



Centres d'Éducation Communautaires (CEC)

MANUEL DE GESTION



© DVV International 2022

Publié par
DVV International Afrique de l'Ouest

Responsable
Mouhamadou Diagne

Auteurs et conceptrices
Florence Ensargueix, Mae Fastner

Design
Mee Communication

DVV International est l'Institut de coopération
internationale de la Confédération allemande pour l'éducation
des adultes (DVV)

DVV International Afrique de l'Ouest
Badalabougou-Est (à côté de l'ancienne Ambassade du Nigeria)
B.P.E: 409 Bamako/Mali
Tel +223 20 22 28 89
mali@dvv-international-ao.org
www.dvv-international-ao.org

Table de matières

1

INTRODUCTION AUX CENTRES D'ÉDUCATION COMMUNAUTAIRES (CEC)

1. Introduction aux Centres d'Éducation Communautaires	10
1.1. Définition et principales caractéristiques	10
1.2. Dénominations	10
1.3. Fonction	11
1.4. Rôle	11
1.5. Activités	12
1.6. Référence au cadre politique	12
2. Démarche de mise en place	13
2.1. Etapes de mise en place	13
2.2. Couverture géographique	15
2.3. Sélection du site	16
2.4. Campagne de sensibilisation au sein de la communauté	16
2.5. Mobiliser des ressources	17
2.6. Enquête de base	18
2.7. Évaluation des besoins	18
2.8. Organiser les activités	18
2.9. Achat d'équipement et de mobilier	18
2.10. Ouverture	19
3. Conditions de durabilité	19

2

GESTION DU CEC

1. Structure organisationnelle	22
1.1. Statuts	22
1.2. Responsables de la gestion du centre	23
1.3. Rôles	24
2. Gestion des ressources humaines	28
2.1. Personnel	28
2.2. Mobilisation des personnes ressources	28
2.3. Développement du personnel	29
3. Communication	30
3.1. Communication interne	30
3.2. Communication externe	31
3.3. Résolution des conflits	33
3.4. Travail en équipe	34

4. Gestion financière	35
4.1. Coûts	35
4.2. Responsabilités	36
4.3. Stratégies de collecte de fonds	36
4.4. Gestion de fonds	37
4.5. Bases de la budgétisation	38
4.6. Rapport financier	40
5. Gestion des ressources du centre	41
5.1. Vérifier et faire un système d'inventaire	41
5.2. Mise en place d'un système d'emprunt ou de bibliothèque	41
5.3. Fournir des services	42
5.4. Entretien du matériel	43
5.5. Identifier les besoins en matériel	43

ÉVALUATION DES BESOINS ET PLANIFICATION DES PROGRAMMES

1. Évaluation des besoins de la communauté	44
1.1. Enquête de base	44
1.2. Étapes de l'évaluation des besoins	45
1.3. Sources d'information	45
1.4. Principes d'évaluation des besoins	46
1.5. Utiliser les résultats pour le planning des activités	46
2. Planning et organisation des activités	47
2.1. Attention particulière aux groupes marginalisés	47
2.2. Étapes de la planification des activités	47

COOPÉRATION ET RÉSEAUTAGE

1. Motivation pour la coopération et le réseautage	50
2. Groupes cibles et contenus	51
3. Initier des partenariats ou du réseautage	51
4. Partenariats efficaces	52

SUIVI ET ÉVALUATION

1. Acteurs de suivi/évaluation, rôles et responsabilités	54
1.1. Communauté	55
1.2. Les organes de gestion	55
1.3. Collectivité Territoriale / Commune	55
1.4. Partenaires Techniques et Financiers	56
2. Planning	56
2.1. Suivi	56
2.2. Evaluation	56
3. Collecte des données	57
4. Utilisation des résultats	58
5. Capitalisation	59
Annexes	60

TABLEAU D'ABRÉVIATIONS

AGR	Activité Génératrice de Revenu
CEC	Centre d'Education Communautaire
DVV	Institut pour la Coopération Internationale de l'Association Allemande de l'Education des Adultes
ONG	Organisation non gouvernemental
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PDSEC	Plans de Développement Social, Economique, et Culturel
TIC	Technologies de l'information et de la communication

Pour des raisons de lisibilité et de rédaction, la forme grammaticale masculine est utilisée dans ce manuel pour désigner les personnes de tous les genres et n'implique aucun jugement de valeur.

Préface

Les Centres d'Education Communautaires (CEC) sont d'importants prestataires d'éducation et d'apprentissage des adultes. Ils sont présents dans de nombreux pays du monde et varient considérablement en terme de nom, de groupe cible, de programmes, de fonctions et de priorités, ainsi que de personnel et de degré de professionnalisation, de structures de gouvernance, de modèles de financement et d'intégration publique.

DVV International s'engage pour la promotion des CEC dans le monde entier, par le biais d'un soutien technique et financier, dans le but de fournir des opportunités d'éducation répondant aux besoins des communautés locales et de créer un lieu favorable au développement communautaire et à la transformation sociale.

Ce manuel vise à renforcer les capacités des gestionnaires et d'autres acteurs impliqués dans la gestion quotidienne des CEC en vue de promouvoir le fonctionnement durable du centre et augmenter la qualité des services offerts. Il a été développé par le bureau de DVV International Afrique de l'Ouest en prenant en compte les perspectives des experts et praticiens de la sous-région (Bénin, Burkina Faso, Guinée, Mali et Togo) ainsi que de l'Afrique de Nord (Tunisie et Maroc).

Ce manuel n'est pas exhaustif et ne prétend pas aborder tous les thèmes relatifs à la gestion des CEC. Les informations fournies dans le manuel doivent être adaptées aux différents contextes socioculturels et géographiques. Le manuel contient différents sujets liés à la compréhension de base des CEC, ses rôles et fonctions, sa gestion, sa durabilité, etc. en fournissant des conseils pratiques aux utilisateurs. En outre, le manuel s'est également efforcé d'inclure certaines questions de base utiles lors de la création et du fonctionnement des CEC, notamment la mobilisation de la communauté, les procédures de l'évaluation des besoins de la communauté ou la comptabilité.

Ce manuel a été conçu comme matériel d'auto-apprentissage à consulter en planifiant et mettant en œuvre les programmes et les activités du CEC. Sur la base des modules de ce manuel, les programmes de formation modulaires peuvent également être organisés pour le personnel des CEC. Le manuel peut être utilisé de manière flexible en fonction des besoins des utilisateurs. Il est possible de lire l'intégralité du manuel ou seulement certains chapitres.

Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration du manuel. Nous espérons qu'il sera utile aux différentes collectivités dans la création, la gestion et le développement de Centres communautaires dans nos sous-régions.

Mouhamadou Diagne, Directeur National pour DVV International au Mali



Introduction aux Centres d'Éducation Communautaires (CEC)

1. Introduction aux Centres d'Éducation Communautaires

1.1. Définition et principales caractéristiques

Un Centre d'Éducation Communautaire (CEC) est un lieu offrant diverses possibilités d'apprentissage tout au long de la vie à tous les membres de la communauté. Le centre est ouvert et géré par les groupes de bénéficiaires, en collaboration avec la communauté locale et avec l'appui des autorités locales, des ONG ou d'autres partenaires. Les CEC interviennent hors du système éducatif formel.

Le centre est multifonctionnel, flexible et développe ses activités selon les besoins locaux. Ses principales fonctions sont de fournir - dans divers domaines - l'éducation et la formation, des services d'information et de ressources communautaires, des activités de développement communautaire, culturelles et sociales et du réseautage.

