



Rapport de formation des formateurs TRIE-CREE Projet PASPA

Armelle NGO SAMNICK, MF-GERME/SIYB/IMESUN
Roland MVONDO, MF-GERME/SIYB/IMESUN

📍 Malabo du 13 au 27 Juin 2022

TABLE DE MATIÈRES

INTRODUCTION

SELECTION DES CANDIDATS FORMATEURS A LA FORMATION

PREPARATION DE L'ATELIER DE FORMATION

EXECUTION DE L'ATELIER DE FORMATION DES FORMATEURS

- I. Méthodologie de la formation
 - a. Attentes, objectifs, règles de vie et programme
- II. Déroulement de la formation
 - a. Ouverture du séminaire
 - b. Introduction au programme GERME et rôles et compétences du formateur
 - c. Jeu d'entreprise Module 1 animé par les Maîtres Formateurs
 - d. Aspects Andragogiques
 - e. Les Feedback : La fenêtre de JOHARI
 - f. Ingénierie de la formation
 - g. Approche IETAC
 - h. Les méthodes de formation
 - i. Introduction aux manuels
 - j. Les micro teaching
 - k. Jeu d'entreprise Module 1 animé par les formateurs en formation
 - l. Présentation des plans d'affaires
 - m. Sélection et Programme type pour une formation TRIE et CREE
 - n. Budgétisation d'une formation
 - o. Promotion du programme GERME
 - p. Cérémonie de clôture
- III. Les différentes évaluations (feedbacks) lors de la formation.
 - a. Auto évaluation des participants formateurs
 - b. Évaluation des participants par les Maîtres formateurs
 - c. Evaluations journalières par les participants formateurs

CONCLUSION

RECOMMANDATIONS

ANNEXE



INTRODUCTION

La République de Guinée équatoriale étant un pays riche en ressources naturelles et caractérisée par une population extrêmement jeune, il existe d'importantes possibilités de promouvoir des activités économiques dans le secteur de la pêche et l'aquaculture, pouvant contribuer à l'éradication de la pauvreté et au développement durable en créant des possibilités d'emploi, tout en préservant le bon fonctionnement des écosystèmes aquatiques et terrestres.

Cependant, une telle transformation et la croissance de l'emploi ne sera automatique qu'avec une orientation et un soutien adéquat.

C'est donc dans cet esprit que le gouvernement de la République de la Guinée Équatoriale et la banque Africaine de Développement ont sollicité le Bureau International du Travail (BIT) pour apporter des pistes de solutions durables pour mettre un écosystème favorable à l'amélioration de l'offre de formation professionnelle et de la productivité des entreprises dans le secteur de la pêche et de l'aquaculture avec une prise en compte de l'amélioration de l'employabilité des jeunes et de l'entrepreneuriat dans ce secteur clé de l'économie Equato-Guinéenne.

Le BIT, à travers son appui technique au projet PASPA, mettra disposition un pool de formateurs/conseillers d'entreprise au sein des établissements de formation (UNGE, Centre de formation de Bidiba), les chambres de commerce (Malabo, Bata) et des jeunes issus des établissements de formation afin de soutenir le processus de pérennisation technique et d'institutionnalisation de la méthodologie GERME en République de Guinée Équatoriale.

A cet effet, les activités prévues fourniront aux 20 formateurs l'opportunité d'être accompagnés techniquement par deux Maîtres formateurs GERME dans la mise en œuvre de leurs premières activités de formation des entrepreneurs et d'assurer ainsi la formation de 150 entrepreneurs pour leur permettre de finaliser des plans d'affaires bancables d'ici décembre 2022.

C'est donc dans ce contexte que deux Maîtres formateurs ont animé dans la ville de Malabo, un séminaire de formation des formateurs en TRIE (Trouvez son idée d'entreprise) et CREE (Créer son entreprise) du 13 au 26 juin 2022.

A la suite d'un appel à candidature, 31 candidatures ont été reçues. 28 candidats ont été invités et finalement 21 candidats ont été sélectionnés et appelés à participer à la formation.

Durant 14 jours, les participants ont pu être renforcés sur les aspects andragogiques ; la préparation, la mise œuvre de la formation et le montage complet d'un plan d'affaires.

Durant toute la formation, la démarche utilisée a été participative et interactive permettant aux Maîtres Formateurs d'évaluer à chaque étape le niveau de maîtrise par les formateurs des aspects de contenu et de la méthodologie GERME.

a) Objectifs

Cette activité avait pour objectifs :

- Sélectionner les candidats formateurs à la formation ;
- Effectuer le debriefing des séances de sélection auprès des partenaires ;
- Organiser et exécuter un atelier de formation des formateurs selon la méthodologie Trie-Cree et méthodes de suivi ;
- Évaluer les compétences des formateurs formés et proposer un plan de suivi en vue de leur attestation à travers le coaching

b) Résultats attendus

- Formation formateurs retenus en Trie-Cree
- Plan de renforcement de capacité des formateurs et évaluation des formateurs et de leurs structures disponibles
- Rapport de formation des formateurs disponible.

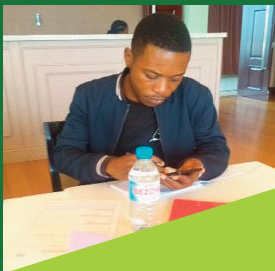
Le présent rapport apporte plus d'informations sur le déroulement de la formation. Il aborde dans un premier temps les aspects administratifs et andragogiques. Ensuite, les éléments de préparation et de mise en œuvre de la formation. En troisième lieu, le rapport traite les différents feedbacks (évaluations) dans la perspective de la mise en œuvre des formations des entrepreneurs. En dernier lieu, il présente les recommandations.

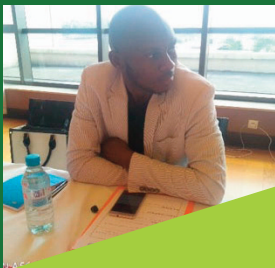


SELECTION DES CANDIDATS FORMATEURS A LA FORMATION

Nous avons reçu 31 fiches de candidatures dûment renseignées par les candidats. Après analyse et traitement de ces fiches et après un débriefing avec le représentant du BIT en Guinée Équatoriale, 28 candidats ont eu droit à un échange qui permettait d'avoir plus d'informations sur leur motivation, leur disponibilité et leur ambition futur. Finalement, 21 candidats ont été retenus et ont pu répondre présents à l'atelier de formation.

