



RENFORCEMENT DE CAPACITES EN GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS ENTREPRENEURIALES

Expert Formateur :

M. **TOFFA** K. Quam José

Août 2023

RAPPORT DE MISSION

Préparation, réalisation et suivi d'un atelier sur la Gouvernance au sein des associations et chambres du secteur privé au Togo.

Programme d'amélioration de la Compétitivité du secteur privé au Togo (ProComp), Composante 5



Publié par la



Sommaire

Remerciements.....	iii
Introduction.....	01
I- RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE	2
I.1 Contexte.....	2
I.2 Objectif.....	3
I.3 Résultats attendus de la mission.....	3
I.4 Livrables	5
I.5 Cible de la mission.....	6
I.6 Organisation de la mission	6
II- DEROULEMENT DES ACTIVITES DE LA MISSION.....	6
II.1 Phase préparatoire de la mission.....	6
II.2 Phase opérationnelle.....	7
III- RESULTATS OBTENUS.....	12
IV- RECOMMANDATIONS.....	16
IV.1 Suggestions des participant.es	16
IV.2 Recommandations aux responsables Sequa et Giz Togo	17
IV.3 Recommandations aux Associations participant.e.s.....	17
Conclusion	18
Annexes.....	a

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Dépouillement des attentes exprimées par les participant.es.....	5
Figure 2 : Genre des participant.es.....	6
Figure 3 : Hôtel ayant abrité les sessions de formation.....	6
Figure 4 : Salle de formation.....	6
Figure 5 : L'Expert National Sequa communiquant les dispositions pratiques de l'atelier.....	7
Figure 6 : Plateforme Framavox.....	8
Figure 7 : Quelques photos des travaux de groupe et des restitutions.....	9
Figure 8 : Logo de la plateforme V8te.....	10
Figure 9 : Séance d'échange avec les responsables de la coopérative OTISSAN.....	10
Figure 10 : Photo de famille à la fin de la visite à la Coopérative OTISSAN.....	11
Figure 11 : Avis des participant.es sur le contenu de l'atelier.....	12
Figure 12 : Avis des participant.es sur l'Expert.....	12
Figure 13 : Avis des participant.es sur leur familiarisation.....	13
Figure 14 : Avis des participant.es sur la logistique.....	13

Nos sincères remerciements à :

- ✓ *Sequa gGmbH et son Chef projet, Monsieur Fabian Richter,*
- ✓ *Monsieur Albrecht Ansohn, Expert international à Sequa,*
- ✓ *Madame Rehenat Lawany, Expert National à Sequa,*
- ✓ *Monsieur Yao Efalou, Conseiller Technique à Procomp Giz Togo*
- ✓ *Tous les participants et toutes les participantes à la formation sur la Gouvernance.*

J'ai beaucoup appris de cette riche et première expérience dans cette équipe rigoureuse et généreuse en partage d'informations et d'expériences.

*A vous tou.t.e.s, un grand **Merci !***

Introduction

Le Programme d'amélioration de la Compétitivité du secteur privé au Togo (ProComp) mis en œuvre par la Giz Togo, dans sa composante 5 (Amélioration des conditions cadres à travers le dialogue public privé) a prévu le renforcement de capacités des associations et chambres du secteur privé pour une meilleure représentativité de leurs membres et de la défense de leurs intérêts à travers une meilleure contribution au dialogue public-privé.

L'organisation de coopération internationale du patronat allemand sequa gGmbH a été commise par la GIZ pour implémenter le programme de renforcement des capacités sur la période du 1er mars 2023 au 30 avril 2024.

C'est dans ce cadre, qu'un atelier de formation sur la gouvernance a été organisé à l'intention de neuf associations entrepreneuriales togolaises, à la suite d'autres ateliers de formation réalisées depuis avril 2023. Cet atelier a été organisé à Atakpamé du 22 au 24 Août 2023 avec l'appui multiforme d'un Conseiller Technique de la Giz Togo et d'une Experte Nationale de Sequa gGmbH.

Le présent rapport en restitue le déroulement et les résultants avant de donner quelques recommandations et suggestions.

I- RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE

I.1 Contexte

En 2018, le Togo a rejoint l'initiative « Compact with Africa » lancée en 2017 sous la présidence allemande du sommet G20. Dès lors, des réformes macro-économiques et politiques pour renforcer les conditions cadres propices à l'accroissement des investissements privés au développement économique et à la promotion de création de l'emploi ont été entrepris. Le succès des réformes a permis de conclure officiellement en 2021 un partenariat pour les réformes avec l'Allemagne faisant de lui le septième pays africain à bénéficier de ce nouveau modèle de coopération destiné aux pays réformateurs. Ce partenariat vise à soutenir le processus de réformes engagé par le gouvernement togolais et se rattache à l'agenda national des réformes traduit dans la Feuille de Route Gouvernementale Togo 2025. Trois (3) axes d'intervention prioritaires ont été retenus dans le cadre de ce partenariat pour les réformes : (1) l'amélioration du climat des affaires, d'investissement et la formation professionnelle, (2) la promotion des chaînes de valeurs agro-industrielles, et (3) la bonne gouvernance et le développement des territoires.

