

KALIMANZIRA Callixte
Chef de Section Développement Rural - Présidence de la République.

Kigali, le 10 Juin 1991

Handwritten signature in red ink.

Son Excellence Monsieur le Président de la République Rwandaise
K I G A L I.

Objet: Transmission du rapport de mission.

S/couvert de Monsieur le Ministre à la Présidence de la République chargé de la Coordination des Activités Gouvernementales.

A traiter par
Date entrée: <i>21.6.91</i>
N° Classement: <i>1242P</i>



Excellence Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de transmettre à Votre Excellence en annexe le rapport du Séminaire sous-régional des cadres supérieurs des projets agricoles et de développement rural auquel j'ai participé tenu à BUJUMBURA en République du BURUNDI du 08 avril au 03 mai 1991.

Ce séminaire qui regroupait 35 participants venus du RWANDA, du BURUNDI et de MADAGASCAR s'inscrit dans le cadre du Programme A.M.T.A. (Agricultural Management Training for Africa). Ce programme de formation à la gestion agricole pour l'Afrique a été initié par le FIDA en 1984 dans le but principal d'institutionnaliser les capacités de formation en gestion sur le continent.

Actuellement, le programme A.M.T.A. est exécuté dans le cadre d'une coopération institutionnelle entre le FIDA, la Banque Mondiale, la BAD et la Commission Scientifique, Technique et de la Recherche de l'Organisation de l'Unité Africaine, la BAD en assure l'exécution.

L'A.M.T.A. a été conçu pour répondre aux besoins spécifiques de formation à la gestion dans le secteur agricole et la promotion du développement de la petite agriculture.

.../...

Le programme A.M.T.A. a été subdivisé en sous-programmes. L'évaluation des trois premiers sous-programmes A.M.T.A. en 1986 et 1989 a permis chaquefois de réorienter le programme de formation afin d'assurer la réalisation des objectifs et d'accroître la rentabilité de ce programme.

Le quatrième sous-programme (AM.T.A IV) intéressant notre séminaire couvrait sept pays francophones de l'Afrique occidentale, centrale et australe à savoir: le BENIN, le BURUNDI, le CAMEROUN, le CONGO, MADAGASCAR, le RWANDA et le TOGO. Ce programme est-géré par les Africains de l'Institution régionale (I.P.D.) et des Institutions nationales de formation des pays ci-haut cités.

Le séminaire s'est déroulé dans trois phases: les thèmes généraux, thèmes rattachés à des modules spécifiques et les spécialisations.

Les deux premières semaines ont été consacrées aux thèmes généraux qui relèvent des problèmes auxquels sont confrontés les Responsables des projets et regroupaient tous les participants.

La troisième semaine a été consacrée aux thèmes rattachés à des modules spécifiques. Les participants se sont divisés en deux groupes.

Le 1er groupe a suivi la formation sur la gestion des ressources humaines, la finance et la comptabilité.

Le 2ème groupe dont je faisais partie a suivi la formation sur la gestion générale des projets, le suivi-évaluation, la vulgarisation agricole et la formation des formateurs.

La quatrième semaine a été consacrée aux spécialisations. Les participants se sont divisés en trois groupes dont le premier groupe a suivi la gestion des ressources humaines, le 2ème groupe la finance et la comptabilité et le 3ème groupe dont je faisais partie a suivi la vulgarisation agricole et la formation des formateurs.

La majorité des thèmes a été abordée en travaux de groupes sur des cas vécus dans certains projets suivis des discussions en plénière et apports théoriques par les animateurs.

A la fin du séminaire, nous avons fort apprécié la méthodologie de formation du programme A.M.T.A. Nous avons recommandé qu'un tel séminaire soit organisé au niveau national. Ce séminaire regrouperait les cadres des projets agricoles, les autorités politico-administratives impliquées dans la gestion des projets,

.../...

les assistants techniques et les représentants des bénéficiaires. Nous avons recommandé également qu'un séminaire des décideurs et des bailleurs de fonds soit organisé pour analyser le problème de l'assistance technique et le fonds de contrepartie du Gouvernement qui sont souvent des points de blocages pour la réussite des projets agricoles.

Tels sont, Excellence Monsieur le Président, les points essentiels en rapport avec le séminaire sous-régional des cadres supérieurs des projets agricoles que je tenais à vous faire parvenir.

Vous en souhaitant bonne réception, je Vous prie d'agréer, Excellence Monsieur le Président, l'expression de ma plus haute considération.

KALIMANZIRA Callixte
Chef de Section Développement
Rural.

Copie pour information:

- Monsieur le Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale
- Monsieur le Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et des Forêts
- Monsieur le Coordinateur des Services Agricoles de Kigali

K I G A L I.

RAPPORT SUR LE SEMINAIRE DES CADRES SUPERIEURS DES
PROJETS AGRICOLES ET DE DEVELOPPEMENT RURAL TENU A
BUJUMBURA (BURUNDI) DU 8 AVRIL 1991 AU 3 MAI 1991.

I. Introduction :

Le séminaire des Cadres Supérieurs des Projets Agricoles et de Développement Rural tenu à BUJUMBURA du 8 Avril 1991 au 3 Mai 1991 s'inscrit dans le Cadre du programme AMTAIV (Agricultural Management Training for Africa). Ce programme de formation à la gestion Agricole pour l'Afrique (AMTA) a été initié par le FIDA en 1984 dans le but principal d'institutionnaliser les capacités de formation en gestion sur le Continent. Il était ainsi l'une des premières mesures prises pour renforcer les capacités dans le domaine de la gestion en Afrique et devrait être exécuté au moyen de quatre sous programmes d'une durée approximative de 18 mois chacun, intéressant quelques 18 projets réalisés dans six pays. Il prévoyait la participation d'environ 550 directeurs et cadres supérieurs de projets, spécialistes en passation de marché, formateurs nationaux et décideurs. Le programme est exécuté dans le cadre d'une coopération Institutionnelle entre le FIDA, la Banque Mondiale, la BAD et la Commission Scientifique, technique et de la Recherche de l'Organisation de l'Unité Africaine (OVA/CSTR).

Le programme de l'AMTA se propose les principaux objectifs ci-après :

- a) Promouvoir la mise en valeur des ressources humaines en format un plus grand nombre de gestionnaires qualifiés et expérimentés dans le secteur agricole et en conservant dans ce secteur une plus forte proportion que par le passé;
- b) Aider les pays, au stade de l'exécution des projets, en améliorant la compétence des responsables des projets en matière d'administration et de gestion, principalement la compétence du personnel des projets intéressant la petite agriculture que le FIDA, la Banque Mondiale et la BAD mettent actuellement en oeuvre;
- c) Renforcer les moyens dont disposent les institutions de formations nationales et régionales et leur personnel pour organiser, préparer et dispenser des cours de brève durée sur l'administration et la gestion des projets agricoles;

- d) Mettre au point des programmes d'étude, du matériel didactique et une méthode de formation que d'autres institutions de formation pourraient utiliser avec profit en Afrique pour accroître les effectifs du personnel de gestion dans le secteur agricole;
- e) Sensibiliser les fonctionnaires de haut niveau aux questions de politique et de méthodes qui se posent au sein des administrations publiques et qui empêchent les projets d'atteindre leurs objectifs; à savoir promouvoir le développement de la petite agriculture et aider les ruraux pauvres.

