Central Tunisia Development Authority Project Management Training IV

John M. Buck
Claude I. Salem

Prepared for USAID/Tunisia under Contract No. DSAN-C-0065

November-December 1983

Development Alternatives, Inc. 624 Ninth Street, N.W. Washington, D.C. 20001

BEST AVAILABLE COPY

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION 1

Objective 1
Consultants 1

DESCRIPTION OF TRAINING PROGRAM 2

Phase I: Research and Preparation 2
Phase II: Arrival, Entry Meetings, and Rescheduling . . 2
Phase III: Project Management 3
Phase IV: Project Evaluation 7
Phase V: Refresher Training 8
Phase VI: Individual and Group Work 9
Phase VII: Closing of the Seminar 10
Phase VIII: Exit Briefings in Tunis 10

FINDINGS AND RECOMMENDATIONS 11

General Structure and Functions of ODTC 11
Tableau de Bord 12
Project Evaluation 12
Dossiers de Projet 13
Further Training 13
Training Program Design 14

ANNEX A: SEMINAR SCHEDULE A-1

ANNEX B: INTRODUCTION B-1

ANNEX C: MANAGEMENT DYNAMICS C-1

ANNEX D: TIME MANAGEMENT D-1

ANNEX E: MANAGEMENT OF MEETINGS; DECISION MAKING E-1

ANNEX F: PROJECT EVALUATION F-1

ANNEX G: LIST OF 14 PROJETS RURAUX REGIONAUX G-1

ANNEX H: SCHEDULE OF INDIVIDUAL MEETINGS H-1

ANNEX I: DRAFT FINDINGS AND RECOMMENDATIONS I-1

ANNEX J: KEY SUBJECTS OF THE FOURTH SEMINAR J-1

INTRODUCTION

Objective

This report describes a mission of three and one-half weeks by two consultants to the Central Tunisia Development Authority (Office de Développement de la Tunisie Centrale [ODTC]. This effort was the fourth in a series of management training seminars presented to ODTC over 13 months by Development Alternatives, Inc. (DAI). These seminars were to improve the ability of ODTC managers and staff to plan, execute, monitor, and evaluate their projects. The fourth session was designed to reinforce the techniques taught in the previous three and to bring the participants to a higher level of understanding of the way these techniques are applied -- and how they relate to one another in the course of the project cycle.

Although this report summarizes the training given in the fourth seminar and comments on the degree to which techniques taught in the first three seminars have been applied, it does not attempt to summarize the contents of the preceding three reports, which bear the same title and are distinguished by roman numerals. (See: Buck and Salem, October-November 1982; Buck, Koehn, and Rutherford, February-March, 1983; and Koehn, Olson, and Goldensohn, May 1983. These three reports, and the missions they describe, are referred to below as Tunisia I, II, and III.) The four reports must be read together to understand fully the work performed.

During the four missions, the consultants presented approximately 18 weeks of training to ODTC personnel at the Kasserine headquarters and in the surrounding regions.

Consultants

The fourth seminar was prepared and presented by John M. Buck and Dr. Claude I. Salem, under Contract No. DSAN-C-0065 between DAI and the United States Agency for International Development. As with the previous three seminars, the consultant team's principal contact and close collaborator within ODTC was Mohamed Sakri, Director of Planning and Evaluation.

DESCRIPTION OF TRAINING PROGRAM

Phase I: Research and Preparation

The consultants spent three person-days each in Washington, D.C., over a two-month period, preparing for Tunisia IV. They reviewed the reports and working papers of the preceding three seminars, especially Tunisia III, and debriefed the members of the Tunisia III team, Messrs. Koehn, Olson, and Goldensohn. They then prepared the course materials, including practical exercises, for the fourth seminar.

Phase II: Arrival, Entry Meetings, and Rescheduling

The consultants arrived in Tunis on Monday, November 14, 1983. The following day they held initial meetings at USAID with Dorothy Young, the General Development Officer responsible for the training effort; Chedli Zarg Al Ayoun of the GDO staff; Frank Kerber, the Program Officer; and Harry Dickherber, the Food and Agriculture Officer. During these meetings, the consultant team learned that the University of Oregon resident advisers to ODTC had planned a seminar on agricultural extension for the same period and that immediate rescheduling of the competing activities would be necessary, since they were addressed to overlapping bodies of participants.

That afternoon, the team met with Taoufik Rabah, President Director General of CEGOS, a Tunisian consulting firm that had performed several assignments for ODTC. Most recently, CEGOS had carried out a study of ODTC's organization and prepared a report, which was still in draft form at that time. Abdessatar Chennoufi, the CEGOS study team leader, briefed the DAI consultant team on tentative findings and recommendations for restructuring ODTC's organization.

The following day was devoted to final coordination with USAID and to meetings with Rachid Bougatef, Special Adviser to the Minister of Plan (who had been, until the previous month, President Director General of ODTC), and with Abdelwaheb Jamel, Director General of the Commissariat Général au Développement Régional. In both cases, the purpose was to brief these officials on the plan for the fourth seminar and to discuss DAI training activities in the larger context of Tunisian rural development.

On Thursday, November 17, the consultants traveled from Tunis to Kasserine. The following day they met with Ahmed Ridha Fekih, the newly appointed President Director General of ODTC.

They discussed the current training mission, the previous three seminars, the need for revised scheduling in light of the Oregon extension seminar, and ideas about ODTC's role and methods of operation.

That afternoon the DAI consultant team met with Bob Smith and Andy Andersen, the resident extension advisers from Oregon, and their counterpart, Bechir Khelifi, head of the Service de Vulgarisation Agricole. Together they developed a tightly interlocking schedule of classes and individual work that permitted both consultant teams to be fully occupied and ODTC participants to attend both seminars most of the time (see revised schedule, Annex A).

The consultants spent Saturday, November 19, interviewing key staff and reviewing documents related to the application of the "tableau de bord" monitoring system and the preparation of project dossiers for outside financing.

Phase III: Project Management

Opening by the President Director General

The first week of the seminar was devoted to the techniques of management. Although the formal rubric was "project management," since this was the overall theme of the training, the consultants felt free to offer advice and advanced theory on all aspects of defining and handling problems, making clear to the participants that management problems are universal and that all of them are manifest in the project context.

The President Director General, Mr. Fekih, opened the seminar, saying that he had read with interest the reports of the preceding sessions and appreciated the DAI training effort. He stated that "the ball was now in ODTC's court" -- to make use of the skills that had been taught. He asserted his impression, which agrees with that of the consultant team, that ODTC staff had a clear understanding of the material presented in the first three sessions and the problem now was to apply it.

Review of Previous Instruction

The consultant team began the seminar by recalling the three previous training missions and putting them into the context of the project mangement cycle (see diagram, Annex B). The team stated that the purpose of this fourth session was to review the material presented in the first three seminars in the light of participant experience in applying the training during the intervening months. The seminar was also to enlarge on some of the subjects at a more advanced level.

A review of the major points regarding project management presented during Tunisia III followed:

- Management needs during start-up and execution;
- Role of the leader;
- Types of project organization;
- Development of implementation plans; and
- Identification, acquisition, and control of project resources.

The consultants used this brief review as a starting point for the week's presentation on management techniques, the idea being not to repeat material previously covered, but to attack management problems from a different, more general perspective.

As a starting exercise, the participants were asked to suggest ideas for a list of management problems confronting ODTC. This list appears in Annex B.

Introduction of a General Theory

The team then suggested a general theory that the participants could use in considering problems and making decisions. This theory is that every management decision is an attempt to choose the point along a spectrum, or set of spectra, at which efficiency and effectiveness are maximized. The effect on the decision maker of being pulled between the poles of each spectrum was called a "management dynamic" ("dynamique de gestion"). A list of the dynamics developed in class appears in Annex C; one example is the tension between a desire to maintain the control and efficiency of centralized management, while achieving the effectiveness, flexibility, and appeal to the individual initiative of a decentralized system.

Obviously the choice along the centralization-decentralization spectrum varies according to the type of decision: reaction to a national crisis must be centralized, usually in the hands of the head of state; the decision concerning when to refuel a fleet of operating taxis must be decentralized to the level of the individual driver. Many decisions are most effectively made at the middle of the spectrum. For example, leaving procurement decisions to mid-level managers in a large company may achieve the best compromise between the savings of procurement in bulk and the effectiveness of purchasing in response to local needs (see diagrams in Annex C).

Other examples of management dynamics are those between the need to be firm and the need to be adaptable, the need to plan and the need to get on with the job, the need to consider all important aspects of a decision and the need to be decisive. A dynamic that the participants found particularly important in planning their personal management of time was the tension between the need to be available to subordinates, colleagues, and superiors to make decisions and provide information during working hours, and the need to concentrate on their individual tasks, such as planning, research, and preparation of major reports and budget documents. The participants saw that the structuring of their time between complete availability and complete concentration was a daily decision that depended on the shifting demands of their jobs.

The idea of management dynamics was further elaborated by the consultants in a discussion of the manner in which, for a given decision, one or several dynamics must be viewed by the decision maker in light of the five major resource constraints: availability of time, money, personnel, materials, and information. In the lively discussion, the participants showed they understood that an attempt to assess every problem in the light of every dynamic and constraint would involve the construction of a polydimensional matrix so complicated that they would never arrive at a decision.

From this they drew the basic point: that management decisions are complex and difficult and are made in a situation of imperfect knowledge and limited time. It was clear to them that the definition of management dynamics and constraints provided tools for examining decisions, but that these tools must be used heuristically and in a simplified manner to focus on the main issues and reach a decision within the time available.