1.2. Dénominations

Selon le pays et le contexte, il existe de nombreux noms différents pour les CEC : Centre d'Apprentissage Communautaire, Centre pour le Développement Communautaire, Centre d'Alphabétisation, Centres d'Alphabétisation Fonctionnelle, Centres d'Apprentissage Féminin, Centres d'Education pour l'Intégration, etc. Il peut également arriver qu'à l'intérieur d'un même pays, des appellations ou des noms différents désignent une institution similaire.

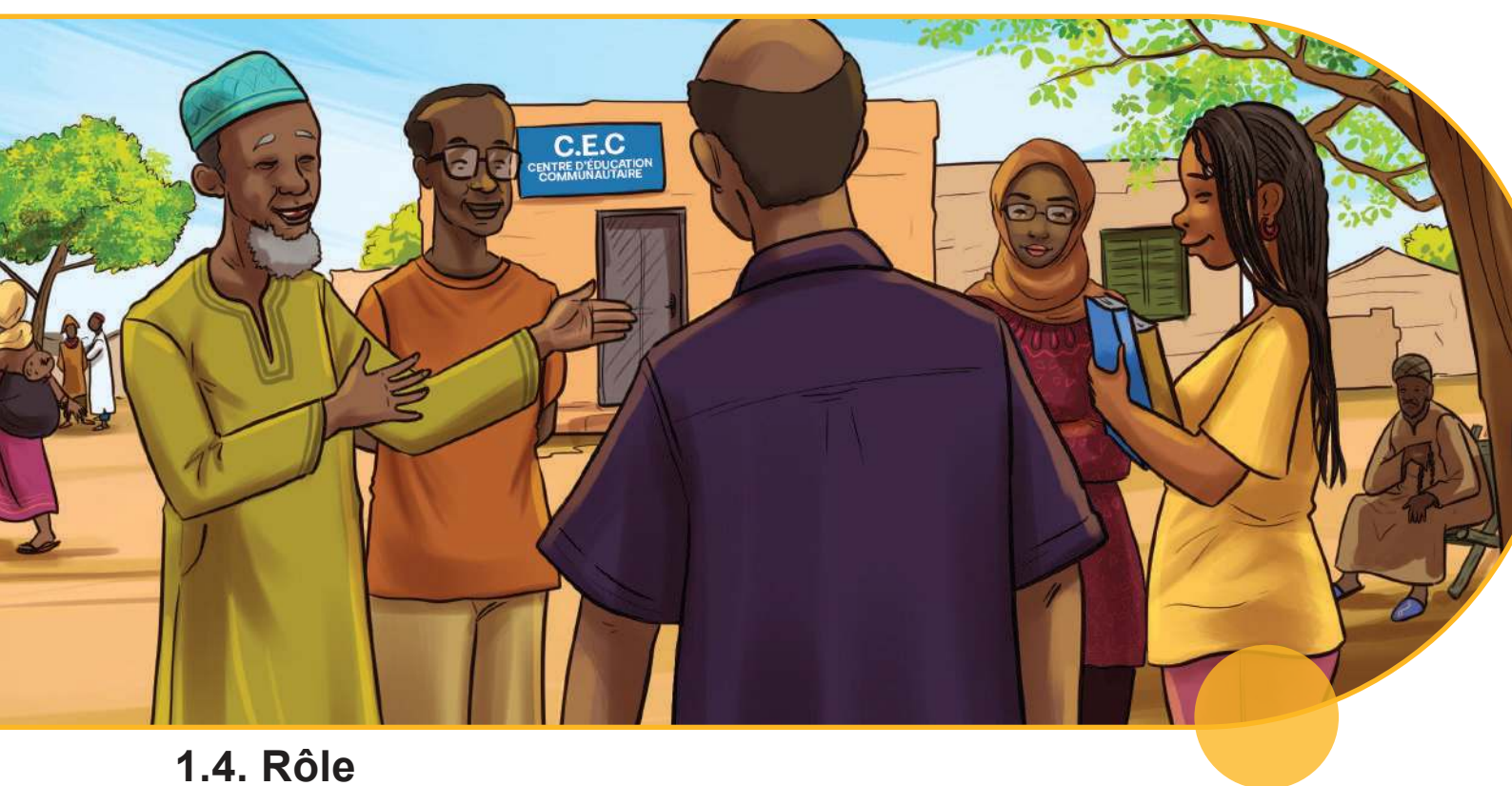
Dans ce manuel, le terme "Centre d'Education Communautaire (CEC)" désigne tous les centres communautaires ayant comme fonction principale l'éducation et la formation des jeunes sorti du système formel et des adultes, quel que soit leurs dénominations.



1.3. Fonction

Les CEC peuvent être un lieu pour :

- La discussion et l'identification des problèmes de la communauté ;
- L'éducation et la formation continue ;
- La formation technique et professionnelle et l'apprentissage des métiers ;
- Les services d'information ;
- Les activités de développement communautaire ;
- La coordination et la mise en réseau ;
- Les rencontres et loisirs dans la communauté ;
- Les élections locales ou pour la restitution des activités communales par la Mairie ;
- Les séances d'écoute et de conseils ;
- ...



1.4. Rôle

Le rôle d'un CEC peut être résumé comme suit :

- Identifier les besoins de la communauté ;
- Répondre aux besoins et aux intérêts de la communauté par le biais de diverses activités ;
- Mobiliser des ressources pour la communauté et le CEC ;
- Établir des liens, une coopération et des partenariats avec d'autres organisations ;
- Participer à diverses activités de développement communautaire selon les besoins locaux ;
- Renforcer les capacités d'action de la communauté par le biais de la formation du personnel et le développement des ressources ;
- Renforcer la collaboration avec les autorités locales ;
- ...

1.5. Activités

Chaque CEC a des programmes différents en fonction des besoins de la communauté et de sa situation socio-économique. Les activités de base de nombreux CEC sont des activités éducatives et de formation qualitative et qualifiante. Beaucoup de ces activités sont étroitement liées à la vie économique et sociale des populations locales.

Ci-dessous quelques exemples des principaux domaines d'activité des CEC dans différents pays de la sous-région ouest africaine :

- Alphabétisation, post-alphabétisation et éducation non formelle ;
- Education civique ;
- Formations thématiques et qualifiantes ;
- Activités génératrices de revenus ;
- Compétences informatiques ;
- Sessions de sensibilisation sur la santé et l'hygiène ;
- Programmes d'auto-développement ;
- Activités sociales et culturelles ;
- Sports et loisirs ;
- Soins et développement de la petite enfance ;
- Programmes spéciaux pour les femmes ;
- Bibliothèques ou coins de lecture ;
- Épargne et crédit ;
- ...



1.6. Référence au cadre politique

Le CEC est une entité qui peut prendre différentes formes juridiques tel que : une association ou un regroupement d'association (réseau), une structure communale, un groupement d'intérêt économique etc. Il est recommandé que le CEC ait un statut juridique reconnu par l'Etat pour qu'il puisse recevoir des subventions liées à son fonctionnement, si ces dernières existent.

2. Démarche de mise en place

2.1. Etapes de mise en place

La communauté elle-même prend en charge la mise en place du CEC selon les étapes suivantes. Les étapes ci-dessous ne sont qu'un exemple de la manière de mettre en place un CEC. Il est possible que le processus se déroule différemment.

- 1 Prendre l'initiative pour lancer un CEC : Pour que le CEC soit durable, il est recommandé que ce soit une initiative émanant de la communauté (des chefs de la communauté, d'une association ou d'un groupe des futurs bénéficiaires du CEC, etc.). La création peut se faire en collaboration avec le gouvernement, les autorités locales, une ONG ou tout autre partenaire de développement.