Liste des participants

1	Nadiusca Marta ACHAMA		UNGE	222237906	nadiuscalucas8188@gmail.com
2	Salomon ABESO NVO		UNGE	222529981	Abesonvo19@gmail.com
3	Andres Leovigido NGUBA		UNGE	222515165	angubadjoba@gmail.com
4	Eusebio ONDO NGEUMA NFUMU		UNGE	222278583	eusebiotamar@gmail.com

5	Ivan Fernando MPA SIPACO		MPA SIPACO	222736929	moicheguadamasi@gmail.com
6	Milagrosa Aseko ABANG		UNGE	222544503	milagrosaaseko@gmail.com
7	Enrique Panades ZAMORA		C.F.P « MPA SIPACO »	222628565	mackdavios@gmail.com
8	Juan Carlos ASUMU ESONO ASANGONO		SANIDAD	222184976	asumuesonojuancarlos@gmail.com
9	Fernando Roku EVENBA		LOGISTEC	222669247	fernandoevenba@gmail.com
10	Ramon MANGA ANGUE EYENGA		UNGE	222579180	mangaangue@gmail.com



**11 Ruben MITUY
NSANG OBONO**



UNGE 222250194 mituy.nsang@gmail.com

**12 Gil NSUE
NDONG NKARA**



UNGE 222539142 gnnnkara@gmail.com

**13 Leoncio MBA
OKUE ABOGO**



UNGE 222252103 Vertice1980@gmail.com

**14 Leonardo ELA
NCHAMA**



UNGE 222210724 elanchama@yahoo.es

**15 Rosa epse
OKOMO ESI
NDANDA**



UNGE 551654729 rosamariaokomo625@gmail.com

**16 Fernando ONDO
NFONO**



Ma AUXI- 222784629 fernandoondonfono@gmail.com
LIADORA

17 Lucas AKA NTU-TUMU ABERE		UNGE 222011417 lucasaka01@gmail.com
18 Jose Manuel Borilo ARANDA		E.C.A 222283959 josemanuelboriloaranda@gmail.com
19 Constancia OSIE NSUE MBANG		MPASI- 222202671 Osiensue1@gmail.com PACO
20 Huguette Meta FOGUIENG		UNGE 222712131 humedeo@gmail.com
21 Joaquin Elo NSUE MBEN-GONO		UNGE 222766710 joaquinelonsue@gmail.com





PREPARATION DE L'ATELIER DE FORMATION



Cette phase a consisté à s'assurer que :

- Tout le matériel de formation GERME est disponible. Il s'agit des manuels Trie, des manuels CREE et des fascicules du plan d'affaires, les guides du formateur, les plans de session et le jeu d'entreprise
- Les fournitures de bureau sont disponibles : marqueurs, rubans adhésifs, agrafes, ciseaux, règles, etc..
- Les affiches GERME sont prêtes et fixées au lieu de la formation
- La logistique est prête : la disponibilité de la salle de formation et son arrangement, le vidéo projecteur

Cette étape a permis également la rédaction des plans de séances qui facilitent l'administration des différents modules (les sujets qui seront abordés, les méthodes de formations qui seront utilisées, les exercices à faire par les participants pour s'assurer de la compréhension des modules, les jeux et les stimulants).

L'un des maitres formateurs étant hispanophone, la formation a été entièrement donnée en espagnol. Par ailleurs, tous les documents ont été traduits en espagnol (Fiche d'évaluation journalière, fiche d'évaluation finale, les notes de lecture, exercice OZZUBULA, fenêtre de Johari, méthodes de formation, l'ingénierie GERME, etc...)

a) Le matériel de formation GERME

Après vérification, le nécessaire pour la session a été recensé, en quantité suffisante, les manuels Trie, des manuels CREE et des fascicules du plan d'affaires en français, ainsi que le jeu d'entreprise. Les Guides du formateur et les plans de sessions pour chaque module manquaient à l'appel. Néanmoins, nous avons imprimé le nécessaire en espagnol pour faciliter les travaux de groupe des participants et la compréhension du travail à faire et des contenus des manuels. Le matériel étant disponible, un kit a été constitué pour chaque participant.

b) Les affiches et logistique

Deux banderoles ont été affichées ; l'une dans la salle de formation, l'autre à l'extérieur de la salle. La salle disposée en forme de U, était prête dès la veille pour accueillir les participants le jour du début de la formation.



EXECUTION DE L'ATELIER DE FORMATION DES FORMATEURS



Cette session de formation qui s'est déroulée à Malabo, dans une des salles de conférence de l'hôtel COLINAS, a démarré le 13 juin 2022 à 10h. Cette session s'est effectuée sur 14 jours et s'est achevée le 27 juin 2022 par la remise des lettres de participants en présence des représentants des ministères et organisations concernés.

I. Méthodologie de la formation

La démarche de la formation adoptée pour l'animation est celle recommandée pour les formations GERME. La formation a été participative et Co animée par deux Maîtres formateurs (Un formateur principale hispanophone et un formateur accompagnateur francophone).

Plusieurs méthodes de formation ont été utilisées pour faciliter la compréhension des formateurs, mais surtout les amener à les adopter plus facilement lors de leur SFE. Les activités suivantes ont été réalisées à cet effet :

- Recueil des attentes des participants au début de la formation
- Nivellement des attentes
- Présentation des objectifs au début de chaque séance et vérification de l'atteinte des objectifs à la fin de la séance
- Utilisation des stimulants (brise-glace)
- Animation basée sur les méthodes andragogiques notamment l'IETAC (Introduction, Échange, Théorie, Application, Conclusion) à travers les études de cas, la discussion, les jeux de rôle, le brainstorming, les exposés et les exercices
- L'assistance individuelle à travers l'appui conseil aux participants.
- Et l'évaluation à la fin de chacune des journées de formation.

a. Attentes, objectifs, règles de vie et programme

Objectif :

Le Séminaire vise à apporter aux participants les informations, les outils et accompagnements nécessaires leur permettant de :

- S'assurer la promotion du programme et des outils GERME (Gérer Mieux son Entreprise) ;
- Organiser et animer des séminaires au profit des Porteurs d'idée d'entreprise en respectant la méthodologie GERME et approche de formation ;
- S'assurer le suivi des entrepreneurs /activités TRIE et CREE.

Attentes :

Les participants ont exprimé les attentes ci-dessous nivelées par les Maîtres Formateurs :

- Renforcer mes capacités en entrepreneuriat

- Être capable d'aider les porteurs de projets à créer leur entreprise
- Aider les jeunes à mieux formuler et rédiger leurs plans d'affaire
- Renforcer mes capacités en création des entreprises
- Apprendre et renforcer mes capacités sur les outils GERME
- Renforcer la gestion des ressources humaines selon la méthodologie GERME
- Renforcer mes capacités de leadership dans la formation et le coaching des entrepreneurs
- Être formateur TRIE et CREE



- Améliorer ma façon de former
- Partir avec les notions nous permettant d'utiliser l'outil GERME
- Maîtriser les outils GERME
- Connaître la méthodologie d'apprentissage des adultes
- Être un bon formateur dans la méthodologie GERME
- Être en mesure de comprendre l'approche de formation GERME et pouvoir l'utiliser
- Apprendre des autres et des maîtres formateurs
- Avoir la certification TRIE et CREE

Au final, les maîtres formateurs se sont engagés à respecter les attentes cadrant avec les objectifs du séminaire, estimant que la formation permettra de les combler.