Time Management

This discussion led to the key problem of time management. The consultants presented an outline for time planning (Annex D) that started with a general plan containing annual objectives agreed to with the individual's supervisor. Based on these priorities, quarterly planning and scheduling are done, which in turn permit the establishment of weekly and daily schedules. Two key points were emphasized during the discussion. First, participants should look for opportunities to save time by delegating responsibilities, ensuring that activities that can be undertaken simultaneously are performed in parallel rather than in sequence, and by coordinating closely with others. Second, participants should schedule each activity backwards from the completion deadline, looking at the critical path and following a margin of error for rescheduling in the face of delays and unexpected events.

The consultants emphasized that the participants should try to adopt a positive attitude toward the unforeseen. While unforeseen events are by definition impossible to predict, every manager can be certain that they will occur and should leave a margin in all schedules to deal with them. The team also made the point that many unforeseeable interruptions to the work day can be avoided by better systems (regularly scheduled meetings instead of random phone calls each time a new problem arises) and better individual scheduling (contacting a person once on an accumulation of issues rather than each time a problem arises; having a time for phone calls and walk-ins and a time for concentrated work interrupted only in the event of real crisis).

This last point led to a discussion of crisis management as an organizational style and the way that each crisis breeds others, so that routine matters are neglected until they too are raised to crisis status.

The time management portion of the seminar concluded with the discussion of a handout on the forces that eat away at available time, a practical exercise in time-use analysis, and the introduction of a technique for individuals to record their use of time on sample days to increase their own productivity (see Annex D).

Management of Meetings

One session was devoted to the management of meetings, since this is a critical aspect of effective management, and one in which many of the time wasters ("rongeurs de temps") are likely to be found. Most common of these are:

- Absence of planning;
- Absence of priorities;
- Hastiness;
- Indecision; and
- Lack of delegation.

To these can be added visitors, phone calls, and various manifestations of crisis management, to the extent that these are allowed to interrupt the meeting.

The team also pointed out that a well-run meeting found the optimum point of equilibrium between the poles of several management dynamics, particularly:

- The need to communicate and the need to act; and
- The need to promote full participation and discussion and the need to arrive at a conclusion in the time available.

The consultants suggested several key steps to be taken to ensure that a meeting is effective and consumes the minimum of expensive group time (see Annex E).

Decision Making

The portion of the course devoted to management techniques concluded with a review of the dynamics of decision making and a practical exercise that stimulated discussion of the majority of points covered (see Annex E).

Phase IV: Project Evaluation

Components of a Project Information System

Since project evaluation consists principally of examining relevant data and comparing actual to expected results, this portion of the training began by identifying the components of a project information system (see Annex F). The consultants discussed the sorts of information needed at different stages of the project cycle and how they could be collected. Two points were emphasized. First, the indicators of project success, and the type and sources of data to confirm their status, must be defined as part of the original design. Second, the monitoring of progress against established indicators is a continuous process that provides essential information for internal management and periodic external reports, and that leads smoothly into midterm and final evaluations. If monitoring and information gathering are not continuous, management will risk losing its focus on project objectives; evaluations will become difficult and time consuming, since they will have to start with the collection of basic data.

Special Studies

A discussion followed of the need for special studies during evaluation to supplement the regular data collected in the monitoring process. For example, data normally collected on the frequency of extension agent contacts with farmers might be supplemented by structured interviews with a random sample of the farmers, to check their perceptions of the frequency and quality of these contacts. The consultants suggested criteria to use in choosing the type of study to carry out (see Annex F).

Case Study

The class re-examined the case study that had previously been used as an exercise in decision making; this time, however, the participants were asked to view it from an evaluation perspective -- defining information requirements, identifying indicators of progress toward the achievement of major objectives, developing criteria for measuring each indicator, and identifying the sources of information regarding each criterion (see Annex F).

Planning Exercise

This phase of the seminar concluded with a group exercise in the planning of a monitoring and evaluation system. The exercise summarized the material that had been presented and reinforced participant understanding of the need to define project objectives in operational terms that lend themselves to measurement by specific, quantifiable indicators. For example, an objective that was originally stated as being "to promote irrigated farming" was revised to read "to provide advantages to farmers applying techniques of irrigated agriculture." Three indicators of advantages were identified: provision of extension services and advice, provision of materials (fertilizer, piping, etc.), and provision of financial aid (credits, subsidies, etc.). Criteria were established for measuring each indicator and the information sources identified.

Phase V: Refresher Training

Tableau de Bord

Prior to their arrival in Kasserine, the consultants had reviewed copies of the one report issued by ODTC summarizing results from the "tableau de bord," the project monitoring system taught during Tunisia I and further developed during Tunisia II. This first effort covered data collected through April 1983 and showed that ODTC personnel are capable of applying the system and compiling a meaningful report. The report would have been improved by inclusion of the graphic summary "profil de réalisation" for each of the actions covered (see Tunisia I report).

The compilation of this report was the result of a special effort by the consultant team and ODTC staff during Tunisia III to extract a complete set of reports from the subdivisions. During the summer, when the Director of Planning and Evaluation was attending a seminar in the United States and no special effort was made, the subdivisions ceased sending the reports.

The consultants reviewed the tools and techniques of the tableau de bord, with the participants readily providing the answers. ODTC personnel at all levels are capable of using this monitoring system; however,

- Monthly and quarterly reporting should be enforced by ODTC top management;
- Application of the system should be expanded to more than the present three actions (see proposed list in Findings and Recommendations, below); and
- Feedback should be given to region and subdivision personnel, so that they understand why the reporting is necessary and that the data are used to identify problem areas, to reallocate resources when needed, and to support requests for the incremental release of funds by the Ministry of Plan.

Dossier de Projet

The five project dossiers developed as part of Tunisia II have been submitted to the Ministry of Plan for funding, as have 14 additional dossiers for projects related to the Projets Ruraux Régionaux (see Annex G). These additional dossiers were developed by ODTC staff and seem to have been well received in Tunis, since ODTC expects all 19 projects to be funded in 1984.

The consultants reviewed the components of a project dossier, as taught in Tunisia II and reinforced in Tunisia III. They pointed out that the 14 dossiers on Projets Ruraux Régionaux did not all follow the agreed-upon format. Some omitted the summary cover sheet ("document récapitulatif"), while others skipped steps or ordered them illogically. Although the team applauded ODTC's effort in producing so many project proposals in a short period, they advised that an even better result could be achieved by following the established format, because it is logical, avoids leaving out key information, and is the sequence in which international funding sources are accustomed to seeing ideas and data presented.

Phase VI: Individual and Group Work

This phase of work with individuals and subgroups of the class was carried out in parallel with Phases III, IV, and V. Each consultant interviewed each participant for approximately one hour (see Annex H). These meetings were kept confidential so that the participants would feel free to discuss openly their individual management problems and their concerns about ODTC. The discussions made frequent use of the common management

language developed during the seminar, including resource constraints, management dynamics, crisis management, the unforeseen, and time wasters. The consultants gave advice on individual problems such as work planning, job structuring, personnel supervision and disciplinary cases, time management, and application of administrative policies. During these meetings, the consultants gained valuable insights into the functioning of ODTC that they used in planning the content of the ongoing seminar sessions and in formulating the Findings and Recommendations that appear below.

The team also spent considerable time working with two major subgroups of the class to help them prepare for upcoming evaluations. The subgroups were those concerned with the agricultural extension program, and those concerned with the "projet zonal," which includes the activities of the Planning and Evaluation Directorate and the Experimental Fund. In both cases, the consultants assisted the group to examine the information it was currently collecting in relation to its work plan and stated objectives. Was there a work plan that was aimed specifically at attaining the objectives? What would be the indicators of progress toward these objectives, and what data should be collected from which sources to measure this progress? These questions were addressed by a bottom-up examination of the LOGFRAME, starting at the level of inputs and progressing through outputs to goals. In the process, gaps in both planning and information collection were identified.

Phase VII: Closing of the Seminar

Upon completion of the formal instruction, the consultants met with the Mr. Fekih to discuss their draft findings and recommendations. He gave his concurrence (see Annex I).

The seminar concluded, on December 5, with a brief review of the principal skills taught to the participants (see Annex J). Mr. Fekih made closing remarks, thanking the consultants for their efforts and those of their colleagues in presenting the four seminars. He stated his resolve to see that the training was actively applied to increase management effectiveness within ODTC.

Phase VIII: Exit Briefings in Tunis

On December 6 and 7, the consultants met with Mission Director James Phippard and the USAID staff to discuss the draft report on Tunisia IV and some ideas on ODTC's future technical assistance needs. The consultants also met with the former President Director General, Mr. Bougatef, to inform him of the results of the fourth seminar. On the afternoon of December 7, they departed for Washington, D.C.

FINDINGS AND RECOMMENDATIONS

General Structure and Functions of ODTC

This fourth seminar reviewed previous instruction on project planning and monitoring, and gave advanced training on techniques of management and evaluation. The participants, most of whom had attended the previous three seminars, gave considerable thought to the management problems confronting ODTC. In the course of the classes and individual discussions, it became clear that most of these problems could be grouped under four headings:

- The need to define individual job responsibilities of ODTC personnel, especially with regard to the handling of financial and administrative procedures;
- The need to delegate authority to levels at which it can be handled most effectively, making clear that the intent of these delegations is to simplify routine decision making;
- They need to establish work plans and use them to coordinate the activities of the services within ODTC; and
- The need to establish a regular system of communication within ODTC, and between ODTC and outside organizations.

