

PD-AB1-202
866811

**RAPPORT SUR DEUX MISSIONS
D'ASSISTANCE TECHNIQUE AU CEFA
POUR LA FORMATION DES CADRES
SUPERIEURS EN MANAGEMENT.**

JUILLET ET NOVEMBRE 1992

**Professor Bula-Bula LieLie
Jana Glenn-Ntumba**

FAMILY PLANNING MANAGEMENT DEVELOPMENT

**Project No.: 936-3055
Contract No.: DPE-3055-Q-00-0052-00
Task Order No.: 1701-008 TW 20 AF**

TABLE DE MATIÈRES

I.	INTRODUCTION	1
II.	PREMIERE PARTIE: ELABORATION DU CURRICULUM POUR LE SEMINAIRE EN GESTION POUR CADRES SUPERIEURS	2
A.	OBJET DE LA PREMIERE MISSION	2
B.	PROGRAMME DE TRAVAIL	2
C.	RESULTATS	3
D.	EMPLOI DU TEMPS	6
III.	DEUXIEME PARTIE: LE STAGE EN GESTION DES PROGRAMMES DE PF/SMI POUR LES CADRES SUPERIEURS	6
A.	INTRODUCTION	6
B.	DEROULEMENT	7
C.	CONSIDERATIONS	7
D.	SUGGESTIONS	8
IV.	ANNEXES	9
A.	ANNEXE I. PLANS DE SEANCE	9
	SEANCE 1: VUE GLOBALE	9
	SEANCE 2: DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL	10
	SEANCE 3: PROCESSUS GESTIONNAIRE	12
	SEANCE 4: LEADERSHIP	13
	SEANCE 5: PLANIFICATION STRATEGIQUE	15
	SEANCE 6: EVALUATION D'UN DOSSIER PROJET	16
	SEANCE 7: DELEGATION	17
	SEANCE 8: MOTIVATION	18
	SEANCE 9: GESTION DES EQUIPES	19
	SEANCE 10: EVALUATION DES QUALITES DE SERVICES ..	21
	SEANCE 11: EVALUATION DU PERSONNEL	22
	SEANCE 12: DEVELOPPEMENT DES PLANS STRATEGIQUES	24
	SEANCE 13: GESTION DES CHANGEMENTS	26
	SEANCE 14: PRESENTATION DES PLANS	27
	EVALUATION ET CLOTURE	28
B.	ANNEXE II. LISTE DES PARTICIPANTS	28
C.	ANNEXE III. DISCOURS DE CLOTURE: BILAN DU STAGE	29

I. INTRODUCTION

English Summary

The current report describes two technical assistance visits by consultants Bula-Bula Lielie and Jana Glenn-Ntumba to the Center for African Family Studies in Lomé. The work is part of a series of interventions undertaken within the framework of a REDSO/WCA Buy-in to the FPMD project. The aim of this buy-in is to reinforce staff capabilities and organizational systems in Nairobi and Lomé.

The activities described in this report consist of a preparatory visit in July by the two consultants who worked in July with CEFA's management training unit (M. Mensah and Mme Womas) to develop the curriculum for senior managers. This report contains the complete curriculum (Annexe I). The second visit was undertaken by Professor Bula-Bula Lielie during the actual workshop in October and contains his observations and recommendations.

Le présent rapport décrit les activités exécutées par le Professeur Bula-Bula et Mme Jana Glenn-Ntumba, consultants pour le projet FPMD. Ces interventions font parti d'une série d'activités proposées dans le cadre d'un buy-in de REDSO/Abidjan au projet FPMD qui visent à renforcer les capacités de l'organisation CAFS (Centre for African Family Studies) à Nairobi et à son bureau sous-régional à Lomé.

Le projet FPMD et son prédécesseur (le projet FPMT) ont collaboré déjà depuis plusieurs années. Cette assistance technique rentre alors dans le cadre de toute une série d'initiatives collaboratrices entre les deux institutions, menées par les mêmes consultants.

Les activités consistaient en une visite en juillet 1992 par les deux consultants qui travaillaient avec l'équipe de l'unité de gestion (M. Mensah et Mme Womas) afin d'élaborer le curriculum pour le séminaire en gestion pour cadres supérieurs. La deuxième activité a eu lieu lors du séminaire en octobre 1992.

Le rapport décrit les résultats de la première mission (première partie) et fournit un compte-rendu du séminaire (deuxième partie).

II. PREMIERE PARTIE: ELABORATION DU CURRICULUM POUR LE SEMINAIRE EN GESTION POUR CADRES SUPERIEURS

A. OBJET DE LA PREMIERE MISSION

Le but de la première mission était d'élaborer le curriculum pour le séminaire en gestion destiné aux hauts cadres de la santé et de la planification familiale en Afrique francophone qui était prévu pour le mois d'octobre 1992. Les objectifs spécifiques étaient de:

1. Elaborer le programme y compris le but, les objectifs, le contenu et le calendrier du séminaire.
2. Elaborer les plans de séance y compris les objectifs spécifiques, les techniques appropriées, le déroulement des activités, les matériaux (didactiques et logistiques), nécessaires et les équipements nécessaires.
3. Répartir les responsabilités/ les tâches en général et au niveau des séances spécifiques.
4. Identifier les problèmes/obstacles et les solutions éventuelles.

B. PROGRAMME DE TRAVAIL

L'équipe de FPMD travaillait avec le staff du CEFA chargé de la formation en gestion, à savoir M. Mensah, chef de l'unité et Mme Womas, pour une période de deux semaines, suivant ce calendrier:

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Arrangements Logistiques	Revoir le but, les objectifs, et le contenu du séminaire	Identifier des matériaux; Elaborer les plans de séance	Elaborer les plans (suite)	Elaborer les plans (suite)
Clarifier le travail à réaliser	Développer le calendrier - Identifier les matériaux dont on a besoin (par thème)	Elaborer les plans (suite)	Elaborer les plans (suite)	Elaborer les plans (suite)
Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Elaborer les plans (suite)	Mise au point	Répartir des responsabilités/tâches	Identifier des problèmes/obstacles	Mise au point
Elaborer les plans (fin)	Départ de Jana	Répartir es tâches (suite)	Chercher des solutions éventuelles	Clarifier des actions à prendre

C. RESULTATS

Le But du Stage

Augmenter les compétences des responsables des programmes PF/SMI afin de leur permettre de mieux gérer leurs programmes et le processus de changement dans leurs organisations.