Règles de vie et contrat d'apprentissage

En vue de gérer au mieux le groupe, un contrat d'apprentissage qui définit les règles de vie a été établi :



But : Atteindre ensemble les objectifs présentés et satisfaire les attentes exprimées et retenues.

ROLES :

Maîtres Formateurs/Animateurs Formateurs/Participants

- Guider vers l'atteinte de l'objectif
- Fournir un minimum de théorie
- Donner des occasions d'apprendre
- Encadrer les exercices
- Collaborer à l'atteinte de l'objectif
- Exprimer vos expériences pratiques et opinions
- Saisir ces occasions
- Prendre part aux exercices et voir comment s'en servir

Règles de vie :

- On a le droit à la parole, au silence, à l'erreur et au respect :
- On a la responsabilité d'écouter, d'être attentif, de prendre des risques, de ne pas juger, de laisser les autres aller jusqu'au bout de leurs idées
- On n'est pas autorisé à perturber les séances par les sonneries de téléphones portables.
- On n'est pas autorisé à être absent (Plus de 10 heures d'absence pourrait entraîner l'invalidation de la participation)

Conditions de réussite :

- Être présent de corps et d'esprit
- Développer l'esprit collégial
- Développer un esprit de collaboration. (Profiter de la présence des autres)

Programme

Il comporte des discussions et des présentations/Mise en situation d'une part, des travaux de groupe, étude de cas d'autre part et des présentations de plans d'affaires.

NB : Les détails du programme en annexe du rapport.

II. Déroulement de la formation

a. Ouverture du séminaire

Les activités ont débuté par une séance introductive de M. Raef MELAYEH, Chief Technical Advisor , BIT/ PROJET PASPA en Guinée Équatoriale qui a tenue à expliquer aux participants l'importance de cette formation, non seulement pour les participants eux-mêmes, et surtout les objectifs du PASPA et les attentes du BIT pour cette formation. La séance d'ouverture du séminaire s'est réalisée cinq jours plus tard par le coordonnateur national du projet, M. Mariano Micha MASSA NSEGUE



b. Introduction au programme GERME et rôles et compétences du formateur

Introduction au programme

Il était question pour les MF ici de faire découvrir le programme GERME aux participants en insistant sur le fait que celui-ci compte quatre composantes mis en œuvre par le biais d'une structure à trois bras comprenant les Maîtres formateurs, les Formateurs et les bénéficiaires ultimes au niveau de l'entreprise.

Ses composantes sont les suivantes :

- Trouvez Votre Idée d'Entreprise (TRIE) / Generate your business idea (GYB)/ Genere su idea de Negocio (GIN)
- Créez Votre Entreprise (CREE)/ Start your Business (SYB)/ Inicie su Negocio (ISUN);
- Gérez Mieux Votre Entreprise (GERME)/ Improve your Business (IYB) / Mejora su Negocio (MESUN);
- Agrandissez Votre Entreprise (AVE)/ Expande su Negocio (ESUN).....

Et GERME niveau 1.

Conçus pour répondre aux étapes progressives du développement des entreprises, toutes ses composantes de formation emploient le Jeu d'entreprise GERME comme outil clé de motivation et d'apprentissage simulant une conjoncture réelle de la vie des affaires.



Rôles et compétences du formateur GERME :

Il a été nécessaire d'insister également sur le fait qu'un bon formateur doit pouvoir :

- Promouvoir le Programme GERME
- Sélectionner, former et suivre les entrepreneurs GERME
- Prendre part aux évaluations d'impact
- Garantir la qualité et la réputation des produits GERME
- Échanger avec le Maître Formateur, le Réseau National et le BIT sur les activités réalisées.

Ceci à partir de 5 compétences clés que sont :

- Le Marketing
- La sélection et l'organisation
- La conduite d'un séminaire
- Le suivi
- L'évaluation

Il était important également de souligner que la démarche qualité en GERME doit être toujours prise en compte au risque d'être désactivée par le programme si la méthodologie et l'approche de formation ne sont pas respectées.

c. Jeu d'entreprise Module 1 animé par les Maîtres Formateurs

Ce jeu a été animé par les MF afin de monter aux formateurs en formation comment animer ce jeu. Riche en apprentissage, le jeu d'entreprise module 1 a donné l'occasion aux participants de vivre en si-

mulation et jeu de rôle, le cycle des affaires et les difficultés qu'on peut rencontrer en tant qu'entrepreneur mais surtout comment les gérer.

Basée sur la vie réelle, celui-ci a capté l'attention des participants et suscité leurs curiosités tout ceci en tirant des leçons sur :

- Le cycle élémentaire des affaires
- Comment planifier pour utiliser son argent pour ses différents besoins
- Comment maintenir un flux de liquidité actif
- Et l'importance de tenir une comptabilité



d. Aspects Andragogiques

La cible étant des adultes, il était important d'amener les participants à cerner les spécificités en termes de principes et d'approche de formation de même que les conditions d'apprentissage chez les adultes. Ceci s'est fait en trois étapes :

- Exercices de compréhension des dispositions d'apprentissage chez les adultes : il est question pour les formateurs de faire correspondre (matching) différentes explications à des compétences andragogiques prédéfinies et d'en dégager par la suite les implications pour les formateurs, en termes de précautions à prendre.
- Exercices Ozzobulla : c'est un système de comptage que les formateurs en binôme doivent apprendre et enseigner à leur partenaire. Les différents résultats ont permis de tirer les conclusions sur l'apprentissage des adultes (les facteurs favorisant et les facteurs limitant l'apprentissage chez l'adulte).