L'évaluation de trois premiers sous programmes AMTAIV en 1986 et 1989 a permis chaque fois de réorienter le programme de formation afin d'assurer la réalisation des objectifs et d'accroître la rentabilité de ce programme.

Le quatrième sous-programme (AMTAIV) intéressent notre séminaire couvrait sept pays francophones de l'Afrique Occidentale, Centrale et Australe, qui sont : le Bénin, le Burundi, le Caméroun, le Congo, Madagascar, le Rwanda et le TOGO.

Le Séminaire des Cadres Supérieurs des Projets Agricoles et de Développement Rural tenu au Burundi du 2 au 3 Mai 1991 regroupait les cadres du Burundi, du Madagascar et du Rwanda (liste des participants en annexe).

Les cadres de projets agricoles du Rwanda qui ont participé à ce séminaire sont :

- Les cadres du projet Services Agricoles (KIGALI-GISENYI et CYANGUGU).
- Les cadres du Projet DRD BYUMBA.
- Le cadre du Projet D.A.N.K GIKONGORO
- Les cadres du Projet P.D.A.G. GIKONGORO.

Les formateurs sont du Congo, Caméroun (IPD), Madagascar et du Rwanda.

II. Le Programme du Séminaire.

Le Sous-programme AMTAIV est assuré par l'Institution Régionale (I.P.D) et les 7 institutions nationales (C.P.F Burundi, I.P.D Caméroun, l'institution du Congo, du TOGO, du Bénin, du Rwanda (CFRC) et du Madagascar (C.F.C).

En effet, le programme est géré par les Africains. Tous les matériels pédagogiques proviennent des expériences locales et il y a très peu de cours magistraux. Les formateurs jouent le rôle d'animateurs et les participants échangent des expériences.

II. 1. Structure du Séminaire des cadres des projets (Séminaire Sous-régional):

- Les deux premières semaines ont été consacrées aux thèmes généraux qui relèvent des problèmes auxquels sont confrontés les directeurs des projets. Ces thèmes ont été identifiés lors des évaluations des besoins en formation dans les projets.

Il a été jugé bon de donner aux cadres supérieurs les mêmes informations et formations dispensées aux directeurs lors leur séminaire au Camérroun.

- La troisième semaine a été consacrée aux thèmes rattachés à des modules spécifiques.

Il y avait: - le 1er groupe qui a suivi la formation sur la gestion des ressources humaines, la finance et la comptabilité.

- le 2ème groupe a suivi la formation sur la gestion générale des projets, la vulgarisation agricole, le suivi-évaluation et la formation des formateurs.

- La quatrième semaine a été consacrée aux spécialisations.

Il devait y avoir 4 sous groupes à savoir :

- le 1er S/groupe qui a suivi la gestion des ressources humaines,
- le 2ème sous groupe qui a suivi la finance et la comptabilité
- le 3ème sous groupe qui a suivi la vulgarisation agricole et la formation des formateurs,
- le 4ème groupe qui devait suivre le suivi-évaluation n'a pas fonctionné faute de formateur.

II. 1.1. Les thèmes généraux abordés du 11 au 19 Avril 1991 sont :

- Attentes des participants au séminaire
- Domaine d'initiative de l'équipe du projet
- Contraintes dans la conduite des projets
- Communication au sein du projet
- Leadership et Motivation
- Relations avec les autres collaborateurs
- Organisation interne des projets
- Formation du personnel
- Contrôle de l'exécution du personnel
- Evaluation du personnel
- La gestion du temps
- Relation plan d'action/budget
- Comment analyser un budget
- Gestion de l'assistance technique.

.../...

II.1.2. Les thèmes rattachés à des modules spécifiques abordés du 22 au Avril 1991 par le s/groupe dont je faisais parti sont :

- Cycle du projet
- Gestion de l'assistance technique
- Comment lire un bilan
- Gestion du temps
- Contrôle et exécution du travail
- Gestion provisionnelles des ressources humaines
- Formation du personnel
- Approche paysanne/étude du milieu
- Rôle du suivi-Evaluation
- Préparation et conduite de réunion
- Dynamique de groupe-travail en équipe.

II.1.3. Les spécialisations abordées du 29 avril au 3 mai 1991.

- Système de vulgarisation
- Etude du milieu/approche paysanne
- Formation des formateurs.

III. Déroulement du séminaire.

Nous sommes arrivés à Bujumbura samedi le 6/04/91 et le séminaire a débuté ses travaux le 11 Avril 1991 c-à-d trois jours plus tard que prévu à cause du retard du Coordinateur du programme et de certains participants.

Les cérémonies d'ouverture ont eu lieu le 15/04/1991 à l'arrivée des participants Malgaches.

III.1. Les thèmes généraux.

1.1. Attentes des participants au séminaire :

Tous les séminaristes ont formulés les attentes qu'ils souhaitent voir satisfaire à la fin du séminaire. Ces desiderata classés par ordre de priorités se regroupent dans les domaines suivants :

- Echanges d'expériences;
- Gestion des projets dans les différents aspects,
 - * Démarrage des projets
 - * Causes d'échec
 - * Raison de réussite
 - * Période post-projet.
- Gestion financière
- Gestion des ressources humaines

.../...

- Suivi-évaluation.
 - * Acquisition des outils
 - * Appréciation par les responsables nationaux du système d'évaluation des bailleurs de fonds.
- Planification des activités agricoles
- Interventions des bailleurs
 - * procédures de découpages
 - * critères de financement de projets
 - * modalités d'intervention des bailleurs de fonds et leur rôle dans la gestion des projets.
- Technique de communication en matières de vulgarisation agricoles;
- Rôle de l'assistance technique;
- Visite des projets
- Ichéma type pour assurer la réussite d'un projet
- Critères de sélection des formateurs et des participants.

Après avoir passé en revue ces attentes, il a été heureusement constaté que les modules de formation prévues répondront aux souhaits des participants à l'exception du Ichéma type de réussite d'un projet qui ne rentre pas dans le programme prévu.

Quant aux critères de sélection des formateurs et des participants, la réponse suivante a été directement donnée par le représentant de la BAD. Les formateurs ont été désignés par les institutions nationales des pays des participants spécialisées en formation après des contacts menés par la B.A.D.

Les formateurs désignés ont contacté les responsables des projets et se sont convenus sur les candidats à retenir pour le séminaire après l'évaluation des besoins en formation.

