AWDF | AFRICAN WOMEN'S DEVELOPMENT FUND

RAPPORT DE L'ATELIER DE FORMATION PROGRAMMATION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (PAR) LOME, TOGO

26-28 Novembre 2015

Introduction à l'atelier de Programmation Axée sur les Résultats (PAR)

Les femmes africaines rencontrent souvent des difficultés à changer les causes de leurs privations parce qu'elles n'ont pas de capacités adéquates pour entreprendre des actions axées sur les résultats.

En 2003, le Fonds de Développement pour la Femme Africaine (AWDF) a créé une Unité de Renforcement des Capacités (CBU) en vue de répondre aux besoins en matière de capacités des organisations de défense des droits des femmes et leur permettre de mettre en œuvre efficacement des programmes dans cinq domaines thématiques prioritaires pour les femmes africaines. Depuis sa création, l'Unité a organisé une série de formations dans les domaines suivants : le leadership, la gestion financière, la communication, la mise en réseau, la mobilisation des ressources et la gestion axée sur les résultats à l'intention des bénéficiaires des subventions de l'AWDF afin d'assurer un impact durable.

Les organisations de défense des droits des femmes des pays francophones africains sont limitées dans leurs capacités d'accès aux subventions de l'AWDF principalement en raison de leurs faibles compétences en matière de préparation des propositions de financement efficaces. Souvent, leurs propositions ne font pas ressortir clairement les raisons pour lesquelles elles existent, ce qu'elles veulent réaliser avec les subventions, qui sont leurs partenaires et comment ces partenaires mesurent-ils leurs réalisations.

C'est en effet dans cette perspective que l'AWDF a organisé au Togo, du 26 au 28 novembre 2015, un atelier destiné aux cadres dirigeants de 16 organisations bénéficiaires (voir liste des participantes en annexe 1) afin de renforcer leurs capacités en matière de programmation axée sur les résultats.

L'atelier avait trois objectifs principaux:

- Comprendre les concepts et pratiques clés de la programmation/ la gestion axée sur les résultats.
- Être en mesure d'élaborer un cadre axé sur les résultats organisationnels avec des indicateurs de rendement et de suivi bien précis.
- Être en mesure de mettre en application les leçons apprises au cours de l'atelier en élaborant des plans de travail annuels réalistes et en améliorant les processus de prise de décisions, d'élaboration de rapport, d'apprentissage et de collecte de fonds dans les organisations participantes;

L'équipe de formation était composée de Nafi Chinery, Spécialiste de renforcement des capacités à l'AWDF, Rissi Assani-Alabi, Chargée de programme à l'AWDF – Afrique Francophone, Anna Diallo, Animatrice de formation et Consultante indépendante.

Aperçu de l'atelier de formation

Un sondage a été mené en prélude à l'atelier de formation pour évaluer les connaissances des participantes sur la gestion axée sur les résultats et leurs attentes de l'atelier. Les questionnaires qui portaient sur trois (3) domaines clés ont été envoyés à 16 participantes, 14 ont répondu. Voici les résultats du sondage:

Connaissance de la gestion axée sur les résultats:

7 participantes avaient une bonne compréhension de la gestion axée sur les résultats à l'issue de la formation/de l'atelier précédents.
7 participantes n'avaient aucune connaissance ou n'avaient pris part à aucune formation sur la gestion axée sur les résultats.

Plan stratégique de l'organisation:

10 organisations ont des plans stratégiques
2 organisations sont en train d'élaborer leurs plans stratégiques
1 organisation est en train de réviser son plan stratégique
1 organisation n'a pas de plan stratégique

Cadre de mesure du rendement / plan de suivi et d'évaluation:

5 organisations ont un plan de suivi et d'évaluation.
6 organisations n'ont pas de plan ou de système de suivi et d'évaluation.
3 organisations ont une sorte de plan lié à des projets.