• Exercice de classement des conditions : il a permis aux formateurs de voir qu'il y a plusieurs conditions dans lesquelles les adultes apprennent le mieux et qu'aucune d'elles ne doit être négligée. Ces conditions sont décrites comme suit :

Les adultes apprennent le mieux lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- quand ils ont la volonté d'apprendre
- quand l'information leur est donnée dans un ordre logique et par petites quantités
- quand ils sont traités comme des adultes-ils sont actifs, ils ont la possibilité de mettre en pratique ce qu'ils apprennent
- quand ils réalisent qu'ils font bien ce qu'on leur a demandé et qu'ils ont un certain sentiment de succès
- quand la formation et le sujet sont d'une réelle utilité dans leur vie quotidienne
- quand il y a répétition
- quand le formateur reconnaît qu'ils ont de l'expérience et qu'il utilise cette expérience dans la formation
- quand les nouvelles connaissances sont rattachées à quelque chose qu'ils connaissent déjà
- quand ils se sentent à l'aise pour poser des questions et qu'il y a un certain dialogue entre le formateur et les personnes formées.



e. Les Feedback : La fenêtre de JOHARI

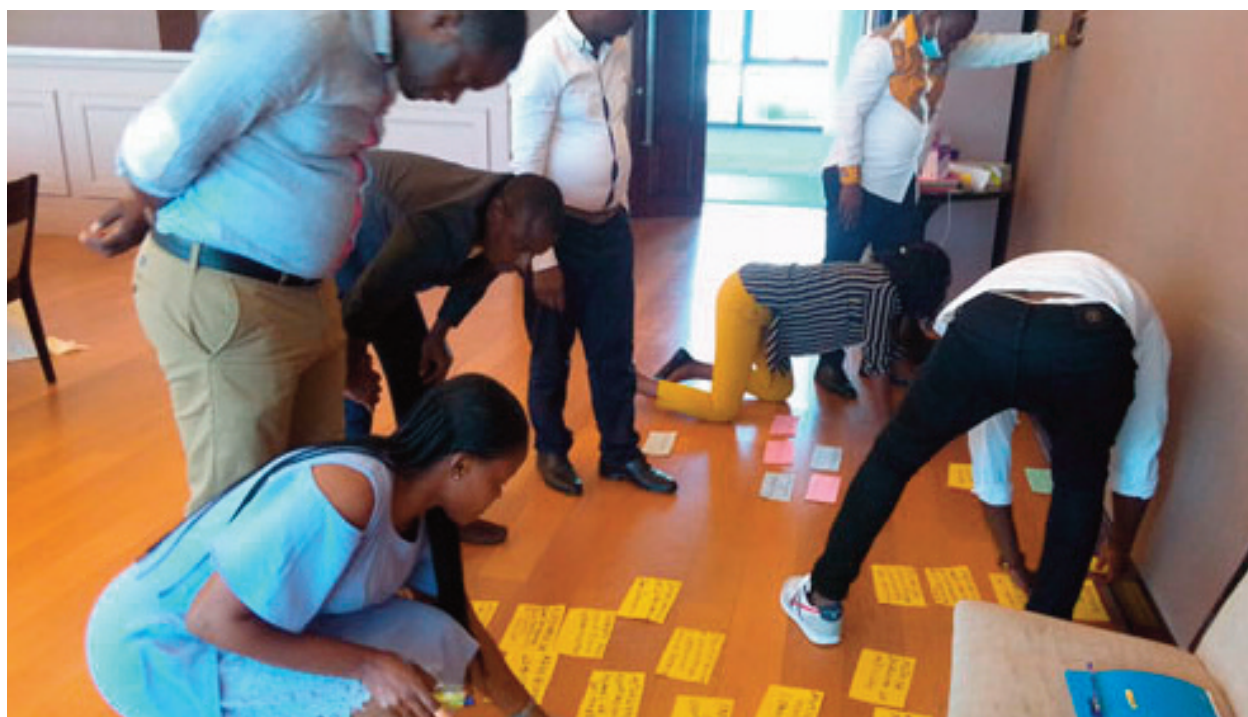
Une des qualités principales du formateur est son ouverture aux feedbacks. Le feedback permet au formateur de se connaître, de découvrir ses forces mais surtout ses points à améliorer. Pendant les différentes simulations, le formateur est soumis à un processus de feedback qui commence par son auto feedback, le feedback de ses collègues et le feedback des Maîtres Formateurs. C'est pour cette raison que les échanges sur la fenêtre de Johari ont été initiés. Ces échanges ont permis aux participants de connaître leur zone d'ombre, savoir comment élargir sa zone publique en conservant une certaine intimité et rester ouvert aux retours des autres.

f. Ingénierie de la formation

Une bonne session de formation demande le respect de manière chronologique de plusieurs étapes et la maîtrise de leur fonction, utilité et les outils nécessaires à la mise en œuvre.

Les participants à travers des travaux de groupes, ont eu l'occasion de découvrir eux-mêmes ses étapes en les classant par ordre chronologique. Il était important à la fin de souligner que tout part de la sélection, l'analyse des besoins en formation, la préparation/ organisation, la tenue du séminaire, le suivi et le contrôle /évaluation.

Chaque formateur doit respecter ses étapes en s'assurant qu'elles sont bien exécutées, et que l'objectif a été atteint.



g. Approche IETAC

Différente des autres approches de formation, elle est plus interactive, participative et met le participant et ses prérequis en avant.

Une différence qui a été facilement perçue par les participants qui en échangeant sur les approches qu'ils utilisent pour leur formation courante et en la comparant avec celle utilisée par les MF se sont bien rendus compte qu'elle est plus pratique, plus flexible et plus adaptée aux adultes.

h. Les méthodes de formation

L'apprentissage a été basé sur les méthodes de formations suivantes :

- Le Brainstorming
- La discussion



- Les études de cas
- Le jeu de rôle
- L'exercice

Des travaux de groupes ont été effectués et les formateurs en formation ont ensuite présentés les activités menées au sein de chaque groupe. Par la suite, ces méthodes de formation ont été utilisées par ces formateurs pour les mises en situation, des micro-teaching et autres activités de formation.



i. Introduction aux manuels

Lors de ce module, il a été jugé utile de faire des travaux de groupe pour parcourir les différents modules TRIE et CREE. Des groupes ont été formés pour travailler sur les termes de référence suivants, en rapport avec les manuels :

- Parcourir les deux manuels qui sont attribués au groupe
- Faire une étude comparative de la structuration et du contenu des deux manuels
- Identifier les centres d'intérêts pour les différents manuels et les points d'apprentissage sur lesquels il faut insister
- Présenter les résultats en plénier

Des présentations ont été faites en plénières et les maîtres formateurs ont guidés les formateurs en formations sur les éléments à prendre en compte dans les contenus des manuels et leur structuration.



j. Les micro teaching

Dix binômes ont été formés. Chaque binôme a reçu un thème tiré des manuels Trie et Cree et a bénéficié d'une journée entière pour préparer une session de formation. Parmi les travaux de préparation demandés aux binômes, il y avait l'élaboration d'un plan de séance selon la méthodologie IETAC. Avant les différentes simulations, les Maîtres Formateurs ont expliqué aux participants formateurs le but de l'exercice et comment il devait être fait. Ensuite, les formateurs ont présenté en binôme les modules/séances qui leur sont attribués à travers un tirage au sort réalisé le jour précédent. Pour la présentation, chaque binôme a disposé d'une heure et 30 min de temps. Après chaque présentation, le formateur est soumis à un feedback qui permettait de revenir sur les points suivants :

Au total, il y a eu dix binômes ce qui a permis de voir tous les formateurs présenter. Le constat global était l'évolution au fil des présentations qui prenaient en compte les différents feedbacks. C'est pourquoi des commentaires ont été faits à la suite de chaque présentation pour permettre aux formateurs de comprendre ses principes, ses exigences et ce qu'il faut éviter en Co-animation GERME.