1.2. Le domaine d'initiative de l'équipe du projet.

1.2.1. Objectifs pédagogiques.

- Amener l'équipe du projet à identifier la nature du pouvoir dont elle dispose pour faire face aux problèmes qu'elle rencontre et concevoir une stratégie d'action pour les résoudre.
- Amener l'équipe à identifier les différentes formes d'autorité et à utiliser celles qui conviennent aux situations de portées limitées rencontrées par le projet.

Pour atteindre ces objectifs pédagogiques, les participants ont étudié en groupes le cas " Ces camionnettes je les achète " !

.../...

Le cas présente nous rapporte une situation vécue par le Directeur Général de la Société SONAPRO chargée d'intensifier la culture du coton et des cultures vivrières et qui avait grand besoin de remplacer son charroi vétuste. Une chance inattendue le met en contact avec son ami, lui aussi Directeur d'un projet, qui avait acquis des véhicules par don à la place d'une aide financière sollicitée. Celui-ci lui propose la vente de ce matériel au prix avantageux par rapport au prix du marché. Il saute immédiatement sur l'occasion.

Malheureusement, à l'entretien avec son Directeur Administratif et Financier, il apprend qu'il n'y a pas de prévisions d'achat de véhicules au budget de l'année en cours et que les fonds disponibles sont réservés à d'autres dépenses, conformément aux accords conclus avec les financeurs. Le Directeur Administratif et Financier déconseille donc son Directeur Général de procéder à cette opération qui ne sera pas cautionnée par les bailleurs de fonds.

Rien à y faire, le Directeur Général ordonne à son DAF d'établir le chèque. Les véhicules étaient dans la cours de la société le lendemain matin. La facture, envoyée aux financiers, fût rejetée.

La mise en commun des travaux de groupe sur ce cas dégage les problèmes suivants :

- Non respect des procédures;
- Mauvaise gestion des fonds alloués au projet;
- Manque d'esprit d'équipe;
- Mauvaise planification budgétaire et mauvais suivi de l'exécution du budget;
- Manque de recherche de solution de rechange;
- Gestion au petit bonheur.

Le comportement du Directeur Général :

- Esprit dirigiste;
- Autoritaire;
- Dictateur;
- Imposant.

Le comportement du Directeur Administratif et Financier

- Respect de la hiérarchie
- Évient le Directeur Général des conséquences qui décarleront de l'achat des véhicules.

Mais, il est mauvais gestionnaire, irresponsable, manque d'esprit de créativité (recherche de solution alternative), bref il est un faible.

.../...

D'autres problèmes soulevés par le cas sont :

- Règles des bailleurs de fonds dans l'exécution des projets;
 - Rigidité des procédures des bailleurs de fonds mais nécessaires pour la bonne gestion;
 - Confiance des bailleurs de fonds dans la gestion des fonds.
- Il a été souligné que les bailleurs de fonds ont beaucoup plus de confiance aux assistant techniques qu'aux natinaux parce qu'ils prétendent que ceux-ci n'ont pas les compétences nécessaires.

En fonction des éléments contenus dans le cas étudié, l'on peut donc dégager une motion de pouvoir dans la gestion d'un projet.

Pour l'équipe d'un projet, "le pouvoir c'est le moyen d'arriver à un but".

- Les différentes formes du pouvoir.

Il existe trois formes de pouvoir :

Contrôle : Forme suprême de pouvoir. Vous contrôlez un événement ou élément et vous pouvez faire directement en sorte qu'il se produise.

Influence : Forme intermédiaire de pouvoir. Si vous avez une influence sur un événement ou un élément, votre intervention rend sa réalisation probable mais ne peut la garantir.

Appréciation:

Forme la plus faible du pouvoir. C'est ce qui se passe lorsque vous ne pouvez ni contrôler ni influencer un événement mais qui vous touche quant même.

- Les sources de pouvoir.

Il existe 8 sources de pouvoir :

- Pouvoir légitime (ou statutaire)
- Pouvoir relationnel
- Pouvoir lié à l'expertise
- Pouvoir informationnel
- Pouvoir référentiel
- Pouvoir lié à la possibilité d'octoyer des gratifications
- Pouvoir coercitif
- Pouvoir assumé.

.../...

1.3. Les contraintes dans la conduite des projets.

* Objectif pédagogique.

- Identifier les causes d'échecs dans la conduite des projets.

Les travaux de groupe sur le texte " les projets réussissent-ils ? de Robert Cassen, dans le Courrier n° 106, Novembre-Décembre 1987 ont permis aux participants de dégager les causes d'échecs des projets.

* Les causes liées principalement:

- A la conception des projets (projets mal étudiés-méconnaissances des cibles-objectifs fixés par les bureaux d'études-non prise en compte des bénéficiaires).
- Aux bailleurs de fonds (lenteur de procédures surtout de décaissement des fonds).
- Administration nationale du projet.

- * mauvaise planification,
- * détournement de fonds,
- * difficulté de décaissement,
- * méconnaissance ou non maîtrise de la procédure des bailleurs de fonds,
- * problème de professionnalisme: personnel non qualifié ou double casquette du personnel à rôle politico-technique d'où la non-disponibilité.

* Les causes internes au projet:

- manque de suivi/évaluation
- déformation des messages techniques entre l'équipe de projet et les paysans du fait du faible niveau des agents de vulgarisation.

* Causes liées aux bénéficiaires du projet.

- Trop attachés aux traditions-méfiantes (dûs à leurs expériences passées malheureuses: Exemple des coopératives).
- Insuffisance de leur niveau d'instruction ou de formation.

Le texte étudié " les projets réussissent-ils ? " donnent aussi les causes des contre-performances des projets réalisés en Afrique suivantes :

- Instabilité politique
- Manque de main d'oeuvre qualifiée
- Faible nombre du personnel administratif qualifié
- Faiblesse des institutions chargées de la gestion de ces projets.
- Technologie inadaptée.

.../...

1.4. Communication au sein du projet.

Objectifs pédagogiques

- Définir la communication
- Les obstacles et la solution.

Les participants ont fait le 1er exercice individuel: Savez-vous suivre des instructions ? L'exploitation des résultats a montré que la tendance naturelle de l'homme est de situer le problème et d'agir. Alors que entre les moments situer et agir, il devrait y avoir deux temps: observer et réfléchir. En résumé, il faut situer le problème, observer, réfléchir et agir.

Le 2ème exercice de communication a pu mettre en évidence les difficultés de communication tant liés au récepteur qu'émetteur. En d'autres termes de nombreuses questions doivent se poser au niveau de l'émetteur: Quoi ? Pourquoi ? Quand ? Comment ? Où ? A Qui ? ... afin que la communication soit effective.