Dans le cadre de ce partenariat pour les réformes, le ministère fédéral de la coopération économique et du développement allemand (BMZ) a mandaté la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH pour mettre en œuvre le programme d'amélioration de la compétitivité du secteur privé au Togo (ProComp) convenu de commun accord avec le gouvernement togolais. La mise en œuvre du programme a débuté en juillet 2022 et s'étendra jusqu'en juin 2025. Le présent programme s'appuyant sur les forces de l'économie nationale contribue aux objectifs (1) "Amélioration du climat des affaires et des investissements" et (2) "Renforcement de la 'transformation agro-industrielle' pour un changement structurel tout en renforçant la performance des entreprises privées, en particulier dans l'industrie alimentaire en tant que secteur potentiel.

L'objectif poursuivi par le ProComp est d'améliorer la compétitivité du secteur privé au Togo. Dans le cadre de sa composante 5 (Amélioration des conditions cadres à travers le dialogue public privé), il est prévu le renforcement des capacités des associations et chambres du secteur privé pour une meilleure représentativité de leurs membres et de la défense de leurs intérêts à travers une meilleure contribution au dialogue public privé.

L'organisation de coopération internationale du patronat allemand sequa gGmbH a été commise par la GIZ pour implémenter un programme de renforcement des capacités sur la période du 1er mars 2023 au 30 avril 2024.

Ce programme de renforcement de capacité se fera à l'attention de neuf (09) associations togolaises retenues à la suite de l'avis à présélection N° B23063 de la GIZ lancé en février 2023. Un premier atelier tenu le 06 avril 2023 avec les 9 associations retenues a permis d'échanger et de retenir les thématiques sur lesquelles chacune des associations souhaiterait être renforcée.

Le présent rapport est donc rédigé pour répondre aux exigences des TDRs qui nous ont été soumis.

I.2 Objectif

La mission pour laquelle l'Expert est sollicité a pour objectif général de renforcer les capacités des participants en gouvernance notamment :

- Expliquer le concept de gouvernance et faire découvrir les différents types de gouvernance dans une association,
- Faire un focus sur la gouvernance participative et explorer les règles de bonne gouvernance,
- Expliquer les notions de changement et de résistances au changement,
- Explorer les mécanismes de réduction des résistances au changement suivant leur typologie.

I.3 Résultats attendus de la mission

Avant l'atelier proprement dit un questionnaire a été administré aux participants pour collecter leurs attentes. Ces attentes qui sont comme suit ont été analysées pour mieux affiner le contenu des rencontres. Plusieurs attentes ont été exprimées et le premier jour de l'atelier a servi à en extraire les plus partagées par un processus de dépouillement. Une liste de toutes les attentes exprimées a été distribuée à tous les participants qui ont été sollicités à en choisir les 3 les plus pertinentes pour eux. Après un dépouillement a été fait pour en dégager les attentes les plus partagées.

Voici la liste des attentes exprimées

N°	Attentes Atelier Gouvernance/ProComp
1	Stratégies d'une bonne gouvernance
2	Compréhension approfondie des principes fondamentaux de la gouvernance en mettant l'accent sur les rôles et responsabilités des membres du CA.
3	Se familiariser avec les concepts et principes fondamentaux relatifs à la gouvernance
4	Être clarifier sur les défis liés à la gouvernance au sein des associations
5	Renforcement sur les techniques et méthodes pour renforcer et susciter de l'engagement au niveau des membres
6	maitriser les contours et enjeux de la conduite du changement ainsi que les leviers pour vaincre les résistances (Renouvellement Générationnel)
7	Comment mieux gérer une association féminine
8	Les pratiques d'une bonne gouvernance
9	Compréhension approfondie des principes fondamentaux de la bonne gouvernance
10	Maîtriser les outils de bonne gouvernance