Introduction de la séance avec des objectifs SMART	Échange d'expérience, allant du connu à l'inconnu, posant des questions clés	Théorie et message clés dans une présentation structurée et étape par étape	Application des nouvelles connaissances et vérification de l'apprentissage	Conclusion ; retour aux objectifs et point clés d'apprentissage
Choix, préparation et utilisation des aides visuels	Participation, suivi du groupe et gestion des situations difficiles+ Q&R	Communication verbale : expression, portée de la voix, tonalité, empathie	Communication non verbale : contact visuel, mouvement, gestion de l'espace, apparence.	Gestion du temps



Sur les aspects clés sur lesquels ont porté les discussions et les feed-back la synthèse suivante peut être faite :

DIMENSIONS DU FEEDBACK	CONSEILS AUX FORMATEURS
1. Plan de séance	La réussite d'une séance dépend en grande partie du plan de séance qui prévoit en détail comment la séance va se dérouler. Elle contient le module à aborder, l'objectif, le temps accorder à chaque partie et les outils à utiliser.
2. Gestion de l'espace	Un contact visuel permanent avec l'ensemble des participants et la gestion du U favorise la communication et Rassure.
3. Gestion des outils et aides pédagogiques	-Les outils et aides pédagogiques sont très importants pour une séance. Il faut donc les choisir d'avance, les préparer et assurer leur disponibilité au moment opportun (Powerpoint, manuels, flips hart, post it ...)
4. Co-animation	La co animation ne s'improvise pas. Tout doit être préparé à l'avance. La co responsabilité et le respect mutuel sont les mots clés à avoir à l'esprit. Il est important que les co formateurs s'auto évaluent sincèrement après chaque séance ou au moins après chaque journée ceci permet d'améliorer certains aspects le jour suivant.
5. Logique de progression	Le formateur doit veiller à mener l'ensemble de la formation des participants de manière progressive et claire ceci à travers toutes les étapes d'apprentissage. Toujours partir du plus simple au complexe.
6. Choix des méthodes	Tout comme les outils, les méthodes de Formation doivent être choisies à l'avance en Fonction du sujet, des caractéristiques des Participants, du temps disponible et des objectifs à atteindre.
7. Communication verbale	Le formateur doit parler de façon claire nette avec un discours adapte au niveau des participants. Le débit doit être juste, ni trop lent ni trop rapide. Le volume ni trop bas ni trop haut
8. Communication non verbale	La gestuelle renforce le message et évite d'être amorphe. Éviter cependant de faire trop de gestes trop amples et trop répétés qui risque de distraire les participants. Aucune étape du I.E.T.A.C n'est moins importante
9. IETAC	Il faut accorder à chacune d'elle le temps nécessaire. Le plan de séance doit l'indiquer en expliquant clairement comment vous allez procéder.
10. Contact avec le groupe	Développer un bon contact avec le groupe pour que chaque participant soit à l'aise pour participer aux discussions.



k. Jeu d'entreprise Module 1 animé par les formateurs en formation

Une nouvelle séance d'animation du jeu d'entreprise a été exécutée, cette fois par les formateurs en formation, pour constater leur assimilation des principes du jeu, notamment pour le module 1. Un binôme a été choisi pour animer cette activité. Le résultat obtenu a été satisfaisant pour une première expérience. Le binôme a su gérer la présentation du jeu, l'animation du cycle des affaires, l'analyse des résultats et les commentaires y afférents à la fin du jeu.

Cette activité a aussi permis aux autres participants de lever certains points d'ombre qui subsistaient après le jeu animé par les maîtres formateurs.

l. Présentation des plans d'affaires

Cette partie de la formation a consisté tout d'abord à montrer aux formateurs comment préparer les entrepreneurs à la collecte des informations sur le marché. Ensuite, trois groupes ont été formés parmi les participants. Consigne a été donnée à chaque groupe de trouver une idée liée au secteur de la pêche ou la pisciculture, sur un des maillons de la filière. Des plans d'affaires ont été préparés pendant une journée et demie, sous la supervision des maîtres formateurs. Chaque groupe a ensuite présenté son plan d'affaires à un jury, constitué de trois personnes identifiées parmi les participants, et jouant le rôle d'investisseur ou banquier. Cette activité a permis aux participants de se familiariser de manière plus profonde, les contenus des manuels et la méthodologie du montage d'un plan d'affaire.



m. Sélection et Programme type pour une formation TRIE et CREE

La réussite d'une session, après la maîtrise de son contenu passe par une bonne sélection et la conception d'un programme de formation qui tienne compte de l'analyse des besoins en formation. Qu'est-ce



qu'on compte apporter ? Comment elle va être déroulée de façon chronologique pour être sûr non seulement de bien passer le message mais surtout de toucher tous les points clés à aborder pendant la session.

Ainsi, les formateurs doivent s'appuyer sur les outils tels que le guide d'entretien, l'analyse des besoins en formation. Pour ce type d'atelier il est important de partir de l'idée en intégrant chacun des modules de CREE sans oublier les descentes sur le terrain, et les évaluations de plans d'affaires. Les participants formateurs ont eu l'occasion lors des travaux de groupe de s'essayer et de mieux s'outiller sur ce point lors des plénières, ce qui leur a permis d'en ressortir avec un agenda type qu'ils pourront adapter selon leurs cibles et les résultats des ABF pour leurs différentes sessions.

n. Budgétisation d'une formation

Une session ne peut se tenir sans fond. Il est important de planifier financièrement sa session, prévoir chacune des lignes et ce qu'elle coûte (les manuels, les repas, le matériel de bureau, la location de la salle, les équipements, le kit du participant et bien d'autres.) Ceci en prenant en compte le lieu de la formation et le nombre de participants à la session.

o. Promotion du programme GERME

En deux étapes, les formateurs ont été soumis à un exercice de Promotion du programme GERME. L'exercice consistait à présenter le Programme GERME devant un segment possible d'acteurs. Pour être en phase avec le contexte, nous avons choisi trois groupes cibles : les mairies, les fonds de financement de la formation des jeunes et une association de femmes cultivatrices.