1.5. Leadership et motivation.

1.5.1. Objectifs pédagogiques:

- Définir la notion de Leadership
- Discerner les différents styles de Leadership;
- Cerner en quoi le Leadership peut être un facteur de motivation;
- Identifier les autres facteurs de motivation;

1.5.2. Autodiagnostic.

Pour faire l'autodiagnostic, on s'est fait aidé de deux dimension du management.

1. L'intérêt porté au travail
 2. L'intérêt porté aux sentiments humains dans un projet.
- Les deux dimensions du management nous ont amenés à considérer cinq styles de comportement des chefs de projet à savoir :
1. Ceux qui attachent le minimum d'intérêt aussi bien au travail qu'aux sentiments humains;
 2. Ceux qui attachent plus d'intérêt au travail qu'aux sentiments humains;
 3. Ceux qui attachent plus d'intérêt au sentiments humains qu'au travail;

.../...

4. Ceux qui accordent une moyenne aussi bien au travail qu'aux sentiments humains;
5. Ceux qui attachent beaucoup d'intérêt au travail et beaucoup d'intérêt aux sentiments humains.

Tous ces styles de comportement ont leurs inconvénients et avantages à la bonne réussite d'un projet.

Pour le style n° 1.

On remarque que le chef est fénéant, irresponsable. C'est un style de "laisser aller", laisser faire, un style de "club des vacances".

Pour le style n° 2.

C'est le style automatique, dirigiste. Certains l'appellent le style de Marche au crève ". Ce style installe la discipline dans le projet mais inhibe l'initiative personnelle et favorise l'automatisme.

Pour le style n° 3.

C'est un style paternaliste, populiste, démagogique. Il peut causer la faillite du projet, le mépris du travail et la démotivation.

Pour le style n° 4.

C'est un style de compromis, style diplomatique, style ménageant le choux et la chèvre. Il peut être encourageant mais risque de démotiver le personnel et le frustrer.

Pour le style n° 5.

C'est un style démocratique, il favorise la responsabilisation et l'engagement. C'est un style de commandement idéal.

1.5.3. Hiérarchisation des besoins (motivation).

Selon Abraham MASLOW, les besoins peuvent être hiérarchisés en cinq niveaux: pyramide de MASLOW; avec au plus bas niveau de la pyramide. Les besoins physiologiques et au sommet de la pyramide les besoins de réalisation de soi. De bas en haut de la pyramide, ces besoins se classent comme suit:

1. Besoins physiologiques ou primaires.
2. Besoins de sécurité psychologique et physiques;
3. Besoins d'appartenance, d'association;

.../...

4. Besoins d'estimer et de considération;
5. Besoins de réalisation de soi.

Selon Frédéric HERZBERG, le salaire n'est pas un facteur de motivation mais un facteur d'hygiène.

1.5.4. Définition de Leadership.

Toute organisation, quelle qu'elle soit se définit des objectifs à atteindre. Le Chef de l'organisation joue le rôle de Leader, il exerce le pouvoir de manière à faire atteindre les objectifs. Le leadership est donc la manière d'influencer et d'organiser les gens de l'équipe du projet pour atteindre les objectifs (en conciliant les objectifs avec les besoins des individus).

Le leader est donc une personne qui combine plusieurs comportements:

Le comportement direct;

Le comportement d'appui et tient compte de l'importance de l'agent, de ses compétences, de sa motivation et de sa disponibilité.

Un bon chef, en fonction des situations, change de comportement.

Selon Paul Hersey et Kenneth Blanchard, sur le choix du Leadership, il n'existe pas de bons ou de mauvais leaders en soi; un bon leadership est situationnel. Un bon leader attache de l'importance :

- à la direction à fournir; il est directif, la communication est à sens unique, il donne des ordres, des informations à ses collaborateurs,
- à l'appui: communication à double sens, le subalterne s'exprime, le chef l'aide et l'encourage dans les efforts qu'il fournit,
- à l'agent: dépendamment du niveau de formation de l'agent, de ses compétences, de son consentement.

1.5.5. Styles du Leadership.

Il y a quatre styles de leadership situationnel :

1. Très directif quand le subalterne est incapable.
2. Très directif et appui fort quand le subalterne est incapable mais disposé à prendre des responsabilités.

.../...

3. Appui fort mais directif;
4. Délégation des pouvoirs avec des subalternes devenus collaborateurs.

1.6. Structure organisationnelle du projet.

1.6.1. Objectifs pédagogiques.

- Elaborer pour un projet précis, une structure organisationnelle réaliste et opérationnelle;
- Définir clairement le rôle et les responsabilités de chaque acteur dans cette structure.

Pour atteindre les objectifs ci-haut mentionnés, les participants se sont faits aidés d'une étude de cas " Je n'y peux rien ".

Les points saillants de ce cas qui méritent d'être retenus à la synthèse des travaux de groupes se résument comme suit :

1. Organisation du projet.

- La structure est lourde, complexe, longue;
- La structure présente un bicéphalisme qui handicape le Directeur régional du projet;
- Il n'y a pas d'association des bénéficiaires;
- Il y a manque de responsabilisation du personnel du projet car la structure est trop centralisée.

2. Facteurs à prendre en compte pour la mise en place d'une structure organisationnelle.

A travers de longues discussions, l'assistance a adopté que:

- Il faut tenir compte, en premier lieu des objectifs du projet;
- Puis éviter de tomber dans les erreurs ci-haut citées.

1.6.2. Apport théorique sur la structure organisationnelle d'un projet.

1.6.2.1. Organigramme.

- L'animateur a d'abord donné la définition du mot " organiser " (le document a été distribué).
- Il a également donné la définition de l'organigramme et la liaison entre les différentes unités aux services de l'organigramme;

.../...

- Il a expliqué le triple intérêt de l'organigramme (explicatif, descriptif, correctif), ainsi que les quatres types de liaisons qui peuvent exister dans un organigramme donné (hiérarchique, fonctionnelle, de conseil et de prestation de service).

1.6.2.2. Le Poste.

L'animateur a défini le mot poste par un ensemble de plusieurs tâches, donc un organigramme sans définition de poste et de fonction ne " vaut rien ".

1.6.2.3. Différentes structures de projets.

A. Structures de types classiques.

Il y en a trois sortes :

- Structure line ou structure militaire
- Structure staff ou état-major
- Structure mixte ou line-staff.

B. Les structures de projets.

Il y a trois types de structures de projets:

1. L'organisation fonctionnelle, qui est une structure combinant les liaisons hiérarchiques, fonctionnelles d'autorité, dont sa force réside dans la centralisation des ressources nécessaires.
2. L'organisation de type projet, dont les ressources nécessaires sont séparées de la structure fonctionnelle courante, et organisées en unités de production, sous la conduite d'un Directeur de projet.

Sa force: but unique, commandement unique

Inconvénient: insécurité d'emploi après le projet.