Les Objectifs Généraux

A la fin du stage, les stagiaires doivent être capables de:

1. utiliser un style de leadership adapté à la situation;
2. évaluer l'utilisation des fonctions du processus gestionnaire dans leurs organisations afin de résoudre les problèmes;
3. appliquer un processus systématique de résolution des problèmes;
4. motiver le personnel placé sous son autorité;
5. déléguer les tâches et l'autorité nécessaires à l'exécution du programme
6. gérer les équipes de travail;
7. gérer les conflits au sein de leurs organisations;
8. analyser un projet élaboré par les collaborateurs;
9. évaluer la qualité de services prestées en PF/SMI;
10. établir un système d'évaluation de performance du personnel;
11. établir une planification stratégique pour prévenir des problèmes de PF/SMI;
12. élaborer une politique de gestion pour répondre aux besoins des programmes;
13. mettre en oeuvre la politique formulée;
14. gérer le processus de changement au sein de leurs organisations.

Les Thèmes du Contenu

La Notion de Processus (1h30)

- La définition opérationnelle
- La logique des séquences

Le Leadership (6H)

- Le profil du style de leadership
- Les concepts de leadership
 - * l'évolution des théories
 - * les qualités du leader
 - * les rôles du leader
 - * le leadership situationnel

Le Processus Gestionnaire (3H)

- Définition du "processus"
- Fonctions séquentielles
- Fonctions continues
- Problèmes relatifs à chaque fonction

Le Processus de Résolution des Problèmes (6H)

- L'inventaire des styles d'apprentissage
- La notion de problème
- Les types de problèmes
- Prioritisation des problèmes
 - * approche managérielle
 - * approche santé publique
- Les étapes du processus

La Motivation (3H)

- Profil personnel
- Théories de motivation (MacGregor, Maslow, Herzberg, Vroom, théorie Zaïroise, théorie de Bula-Bula)

La Délégation (3H)

- Le profil
- Les concepts
- Les avantages et les inconvénients
- Les conditions de réussite
- Les modalités de la délégation

La Gestion des Equipes de Travail (6H)

- Le concept de travail en équipes
- Caractéristiques d'une équipe
- Le processus de maturation des équipes

La Gestion des Conflits (3H)

- Le profil
- Le concept de conflits
- Les types de conflits
- Le processus de gestion des conflits

Le Contenu du Dossier-Projet (3H)

- Les éléments du dossier
- Les étapes du dossier

L'Evaluation de la Qualité des Services (3H)

- Le concept de qualité
- L'établissement des normes d'évaluation
- Le processus d'amélioration de la qualité

L'Evaluation du Personnel (6H)

- Le concept d'évaluation
- Le concept de performance
- Les outils d'évaluation
- Le processus d'évaluation
- L'établissement du système d'évaluation du personnel

La Planification Stratégique (6H)

- Les concepts: planification et stratégie
- Les étapes de la planification stratégique
- Les techniques de planification stratégique

La Politique de Gestion (6H)

- Le contexte politique, économique, social
- Les facteurs de l'environnement
- La culture organisationnelle de gestion
- Les étapes de formulation d'une politique de gestion

Le Processus de Changement (3H)

- Le concept de changement
- Les phases du processus
- Les rôles des acteurs de changement (agent de changement, cible, et parrain)
- Les stratégies de gestion de changement

Voir ANNEXE I. pour les plans de séance détaillés.

D. EMPLOI DU TEMPS

SEMAINE I

Lundi 12/10	Mardi 13/10	Mercredi 14/10	Jeudi 15/10	Vendredi 16/10	Samedi 17/10
Ouverture Vue globale	Processus gestionnaire	Leadership	Evaluation des dossiers projets	Motivation	Gestion des conflits
Développement personnel et professionnel	Leadership	Planification stratégique	Délégation	Gestion des conflits	

SEMAINE II

Lundi 18/10	Mardi 19/10	Mercredi 20/10	Jeudi 21/10	Vendredi 22/10
Evaluation de la qualité des services en PF/SMI	Développement des plans stratégiques stratégies	(suite) Identifier des changements nécessaires	Gestion du processus de changement	Gestion du processus de changement
Evaluation du personnel	(suite) Implications des stratégies	(suite) Formulation d'une politique de gestion	Gestion du processus de changement	Présentations des plans Evaluation Clôture

III. DEUXIEME PARTIE: LE STAGE EN GESTION DES PROGRAMMES DE PF/SMI POUR LES CADRES SUPERIEURS

A. INTRODUCTION

Il a été organisé du 12 au 24 Octobre 1992 à Ouagadougou, un stage en management des programmes de PF/SMI pour les cadres supérieurs. Il a regroupé 12 participants ressortissants des pays ci-après: République centrafricaine, Rwanda, Togo, Burkina Faso, et Côte d'Ivoire (voir ANNEXE II. pour une liste de participants). L'encadrement de ce stage a été assuré par Monsieur Mensah Charles, coordonnateur de stage et facilitateur et le Professeur Bula Lielie AK, consultant MSH et facilitateur. Voir Section II de ce rapport pour le but, objectifs généraux, et contenu du stage.

B. DEROULEMENT

Le stage s'est déroulé en dix jours suivant un horaire allant de 8 heures à 15 heures et de lundi à samedi comme l'indique l'horaire dans la première partie du rapport.

Sur le plan technique, les activités d'apprentissage comprenaient le développement des concepts, la visite sur le terrain réalisée à la Clinique des Sages Femmes de Ouagadougou et l'exploitation des données en salle. Chaque participant a élaboré d'une part son plan de développement personnel et professionnel et d'autre part un plan stratégique à mettre en oeuvre dans son organisation.

C. CONSIDERATIONS

1. Co-facilitation

La co-formation a été excellente et l'équipe a très bien fonctionné malgré la surcharge de travail imposée par l'absence du 3ème formatrice et la durée trop courte du stage.

2. Durée du stage

Comme il ressort de l'évaluation finale, la durée du stage est très courte par rapport à la rigueur et au volume du contenu technique. Le rythme imposé par les activités épuise les formateurs et les participants qui terminent le stage avec un excès de fatigue.

3. Contenu

Le contenu paraît très adapté et les participants l'ont très bien apprécié avec l'intime conviction de le mettre en pratique.