Recommendations:

1. Promulgate the organization chart that Mr. Fekih discussed with the consultants, filling as soon as possible the new positions of Deputy Director General and Regional Director, Kasserine. Make clear to all ODTC personnel, by means of meetings and written instructions, the lines of authority and administrative relationships and how they are to work in the future.
2. Require supervisors at each level to prepare job descriptions for their staff members and have these approved by the next supervisory level.
3. Require each staff section to prepare annual, quarterly, and monthly work plans, based on the priorities established by ODTC top management.

4. Establish a written plan and schedule for internal and external communication, using written reports and regularly scheduled meetings at the various levels of ODTC management. This will permit the routine handling of many matters now neglected until they reach crisis level, and will promote horizontal and vertical coordination for problem solving.

Tableau de Bord

Although the principles and the specific techniques of the monitoring system are well understood by ODTC staff, this knowledge has been applied erratically and incompletely.

Recommendation:

5. Beginning with the first quarter of 1984, enforce application of reporting and monitoring under the tableau de bord system to at least six ODTC activities:

   - Surface wells (digging, improving, equipping);
   - Potable water (shallow wells, deep wells, springs);
   - Demonstration plots;
   - Health centers;
   - Experimental Fund projects; and
   - IBRD project.

   Make the Planning and Evaluation Directorate responsible for preparing the related master plans and schedules, as well as feedback reports to the regions and subdivisions. Hold meetings with region and subdivision staffs to inform them about how the information is being used, so they understand the value of the reporting effort and use the information to monitor their own job performance.

Project Evaluation

From the review of project evaluation, it was apparent that the participants had understood the techniques presented in Tunisia III. However, the three projects that are to be evaluated in the near future -- irrigation, extension, and the Experimental Fund -- have yet to establish the kind of detailed programs for collecting information that will make efficient and effective evaluation possible.

Recommendation:

6. The work started during this seminar to help the irrigation, extension, and Experimental Fund projects develop annual plans for monitoring and evaluation, and for budget tracking, should be completed. Particular attention should be given to the surface wells and demonstration plots, given their role in two major ODTC programs.

Dossiers de Projet

The training given during Tunisia II on the development of project plans has not been followed completely; subsequent dossiers have sometimes omitted steps or presented them in other than their logical order. Nonetheless, the work done since Tunisia II represents a major improvement over previous project planning efforts and has been well received at the national level. It is anticipated that ODTC will develop about 25 projects in several sectors during 1984.

Recommendations:

7. ODTC staff should follow the format for project dossiers agreed to during Tunisia II, since this will avoid omission of key points and will present the data in a logical order to which funding sources are accustomed.

8. The desire of ODTC to establish its own data bank on potential projects should be reviewed with the help of outside technical assistance to determine its feasibility, a major concern being the coordination of this undertaking with existing data banks. The projects planned for 1984 will not benefit from this effort, but the data bank could perhaps be in place for use in planning 1985 projects.

Further Training

Over the course of the four seminars, ODTC staff members have learned, and can apply, useful techniques for planning, executing, monitoring, and evaluating their work. However, it would be premature to regard them as fully trained, experienced managers. Application of the recommendations made above for defining jobs and authority lines, delegating authority, and planning work should give them more scope to apply their knowledge and learn by doing. The consultants, however, foresee that

ODTC staff will continue to require the restimulation of their skills by periodic interactive training. This may be regarded as maintenance of human resources, analogous to maintenance of ODTC's capital equipment.

Recommendation:

9. ODTC personnel should continue to receive outside training to maintain and improve their skills in the setting of the newly defined organization, job descriptions, and authorities that are to be instituted. This further training should be vertical (as opposed to the previous horizontal training in general management techniques). It would be directed at the operations of one or more specific programs, such as extension, credit, and on-farm water management. The end product would be the application of all the previous management training to the specific needs and conditions of each program.

   A training program would be designed for each of these critical ODTC activities, taking into account the specific skills required at every managerial level, from headquarters to subdivision operations. By focusing on well-designed operational outcomes, this approach to training will introduce greater specificity to management training objectives. It will also provide a pragmatic framework for designing and implementing organizational reform.

Training Program Design

The last assessment of ODTC training needs took place nearly three years ago. Much has happened since that time. In the course of the four seminars, certain aspects of the training program design have proved well founded:

- The selection of trainers with experience in individualized, probelm-solving interventions and with the requisite level of linguistic fluency and cultural sensitivity to gain rapid acceptance in the work environment;

- A training schedule responsive to the time and work requirements of the participants. In the past, this has led to some material being covered during individual sessions, rather than during inappropriately lengthened plenary group sessions;

- The training methodology lending itself both to individualized training and to the development, during general sessions, of a set of basic skills for personnel at a given level of managerial responsibility;

- The iterative approach used in reinforcing proficiency in skills. This is achieved by building into a current seminar follow-up sessions to cover material introduced during previous seminars. This approach allows the trainers to monitor the retention of skills and to assess the need to provide refresher material during individual sessions. By interacting with trainers on an individualized basis, participants can have their specific training needs identified and met more efficiently than during more generalized training sessions; and

- The diagnosis of training needs of individual participants allows for greater relevance in curriculum design and permits them to proceed, within reasonable time limitations and at their own pace, to achieve a mutually agreed-upon level of skill.

Recommendation:

10. To determine the most desirable course for the ODTC training program, an assessment ("diagnostique") of the organization's training needs should be undertaken within the next few months, after the planned reorganization has been put into effect. All of the above elements have proved successful in eliciting participation and behavioral change during the seminars. These should be maintained in the design of follow-up training. The interactive training approach should prove to be particularly adapted to meeting the needs of the various categories of personnel in operationl and technical programs. Thus, training can proceed at different levels in a limited time frame. Although general basic skills can be developed during plenary sessions, more specialized and technical needs can be met in smaller or individualized group sessions; refresher sessions can also be offered to meet those needs diagnosed during the training.

ANNEX A

SEMINAR SCHEDULE

Development Alternatives, Inc.
624 Ninth Street, N.W.
Sixth Floor
Washington, D.C. 20001

Office de Développement de la Tunisie Centrale
Kasserine, Tunisie

QUATRIEME SEMINAIRE
sur
L'EXECUTION ET L'EVALUATION DES PROJETS

Kasserine, 16 Novembre - 7 Décembre 1983

Animé par

John M. Buck

Claude I. Salem

BEST AVAILABLE COPY

PREVIOUS PAGE BLANK

Telephone (202) 783-9110 Cable: DEVALT Telex: 424822 DAI UI

Lundi 21 Novembre

	Séance Plénière
Matin :	Ouverture du Séminaire
9.30 - 12.30	Vue d'ensemble du Séminaire : mise en relief des problèmes d'exécution et d'évaluation des projets Aspects pratiques de la mise en place des structures de gestion
Après-Midi	Séance Plénière
3:30 - 5:30	Les dynamiques de la gestion : tendences, objectifs et conceptions en compétition

Mardi 22 Novembre

Matin	Séance Plénière
8:30 - 11:30	Les thèmes fondamentaux de la gestion du temps, des ressources et de l'information La gestion du temps
Après-Midi	Séance Plénière
3:30 - 5:30	La gestion du temps Processus de décisions formelles et informelles

Mercredi 23 Novembre

Matin	
9:30 - 12:30	Réunions individuelles
Après-Midi	Séance Plénière
3:30 - 5:30	Elaboration des techniques de gestion

Jeudi 24 Novembre

Matin	
9:30 - 12:30	Réunion s individuelles
Après-Midi	Séance Plénière
3:30 - 5:30	Elaboration des techniques de gestion

Vendredi 25 Novembre

Matin	
9:30 - 12:30	Travaux pratiques et réunions individuelles

Samedi 26 Novembre

Matin	
9:30 - 12:30	Travaux pratiques et réunions individuelles

Lundi 28 Novembre

Matin :	Séance Plénière
8:30 - 11:30	Gestion de l'information : tableau de bord et Elaboration de dossiers de projets
Après-Midi	Travaux pratiques de groupe et
3:30 - 5:30	réunions individuelles

Mardi 29 Novembre

Matin	Séance Plénière
8:30 - 11:30	Evaluation des projets
Après-Midi	Travaux de groupe et réunions
3:30 - 5:30	individuelles

Mercredi 30 Novembre

Matin	Séance Plénière
8:30 - 11:30	Evaluation de projets
Après-Midi	
3:30 - 5:30	Réunions individuelles

Jeudi 1er Décembre

Matin	Travaux de groupe et réunions
9:30 - 12:30	individuelles

Vendredi 2 Décembre

Matin	
9:30 - 12:30	Travaux de groupe et réunions individuelles

Samedi 3 Décembre

Matin	Travaux de groupe et réunions
9:30 - 12:30	individuelles

Lundi 5 Décembre

Matin	Rappel de Principes de travail enoncés
8:30 - 11:30	lors du quatrième séminaire
Après-Midi	
3:30 - 5:30	Réunions Individuelles

