées du "certificat d'aptitude à la gestion des entreprises" (C.A.A.E.) à l'Institut d'administration des entreprises (I.A.E.) de Caen , année scolaire 1979-1980

. Cours du "diplôme d'études supérieures spécialisées" (D.E.S.S.) de gestion des administrations publiques (G.A.P.) , année scolaire 1980-1981.

. Secrétaire général adjoint de l'Association Tchadienne pour le Développement du Management (ATDM)

Fait à N'Djamena le 09 Août 1994

Dr. Djimé N'GABA TCHERE

58

PHILIPPE E. GASQUET

Program Coordinator

Philippe Gasquet joined IMDI in October 1991. Prior to this, Mr. Gasquet served as a Coordinator of Study Abroad Programs with the Center for International Programs at the University of Alabama at Birmingham.

As Coordinator of Foreign Study Programs at Alabama - Birmingham, Mr. Gasquet formulated institutional policies relating to the administration of overseas academic programs; served as liaison between the University and foreign counterparts; and represented the University at various conferences on international education (C.I.E.E. and NAFSA).

At IMDI, Mr. Gasquet is the lead coordinator in charge of planning and managing the Francophone Development Management Seminar (FDMS) and other French-speaking activities of the Institute. He has participated in the designing and implementation of training programs including: Project Design and Planning, Budgeting and Financial Management, and Human Resources and Personnel Management.

A native of France, Mr. Gasquet received his Bachelor of Arts degree with a major in International Studies, with an emphasis on Third World Development, from the University of Oregon. He received a Master of Arts degree in International Educational Development from Columbia University, with an emphasis in Intercultural Education and Curriculum Design.

A native French-speaker, Mr. Gasquet also speaks fluent English, has a good knowledge of German and some basic Spanish. Mr. Gasquet has travelled extensively throughout Western Europe as well as Morocco and Tunisia. He worked on programs in France, Germany, Mexico, Spain, and Sweden. He has also travelled to several French and English-speaking countries of Africa on IMDI assignments.



MARKUS R. HUET

Program Coordinator

Markus Huet joined IMDI in 1991, after working as a Research Analyst with USAID's Center for Development Information and Evaluation (CDIE) under contract with the Academy for Educational Development. From 1985 to 1988, Mr. Huet served as a Small Enterprise Development Consultant with the Peace Corps Mali and Togo.

As a Research Analyst, Mr. Huet served as liaison between CDIE and the Africa Bureau's Office of Development Planning. He also responded to information requests regarding African democratization, economic and private sector issues for AID/Washington, USAID Missions and AID contractors.

As a Peace Corps Volunteer in both Togo and Mali, Mr. Huet organized and managed training seminars for the managers/owners of small and medium-sized businesses. He also worked with seminar participants in their shops, helping with the implementation of new management techniques.

At IMDI, Mr. Huet is one of the main organizers of the Francophone Development Management Seminar. He is also responsible for organizing and conducting two additional management programs per year. In 1992 Mr. Huet served as team leader for programs in Human Resource Management, and Training of Trainers in N'Djaména, Chad.

A native of Michigan, Mr. Huet received his Bachelor of Science degree with a double major in Political Science and History from Central Michigan University in 1976. He received dual Master of Arts degrees from Ohio University; one in International Affairs - African Studies in 1983, and the second in Economics with a emphasis in Third World Development in 1984.

Fluent in French, Mr. Huet has worked on projects in Mali, Togo, Ghana and Chad.