4. Evaluation du stage

Le stage a été un très grand succès tant sur le plan du niveau technique que celui de l'ambiance d'apprentissage. La grille ci-dessous exprime les résultats de l'évaluation finale du stage en pourcentage d'indice de satisfaction:

1. Aspects relatifs aux buts	95,5%
2. Aspects relatifs aux objectifs	96 %
3. Aspects relatifs aux stratégies méthodes, activités et supports utilisés	93 %
4. Aspects relatifs à l'organisation	86,5%

D. SUGGESTIONS

- ▶ La co-formation nécessite la présence d'un 3ème formateur pour permettre à l'équipe d'être moins chargée.
- ▶ Les formateurs pour ce type de stage doivent avoir une parfaite maîtrise des concepts théoriques et pratiques de gestion de haut niveau pour mieux prendre en charge les participants.
- ▶ Le co-formateur du CAFS bénéficiera d'un stage de gestion des programmes de formation.
- ▶ L'équipe de formation du CAFS n'est pas encore complètement au niveau de pouvoir conduire le stage sans aide. Une assistance sur ce stage paraît encore conseillée.
- ▶ La durée du stage devra être portée à 3 semaines. Cela constitue un minimum pédagogique acceptable, car le niveau taxonomique de ce stage est de 3 à 6 semaines.
- ▶ Le contenu et les objectifs sont corrects mais à la prochaine préparation, certains exercices pourront subir des modifications légères.

IV. ANNEXES

A. ANNEXE I. PLANS DE SEANCE

- Séance 1: Ouverture
- Séance 2: Vue Globale
- Séance 3: Développement Personnel et Professionnel
- Séance 4: Processus Gestionnaire
- Séance 5: Leadership
- Séance 6: Planification Stratégique
- Séance 7: Evaluation des Dossiers-Projet
- Séance 8: Délégation
- Séance 9: Motivation
- Séance 10: Gestion des Equipes
- Séance 11: Evaluation de la Qualité des Services
- Séance 12: Evaluation du Personnel
- Séance 13: Développement des Plans Stratégiques
- Séance 14: Gestion du Processus de Changement
- Séance 15: Présentation des Plans
- Séance 16: Evaluation et Clôture

SEANCE 1: VUE GLOBALE

Objectifs

A la fin de la séance les participants doivent être capables de:

1. résumer les attentes du groupe
2. établir la relation entre leurs attentes et le programme

3. établir les normes de travail pour le groupe.

Matériaux Nécessaires

Flipcharts
Papier Géant
Marqueurs
Transparents (objectifs, calendrier)

Déroulement des Activités

Activité 1: Partage des Attentes (20 minutes)

Etape a: Réflexion individuelle sur les attentes. Chacun note ses attentes.
(5')

Etape b: Récolte des attentes en plénière sur flipchart. Formateurs notent une seule fois chaque attente et cochent à coté et complètent la liste.
(15')

Activité 2: Présentation des Objectifs et l'Emploi du Temps (20 minutes)

Les formateurs présentent les objectifs et l'emploi du temps. A partir des questions-réponses, les participants, avec la facilitation des formateurs, cherchent le lien entre le programme et leurs attentes. Dans le cas où il y a une attente qui ne pourra pas être satisfaite par le cours, les formateurs le notent en expliquant pourquoi le thème désiré ne sera pas traité.

Activité 3: Etablissement des Normes de Travail (20 minutes)

Les formateurs facilitent un "brainstorming" et une discussion ouverte pour mener le groupe à établir les normes de travail. Après la discussion, ils demandent à un ou deux participants du groupe de mettre ça au propre sur du papier géant.

SEANCE 2: DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

Objectifs

A la fin de la séance les participants doivent être capables de:

1. identifier les domaines de compétences essentiels à la gestion de haut niveau
2. évaluer leurs forces et leurs faiblesses dans les domaines donnés
3. déterminer leurs propres styles d'apprentissage et les capacités managérielles qui en découlent

4. développer un plan d'action personnel afin d'orienter leur développement individuel à travers le cours

Matériaux Nécessaires

Flipcharts
Papier Géant
Marqueurs
Transparents
Inventaires des Styles d'Apprentissages
Auto-Evaluations des Compétences

Déroulement des Activités

Activité 1: Introduction du concept de Développement Personnel et Professionnel (10 minutes)

Le formateur introduit la notion du développement continu des compétences managérielles à travers un processus d'apprentissage continu. Il présente le Cycle d'Incompétence sur transparent en soulignant l'importance de l'humilité pour un manager qui veut s'améliorer.

Activité 2: Auto-Evaluation des Compétences Managérielles (30 minutes)

Chaque participant remplit l'Auto-Evaluation des Compétences Managérielles, y compris le résumé de leurs forces et leurs faiblesses.

Activité 3: Développement des Plans d'Actions Individuels (60 minutes)

Etape a: (15') Le formateur introduit le concept du développement de nouveaux comportements. Il présente les phases de l'intégration d'un nouveau comportement en donnant des exemples simples (e.g. la personne qui voulait cesser de dominer des situations en groupe).

Etape b: (20') Basé sur les résultats de leurs auto-évaluations, les participants fixent des objectifs et rédigent des plans d'action qui serviront à orienter leur développement individuel à travers le cours.

Etape c: (25') En paires les participants partagent les résumés de leurs auto-évaluations et leurs plans d'action. Chacun écoute son collègue attentivement et réagit à ses objectifs et son plan. Ils essaient d'identifier comment ils peuvent se soutenir dans leur processus de développement personnel pendant le cours.

Activité 4: Inventaire des Styles d'Apprentissage (60 minutes)

Etape a: Les participants remplissent l'Inventaire des Styles d'Apprentissage (30')

Etape b: Le formateur présente l'interprétation des styles. Avant d'interpréter chaque style, il demande que les participants ayant le style s'identifient. En expliquant le style, il demande aux participants s'y identifiant s'ils se reconnaissent dans l'explication.

Activité 5: Révision des Plans d'Actions (25 minutes)

En paires encore, les participants revoient leurs plans en tenant compte de leurs styles d'apprentissage. Avec l'assistance de leurs collègues, ils font les modifications appropriées.

SEANCE 3: PROCESSUS GESTIONNAIRE

Objectifs

A la fin de la séance les participants doivent être capables de:

1. expliquer leurs responsabilités courants en rapport avec les fonctions et les activités du processus gestionnaire.
2. identifier leurs problèmes réels liés à chacune des fonctions du processus gestionnaire.