Mardi 6 Décembre

Matin	Conclusion du Séminaire
9:30 - 12:00	Clôture du Séminaire

ANNEX B

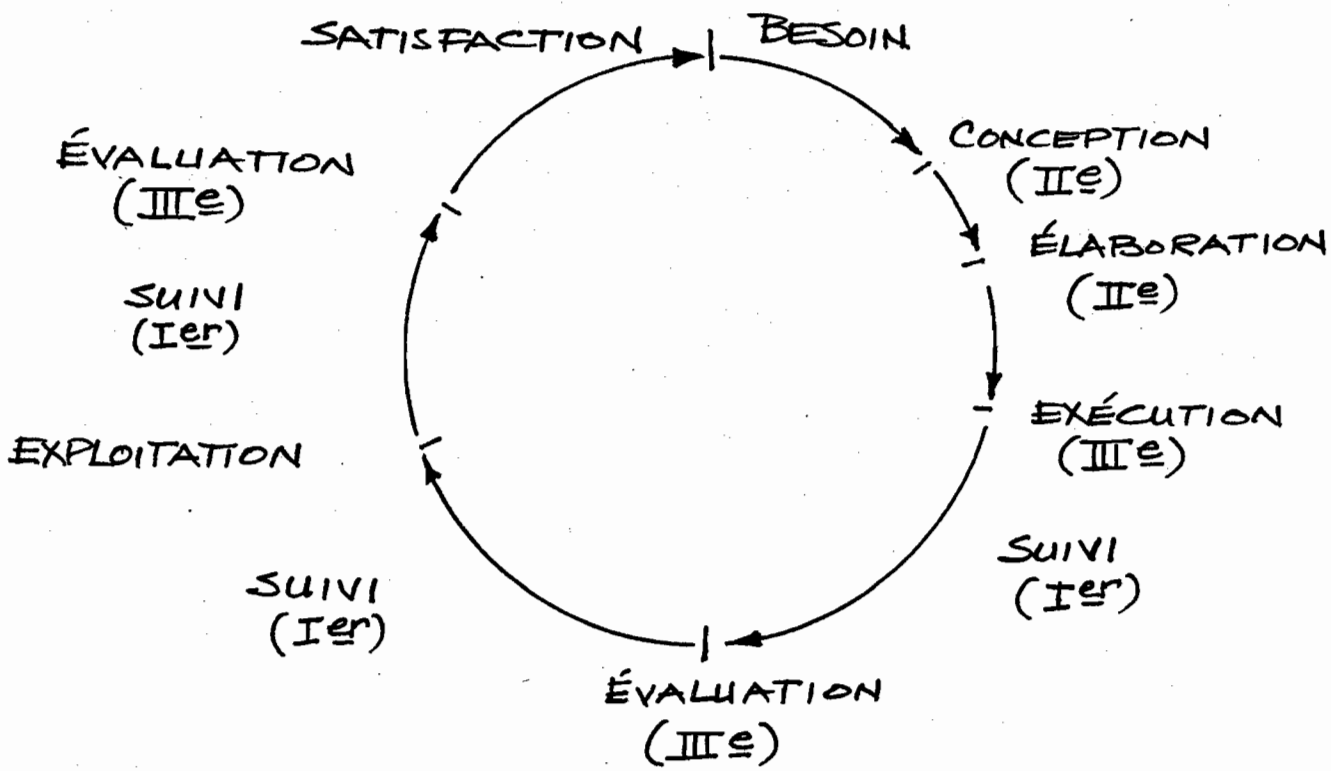
INTRODUCTION

ODTC/DAI/1983

CYCLE DE PROJET

LÉGENDE :

Ier : PRÉMIER SÉMINAIRE : TABLEAU DE BORD
IIe : DEUXIÈME SÉMINAIRE : DOSSIER DE PROJET
IIIe : TROISIÈME SÉMINAIRE : EXÉCUTION ET ÉVALUATION DES PROJETS



LE QUATRIÈME SÉMINAIRE PRÉSENTE UNE FORMATION DE RAPPEL SUR LE CONTENU DES PRÉMIERS TROIS SÉMINAIRES ET UNE ÉLABORATION, À NIVEAU PLUS AVANCÉ, DES THÈMES PRINCIPAUX DE LA GESTION.

PREVIOUS PAGE BLANK

SEMINAIRE DE GESTION IV

Novembre - Décembre 1983

REUNIONS INDIVIDUELLES SUR L'EXECUTION DES PROJETS

Selon les recommandations faites par l'équipe DAI lors du 3ème Séminaire (mai 1983), auxquelles le PDG a donné son approbation, les cadres de l'ODTC devaient veiller à l'application de la formation sur l'exécution des projets, surtout:

- Etablissement d'organigrammes pour chaque projet;
- Etablissement de descriptions de poste pour cadres supérieurs et subalternes;
- Elucidation des stratégies de developpement et de travail choisies par le Projet;
- Etablissement officiel d'un réseau de communication à l'intérieur du projet et des organismes extérieurs;
- Etablissement officiel des circuits et reponsabilités de suivi pour les documents et rapports du projet, tels que bons de commande, notes techniques, rapports mensuels, tableaux de bord, etc,;
- Etablissement officiel du contenu et signatures nécessaires pour les dossiers importants à soumettre en cours d'exécution, tels que demandes de crédit en nature, demandes de crédit bancaire, liste de bénéficiaires, etc.;
- Création et tenue à jour de chronogrammes d'exécution des activités de chaque projet, ceci pour compléter et permettre la modification des chronogrammes de planifications qui existent déjà au niveau de plusieurs projets;

- Exécution quotidienne, hebdomaire et mensuelle de plans de travail collectifs et individuels pour chaque projet; pour ceci il est recommandé que l'ODTC fournisse à chaque cadre un agenda pour la planification et l'enregistrement des activités quotidiennes et que son utilisation soit contrôlée périodiquement par les superviseurs de chaque projet;

- Etablissement et exécution de systèmes de gestion de personnel, matériel, et--le cas écheant-- de fonds au sein de chaque projet;

- Incorporation dans les activités régulières de chaque projet d'un plan de préparation pour les évaluations prévues.

Pour démarrer l'aspect du 4ème Séminaire qui se penche sur l'exécution des projets et sur les techniques de gestion, les participants sont priés de réfléchir aux problèmes qu'ils ont rencontrés, ou qu'ils prévoient, à l'égard de cet effort, et de se préparer à discuter ces problèmes en réunions individuelles avec les animateurs. Les problèmes les plus généralement constatés par les participants seront traités en classe. Les autres seront le sujet des conseils individuels.

ODTC/DAI/1983

LISTE DES PROBLEMES DE GESTION SOULEVES LORS DES DISCUSSIONS PRELIMINAIRES

* Necessité d'établir un système de communication interne et externe

  --calendrier de rapports reguliers
  --réunions regulières (d'information,de travail)

* Harmonisation des objectifs entre divers organismes de développement

* Besoin d'intégration des procédures entres divers services

  --organigramme définissant relations entre services
  --définition des responsabilités par service(effet sur les procédures administratives)
  --délégation des pouvoirs dans la prise de décision

* Gestion des "imprévus"

* Reduction des pertes de temps dues aux délais des circuits financiers et budgetaires

* Gestion du matériel roulant

ANNEX C

MANAGEMENT DYNAMICS

ODTC/DAI/1983

Dynamiques de la Gestion

Centralisation	⟷	Décentralisation
Communication	⟷	Action
Coordination	⟷	Action
Planification	⟷	Action
Rigidité	⟷	Souplesse
Contrôle	⟷	Délégation
Réflection	⟷	Action
Interêt de l'individu	⟷	Interêt de l'organisation
Initiative	⟷	Contrainte
Étude	⟷	Action
Disponibilité	⟷	Concentration

Contraintes de la Gestion

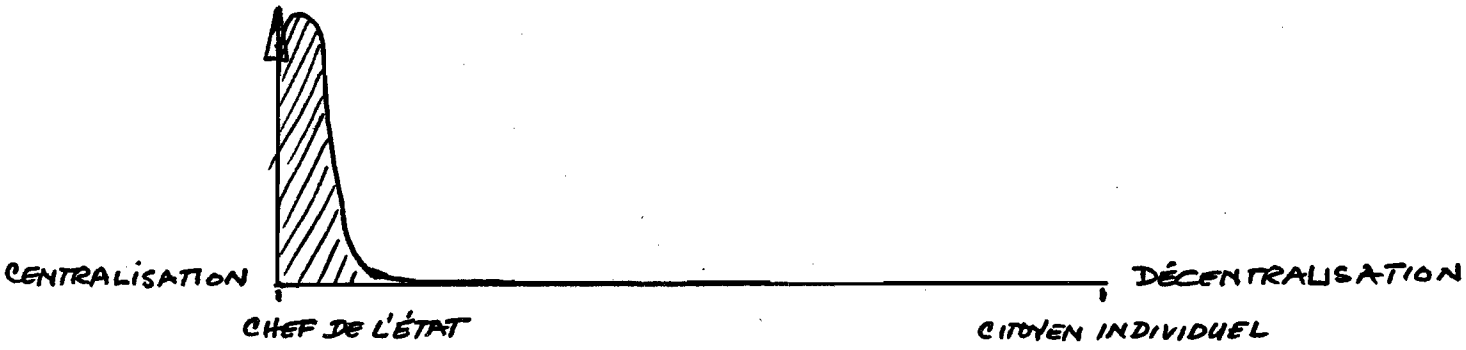
- TEMPS
- FINANCES
- PERSONNEL
- MATÉRIEL
- INFORMATION