3. L'organisation matricielle qui est une structure alliant la structure normale verticale à une structure latérale.

Sa force: Equilibre des objectifs, coordination entre les services fonctionnels, possibilité de voir les objectifs du projet par l'intermédiaire du bureau du coordinateur du projet.

Inconvénient: bicéphalisme c-à-d que celui qui est entre la direction et l'administration travaille pour deux patrons.

.../...

1.7. Gestion des conflits.

1. Définition.

Selon Larousse, le conflit se définit comme la lutte de sentiments contraires ou une opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs états dont la solution peut être recherchée soit par des mesures de violence, soit par des négociations, soit par l'intervention d'une tierce puissance.

2. On distingue 3 types de conflits :

* Conflits latents.

- Baisse de rendement et d'efficacité
- Accélération du turn over
- Aggravation de l'absentisme.

* Conflits déclarés : La grève

- Les grèves " thrombose "
- Les grèves du zèle
- Les grèves perlées.

* Les Revendications.

3. Classifications des conflits selon leurs causes.

1. L'intérêt direct : Conditions de rémunération, promotion, primes, etc...

2. Les conditions sociales et l'organisation:

Pression de la productivité, fatigue, absence de motivation, conditions de travail, hygiène, horaires, insécurité de l'emploi, etc...

3. Les tensions psychologique :

incompatibilité entre personnes, mauvaise communication, rejet du nouveau, etc...

4. Les divergences intellectuelles:

conflits d'ambition, lutte d'influences, etc...

4. L'art de gérer un conflit.

- Stratégie et bonne connaissance du terrain: le personnel, la direction et les cadres, les familles, l'économie de l'entreprise etc...

- Les actions défensives dans la guerre sociales

* impact sur l'adversaire

* cohérence avec les objectifs, etc...

- La mesure du rapport des forces

.../...

- Les opinions
 - Les ressources
 - L'intensité de la pulsion.
- Principes stratégiques.

5. La négociation.

La négociation est le processus par lequel, deux parties au moins, ayant des besoins différents et des opinions différentes, essaient de se mettre d'accord sur un sujet qui leur est d'intérêt commun.

Il existe quatre styles de négociations :

- factuel (les sens)
- intuitif (intuition)
- analytique (la pensée)
- normatif (les impressions).

1.8. Evaluation du personnel.

Objectifs pédagogiques.

- Identifier les différentes pratiques d'évaluation mises en vigueur dans les projets;
- Identifier les différents outils d'évaluation du personnel;
- Choisir l'outil le plus approprié.

Les participants se sont concertés au niveau de chaque projet pour finaliser le travail qui leur avait été demandé de faire la veille à savoir "comment est évolué le personnel de son projet".

Après avoir synthétisé tous les critères présentés (presque uniformes pour le Rwanda et le Burundi), l'animateur a proposé un plan d'appréciation qui tient compte des éléments ci-après :

- Quoi (c'est-à-dire ce à quoi va portée l'évaluation);
 - Qui (c'est-à-dire celui qui va évoluer);
 - Quand (c-à-d la périodicité);
 - Comment (c-à-d déterminer les indicateurs, les critères, puis la transformation en notes et le classement des agents).
- Apports théoriques sur l'évaluation du personnel.

L'animateur a passé en revue la définition de l'appréciation suivant Charles Henri Besseyrefforts et P.Lemaitre ainsi que les erreurs et caractères positifs de l'évaluation.

Pour une mission bien déterminée, il faut d'abord définir les objectifs, les rubriques d'évaluation et déterminer
.../...

les critères ou les indicateurs.

Pour être plus objectif, il faut que chaque critère ait des degrés de notations, la pondération des critères et enfin la transformation des points en notes.

1.9. Relation Plan d'action-budget.

Pour étudier ce thème, un exercice a été distribué à tous les participants et a fait l'objet de travaux de groupe.

Il s'agit de Mr Jean de Dieu qui vient d'avoir l'accord de principe pour bénéficier d'un prêt de 1.000.000 FRW et qui doit transmettre son projet et justifier les éléments nécessaires à l'utilisation du fonds.

A la mise en commun des résultats, l'animateur a ressorti les éléments communs à tous les groupes à savoir :

1. Plan de la maison
2. Devis de la maison
3. Planning des travaux.

L'exercice a permis de faire un plan d'action, un programme bien précis pour réaliser les travaux. Le programme est ensuite chiffré d'où la notion de "budget".

L'animateur en a profité pour expliquer les notions de plan, programme, plan d'action et budget.

La relation Plan d'action/budget se remarque ainsi à partir d'une planification stratégique associant les connaissances des faits et le cycle de gestion prévisionnel jusqu'au stade de gestion budgétaire.

Du plan qui reprend les objectifs généraux, l'entreprise décrit ses objectifs spécifiques dans son plan d'action et chiffre les moyens pour les atteindre. D'où le budget.

Entre le plan d'action et le budget, il y a alors lieu de constater une relation :

- de prévision
- de gestion rationnelle
- de suivi d'action, de contrôle
- de transparence dans la gestion
- de l'évaluation.

1.10. L'analyse du budget.

Les objectifs à atteindre sont :

- Amener les participants à citer et à décrire les différents types d'analyse du budget.

.../...

- Amener les participants à comprendre l'importance de l'analyse budgétaire.

Après échange des points de vue des participants sur l'importance et les types d'analyse du budget, il a été retenu que l'analyse se fait :

- lors de la préparation du budget,
- lors de l'approbation du budget,
- lors de l'exécution du budget,
- à la fin de l'exercice budgétaire.

L'analyse lors de l'exécution du budget est celle qui retenu le plus d'attention des participants et a fait intervenir la notion de suivi et de contrôle budgétaire.

Le suivi budgétaire est un processus "ponctuel" d'évaluation de la décision d'engager ou non une dépense; tandis que le contrôle budgétaire consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions faites par tous les secteurs de l'entreprise. Il permet de dégager les écarts, en rechercher les causes et inspirer les mesures correctives. Les participants auront compris que c'est une procédure d'information, d'explication objective et d'incitation à remédier.

Au cours des débats, diverses notions intervenant dans l'établissement et analyse du budget ont été introduites comme notamment la notion de trésorerie, budget d'approvisionnement et imprévus.

III.2. Les thèmes rattachés à des modules spécifiques.

2.1. Le cycle de vie du projet.

Objectifs pédagogiques.

- Amener les participants à décrire les différentes étapes du cycle de vie d'un projet.
- Citer et décrire les sous-dossiers d'une étude de faisabilité.

L'animateur a expliqué les notions de projet et développement.

2.1.1. Notions de projet et développement.

Un projet: Ce que l'on a l'intention de faire, ce que l'on se propose de réaliser à un moment donné, image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre (Petit Robert)

.../...

Le projet est un système organisé de ressources humaines, financières, techniques et organisationnelles en vue d'atteindre des objectifs en un temps donné.

