



**Centre Africain d'Etudes
Supérieures en gestion
(CESAG)**

**Institut Supérieur de Gestion
des Entreprises et Organisations
(ISGEO)**

**A Monsieur le Conseiller Technique
ACAME, Coopération Française**

**objet : offre de formation en Management
des Directeurs Généraux de l'ACAME**

Monsieur le Conseiller,

Nous avons l'honneur de vous proposer ci-joint une offre technique relative à votre demande de formation en management.

Nous y abordons un ensemble de thèmes, notamment, les outils de management, la planification et ses outils, la connaissance de soi, le leadership, le team building, le management de la qualité de service, les relations interpersonnelles et la gestion du changement. Tous ces thèmes nous paraissent utiles pour mettre en place un système de management efficace dont la finalité est l'amélioration des performances des Centrales d'Achat des Médicaments Essentiels et des compétences des cadres y travaillant dans un environnement où règne une bonne qualité de vie au travail.

Nous vous remercions d'avoir sollicité le CESAG pour dispenser cette formation et vous assurons qu'il dispose des compétences requises pour sa mise en œuvre.

Vous trouverez dans l'offre technique ci-jointe les arrangements pédagogiques, la durée, les objectifs, le contenu et les méthodes pédagogiques retenus pour la formation.

Nous restons à votre disposition pour toute information complémentaire.

En vous remerciant d'avance de l'intérêt que vous voudriez bien accorder à notre offre et en espérant que la coopération entre nos deux institutions se renforce, nous vous prions d'agréer, **Monsieur le Conseiller**, l'expression de nos sentiments distingués.

Le Directeur de l'Institut Supérieur de
Gestion des Entreprises et Organisations

Ahmadou TRAORE

PROPOSITION TECHNIQUE

Le secteur de la santé et particulièrement, celui des médicaments essentiels subit à l'heure actuelle des mutations profondes sous la pression de phénomènes nouveaux tels que Mondialisation, globalisation, libéralisation, privatisation, etc. .

Pour assurer leur développement durable, les structures de santé doivent s'adapter à ce nouvel environnement économique, politique et social. Les Centrales d'Achats Africaines de Médicaments Essentiels de la région n'échappent pas à cette réalité. Pour être compétitives, elles doivent revoir leurs méthodes de travail, car au delà des questions matérielles, c'est la compétence des hommes qui fera la différence.

En effet, ces changements constituent pour les cadres dirigeants de ces structures de nouveaux défis qu'ils se doivent de relever par l'acquisition de nouvelles compétences en gestion et de comportements que commandent les enjeux de la situation. Fondamentalement, ils doivent être des agents de changement, à savoir, des acteurs ayant non seulement une haute conscience des problèmes auxquels leur institution est confrontée, mais aussi dotés de connaissances et de techniques d'actions qu'ils mettront à profit pour transformer volontairement leur milieu par une rationalisation plus grande de l'utilisation des ressources et une plus grande transparence dans leur gestion.

En ce sens la formation en management sollicitée par l'ACAME constitue un investissement pertinent.

L'analyse des termes de références de votre demande de formation nous amène à faire les commentaires et vous proposer les arrangements pédagogiques suivants :

a) Commentaires sur les termes de référence :

Les TDR du module de renforcement des capacités managériales des Directeurs insistent en termes d'objectifs, sur les aspects liés au management et à la planification stratégique. Plusieurs thèmes ont été également évoqués pour être intégrés à la formation.

Par rapport à cette situation, il faut remarquer que la durée de la formation (5 jours) ne permet pas d'épuiser tous les thèmes mentionnés. Au lieu donc de faire du saupoudrage, nous avons préféré décliner la formation autour de thèmes majeurs étroitement liés à la fonction de Directeur.