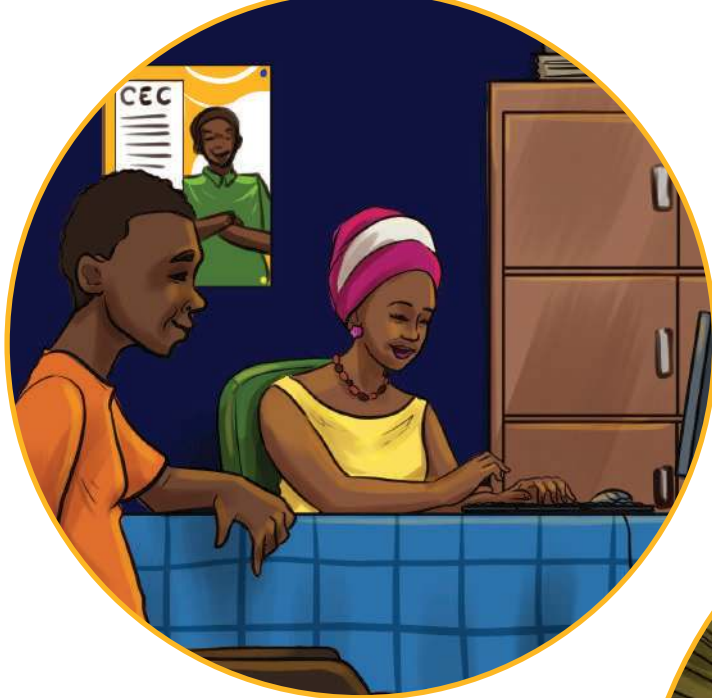


- 2 Sélectionner un groupe de travail ou un comité de volontaires parmi les membres de la communauté, qui vont gérer le CEC (par la suite appelé « organe de gestion » ou « comité de gestion »). Selon le contexte, plusieurs comités peuvent être impliqués dans la gestion du CEC, comme le comité de gestion ou de pilotage mais ce n'est pas obligatoire ; un seul comité peut s'occuper de toute la gestion. Les membres de cet organe de gestion apprennent à gérer un CEC, soit par eux-mêmes, soit avec une communauté qui a déjà mis en place un CEC, soit en participant à un programme de formation. L'organe de gestion est la clé du succès du CEC. Des personnes motivées et compétentes qui ont du temps à investir dans les activités du CEC doivent être sélectionnées comme membres de l'organe de gestion du CEC.



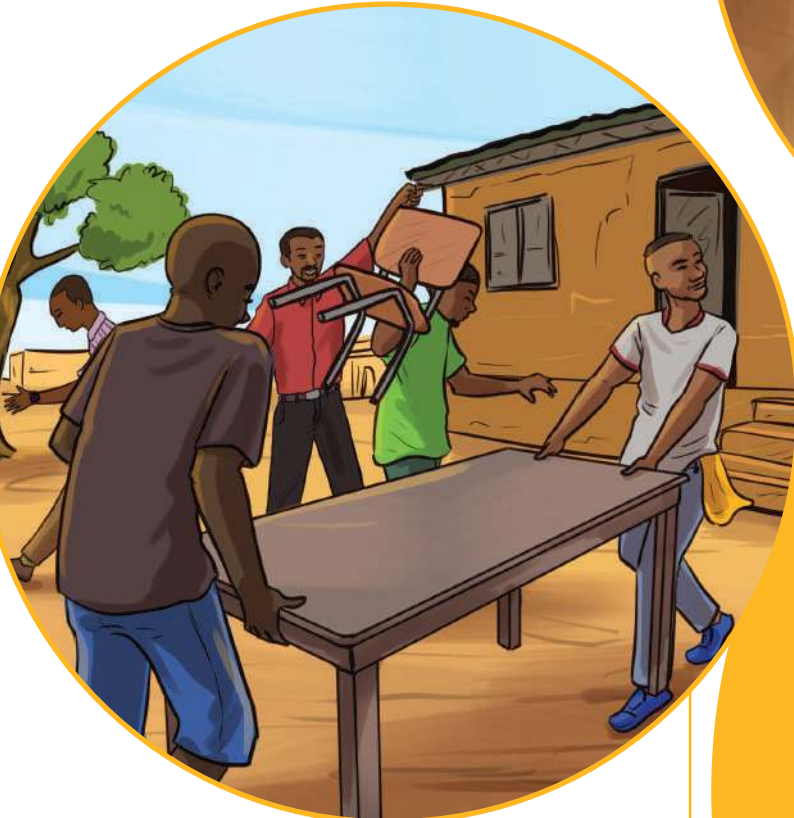
- 3 L'organe de gestion sensibilise et fait comprendre aux membres de la communauté l'importance d'avoir un CEC et les encourage à participer à la mise en place et au fonctionnement du CEC.





- 4 L'organe de gestion mobilise également des ressources humaines, financières et matérielles pour la mise en place et le fonctionnement du CEC.

- 5 L'organe de gestion trouve un lieu pour le CEC au sein de la communauté. Il peut utiliser des bâtiments déjà existants, comme la mairie ou l'école de la communauté, ou rénover des bâtiments inutilisés.