Le développement est un processus global et cumulatif par lequel une communauté tire le maximum des potentialités de son milieu avec les moyens et les techniques les plus appropriés pour satisfaire ses besoins.

Parler de projet de développement, c'est mettre l'accent sur la croissance, l'épanouissement, l'action de donner. C'est mettre l'accent sur le fait que le projet doit encourir au développement.

2.1.2. Typologie des projets.

On peut classer les projets :

- selon la finalité: le projet économique, projet social, projet socio-économique.
- selon la taille : -grands projet sectoriels nationaux,
-grands projets de développement rural,
-projets spécifiques régionaux,
-projets pilotes ou expérimentaux.

2.1.3. Etapas du cycle de vie d'un projet.

Le cycle de vie d'un projet décrit les étapes par lesquelles passe un projet depuis le moment où le besoin se fait sentir jusqu'à la fin ou la réalisation des objectifs de départ.

Les 5 étapes essentielles:

- 1^{er} étape : identification
- 2^{ème} étape : la formation
- 3^{ème} étape : l'appréciation ou l'évaluation ex-ante
- 4^{ème} étape : exécution et suivi
- 5^{ème} étape : évaluation ex-post.

N.B.: L'identification et la formation correspondent à la phase de l'élaboration du projet. L'appréciation correspond à la négociation, et l'évaluation, exécution et suivi correspondent à la réalisation.

2.1.4. Méthodologie d'élaboration d'un projet.

La méthodologie préconise trois étapes :

- a) Le diagnostic
 - b) La détermination des objectifs
 - c) Recensement et analyse des actions envisageables.
- .../...

2.1.5. Les sous-dossiers d'un projet.

Les sous dossiers sont composés de six documents suivants :

- L'étude du milieu et problématique;
- L'étude de marché;
- L'étude technique;
- L'étude financière;
- L'étude organisationnelle;
- l'étude socio-économique.
- Dossier de projet.

2.1.6. Arbre des objectifs d'un projet.

L'arbre des objectifs est l'illustration des différentes relations entre objectifs (relation de cause à effets). Le principe est basé sur la hiérarchisation des objectifs abondissant à la finalité du projet.

- Buts:
- Guide pour la conception et l'évolution systématique d'un projet;
 - Montrer comment se fait la réalisation des sous-objectifs, qui contribuent à celle des objectifs du niveau supérieur;
 - Permettre les relations existant entre les différents objectifs du projet;
 - Permettre l'identification des critères d'évaluation;
 - Aider à l'évaluation du projet.

2.1.7. Le cadre logique.

Le cadre logique est un tableau synoptique qui résume un projet.

2.2. La gestion de l'assistance technique.

2.2.1. Définition: La Banque Mondiale définit l'Assistance technique comme toute activité de nature à améliorer les capacités humaines et institutionnelles par transfert, l'adaptation et l'utilisation du savoir, des compétences et de la technologie.

2.2.2. Les aspects négatifs de l'assistance technique.

Les résultats de travaux de groupes: ont mis en évidence les problèmes ci-après, qui peuvent être regroupés en trois points :

.../...

1° Problèmes liés aux assistants techniques.

Coût élevé non proportionnel aux atteints.

- Assistants techniques compétents mais qui refusent de transférer leur savoir, leur savoir faire dans l'espoir inavoué d'une prolongation de contrat car leur travail s'effectue au relenti;
- Conséquence sur les cadres nationaux, démotivation car les Assistants techniques affichent un complexe de supériorité et utilisent ces derniers comme des exécutants, d'où un sentiment d'infériorité qui inhibe leur sens de créativité.
- Assistants techniques incompetents et inexpérimentés.

Ces derniers s'en vont tout simplement en quête de savoir et de savoir faire auprès des cadres nationaux " Afrique servant de terrain d'acquisition d'expérience".

- Conséquence sur les nationaux: sentiment d'être exploités qui inhibe toute ouverture, qui frustre d'où souvent un climat de travail qui risque parfois d'entraîner des demandes de mutation.

2° Problèmes liés aux bailleurs de fonds.

- Imposition de l'assistance technique dans tel ou tel projet, pour tels et tels postes, pour une durée plus ou moins déterminée, sans raisons bien précises, sans concertation préalable des bénéficiaires.
- Décision de prolongation des contrats de l'assistance technique suivant la même procédure que ci-dessus décrite.
- Confiance d'emblée accordée aux assistants techniques au détriment de celle des nationaux.
- Politique d'assistance technique définie au préalable (plus ou moins différente d'un bailleur de fonds à l'autre).
- Conséquence sur les projets, souvent soumission d'où sentiment d'infériorité, de frustration (démotivation).

3° Problèmes liés aux projets.

- Complexe d'infériorité d'emblée (dû à l'héritage de la colonisation et à la préséance des décisions de l'assistance technique sur celles des nationaux).
- Inexistence de volonté de réagir face au complexe de supériorité des assistants techniques.

- Non implication des cadres nationaux aux grandes décisions du projet (c'est le rôle privilégié de certains décideurs indépendamment des cadres qui auront à piloter le projet).
- Parfois existence d'une équipe de projet qui travaille en étroite collaboration mais qui a mal défini ses besoins en assistances techniques.
- Manque de curiosité aussi de la part des nationaux qui auraient dû exploiter au maximum les compétences de l'Assistance technique.

2.2.3. Les points forts de l'Assistance technique.

- Les Assistants techniques compétents ont transféré leur savoir et savoir faire aux nationaux qui ont pu en tirer projet.
- Une gestion saine est presque constatée lorsque cette fonction a été confiée à des assistants techniques.
- Dans beaucoup de projets, ils ont su débloquer des situations critiques;
- Leurs rapports d'activités sont très bien présentés.

2.2.4. Ce que devra être l'Assistance technique.

- L'assistance technique devra être limitée aux besoins exprimés par les bénéficiaires pour un poste ou un mandat bien précis sinon se limiter aux consultants tant nationaux qu'internationaux.
- L'assistance technique devra obligatoirement être évaluée par les bénéficiaires au cours de l'exercice ou de leur contrat.

2.3. Comment lire un bilan.

3.1. Définition: Le bilan est une synthèse de toutes les réalisations d'un exercice. Il peut également être un résultat d'exploitation notamment pour les campagnes agricoles.

Le bilan comptable est un tableau à deux colonnes avec dans la première colonne l'Actif et dans la 2ème le Passif. Le Passif renferme l'ensemble de ce que doit le projet et l'Actif l'ensemble de ce possède le projet.

Les principaux postes de l'Actif.

- Valeurs immobilisables
- L'actif d'exploitation
- Les disponibles.

.../...

Au Passif:

- Les capitaux permanents
- Le passif d'exploitation
- Les dettes financières à court terme.

2.4. La gestion du temps.

2.4.1. Auto-diagnostic.

On peut se poser la question: pourquoi l'auto-diagnostic dans la gestion du temps ? C'est parce que le temps est la " ressource rare" de l'organisation personnelle et que la façon dont il est géré est un des indicateurs les plus significatifs d'un système d'organisation.