A cette fin, en plus de la planification, il a été retenu un ensemble de thèmes connexes susceptibles de mieux préparer les cadres dirigeants de l'ACAME à assurer la croissance durable de leur organisation. Ils portent notamment sur :

- une présentation sommaire du management en même temps que ses quatre composantes : planification, organisation, direction et contrôle. Les questions relatives à la prise de décisions y seront également abordées ;
- un exposé sur le MBTI (Myers Briggs Type Indicators) et un test de personnalité afin de permettre aux participants de mieux se connaître et d'identifier leurs forces et faiblesses face à leurs pratiques du management et au changement ;
- des présentations portant sur le leadership, la qualité des services à la clientèle, le team building, la gestion du changement et les techniques de communication.

En ce qui concerne les techniques de communication, un enregistrement audiovisuel des simulations des participants sera effectué. Par la technique de la

dissonance cognitive, les participants pourront s'apprécier et améliorer leur pratiques.

b) Arrangements pédagogiques :

1°/ la durée retenue pour la formation est de 5 jours ouvrables.

2°/ Trois professeurs du CESAG assureront à tour de rôle l'animation du séminaire. Il s'agit de Messieurs :

- Moustapha Mbacké DIOP, professeur au CESAG et Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité (ISC)
- Moussa YAZI, professeur au CESAG et Sous-Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité (ISC)
- Ahmadou TRAORE, professeur au CESAG et Directeur de l'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations (ISGEO).

Ces trois professeurs permanents du CSEAG ont une expérience de plusieurs années dans l'enseignement en gestion, niveau 3^{ème} cycle et dans l'animation de séminaires. Ils ont été choisis par le PNUD New-York, après appel d'offre, pour assurer la formation des personnels des bureaux locaux francophones. A ce titre, ils ont réalisé une quinzaine de missions de formation dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest, d'Afrique du Nord, et d'Afrique Centrale. (Voir CV en annexe).

Ils ont également participé à l'animation de deux formations au CESAG dont l'une était destinée aux Directeurs des IPPF et l'autre aux Directeurs des Programmes Elargis de Vaccination (PEV-ARIVA).

Monsieur Moustapha Thiam professeur vacataire au CESAG interviendra dans l'animation du thème portant sur le management de la chaîne logistique (supply chain management).

En plus de ces formations, le CESAG organise avec la Banque Mondiale, chaque année, 3 séminaires internationaux portant sur la passation des marchés, la gestion financière et les procédures de décaissement.

I – 1./ OBJECTIFS ET CONTENU DE LA FORMATION :

I - 1.1./ OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

A la fin de la formation les participants seront capables :

- d'expliquer les outils, principes et méthodes de management moderne des organisations ;
- d'élaborer un plan à moyen et à court termes de leurs activités en utilisant les outils de planification tels que le PERT, le Gantt, le chronogramme des activités ;
- de se fixer des objectifs et de donner les moyens de les atteindre, notamment, en utilisant la technique de la MPO (Management par objectif) ;
- de contrôler les actions de ses collaborateurs à travers des rencontres périodiques visant à apporter les mesures correctives nécessaires ;
- d'élaborer un plan d'action individuel et de réaliser une auto-évaluation en vue d'améliorer ses performances ;

En plus de ces objectifs principaux, d'autres visant à faciliter la mise en œuvre de la planification sont poursuivis. Il s'agit de permettre aux participants de :

- prendre connaissance des caractéristiques de leur personnalité et de la voie de développement personnel spécifique à chacun ;
- identifier les caractéristiques d'une organisation centrée sur le client et utiliser les principes et outils de la qualité pour améliorer l'image et la notoriété de leur organisation ;
- comprendre les différentes approches du leadership et identifier celles qui correspondent le mieux à la nouvelle stratégie de développement de leur structure ;
- utiliser les techniques du team Building pour bâtir une équipe efficace ;
- utiliser les outils de communication interpersonnelle pour créer un bon climat de travail ;
- définir et caractériser le changement personnel et organisationnel, ainsi que d'élaborer un plan de changement organisationnel et individuel en vue d'assurer un développement durable à leur structure;
- manager le changement avec des outils et dispositifs organisationnels qui permettront de maîtriser le processus et de diriger les hommes efficacement.