N°	Attentes Atelier Gouvernance/ProComp
11	Mécanismes de gestion de mauvaise gouvernance
12	Stratégie de mobilisation et d'attractivité des membres
13	Savoir les règles de bonne gouvernance
14	Apprendre des outils et des techniques pratiques pour améliorer la gouvernance au sein de l'organisation.
15	Apprendre les outils nécessaires à une bonne gouvernance
16	Savoir le style de leadership et de gouvernance qui sera le mieux adapté aux associations
17	Renforcement sur les techniques et méthodes afin de susciter au niveau des élus la volonté de renouveler les instances et de participer à la vie de l'organisation afin de donner un exemple a la jeune génération
18	maitriser les règles de bon fonctionnement dans une association entrepreneuriale
19	Comment concilier la gestion de nos entreprises personnelles et notre participation aux activités de l'association
20	La démarche pour une meilleure structuration de la gouvernance interne d'une organisation
21	Expliquer les différentes concept de la gouvernance
22	Assistance technique et financière pour l'élaboration d'un plan stratégique
23	Connaître les procédures pour intégrer la bonne gouvernance
24	Partager des exemples concrets et des meilleures pratiques en matière de gouvernance
25	maitriser les moyens et outils de la gouvernance participative dans une association entrepreneuriale
26	Comment amener les membres de l'association à mieux participer aux activités de l'association et honorer leur engagement
27	Les documents de bonne gouvernance

Le résultat de ce dépouillement à partir de la liste ci-dessus, a permis de retenir les n° des attentes suivants : le 5 (7 points) ; le 16 (6 points) ; le 1 (5 points) ; les 20, 24 et 26 (4 points).

Nous nous permettons de les formuler ainsi ci-dessous :

ATTENTES PARTAGÉES					
No	Dépouillement		No	Dépouillement	
1	<input checked="" type="checkbox"/>	5	15	<input type="checkbox"/>	1
2	<input type="checkbox"/>	1	16	<input checked="" type="checkbox"/>	6
3	<input type="checkbox"/>		17	<input type="checkbox"/>	2
4	<input type="checkbox"/>		18	<input type="checkbox"/>	
5	<input checked="" type="checkbox"/>	7	19	<input type="checkbox"/>	2
6	<input type="checkbox"/>	3	20	<input type="checkbox"/>	4
7	<input type="checkbox"/>	1	21	<input type="checkbox"/>	
8	<input type="checkbox"/>	1	22	<input type="checkbox"/>	1
9	<input type="checkbox"/>	1	23	<input type="checkbox"/>	1
10	<input type="checkbox"/>	2	24	<input type="checkbox"/>	4
11	<input type="checkbox"/>	1	25	<input type="checkbox"/>	3
12	<input type="checkbox"/>	1	26	<input type="checkbox"/>	4
13	<input type="checkbox"/>	1	27	<input checked="" type="checkbox"/>	2
14	<input type="checkbox"/>	1	28	<input type="checkbox"/>	

Figure 1 : Dépouillement des attentes exprimées par les participants

- *Maitriser les techniques et méthodes pour renforcer et susciter de l'engagement au niveau des membres*
- *Connaitre le style de leadership et de gouvernance qui sera le mieux adapté aux associations*
- *Maitriser les Stratégies d'une bonne gouvernance*
- *Maitriser la démarche pour une meilleure structuration de la gouvernance interne d'une organisation*
- *Partager des exemples concrets et des meilleures pratiques en matière de gouvernance*
- *Maitriser les voies et moyens pour amener les membres de l'association à mieux participer aux activités de l'association et honorer leur engagement*

I.4 Livrables

A l'issue de la formation

- a- Un dossier électronique comprenant les différents supports de formation utilisés ;
- b- Un rapport de formation contenant les informations dispensées et des recommandations.

I.5 Cible de la mission

La session de formation a regroupé neuf associations entrepreneuriale dont les détails sont sur les fiches de présence.

Cependant sa structuration genre est ci-contre :

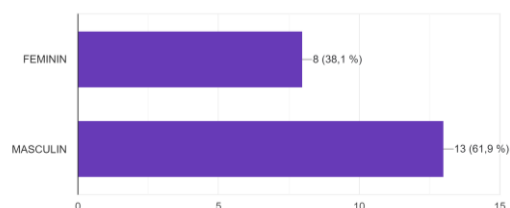


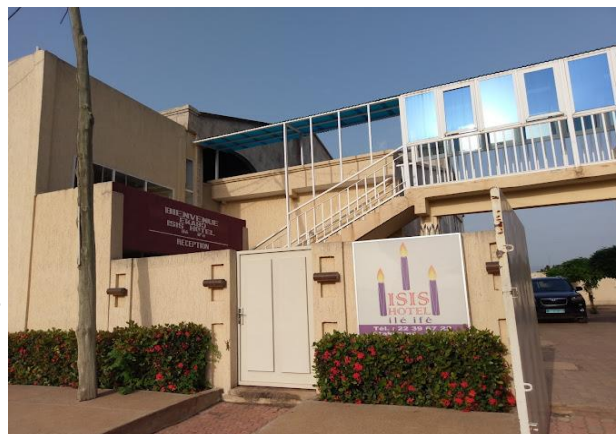
Figure 2 : Genre des participant.es

I.6 Organisation de la mission

I.6.1 Lieu de la formation

ISIS HOTEL a été choisi pour la réalisation de la mission.

