

PJ-ABU-397
ICM 23812

RAPPORT FINAL

remis à

USAID Chad

under USAID Grant No.

677-0463-C-00-4554-00

remis 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**

**Mr Bruno Ribon
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
MRF:	Management des Ressources Financières
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 Ndjamena:

à l'USAID:

- Mr Samir Zoghby, General Development Officer
- Mme Danielle Ivolso, Training Officer
- Melle Hor Bira Nambit'ingue, 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 Bruno Ribon, animateur principal
 - Mr Le Balengar, animateur national
 - Mr Mangaral, 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 confiants qu'ils sauront animer de futures 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 DES ATELIERS	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.	Equipe d'animation	23

I. SOMMAIRE EXECUTIF

Le séminaire sur le Management des Ressources Financières s'est tenu du 5 au 16 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

Tout d'abord, 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 Familiariser les participants avec le vocabulaire et les techniques des différentes branches des finances, à savoir les finances des municipalités, les finances des entreprises et l'analyse coût-avantage;
- o Leur apprendre à utiliser ces techniques pour élaborer, exécuter et contrôler les budgets de l'Etat et des municipalités, et recouvrir les taxes municipales.

DEROULEMENT:

Le programme s'est déroulé à N'Djamena, capitale administrative de la République du Tchad, du 5 au 16 décembre 1994.

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:

- 79% des participants ont qualifié la qualité du programme comme étant remarquable, et 21% sont satisfaits.
- 28,5% ont mentionné avoir tout à fait atteint leurs objectifs, 28,5% la plupart des objectifs, 28,5% une partie de leurs objectifs.
- 78,5% des participants ont estimé que ce programme aura "un peu" ou "beaucoup d'impacts" positifs sur leurs performances professionnelles; 14,3% ont indiqué ne pas être sûr de l'impact.

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

- mise à jour dans le domaine des ressources financières
- budgétisation;
- application des concepts budgétaires et financiers au niveau de la commune.

Toutefois, il faut noter que certains points ont fait l'objet d'une demande d'étude plus approfondie:

- principes de management de base;
- jumelage des villes;
- gestion des ressources humaines.

Les animateurs-consultants de l'IMDI ont été aussi invités à évaluer les performances des animateurs nationaux. Ces évaluations sont incluses en annexe 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 avait 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

Ce programme était destiné aux agents municipaux du Tchad. Le maire de N'djamena, rencontré lors de cette visite a indiqué que ce programme était particulièrement bienvenu car une loi venait d'être adoptée afin de garantir l'autonomie financière des communes. Le programme devait être articulé plus particulièrement sur les difficultés rencontrés par les participants pour mettre en place le nouveau système, collecter et transférer les fonds.

Le programme a été conçu pour 22 participants provenant du ministère de l'intérieur: 11 places étaient attribuées aux maires et secrétaires généraux, 9 places pour les sous-préfectures qui font aussi fonction de municipalités dans leur juridiction et deux places étaient garanties à l'administration centrale du personnel travaillant avec les bureaux des mairies.

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).

Les participants avaient déjà été identifiés et une copie avait été remise lors de la rencontre avec le ministère de l'intérieur.

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 de 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.

- ‡ "Analyse Financière et Rentabilité des Investissements". Ce fascicule a été mis au point par l'Institut.

De plus, Mr Ribon a préparé un ensemble de documents se rapportant aux thèmes du séminaire. Ces documents ont été reproduit et distribué aux participants. Mr Mangaral a préparé une présentation et un essai sur le thème de l'ajustement structurel dans le contexte tchadien.

Equipe d'animation

Pour exécuter ce séminaire, l'IMDI a sélectionné en tant qu'**animateur principal** Mr Bruno Ribon, formateur-consultant avec l'Université de Pittsburgh. Conformément aux prescriptions de l'USAID, l'IMDI a recommandé à l'ATDM de choisir deux **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 Mangaral, Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration;
- Mr Le Balengar, Chef de Division Administrative et Financière, Conseiller des Affaires Economiques - DRHFRP.

L'annexe contient le curriculum vitae de chaque animateur.

III. DEROULEMENT DU SEMINAIRE

ORGANISATION

Le séminaire s'est tenu du 5 au 16 décembre 1994 à N'Djamena, capitale de la République du Tchad.

L'horaire du séminaire était le suivant: lundi au jeudi: de 8 heures à 15 heures, vendredi de 8 heures à une 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). L'organisation de 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. Mr le Directeur de l'USAID a participé à la cérémonie d'ouverture. La cérémonie de clôture aura été présidée par le Directeur National du Ministère de l'Intérieur et Son excellence l'ambassadeur des Etats Unis au Tchad, Mr Samir Zoghby - Directeur de la Formation à l'USAID-Tchad et Mr Mahamat Oumar Adjid - Président de l'ATDM. Ces personnalités 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 15 personnes sur 22 inscrites. La participation journalière a été de 14 personnes en moyenne, soit une participation à 93.30% des personnes présentes au séminaire.

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

- Maires-Secrétaires Généraux: 7 participants;
- Préfats-Adjoints: 5 participants
- Administration: 3 participants.

LE SEMINAIRE

Modules du séminaire:

Le séminaire a été articulé autour des modules suivants:

- o MANAGEMENT DES RESSOURCES FINANCIERES MUNICIPALES
- o GESTION FINANCIERE DES ENTREPRISES
- o ANALYSE COUTS-AVANTAGES

Objectifs du séminaire:

Les principaux objectifs du séminaire sur le Management des Ressources Financières étaient les suivants:

- o Familiariser les participants avec le vocabulaire et les techniques des différentes branches des finances, à savoir les finances des municipalités, les finances des entreprises et l'analyse coût-avantage;
- o Leur apprendre à utiliser ces techniques pour élaborer, exécuter et contrôler les budgets municipaux, les budgets des entreprises et les budgets des projets.

Les objectifs par module étaient:

- o **MANAGEMENT DES RESSOURCES FINANCIERES MUNICIPALES:** A la fin de module, les participants étaient en mesure de:
 - élaborer un budget municipal en tenant compte des règles, procédures et outils de l'élaboration, de l'exécution et du contrôle des budgets de la ville et d'autres entités gouvernementales: état, région, ...
 - saisir les politiques d'ajustement structurel et les implications budgétaires qui en découlent;
 - définir les différentes recettes disponibles pour les municipalités, et les techniques de recouvrement.

Concepts fondamentaux du module

- Budget de l'Etat, budget de l'entreprise, budget des projets
 - Finances publiques classiques, finances publiques modernes
 - Budget par poste, PPBS, budget à base zéro
 - Politiques de stabilisation et d'ajustement structurel
- o **GESTION FINANCIERE DES ENTREPRISES:** A la fin de module, les participants étaient en mesure de:
 - Connaître et manipuler les éléments de la comptabilité, de l'exploitation et du bilan des entreprises

- Connaître les différentes fonctions de l'entreprise, ainsi que les outils et techniques (comptabilité, analyse financière) permettant d'exercer ces fonctions.

Concepts fondamentaux du module

- Comptabilité d'entreprise, compte d'exploitation, compte des pertes et profits (Plan 57), compte d'exploitation générale (Plan OCAM), bilan
 - Ratios, analyses financières
- o ANALYSE COUTS-AVANTAGES: A la fin de module, les participants étaient en mesure de:
- Connaître et appliquer les méthodes de coûts-avantages, et d'analyse de la rentabilité des projets;
 - Utiliser les données financières pour analyser la rentabilité des investissements et projets.