PREVIOUS PAGE BLANK

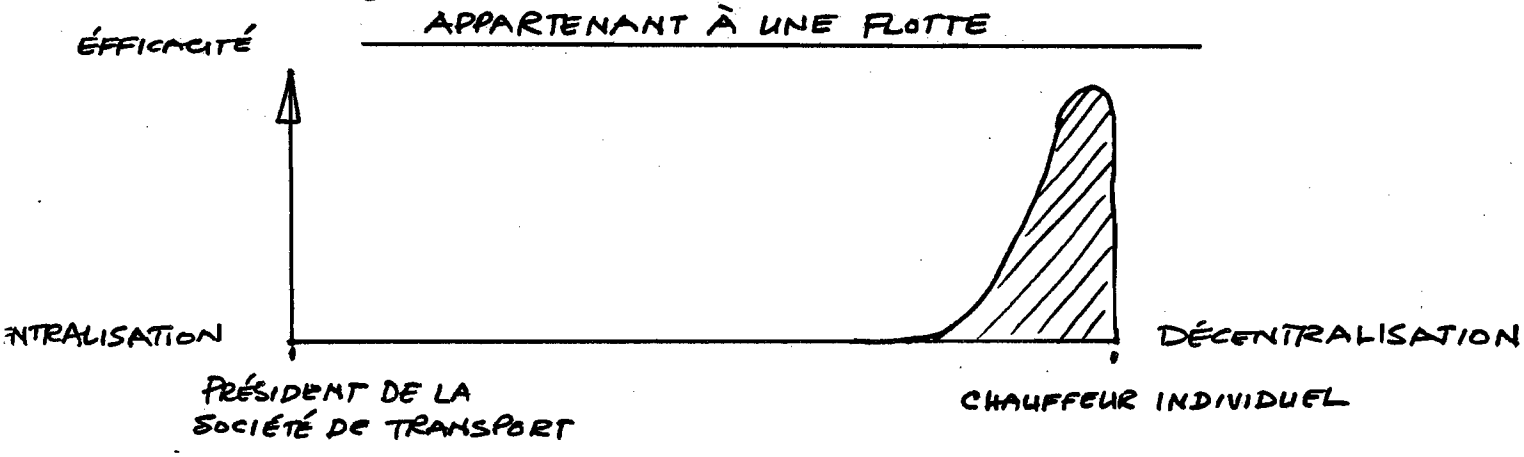
ODTC/DAI/1983

SÉLECTION DES POINTS D'ÉFFICACITÉ MAXIMALE SUR UNE DYNAMIQUE DE GESTION

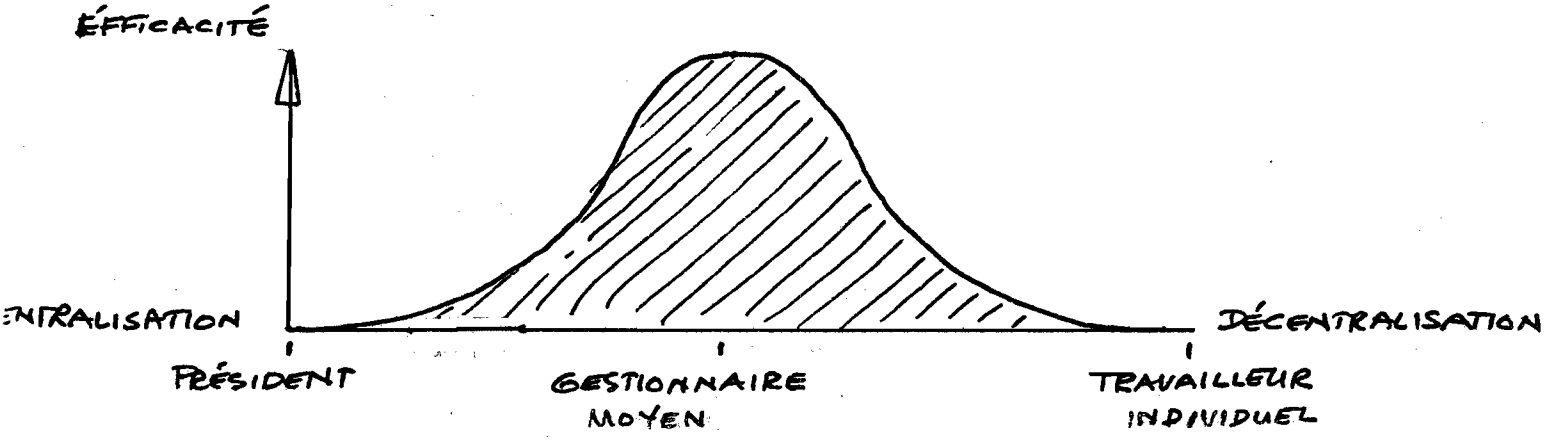
RÉACTION À UNE CRISE NATIONALE



DÉCISION DE "FAIRE LE PLEIN" POUR UN TAXI APPARTENANT À UNE FLOTTE



DÉCISION SUR L'ACHAT DES MATÉRIELS DANS UNE GRANDE SOCIÉTÉ



ANNEX D

TIME MANAGEMENT

IVe SEMINAIRE: TECHNIQUES DE GESTION

GESTION DU TEMPS

PLAN GLOBAL (Un An)

- Examen de l'environnement.
- Etablissement des objectifs personnels en ordre de priorité.
- Identification des actions pour atteindre les objectifs.
- Développement d'une attitude positive envers l'imprévu.

PLAN DETAILLE (Un Trimestre)

- Préparation d'un calendrier détaillé qui reconnaît les jours fériés, les réunions routines, les déplacements prévus, etc.
- Mise sur ce calendrier des actions, avec échéances et résultats prévus.
- Préparation d'un échéancier individuel pour chaque action importante:
  - .. Décomposition de l'action.
  - .. Récherche des possibilités de profiter des délégations, des activités parellèles, de la coordination, et de la coopération.
  - .. Planification en sens inverse:
    - ... échéance.
    - ... chemin critique.
    - ... marge d'erreur et de maneuvre.
    - ... révision en face de l'imprévu sans changer l'échéance.

PREVIOUS PAGE BLANK

PLAN D'EXECUTION HEBDOMADAIRE

- Exploitation des délégations, des activités parallèles, de la coordination, et de la coopération.
- Récherche de l'équilibre entre planification et action.
- Examen de l'emploi du temps:
  - .. Analyse de ses propres habitudes de travail.
  - .. Examen de ses réactions aux interruptions.
  - .. Provision d'une marge.
- Liste hebdomadaire des activités; révision quotidienne.
- Essai d'entreprendre et resoudre chaque problème d'un seul effort.

ANALYSE QUOTIDIENNE DU TEMPS

(1) DATE ___/___/___ JOUR_____

Objectifs de la journée (résultats visés) (2)	Nature de l'activité (4)	Le degré d'importance de l'activité (5)
1. _____ 4. _____	P: Planification	- urgent
2. _____ 5. _____	O: Organisation	- important
3. _____ 6. _____	GP: Gestion du personnel	- important et urgent
	GB: Gestion du budget	- urgent d'importance secondaire
	E: Exécution	- aucune importance
	C: Contrôle	- routine
	D: Affaires personnelles	
	A: Autres	

HEURE	ACTIVITE (3)	NATURE (4)	IMPORTANCE (5)	TEMPS REEL (6)	TEMPS NORMAL ESPERE (6)	RESULTATS ET COMMENTAIRES (7)	DELEGATION (8)

(8) CODE 1: Ma responsabilité CODE 2: J'aurais pu déléguer CODE 3: Cette activité n'aurait pas dû remonter jusqu'à moi

LA GESTION DU TEMPS

Vous êtes le responsable sur le terrain d'un projet de développement rural.

Vous trouvez que souvent vous passez une journée entière à travailler très dur et très tard dans la nuit sans faire du progrès envers les buts que vous vous êtes fixés pour cette journée.

Imaginez une telle journée, ou:

-un de vos agronomes se plaint d'une manque de brouettes;
-le gouverneur vous appelle pour assister à une réunion improvisée pour préparer l'arrivée de son Ministre dans une semaine;
-un de vos forestiers se plaint d'une manque de brouettes;
-vous parlez longuement avec le représentant d'un des bailleurs de fonds de votre projet au sujet d'un candidat proposé pour l'équipe d'expatriés à votre disposition;
-votre équipe de vûlgarisation entre pour discuter la structure de leur rapport annuel sur laquelle ils ne sont point d'accord;
-un de vos collègues entre pour vous demander la permission de prendre une voiture pour passer le week-end à la pêche à 100 kms de son lieu d travail;
-votre agronome principale (chef de division) entre avec le chef du materiel pour se plaindre d'une manque de brouettes.

Avec tout cela, vous n'avez pas pu faire beaucoup de progrès avec la préparation de votre budget qui doit absolument être soumis dans trois jour pour assurer la continuité de votre financement.

Que pourriez vous faire pour eviter ce genre de confusion et pour gérer économiquement et efficacement votre temps et celui de vos subordonnés?

Que peut-on faire pour éviter des crises de ce genre?

Si des crises imprévisibles se présentent comment doit on y faire face sans bouleverser le travail normal et essentiel?