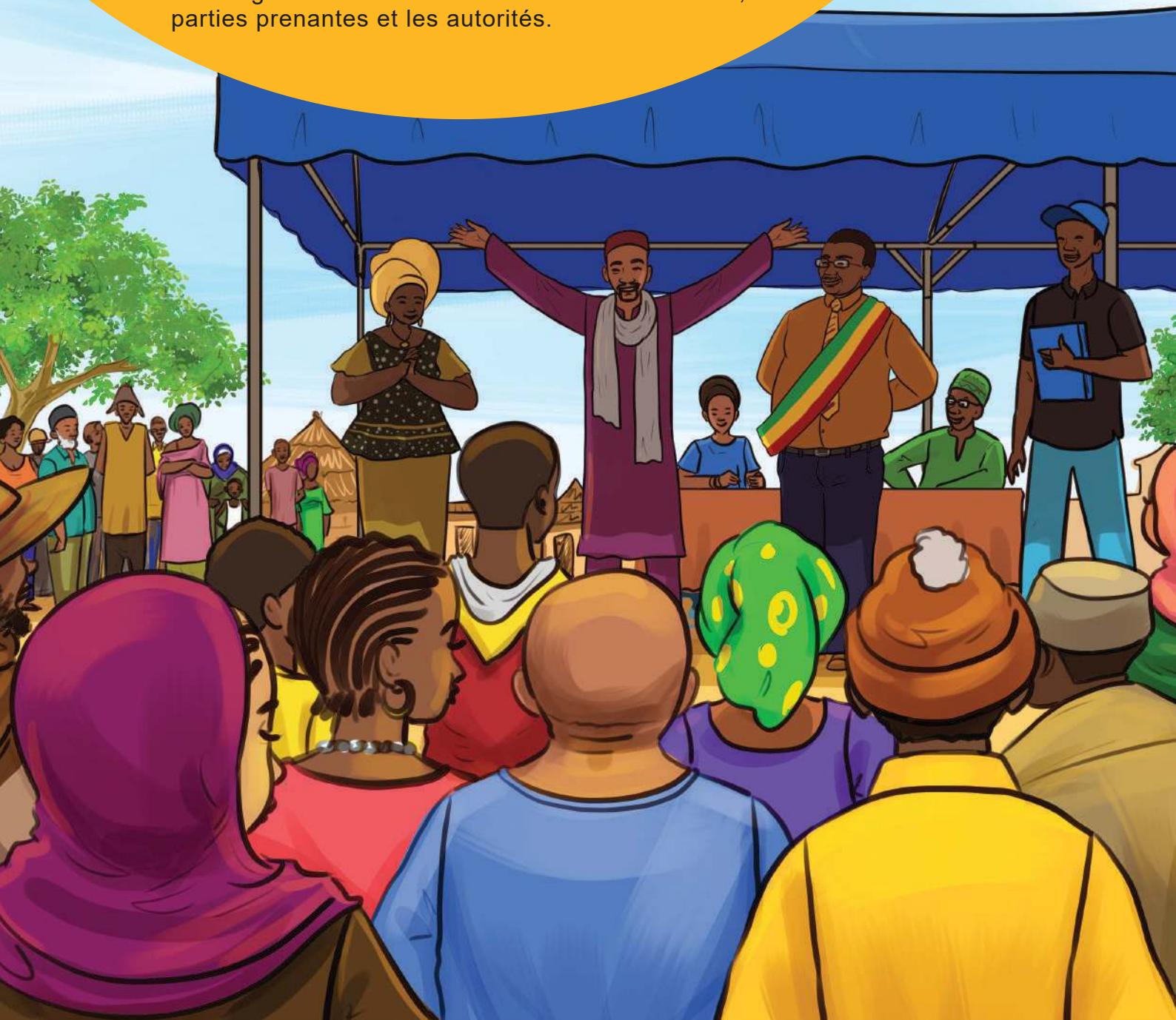


- 6 Le groupe de travail s'occupe de l'acquisition des meubles tels que les tables, les chaises, les armoires, le tableau noir ainsi que de l'eau potable et les autres installations nécessaires au bon fonctionnement du centre.

- 7 Une évaluation des besoins de la communauté est faite. Les activités du CEC doivent répondre aux besoins de la communauté. L'évaluation des besoins de ses utilisateurs est donc très importante. Cette évaluation aidera à concevoir des programmes efficaces pour ses utilisateurs.

- 8 En fonction des résultats de l'évaluation des besoins et des ressources humaines, financières et matérielles disponibles, le CEC organise un programme et des activités.

- 9 Afin de rendre le CEC visible et de communiquer une image positive, une cérémonie d'ouverture officielle peut être organisée en invitant toute la communauté, les parties prenantes et les autorités.



2.2. Couverture géographique

La communauté peut être définie politiquement (village, canton, ville, commune, région, etc.) ou faire référence à un groupe de personnes vivant dans une zone spécifique et partageant une coutume, une tradition, une occupation et un mode de vie similaires, par exemple, une communauté de pêcheurs, une communauté d'agriculteurs. Il est très important de spécifier la communauté lors de la création d'un CEC. Un seul CEC ne peut pas apporter son soutien aux habitants d'une grande région. Pour atteindre plus de personnes dans la communauté, la zone couverte par le CEC ne doit pas être trop étendue. Si possible, le CEC doit être situé au centre de la zone de couverture pour que ses membres puissent y accéder facilement.

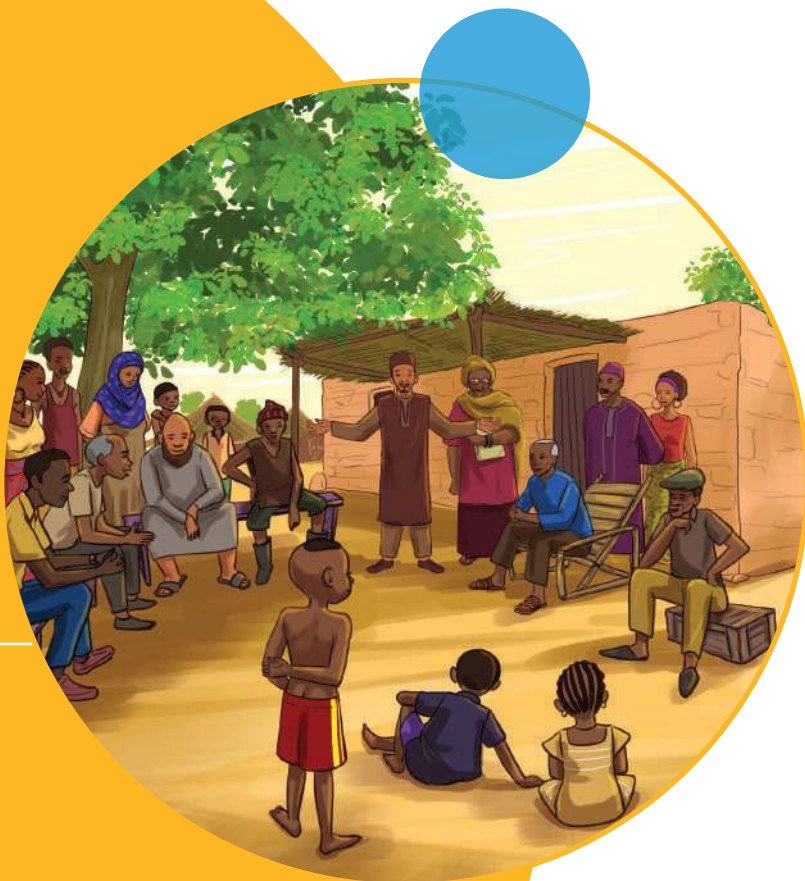
2.3. Sélection du site


Le CEC peut être mis en place dans différents endroits de la communauté, notamment dans des bâtiments déjà existants et peu ou pas utilisés et facilement accessibles et inclusifs pour tous. Le choix devrait être fait sur une base consensuelle, à partir des critères importants pour la communauté (par exemple : accessibilité, sécurité, démographie, potentialités économiques...). Si aucun lieu approprié n'est disponible dans la communauté, la construction ou la rénovation d'un bâtiment doit être réalisée avec le soutien des membres de la communauté. L'organe de gestion et/ou de pilotage du CEC doit aider à mobiliser des ressources pour la construction ou la rénovation du CEC.



2.4. Campagne de sensibilisation au sein de la communauté

Il est très important de sensibiliser les membres de la communauté sur les buts et objectifs du CEC, avant qu'il ne commence à fonctionner pour assurer leur adhésion et pleine participation. Il s'agit d'informer et de sensibiliser les bénéficiaires à travers des réunions et assemblées villageoises, l'organisation de programmes culturels, la publicité dans les écoles et les marchés. Les associations locales de jeunes et de femmes, le conseil de village, les enseignants, les leaders communautaires et les représentants des autorités locales jouent un rôle essentiel dans la campagne de sensibilisation en faveur du CEC.





Les membres de la communauté sont intéressés à participer aux activités du CEC lorsqu'ils constatent que leurs besoins et leurs préoccupations sont pris en compte au sein du CEC. C'est pourquoi la conception et la hiérarchisation des activités d'un CEC doivent toujours être basées sur les besoins et les intérêts immédiats des différentes parties prenantes, surtout sur ceux de la communauté. Il est important de considérer que les récompenses matérielles ne sont pas toujours nécessaires pour motiver les gens. La reconnaissance ou la notoriété sont souvent plus efficaces.

2.5. Mobiliser des ressources

Pour le fonctionnement d'un CEC, le soutien de tous les membres de la communauté est nécessaire. Dans chaque communauté, il y a des gens qui ont de l'expérience et de l'expertise dans les domaines du développement communautaire et qui souhaitent se porter volontaires pour mobiliser des ressources et soutenir la prestation de services de développement communautaire.