Concepts fondamentaux du module

- Cash flow, valeur actuelle, taux de rentabilité, délai de récupération

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):

1) Les termes de référence (thèmes) pour ce Séminaire sur la Gestion des Ressources Financières indiquaient que ce séminaire comprendrait 3 thèmes principaux:

- gestion autonome des ressources municipales;
- gestion des ressources financières des entreprises du secteur privé;
- analyse financière et économique pour la sélection des projets.

2) Ces thèmes avaient été déterminés après une analyse des besoins faite cet été et commandité par le financeur de cette opération. Une proposition de programmes en terme de contenu et de calendrier comprenait: 6 jours pour le premier thème, 3 jours pour le second thème et 3 jours pour le troisième thème.

3) Dès le début du séminaire, une discussion a eu lieu avec les participants pour voir dans quelle mesure le programme proposé correspondait à leurs préoccupations. En accord avec les deux formateurs locaux qui m'accompagnaient, il semble que les participants pensaient que les thèmes abordés correspondaient à leurs attentes. L'évaluation finale montre que le séminaire leur aurait permis d'atteindre leurs objectifs du départ à 75%. Ce degré d'atteinte des objectifs n'est pas très bon mais il convient de faire les remarques suivantes:

- les thèmes ont été déterminés en fonction probablement des besoins du Tchad et non en fonction des personnes qui ont été désignés pour suivre ce séminaire;
- il y a eu inadéquation presque complète entre les objectifs du séminaire et la nomination des participants;
- tous les participants ont été "convoqués" à ce séminaire (certains avec un préavis de 2-3 jours) par leurs supérieurs et n'étaient pas au courant des thèmes enseignés durant le séminaire.

4) Du fait de cette inadéquation entre les besoins/capacités réels des participants et les thèmes choisis, je n'ai jamais eu un séminaire aussi difficile à mener quoiqu'il se soit bien déroulé, ainsi que le montre l'évaluation finale:

- qualité générale du séminaire: 4,8 sur 5.
- méthodologie de la formation: 4,5 sur 5.
- qualité du matériel pédagogique: 4,5 sur 5.
- qualité de l'instruction: 4,7 sur 5.
- valeur pratique de l'enseignement: 4,2 sur 5.
- rapport avec le travail: 4,0 sur 5.
- impact supposé du séminaire sur le travail: 4,6 sur 5.

5) Les participants sont ce qu'ils sont et il convient donc au formateur de se mettre à leur niveau. Ce séminaire a probablement été efficace (l'enseignement est

bien passé), mais n'a pas probablement été efficient (il fallait enseigner d'autres choses plus utiles, telles que: la logique, l'arithmétique simple, le travail en équipe, la communication, l'état d'esprit d'autorité/délégation, etc ...), mais je n'ai pas suffisamment d'expérience pratique dans ces domaines pour les enseigner au pied levé.

6. Sur le plan de la méthodologie de l'enseignement, une source d'information est les comptes rendus faits tous les matins par les deux participants sur le déroulement de la veille. J'ai fait (20% du temps) un peu de théorie appliquée surtout par des cas pratiques (80% du temps). J'ai fait travailler les participants en 3 groupes pour se rendre compte eux-mêmes des problèmes et ces travaux étaient repris en plénière avec un participant qui menait la correction avec mon aide, en insistant surtout, non sur les calculs, mais sur les méthodes de pensée et la méthodologie.

7. J'étais accompagné par deux formateurs-assistants locaux. L'un des animateurs a pris une séance (Ajustement Structurel et Réforme Administrative) et l'a très bien faite (appréciation 4 sur 5 par les participants). J'ai proposé à l'autre animateur de prendre plusieurs séances ou exercices, mais il ne semblait pas très intéressé. J'avoue que j'avais suffisamment à faire pour attirer et maintenir l'intérêt des participants et que je n'ai pas beaucoup dépensé d'énergie pour le faire vis-à-vis des formateurs.

8. Le déroulement technique de la formation a souffert du fait que je n'ai pu utilisé un rétroprojecteur que pendant 2 jours alors que j'ai essayé 4 rétroprojecteurs différents (ampoules absentes, qui ne marchaient pas, qui ont sauté). Or, une bonne partie de ma méthode pédagogique est basée sur des méthodes de raisonnement illustrées par des schémas afin que nous puissions tous ensemble visualiser les mêmes idées et étapes. Mise à part cette gêne, les conditions logistiques ont été très bonnes.

9. Je ne sais pas si les participants à ce séminaire sont une bonne représentation des cadres municipaux au Tchad. Si c'est le cas, je conseillerais aux responsables de ne pas aller trop vite en matière de décentralisation, en supposant que les cadres centraux sont d'un niveau supérieur à ceux de ce séminaire.

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 3,72 pour la première semaine et de 3,75 pour la deuxième semaine. Des grandes variations ont pu être observées les jours où les thèmes étaient de nature plus technique: les exercices comprenant des mathématiques ont plutôt rebuté les participants.

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.

En dépit des difficultés rencontrés par l'animateur pour se mettre au niveau des participants, ceux-ci ont évalué le séminaire favorablement dans son ensemble. Les sujets traités lors de deux semaines ont retenu leur attention, ceci malgré un manque de préparation évident.

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

Il y a plusieurs facteurs qui 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'analyse 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. EQUIPE D'ANIMATION**

ANNEXE 1
LISTE DES PARTICIPANTS

MANAGEMENT DES RESSOURCES FINANCIERES

5 -16 DECEMBRE 1994

1) ABDEL-AZIZ DAMBAO	
2) ABDOULAYE HAFFANDINE	
3) AHMED KOCHI OUMAR	
4) MBAILAOU BERAL MOISE	
5) MOUNDA DJORBAYE JOSEPHINE	
6) NGARTOLOUM BIMIAN	
7) GUILO GALAPNA	
8) SOULEYMANE BOLOM	
9) ZOUA DAVID	
10) ALLARANGUE DJIMADOUM	
11) OUSMAN GUEME AHMAT	
12) Mme VIRGO NGARBAROUM	
13) BOURKOU KABO	
14) ABDOULAYE WASSALI	
15) MANKASSIA TCHERE BAM	

LISTE DES FORMATEURS

NOMS ET PRENOMS	SERVICE
MANGARAL	Ecole Nationale d'Administration
KONGAR LE BALENGAR	DRHFRP - B.P. 624 N'Djamena TCHAD

ANNEXE 2
EMPLOI DU TEMPS

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

Jour	05 - 10 Déc. 1994	12 - 16 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:**

- 08:00-09:00: Présentation du Séminaire par Mr Philippe Gasquet, Responsable Régional - Afrique Francophone
- 09:00-10:00: Présentation des animateurs et participants
- 10:00-11:30: Travail de groupes sur les problèmes majeurs des Communes au Tchad.
- 11:30-12:00: Pause
- 12:00-13:15: Objectifs et contenu du séminaire
Objectifs et stratégies de l'organisation d'une commune
Définition des services rendus par une commune
- 13:15-13:30: Pause
- 13:30-15:00: Principes et organisations budgétaires
- contrôle budgétaire
 - documents budgétaires

Mardi:

- 08:00-08:30: Compte-rendu des travaux du 5-12-94 présenté par Mme Bourkou Kabo et Souleyman Bolom.
Adoption du compte-rendu par les participants.
- 08:30-11:30: Nature et fonctions du budget d'une commune.
Montage d'un budget communal
- investissement/fonctionnement
 - documents budgétaires
 - équilibre réel du budget
- Principes budgétaires
Principes du contrôle budgétaire d'une commune.
Travail de groupes: étude de cas: budgétisation de ramassage des ordures ménagères.
- 11:30-12:00: Pause
- 12:00-13:30: Séance plénière - correction.
Travail de groupe: calcul du budget d'investissement et du budget de fonctionnement.
- 13:30-13:45: Pause
- 13:45-15:00: Reprise des travaux de groupes
Plénière - correction

Mercredi:

- 08:00-08:30: Compte-rendu des travaux de la veille.