BEST AVAILABLE COPY

LES RONGEURS DE TEMPS

RONGEURS DE TEMPS	CAUSES PRINCIPALES	SOLUTIONS POSSIBLES
1. ABSENCE DE PLANNING	- Incapacité à en voir le bénéfice. - Orientation vers l'action. - Succès sans planning.	- Reconnaître que le planning prend du temps mais en économie finalement. - Augmenter les performances et non l'activité. - Reconnaître que le succès vient souvent malgré et non à cause des méthodes.
2. ABSENCE DE PRIORITES	- Manque de buts et d'objectifs.	- Mettre par écrit les buts et objectifs. - Discuter des priorités avec les subordonnés.
3. EXCES D'ENGAGEMENTS	- Etendue des intérêts. - Confusion dans les priorités. - Incapacité à fixer les priorités.	- Dire : non. - Faire en premier les choses importantes. - Mettre au point une philosophie personnelle du temps. - Etablir une corrélation entre les priorités et le calendrier des événements.
4. MANAGEMENT PAR CRISE	- Absence de planning. - Estimations du temps - Orientation du problème. - Répugnance des subordonnés à annoncer de mauvaises nouvelles.	- Appliquer les mêmes solutions que ci-dessus. - Accorder davantage de temps. - Accorder des interruptions. - Sauter sur les occasions. - Encourager la transmission rapide des informations, facteur essentiel pour exercer à temps une mesure corrective.

LES RONGEURS DE TEMPS

Quelles sont les causes les plus largement répandues qui viennent ronger le peu de temps dont nous disposons ?

En voici quelques unes :

1. L'absence de planning.
2. L'absence de priorités.
3. L'excès d'engagements.
4. Le management par crise.
5. La précipitation.
6. La paperasserie et la lecture.
7. La routine et le train-train.
8. Les visiteurs.
9. Les appels téléphoniques.
10. Les réunions.
11. L'indécision.
12. Le manque de délégation.

(SOURCE: UNIVERSITY OF PITTSBURG : SÉMINAIRE FRANCOPHONE EN MANAGEMENT DU DÉVELOPPEMENT, 1983.)

RONGEURS DE TEMPS	CAUSES PRINCIPALES	SOLUTIONS POSSIBLES
5. PRECIPITATION	- Impatience à voir les détails. - Répondre à l'urgence. - Manque de planning pour le futur immédiat. - Essayer d'en faire trop en trop peu de temps.	- Prendre le temps de bien faire. Economiser le temps de le refaire. - Distinguer entre ce qui est urgent et ce qui est important. - Prendre le temps de planifier. Cela est une opération largement payante. - Essayer d'en faire moins. - Déléguer davantage.
6. PAPERASSERIE ET LECTURE	- Explosion des connaissances. - Ordinité. - Incapacité à fixer.	- Lecture sélective. - Apprendre la lecture rapide. - Adopter le management par exception pour les données de l'ordinateur. - Se rappeler le principe de Pareto. - Charger les subordonnés de la lecture.
7. ROUTINE ET TRAIN-TRAIN	- Manque de priorités - Surveillance exagérée des subordonnés. - Refus de déléguer : sentiment de plus grande sécurité en s'occupant des détails.	- Fixer les buts et s'y concentrer. Déléguer les choses non essentielles. - Déléguer : laisser alors faire les subordonnés. - Examiner ensuite leurs résultats et non les détails ou les méthodes. - Reconnaître que, sans délégation il est impossible de faire faire les choses par les autres.
8. VISITEURS	- Plaisir de socialiser.	- Socialiser ailleurs. Rencontrer les visiteurs à l'extérieur. Leur suggérer de déjeuner ensemble si nécessaire. Tenir des conférences debout.

RONGEURS DE TEMPS	CAUSES PRINCIPALES	SOLUTIONS POSSIBLES
VISITEURS (suite)	- Incapacité de refuser.	- Filtrer. Dire : non. Etre indisponible. Modifier la politique de la porte ouverte.
9. APPELS TELEPHONIQUES	- Manque d'autodiscipline.	- Filtrer et faire grouper les appels. - Etre bref.
	- Désir d'être informé.	- Ne s'occuper de rien que de l'essentiel.
10. REUNIONS	- Peur de prendre la responsabilité de décisions.	- Prendre les décisions sans réunions. - Prendre les décisions même en l'absence de certains éléments.
	- Indécision. - Excès de communications.	- Décourager les réunions superflues. Ne convoquer que les réunions indispensables.
	- Mauvaise animation.	- Utiliser les ordres du jour. Ne pas s'écarter du sujet. Préparer dès que possible un procès-verbal détaillé.
11. INDECISION	- Manque de confiance dans les faits.	- Mieux découvrir les événements et valider les procédures.
	- Insistance sur tous les faits : paralysie de l'analyse.	- Accepter les risques comme quelque chose d'inévitable.
	- Crainte des conséquences d'une erreur.	- Décider sans attendre l'intégralité des faits.
	- Absence d'un processus rationnel de prise de décision.	- Déléguer le droit d'avoir tort. Utiliser les erreurs comme moyen d'apprendre. - Rassembler les faits : fixer les buts. - Rechercher les alternatives et les conséquences négatives. - Prendre la décision et la mettre en oeuvre.

RONGEURS DE TEMPS	CAUSES PRINCIPALES	SOLUTIONS POSSIBLES
VISITEURS (suite)	- Incapacité de refuser.	- Filtrer. Dire : non. Etre indisponible. Modifier la politique de la porte ouverte.
9. APPELS TELEPHONIQUES	- Manque d'autodiscipline.	- Filtrer et faire grouper les appels. - Etre bref.
	- Désir d'être informé.	- Ne s'occuper de rien que de l'essentiel.
10. REUNIONS	- Peur de prendre la responsabilité de décisions.	- Prendre les décisions sans réunions. - Prendre les décisions même en l'absence de certains éléments.
	- Indécision. - Excès de communications.	- Décourager les réunions superflues. Ne convoquer que les réunions indispensables.
	- Mauvaise animation.	- Utiliser les ordres du jour. Ne pas s'écarter du sujet. Préparer dès que possible un procès-verbal détaillé.
11. INDECISION	- Manque de confiance dans les faits.	- Mieux découvrir les événements et valider les procédures.
	- Insistance sur tous les faits : paralysie de l'analyse.	- Accepter les risques comme quelque chose d'inévitable.
	- Crainte des conséquences d'une erreur.	- Décider sans attendre l'intégralité des faits.
	- Absence d'un processus rationnel de prise de décision.	- Déléguer le droit d'avoir tort. Utiliser les erreurs comme moyen d'apprendre. - Rassembler les faits : fixer les buts. - Rechercher les alternatives et les conséquences négatives. - Prendre la décision et la mettre en oeuvre.

RONGEURS DE TEMPS	CAUSES PRINCIPALES	SOLUTIONS POSSIBLES
12. MANQUE DE DELEGATION	- Peur de l'inaptitude des subordonnés. - Crainte de la compétence des subordonnés. - Surcharge de travail pour les subordonnés.	- Les former. - Admettre leurs erreurs. - Les remplacer si cela est nécessaire. - Déléguer intégralement. - Accorder du crédit. - Assurer la croissance de l'entreprise pour conserver la compétitivité. - Equilibrer la charge de travail. - Compléter le personnel. - Remettre en ordre les priorités.

ANNEX E

MANAGEMENT OF MEETINGS; DECISION MAKING

ODTC/DAI/1983

IVe Séminaire de Gestion

GESTION DES REUNIONS

C'est souvent dans les réunions qu'il se manifeste plusieurs des "rongeurs de temps" (voir la liste distribuée en classe). Notamment:

- L'absence de planning.
- L'absence de prioritiés.
- La précipitation.
- L'indécision.
- Le manque de délégation.

On peut y ajouter: 1)les visiteurs; 2)les appels téléphoniques; et 3)le management par crise, dans la mésure que ceux-ci sont permis d'interrompre les réunions.

Une réunion bien gérée trouve un équilibre optimum entre les pôles de plusieurs "dynamiques de la gestion" (voir liste arrêtée au cours du séminaire). Notamment, la tension entre les besoins de:

Communication ⟷ Action

Participation ⟷ Efficacité

L'idéal serait que les points d'équilibre sur ces deux gammes soient choisis de façon de maximiser: 1) la participation des assistants et la communication entre eux; 2) l'éfficacité de la prise des décisions.

— o O o —

Les caracteristiques d'une réunion bien gérée sont les suivantes:

- Détermination biem réflechie que la valeur de cette réunion mérite son coût en termes du temps des assistants, des frais de voyage, et de l'emploi alternatif de ces ressources.

- Publication d'une invitation, reçue suffisament avant la réunion, indiquant la liste des convoqués.

PREVIOUS PAGE BLANK

- Vérification de la disponibilité des assistants, ou bien de ceux habilités à les remplacer.

- Préparation d'un ordre du jour détaillé qui spécifie les objectifs de la réunion en ordre de priorité et le temps alloué à chaque sujet.

- Ouverture ponctuelle de la réunion.

- Maintien de l'équilibre entre: 1) la discussion ouverte et la flexibilité dans le processus et; 2) l'éfficacité dans la prise des décisions.

- Supression des interventions qui mènent la discussion à l'écart des sujets prioritaires et d'interêt général.

- Remise à une autre réunion des discussions qui sont d'interêt seulement à deux ou trois, ou bien des discussions très compliquées qui méritent une analyse supplementaire.

- Maintien de l'ordre dans le processus de discussion, sans supprimer l'introduction de nouvelles idées.

- Rappel périodique aux assistants du temps qui reste pour traiter un sujet; quand le temps restant ne suffit pas, décision de se réunir de nouveau à ce sujet, ou bien de l'abandonner.

- Préparation aussitôt que possible d'un procès-verbal de la réunion et distribution de ce procès-verbal aux assistants.

- Suivi des décisions prises lors de la réunion.

L A P R I S E D E D E C I S I O N

Vous êtes le responsable au niveau du siège d'une action de developpement rural.

Ce projet est co-financé par votre gouvernement et un organisme étranger.