2.0 Résumé des attentes des participantes
Les réponses des participantes au questionnaire qui leur a été envoyé avant l'atelier indiquent qu'elles s'attendaient à ce que la formation les aide à:

- Comprendre le concept de gestion axée sur les résultats.
- Maîtriser les stratégies simples pour évaluer les résultats de leurs activités.
- Intégrer la gestion axée sur les résultats dans la mise en œuvre des activités aux niveaux local et national.
- Maîtriser les stratégies de recherche et d'analyse de l'impact de leurs activités.
- Renforcer leurs capacités organisationnelles en rédigeant une proposition de projet basée sur une gestion axée sur les résultats.
- Consolider les connaissances de l'élaboration d'un plan de suivi et d'évaluation.
- Être en mesure d'utiliser le plan de gestion axé sur les résultats pour recueillir les résultats et présenter des rapports minutieux sur les activités du projet.

En se basant sur ces réponses, il a été noté que les participantes avaient des différents niveaux de connaissances et de compétences dans le domaine de l'application de la gestion axée sur les résultats. Ces informations ont donc guidé l'élaboration du programme de formation (voir annexe 2) et la méthodologie utilisée pendant l'atelier. La méthodologie comprenait des séances plénières, des exercices en groupe et des commentaires et discussions sur le travail

en groupe.
La formation comportait six sessions :
Session 1: Pourquoi la gestion axée sur les résultats ?
Session 2: Vision d'une organisation
Session 3: Réexamen critique de la vision, de la mission et des valeurs d'une organisation
Session 4: Comment produire un cadre de résultats ?
Session 5: Processus d'élaboration du plan de travail annuel, approbation et suivi
Session 6: Préparation des rapports de performance.

3.0 Résumé des travaux de l'atelier

Dans son message de bienvenue, Rissi Assani-Alabi, chargée de programme pour l'Afrique francophone à AWDF, a présenté AWDF comme une fondation qui appuie les organisations locales, nationales et régionales de défense des droits des femmes qui œuvrent à l'autonomisation des femmes africaines, à la promotion et à la réalisation de leurs droits sur le continent africain.

Elle a souligné l'importance de l'atelier et l'occasion qu'il offre aux participantes de renforcer leurs connaissances et leurs compétences en matière de gestion axée sur les résultats. Selon Rissi, il devient extrêmement difficile de financer certains projets en Afrique francophone en raison de la mauvaise qualité des propositions et de l'incapacité des propositions à démontrer comment les résultats seront atteints.

Cela affecte évidemment les rapports lorsque les subventions sont accordées. Elle a noté que les donateurs sont maintenant devenus stricts sur des questions relatives à la responsabilité et sont à la recherche de résultats tangibles. Il est donc nécessaire pour les organisations de droits des femmes de traduire la passion avec laquelle elles exécutent leur travail en résultats, a-t-elle ajouté.

Cette formation a été organisée dans le cadre du mandat de AWDF de fournir des compétences techniques aux organisations de défense des droits de femmes afin de relever certains des défis qu'elles rencontrent dans la promotion des droits des femmes.

.

Il s'agit de la première formation organisée pour nos bénéficiaires francophones et AWDF espère poursuivre cet exercice dans d'autres pays francophones. Elle a exhorté les participantes à profiter de l'occasion offerte et nourrit l'espoir que les compétences et les idées reçues contribueront à améliorer la qualité de leur travail.

Exercice de groupe sur les réalisations
Les participantes ont été invitées à réfléchir et à relater leurs réalisations dans un récit. Le but de cet exercice était de permettre aux participantes de faire la distinction entre une action / activité et ce qu'elles pensent avoir réalisé.

Voici quelques résumés des différents rapports.

- Des politiques ont été mises en œuvre pour qu'une journée soit dédiée aux femmes impliquées dans l'agriculture
- Un programme radio a été créé pour la première fois pour donner la parole aux femmes.
- Traduction et diffusion du code de la famille.
- Création d'un groupe pour encadrer les jeunes femmes et promouvoir le leadership des jeunes femmes.
- Création d'activités génératrices de revenus pour 30 jeunes femmes.
- Aider les femmes à obtenir un document de reconnaissance juridique comme le certificat de nationalité.
- Réinsertion des jeunes femmes vivant avec le VIH / SIDA dans les familles.
- Création d'un réseau d'organisations de femmes.