2.4.2. L'utilisation du temps.

Devant le travail, un dirigeant a le choix entre trois solutions :

- ne pas le faire: que des tâches inutiles peuvent être éliminées,
- le faire par un autre: cela suppose une bonne pratique de la délégation et de l'organisation d'une équipe bien formée en qui on a confiance,
- le faire soi-même : surtout pour les tâches de conception quand il y a des choses qu'on ne peut déléguer.

2.4.3. Utiliser votre temps plus efficacement.

Il y a trois étapes principales dans l'amélioration de la gestion de votre temps :

- Identifier et diagnostiquer l'utilisation de votre temps;
- Planifier votre temps;
- Organiser votre temps.

2.4.4. Les éléments chronophages.

- Appels téléphoniques;
- Réunions
- Visiteurs
- Parlotes
- Manque d'information etc...

2.4.5. Les techniques de gestion du temps.

- Hypothèse de base: auto-motivation.

.../...

2.5.3. Processus et buts du contrôle.

Le contrôle est la surveillance des individus. Le supérieur contrôle si les ordres et instructions données aux subordonnés sont exécutés. Il donne des appréciations ou des sanctions.

A ce niveau, il y a un climat de méfiance, une irresponsabilisation. Une "parapluie".

2.5.4. Les outils de contrôle.

- Outils physiques
- Outils informationnels.
 - Rapports d'activités;
 - Compte rendu de mission
 - Procédures.

L'animateur de la séance a donné les critères et les normes du contrôle, les conditions d'un contrôle efficace et comment améliorer les attitudes.

2.6. La gestion prévisionnelle du personnel.

Le travail en groupes sur le cas " la demande d'explication a permis aux participants de dégager les problèmes et les solutions à la gestion prévisionnelle du personnel.

a) Problèmes liés à l'agent.

- Bas niveau de formation
- Problème d'âge du vulgarisation agricole
- Non respect du programme
- Non crédibilité auprès des paysans
- Problème de communication.

b) Problèmes liés au projet.

- Manque de moyens de déplacement
- Manque de suivi
- Rigidité du système de vulgarisation
- Etendue de la zone d'action
- Problème de salaires
- Problème de formation.

c) Problèmes liés aux paysans

- Méfiance mutuelle
- Résistance aux changements.

Solutions:

- Formation compétence, niveau de recrutement.

.../...

- Suivi permanent
- Recrutement des personnes physiquement compétent
- Formation continue.

Motivation:

- Salaire régulier - indemnités
- Primes de rendement;
- Moyens de déplacement adéquat
- Suivi régulier par les cadres
- Réduction de zone d'action
- Sensibilisation des paysans.

2.7. La formation du personnel.

La formation doit toucher les trois dimensions de l'homme :

- le savoir, le savoir faire : aptitude pratique et le savoir être: attitude, comportement, motivation, le savoir faire faire : délégation.

L'animation a informé les participants des étapes et de la méthodologie de formation du personnel.

2.8. Les méthodes d'approches du milieu rural.

Le thème " méthode d'approche du milieu rural avait pour objectif pédagogique, la familiarisation des participants à la méthodologie d'analyse du milieu rural afin de leur permettre d'améliorer leurs méthodes de travail et d'adopter de nouvelles formes d'organisation.

L'étude de cas a permis de dégager la conception actuelle des projets. Il y a :

- l'approche bureaucratique
- la méconnaissance du milieu
- la non participation des bénéficiaires à la conception du projet,

Généralement, les éléments indispensables à tenir en compte lors des études de projets sont :

- Le niveau politique
- La technologie
- Le niveau socio-économique
- Le niveau socio-familial
- Le niveau psychologique
- Le niveau idéologique.

Les études de projet devraient être réalisés par des équipes interdisciplinaires associant :

.../...

Agronomes, économistes, sociologues et politiciens.

2.9. Suivi-évaluation.

Le thème avait pour objectifs de permettre aux participants d'échanger leurs expériences en matière de suivi-évaluation et de définir les fonctions de suivi-évaluation dans le contexte de la gestion des projets agricoles.

Le suivi sert à fournir et à utiliser des informations susceptibles de permettre à la direction du projet de juger de l'évolution de l'exécution et de prendre à temps les dispositions qui s'imposent selon le programme prévu. C'est une activité interne du projet et une partie intégrante de la gestion du projet.

L'évaluation permet d'apprécier les effets globaux du projets et de juger de leur impact.

Elle se fait en 4 principales étapes, à savoir :

- L'évaluation continue
- L'évaluation à mi-parcours
- L'évaluation terminale
- L'évaluation rétrospective.

2.10. Préparation et conduite des réunions.

Le thème avait pour objectifs la définition des différents rôles exercés par les participants dans une réunion, d'identifier les différentes étapes d'une réunion, de définir ce qu'un procès-verbal et de démontrer son importance et d'identifier les éléments d'un procès-verbal.

2.11. Dynamique de groupe et travail en équipe.

Pour que le groupe soit constitué, il faut qu'il y ait d'abord existence d'objectif clair, compris de tous et auxquels tous adhérents.

- Il faut définir les rôles de chacun;
- qu'il y ait existence, adoption d'une méthode de travail;
- une répartition des tâches;
- une mise à la disposition de tous les moyens;
- que chacun sache ses limites et accepte une aide.

Pour que le travail en équipe soit efficace, il faut :

- réfléchir auparavant à la question à traiter;
- écouter les autres;
- s'efforcer de comprendre ceux qui parlent;
- prendre des notes;
- s'interdire toute conversation personnelle;

.../...

- réagir objectivement et calmement;
- admettre la contradiction;
- harmoniser les points de vue;
- se rallier loyalement.

3. Les spécialisations.

3.1. Le système de vulgarisations.

Ce thème avait pour l'objectifs de déterminer les points forts et les points faibles des différents systèmes de vulgarisation, à partir d'une étude de cas "Recherche, Vulgarisation et Développement rural en Afrique Noire". Les participants ont échangé leurs expériences en matière de système de vulgarisation.

3.2. Etude du milieu/approche paysanne.

L'étude du milieu avait pour objectif d'identifier quelques méthodes d'analyse du milieu (connaissances du milieu).

Les participants à la séance devaient se familiariser avec le questionnaire en tant qu'outil de recueil de données souvent utilisé en milieu africain.

L'animateur de la séance a rappelé les relations projet et milieu, les méthodes et outils de connaissance du milieu notamment la recherche documentaire, l'observateur et le questionnaire en interrogation. A ce dernier outil de connaissance du milieu, l'animateur a définie ce qu' est le questionnaire et a donné la méthodologie d'élaboration du questionnaire et les limites du questionnaire en tant outil de production des données.