Vous êtes membre d'une équipe de cadres superieurs nationaux assistés par un expert. Vous disposez dans votre service de deux cadres moyens et deux agents de vulgarisation.

L'objectif de votre projet est d'améliorer les conditions de vie économique et sociales de la population de votre zone.

Les buts de votre projet sont: d'augmenter la production de céréales; d'augmenter le revenu de l'habitant; de diversifier les activités économiques de votre zone.

Parmi les extrants attendus de votre projet sont:
- -5 puits de grand débit creusés pour irrigation;
- -le revenu moyen de l'habitant doublé;
- -l'élévage de moutons adopté par 100 familles.

Le choix de ces extrants est basé sur les présuppositions suivantes:
- -il existe une nappe phréatique abondante sous la zone à irriguer;
- -l'augmentation dramatique de la production ceréalière n'emmenera pas une baisse du prix des céréales;
- -il existe une demande importante pour la viande de mouton;
- -le Ministère des Travaux publiques construira 500 kilometres de routes améliorées dans la zone à raison de 100 kilometres par an.

Après un an de travail, vous vous rendez compte que:
- -la viande de chasse, quoique illégale, est abondante dans votre zone;
- -les études hydro-géologiques revèlent que la nappe phréatiquevs'étend que sous la moitié de votre zone;
- -les TP vous informe que leur programme de construction de routes est annulé à cause d'autres priorites decidées au niveau central.

Votre Directeur est appelé à proposer au P.D.G. une re-orientation du projet en vue de la situation où se trouve celui-ci.

Quelles decisions devez-vous prendre?

Comment procéderez-vous à prendre ces décision?
Quels sont les principes qui vous guideront?
Qui consulterez-vous?
Comment ferez-vous pour convaincre vos deux bailleurs de fonds de la justification de ces décisions?

BEST AVAILABLE COPY

ANNEX F

PROJECT EVALUATION

Le tableau suivant indique les données nécessaires et les sources de renseignements possibles correspondant à chacune des phases du cycle d'un projet. Il vous est présenté à titre d'aide mémoire plutôt qu'en guise de liste exhaustive. Il vous sera utile d'examiner dans quelle mesure les informations collectées lors de la phase de préparation représentent une base de comparaison à celles qui sont recueillies dans une phase ultérieure.

Cycle du Projet
Données nécessaires et sources de renseignements

Cycle	Données nécessaires	Source
Identification	Zone du projet, produits actuels, bénéficiaires et environnement.	Archives administratives, recensement, enquêtes nationale et locale, estimations du ministère de l'agriculture.
Préparation	Intrants techniques	Etude technique Etudes de factibilité
	Caractéristiques socio-économiques de la population-cible	Enquêtes rurales disponibles et/ou étude ad hoc demandée expressément au bureau national de la statistique ou à d'autres organismes
	Informations sur le marché	Archives administratives, enquêtes de marché disponibles et/ou enquête de marché demandée expressément
	Comportement des bénéficiaires, obstacles qu'ils rencontrent	Etude de cas demandée expressément
	En cas d'enquête de base nécessaire pour l'évaluation à long terme, en préciser le contenu, l'approche fondamentale et l'ampleur.	Enquête de base demandée expréssement (de préférence au bureau national de la statistique).

PREVIOUS PAGE BLANK

BEST AVAILABLE COPY

Cycle	Données nécessaires	Source
Evaluation préalable	Renseignements financiers, frais de fonctionnement et d'entretien.	Ministères, institutions et organismes locaux.
	Facteurs macro-économiques.	Comptabilité nationale, études sectorielles, plans de développement.
	Indicateurs sur la zone du projet	Données communément disponibles sur la zone et résultats obtenus aux stades antérieurs.
Exécution Suivi	(a) Information sur les aspects suivants: Finances Personnel Construction Intrants matériels Services utilisés Commercialisation Utilisation des intrants Production Taux d'acceptation	Une bonne partie de ces données proviennent des activités internes du projet c'est à dire par l'intermédiaire du processus ordinaire d'information, ou à la suite de demandes expresses, et se fondent sur les ressources du projet.
	(b) Réactions des bénéficiaires, identification des problèmes.	Dans ce domaine, la distinction entre suivi et évaluation s'estompe.
	Si elle a été prévue a l'avance, enquête sur le projet à mi-parcours. Analyse chronologique et comparaisons avec des données provenant de l'extérieur.	Etudes de cas, enquêtes et analyses détaillées peuvent en effet nécessiter que l'on fasse appel à des ressources extérieures au projet.
Achèvement Evaluation	(a) Si elle a été prévue à l'avance, enquête après projet. Coordination des données pour révision et analyse.	cf ci dessus. L'évaluation implique une analyse faisant intervenir des personnes étrangères au projet.
	(b) Evaluation à long terme sur la persistance des résultats.	Enquête demandée expressément et/ou études de cas. Résultats pertinents des activités permanentes du bureau de la statistique et du ministère

SOURCE: D.J.Casley et D.A.Lury, Manuel sur le Suivi et l'Evaluation des Projets de Developpement Agricole et Rural, Banque Mondiale, 1982

BEST AVAILABLE COPY

LES CRITERES DE CHOIX DU GENRE D'ENQUETE A EFFECTUER

Les critères utilisés sont l'échelle de l'enquête, pour ce qui est des phénomènes étudiés et de la portée géographique voulue, le type d'interview à utiliser, la méthode d'observation et de mesure nécessaire au rassemblement des données et la fréquence à laquelle ces renseignements doivent être recueillis. Pour chacun de ces critères, nous avons présenté, de manière quelque peu arbitraire, trois catégories de caractéristiques qui, dans la réalité, se distinguent sans doute moins nettement les unes des autres. Les questionnaires, par exemple, peuvent contenir à la fois des questions ouvertes et des questions à réponses limitées, une mesure qui est complexe dans un environnement peut être simple dans un autre, etc. Cette classification donne toutefois certaines indications susceptibles de faciliter le choix entre étude de cas et sondage.

CRITERES	CLASSIFICATION		
	A	B	C
1. Echelle de l'enquête	Phénomène rare et ponctuel	Phénomène observé à l'échelle du village ou de la collectivité. Endroit ou institution spécifique	Phénomène répandu dans toute la région
2. Type d'interview	Libre, non structuré	questions ouvertes; études sur le comportement	questions à réponses limitées et/ou questionnaires structurés
3. Observations et mesures	Techniques exigeant des qualifications professionnelles	Observations précises et détaillés	Mesures et énumérations simples
4. Fréquence	Enquête permanente ou visites très fréquentes	Plusieurs visites dans l'année	Une seule visite

SOURCE: D.J.Casley et D.A.Lury, Manuel sur le Suivi et l'Evaluation des Projets de Developpement Agricole et Rural, Banque Mondiale, 1982

BEST AVAILABLE COPY

ETUDE DE CAS

Vous êtes membre d'une équipe de cadres superieurs nationaux assistés par un expert. Vous disposez dans votre service de deux cadres moyens et deux agents de vulgarisation.

L'objectif de votre projet est d'améliorer les conditions de vie économique et sociales de la population de votre zone.

Les buts de votre projet sont: d'augmenter la production de céréales;
d'augmenter le revenu de l'habitant;
de diversifier les activités économiques de votre zone.

Parmi les extrants attendus de votre projet sont:
- -5 puits de grand débit creusés pour irrigation;
- -le revenu moyen de l'habitant doublé;
- -l'élévage de moutons adopté par 100 familles.

Le choix de ces extrants est basé sur les présuppositions suivantes:
- -il existe une nappe phréatique abondante sous la zone à irriguer;
- -l'augmentation dramatique de la production ceréalière n'emmenera pas une baisse du prix des céréales;
- -il existe une demande importante pour la viande de mouton;
- -le Ministère des Travaux publiques construira 500 kilometres de routes améliorées dans la zone à raison de 100 kilometres par an.

Après un an de travail, vous vous rendez compte que:
- -la viande de chasse, quoique illégale, est abondante dans votre zone;
- -les études hydro-géologiques revèlent que la nappe phréatiquevs'étend que sous la moitié de votre zone;
- -les TP vous informe que leur programme de construction de routes est annulé à cause d'autres priorites decidées au niveau central.

1...Quelles sont les informations que vous auriez pu avoir plus tôt? Comment auriez-vous pu les reunir?
2...Developper une liste d'indicateurs pour les objectifs principaux (intrants, extrants, cibles)
3...Pour 2 indicateurs principaux, developpez un tableau de criteres et precisez les sources de ces données

BEST AVAILABLE COPY

O B J E C T I F	Indicateurs	Criteres	Sources

CRITERES	Echelle				
	1	2	3	4	5
A.					
B.					
C.					
D.					
D.					
F.					

Le tableau ci-dessus peut être utilisé pour indiquer les plusieures critère destinées à mesurer la(les) dimensions d'un Indicateur donné. L'Echelle sert à indiquer la gamme de réalisation d'après chaque critère. La définition de chaque seuil peut donc être differente pour chaque critère

Cette echelle peut, eventuellement, être integrée dans les instruments de collecte de données

BEST AVAILABLE COPY

BUT/OBJECTIF DE L'ACTION	INFORMATIONS NECESSAIRES	SOURCES & MOYENS DE COLLECTE
INDICATEURS DE RÉALISATION		

TÂCHES À ACCOMPLIR	RESPONSABILITÉ	ÉCHÉANCE	OBSERVATIONS
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

ANNEX G

LIST OF 14
PROJETS RURAUX REGIONAUX

République Tunisienne
Ministère de l'Agriculture

OFFICE DE DEVELOPPEMENT DE LA
TUNISIE CENTRALE,

KASSERINE.