4.0 Première Session: pourquoi une gestion axée sur les résultats ?

Cette séance visait à assurer la compréhension des éléments suivants:

- Qu'est-ce la gestion axée sur les résultats?
- Quels sont les principaux éléments et outils?
- Comment les organisations mettent-elles en application la gestion axée sur les résultats ?

4.1 Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

La gestion axée sur les résultats est une stratégie de gestion visant à garantir que les activités atteignent les résultats escomptés.

Cette session souligne que la gestion axée sur les résultats demande à ce que l'on se focalise sur les résultats (ce qui se produit au-delà du processus de traduction des intrants en extrants) ou sur les réalisations escomptées. Cela crée un processus continu de responsabilisation. La gestion axée sur les résultats nécessite donc une rétroaction, un apprentissage et une amélioration constants.

En ce qui concerne la planification du développement, compte tenu du manque de fonds et de la concurrence liée à ces fonds, la gestion axée sur les résultats est devenue beaucoup plus une exigence que les résultats du projet. Cela a influencé les

principes des donateurs qui sont désormais axés sur la responsabilisation et l'autonomisation ainsi que l'organisation et la gouvernance des organisations partenaires.

4.2 Principaux outils de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

Un important outil dans le processus GAR est la planification stratégique. Cet outil permet aux organisations d'évaluer leur situation actuelle, planifier, faire le suivi, évaluer et faire le bilan des progrès réalisés. L'animatrice a souligné la nécessité de rendre ce processus participatif afin d'assurer sa compréhension et son appropriation. Le Cadre de résultats qui sera discuté à la quatrième session est un meilleur outil pour mesurer les changements qui doivent être opérés dans le plan stratégique.

L'animateur a mis l'accent sur la formulation des résultats. Tous les résultats sont présentés comme des résultats et non comme des processus ou des activités. Des exemples de résultats partagés sont illustrés ci-après : *«réduction de la mortalité infantile et juvénile»; «augmentation de la productivité et des revenus agricoles»*.

4.3 Éléments clés de la GAR

- Analyse des problèmes pour comprendre les causes.
- Structuration des programmes autour d'une chaîne de résultats SMART - réponse à l'analyse.
- Causalité dans la chaîne des résultats (si ... puis logique).
- « Changement de langage » (futur conditionnel).
- Indicateurs de mesure du rendement.
- Chiffrer les résultats (GAR) plutôt que la budgétisation isolée des activités.
- Suivi et établissement de rapports sur les progrès réalisés par rapport aux résultats prévus.

Cette session a permis aux participantes de poser des questions édifiantes sur ce qu'est le résultat? Comment est-il formulé? Qu'entend-on par «résultats SMART» (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et datés)? Comment la planification stratégique est-elle menée?

4.4 Leçons tirées de la session

- Les participantes ont exprimé des difficultés à formuler des résultats parce qu'elles se sont toujours concentrées sur la production. Cet exercice était donc instructif car il a
- permis aux participantes de mettre la différence entre les activités, la production et le résultat.
- La planification stratégique et son processus participatif n'ont pas été bien compris. Certaines participantes ont estimé que la planification stratégique relevait de la responsabilité de certaines personnes comme le directeur général et n'impliquait pas la participation du personnel.
- Les participantes ont souligné leur manque de capacités analytiques et financières pour mener efficacement un processus de planification stratégique.