- 08:30-11:30: Adoption du compte-rendu par les participants.
Rappel su l'équilibre réel du budget
- évaluation des: ratios de coûts de ramassages des ordures ménagères; haute intensité de main d'œuvre; faible intensité de main d'œuvre; mécanisation
 - sources (recettes) du budget pour financer les dépenses (investissement/fonctionnement): dons / subventions; épargne brut; produits d'exploitation; subventions; fiscalité.
 - travail de groupe - plénière - correction
- 11:30-12:00: Pause
- 12:00-13:15: Contrôle de gestion:
- frais fixes et frais variables; point mort
 - travail de groupe; artisanat Rotin.
- 13:15-13:30: Pause
- 13:30-15:00: Reprise travaux de groupe
- plénière - correction

Jeudi:

- 08:00-08:30: Compte-rendu des travaux de la veille.
Adoption du compte-rendu par les participants.
- 08:30-11:30: Rappel des notions sur le "Point Mort" (break even point)
- travaux de groupe = calcul: diminuer les frais fixes, augmenter les prix de vente, diminuer les frais variables
 - plénière - correction
- 11:30-12:00: Pause
- 12:00-13:15: Frais directs/frais indirects/prix de revient
- 13:15-13:30: Pause
- 13:30-15:00: Principes de l'analyse des écarts
- étude de cas: cas Dubor & fils
 - calcul: écart sur coût, écart sur quantité, écart sur main d'œuvre direct, écart sur charges indirectes.

Vendredi:

- 08:00-08:30: Compte-rendu des travaux de la veille.
Adoption du compte-rendu par les participants.
- 08:30-10:30: Programme d'ajustement structurel (PAS) et réforme communal exposé par Mr Mangaral.
- 10:30-10:45: Pause.
- 10:45-12:00: PAS et réforme communale (suite et fin)
- 12:00-12:30: Pause

Samedi:

- 08:00-08:30: Compte-rendu des travaux de la veille.
Adoption du compte-rendu par les participants.
- 08:30-11:00: Rappel - Contrôle de gestion
Analyse des écarts
Principe de collecte des taxes
Base de taxation
- 11:00-11:30: Pause
- 11:30-14:00: Principes de la comptabilité des entreprises privées:
- valeur ajoutée
- compte d'exploitation
- bilan

DEUXIÈME SEMAINE

Lundi:

- 08:00-08:30: Compte-rendu des travaux de la veille.
Adoption du compte-rendu par les participants.
- 08:30-11:00: Rappel étude de cas sur l'atelier de poulets
Travaux de groupe.
- 11:00-11:30: Pause
- 11:30-13:00: Travaux de groupe.
- 13:00-13:15: Pause
- 13:15-15:00: Plénière et présentation des travaux de groupe.
Correction
Présentation: liquidité, paiement/collecte, rentabilité

Mardi:

- 08:00-08:30: Compte-rendu des travaux de la veille.
Adoption du compte-rendu par les participants.
- 08:30-11:00: Rappel: Bilan, compte d'exploitation
- Analyse financière par les ratio (formules)
o liquidité
o de gestion: a) effets à recevoir,
b) effets à payer,
c) rotation de stocks
o rentabilité:
a) actionnaires,
b) capitaux permanents
- 11:00-11:30: Pause
- 11:30-13:15: Reprise des travaux de groupe, plénière, correction
Principes de l'analyse financière

- 1) constater/calculer
- 2) évolution des ratio dans le temps
- 3) jugement sur l'évolution des ratio (favorable et défavorable)
- 4) détecter les causes
- 5) agir sur les causes

13:15-13:30:

Pause

13:30-15:00:

Principes de l'analyse financière du passé

Analyse des sources/emplois

- 1) toute augmentation du passif est une source
- 2) toute diminution du passif est un emploi
- 3) toute augmentation de l'actif est un emploi
- 4) toute diminution de l'actif est une source

Exercice d'application

Mercredi:

08:00-08:30:

Compte-rendu des travaux de la veille.

Adoption du compte-rendu par les participants.

08:30-11:00:

Prévisions financières:

- compte d'exploitation prévisionnel
- bilan prévisionnel

Exercice d'application:

Actif > Passif = besoin d'argent supplémentaire

Passif > Actif = excès d'argent

Recherche Actif = Passif

Travail de groupes: ateliers de poulets

11:00-11:30:

Pause

11:30-13:00:

Principes de l'actualisation:

- taux interne de rentabilité (T.I.R.)
- valeur actualisée nette (V.A.N.)
- tableaux de flux différentiels.

13:15-13:30:

Pause

13:30-15:00:

Actualisation (suite)

Plénière et discussions de groupe

Jeudi:

08:00-08:30:

Compte-rendu des travaux de la veille.

Adoption du compte-rendu par les participants.

08:30-11:00:

Rappel de l'actualisation

- taux interne de rentabilité (T.I.R.)
- valeur actualisée nette (V.A.N.)
- tableaux de flux différentiels.
- exercice d'application

11:00-11:30: Pause
11:30-13:15: Importance du travail de groupe
Exercice d'application: survivance dans le désert
13:15-13:30: Pause
13:15-14:00: Reprise de l'exercice d'application
14:00-15:00: Evaluation du séminaire

Vendredi:

08:00-08:30: Compte-rendu des travaux de la veille.
Adoption du compte-rendu par les participants.
08:30-10:15: Retour sur les préoccupations des participants
- explication des points clés du séminaire.
- échanges d'expériences
10:15-10:45: Pause
10:45-12:00: Principes de l'analyse économique
- prix de référence
- restitution de l'évaluation 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