Les ressources ne doivent pas toujours être financières. Les membres de la communauté peuvent soutenir les activités du CEC de plusieurs manières : par leur main-d'œuvre, leur contribution financière, leur terrain pour une activité génératrice de revenus, leur expertise ou leur connaissance, etc. Même si les contributions sont modestes, le total peut représenter un montant substantiel.

Les ressources suivantes peuvent être mobilisées pour un CEC :

- Ressources humaines, telles que les experts de la communauté ou des services techniques déconcentrés de l'Etat qui utilisent leur sagesse, leurs connaissances, leurs compétences et leurs expériences ;
- Ressources matérielles, telles que les bâtiments, les équipements et les moyens de déplacement (Motos, véhicules, etc...) ;
- Ressources financières ;
- ...

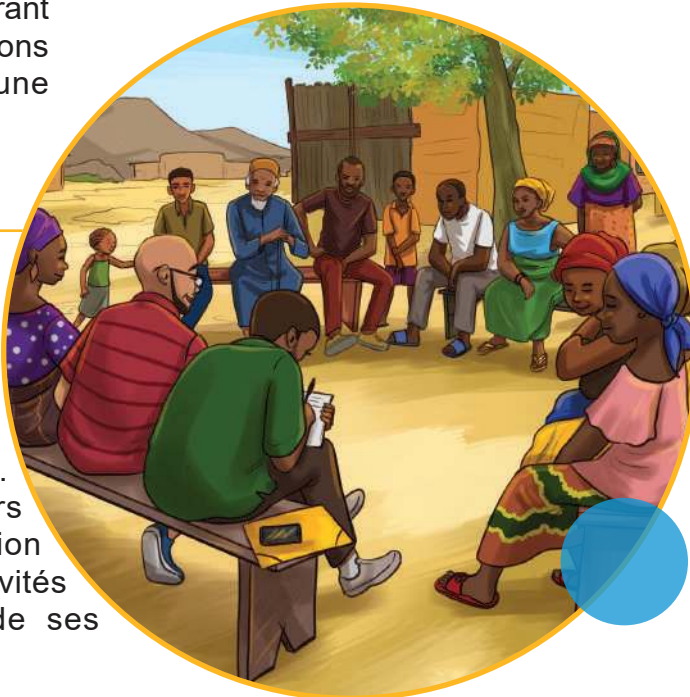


2.6. Enquête de base

Avant l'organisation des activités, il est nécessaire de recueillir des informations de base sur la communauté, ses ressources et ses habitants. Les informations de base sur la communauté peuvent être recueillies auprès des autorités communales ou des ONG opérant dans la localité. En outre, d'autres informations peuvent être collectées par le biais d'une enquête dans la communauté.

2.7. Évaluation des besoins

Les activités du CEC doivent répondre aux besoins de la communauté. Les activités du CEC ne doivent pas être déterminées à l'avance ou axées sur l'offre, elles doivent être axées sur la demande. L'évaluation des besoins de ses utilisateurs est donc très importante. Cette évaluation aidera à concevoir des programmes et activités efficaces et à répondre aux besoins de ses utilisateurs.



2.8. Organiser les activités

Chaque communauté a ses forces et ses faiblesses. Les problèmes, les besoins et les intérêts sont également différents. Par conséquent, les programmes et les activités visant à répondre aux problèmes, aux besoins et aux intérêts peuvent varier d'un CEC à l'autre. En fonction des résultats de l'évaluation des besoins et des ressources humaines, financières et matérielles disponibles, le CEC doit organiser les activités.

2.9. Achat d'équipement et de mobilier pour le CEC

Le CEC doit être équipé en fonction des objectifs et des activités assignés. Un CEC a souvent besoin de chaises, de bureaux, de tables, de tableaux noirs, de livres et d'étagères, et d'autres équipements appropriés nécessaires à la conduite de diverses activités dans le CEC. Les équipements TIC tels que la télévision, l'ordinateur, l'imprimante, le scanner, la photocopieuse et le projecteur, l'appareil photo, la radio, etc. peuvent également être nécessaires.

Concernant la formation professionnelle et les activités génératrices de revenus, divers types d'équipements sont nécessaires, par exemple du matériel pour les cours de tissage, des machines à coudre pour les cours de coupe couture, des instruments de musique pour les cours de musique. Il est également important de penser à l'alimentation électrique et, au besoin, équiper le CEC de panneaux solaires ou de groupe électrogène.

2.10. Ouverture

L'ouverture du CEC avec la pleine participation des membres de la communauté, de toutes les parties prenantes et des invités est très importante pour donner de la visibilité au centre et pour créer une impression positive parmi ses utilisateurs. L'organe de gestion du CEC, en collaboration avec les parties prenantes, prépare un programme attrayant pour son ouverture. Les élèves des écoles locales et les groupes culturels peuvent se produire lors de cette inauguration pour la rendre colorée et agréable pour tous les participants.

3. Conditions de durabilité

La pérennisation des CEC est une tâche difficile et de longue haleine. Elle dépend entièrement de l'intérêt et de la participation de la communauté locale. Au stade initial, un soutien extérieur peut être nécessaire, mais progressivement, ce soutien doit être réduit et le soutien local doit être augmenté.

Chaque CEC doit penser à la viabilité financière du CEC ainsi qu'à la viabilité des activités du programme. Les tâches les plus difficiles sont souvent la rémunération de la personne / des personnes qui gèrent le centre et des animateurs/facilitateurs. Cela veut dire qu'il peut être nécessaire de mettre en place des activités éducatives et économiques en parallèle.

Pour assurer la durabilité d'un CEC et de ses programmes, le CEC doit prendre en compte les questions suivantes :

- Développer différentes stratégies de collecte de fonds et de mobilisation de ressources ;
- Installer un cadre de dialogue permanent autour du CEC ;
- Assurer que les programmes du CEC répondent aux besoins, aux valeurs et à la culture de la communauté afin de favoriser l'implication et la participation de la communauté ;
- Assurer que les formations qualifiantes permettent notamment aux jeunes d'améliorer substantiellement leurs conditions et de réduire de fait l'exode rural ;
- Concevoir et mettre en œuvre des programmes de manière flexible afin de pouvoir s'adapter à tout changement ;



- Avoir une stratégie de retrait progressif pour réduire la dépendance des contributions et de soutien extérieur ;
- Établir un budget réaliste ;
- Assurer la viabilité financière du CEC grâce aux activités génératrices de revenus et aux cotisations des membres ;
- Garantir le soutien d'institutions crédibles et de partenaires ;
- Assurer la communication et une coopération régulière avec les autorités locales, les services techniques déconcentrés de l'État, les structures chargées d'appui aux collectivités territoriales, les entités privées, et les ONG et associations ;
- Assurer le soutien du gouvernement/autorités locales, des décideurs politiques, des chefs religieux et des notables de la communauté
- Nommer des bénévoles engagés autant que possible et recruter du personnel local ;
- Renforcer les capacités du CEC pour lui permettre d'être autonome ;
- Développer la capacité de la communauté à utiliser les compétences locales, à développer des réseaux et à mobiliser des ressources ;
- Assurer que le CEC a une grande visibilité dans la communauté ;
- ...

L'expérience montre que la durabilité des CEC est assurée favorisée si le gouvernement et les collectivités locales les considèrent comme des plateformes essentielles d'éducation non formelle et des outils de développement local. C'est ainsi qu'ils contribueront à les développer et à les renforcer structurellement.