5.0 Deuxième session: Vision organisationnelle

Les participantes ont pris part à un exercice de conception de vision d'une organisation pour les aider à réfléchir sur leurs rêves, à faire le point de leur situation et leurs stratégies, à analyser les risques et à proposer des changements stratégiques pour transformer leurs organisations et leurs communautés. L'animatrice a proposé les exercices suivants aux participantes:

5.1 Regard critique sur la vision, la mission et les valeurs organisationnelles

Cet exercice a permis de discuter de la cartographie des intervenants et a souligné l'importance d'inclure les intervenants dans les processus de planification. L'animatrice a découvert, à l'issue d'une vérification faite auprès des organisations participantes pour savoir si elles ont une vision, une mission et des valeurs, que la plupart a une forme de mission et d'énoncé de vision, mais aucune n'est dotée de valeurs définies. Cela est dû au fait qu'elles ne savaient pas ce que sont les valeurs et comment les formuler. L'animatrice a introduit une définition simple de la vision, de la mission et des valeurs et de la façon dont elles peuvent être formulées.

Une vision, une mission et des valeurs organisationnelles doivent relater ce qu'est l'organisation, ce qu'elle fait et ce qu'elle représente. Un énoncé de vision décrit l'image d'un monde meilleur que vous aimeriez créer grâce à vos activités et travaux.

Quelques exemples sont le *«Partenariat pour la croissance»· «Une communauté engagée où les garçons et les filles ont un accès équitable et libre aux outils didactiques TIC pour améliorer leur apprentissage»; et de l'exercice de groupe «Une société togolaise où chaque enfant nait sans le VIH / SIDA »*

L'énoncé de mission indique le but du travail que fait une organisation: « Nous travaillons à fournir des outils didactiques TIC aux enfants, garçons et filles des communautés moins développées »"

Les valeurs sont des principes qu'une organisation s'engage à respecter dans la mise en œuvre de ses activités· L'équité, la transparence, l'autonomisation, la responsabilité, l'orientation vers les résultats, l'innovation, la gestion de la diversité et l'appropriation de notre travail etc· sont des exemples de valeurs·

Cet exercice a permis aux organisations d'identifier leurs intervenants notamment le gouvernement, les ONG, les OBC, les partenaires au développement, les chefs religieux et

communautaires, les populations/les communautés bénéficiaires et les entreprises.

Cet exercice a également permis aux organisations de comprendre les différents besoins et attentes des différentes des parties prenantes, en particulier dans le domaine de l'élaboration des rapports et des communications.

5.2 Leçons tirées de la session

- La cartographie des intervenants est une nouveauté pour la plupart des organisations participantes qui se sont engagées à entreprendre cet exercice dans leurs organisations.
- La plupart des organisations n'avait pas de visions, de missions et de valeurs claires mais étaient maintenant prête à les revoir pour qu'elles puissent correspondre à leur but.
- Chaque groupe a été chargé d'élaborer une vision et un énoncé de mission et des valeurs et de présenter un rapport à plénière.
- Les participantes ont convenu de revoir leur vision et leur mission et de développer des valeurs après l'atelier.
- Il a été recommandé que chaque organisation affiche sa vision, sa mission et ses valeurs à des endroits stratégique de leurs bureaux.

6.0 Session quatre: Comment préparer un cadre axé sur les résultats

La session a commencé par la définition du cadre de résultats, la façon dont il est développé, sa présentation graphique et les différents liens qui existent dans le cadre. Le cadre de résultats est une représentation graphique d'une stratégie visant à atteindre un objectif spécifique qui est fondé sur la logique des effets de cause. Il comprend l'objectif principal, l'hypothèse critique, les résultats intermédiaires, les activités sous-intermédiaires et les indicateurs de performance.

Le cadre des résultats est important car il aide les responsables à se concentrer sur les objectifs et les résultats clés. Lorsqu'on examine le cadre de résultats, l'on doit être en mesure de comprendre la théorie de base sur la façon dont l'objectif stratégique sera réalisé.

Le cadre de résultats identifie les risques et les hypothèses critiques à considérer et à intégrer dans le processus de planification et de mise en œuvre du projet.