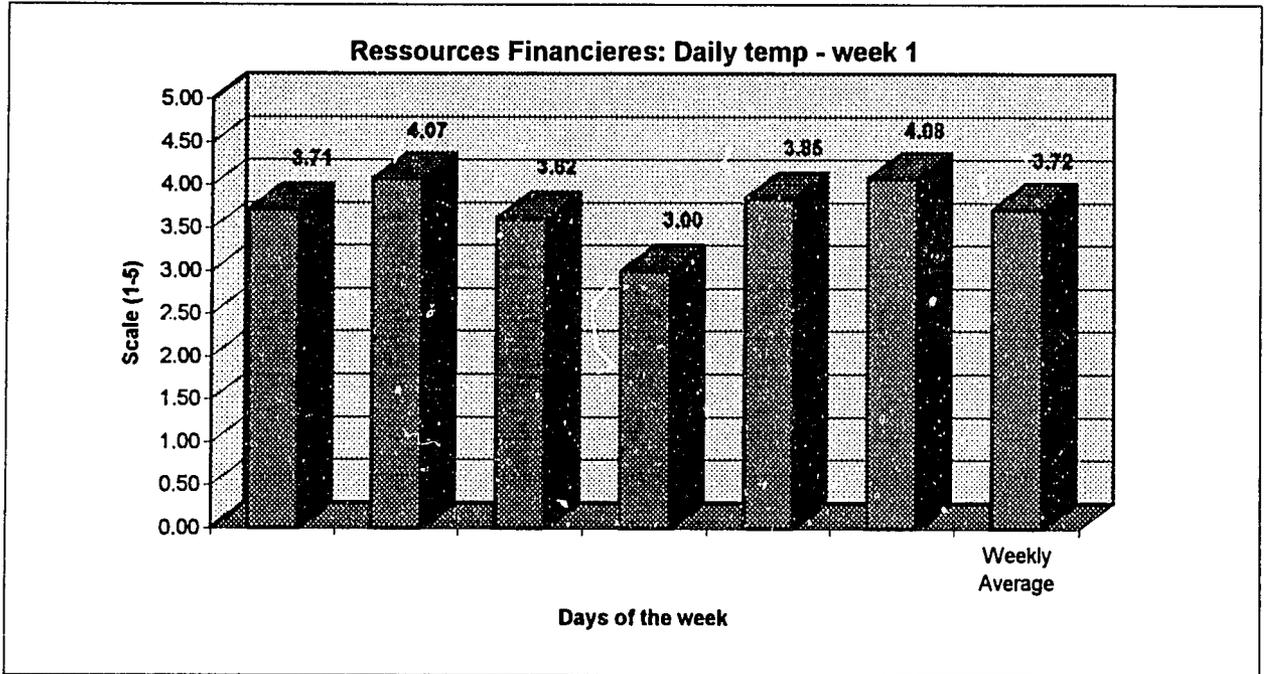
REMARQUES:

WEEK 1

Daily Temperature

Instructor: Bruno Ribon

	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	
	12/5/95	12/6/95	12/7/95	12/8/95	12/9/95	12/10/95	
Days							Weekly Average
Average	3.71	4.07	3.62	3.00	3.85	4.08	3.72
Sum	52	57	47	39	50	53	



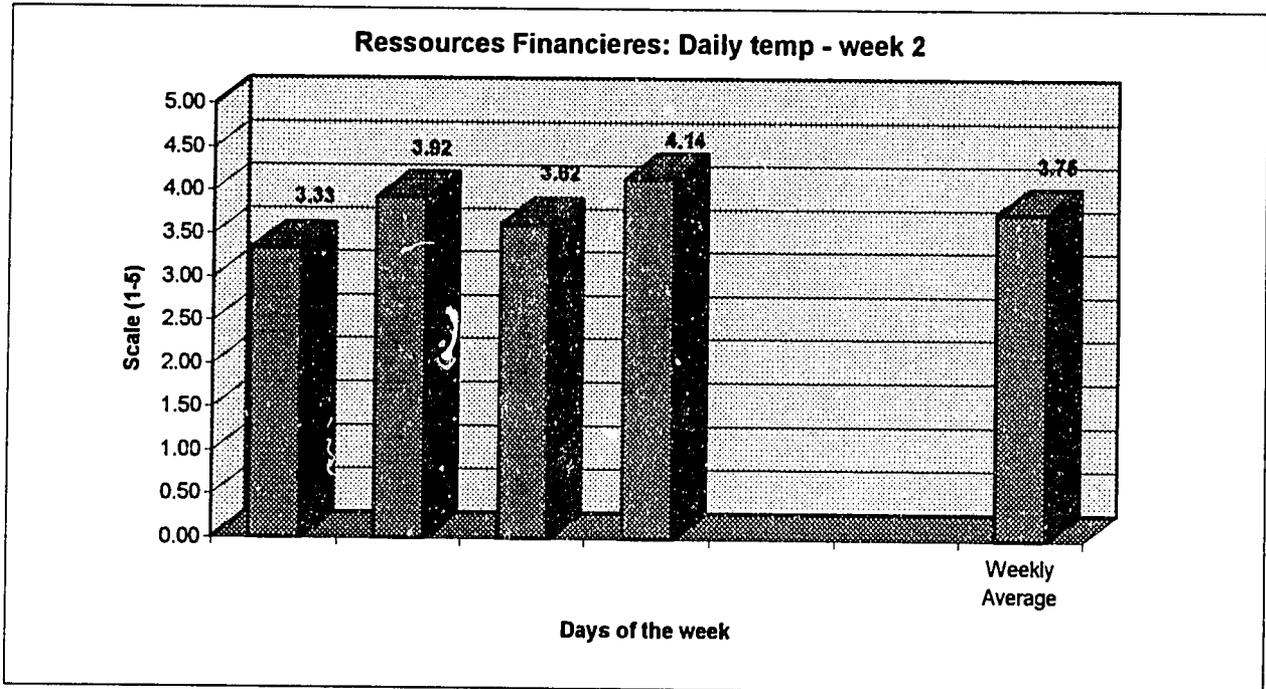
MANAGEMENT DES RESSOURCES FINANCIERES

WEEK 2

Daily Temperature

Instructor: Bruno Ribon

	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	
	12/12/94	12/13/94	12/14/94	12/15/94	12/16/94	12/17/94	
Days							Weekly Average 3.75
Average	3.33	3.92	3.62	4.14			
Sum	40	51	47	58			



Commentaires:

PREMIERE SEMAINE

Lundi:

- Cours satisfaisant, il n'y a rien à redire !
- Journée fort appréciée.
- Nous avons assisté à plusieurs séminaires de l'USAID, mais le per-diem pour un séminaire à ce niveau est insignifiant.
- Le cours est assez instructif, mais un peu rapide, il faut laisser du temps aux participants pour poser des questions et tenir compte des réalités d'ici..

Mardi:

- Message passé de manière acceptable. Gros problème de déplacement et énormes difficultés à arriver au lieu du séminaire.
- Nous avons perdu l'habitude de faire des calculs.
- Besoin de principes de base sur la gestion financière.
- La communication est plus vivante et concrète.
- Journée consacrée à l'étude du budget communal, suivi de l'exercice d'un cas pratique.
- Dans le souci d'améliorer la qualité de l'enseignement et la bonne perception chez les participants, il serait nécessaire de faire une démonstration du système avant les exercices.
- Le séminaire nous apprend à connaître beaucoup sur la mairie.
- Beaucoup de précision sur l'élaboration d'un budget.

Mercredi:

- Satisfaction totale sur tout plan.
- Nous commençons par nous adapter et la qualité de l'enseignement devient excellent aujourd'hui. Faire une démonstration avant l'exercice faciliterait la compréhension.
- Le professeur est très satisfaisant pour la journée.
- La leçon est comprise mais les calculs m'ont fatigué.
- Le message du professeur est clair. Cependant il serait souhaitable de donner les primes plus tôt.

Jeudi:

- Assimilation très médiocre.
- Le professeur explique assez bien, mais il est trop rapide.
- Les problèmes d'analyse sont très difficiles à comprendre dans leur raisonnement, mais très positives en soi.
- Un peu compliqué, demande une révision.
- Le professeur a bien fait passer son message; je comprends bien parce que le professeur n'est pas trop rapide.

Vendredi:

- Le cours est intéressant, le professeur a bien tenu son cours
- Tous les séminaristes souhaitent retourner avec les documents complets pour l'avenir de leurs communes.
- On s'informe et ça devient de plus en plus intéressant; sujet d'actualité.
- Très bonne assimilation de cours.