Matériaux Nécessaires

Flipcharts
Papier Géant
Marqueurs
Transparents
"Le Processus de Gestion en 3 Dimensions"

Déroulement des Activités

Activité 1: Introduction au Processus Gestionnaire (60 minutes)

Etape a: Travail en sous-groupe pour identifier les fonctions du processus gestionnaire et les placer en séquence logique (20')

Etape b: Présentations des sous-groupes et discussion (20')

Etape c: Le formateur présente le modèle de MacKenzie (20')

Activité 2: Identification des Responsabilités des Participants par Rapport aux Fonctions de Gestion (40 minutes)

A travers les questions-réponses les participants se situent par rapport à chacune des fonctions et des activités du processus

Activité 3: Identification des Problèmes liés au Processus Gestionnaire (1 heure 20 minutes)

Etape a: Chaque participant fait une réflexion individuel au sujet de ses problèmes organisationnels qui sont liés aux fonctions du processus gestionnaire (20')

Etape b: En sous-groupe, les participants préparent des listes communes des problèmes. (30')

Etape c: Présentations et discussion en plénière (30')

SEANCE 4: LEADERSHIP

Objectifs

A la fin de la séance les participants doivent être capables de:

1. expliquer les implications des dix rôles joués par le manager dans la situation de travail
2. expliquer l'évolution des théories de leadership
3. décrit le modèle du leadership situationnel
4. discuter leur style personnel de leadership et son efficacité dans une situation donnée dans le passée
5. déterminer le style de leadership approprié ainsi que les stratégies à adopter dans une situation donnée

Matériaux Nécessaires

Flipcharts

Papier Géant

Marqueurs

Papier Collant

Transparents

"Auto-Evaluation de Votre Leadership"

"Analyse et Directives pour l'Auto-Evaluation"

"Le Style de Leadership Selon la Situation"

Fiche: Analyse d'une Situation de Leadership Passée

Fiche: Planification d'une Situation de Leadership Future

Déroulement des Activités

Activité 1: L'Inventaire des Styles de Leadership (30 minutes)

Les participants remplissent individuellement l'inventaire

Activité 2: Les Rôles du Manager (2 heures)

Etape a: (45') Traitement en sous-groupe de l'étude de cas. Le groupe lit le cas et analyse les différents rôles adoptés par les acteurs.

Etape b: (45') Présentations des résultats

Etape c: (30') Le formateur donne un discours sur les 10 rôles du manager en rapport avec les résultats présentés en faisant ressortir le rôle de leadership.

Activité 3: L'Evolution de la Théorie de Leadership (30 minutes)

Le formateur donne un discours sur l'histoire du concept leadership en commençant avec la notion du leader qui est né, etc.

(Le lendemain: mercredi matin)

Activité 4: Exploitation des Résultats des Inventaires (60 minutes)

Etape a: (30') Les participants déterminent leurs styles individuels avec l'assistance des formateurs

Etape b: (30') Le formateur explique la théorie en utilisant le fascicule distribué aux participants. Il amène les participants à suivre le sommaire en lisant avec lui les points clés.

Activité 5: Auto-Evaluation des Capacités de Leadership (30 minutes)

En paires, les participants partagent les résultats de leurs inventaires. Ils s'entraident à en tirer les conclusions importantes sur leurs forces et leurs faiblesses en tant que leaders et les aspects du leadership qu'ils aimeraient améliorer.

Activité 6: Analyse des Situations de Leadership (1 heure 15 minutes)

Etape a: (20') Chaque participant fait une réflexion individuelle au sujet d'une situation de leadership passée. Ils remplissent la fiche "Analyse d'une Situation de Leadership"

- Etape b:** (20') En paires encore les participants partagent leurs analyses en établissant le lien entre leurs styles préférés et leur comportement dans les situations analysées.
- Etape c:** (15') Individuellement encore les participants analysent une situation de leadership à laquelle ils devront faire face dans l'avenir en remplissant la fiche "Planification d'une Situation de Leadership Future".
- Etape d:** (20') Encore en paires les participants réagissent aux analyses de leurs collègues.

Activité 7: Synthèse

Le formateur amène le groupe à faire une synthèse des point clés sur le leadership.

SEANCE 5: PLANIFICATION STRATEGIQUE

Objectifs

A la fin de la séance les participants doivent être capables de:

1. décrire des étapes de la planification stratégique
2. clarifier la mission et les valeurs de son organigramme
3. procéder à l'analyse de la situation
4. sélectionner les stratégies pour résoudre les problèmes identifiés
5. identifier les implications des stratégies prioritaires retenues
6. clarifier le processus de prise de décision vis à vis l'allocation des ressources
7. identifier les changements nécessaires pour réaliser des stratégies à exécuter
8. élaborer le mécanisme de suivi de l'exécution des stratégies

Matériaux Nécessaires

Flipcharts
Papier Géant
Marqueurs
Transparents
Etude de Cas

Déroulement des Activités

Activité 1: Définition de la Planification Stratégique (1 heure)

- Etape a:** (10') Les formateurs amènent le groupe à adopter des définitions communes de la planification stratégique et la planification opérationnelle.

Etape b: En sous-groupes les participants dégagent les étapes séquentielles de la planification stratégique (20')

Etape c: Présentations des sous-groupes en plénière (15')

Etape d: Présentation du modèle (10')

Activité 2: Processus de Planification Stratégique (3 heures 30 minutes)

Etape a: En sous-groupes les participants lisent l'étude de cas et dégagent les plans stratégiques étape par étape (120')

(Le lendemain: Jeudi matin)

Etape b: Présentation des résultats et discussion en plénière (90')

SEANCE 6: EVALUATION D'UN DOSSIER PROJET

Objectifs

A la fin de la séance les participants doivent être capables de:

1. identifier des différents éléments d'un dossier-projet
2. décrire l'ordre chronologique des éléments
3. évaluer le contenu de chaque étape du dossier-projet.

Matériaux Nécessaires

Flipchart
Papier Géant
Marqueurs
Transparents
Dossier-Projet

Déroulement des Activités

Activité 1: Evaluation d'un Dossier-Projet

Etape a: En sous-groupes les participants dégagent d'un dossier projet des éléments, l'ordre logique des éléments, et la pertinence du contenu de chaque élément. (45')

Etape b: Présentations des résultats et discussions en plénière (30')

**Etape c: Discours du formateur
(15')**

SEANCE 7: DELEGATION

Objectifs

A la fin de la séance les participants doivent être capables de:

- 1. identifier leurs profils individuels de délégation**
- 2. donner une définition opératoire de la délégation**
- 3. expliquer les conditions de réussite de la délégation**
- 4. dégager les avantages et les inconvénients de la délégation**
- 5. établir les modalités de la délégation**

Matériaux Nécessaires

**Flipcharts
Papier Géant
Marqueurs
Papier Collant
Transparents
Inventaire des Styles de Délégation**

Déroulement des Activités

Activité 1: Styles de Délégation (40 minutes)

**Etape a: Les participants remplissent les inventaires des styles de délégation
(10')**

**Etape b: En paires les participants discutent de leurs styles et dégagent les problèmes
(20')** qui en découlent

**Etape c: En plénière le formateur fait la synthèse des différents styles
(10')**

Activité 2: Processus de la délégation (50 minutes)

**Etape a: Le formateur demande à un participant-volontaire de décrire son expérience
(15')** de la délégation en détails pour en dégager le processus utilisé.