Les différentes étapes de conception d'un cadre sont décrites ci-dessous : **La première étape** consiste à articuler l'objectif stratégique – Le plus important résultat réalisable qu'une organisation doit être en mesure de réaliser

La deuxième étape consiste à formuler les résultats intermédiaires.
La troisième étape consiste à formuler les résultats sous-intermédiaires.
La quatrième étape consiste à élaborer les produits et activités correspondants à chacun des résultats des niveaux les plus bas (résultats intermédiaires).

Les objectifs, les résultats intermédiaires et les résultats sous-intermédiaires s'accompagnent des indicateurs de performance correspondants. Dans le cadre des résultats, il est important de clarifier la logique du cadre de résultats (logique de cause à effet qui est au centre du cadre de résultats).

6.1 Leçons tirées de la session

- Les participantes n'ont pas pu mettre la différence entre le format de cadre logique et celui du cadre de résultats. Il est donc important de noter la différence et les buts différents qu'ils servent. À titre d'exemple, le cadre logique est axé sur les projets tandis que le cadre de résultats se concentre sur le plan stratégique.
- Il est important de réfléchir sur la relation de cause à effet entre les différentes couches de résultats et de ne pas se concentrer uniquement sur les produits.
- Les différentes terminologies ont également fait l'objet de discussions pour permettre aux participantes de comprendre des situations telles que l'impact positif et négatif à long terme sur des groupes de population identifiables au moyen d'une intervention directe ou indirecte, intentionnelle ou non liée au développement.
- Les résultats sont des changements dans un état ou une situation qui découle d'une relation de cause à effet.

6.2 Indicateurs de performance

Un indicateur de performance est une caractéristique observable ou mesurable qui montre la mesure dans laquelle un résultat visé est atteint.

Les indicateurs de performance sont au cœur du plan de gestion du rendement et ils sont des outils de gestion indispensables à la prise de décisions fondées sur la performance au sujet des stratégies, des programmes, des projets et des activités.

L'animatrice a expliqué clairement comment élaborer des indicateurs, comment les indicateurs devraient être mesurables, précis, cohérents et perspicaces.

En définissant les indicateurs de performance, les terminologies qu'il faut prendre en compte sont ci-dessous énumérées :

- Cibles définies
- Référence
- Collecte de données
- Contrôle de la qualité des données
- Rôles et responsabilités.

6.3 Leçons tirées de la session

- Les participantes ont eu des difficultés à établir des données de référence et ont posé la question de savoir si le niveau de référence devrait toujours commencer par zéro.
- Les informations de base devraient toujours être recueillies au début du projet pour aider à évaluer la performance du projet au fur et à mesure que le projet avance.
- Si le programme ou le projet est une nouvelle initiative ou mis en œuvre dans un nouveau domaine qui est un terrain vierge pour les partenaires il serait approprié d'utiliser zéro comme référence.
- Il a été demandé aux participantes de fixer des objectifs raisonnables afin d'éviter l'échec.
- Une autre question soulevée par une participantes est le coût de la collecte des données de base et des données liés au rendement.
- Les participantes ont voulu avoir si le coût de la collecte de ces données pouvait être inclus dans le budget de la proposition.

7.0 Cinquième session: élaboration, processus, approbation et suivi du plan de travail annuel

Au cours de cette session, la stratégie utilisée pour préparer un plan de travail annuel, son contenu, son processus d'approbation et de suivi ont été au cœur des discussions. Un plan de travail annuel est la description détaillée des activités qui seront réalisées au cours de l'année.

Ces activités sont assorties d'un calendrier et comportent des indications concernant les ressources et l'agent/le chargé. Le plan de travail annuel permet d'assurer la mise en œuvre opportune des activités et la responsabilisation au sein de l'organisation.

Par conséquent, son développement doit être participatif pour assurer son appropriation par tous.

Le plan de travail annuel doit être approuvé par la plus haute instance de l'organisation comme le conseil d'administration qui doit approuver les activités et l'utilisation des

ressources de l'organisation pour la mise en œuvre de ces activités. Afin de s'assurer que l'organisation est en phase avec son plan de travail annuel, il est important d'élaborer un plan de suivi pour vérifier les progrès réalisés (efficacité et efficience) dans le plan de travail annuel.