Samedi:

- Les explications du conférencier sur son cours sont assez satisfaisantes.
- Cours assez difficile.
- Un peu difficile à connaître, mais très bénéfique pour l'équipe dans la gestion à faire dans les communes.
- Prévenir suffisamment de feuilles pour la semaine prochaine.
- Très important, mais un peu compliqué.
- Le calcul du bilan et de compte de gestion est très intéressant pour un gestionnaire d'une commune.
- La méthode de donner ce cours est très satisfaisante.
- Le professeur a très bien tenu son message.

DEUXIEME SEMAINE

Lundi:

- Le cours est satisfaisant pour la journée
- Compliqué
- Satisfaisant comme opérations
- Si vous pouvez finir d'expliquer avant d'entreprendre autre chose, car ça nous embrouille.
- Le cours donné par le conférencier est acceptable malgré les quelques erreurs de calcul observées durant tout le long de son cours.
- Le chemin est trop long pour faire comprendre.

Mardi:

- Le conférencier est parti avec des exemples simples.
- Les activités de la journée d'aujourd'hui sont beaucoup plus constructives par rapport à la journée du 12/12/94. Donc, je demande au consultant de garder son style, sa manière de dispenser son cours jusqu'à la fin de ce stage.
- Pas de difficulté pour comprendre la leçon parce que l'explication est très claire.
- Le cours serait très simple s'il n'y avait pas ce problème de vocabulaire.
- Le professeur se donne vraiment beaucoup pour nous aider à comprendre.
- Apprenez nous ce qu'un maire doit faire vis-à-vis de ses administrés: jugements ou certifications de mariage, ainsi que vis-à-vis des autorités administratives et militaires. En plus comment les maires doivent se comporter vis-à-vis de tout le monde.

Mercredi:

- Je suis très satisfait de l'enseignant.
- L'enseignement est satisfaisant, Mr Ribon est bien.
- Comme la formation tire à sa fin, les séminaristes demandent de leur préparer un document complet pour l'avenir de leurs communes.
- Intéressant - reprendre.

Jeudi:

- Le cours est assez satisfaisant, les explications sont claires.
- Le cours demande un effort de compréhension de la part des participants
- La journée d'aujourd'hui est celle qui a connu assez d'exercices. Elle est particulière en méthodologie et technique.
- C'est surtout à la fin qu'on s'ouvre aux explications; c'est surtout quand le langage n'est pas compris.
- J'apprécie beaucoup le travail qui représente un intérêt général pour le pays.
- Le cours est très bien dispensé.

EVALUATION FINALE

SEMINAIRES FRANCOPHONES POUR LE DEVELOPPEMENT DU MANAGEMENT TCHAD 1994

EVALUATION DE SEMINAIRE: MANAGEMENT DES RESSOURCES FINANCIERES

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

	Pauvre	Passable	Moyenne	Bonne	Remarquable
<u>Instructeur</u>					
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 ! ! !

EVALUATION QUANTITATIVE

QUESTION	1	2	3	4	5	N.A.
#1				21%	79%	
#2	15%	21%	64%			
#3				50%	50%	
#4			8%	39%	61%	
#5			28.5%	28.5%	43%	
#6				28.5%	71.5%	
Cours						
Valeur				83%	17%	
Rapport/Travail		8.3%	8.3%	58.3%	25%	
Contexte			25%	41.6%	33.3%	
Temps alloué	8.3%	33.3%	41.6%	16.7%		
Instructeur						
Connaissance				42.8%	57.1%	
Minutie			35.7%	42.8%	28.5%	
Intérêt				78.6%	21.4%	
Attention			14.3%	57.1%	28.5%	
Clarté			21.4%	64.3%	14.3%	
Récapitulation			21.4%	78.6%		
Méthodologie						
Travail/groupe		7.1%	21.4%	64.3%	7.1%	
Etudes de cas				85.7%	14.3%	
Jeux de rôle			21.4%	35.7%	7.1%	35.8%
Objectifs		7.1%	28.5%	28.5%	28.5%	7.1%
Impact			14.3%	7.1%	71.4%	7.1%

EVALUATION FINALE

Module Evaluation: Management des Ressources Financieres
Instructor: Bruno Ribon
Date: 12/5 au 12/17, 1994

Low=1; High=5

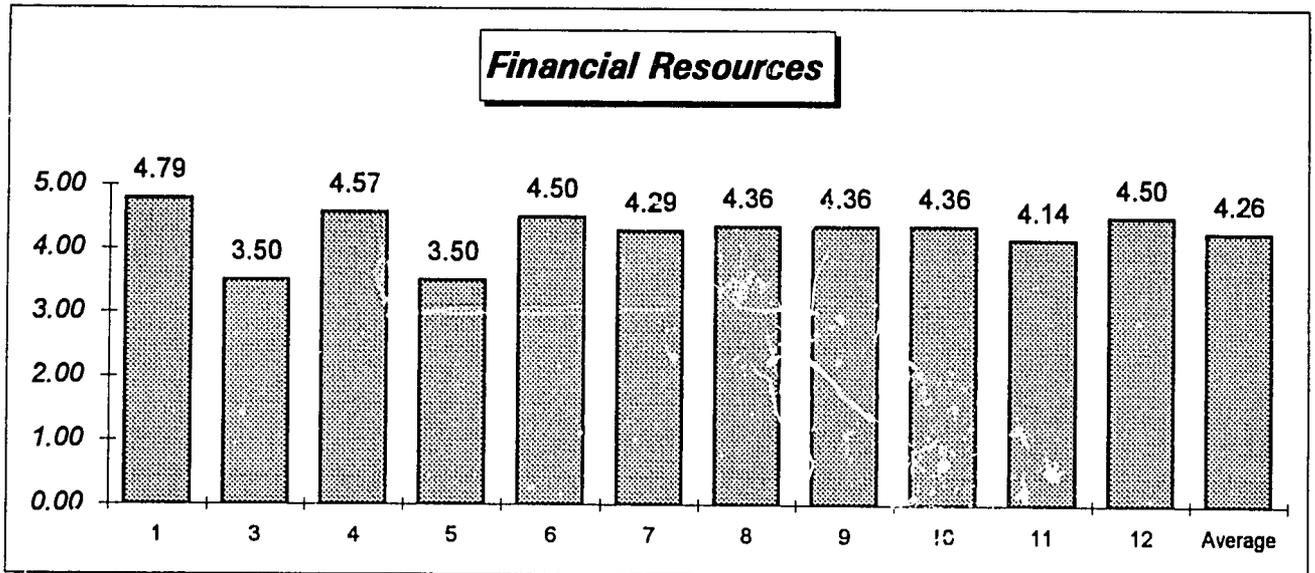
		Question											
Participant		1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Average
1		5	4	5	1	5	4	4	3	3	3	5	3.82
2		5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4.64
3		5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4		4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4.64
5		5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.91
6		4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4.09
7		5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4.27
8		5	5	5	2	5	4	4	4	5	4	5	4.36
9		5	3	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4.45
10		5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4.64
11		4	2	4	4	5	5	5	3	4	3	4	3.91
12		5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.09
13		5	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4.36
14		5	5	5	2	5	4	5	5	4	4	5	4.45

Question	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Average
Mean	4.79	3.50	4.57	3.50	4.50	4.29	4.36	4.36	4.36	4.14	4.50	4.26
Sum	67	49	64	49	63	60	61	61	61	58	63	