**Etape b: Le formateur clarifie le processus à travers l'exemple donné par le
(35')** participant et aboutir sur un discours sur la définition opératoire, les
avantages et inconvénients, et les conditions de la réussite

Activité 3: Elaboration des Plans de Délégation (1 heure 30 minutes)

Etape a: Chaque participant élabore un plan individuel de délégation conforme au processus en suivant la démarche chronométrée du formateur (60')

Etape b: En paires les participants partagent leurs plans individuels et donnent les commentaires à leurs collègues (20')

Etape c: En plénière le formateur donne un discours de synthèse (10')

SEANCE 8: MOTIVATION

Objectifs

A la fin de la séance les participants doivent être capables de:

1. identifier les facteurs motivant pour eux
2. donner une définition opératoire de motivation
3. exploiter les théories de motivation.

Matériaux Nécessaires

Flipcharts
Papier Géant
Marqueurs
Papier Collant
Transparents
Questionnaire sur la Motivation

Déroulement des Activités

Activité 1: Les Facteurs Motivants (25 minutes)

Etape a: Les participants remplissent individuellement Le Questionnaire sur La Motivation (10')

Etape b: Analyse des résultats en plénière pour dresser la liste des facteurs motivants et pour dégager la définition opérationnelle (15')

Activité 2: Détermination des Stratégies de Motivation (1 heure)

Etape a: Les formateurs demandent les exemples des problèmes de motivation auxquels les participants sont confrontés. Le groupe choisit le problème qui représente le plus leur réalité. Le formateur demande au participant de donner plus de détails et des clarifications sur le problème retenu. (10')

Etape b: En sous-groupes les participants dressent les listes des stratégies possibles pour résoudre le problème de motivation posée.
(30')

Etape c: Présentations des sous-groupes en plénière et discussions
(20')

Activité 3: Exploitation des Théories de Motivation

Etape a: Le formateur présente les différentes théories de motivation (en impliquant les participants): Maslow, Herzberg, Vroom, MacGregor, les Zaïrois, théorie de Bula-Bula
(30')

Etape b: Le formateur amène les participants à faire le lien entre leurs stratégies proposées et les théories présentées.
(30')

Activité 4: Analyse de la Situation Réelle (35 minutes)

Etape a: Réflexion individuelle sur les problèmes de motivation qu'ils rencontrent dans leurs organisations.
(20')

Etape b: Discussion en plénière des problèmes identifiés
(15')

SEANCE 9: GESTION DES EQUIPES

Objectifs

A la fin de la séance les participants doivent être capables de:

1. justifier le bien-fondé du travail en équipe
2. décrit la démarche systématique pour le développement d'un esprit d'équipe
3. identifier les conditions requises pour le renforcement du travail en équipe
4. suivre une démarche systématique de résolution des conflits.

Matériaux Nécessaires

Flipcharts
Papier Géant
Marqueurs
Papier Collant
Transparents
Jeu des Carrés Brisés

Déroulement des Activités

Activité 1: Les Avantages du Travail en Equipe (60 minutes)

Etape a: Exercice des Carrés Brisés

Etape b: Le formateur facilite une discussion en plénière sur les observations et les conclusions des membres du groupe. Il en tire les rôles joués par les différents membres (orientés vers la tâche, orientés vers l'entretien, et vers soi-même) et les avantages du travail en équipe.

Activité 2: Développement et Renforcement d'un Esprit d'Equipe (2 heures)

Etape a: (60') En sous-groupes les participants lisent l'étude de cas et en dégagent la démarche systématique et les conditions de renforcement du travail en équipe.

Etape b: (30') Discussion en plénière et clarification sur la démarche et les conditions de renforcement du travail en équipe

Etape c: (20') Individuellement les participants réfléchissent sur les applications éventuelles sur le terrain à l'aide d'un guide.

Etape d: (10') Le formateur recueille quelques exemples des applications éventuelles envisagées par les participants.

Activité 3: La Négociation Planifiée (60 minutes)

Etape a: (15') Le formateur présente les différentes étapes de la négociation planifiée en utilisant un exemple précis.

Etape b: (25') En sous-groupes les participants réfléchissent aux étapes et situent le groupe par rapport au modèle.

Etape c: (20') Discussion en plénière et clarification vis à vis l'étape où se trouve le groupe. Si il y eu les conflits au niveau du groupe on essaient d'en parler et de voir comment on aurait pu les éviter ou au moins les résoudre maintenant.

(le lendemain: samedi matin)

Activité 4: La Démarche de Résolution des Conflits (2 heures)

Etape a: (10') Le formateur décrit une situation de conflit que le groupe va jouer. Il demande les volontaires pour chaque rôle. Chaque formateur explique plus en détail à un volontaire différent le rôle qu'il va jouer, y compris le groupe des observateurs.

- Etape b:** (20') **Jeu de rôle.** Les volontaires jouent leurs rôles. Les observateurs prennent notes sur les éléments prédéterminés.
- Etape c:** (15') **Traitement du jeu de rôle**
 a. volontaires décrivent les expérience vécues
 b. chaque groupe d'observateurs décrit ses observations sur le/s participant/s qu'il a suivi
 c. le formateur fait voir que les volontaires vont maintenant sortir des rôles joués en les remerciant et en invitant le groupe à les applaudir
- Etape d:** (20') **Le formateur demande au groupe de tirer les conclusions de l'expérience.** A travers une discussion structurée, il aide le groupe à dégager une démarche systématique de résolution des conflits et il l'écrit sur papier géant.
- Etape e.** (5') **Le formateur demande encore les volontaires pour un deuxième jeu.** Il les prépare pour leurs rôles.
- Etape f:** (20') **Jeu de rôle**
- Etape g:** (15') **Traitement du jeu de rôle (voir étapes ci-dessus)**
- Etape h:** (15') **Le formateur demande au groupe de discuter l'effort d'application observé et les applications éventuelles dans leurs organisations.**

SEANCE 10: EVALUATION DES QUALITES DE SERVICES

Objectifs

A la fin de la séance les participants doivent être capables de:

1. donner une définition opératoire de la qualité en PF/SMI
2. expliquer des facteurs qui influencent la qualité des services
3. décrire des normes de qualité en PF/SMI
4. adopter une démarche systématique pour améliorer la qualité des services PF/SMI.

Matériaux Nécessaires

Transport!
 Flipcharts
 Papier Géant
 Marqueurs
 Papier Collant
 Transparents
 Guide d'Observation pour La Visite

Déroulement des Activités

Le bus amène les participants directement de leur hôtel au site de la visite.