Le plan de travail annuel devrait inclure ce qui suit (exemple AWDF)

- Département / Division
- Activité planifiée
- Contributions
- Produits
- Indicateurs
- Budget
- Objectif stratégique de la relation ...

Un autre exemple de plan de travail annuel

- Nombre d'activités planifiées
- Activité planifiée (description)
- Calendrier (mois)
- Contribution
- Budget
- Bureau ou personne responsable

8.0 Session Six: Préparation des rapports sur le rendement

Cette session met en relief l'importance dont

relève l'élaboration et la diffusion d'un rapport de qualité. La session a mis l'accent sur la collecte des exemples de réussite qui permettront aux partenaires financiers et à d'autres intervenants d'évaluer l'impact des programmes/ projets.

Le calendrier et le contenu des différents types de rapports ont été discutés selon les organisations. Les organisations participantes ont partagé leurs formats de rapports et leurs expériences.

Voici quelques-unes des questions qui ont été identifiées pour être prises en compte lors de la rédaction d'un rapport:

- Considérer le rapport comme un outil de collecte de fonds: le rapport aide le donateur à décider de financer ou non l'organisation.
- N'ayez pas peur de parler des défis. Un défi est toujours une opportunité.
- Lier clairement les activités aux résultats.
- Ne sous-estimez pas les succès exceptionnels.
- Inclure les leçons apprises; les donateurs veulent investir dans le domaine de la production des connaissances.
- Démontrer l'impact: un projet à court terme n'aura pas d'impact immédiat, il est donc juste de démontrer qu'il contribue à un objectif et fournir des exemples.
- Recueillir les citations textuelles des membres de la communauté lorsque cela est possible. Ceux-ci sont utiles

pour démontrer des changements dans les attitudes ou le comportement.

10. Principales questions soulevées lors de l'atelier

- Contrairement aux autres pays d'Afrique de l'Ouest, Le Togo n'est pas un pays favorable aux donateurs. Par exemple, au Mali et au Burkina Faso, les donateurs financent de nombreux projets de développement, tandis qu'au Togo, les ressources de financement des donateurs sont rares.
  Il est donc difficile aux organisations de défense des droits des femmes et aux organisations de la société civile en général de mobiliser des ressources pour financer et soutenir leurs projets / programmes.
- Le rôle des conseils d'administration dans la mobilisation des ressources.
- Harmoniser les valeurs des organisations avec les aspirations des donateurs. Des conseils ont été donnés aux participantes à ce sujet et il leur a été demandé de travailler avec des organisations qui croient en leurs valeurs et leur mission.
- La nécessité de réviser et de développer des projets novateurs pour attirer les financements des bailleurs de fonds.
- Rechercher de nouvelles sources de financement telles que *« Amplify Change »*.

Recommandations pour les prochaines étapes

- Les participantes ont recommandé que le matériel de formation soit fourni avant l'atelier; les journées de formation devraient être prolongées de 3 à 5 jours.
- AWDF a encouragé les organisations à utiliser les réseaux sociaux et à redoubler d'efforts.
- Les organisations devraient être encouragées à envoyer de jeunes membres de leur personnel aux événements de formation afin de promouvoir le leadership des jeunes.
- La nécessité d'identifier les ressources locales pour fournir un soutien continu aux activités de renforcement des capacités des organisations togolaises. Dans ce cas, le Réseau des Organisations des Femmes de l'Afrique Francophone pourrait être identifié comme l'organisation chargée de l'encadrement au Togo.
- Les organisations participantes ont été encouragées à créer des réseaux d'organisations pour apprendre et partager leurs expériences.