Questions 1-6 relate to the module

Questions 7-12 relate to the instructor

- | | |
|--|--|
| 1. Overall quality of this module was | 7. Knowledge of the subject |
| 3. Practical value of the module | 8. Kept lecture focussed |
| 4. This module was relevant to my job | 10. Maintained your interest |
| 5. The context of the seminar | 11. Listened and responded to participants |
| 6. The time allocated for the module was | 12. Summerized topic well |

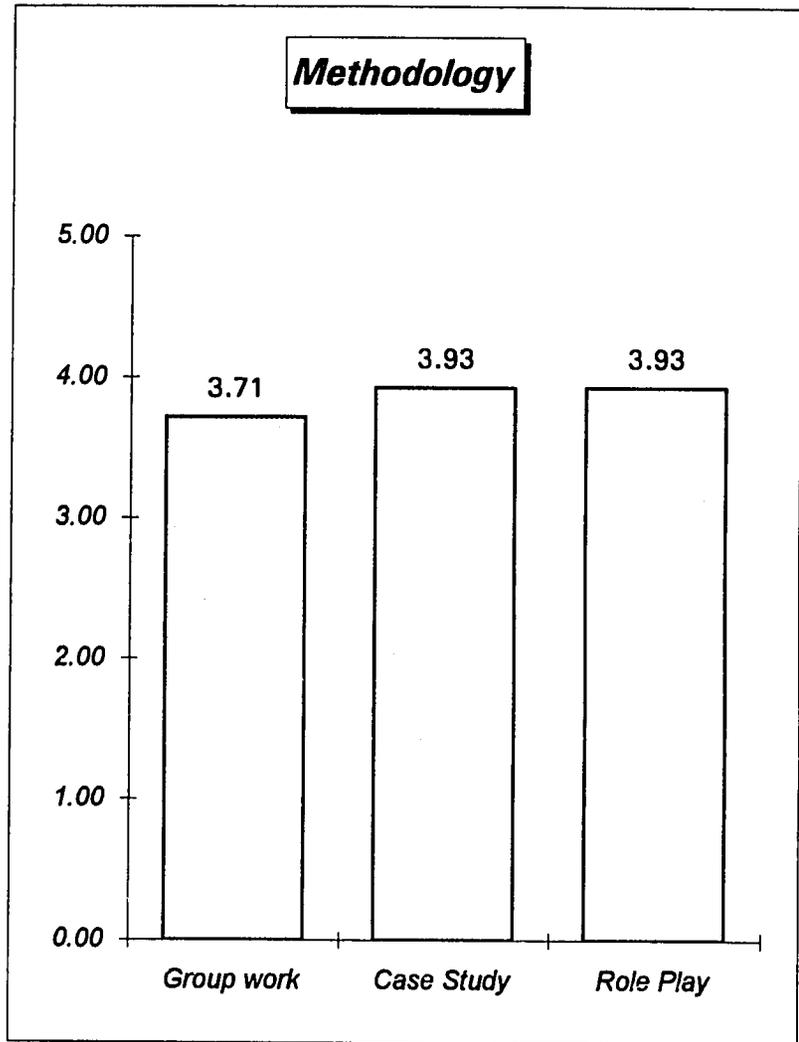


EVALUATION FINALE

Methodology

Participant	Group work	Case Study	Role Play
1	4	4	5
2	3	4	5
3	4	4	4
4	5	4	3
5	4	4	4
6	4	5	3
7	4	4	4
8	4	4	4
9	3	4	4
10	4	4	4
11	4	4	3
12	4	4	4
13	2	2	4
14	3	4	4

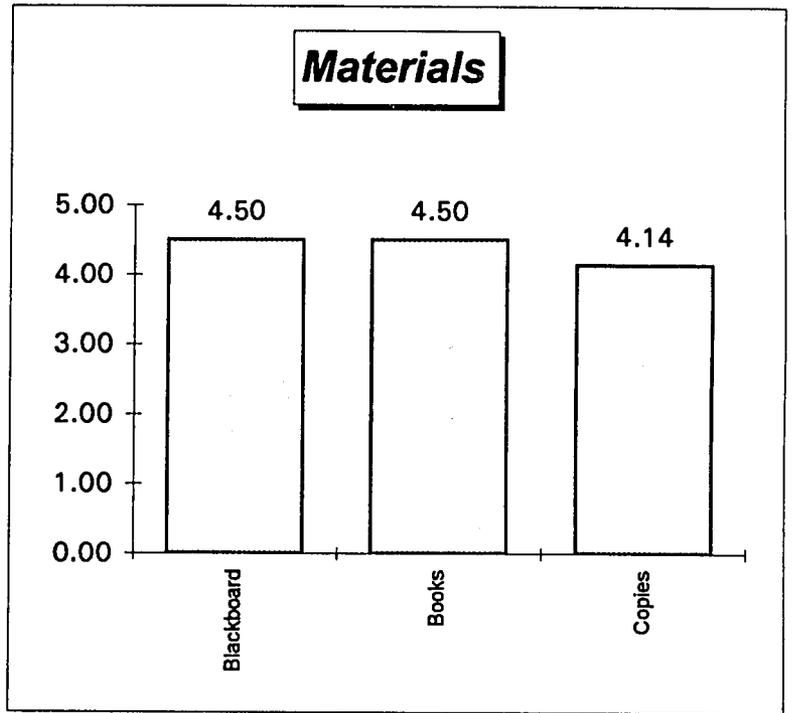
	Group work	Case Study	Role Play
Average	3.71	3.93	3.93
Sum	20	20	21



EVALUATION FINALE

Materials

Participant	Blackboard	Books	Copies
1	5	5	3
2	5	5	5
3	5	5	5
4	4	4	3
5	4	4	4
6	4	4	3
7	4	4	4
8	4	4	4
9	4	3	4
10	5	5	5
11	5	5	5
12	5	5	5
13	4	5	3
14	5	5	5
Average	4.50	4.50	4.14
Sum	23.00	23.00	20.00



Question 2. The modules were placed logically in the seminar

Yes	No	No decision
23	0	0

Veillez aussi nous faire part de vos commentaires approfondies concernant le déroulement du cours, le matériel, la méthodologie, l'instructeur ou bien tout ce qui aurait retenu votre attention. Une de nos préoccupations majeures, intervenants et institut, est de travailler à l'amélioration de nos programmes; vos commentaires et suggestions seront appréciés en ce sens.

Personnellement je trouve que ce séminaire est éduquant pour une gestion saine.

Mais ^{pour} atteindre ~~ce~~ ce but il faut nécessairement organiser de temps en temps le séminaire.

Veillez aussi nous faire part de vos commentaires approfondies concernant le déroulement du cours, le matériel, la méthodologie, l'instructeur ou bien tout ce qui aurait retenu votre attention. Une de nos préoccupations majeures, intervenants et institut, est de travailler à l'amélioration de nos programmes; vos commentaires et suggestions seront appréciés en ce sens.

Dans l'ensemble, notre appréciation est très bonne. La seule remarque est celle de revoir la durée de la formation. Le management des Ressources Financières est un cours très spécifique et très technique. une courte durée n'est pas bien indiquée pour une bonne exploitation de la formation.

Veillez aussi nous faire part de vos commentaires approfondies concernant le déroulement du cours, le matériel, la méthodologie, l'instructeur ou bien tout ce qui aurait retenu votre attention. Une de nos préoccupations majeures, intervenants et institut, est de travailler à l'amélioration de nos programmes; vos commentaires et suggestions seront appréciés en ce sens.