I - 1.2./ CONTENU DE LA FORMATION

THEME 1 : INTRODUCTION AU MANAGEMENT

- Importance du management
- Définition du management
- Rappel de l'évolution des théories et pratiques du management
- Les nouvelles méthodes et principes du management moderne
- Pratique du management dans les organisations africaines
- Rôles et qualités du cadre dans le management de son organisation

THEME 2 : LES OUTILS DE DIRECTION POUR UN MANAGEMENT EFFICACE

- La planification
- La prise de décision
- L'organisation
- La direction et la prise de décision
- Le contrôle

Travail pratique N°1

- Définir l'image des Centrales d'Achats en Médicaments Essentiels (CAME) auprès de leurs clients et partenaires ;
- Identifier cinq forces et cinq faiblesses des CAME ;

THEME 3 : LA PLANIFICATION STRATEGIQUE POUR BATIR UNE ORGANISATION PERTINENTE ET EFFICACE

- Nature, rôle et importance de la planification stratégique ;
- Démarche et modèles de planification stratégique ;
- L'analyse de l'environnement externe : Macro-environnement, tendances lourdes, micro-environnement, analyse du marché et de la concurrence, identification des opportunités et des menaces ;
- Analyse interne : identification des forces et faiblesses, benchmarking, analyse économique, analyse fonctionnelle, analyse des stratégies passées ;

- Diagnostic stratégique : matrice AFOM, analyse des comportements stratégiques ;
- (Re)précision des missions et des DAS, détermination des priorités ;
- Planification des cibles ou précision des objectifs, programmation des moyens, budgétisation, mise en œuvre et contrôle ;

THEME 4 : LA PLANIFICATION OPERATIONNELLE POUR BATIR UNE ORGANISATION EFFICIENTE

4.1. Planification

- Nature, rôle et importance de la planification opérationnelle ;
- Lien entre planification stratégique et planification opérationnelle ;
- Les techniques de la planification opérationnelle : la méthode PERT, la méthode du chemin critique, le Gantt, le chronogramme des activités ;
- La budgétisation et le contrôle des activités ;
- La DPO, une technique pour se fixer des objectifs, fixer des objectifs à ses collaborateurs, contrôler les résultats des ses collaborateurs et s'auto contrôler ;
- Processus d'application de la DPO ;
- Les cinq étapes de la DPO : définition des objectifs, diffusion des objectifs, révision de la structure des objectifs, réalisation des objectifs, évaluation des progrès et des performances.

4.2 La gestion du temps : mieux gérer son temps et son énergie pour mieux réussir

- Prendre conscience du gaspillage de son temps : questionnaire sur la gestion de son temps, identifier les causes du gaspillage de votre temps
 - Programmer la veille les tâches du lendemain
 - S'organiser afin d'être plus efficace : attaquer d'abord les objectifs les plus importants, réserver à la réflexion les périodes de la journée les plus favorables à la concentration ; ne pas prendre en charge les responsabilités d'autrui,
 - Protégez-vous contre les facteurs chronophages extérieurs : téléphone, rendez-vous et réunions inutiles.
- Synthèse.

THEME 5 : LA CONNAISSANCE DE SOI ET DES AUTRES POUR REUSSIR SA PLANIFICATION ET BATIR UNE ORGANISATION PERFORMANTE

- Le MBTI (Myers Briggs Type Indicators) et les types psychologiques
- Consultations sur le MBTI
- Caractéristiques du groupe : tempéraments et profil de groupe

THEME 6 : LA GESTION DE LA CHAINE LOGISTIQUE (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)

- Définition, importance de la GCL
- Composante de la GCL
- L'analyse des besoins
- La gestion du cycle d'achat

- La gestion des stocks
- Le système d'information
- L'évaluation des performances

THEME 7 : LA GESTION DE LA QUALITE DU SERVICE CLIENT POUR REUSSIR SA PLANIFICATION ET BATIR UNE ORGANISATION PERFORMANTE

- Définition et principes de la qualité totale
- Définition de la qualité de service
- Principes et attributs de la qualité des services
- La gestion de la relation avec la clientèle
- Les caractéristiques d'une organisation centrée sur la qualité et le client
- Les étapes de la mise en place d'un service de qualité.