Figure 3 : Hôtel ayant abrité les sessions de formation



I.6.2 Logistique de la mission



- ✓ Une salle spacieuse et climatisée avec disposition des tables facilitant le travail en groupe ;
- ✓ Un vidéo projecteur ;
- ✓ Un paper-board avec marqueurs ;
- ✓ Des Pauses café et déjeuner garnis.

Figure 4 : Salle de formation

II- DEROULEMENT DES ACTIVITES DE LA MISSION

II.1 Phase préparatoire de la mission

Mission hautement importante, il est apparu nécessaire que l'Expert ait une compréhension approfondie des contours et exigences de la mission pour la réussir. Pour cela, plusieurs échanges par plateforme Ms teams ont permis de cadrer la mission. Ce cadrage a eu lieu avec M. Yao EFALOU, Conseiller Technique de la Giz-Togo, Albrecht Ansohn, et Rehanat Lawany de Sequa gGmbH ainsi que l'Expert. Avec ces derniers plusieurs séances ont permis de bien préparer l'atelier.

Il s'agit en outre, non seulement d'affiner le chronogramme de la formation (annexe) au vu des termes de référence clairement définie mais aussi de concevoir les modules et supports de formation qui répondent aux attentes de la mission.

C'est aussi dans cette phase que les différents outils appropriés tels que les études de cas, les fiches d'évaluation à mettre à disposition des participants au moment opportun, sont conçus et préparés.

II.2 Phase opérationnelle

II.2.1 Méthodologie pédagogique adoptée

La méthode pédagogique a été très participative : succession d'exposés et de cas pratiques, où chaque participant(e) avait la chance de partager ses points de faiblesse mais aussi d'enrichir le groupe par ses expériences et succès :

- Exposés débats et études de cas ;
- Jeux pédagogiques ;
- Discussion de groupes.

II.2.2 Contenu opérationnel

En vu de mieux comprendre les enchainements méthodologiques et pédagogiques des interventions, nous mettons en annexe le chronogramme des travaux. (Annexe)

Jour 1

Le **premier jour** a été planifié pour démarrer à 08h30 avec l'installation des participants.

Cette première journée a connu deux interventions respectivement le mot introductif du représentant de la Giz-Togo et le bref discours d'ouverture de Madame **Rehanat** pour le de Sequa.

Après ces brèves prises de paroles et celle de l'Expert formateur, il a été procédé à la présentation des participants et à celle du programme indicatif. La première partie de la matinée s'est alors terminée avec la pause-café.

Quant à la 2^{ème} partie, elle a permis de faire la restitution des résultats d'enquête administrée aux participants avant l'atelier et qui a permis de recueillir leurs attentes et défis. Les résultats d'enquête sont mis en annexe.



Figure 5 : L'Expert National Sequa communiquant les dispositions pratiques de l'atelier

L'expert formateur, M. TOFFA Quam José, s'appuyant sur un support Powerpoint bien structuré et très léger, a abordé les thématiques prévues pour la journée avec une méthode participative alliant exposé des thèmes, brainstorming et échanges d'expérience. Des cas pratiques ont été discutés et à chaque fois l'Expert a donné des réponses satisfaisantes aux préoccupations des participants.

Un jeu pédagogique « Pado Padu » (Annexe) a été fait par groupe pour montrer que dès fois les solutions à nos problèmes ne sont pas loin.

Les thématiques qui ont meublé la journée sont :

- ❖ Concepts clés de la gouvernance
- ❖ Structuration de la gouvernance
- ❖ Catégorisation des types de gouvernance

Cette première journée a aussi permis de découvrir un outil en ligne permettant de faire des délibérations en ligne dans les associations. Il s'agit de la plateforme en ligne [Framavox](#) qui permet de faire des discussions en groupe, de délibérer et même de voter les propositions ou recommandations lors d'une réunion en ligne.



Figure 6 : Plateforme Framavox

Les périodes de pause-café et de déjeuner ont été globalement respectées, même si pour ce premier jour, les travaux se sont poursuivis trente minutes après l'heure de clôture prévue.

Jour 2

Le **deuxième jour** a démarré à l'heure prévue au chronogramme avec la restitution des acquis de la journée précédente suivie de discussions et d'explications complémentaires.

Ils étaient au nombre de ce jour, comme la veille, pour poursuivre la formation dans une ambiance encore plus conviviale que la veille.