2 Gestion du CEC

1. Structure organisationnelle

Il est important que chaque CEC définisse sa propre structure organisationnelle et institutionnelle en fonction de son contexte et de sa taille (couverture géographique). Cette structuration doit aussi forcément obéir aux lignes directrices (si elles existent) du pays d'implantation. Il est donc nécessaire de s'informer au préalable, avant la création du CEC, sur les règlements ou les lois qui régissent la structure, les statuts et les rôles d'un CEC.

1.1. Statuts du CEC

Les statuts et le règlement intérieur du CEC contiennent l'ensemble des règles de base qui définissent le fonctionnement du centre. Il est donc recommandé d'être attentif à leur rédaction.



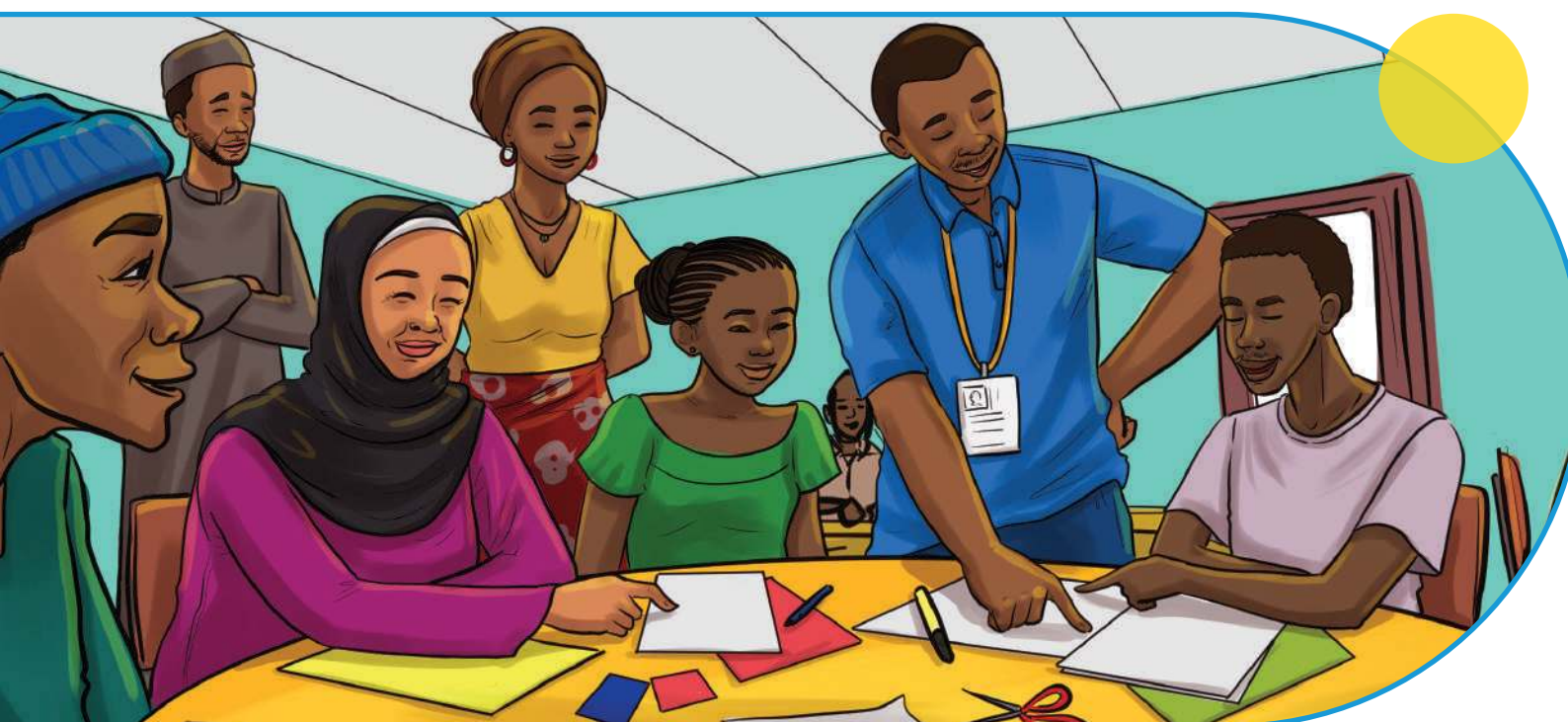
Les statuts peuvent comprendre :

- Nom du CEC ;
- Logo du CEC ;
- Objet ;
- Mode de fonctionnement ;
- Structure organisationnelle (les rôles, responsabilités et compétences, les modalités de fonctionnement et des prises de décision,...) ;
- Ressources financières ;
- Conditions d'exercice des activités (horaires d'ouverture, utilisation du matériel, assurance des adhérents,...) ;
- Règles d'organisation d'un événement ;
- Causes et les modalités de modification des statuts et de dissolution du CEC ;
- ...

Très souvent, les CEC reprennent des modèles de statuts sans s'interroger sur leurs propres besoins. Or, pour une répartition cohérente et efficace des tâches au sein du CEC, les statuts doivent être adaptés et propres à chaque CEC.

1.2. Responsables de la gestion du centre

La gestion du CEC, en tant que structure formelle, doit être officiellement confiée à un ou plusieurs organes (une ou plusieurs personnes, ou un ou plusieurs comités) qui est responsable de son bon fonctionnement.



La gestion du CEC varie selon le contexte et les besoins.

Certains CEC sont gérés par un petit groupe de membres de la communauté particulièrement motivés qui s'occupent de la planification et de la mise en œuvre des activités du CEC. Ils forment, par exemple, un comité de gestion avec des rôles et des responsabilités pour chaque membre. Il faut veiller à ce que le groupe de gestion soit assez restreint, en qui concerne le nombre de personnes qui le compose.

Souvent, une personne de cet organe de gestion est responsable de la gestion quotidienne du centre en tant que président de l'organe ou en tant que directeur ou gestionnaire du CEC. Au besoin, le groupe de gestion est soutenu par un personnel administratif, mais très souvent tout le travail est fait par les membres du comité de manière autonome.

D'autres CEC mettent en place des organes tel qu'un comité de suivi/contrôle ou un comité de pilotage. Si l'intervention géographique du CEC couvre une commune (politique), il serait souhaitable que la Mairie assure la tutelle du centre.

Dans tous les cas de figure, la communauté doit être impliquée dans la gestion du CEC afin de garantir une appropriation du CEC par la communauté. C'est elle qui doit élire le personnel de gestion, décider du déroulement de l'élection et du mandat des personnes qui gèrent le CEC. En outre, lors de l'élaboration des statuts, elle doit décider aussi de la répartition des rôles et responsabilités des différents membres et de la manière dont les décisions sont prises.

Lorsque la communauté élit les responsables de la gestion du centre, elle confère un certain pouvoir d'agir au nom du CEC. À ce titre, les personnes reçoivent une délégation pour gérer les affaires courantes et assurer le bon fonctionnement du CEC, y compris le devoir de rendre compte. Elles sont donc compétentes pour toutes les décisions utiles à la bonne marche du CEC, conformément aux statuts du CEC, aux missions confiées par la communauté et au budget adopté. Comme tous les mandataires, ces personnes sont responsables des fautes volontaires, des négligences, des imprudences qu'elles ont commises dans l'exercice de leur mandat.

1.3. Rôles

Les listes suivantes présentent les rôles et responsabilités potentiels des acteurs d'un CEC. Il ne s'agit que d'une suggestion. Chaque CEC peut décider différemment de la répartition des rôles et des responsabilités (à moins qu'un règlement ou une loi les spécifient déjà).