Après la simulation faite par chacun des trois groupes constitués et les feedbacks de l'ensemble des participants, une synthèse insistant sur les aspects à prendre en compte a été faite. Il est important de :

- Tenir compte de la cible (si possible l'étudier avant pour savoir quel est son besoin), adapter l'outil de présentation à celle-ci ;
- Relever les avantages et la plus-value du programme par rapport aux autres programmes locaux ;
- Le message doit être adapté aux personnes en face (tenir compte de leur niveau) ;
- Prévoir des images d'avant et après programme, les résultats et l'impact du programme sur des cibles déjà touchées ;
- Avoir un langage simple – être structuré être sûr de soi – se maîtriser et être courtois
- Utiliser les outils GERME (manuels, jeux d'entreprise, brochures etc.) pour soutenir le discours.

p. Cérémonie de clôture

Une cérémonie de clôture de l'activité de formation et la remise des lettres de participants ont été organisées le jour du 27 juin à l'hôtel COLINAS BOUTIQUE de Malabo.

C'est par un message de félicitations aux MF et de satisfaction que le représentant du programme PASPA a démarré cette cérémonie de clôture.

Il est revenu sur les objectifs et la mission du programme en insistant sur les résultats attendus par le

Gouvernement de la Guinée. Avant de passer la parole au représentant du BIT, il a tenu à encourager les formateurs formés en leur rappelant l'importance de cette formation et l'impact positif qu'elle pourra avoir dans leurs différentes institutions.

Des messages de satisfaction générale ont été adressés par les différents intervenants pendant leur allocution. Durant cette cérémonie, des lettres de participants ont été remises à tous les participants à la formation.

La cérémonie s'est achevée avec une photo de famille et une pause-café.



III. Les différentes évaluations (feedbacks) lors de la formation.

a. Auto évaluation des participants formateurs

Les formateurs ont fait leur propre feedback sur le niveau de maîtrise des différents points abordés lors de la formation et ont présenté 18 leçons qu'ils ont retenues pour réussir la conduite de la formation des adultes. Le tableau ci-dessous montre que pour toutes les dimensions, ils se situent au moins à 50% de maîtrise. Pour certains aspects, tels que le suivi des entrepreneurs potentiels, nous avons fait une communication pour lever les confusions possibles.

Le résultat de l'auto évaluation se présente comme suit :



DOMAINES CONCERNÉS	Votre niveau actuel de maîtrise	A quel niveau pensez-vous vous situer dans 3 mois ?
CONTENU		
TRIE	50%	100%
I-Vous en tant qu'entrepreneur (auto-évaluation)	60%	100%
II-Un marché vous attend (l'idée d'entreprise)	60%	90%
III-Votre propre liste d'idées d'entreprise (sources d'idées)	90%	100%
IV-Les meilleures idées pour vous (analyse FFOM/SWOT)	90%	100%
V- Votre propre idée d'affaire (description de l'idée)	60%	100%
CREE	60%	100%
Plan d'affaire	60%	100%
Plan marketing	60%	100%
Le Personnel	60%	100%
Achats pour votre entreprise	60%	100%
Estimation des coûts de vos marchandises et services	60%	100%
Planification financière	60%	100%
Capital de démarrage requis	60%	100%
Types et sources du capital de démarrage	60%	100%
Présentation d'un Plan d'affaires		
APPROCHE/DEMARCHE	50%	80%
Sélection des candidats	50%	80%
Conduite des séances	50%	80%
Évaluations des séminaires (quotidiennes et finales)	40%	80%
Suivi des entrepreneurs potentiels	50%	90%
Connaissance des dispositifs et expériences au plan national, en matière de création d'entreprises	50%	100%

b. Évaluation des participants par les Maîtres formateurs

L'évaluation des formateurs par les Maîtres Formateurs a été faite en plusieurs étapes. La sélection a été la première évaluation qui s'est appuyée sur les prérequis et les pré-acquis (niveau académique du participant, connaissance technique, base en gestion...). La formation a été l'occasion d'évaluer les formateurs sur leur comportement global pendant le SFF. Cette évaluation ne concerne que les grandes tendances constatées lors du séminaire qui peuvent être confirmées ou infirmées lors du coaching durant la formation des entrepreneurs.

c. Evaluations journalières par les participants formateurs

Celle-ci permet de recueillir le ressenti des participants tout au long de la formation et s'assurer de répondre aux zones d'ombres qui subsistent.

Évaluations de la première journée

Ce que j'ai aimé :

- L'enseignement du jeu
- Le travail d'équipe le jeu d'entreprise et les explications des leçons à tirer
- Le cycle du jeu , le fait de découvrir les réalités du monde des affaires
- Le jeu de rôle explicatif et participatif très adapté à la réalité
- Les présentations et les explications des deux maîtres formateurs précises et concises
- La dynamique du cours et surtout l'approche des Maîtres formateurs
- L'organisation et la patience des maîtres formateurs
- La nouveauté qu'apporte le programme
- La façon de transmettre des maîtres formateurs
- L'ambiance de groupe
- La présentation du programme GERME et le rôle d'un formateur
- La façon de transmettre de la Maitre formatrice
- Le contenu de la formation qui paraît facile à absorber
- Le respect des MF et les cours présentés
- L'approche ludique et de groupe
- Ambiance conviviale
- La patience et la qualité des MF
- Collaboration et échanges entre formateurs et participants
- Le jeu d'entreprise et les compétences d'un formateur
- Le dynamisme des formateurs
- L'ambiance de la formation



Ce que j'ai appris :

- J'ai presque tout appris surtout la planification
- Prendre en compte le risque, planifier, ne pas garder l'argent de l'entreprise à la maison
- Organisation, planification
- Faire des épargnes à la banque, calculer ses couts et planifier
- J'ai appris à planifier que tu aies un business ou non il est important de le faire
- Que la vie d'entreprise est proche de la vie réelle
- Les éléments du business,
- Accorder de l'importance aux actions de son entreprise
- Le rôle et les compétences d'un formateur
- La planification, le risque dans les affaires
- Le métier d'entrepreneur est très risqué, il nécessite un suivi constant de son activité, de la qualité du produit et des fluctuations du marché
- L'importance d'avoir une méthodologie dans la formation
- Comment faire comprendre le cycle des affaires
- L'importance du risque pour l'entrepreneur
- Les enjeux et les défis du programme GERME
- Les composantes du programme
- Animation du jeu d'entreprise module 1
- Les principes du jeu d'entreprises
- Rôles et compétences du formateur
- Processus de certification
- Le programme GERME dans toutes ses articulations

Ce que je n'ai pas aimé :

- Programme dense
- Trop de sucre à la pause-café
- Le retard accusé aujourd'hui
- La fin un peu tardive mais justifiable quand même
- La pause-café trop de farine
- L'heure de démarrage et de fin
- Le fait que tout le monde veut poser sa question au même moment
- Le programme paraît très long
- Les heures
- Le repas

Ce qui a prêté à confusion :

- Les heures d'entrées et de sortie
- La désactivation d'un formateur GERME
- Le programme qui paraît long
- Le bénéfice et le chiffre d'affaires
- Aurons-nous les supports du jeu d'entreprise en espagnol
- Le jeu a la banque

Mes suggestions :

- Pouvoir sortir avec le maximum d'informations sur GERME
- Terminer un peu plus tôt
- Continuer dans la même lancée
- Le reste : RAS

Commentaires :

Pour la première journée, les participants ont fait des observations en rapport avec le style d'animation qu'ils ont apprécié, le programme GERME qu'ils découvrent et le rôle/ compétences d'un formateur GERME. Le jeu d'entreprise, son animation et les leçons à tirer. Les outils présentés. Des remarques ont été faites sur le repas et le timing de la formation. Ils ont été rassurés sur ces deux points le lendemain par les Maîtres Formateurs.