Les modules du jour ont été abordés à travers des travaux de groupe. Quatre groupes ont été constitués par une méthode probabiliste ; ce qui a permis d'avoir des groupes dans lesquels il y a eu les représentants de différentes associations participantes.

Pour ce jour quatre thèmes ont été abordés :

Groupe 1 : Principes et Règles d'une bonne gouvernance dans une organisation

Groupe 2 : Impact d'une bonne gouvernance sur la cohésion interne de l'organisation

Groupe 3 : Equité genre et bonne gouvernance

Groupe 4 : Planification stratégique et bonne gouvernance

Chaque thématique a été préparé pendant 60mns et présentée par un des membres de chaque groupe. S'en est suivi des débuts, évaluation par les pairs et synthèses.

Voici quelques photos des participants, les uns en groupe de travail les autres restituant leurs travaux.



Figure 7 : Quelques photos des travaux de groupe et des restitutions

Après cela et encore une fois, une nouvelle plateforme a été présentée et explorée par les participants. Il s'agit de [V8te](#), une plateforme qui pourra permettre aux organisations participantes de voter en ligne.



Figure 8 : Logo de la plateforme V8te

En fin de journée, les défis globaux des associations ont été brièvement abordé mais rendez-vous a été pris pour le lendemain pour aller en profondeur.

Les heures de pause ont été observées pour permettre aux participants de prendre de l'énergie et en profiter pour des échanges inter/intragroupes.

Jour 3

Le **troisième jour** est consacré à un module qui s'est révélé assez intéressant pour les participant.e.s.

Il s'agit de la conduite du changement et la maîtrise des résistances qu'il occasionne.

En effet, les participant.e.s accumulant des connaissances et compétences qu'ils/elles veulent absolument ou ont déjà commencé à implémenter dans leur organisation, il est évident que vont naître des résistances et se préparer à mieux les traiter est une excellente stratégie de notre point de vue. Les résultats d'évaluation de l'atelier ont effectivement montré qu'on ne s'était pas trompé de programmer ce module.

Un troisième jeu a été proposé aux participant.e.s dont l'objectif est

Ce jour l'atelier s'est terminé plus tôt que les deux jours précédents. Pour cause une visite est prévue pour aller découvrir une coopérative agricole à travers sa gouvernance.

Avant de partir une évaluation globale de l'atelier a été faite et un déjeuner offert.

La visite a été faite à la coopérative OTISSAN qui est une coopérative de production de semences de maïs et de soja installé à environ 15kms du lieu de la formation.■



Figure 9 : Séance d'échange avec les responsables de la coopérative OTISSAN

Après les échanges fructueux avec les responsables, on peut retenir qu'elle est une coopérative globalement bien gérée : ses organes sont régulièrement renouvelés avec des limites de mandats et des procédures de gestion documentées et visiblement appliquées rigoureusement. L'équité genre semble être le maillon faible de la gouvernance dans cette organisation mais s'explique par le fait que les femmes n'ont pas directement accès

aux terres dans la région. Ce phénomène culturel éloigne donc les femmes de cette activité génératrice de revenus.

Cette visite a mis définitivement fin à la mission et une photo de famille a été prise pour immortaliser l'instant.



Figure 10 : Photo de famille à la fin de la visite à la Coopérative OTISSAN

III-RESULTATS OBTENUS

A la fin des trois jours d'atelier les participant.e.s ont été soumis.es à une évaluation globale de l'atelier. Vingt et une personnes se sont prononcées et on peut retenir les points saillants suivants :

3.1- Près de **81%** (17/21) des participant.es ont apprécié globalement le contenu de l'atelier

I- Votre appréciation du Contenu l'atelier

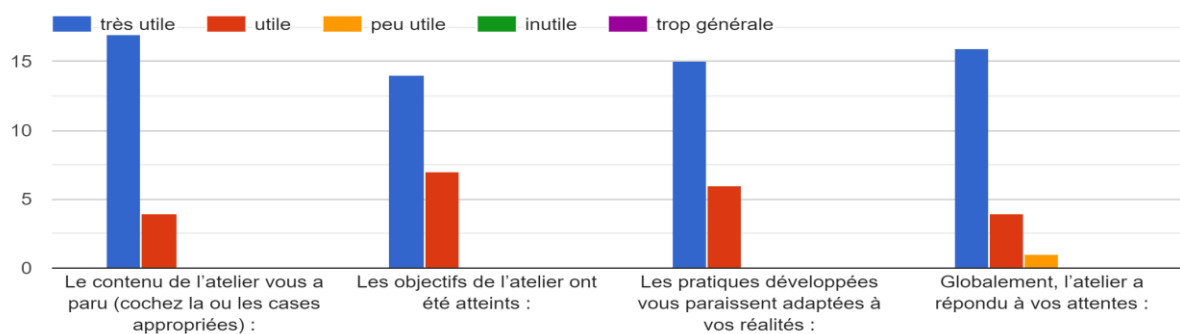


Figure 11 : Avis des participant.es sur le contenu de l'atelier

3.2- L'expert modérateur a aussi été dans les bonnes grâces des participant.es, recoltant entre 70 et 85% d'avis favorables. Sa disponibilité (**85%**), son expertise (**76%**) et la clareté de ses explications ainsi que la méthode participative adoptée (**72%**) notamment ont très fortement été appréciées.