Activité 1: L'Arrivée, l'Introduction et Préparation pour la Visite (30 minutes)

Le formateur amène les participants à donner une définition opératoire de la qualité (acceptée par le Population Council etc.) Ensuite il présente le guide d'observation en soulignant les points clés à retenir.

Activité 2: La Visite (2 heures)

Les participants recueillent des informations sur le terrain sur les facteurs, les normes, et la démarche suivie pour améliorer la qualité.

Activité 3: Exploitation des Informations Recueillies (60 minutes)

En plénière le formateur facilite une discussion sur les facteurs, les normes, et la démarche pour améliorer la qualité.

SEANCE 11: EVALUATION DU PERSONNEL

Objectifs

A la fin de la séance les participants doivent être capables de:

1. donner une définition opératoire de la performance des agents
2. élaborer une norme de performance par rapport à une tâche
3. suivre une démarche systématique pour évaluer la performance d'un agent.

Matériaux Nécessaires

Flipcharts
Papier Géant
Marqueurs
Papier Collant
Transparents
Feuilles d'Instruction pour le Jeu de Rôles

Déroulement des Activités

Activité 1: Introduction du Concept (45 minutes)

Etape a: Les participants décrivent les problèmes relatifs à l'évaluation du personnel dans leurs organisations. (15')

Etape b: Le formateur amène les participants à donner une définition opératoire de l'évaluation de performance et à dégager les étapes d'un système d'évaluation de performance à appliquer. (30')

Activité 2: Normes de Performance (30 minutes)

Etape a: En sous-groupes les participants choisissent une tâche d'un collaborateur pour laquelle ils élaborent au moins une norme de performance (20')

Etape b: Les sous-groupes présentent leurs travaux en plénière et le formateur facilite une critique utile à l'apprentissage (10')

Activité 3: L'Evaluation Périodique: Jeu de Rôles(1 heure 5 minutes)

Etape a: Le formateur décrit une situation d'évaluation personnel que le groupe va jouer. Il demande les volontaires pour chaque rôle. Les formateurs distribuent les feuilles d'instruction pour le jeu de rôles aux volontaires y compris le groupe des observateurs. (10')

Etape b: Jeu de rôle. Les volontaires jouent leurs rôles. Les observateurs prennent notes sur les éléments prédéterminés. (20')

Etape c: Traitement du jeu de rôle (15')

- volontaires décrivent les expériences vécues
- chaque groupe d'observateurs décrit ses observations sur le/s participant/s qu'il a suivi
- le formateur fait voir que les volontaires vont maintenant sortir des rôles joués en les remerciant et en invitant le groupe à les applaudir

Etape d: Le formateur demande au groupe de tirer les conclusions de l'expérience. A travers une discussion structurée, il aide le groupe à dégager une démarche systématique de résolution des conflits et il l'écrit sur papier géant. (20')

Activité 4: Application du Système d'Evaluation de Performance (40 minutes)

Etape a: Les participants réfléchissent individuellement sur la faisabilité d'introduire un système d'évaluation de performance au sein de leurs organisations en répondant aux questions suivantes: (20')

- quels sont les contraintes/obstacles à l'introduction d'un tel système?
- quels seront les stratégies éventuelles à adopter pour faire face à ces contraintes?

Etape b: En plénière le formateur recueille les contraintes/obstacles perçus par les participants et les stratégies qu'ils envisagent pour y faire face.
(20')

SEANCE 12: DEVELOPPEMENT DES PLANS STRATEGIQUES

Objectifs

A la fin de la séance les participants doivent être capables de:

1. élaborer des stratégies à partir des problèmes identifiés lors du développement du processus gestionnaire
2. évaluer les implications des stratégies
3. identifier les changements nécessaires imposés par des stratégies dans sa mise en oeuvre
4. re-formuler la politique de gestion de leurs organisations.

Matériaux Nécessaires

Flipcharts

Papier Géant

Marqueurs

Papier Collant

Livret du Participant sur la Planification Stratégique

Critères de Sélection

Déroulement des Activités

Activité 1: Introduction au Développement des Plans (30 minutes)

Le formateur rappelle aux participants les étapes du processus de la planification stratégique en leur aidant à s'y situer. Il divise le groupe en trois ou quatre sous-groupes. Il note que le groupe ne va pas commencer avec les étapes 1 et 2. Plutôt, ils commenceront avec l'étape 3: Analyse de l'Environnement.

Activité 2: Analyse de l'Environnement (30 minutes)

Individuellement, en tenant compte des thèmes traités tout au long du cours, des participants feront une analyse interne et externe de leurs organisations ainsi que des concurrents.

Activité 3: Identification des Problèmes Prioritaires (30 minutes)

Individuellement, se basant sur l'analyse fait préalablement au niveau de la séance sur le Processus Gestionnaire ainsi que dans l'activité 2 ci-dessus, les participants complètent la liste des problèmes identifiés.

Activité 4: Sélection des Stratégies

Etape a: Individuellement, les participants identifient toutes les stratégies possibles (30') pour résoudre les problèmes retenus.

Etape b: Individuellement, les participants sélectionnent les stratégies à (30') appliquer en fonction des critères présentés.

Etape c: En sous-groupes les participants partagent à tour de rôles leurs (120') problèmes prioritaires et leur stratégies. Les autres membres du groupe écoutent attentivement et donne des réactions et des suggestions.

L'Activité ci-dessus commence le matin (pendant 30 minutes) et continue après le déjeuner (pendant 1 heure 30 minutes).

Activité 5: Processus de Prise de Décision pour l'Allocation des Ressources (60 minutes)

Etape a: Les participants déterminent les modalités de prise de décision (30') pour l'allocation des ressources.

Etape b: Partage en sous-groupes (30')

Activité 6: Discussion en Plénière (15 minutes)

(le lendemain)

Activité 8: Identification des Implications des Priorités Stratégiques et des Changements qui en découlent (45 minutes)

Les participants identifient des implications de chaque priorité stratégique. Après avoir dressé une liste de toutes les implications, ils en dégagent les changements nécessaires à la réalisation des stratégies.

Activité 9: Développement du Processus pour le Suivi de l'Exécution des Stratégies et Détermination des Responsabilités y afférentes (1 heure 30 minutes)

Etape a: Les participants développent un processus de suivi de l'exécution et (45') déterminent les responsabilités pour les agents de leurs organisations.