Dernière évaluation journalière

Ce que j'ai aimé :

- L'harmonie dans la salle,
- La patience des MF
- Le bon déroulé de toutes les activités depuis le premier jour beaucoup d'entre nous ne voyaient pas la plus-value au départ mais aujourd'hui nous partons satisfaits et déterminés à faire réussir le programme dans notre pays
- La façon de transmettre des MF



- L'approche du programme
- La dynamique de groupe
- Les mots et les encouragements de Madame Mel et surtout sa façon de transmettre
- Le respect de la méthodologie IETAC par les MF
- Acquérir de nouvelles connaissances
- L'effet des différents modules sur tous les participants nous sortons grandi
- J'ai beaucoup aimé le programme
- Toutes les présentations toujours aussi pertinentes les unes comme les autres
- L'approche de formation
- La gestion du temps
- Les travaux de groupes

Ce que j'ai appris :

- Comment élaborer un plan d'action
- Comment faire son budget
- Le budget
- Le fait d'avoir une idée claire de business au départ et pouvoir l'améliorer au fur et à mesure
- Le travail en équipe
- Comment générer et améliorer son idée d'entreprise
- La méthodologie IETAC
- Le travail d'équipe
- Le plan d'action
- Le programme GERME, sa méthodologie et comment l'appliquer
- Les points à prendre en compte lors de l'élaboration du budget de formation
- Comment faire son plan d'action
- L'importance du travail d'équipe
- Le plan d'action
- L'andragogie, les méthodes de formation, l'IETAC, le plan d'action comment appliquer la méthodologie
- Tout
- Comment former et accompagner un entrepreneur
- La méthodologie, les contenus
- Comment élaborer un plan d'action
- Le budget pour une formation
- La dynamique de groupe
- La planification d'un cours et l'approche de formation

Ce que je n'ai pas aimé :

- Le repas certains jours
- Le comportement de certains dans les travaux de groupe

Ce qui a prêté à confusion :

- Un peu les aspects qui entrent dans le plan d'action
- Le calcul des coûts

Mes suggestions :

- Revoir les heures
- Continuer dans la même lancée
- Avoir au plus vite les manuels en français
- Que le processus de formation continue avec GERME
- Mise à disposition des manuels en espagnol

Commentaires :

On s'aperçoit à la fin du séminaire de la satisfaction des participants sur l'approche et le contenu reçus. De même, on sent l'engagement des formateurs pour la suite et un souci d'aller au bout avec une demande de soutien permanent.

Evaluation finale de la formation par les formateurs en formation

A la fin de la formation, les formateurs ont évalué la formation sur huit points. Ils ont aussi fait un commentaire sur la formation lorsqu'ils l'ont jugé utile. Le tableau ci-dessous (grille d'évaluation finale) revient sur le traitement statistique des réponses des formateurs et leurs commentaires dans le point qui suit.



Questions	cote	Répondants	Score moyen sur 3	Commentaires
1. Pensez -vous que ce séminaire vous aidera à mieux répondre aux objectifs de votre structure ?	3 2 1	21 0 0	3	100% estiment qu'à la suite de cette formation ils pourront atteindre les objectifs de leur structure. Leurs attentes ayant été prises en compte dans le cadre de la formation.
2- Le séminaire a -t-il réellement pris en compte vos attentes?	3 2 1	21 0 0	3	100% estiment qu'e leurs attentes sont prises en compte dans le cadre de la formation. Ce taux signifie que la formation dans son fond et sa forme a traité ce qui est attendu en fonction du profil des participants. Sélection bien faite.
3- Pensez -vous avoir bien appris les différents thèmes afin de pouvoir exercer votre rôle de formateur GERME (TREE - CREE)?	3 2 1	15 6 0	2,71	15 personnes se considèrent prêts pour former sur les outils et 6 personnes pensent qu'elles ne sont pas tout à fait prêtes. Le coaching doit permettre de confirmer ces tendances et de rassurer celui qui ne se sent pas encore prêt
4-. Pendant le séminaire, aviez -vous des opportunités d'échanger des expériences avec les autres participants ?	3 2 1	20 0 0	3	Tous les participants trouvent qu'ils ont eu l'opportunité d'échanger les expériences avec les autres participants. Le séminaire était semi résidentiel.
5. Que pensez -vous de la durée du séminaire ?	3 2 1	15 6 0	2,71	Par rapport au temps, 75 % l'estiment assez, et le reste l'estime court. En effet le rythme parfois soutenu n'a pas pu être profitable à 5 participants qui estiment qu'il faut plus de temps encore.

6. Les Maîtres formateurs vous ont -t-ils aidé à savoir utiliser les manuels et les autres outils ?	3	20	3	Oui plusieurs travaux de groupe ont été effectués pour nous permettre de les découvrir précisent les participants
	2	0		
	1	0		
7. Que pensez -vous de la logistique (salle, repas etc.) au cours du séminaire ?	3	20	3	La majorité des participants les ont trouvés très bien et ont appréciés les améliorations apportées par les prestataires du repas.
	2	0		
	1	0		
8. L'approche adoptée pendant ce séminaire vous a -t-elle parue appropriée par rapport aux objectifs ?	3	19	2.9	L'approche est jugée très appropriée aux besoins de formation pour la plus grande partie des participants
	2	2		
	1	0		

NB : A la fin de la session, 6 groupes de suivi ont été formés en fonction des observations faites tout au long de la formation. Chaque groupe a élaboré un plan d'action qui détaille les étapes qui permettront leurs différents coachings au moment de la formation des entrepreneurs. Ceci dans le but de non seulement les évaluer, mais également voir quels sont les points à améliorer par chaque formateur et les axes de contenus sur lesquelles insister lors des formations TRIE et CREE.



CONCLUSION

La formation des formateurs organisée à Malabo du 13 au 26 juin 2022 a permis de renforcer les compétences des formateurs pour prendre en charge les porteurs d'idée d'entreprise en TRIE et CREE. Les participants venant de diverses structures de formation, d'accompagnement public comme privée ont fait preuve d'assiduité et d'engagement malgré le temps relativement long (qu'ils ont fini par juger court du reste) indispensable pour la maîtrise des outils et de la méthodologie de formation.