II- Votre appréciation du modérateur Quel est votre avis sur :

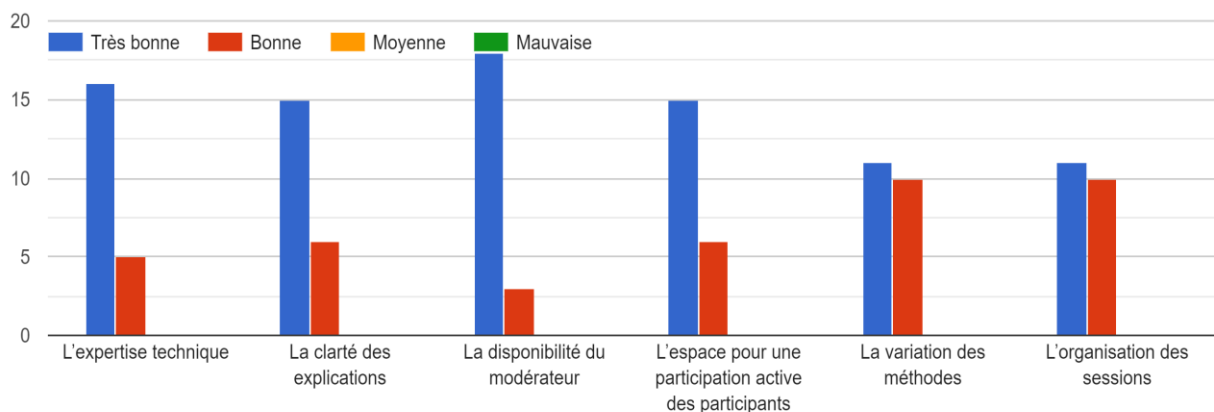


Figure 12 : Avis des participant.es sur l'Expert

3.3- Les participant.es ont trouvé une belle occasion pour se familiariser et l’ont beaucoup appréciée.

III- Votre appréciation de la familiarisation avec les autres associations

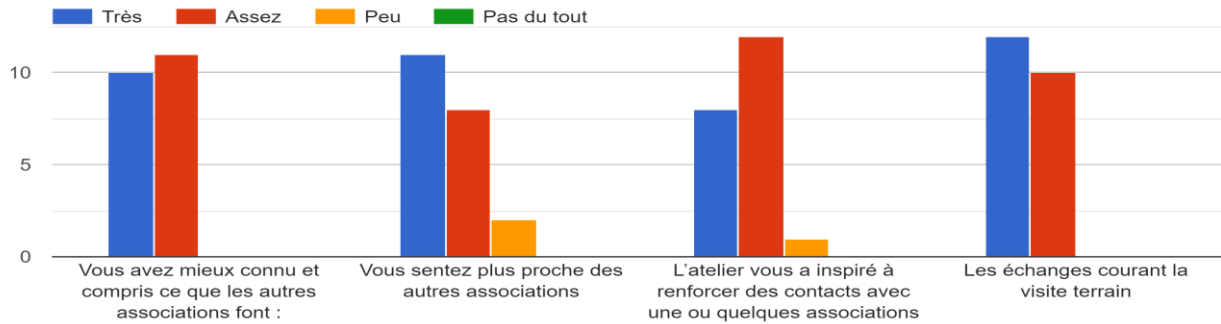


Figure 13 : Avis des participant.es sur leur familiarisation

3.4- La logistique et la visite de terrain n’étaient pas du reste, dans la mesure où elles ont aussi été globalement appréciées malgré les difficultés d’accès à internet le 1^{er} jour et le fait que certain.es des participant.es n’avaient pas pu trouver d’hébergement assez proche du lieu de l’atelier.