Organe de gestion/ organe de pilotage (les rôles peuvent être répartis entre 2 organes distincts ou au sein d'un seul organe) :

- Veiller au bon fonctionnement du CEC ;
- Elaborer et exécuter les programmes du CEC ;
- Identifier les activités et concevoir des plans d'action ;
- Définir et mobiliser les ressources internes et externes ;
- Superviser, suivre et évaluer les activités du CEC ;
- Répertoire les besoins de la communauté ;
- Assurer la participation de la communauté ;
- Etablir des relations publiques ;



- Approuver en interne le budget de fonctionnement mensuel du centre proposé par le gestionnaire du CEC ;
- Suivre la gestion financière du CEC ;
- Justifier auprès de la communauté les dépenses effectuées ;
- Faire le rapprochement entre les ressources reçues, les ressources dépensées et les ressources disponibles ;
- Faire un répertoire des formateurs/animateurs locaux ;
- Elaborer et valider les procédures de gestion en y incluant la nécessité d'une gestion axée sur les résultats et la redevabilité ;
- ...

Le Gestionnaire / Directeur du CEC

- Assurer la gestion quotidienne du CEC en conformité avec les procédures mises en place ;
- Organiser les différentes activités du programme en fonction du plan d'action ;
- Coordonner l'ensemble des activités avec les différents acteurs et groupes au niveau de la communauté ;
- Superviser, contrôler et évaluer les programmes du CEC ;
- Agir comme premier contact pour les questions concernant le CEC ;
- Faire les achats et gérer les stocks ;
- Entretenir les outils de gestion prévus ;
- Tenir les registres et les comptes ;
- Préparer des rapports techniques et financiers ;
- Rendre compte à l'organe de gestion ;
- Maintenir un contact régulier avec les membres de l'organe de gestion du CEC ;
- Participer à la mobilisation des ressources financières ;
- Identifier les problèmes quotidiens du CEC et en référer à l'organe de gestion ;
- Accueillir et inscrire les apprenants ;
- Accueillir et guider les visiteurs ;
- Recouvrer et enregistrer les contributions/cotisations ;
- ...



Formateurs et animateurs :

- Préparer des plans de cours et des programmes de formation ;
- Faciliter le processus d'apprentissage participatif ;
- Présenter ou expliquer des sujets en utilisant une méthodologie attrayante ;
- Préparer des supports et des modules pédagogiques ;
- Suivre et évaluer les programmes ;
- Fournir des conseils aux apprenants lorsqu'ils ont des problèmes ;
- ...



La communauté :

La communauté regroupe les bénéficiaires et prend en compte toutes les catégories sociales : les jeunes et les adultes, les chefs de famille ou de ménage, les associations (hommes, femmes, jeunes...), les élus locaux, les organisations de la société civile et groupements d'intérêt social et économique, etc. Il est possible – mais n'est pas nécessaire – qu'elle soit représentée par le conseil communal ou autre instance politique locale. La communauté peut avoir comme tâche :



- Attribuer un espace / terrain / infrastructure pour abriter le CEC ;
- Contribuer physiquement et/ou financièrement pour la construction ou la réhabilitation du CEC ;
- Contribuer à la dotation du CEC en équipements et moyens logistiques ;
- Mettre en place l'organe de gestion ;
- Veiller au bon fonctionnement des organes de gestion du CEC ;
- Informer/communiquer/sensibiliser et mobiliser la communauté autour du CEC ;
- Allouer et/ou chercher des subventions pour le financement des activités du CEC ;
- Participer à l'identification des apprenants et leurs besoins en formation ;
- Mettre en place une auto-évaluation communautaire des interventions du CEC ;
- ...

L'Etat et ses services techniques :

- Inscrire officiellement les CEC dans des documents de politique locale comme approche/stratégie d'apprentissage des jeunes et adultes ;
- Concevoir et/ou élaborer des modules de formation ;
- Superviser, suivre et évaluer des programmes ;
- Certifier des formations et des apprentissages ;
- Allouer des subventions ;
- Former les formateurs ;
- Appuyer et conseiller les formateurs/animateurs ;
- Mettre à jour et opérationnaliser la base de données des opérateurs de l'éducation non-formelle et de la formation professionnelle
- Prendre en compte les statistiques du CEC dans ses bases de données ;
- ...

Les Partenaires Techniques et Financiers :

- Fournir l'appui technique (élaboration d'outils) pour le diagnostic des besoins de formation, la planification et le pilotage du CEC ;
- Fournir l'appui au suivi et à l'évaluation du CEC ;
- Fournir l'appui à la mobilisation des ressources financières pour la mise en place et le fonctionnement du CEC ;
- Appuyer le CEC en matériels et équipements ;
- ...

Les organisations de la société civile :

- Contribuer à l'information, à la sensibilisation, à la mobilisation de la communauté ;
- Soutenir l'identification des besoins de la communauté ;
- Appuyer le fonctionnement et la gestion du CEC (recrutement et -formation du personnel) ;
- Appuyer le CEC dans l'identification de partenaires ;
- Contribuer à la visibilité du CEC ;
- ...

Le secteur privé :

- Participer techniquement et /ou financièrement à la mise en œuvre des activités ;
- Appuyer l'insertion économique des sortants du CEC ;
- Soutenir la mobilisation des ressources financières pour la mise en place et le fonctionnement du CEC ;
- Contribuer à la formation technique du personnel du CEC ;
- ...

2. Gestion des ressources humaines

2.1. Personnel

Très peu de CEC disposent d'un grand nombre d'employés permanents. Souvent, seul le gestionnaire / directeur du CEC est employé par le CEC et reçoit un salaire fixe (ou parfois seulement une petite contribution symbolique). La plupart des personnes impliquées dans la gestion du CEC le font sur une base volontaire. Dans ce contexte, il est particulièrement important de trouver des personnes motivées qui sont prêtes à travailler bénévolement pour le CEC et de bien répartir le travail entre ces personnes.



Un autre groupe de personnes très important pour le CEC sont ceux qui mettent en œuvre les activités du CEC : formateurs, animateurs, instructeurs, enseignants, superviseurs, etc. Ils sont souvent indépendants ou travaillent à temps plein ou partiel dans des entreprises ou auprès de prestataires externes au CEC. Ces personnes sont recrutées par le CEC pour des tâches spécifiques et reçoivent parfois un petit honoraire ou une compensation pour leurs dépenses. Outre les tâches d'enseignement proprement dites, ils assument également des tâches de conseil et des fonctions de soutien (par exemple, l'élaboration de matériel pédagogique).

2.2. Mobilisation des personnes ressources

Les personnes ressources sont très importantes dans le dispositif d'un CEC. Certaines personnes désirent être impliquées dans la gestion quotidienne du CEC. Une fois sollicitées, ces personnes sont prêtes à proposer et à mettre en œuvre des activités à titre ponctuel et volontaire.

En regardant les résultats de la mobilisation de la communauté, on peut trouver des personnes engagées qui veulent s'impliquer dans la gestion du centre. Il est important de considérer que les récompenses matérielles ne sont pas toujours nécessaires pour motiver les gens. La reconnaissance ou la notoriété sont souvent aussi efficaces.

Une façon de trouver des personnes ressources pour la mise en œuvre des activités (animateurs, formateurs, etc.) à faible coût est de faire appel aux membres expérimentés de la communauté qui peuvent partager leurs connaissances ou aux experts des services techniques gouvernementaux. Ces derniers mettent souvent leur personnel à disposition gratuitement (ou moyennant des frais de déplacement) pour des formations dans les centres d'éducation publiques.