D'une manière générale le séminaire s'est bien déroulé tout sur le plan matériel, méthodologique et sur le plan instructeur. Le conférencier a su attirer l'attention des participants en utilisant de temps en temps plus vivants com cases avec des exemples simples et réaliste et lors plus pratiques. N'eut été le défaut que je qualifie de court, ce séminaire serait très bénéfique si avait terme pour ce qui s'est suivi d'autres programmes similaires pour le perfectionnement des cadres respectables
communauté

Veillez aussi nous faire part de vos commentaires approfondies concernant le déroulement du cours, le matériel, la méthodologie, l'instructeur ou bien tout ce qui aurait retenu votre attention. Une de nos préoccupations majeures, intervenants et institut, est de travailler à l'amélioration de nos programmes; vos commentaires et suggestions seront appréciés en ce sens.

Le déroulement des cours se fait
très logique, l'instructeur est à la hauteur
de son savoir. Que de tel de mains soient
maintenus et encouragés

Veillez aussi nous faire part de vos commentaires approfondies concernant le déroulement du cours, le matériel, la méthodologie, l'instructeur ou bien tout ce qui aurait retenu votre attention. Une de nos préoccupations majeures, intervenants et institut, est de travailler à l'amélioration de nos programmes; vos commentaires et suggestions seront appréciés en ce sens.

Le déroulement du cours, le matériel
la méthodologie, l'instructeur
sont satisfaisants. Mon souhait
est que ces genres de séminaires
soient organisés régulièrement
pour permettre aux responsables
communaux de se perfectionner.
Grâce à ce genre de séminaire,
ils peuvent bénéficier d'autres
connaissances et résoudre les
problèmes auxquels ils sont
confrontés.

Veillez aussi nous faire part de vos commentaires approfondies concernant le déroulement du cours, le matériel, la méthodologie, l'instructeur ou bien tout ce qui aurait retenu votre attention. Une de nos préoccupations majeures, intervenants et institut, est de travailler à l'amélioration de nos programmes; vos commentaires et suggestions seront appréciés en ce sens.

Certains sujets abordés ne sont pas à la hauteur de l'auditeur qui est hetero-clide

Il eût fallu tenir compte de la diversité de l'auditeur de l'auditeur mais ce n'est pas chose facile vu la connaissance d'avance

Veillez aussi nous faire part de vos commentaires approfondies concernant le déroulement du cours, le matériel, la méthodologie, l'instructeur ou bien tout ce qui aurait retenu votre attention. Une de nos préoccupations majeures, intervenants et institut, est de travailler à l'amélioration de nos programmes; vos commentaires et suggestions seront appréciés en ce sens.

Nous souhaiterions que Mr Bruno Rubin
passe toute la 14 Prefecture du Tchad
pour reprendre avec ce Directeur
avec lui nous arrivons à bien
comprendre nos leçons -
!

Veillez aussi nous faire part de vos commentaires approfondies concernant le déroulement du cours, le matériel, la méthodologie, l'instructeur ou bien tout ce qui aurait retenu votre attention. Une de nos préoccupations majeures, intervenants et institut, est de travailler à l'amélioration de nos programmes; vos commentaires et suggestions seront appréciés en ce sens.

La durée du séminaire est
raisonnable - le matériel mis à votre dis-
position correspond aux cours d'espous
et rend vivante la communication -

Veillez aussi nous faire part de vos commentaires approfondies concernant le déroulement du cours, le matériel, la méthodologie, l'instructeur ou bien tout ce qui aurait retenu votre attention. Une de nos préoccupations majeures, intervenants et institut, est de travailler à l'amélioration de nos programmes; vos commentaires et suggestions seront appréciés en ce sens.

Le séminaire a été déroulé dans une très bonne
conditions dans son aspect théorique et pratique.
Le cours a été bien donné et de explications, mais
faits par l'instructeur. Sa manière de présenter
le cours nous a ravi.

Veillez aussi nous faire part de vos commentaires approfondies concernant le déroulement du cours, le materiel, la méthodologie, l'instructeur ou bien tout ce qui aurait retenu votre attention. Une de nos préoccupations majeures, intervenants et institut, est de travailler à l'amélioration de nos programmes; vos commentaires et suggestions seront appréciés en ce sens.

ce qui a particulièrement marqué dans le
Séminaire, c'est le moment de la conférence dans
un cours, car le fait qu'il existe un raisonnement
vaut dire sans raisonnement ailleurs

ANNEXE 4
EVALUATIONS DES ANIMATEURS NATIONAUX

EVALUATION DES ANIMATEURS NATIONAUX

		Mangaral	Kongar Le Balengar	
Action de Formation	Précision des connaissances	B	B (en groupes)	
	Organisation du contenu	non pertinent	non pertinent	
	Communication pédagogique	A	B (en groupes)	
	Maîtrise des outils didactiques	B	B	
Relations avec ...	Les apprenants	C - a du préparer son intervention	B	
	Le formateur principal	A	A	
OBSERVATIONS	<ul style="list-style-type: none"> - tous les jours: réunion de 15 mn pour faire le point. - ont remarqué la grande différence entre les objectifs du séminaire et les besoins réels des participants. 			

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

ANNEXE 5
EQUIPE D'ANIMATION

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 an emphasis in Third World Development in 1984.

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



Bruno Ribon
12, Parc Sainte Marie
77300 - Fontainebleau, France
Téléphones: (33.1) 64 22 64 56
Fax: (33.1) 64 22 87 30

Français
Né le 5.5.36
Marié
3 enfants

Déc. 1994

Curriculum Vitae

INTERET PROFESSIONNEL

- . Formation et consulting en matière de conception et exécution/suivi de projets d'écoles de gestion, de développement rural, environnement, agro-industrie et Petites et Moyennes Entreprises

EDUCATION

- . Doctorat en gestion des entreprises
- . International Teachers Program, Harvard Business School, 1970
- . Master in Business Administration, Harvard Business School, 1963.
- . Ingénieur du Génie Rural, Ecole Nat'le du Génie Rural, Paris, 1961.
- . Ingénieur Agronome, Institut National Agronomique, Paris, 1959.

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

1994: consultant

- . Direction de 3 séminaires: analyse économique et financière de projets, négociations, contrôle de gestion
- . Comores/Washington: rapport d'achèvement du Projet Education II
- . Maroc: rapport d'achèvement du Projet d'Amélioration de la Grande Irrigation (PAGI-1) financé par la Banque mondiale
- . Madagascar/Washington: élaboration du rapport d'achèvement du projet Petits Périmètres Irrigués I (PPI-1)

1993: consultant

- . Suisse: assistance auprès d'un Bureau d'Etudes pour élaborer une offre de services pour un appel d'offres international en matière d'élaboration d'une politique nationale forestière
- . France: Direction de 3 séminaires sur l'analyse des projets, les négociations, le contrôle de gestion
- . Madagascar: élaboration d'un plan de développement et de financement de l'INSCAE, école de gestion financée par la Banque mondiale
- . Pittsburgh University: enseignement sur la création et la gestion des PME.
- . Madagascar: mission de suivi de l'INSCAE (Institut de comptabilité et de gestion): plan de développement sur 10 ans, Banque mondiale.
- . Gabon: Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA), atelier de réflexion sur la mise en œuvre des projets
- . Madagascar: évaluation de la deuxième phase du Projet des Petits Périmètres Irrigués (PPI.2).
- . Ecole Supérieure de Commerce de Paris: cours sur l'analyse économique des projets.