IV- Votre appréciation de la logistique

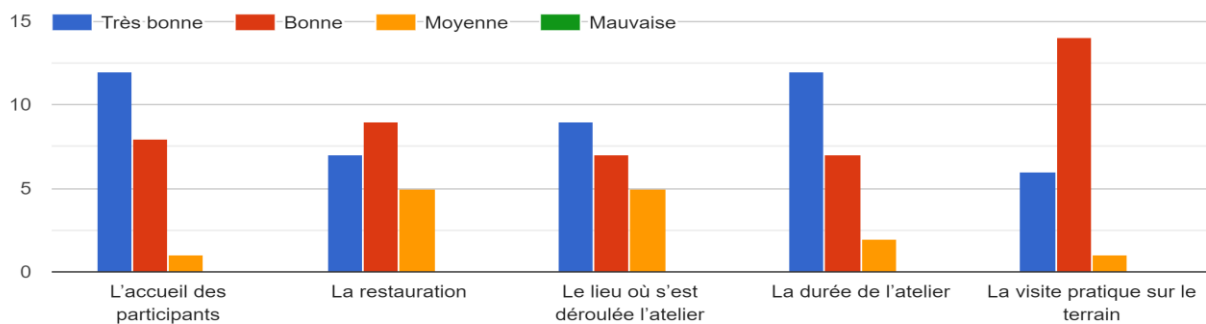


Figure 14 : Avis des participant.es sur la logistique

3.5- Les commentaires des participant.es nous renforcent dans notre conviction que l'atelier a été un franc succès :

1. Qu'est ce que vous avez appris de nouveau au cours de cet atelier ? 21 réponses

- *Comment conduire un changement au sein d'une organisation*
- *La typologie en matière de gouvernance et de changement, la démarche à suivre pour mieux conduire la résistance au changement*
- *Les types de gouvernance, les dimensions de la gouvernance, les typologies de changements, etc.*
- *Les principes de bonne gouvernance et surtout la partie de la résistance aux changements*
- *Le changement qu'apportera une bonne gouvernance dans nos organisations*
- *La compréhension des enjeux de la conduite du changement*
- *chaque module*
- *La conduite du changement, les stratégies pour vaincre les résistances aux changements. Les outils Framavox et V8te qui sont vraiment des outils collaboratifs pour les discussions et les votes pour les prises de décisions au sein de nos organisations*
- *J'ai appris comment conduire un processus de changement dans une organisation*
- *La structure de la gouvernance, la typologie de la gouvernance, la notion de changement...*
- *Les 09 principes d'une bonne gouvernance et le processus de la mise en oeuvre du changement*
- *La conduite du changement les résistances et comment les vaincre. Les typologies de gouvernance*
- *Principes fondamentaux d'une bonne gouvernance, structure, type et démarche de la conduite d'un changement*
- *La conduite au changement, la résistance au changement, les principes d'une bonne gouvernance, les outils de la communication etc*
- *J'ai pu mieux appréhender la notion de gouvernance, notamment les principes et les différents types, comment conduire le changement également*
- *Gouvernance*
- *on a appris les nouvelles méthodes de la bonne gouvernance dans nos entreprises, associations et coopérative*
- *Les résistances que nous aurons dans l'exécution du changement seront normales. Maintenant la solution*
- *J'ai appris comment gérer nos associations avec une bonne gouvernance*
- *J'ai appris énormément au cours de cet atelier, notamment quel style de gouvernance nous devons mettre en place pour le développement de notre association*
- *Comment mieux gouverner, gérer nos différentes associations, les méthodes à adopter en cas de résistance aux changements*

2. Qu'est-ce que vous avez le plus aimé pendant cet atelier ? 21 réponses

- *Vaincre les résistances*
- *Les échanges, la convivialité et le contenu concis et précis des thématiques abordées.*
- *La méthode d'animation du consultant, le contenu très pertinent des différentes séquences*
- *L'animation et le contenu du module*
- *La méthodologie participative*
- *L'échange et la disponibilité du facilitateur*
- *résistances au changement et conduite du changement*
- *La méthode participative qui a prévalu au cours des échanges lors de cet atelier*
- *Les communications et explications*
- *La méthodologie de travail*
- *Le processus de conduite de changement*
- *La profondeur de la connaissance et de l'expertise du consultant*
- *Les jeux instructifs*
- *La méthodologie du transfert de savoir*
- *Le fait qu'il soit interactif ponctué de cas pratiques et de jeu de réflexion*
- *L'engagement des participants et du formateur*
- *La participation effective de tous les participants*
- *L'andragogie utilisée. Le partage de parole, d'expériences, les points forts qui ont été soulevés*
- *Partage des uns et des autres*
- *La technique d'animation, la participation des participants*
- *Atelier très dynamique, contenus très riches, participants très engagés*

3. Qu'est-ce que vous avez moins aimé pendant cet atelier ? 21 réponses

Quelques personnes ont relevé les difficultés suivantes :

- *Le fonctionnement de la climatisation au 1er jour*
- *Les pauses qui paraissent parfois courtes*
- *La restauration n'est pas à la hauteur*

Pour plus de détails, veuillez cliquer [ici](#) ou copiez ce lien et le coller dans votre navigateur :

https://docs.google.com/forms/d/1zEywrg_VPxDrYtMmFDX93FOF5h4Np-DU3QHG_Zex2Ps/viewanalytics

IV- RECOMMANDATIONS

A l'issue de la formation, il nous semble opportun de faire nos recommandations.