A ce stade, les formateurs se sentent bien outillés pour prendre en charge la cible visée par chacun d'entre eux pour la consolidation des idées mais également la rédaction d'un plan d'affaire et la création d'une entreprise. La mise en œuvre de cette formation permet de comprendre que même si un grand pas est franchi, des défis restent à relever beaucoup de confusion seront éclaircit lors du coaching et lors des assistances individuelles.

RECOMMANDATIONS

- Le programme GERME ayant fait ses preuves dans différents pays et différentes organisations, un marketing de proximité auprès des organisations et programmes présents en Guinée Équatoriale lui donnera plus de visibilité dans tout projet de promotion de l'entrepreneuriat ;
- Mettre à la disposition des formateurs des manuels en espagnol pour faciliter la maîtrise du contenu ;
- Organiser au plus tôt les sessions de coaching pour s'assurer de l'aptitude des formateurs à pouvoir dispenser les composantes TRIE et CREE ;
- Le pays disposant de nombreux entrepreneurs dans le secteur de la pêche, il serait nécessaire d'organiser également une formation de formateurs en GERME ceci dans l'optique de faciliter un suivi complet des entrepreneurs qui auront démarrés leurs activités ;

ANNEXE

Programme de formation

Horas	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7
08 :00 10 :00	Palabra de bienvenida del BIT <i>presentacion, espera, objetivo del seminario, agenda, reglas de vida</i>	<i>Feedback Día 1</i> Andragogia en el programa IMESUN	<i>Feedback día 2</i> Como formar los emprendedores IETAC (IITAC)	<i>Feedback día 3</i> Preparacion de las presentaciones por los participantes (concepcion de planes de taller sobre la base de IETAC)	<i>Feedback Día 4</i> Mise en situation <u>Modulo Trie</u> : Un mercado le espera (Feedback et focus sur l'IETAC) Binôme 1	<i>Feedback día 5</i> Puesta en situation <u>Modulo Cree</u> : Plan de Negocio (Feedback et focus sur la communication verbale) B4	<i>Feedback día 6</i> Puesta en situation <u>Modulo Cree</u> : Una empresa ecologica (Feedback et focus sur la coanimation) B8
10 :30 13 :30	Introduccion al programa GERME (IMESUN) Y Habilidad del formador IMESUN	OZZOBULA : Los factores limitantes para l'apprentissage de los adultos	Los metodos de formacion	Preparacion de las presentaciones por los participantes (concepcion de planes de taller sobre la base de IETAC)	Puesta en situation <u>Modulo Trie</u> : Lista para su propia idea de negocio (Feedback et focus sur les méthodes de formation) B2	Puesta en situation <u>Modulo Cree</u> : Plan de Comercializacion (Feedback et focus sur la logique de progression) B5	Puesta en situation <u>Modulo Cree</u> : Planificacion financiera (Feedback) B9
14 :30 16 :30	Juego de empresa Modulo 1 (MF)	Ventana de Johari Herramientas de feedback	Introduccion a los manuales	Preparacion de las presentaciones por los participantes (concepcion de planes de taller sobre la base de IETAC)	Puesta en situation <u>Modulo Trie</u> : Las mejores ideas de negocio para usted (focus sur la gestion de l'espace et du temps) B3	Puesta en situation <u>Modulo Cree</u> : Compras para su empresa (Feedback et focus sur la coanimation) B6	Puesto en situation <u>Modulo Cree</u> : Capital inicial y fuentes de financiacion (Synthèse sur les feedbacks) B10
16h30 18h :00	Juego de empresa Modulo 1 (MF)	Ingeniera de la formacion TRIE et CREE : sélection, analisis de los necesitados en formacion (enfoque y herramientas)	Ejemplo de presentacion por les MF respetando IETAC (Modulo : usted como emprendedore)	Preparacion de las presentaciones por los participantes (concepcion de planes de taller sobre la base de IETAC)		Puesta en situation <u>Modulo Cree</u> : Costos de bienes y servicios (Feedback et focus sur la maîtrise du contenu) B7	
	<i>Evaluacion diaria</i>	<i>Evaluacion diaria</i>	<i>Evaluacion diaria</i>	<i>Evaluacion Diaria</i>	<i>Evaluacion diaria</i>	<i>Evaluacion Diaria</i>	<i>Evaluacion Diaria</i>
	Asistencia individual	Asistencia individual	Asistencia individual	Asistencia individual	Asistencia individual	Asistencia individual	Asistencia individual

Horas	Día 8	Día 9	Día 10	Día 11	Día 12	Día 13	Día 14
08 :00 10 :00	<i>Feedback día 7</i> Como preparar los emprendedores a la colecta de informaciones	<i>Feedback día 8</i> Busqueda de informaciones	<i>Feedback Día 9</i> Preparacion de los planes de negocios (Participantes)	<i>Feedback Día 10</i> Presentacion de los proyectos y evaluacion	<i>Feedback Día 11</i> Preparacion de proyectos Con referencia a los criterios de evaluacion	<i>Feedback Día 12</i> Seguidos de los emprendedores Obligaciones del formador y herramientas	<i>Feedback día 13</i> Presupuesto para una formacion Plan de accion (explicacion + Participantes)
10 :30 13 :30	Juego de empresas Modulo 1 (Puesta en situacion de los participantes)	Busqueda de informaciones	Preparacion de los planes de negocios (Participantes)	Presentacion de los proyectos y evaluacion	Juego de empresa Modulo 2 (MF)	Evaluacion del seminario y reporte de actividad	Presentacion de los planes de accion por los participantes
14 :30 16 :30	Juego de empresas Modulo 1 (Puesta en situacion de los participantes)	Resumen sobre las presentaciones y herramientas del formador para la organizacion de un seminario	Preparacion de los planes de negocios (Participantes)	Feed back sobre las Presentaciones de los proyectos y como actuar con los participantes	Juego de empresa Modulo 2 (MF)	Intercambio sobre un programa tipo TRIE Y CREE	Evaluacion diaria y Evaluacion del seminario
16h30 18h :00	grupos para los planes de negocios (explicar el proceso)		Preparacion de los planes de negocios (Participantes)			Promocion del programa IMESUN	Ceremonia de clausura / Fotos
	<i>Evaluacion diaria</i>	<i>Evaluacion diaria</i>	<i>Evaluacion diaria</i>	<i>Evaluacion diaria</i>	<i>Evaluacion diaria</i>	<i>Evaluacion diaria</i>	
	Asistencia Individual	Asistencia Individual	Asistencia Individual	Asistencia Individual	Asistencia Individual	Asistencia Individual	



Présentation travaux de groupe



Microteaching



Microteaching



Pause déjeuner



Jeu d'entreprise



Cérémonie de clôture



Témoignage d'une participante



Remise des lettres de participation.