Etape b: Partage en sous-groupe
(45')

Activité 10: Formulation de la Politique de Gestion (3 heures)

Etape a: A la lumière du processus développé ci-dessus les participants reformulent la politique de gestion de leurs organisations (gestion de l'environnement, ressources humaines, matérielles, finances, information, temps.)
(45')

Etape b: Partage en sous-groupes
(60')

SEANCE 13: GESTION DES CHANGEMENTS

Objectifs

A la fin de la séance les participants doivent être capables de:

1. identifier leurs propres styles en tant que agent de changement
2. expliquer les trois rôles importants dans le processus de changement
3. expliquer les deux types de réactions distincts au changement
4. décrire les huit stades de l'engagement au changement structurel.

Matériaux Nécessaires

Flipchart
Papier Géant
Marqueurs
Papier Collant
Transparents

Déroulement des Activités

Activité 1: Styles d'Agents de Changements

Les participants s'identifient par rapport aux différents styles fixés au mur par les formateurs. Les formateurs facilitent les débats vifs à travers lesquels les participants essaient de convaincre les groupes avec les styles différents que leur style est le meilleur. Dans cette manière ils arrivent à dégager les avantages et les inconvénients de chaque style.

Activité 2: Rôles dans le Processus de Changement

A travers un discours participatif les formateurs amènent les participants à identifier les trois rôles joué dans le processus de changement.

Activité 3: Evaluation de l'Engagement du Parrain

Etape a: Les participants identifient leurs parrains et analysent à l'aide du questionnaire l'engagement de leurs parrains.
(20')

Etape b: Les participants se regroupent en paires pour partager les résultats et se donner les suggestions.

Activité 4: Réactions au Changement (45 minutes)

Etape a: En sous-groupe les participants lisent le document sur les réactions au changement.
(15')

Etape b: Chaque sous-groupe explique au grand groupe la réaction qu'ils avaient étudiée. Le formateur fait les clarifications.
(30')

Activité 5: Stades d'Engagement au Changement Structurel (1 heure 15 minutes)

Etape a: En se référant au transparent, les formateurs exposent le concept des huit stades d'engagement et les clarifient par des exemples.
(30')

Etape b: Individuellement les participants analysent les différents effets que le changement pourra entraîner au sein de leur organisation et la meilleure façon de les gérer.
(15')

Etape c: En sous-groupes (les mêmes que pendant la séance sur le développement des plans) les participants partagent leurs résultats et réagissent.
(30')

Activité 7: Discussion et Synthèse en plénière

SEANCE 14: PRESENTATION DES PLANS

Activité 1: Présentation Professionnelle des Plans (4 heures)

Chaque participant à son tour présente un résumé bref de son plan et reçoit du feedback. Il base sa présentation sur les instructions fournies par les formateurs la veille.

Activité 2: Synthèse

Les formateurs amènent les participants à faire la synthèse générale du cours.

EVALUATION ET CLOTURE

Activité 1: Evaluation (1 heure 30 minutes)

Etape a: Les participants remplissent leurs auto-évaluations des compétences. (1 heure)
(30')

Les participants remplissent individuellement le questionnaire.

Etape b: En paires les participants analysent les améliorations qu'ils ont réalisé pendant le cours et ils identifient les améliorations qui restent à faire.
(30')

Activité 2: Evaluation du Cours (30 minutes)

Activité 3: Activité de Clôture (30 minutes)

En cercle, chaque membre du groupe partage au moins un changement personnel qu'il a l'intention de réaliser une fois de retour et il demande le soutien qu'il aimerait avoir du groupe.

B. ANNEXE II. LISTE DES PARTICIPANTS

NOM ET PRENOM (S)	PAYS
M. GNOUMOU André	Burkina Faso
M. LOUGUE Hamadou	Burkina Faso
M. PAFADNAM Léonard	Burkina Faso
Mme ZEBA Thérèse	Burkina Faso
M. SATHE Antoine	République Centrafricaine
Mme KOUE-LOU Yvette	Côte d'Ivoire
Dr. DAOU Marie Claire	Mali
Dr. DIOP Niagalé TRAORE	Mali
M. SANGARE Siaka Y.	Mali
Dr. TRAORE Marcelline	Mali
Dr. TRAORE Safoura T.	Mali
M. MUNYAZIKWIYE Wenceslas	Rwanda
Mme APDEO-AMAH Adaku	Togo

C. ANNEXE III. DISCOURS DE CLOTURE: BILAN DU STAGE

- Mesdames et Messieurs,
- Monsieur le Représentant du Ministre,

Avant tout, permettez-moi de remercier le Gouvernement Burkinabé pour avoir autorisé la tenue de ce stage à Ouagadougou. D'après les informations que j'ai obtenues, le CEFA a déjà organisé deux stages au Burkina Faso dont un en 1986 sur l'Education a la Vie Familiale.

Nul n'est insensible à la nostalgie des jours qui passent. Il y a en effet deux semaines nous ouvrons ce stage en management des programmes de planification familiale, nous étions tous curieux, de cette curiosité positive qui pousse vers des choses nouvelles a découvrir. Ces deux semaines ont si vite passé.

La formation du personnel pour accroître les connaissances, améliorer les performances et la qualité des services est la préoccupation majeure de toute institution, organisation ou service public. La formation permanente non seulement entretient les connaissances et compétences acquises mais permet également de se tenir au courant de l'évolution des techniques dans les différents domaines. Les connaissances dans le domaine du SIDA ne sont pas les mêmes aujourd'hui que ce qu'elles étaient il y a une dizaine d'années. De même, les connaissances en matière de gestion et de management ont beaucoup évolué. Pendant longtemps on a pensé que seules les capacités conceptuelles et techniques étaient essentielles pour un gestionnaire de programmes. Des études récentes ont montré que l'une des causes fréquentes de l'échec des projets est la faiblesse de la capacité des relations humaines des dirigeants. Ceci est d'autant plus vrai dans le champ des programmes socio-sanitaires. Les entreprises ou organisations qui ne l'ont pas compris risquent d'aller à leur perte.

L'objectif majeur de ce stage est d'améliorer les capacités des participants pour une gestion efficace, amélioration des capacités conceptuelles et techniques, avec un accent particulier sur l'amélioration des capacités des relations humaines a savoir

- superviser et évaluer le personnel
- coopérer avec d'autres
- déléguer le travail
- prendre des décisions opportunes
- motiver les collaborateurs
- administrer le personnel
- maintenir la persévérance au sein de l'équipe de travail etc.

C'est vers l'atteinte de cet objectif que nous avons concentré tous nos efforts aussi bien les participants que les formateurs, a travers l'application des méthodes et techniques

d'apprentissage des adultes et où l'échange d'expérience entre participants eux-mêmes et entre participants et formateurs a été privilégié.

Mesdames et Messieurs, Honorables invités,

Arrivé aux termes de nos travaux, nous nous devons de vous livrer les fruits de deux semaines de travail intense où participants se sont impliqués entièrement, travaillant même le week-end et bien souvent à des heures tardives.