Conclusion

Les participantes ont été invitées à évaluer l'atelier sur le contenu, la pertinence, la logistique et autres. Seize réponses ont été reçues, dont:

- Deux participantes ont qualifié l'atelier d'excellent et bon sans commentaires supplémentaires.
- 14 participantes ont justifié leurs réponses avec des commentaires tels que l'atelier a permis d'améliorer leurs connaissances sur les concepts clés et les pratiques de gestion axée sur les résultats; elles comprennent désormais l'importance de cartographier et d'interagir avec les parties prenantes; leur compréhension de l'importance de la vision, de la mission et des valeurs organisationnelles étant accrues, elles sont maintenant en mesure d'élaborer la vision et les énoncés de mission et les valeurs; et enfin elles ont indiqué que les exercices du groupe de travail étaient très productifs et ont permis aux participantes de partager leurs expériences.

Annexe 1: Liste des participantes

PARTICIPANTES	ADRESSE	ORGANISATIONS
Dekpahoma B. Wintima Honorine Honkou (Directrice Exécutive)	1084, Rue Pya BP 80164 Lomé-Togo	Femme de Demain (FDD)
Akuavi Kobono-Odah DE	524 Rue Santa Maria Atakpame P.B 252	Association ODJOUG-BO-NOKOSSAN
Pekele Diheza Présidente	Félicité Madoe Hounkpedji (Présidente) B P 50 VOGAN Togo	Action Solidaire des Femmes Chrétiennes pour le Développement Intégré (ASFECDI)
Panaki Naou Piyalou DE (Directrice Exécutive)	BP 690Kara Togo Maison feu AWI Quartier Tomde KARA	Assistance Plus Togo
Tonyike Améyo Présidente	Madame Assagba BP: 268 Atakpame – Togo	SOS-VITA-TOGO
AKAKPO Adjoa Thérèse Coordinatrice	Siege social: Lomé, quartier Be-Klikame Bâtiment carrefour des ONG Vogan-Pedakondji BP 80498 Lomé Togo	ONG La Colombe
Gnon Fati DE	BP 162 Sokodé Togo	TAMA'DE Association d'Autopromotion des femmes pour un Développement Durable
Claire Quenum DE	BP 4774 Lomé	FLORAISON
Agbodjan M. Povi, DE Coordinatrice	BP 1137 Lomé, Togo	Femmes Initiatives Développement (FID)
Massan d'Almeida	BP 30888 Lomé – Wuiti, Togo	ROFAF

Tatey Adzoavi Nuito DE	BP 8003 4eme Maison après le Lycée Scientifique Adidogome 2 LOME TOGO	Association de Femmes pour la Santé et le Développement (ALAFIA)
Makafui Akue Chargée de Programmes	d'Almeida Bibi Kayi Maison de la Femme Angle rue Khra et rue Assiman BP 14455 Lomé	Groupe de Réflexion et d'Action, Femme, Démocratie et Développement (GF2D/CRIFF)
Dodji Edoh Kodousso. DE	Mme Dodji Delphine Koudossou 5, rue Le Levant Agoè-Nyivé / Lomé Préfecture du Golfe Région Maritime	Réseau International des Femmes de l'Association Mondiale des Radios Communautaires – Section Togo
Dosseh Mokpokpo Mawusse Djatougbe DE	BP 20446 Lomé Boulevard Houphouët Boigny Togo	Cercle d'Aide Femme-Enfant (CAFÉ)
Awoussi Koura-Napo Coordinatrice de Programmes	Agoe-Anome: Angle rue Hôtel Leo 2000/rue Agoe Assiyeye, derrière la pharmacie Laus Dao 08 BP 81644 Lomé-Togo	Association Togolaise Femmes et Sida (ATFS)
Yawo Ama (Directrice Exécutive)	06 BP 6132 Lomé-Togo	Petite Sœur A Sœur (PSAS)
Nafi Chinery Spécialiste en renforcement de capacités	AWDF 78 Ambassadorial Enclave East Legon, Accra, Ghana. PMB CT89, Cantonments, Accra.	AWDF
Chargée de Prgramme -Afrique Francophone	AWDF 78 Ambassadorial Enclave East Legon, Accra, Ghana. PMB CT89, Cantonments, Accra.	AWDF
Animatrice	Animatrice de formation ACI Sis Kalaban Coura Sud Ext. Rue 339 Porte 184 Bamako, Mali	Consultante Indépendante
Mohammed Sulemana Agent des opérations de transport	AWDF 78 Ambassadorial Enclave East Legon, Accra, Ghana. PMB CT89, Cantonments, Accra.	AWDF