Cependant, nous vous laissons en première partie les suggestions des participant.es.

IV.1 Suggestions des participant.es

4. Si vous aviez 1-2 propositions à formuler pour l'amélioration de cette formation, lesquelles seraient-elles ?

- Que ces types d'atelier se répètent pour permettre la viabilité des organisations
- Prévoir un accompagnement ciblé pour les associations afin de les amener à améliorer leur gouvernance et surtout à la mise en place des outils de gestion des associations
- Améliorer la salle de réunion
- Que le lieu de la formation ne soit pas éloigné des autres hôtels afin de faciliter l'hébergement et d'éviter les longs déplacements. Prévoir deux plats au menu de chaque jour
- Mettre sur les tables de papiers où les participants mettent leurs noms afin de bien les identifier
- Continuer avec l'expert Toffa
- J'aurais proposé de trouver un hôtel où la connexion internet est bonne, mais surtout qu'il y ait des hôtels environnants pour le logement des participants
- Augmenter la durée de la formation
- La prochaine formation sur la communication dans la gouvernance, le règlement des soucis
- Inclure plus de personnes à la formation surtout les femmes
- Nous accompagner davantage

IV.2 Recommandations aux responsables Sequa et Giz Togo

Nous encourageons les responsables Sequa et Giz Togo, à réfléchir aux voies et moyens permettant aux associations participantes, au-delà des visites de suivi déjà réalisées, de bénéficier d'accompagnement personnalisé de courte durée (15 à 30 jours) en vue de les aider tant soit peu dans la mise en œuvre de certains acquis des ateliers. Ce sera aussi bénéfique pour Sequa et Giz dans la mesure où les acquis seront palpables sur le terrain et à l'évaluation des actions, le constat de la mise en œuvre sera évident et mesurable.

Si cette recommandation est acceptée, il faudra en amont collecter auprès de ces associations, au vu de leurs acquis des ateliers, les défis sur lesquels elles souhaiteraient se faire accompagner. Sequa et Giz retiendront les plus pertinentes pour chaque association en prenant en compte les priorités de chaque association et le budget éventuel disponible ou mobilisable.

IV.3 Recommandations aux Associations participant.e.s

Nous recommandons fortement aux participant.e.s, une fois retourné.es dans leur association respective de :

- *restituer systématiquement leurs acquis aux autres afin que ces dernier.es bénéficient des fruits de ces ateliers. Ce faisant, il y aura un nivellement des connaissances et compétences au sein de l'association facilitant ainsi la mise en œuvre des acquis et la création de compétences collectives capables de réduire considérablement les résistances au changement.*
- *continuer à renforcer les capacités par l'auto formation d'autant plus que les associations participantes et leurs membres sont généralement connectés à Internet ;*
- *pratiquer régulièrement les savoir-faire acquis pendant la formation ;*
- *capitaliser les acquis de la formation pour améliorer promptement la gouvernance au sein de l'organisation.*

Conclusion

Cette session de trois (03) jours de formation a permis d'atteindre nombre d'objectifs qui lui ont été assignés mais la gestion des connaissances est un travail d'équilibre instable. Il nécessite donc rigueur et renforcement continu.

L'approche participative adoptée par l'Expert a permis, étape par étape, d'explorer l'essentiel des compétences et outils à transmettre. La participation très active des participant.es a enrichi fortement les échanges et partage d'xpérience.

Cet atelier de formation a offert une belle occasion d'apprentissage et de renforcement de capacités en même temps qu'il a créé une atmosphère conviviale et interactive entre les participant.es.

Il ne nous reste qu'à exprimer notre gratitude aux participant.es, à la Giz Togo et au Cabinet Sequa pour cette opportunité qu'ils nous ont offertes et espérer rester dans cette équipe multidimensionnelle de qui nous souhaiterions beaucoup apprendre en même temps que nous y partageons nos savoirs-faire.

Nous restons disponibles pour contribuer au suivi et à l'accompagnement des acteurs dans la mise en œuvre des recommandations.

Fait à Lomé, le 30 août 2023.

L'Expert Formateur,

José Quam TOFFA.

Annexes

- ❖ Supports powerpoint
- ❖ Chronogramme
- ❖ Restitution des travaux de groupe
- ❖ Quelques Photos