1992: Consultant

- . Ecole Supérieure de Commerce de Paris: cours sur les études de faisabilité de projets industriels.
- . Tchad: séminaire de 4 semaines pour la Formation de Formateurs en développement rural. Projet USAID.
- . Université de Rennes, DESS Analyse des Projets: cours sur l'ana-

lyse économique de projets
 ' Région: préparation d'un projet de grande irrigation, financé par
 la Banque mondiale.
 . International Management Institute, annuaire de 4
 semaines sur l'entrepreneuriat et la gestion des petites et moyennes
 entreprises en Afrique pour des participants africains francophones.
 . Madagascar: post-évaluation de l'INSCAR
 . FORBON-BPVA, Paris: 2 semaines sur l'analyse des projets et les
 négociations

1987-décembre 1991: Banque mondiale (opérations, Afrique du Sud-Est)

. Responsable de projets à Madagascar et Burundi
 . Responsable pour la rédaction de trois rapports de terminaison de
 projets (2 au Burundi et 1 à Madagascar).

1981-1986: Banque mondiale (Institut de Développement Économique)
 . Responsable pour l'organisation de cours et enseignement en matière
 de conception et exécution de projets de développement rural, à
 Washington et en Afrique (Côte d'Ivoire, Sénégal, Burkina Faso,
 Ethiopie)

1974-1980: Consultant, Formateur et Chercheur

. Consultant: en développement rural et des agroindustries dans les
 domaines de la stratégie et de l'analyse des projets en France et
 dans des pays en voie de développement. Clients: Coopération, FVO,
 Banque mondiale, ... Pays: France, Algérie, Congo, Indonésie, Camé-
 roun, Burkina Faso, Mali... Etudes sur les besoins nationaux de
 formation en développement rural et agroindustriel au Niger (Banque
 mondiale) et Indonésie (INSRAD)

. Formateur: cours et séminaires sur la stratégie, la conception et
 l'exécution de projets de développement rural et agroindustriels.
 Formation de formateurs. Clients: Institut de Gestion et d'Économie
 Rural, Banque mondiale, Centre National de Coopération Agricole,
 École des Sciences Politiques, Banque Nationale d'Algérie, Sonatrach
 (Algérie), Compagnie Forestière du Gabon, Institut Panafricain de
 Développement, INSRAD, IRARC/CIRAD)

. Chercheur: afin de soutenir mes activités de consultant et de
 formateur. Durant cette période, j'ai écrit ma thèse de doctorat
 ainsi que des notes techniques de cours et des cas d'entreprises.

1970-1973: Coordinateur de Programme et Professeur de Stratégie au Centre
 Européen d'Éducation Permanente (CEDEP), Centre affilié à l'INSRAD
 à Fontainebleau.

1963-1969: Entreprises d'engineering aux trois stades de la filière de
 alimentaires: transformation, distribution et production de
 fruits et légumes

PUBLICATIONS

. Plus de 45 notes techniques pour l'enseignement: stratégie de projets,
 analyse financière, gestion du suivi et contrôle, analyse de marché,
 . Plus de 50 cas ou dossiers d'entreprises ou de projets.

1981
Management d'
Financière

CURRICULUM VITAE

NOM : KONGAR

PRENOM : LE BAIENGAR

DATE ET LIEU DE NAISSANCE : 15 Septembre 1955 à N'djamena

ETAT-CIVIL : Marié, trois enfants(3)

ADRESSE ACTUELLE : DRHFRP BP.624 N'djamena

GRADE : CONSEILLER DES AFFAIRES ECONOMIQUES DE 7^e échelon

ETUDES

<u>CENTRE DE FORMATION</u>	<u>ANNEES</u>	<u>DIPLOMES</u>
-Ecole Notre Dame de KABALAYE N'DJAMENA Primaire	1962 -1968	Certificat d'Etudes Primaire Elémentaires
-Collège d'Enseignement Général N°1 N'djamena	1968 - 1972	Brevet Elémentaire de premier Cycle
-Lycée Technique Commercial N'djamena	1972 -1975	Baccalauréat Série B (Option Economie)
-Université du TCHAD N'djamena	1975 -1978	Licence en Gestion et Techniques Economiques

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

- Directeur Administratif et des Approvisionnements à la SODELAC de 1978 -1983
- Directeur Administratif et Financier à la SODELAC de 1983 - 1988
- Attaché à la Direction Générale du Ministère de l'Agriculture.1988 -1991
- Chef de Division Administrative et Financière DRHFRP 1991

STAGES

- Micro-Informatique Appliqué au Développement Rural(Institut FORHOM à PARIS du 03 juillet au 07 septembre 1989)
- Gestion Comptable et Budgétaire(même Institut du 23 juillet au 22 septembre 1990)
- Séminaire sur l'Administration des prêts à ABIDJAN(C.I.) novembre 1983
- Séminaire National sur la population et le Développement à N'djamena Décembre 1984

DIVERS

- MEMBRE FONDATEUR DU CLUB INFORMATIQUE AU MAXIMUM (INFO MAX)
- MEMBRE FONDATEUR DE L'ASSOCIATION TCHADIENNE POUR LE DEVELOPPEMENT DU MANAGEMENT (ATDM)
- COORDONNATEUR CHARGE DES PROGRAMMES (ATDM)
- MEMBRE DU COMITE DE SELECTION BOURSES USAID, PNUD, FAC
- AIME LECTURE, FOOTING, JEUX, MUSIQUE
- PAS D'ALCOOL, NI DE TABAC

CURRICULUM VITAE

NOM : NDOUBA

PRENOM : KAMIDJO

DATE ET LIEU DE NAISSANCE : 07/01/1964 A N'DJAMENA

PROFESSION : ECONOMISTE

NATIONALITE : TCHADIENNE

SITUATION DE FAMILLE : MARIE

ADRESSE PROFESSIONNELLE : MINISTERE DU PLAN ET DE LA COOPERATION B.P. 286

TEL. : 51-41-03 / 51-59-18 TELEX 5329KD

FAX : 51-51-35 N'DJAMENA.

ADRESSE PRIVEE : N'DJAMENA B.P. 1247 TEL. : 51-42-59 FAX : 51-42-54

ETUDES EFFECTUEES

UNIVERSITAIRES : UNIVERSITE DE BRAZZAVILLE (CONGO) 1985, 1989

SECONDAIRES : BRAZZAVILLE - CONGO 1976/1983

PRIMAIRES : ADRE, ABECHIE (OUADDAI), N'DJAMENA (CHARI-BASSIRMI) 1970/1976

DIPLOMES OBTENUS

- LIENCE ES SCIENCES ECONOMIQUES : OPTION PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT
- BAC SERIE D
- BEMO
- CEPE

CONNAISSANCES

- BONNE CONNAISSANCE EN FRANCAIS
- LIS ET ECRIS L'ANGLAIS

- Séminaire sur les Techniques Administratives à N'djamena 1986
- Professeur Bénévole d'Economie au lycée Technique Commercial de N'djamena 1981 -1983
- Séminaire sur l'Analyse Financière des Projets à N'djamena du 30 septembre au 12 octobre 1991
- Management des Projets de Développement à N'djamena 6-18 janvier 1992
- Séminaire Francophone en management de développement(management des Ressources Financières)USA 2 juin -30 juillet 1993