Projets Ruraux Régionaux

-*-*-

Kasserine Nord	:	Bousaffa, El Hechim
Sbeitla	:	Rakhmet, Garaa El Hamra, Semmama.
Sbiba	:	Oued El Htab, Brahim Zaher
Jedlienne	:	Jedlienne
El Ayoun	:	Tioucha - El grine
Thala	:	Boulahnèche
Foussana	:	Afrane - Ain Jnane
Fériana	:	Oum Ali - Bouhaya - Garaat Ennaam
Majen	:	Groo Ejjedra - Henchir Louza
Kasserine Sud	:	El Brig - Dogra
Haidra	:	Tbaga - M'kimen - Sray.

PREVIOUS PAGE BLANK

ANNEX H

SCHEDULE OF INDIVIDUAL MEETINGS

HORAIRES DES RÉUNIONS INDIVIDUELLES SUR LA GESTION

Veuillez inscrire votre nom à deux endroits:

JEUDI 24 NOV.	9 30 Hussein Mme BOUAZIZI	10 30 Meddouri Henisolah	11 30 TOBBI
VENDREDI 25 NOV	9 30 Abbés Hussein.	10 30 MISSAOUI HADJI	11 30 Hainet TOBBI
SAMEDI 26 NOV	9 30 Abbés Smith [redacted]	10 30 Meddouri HADJI	11 30 MISSAOUI Henisolah
LUNDI 28 NOV	15 30 SAKRI Mme BOUAZIZI	16 30 CHRUNDA Khelifi B.	
MERCREDI 30 NOV	15 30 SAKRI Khelifi Belaid	16 30 CHRUNDA HAINET.	

PREVIOUS PAGE BLANK

BEST AVAILABLE COPY

ANNEX I

DRAFT FINDINGS AND RECOMMENDATIONS

SEMINAIRE DE RAPPEL
CONSTATATIONS ET RECOMMENDATIONS
DE FIN DE MISSION

2 Decembre 1983

==========

Les séminaires organisés par l'équipe de consultants ont traité des sujets de la gestion et de l'évaluation de projets à un niveau avancé. Les participants qui pour la plupart ont été les mêmes à suivre de façon assidue les sessions précédentes ont manifesté, cette fois-ci, une appréciation réflechie d'un certain nombre de problèmes de gestion. Les sujets suivants semblent être d'une importance particulière:

* la définition des responsabilités et l'effet de cette définition sur les procédures administratives et financières
* le principe de la délégation des pouvoirs et le mode de décision que cela implique
* l'intégration des procédures et des relations inter-services pour l'exécution des projets
* l'élaboration d'un système de communication interne et externe propre à toute organisation

RECOMMENDATION:

Les besoins de l'ODTC dans le domaine de la gestion seront naturellement repercutés au niveau de la formation à dispenser au personnel de conception, de gestion et d'exécution. Les rubriques suivantes sont prioritaires:

1- La dotation de l'Office d'un organigramme fonctionel permettra au personnel de se situer dans un contexte administratif sans equivoque. Aussitôt les procédures délimitant les relations entre differents services établies, le personnel de l'Office

PREVIOUS PAGE BLANK

BEST AVAILABLE COPY

devra être informé en detail de tous les aspects de ces procédures; ce personnel serait également appelé à participer à des reunions d'information regulières leur permettant de se mettre au courant de tous changements intervenant à ces procédures. Des séances de formation courtes pourraient etre organisées de telle sorte que toutes les categories de personnel seront prêtes à assumer leurs rôles respectifs dans ce nouveau cadre.

2- En vue d'une structuration des activités de l'Office, tous les responsables devraient préparer des descriptions de poste individuelle propre à chacun des membres de leur service respectif.

3- Suite à la définition des postes, chaque service devrait élaborer son programme de travail Annuel, Trimestriel et Mensuel, ceci tenant compte des activités prioritaires de l'Office telles qu'elles sont établies par la Direction.

4- En reponse à un besoin croissant de coordination des actions des differents services, ceux-ci devraient être reliés par un calendrier de réunions périodiques sur des sujets bien determinés. Ceci permettrait à ces services de traiter des sujets dits de "crise" de façon routinière lors de réunions restreintes ainsi que de developper des modes 'horizontaux' de résolution de ces questions. L'utilisation de réunions inter-services pourrait être encouragée et les cadres de l'Office formés au ~~tnau~~ travers d'une méthode 'active' à ce mode de gestion du temps et du travail.

Une évaluation des activités des responsables ayant participé aux séminaires précédents permet de mettre en évidence les constatations suivantes:

Tableau de Bord: Bien que les principes de suivi de projet sont bien compris et seraient sans doute appliqués correctement par les cadres, l'importance de l'outil n'est pas suffisemment appreciée. Le resultat a été une négligence du tableau de bord ces quelques derniers mois. Le rôle du Suivi pour les projets USAID et bientôt ceux de la BIRD mettent en évidence ce sujet prioritaire.

Evaluation de Projet : Les cadres ayant assistés au IIIe Seminaire ont bien assimilés les moyens techniques relatifs à l'évaluation des projets. Les divers projets operationels : Aménagements Hydro-Agricole, Vulgarisation Agricole et Fonds Experimental, n'ont pas etablis de programmes précis de suivi et d'évaluation de leurs projets. Au courant du présent Séminaire, une définition des tâches requises pour ces programmes a été entamée et un debut de travail abordé par les cadres de la CSSV et ceux du projet Développement Zonal.

RECOMMENDATION:

1- L'action Tableau de Bord devrait , dès le Ier trimestre 1984 , toucher un minimum de 6 actions de développement:

** Puits de Surface
création -- amélioration -- équipement

** Eau Potable
Puits de surface -- forages -- sources

** Parcelles de Démonstration

** Centres de Santé

** Projets Fonds Experimental

** Projet BIRD

La direction de planification serait responsable de l'élaboration des échéanciers relatifs aux nouvelles actions, de leur explicitation aux subdivisionnaires et de l'analyse et redaction des rapports trimestriels et annuels. Cette Direction serait également responsable de la redaction des rapports de 'feedback' destinés aux Directions Regionales et aux subdivisions pour la Direction Generale de l'Office.

2- Les travaux entamés lors de ce séminaire pour l'évaluation des projets CSSV et Développement Zonal devraient être integrés aux tâches requises de ces services par la Direction Générale.
Un programme annuel d'évaluation et de suivi doit être inclus au programme de travail annuel et d'estimation budgetaire qui sera à soumettre par ces services à la D.G; les actions "Puits de Surface" et "Parcelles de demonstration" devraient bénéficier d'une attention particulière, compte tenu de leur rôle dans deux des actions principales de l'ODTC.

Dossiers de Projet : La formulation des "dossiers de projet" lors du IIe Séminaire n'a pas été entièrement suivie par la suite dans l'élaboration des 14 projets des PRR. Néanmoins, leur mode de présentation représente une nette amélioration des dossiers preparés par l'ODTC dans les années précédentes. Dans les mois à venir, l'Office aura à developper quelques 25 différents projets touchant plusieurs secteurs.

RECOMMENDATION:
La mise en place d'une "banque de données" devrait être l'objet d'une assistance technique ponctuelle tant pour la factibilité d'une telle opération que pour son installation;un souci majeur étant la coordination d'une telle entreprise avec d'autres "banques" . Les projets pour 1984 ne pourront certainement pas bénéficier de cette "banque de donnees"; néanmoins, un système continu d'élaboration de projets pourrait être mis sur pied pour l'élaboration des dossiers 1985.

Au courant des quatre derniers séminaires de formation, les cadres de l'Office ont acquis un certain nombre de connaissances de la gestion qui leur seront bénéfique dans leur travail quotidien. Il serait illusoire de croire que ceux-ci sont de par cette formation devenus des gestionnaires avertis. Dans les mois à venir, leurs expériences journalières permettront un renouvellement de leurs connaissances et un épanouissement de leurs capacités. La valorisation de ces expériences ne pourra se réaliser que dans le cadre d'une"formation interactive" continue,liée aux réalites du travail et des objectifs de l'Office. Cette formation continue des ressources humaines de l'ODTC est une necessité , au moins,au même titre que l'entretien du capital matériel de l'Office.

BEST AVAILABLE COPY

RECOMMENDATION:

Un programme de formation des cadres et du personnel d'exécution, adjoint d'un support d'assistance technique ponctuelle devrait être mis à la disposition de l'ODTC pour la période du projet de Développement Zonal. Ce programme de formation 'interactive' ,car se déroulant à plusieurs niveaux et en directe relation avec les tâches des participants,devra bénéficier de l'intervention de techniciens-formateurs dans des domaines précis. Ces actions de formation-assistance auraient pour résultat concret la structuration des actions de développement de l'Office dans le cadre de nouvelles relations entre les services. Ceux qui seront appelés à cooperer avec l'Office dans cette tâche auront à s'integrer aussi rapidement que possible aux activités en cours et à la réorganisation qui sera etablie .

BEST AVAILABLE COPY

ANNEX J

KEY SUBJECTS OF THE FOURTH SEMINAR

ODTC/DAI/1983

Sujets Clefs du IVe Séminaire

Techniques de Gestion

- Gestion du Temps
- Gestion des Réunions
- Prise de Décisions

Suivi et Evaluation

- Systèmes d'Information
- Indicateurs et Sources
- Planification et Analyse

PREVIOUS PAGE BLANK