Travail pratique N° 2

- Evaluer la qualité des services que les CAME fournissent à leurs clients et partenaires du point de vue de son personnel et des clients et partenaires ;

THEME 8 : BATIR UNE EQUIPE EFFICACE POUR AMELIORER LES PERFORMANCES DE L'ORGANISATION

8.1 Notion d'équipe et éléments de caractérisation

- Définition, formation et conditions d'existence
- Fondement, fonctionnement, facteurs de cohésion

8.2 Le leadership

- Définition
- Sources ou types de pouvoir
- Style de leadership
- Critères de choix d'un style
- Test : définir son style de leadership

8.3 Le team building

- Définition
- Facteurs de motivation
- Comment motiver le membre de l'équipe et l'équipe entière
- La gestion du processus

Travail pratique N° 3

- Indiquez la vision de votre structure à moyen terme et formulez-la en une phrase.
- Précisez les facteurs de succès pour réaliser cette vision

THEME 9 : AMELIORER LES RELATIONS INTERPERSONNELLES POUR ETABLIR UN BON CLIMAT DE TRAVAIL

- Attentes et perceptions
- Ecoute active et questionnement
- Le feed-back appréciatif et correctif
- Simulations filmées

THEME 10 : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET INDIVIDUEL POUR REUSSIR

- Définition du changement
- Comprendre la nécessité du changement
- La planification stratégique pour maîtriser le changement
- Le changement au niveau des organisations : les facteurs à considérer
- Le changement au niveau des individus
- Les étapes du cycle de changement
- Les réactions des types de personnalité face au changement
- Les attitudes et leurs déterminants face au changement

Travail pratique N°4

- Elaborez un plan d'action pour les CAME à moyen terme, articulé autour de 2 axes : l'amélioration de la qualité des services et de la qualité de vie au travail. ;
- Indiquez pour chaque axe les points spécifiques à améliorer, les mesures à prendre, les indicateurs de succès et les délais ;
- Elaborez, à partir du diagnostic de vos forces et faiblesses, un plan d'actions pour votre développement personnel en précisant les points spécifiques d'amélioration, les mesures à prendre, les indicateurs de succès, l'assistance dont vous avez besoin et les délais pour corriger vos faiblesses.

I-2. /METHODES PEDAGOGIQUES

Les méthodes pédagogiques actives basées sur l'andragogie avec un large recours aux exposés succincts suivis de synthèse, aux travaux de groupe, aux jeux de rôles, aux exercices de simulation, à l'expérience des participants et à sa valorisation, aux échanges d'expériences, à l'analyse critique de solutions seront privilégiées.

En particulier, pour assurer le caractère pratique de la formation, il sera demandé aux participants d'élaborer un plan de développement personnel et institutionnel visant à améliorer les performances de leur structure.

I-3. / MATERIELS ET SUPPORTS PEDAGOGIQUES

Il sera remis aux participants au début de la session un manuel du participant et un CDROM renfermant des notes de lecture et des synthèses concernant les différents thèmes abordés. D'autres documents seront distribués au fur et à mesure du déroulement des enseignements.

En plus de ces documents, le CESAG mettra, entre autres, à la disposition du séminaire :

- une salle de formation climatisée ;
- du matériel pédagogique constitué par un rétroprojecteur, un tableau padex, un vidéo-projecteur, un micro-ordinateur pour la PréAO et du matériel audiovisuel pour l'enregistrement et le visionnement des simulations filmées.

I-4. / EVALUATION

L'évaluation se fera sous plusieurs formes. En effet, il est prévu :

- une évaluation quotidienne des travaux du séminaire ;
- une auto-évaluation des participants dans le cadre des présentations de groupe suivies de critiques constructives ;
- un pré test et un post test seront effectués afin que les participants par auto évaluation puisse apprécier les progrès accomplis.
- une évaluation finale. Un rapport d'évaluation sera remis au client.

Une attestation sera remise aux participants ayant suivi au moins 90% du programme de la formation