Annexe 2: Programme de l'atelier de formation

Atelier de Formation
Programmation Axée sur les Résultats
Lomé, 26-28 novembre, 2015
Financé par le Fonds de Développement pour la Femme Africaine (AWDF)

Objectif de la formation

- Comprendre les concepts et les pratiques clés de la programmation basée sur les résultats.
- Etre capable de développer un cadre de résultats avec des indicateurs de performance et de suivi clairs et précis.
- Appliquer les connaissances requises lors de l'atelier pour élaborer un plan de travail réaliste, améliorer le processus de prise de décision, de préparation et diffusion des rapports, la gestion des connaissances/apprentissage et la mobilisation de ressources.

Journée 1. Novembre 26, 2015

09:00 -09:10	Mot de bienvenue par la Représentante de AWDF.
09:10-09:40	Présentation des participantes.
09:40-10:00	Introduction au programme de formation. Revue des attentes des participantes. Définition des règles de base.
10:00-11:00	**Session 1 : Pour quoi la Programmation Axée sur les Résultats ?** Présentation et définition des éléments fondamentaux de la programmation et la gestion axée sur les résultats. Illustration des expériences des participantes (cas de réussite et défis).
11:00-11:30	Pause café
11:30-13:00	**Session 2 : Vision de l'avenir de votre organisation** Réflexion sur les changements stratégiques que vous envis agez dans votre organisation et de la communauté que vous servez. Pourquoi et comment ces changements vont se pro duire dans votre organisation et la communauté que vous servez? Comment savez-vous que ces changements se sont produits? Comment ces changements pourraient transform er votre organisation et la communauté que vous servez ?

	Quels sont les risques et les hypothèses qui doivent être con sidérés et suivis? Exercice en groupe par les organisations thématiques et rapport en plénière.
13:00-14:00	Pause déjeuner
14:00-16:00	**Session 3 : Réexamen critique de la vision, de la mission et des valeurs des organisations.** Exercice de cartographie des parties prenantes (identification des bénéficiaires du projet / programme et d'autres ressources). Clarification de la vision, la mission et les valeurs. Exercice d'alignement organisationnel.
16:00-16:00	Pause café fin de la journée

Journée 2. 27 novembre, 2015

08:30-09:00	Revue des leçons de la journée 1 par les participantes.
09:00-9:45	**Session 4 : Comment produire un cadre de Résultats ?**
9:45-10:30	**Comment élaborer des indicateurs de performance?** Car actéristiques d'un bon indicateur de performance, établissement de la base de données, collecte des données et contrôle de qualité des données, rôles et responsabilités.
10:30-11:00	Pause café
11:00-13:00	Exercice en groupe/individuel : Produire un cadre de résultat.
13:00-14:00	Pause déjeuner
14:00-15:00	Exercice en groupe/individuel (suite).
15:00-16:00	Rapport des groupes.
16:00-16:30	Pause café et fin de la journée

Journée 3. 28 novembre, 2015

8:30-09:00	Revue des leçons de la journée 2 par les participantes.
09:00-9:30	**Session 5 : Processus d'élaboration de plan de travail annuel, approbation et suivi.**
9:30-11:00	Exercice préparation d'un plan de travail et rapport des groupes.
11:00-11:30	Pause café
11:30-12:15	**Session 6 : Préparation des rapports périodiques de performance.**
12:15- 13:00	Finition du cadre de résultat et du plan de travail par les participantes.
13:00-13:30	Révision générale et validation des attentes des participantes.
13:30-14:00	Evaluation et clôture de l'atelier.