3.3. Les liens entre la recherche et la vulgarisation.

Ce thème avait pour objectifs :

- de faire une analyse critique des types de rapports entre la recherche et la vulgarisation à travers une étude de cas,
- de proposer des éléments d'organisation pour assurer une meilleur coordination des activités de la recherche et de la vulgarisation.

L'animateur de la séance a abordé le thème par une étude de cas " Rapport entre la recherche et le développement dans le bassin archidier".

.../...

La méthode de travail utilisée fut celle du brainstorming. L'animateur a fait le synthèse des critiques formulées par les participants suivi des apports théoriques sur le type d'organisation à mettre sur pied c.à.d la Recherche-Développement, et la formation comme stratégie pour un développement endogène et participatif.

La Recherche-Développement Intégrée est une recherche action-participation associant étroitement chercheurs, agent de développement producteurs dans une démarche commune d'analyse globale d'expérimentation et d'intervention sur le développement des systèmes de production et les structures agraires.

3.4. Formation des formateurs.

Ce thème avait pour objectifs :

- d'expliquer l'importance de la communication en situation de communication,
- d'expliquer l'importance des méthodes pédologiques dans la transmission des connaissances,
- d'identifier les méthodes pédagogiques utilisées par les formateurs dans les projets,
- de dire les critères de choix des méthodes pédagogiques.

L'animateur a fait un exposé introductif et les participants ont travaillé en groupes sur l'identification des méthodes pédagogiques utilisées par les formateurs et sur les critères de choix des méthodes pédagogiques.

Il y a eu une mise en commun, discussion, synthèse et apports théoriques.

3.4.1. Les auxiliaires de la formation.

Objectifs pédagogiques:

- Expliquer l'importance des auxiliaires pédagogiques en situation de formation;
- Identifier les auxiliaires pédagogiques utilisés par les formateurs dans les projets;
- Dire les critères de choix de ces auxiliaires.

L'animateur a fait un exposé introductif et les participants ont travaillé en groupes sur l'identification des auxiliaires utilisés et les critères de choix.

Il y a eu une mise en commun, discussion, synthèse et apports théoriques.

3.4.2. Formation des adultes.

Objectifs pédagogiques.

- Identifier des facteurs qui favorisent l'apprentissage chez l'adulte.

L'animateur a un exposé introductif et les participants ont mené une discussion sur la formation chez l'enfant et adulte.

L'enfant : on l'éduque, on le socialise, on le forme. La différence est que les préoccupations de l'adulte ne sont pas les mêmes que celles des enfants:

L'adulte n'accepte pas n'importe quoi. Tandis que l'enfant subit la formation.

L'animateur a donné les facteurs à respecter pour que l'adulte apprenne et les cinq règles d'or pour communiquer efficacement.

Les cinq règles d'or pour communiquer efficacement.

- Le servir d'un langage simple et clair;
- Se servir d'un langage que le groupe comprenne;
- Se servir des termes précis;
- Faire des phrases courtes;
- Parler pour être compris (bien articuler et prononcer).

Recommandations.

A l'issue de ce séminaire sous régional des cadres supérieurs des projets agricoles et de développement rural, nous recommandons qu'un tel séminaire soit organisé au niveau national. Il regrouperait les cadres des projets agricoles, des autorités politico-administratives impliquées dans la gestion des projets, les assistants techniques et les représentants des bénéficiaires.

Au cours de ce séminaire, ils vont échanger leurs expériences et analyser les causes d'échecs des projets agricoles au Rwanda et proposer des solutions.

Nous recommandons également qu'un séminaire des décideurs et des bailleurs de fonds soit organisé pour analyser le problème de l'assistance technique et le fonds de contrepartie du Gouvernement.

A N N E X E

Programme du séminaire.

Jeudi 11/04/1991.

- Informations générales sur le programme AMTAIV
- Objectifs du séminaire et présentation du programme

Vendredi 12/04/1991.

- Synthèse des travaux de la journée du 11/04/91 ;
- Attentes des participants au séminaire;
- Le domaine d'initiative de l'équipe du projet;
- Les contraintes dans la conduite des projets.

Lundi 15/04/1991.

- Présentation des participants;
- Restitution des travaux de groupe sur le thème :
causes d'échec des projet;
- Communication;
- Le Leadership et la motivation.

Mardi 16/04/1991.

- Le leadership et la motivation (suite)
- La structure organisationnelle d'un projet;
- La cérémonie d'ouverture du séminaire.

Mercredi 17/04/1991.

- Présentation de la synthèse du 16 Avril 1991;
- Structure organisationnelle (suite);
- Gestion des conflits;
- Constitution de groupe pour le programme de la semaine prochaine.

Jeudi le 18/04/1991.

- Présentation de la synthèse du 17/04/1991;
- Apports théoriques à propos des conflits;
- La négociation;
- L'évaluation du personnel du projet;
- Relation plan d'action/budget.

Vendredi 19/04/1991.

- Présentation synthèse des travaux du 18/04/1991;
 - L'analyse de la relation plan d'action/budget;
 - L'analyse du budget;
 - L'évaluation des travaux du tronc commun.
- .../...

Lundi le 22/04/1991.

- Synthèse des travaux du 19/04/1991;
- Le cycle de vie du projet;
- L'arbre des objectifs;
- Le cadre logique.

Mardi 23/04/1991.

- Gestion de l'assistance technique.

Mercredi le 24/04/1991.

- Présentation de la synthèse du 23/04/1991;
- La gestion du temps;
- Le contrôle de l'exécution du travail;
- La gestion prévisionnelle du personnel;
- La formation du personnel;
- L'évaluation des thèmes de la journée et des formateurs.

Jeudi 25/04/1991.

- Synthèse des travaux du 24/04/91
- Les méthodes d'approche du milieu rural
- Le suivi-évaluation.

Vendredi 26/04/1991.

- Synthèse de travaux du 26/04/1991
- Dynamique de groupe et travail en équipe.

Samedi le 27/04/1991.

- Visite du projet Société Régionale de Développement de Kirimiro en Province de Gitega : usinage du café.

Lundi le 29/04/1991.

- Synthèse des travaux du 26/04/1991 et 27/04/1991
- Les systèmes de vulgarisation
- L'évaluation des travaux de la journée.

Mardi le 30/04/1991.

- Synthèse des travaux du 29/04/91;
- Etude du milieu/approche paysanne;
- Les liens entre la recherche et la vulgarisation
- L'évaluation des travaux de la journée.

.../...

Mercredi 01/05/1991.

- Formation des formateurs
- Les auxiliaires de la formation.

Jeudi le 02/05/1991.

- Synthèse des travaux du 01/05/91
- Formation des adultes
- Les thèmes du séminaire national.

Vendredi le 03/05/91.

- Synthèse des travaux du 02/05/91
- Evaluation du séminaire
- Cérémonie de clôture et retour au pays.