Plusieurs séances ont été développées. La séance sur le développement personnel et professionnel a été l'occasion pour les participants d'identifier leurs domaines de compétence, d'identifier celles qu'ils ont besoin de renforcer pour atteindre les compétences essentielles à la gestion de haut niveau. Le rappel sur le processus gestionnaire a été l'occasion pour les participants de décrire les principales fonctions de gestion, d'expliquer leurs responsabilités courantes en rapport avec les fonctions et les activités du processus gestionnaire et d'identifier leurs problèmes réels liés à chacune des fonctions du processus. L'une des conclusions essentielles enregistrées à ce niveau est l'importance de la fonction de planification dont découle la qualité du processus. Si la planification est mal faite ou est inexistante, l'organisation, l'exécution et l'évaluation n'ont pas grande signification.

La séance sur le leadership a permis aux participants d'appliquer les implications des rôles qu'ils jouent dans leur situation de travail, de discuter de leur propre style de leadership et de déterminer le style de leadership adapté à chaque situation et au style du subordonné. Cette séance a utilisé des tests d'auto-évolution, des échanges en paires entre participants, des études de cas et le visionnement d'un film sur les différents styles de leadership.

Le manager d'aujourd'hui doit pouvoir avoir une vue globale de son institution et pouvoir fixer des orientations sur le long terme. La séance sur la planification stratégique a conduit les participants à décrire la position éclairée que l'organisation qu'ils dirigent désire occuper dans l'avenir et les décisions que cela implique, à connaître les étapes de la planification stratégique, à identifier au niveau de leurs organisations les personnes qui doivent être impliquées dans une action réussie de planification stratégique.

La séance sur l'évaluation d'un dossier projet a été l'occasion pour les participants d'identifier les éléments d'un dossier projet, de décrire l'ordre chronologique de ces éléments et d'évaluer le contenu du dossier. À la lumière du processus ainsi développé, les participants ont défini une polémique de gestion adaptable aux changements qu'entraînera la mise en oeuvre de leur plan stratégique. De même, il était nécessaire de savoir la manière dont il faudra faire face à ce changement, la gestion du changement nous y a introduit en identifiant les trois rôles joués dans le processus du changement, le parrain du changement, l'agent du changement et la cible du changement.

Voilà mesdames et messieurs, le fruit de deux semaines de labeur. Je tiens à féliciter tous les participants pour leur ardeur au travail qui nous a permis d'atteindre nos objectifs. Le

certificat qui leur sera remis dans un moment atteste de leur participation active et constructive à ce stage.

Je voudrais exprimer toute la gratitude du Centre d'Etudes de la Famille Africaine à l'Institution M.S.H. pour l'assistance que le CEFA trouve auprès d'elle pour la mise en place de son programme management. Au nom du CEFA, je tiens à dire un merci tout particulier au Pr BULA-BULA, pour sa disponibilité et pour sa haute compétence qu'il a mises au service de la réussite de ce stage. Je salue aussi en lui l'ami qui a su rapidement, malgré ses nombreuses occupations, s'intégrer au groupe des participants et gagner la sympathie et l'estime de tous, je voudrais lui dire tout simplement que c'était un réel plaisir de travailler avec lui et que nous avons beaucoup appris à son contact.

A nouveau je voudrais réitérer mes remerciements au Gouvernement du BURKINA FASO pour avoir autorisé la tenue de ce stage à Ouagadougou. C'était une occasion pour nous de découvrir cette terre d'accueil et ses habitants. La brièveté de notre séjour ne nous a pas permis de découvrir l'arrière pays, mais nos nombreuses incursions en ville et nos contacts avec la population nous ont positivement édifié sur la simplicité, la chaleur humaine et la grande ouverture d'esprit de ces habitants.

Un proverbe togolais dit ceci : "On ne remercie pas soi-même", mais permettez-moi de dire publiquement un grand merci à l'ABBEF, à ses dirigeants et à son personnel pour tout le soutien qu'ils ont apporté à la réussite de ce stage, bien sûr ce stage est aussi le leur, mais l'assistance et la collaboration que l'ABBEF a fourni au CEFA déborde largement celles requises par notre appartenance commune à la grande famille de l'IPPF région Afrique.

Comment pourrai je oublier nos amis des média qui ont su largement couvrir nos activités à l'ouverture et pendant le stage. Grâce à eux le CEFA est davantage connu au Burkina, mais j'ai aussi par leur action retrouvé beaucoup d'amis burkinabé que j'ai perdus de vue qui m'ayant aperçu à la télévision ou dans les journaux ont repris contact. J'ai même reçu des appels depuis Dori dans la province du SENO. A vous tous merci.

Je voudrais également, au nom de nous tous, participants et facilitateurs, remercier Mme LATIL et tout le personnel de l'hôtel OK INN pour l'attention délicate et la provenance dont ils nous ont entouré pendant notre séjour dans cette auberge, nous nous y sommes sentis en famille et avons profité du calme et des facilités y existant. Je dois également dire que j'ai beaucoup apprécié le professionnalisme du personnel. Nous comptons bien revenir à OK INN.

Je n'oublie pas tout le personnel d'appui qui a facilité ce stage, Mme ZOUNGRANA que beaucoup de participants ne connaissent pas, eh bien c'est cette charmante dame qui depuis son bureau à l'ABBEF vous a permis de recevoir régulièrement et quotidiennement les rapports de la veille. Permettez-moi de la féliciter en votre nom à tous pour son efficacité et sa diligence. L'assistant de ce stage, notre ami DRAME, par sa disponibilité, par sa serviabilité et les nombreuses initiatives qu'il prend, nous a tous soulagés des préoccupations quotidiennes qui

auraient pu nous empêcher de nous consacrer comme nous l'avons fait à ce travail. Je lui en sais gré.

Je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réussite de ce stage, vous aussi mesdames et messieurs, honorables invités, pour avoir distrait de votre précieux temps pour venir rehausser, par votre présence, l'éclat de cette modeste cérémonie.

Ba Niagal, Bathiou, Thérèse, André, Antoine, Mun, Safoura, Léo, Yvette, Siaka, B.B., Adaky, Marie-Claire, bientôt nous allons nous séparer, mais je suis assuré que ce n'est qu'un au revoir pour chacun de nous, nos routes vont se croiser fréquemment et c'est avec plaisir que nous évoquerons ces bons moments passés ensemble et les bonnes blagues qui ont contribué à détendre le matin l'atmosphère de notre stage. À chacun je souhaite un bon retour dans son foyer, je vous remercie.