2.3. Développement du personnel

Il est très important d'organiser une formation pour les personnes impliquées dans la gestion du CEC immédiatement après leur sélection / nomination. Une orientation et une formation de quelques jours peuvent être organisées avec le soutien d'un service d'éducation local, de ceux qui étaient auparavant responsables de la gestion du CEC ou des partenaires techniques. Certaines sections de ce manuel peuvent être utilisées dans les programmes de formation. Les modules pertinents du manuel peuvent être sélectionnés en fonction des besoins en formation. Les modules du manuel peuvent aussi être utilisés comme matériel d'auto-apprentissage pendant et après la formation. Aussi, des personnes ressources peuvent être invitées pendant la formation.



A plus long terme, il serait utile de renforcer davantage les capacités du personnel du CEC surtout dans l'identification des problèmes/besoins des membres de la communauté et sur les mécanismes/ stratégies d'intervention appropriées. Cela permettrait de rendre le personnel du CEC plus autonome et plus confiant, indépendant et capable de prendre les bonnes décisions pour le CEC.

Étapes des interventions de renforcement des capacités :

- 1 Déterminer et analyser les besoins en matière de renforcement des capacités :**
La première étape du renforcement des capacités consiste à évaluer les compétences et connaissances des différentes personnes impliquées dans le CEC en fonction de leurs responsabilités. Au cours de cette étape, il faut identifier les besoins, les difficultés, les forces et les faiblesses de chacun afin de déterminer les priorités en matière de renforcement de capacités.
- 2 Conception du programme :** Sur la base des besoins évalués, il est possible de concevoir un programme de renforcement des capacités pour répondre aux besoins identifiés. En concevant le programme, il est utile d'identifier les connaissances, les compétences et l'attitude du formateur, nécessaires pour combler le déficit de capacités. Lors de la conception des programmes de renforcement de capacités, diverses techniques d'intervention/formation peuvent être envisagées.

- 3 Exécution du programme** : Les activités de renforcement de capacités sont organisées pour assurer le succès de l'intervention.
- 4 Évaluation** : Pour évaluer l'impact des activités de renforcement des capacités, une évaluation de l'efficacité des interventions est faite. Ainsi, l'impact des interventions peut être déterminé en examinant par la suite le professionnalisme, les progrès ou l'attitude de la personne formée.

Techniques de renforcement des capacités :

Le gestionnaire ou l'organe de gestion du CEC peuvent organiser eux-mêmes des interventions en renforcement des capacités s'ils disposent de l'expertise adéquate. Une autre possibilité est de demander aux partenaires de développement s'ils ont des activités similaires en renforcement des capacités. Dans ce cas, le CEC peut envoyer son personnel. L'organisation de formations pour le renforcement des capacités est une pratique très courante. Pour développer les capacités du personnel CEC, il est possible d'adopter de nombreuses techniques, par exemple :

- Formation ;
- Atelier ;
- Réunion ;
- Mentorat ;
- Visite d'étude ;
- Discussion ;
- Apprentissage par les pairs ;
- Liaison et mise en réseau ;

3. Communication

3.1. Communication interne

La communication interne concerne la communication entre les personnes qui travaillent pour le centre ou qui sont régulièrement impliquées dans la mise en œuvre des activités (gestionnaire, organe de gestion, Mairie, partenaires...). Elles doivent toutes recevoir les mêmes informations sans distinction de position et sans jugement de valeur. Cette communication est très importante et remplit de multiples fonctions :



- Transmettre des informations via les canaux
- accessibles ;
- Partager des stratégies ou programmes ;
- Partager les résultats ;
- Motiver les collaborateurs ;
- Rassembler les acteurs autour d'un projet ;
- ...

Il y a différents formats afin d'organiser une communication efficace :

- Affichages ;
- Réunions ;
- Liste de diffusion par email ;

- Newsletter interne ;
- Groupe WhatsApp ;
- Boîte à idées ;
- ...

Prise de décision :

Pour une bonne organisation, il est important que chacun connaisse son rôle. Cela permet, le cas échéant, de s'assurer que les décisions prises ou à prendre le sont/seront par les organes compétents. La répartition des tâches/compétences doit être claire pour tout le monde. Les différentes compétences sont réparties entre les différentes personnes / organes et inscrites dans les statuts et/ou règlement intérieur du CEC. Les processus de prise de décision au sein d'un CEC doivent être empreints d'un formalisme particulier, au risque même de voir des membres contestataires, solliciter l'annulation de ladite décision pour vice de forme.

Une fois que l'organe de décision s'est réuni, il est indispensable d'établir un procès-verbal de la réunion. C'est le procès-verbal qui permet de prouver que la réunion s'est tenue selon les règles statutaires et que les membres ont effectivement participé aux débats et aux votes. En outre, tous les points de discussion importants et les décisions prises sont consignés dans le procès-verbal. Le procès-verbal est rédigé par l'un des membres et partagé avec les autres participants pour approbation.

3.2. Communication externe

Dans un CEC, il est important d'informer les différents acteurs et parties prenantes sur les activités et les programmes. Ces acteurs peuvent être les membres de la communauté, les partenaires de développement, les donateurs, les autorités locales, les acteurs gouvernementaux concernés, les entreprises, les institutions religieuses, etc. Sans la diffusion de l'information, il n'est pas possible de faire un bon plaidoyer pour le CEC. Il est donc nécessaire de diffuser les informations à toutes les parties prenantes ou d'afficher ces informations au sein du CEC. La diffusion régulière d'informations aux partenaires potentiels peut aider à mobiliser davantage d'assistance technique et financière.

Une bonne communication externe du CEC permet de :

- Accroître sa notoriété ;
- Valoriser son image ;
- Intensifier sa force de mobilisation ;
- Crédibiliser son efficacité et sa transparence ;
- Mobiliser des apprenants et utilisateurs ;
- Mobiliser ses acteurs de terrain et ses partenaires ;
- Mobiliser des ressources externes ;
- Rendre le centre plus professionnel ;
- Renforcer la visibilité ;
- ...

Afin de bien planifier la communication externe du CEC, un plan de communication peut être élaboré devant répondre à trois questions :

- Que voulons-nous dire ? → objectif
- Qui doit le dire ? → personne appropriée
- À qui voulons-nous le dire ? → public cible
- Comment voulons-nous le dire ? → moyen et ton

Identification de la cible de la communication externe

Il est impossible de parler à tout le monde en même temps. Une phase cruciale du planning de la communication externe est donc la correcte identification des publics pertinents. En fonction des objectifs, il est nécessaire d'analyser les différents publics auxquels seront destinés les messages, y compris les personnes qui doivent soutenir le projet, les personnes qui doivent offrir leur collaboration ou les autres personnes qui doivent être tenues informées des activités du CEC (collaborateurs, partenaires, ...).

Une fois les parties prenantes listées, il est possible d'identifier leur positionnement et leur degré d'influence par rapport au CEC afin de prioriser les groupes cibles potentiels.

Objectif de la communication externe

Cette étape vise à déterminer les objectifs de communication, c'est-à-dire les résultats à atteindre grâce à la communication pour chaque groupe cible identifié. Sans objectifs clairs, la communication reste en effet assez vague et risque de perdre son sens.

Les objectifs peuvent être :

- **Connaissance** : informer, susciter l'attention, la prise de conscience sur un certain sujet ou problème, ...
- **Attitude** : éveiller l'intérêt, le désir et la préférence des individus, sensibiliser aux actions du CEC, fidéliser, ...
- **Comportement** : entraîner ou susciter une action, faire visiter le centre / participer à une activité, faire appuyer le centre, ...

Les canaux de communication externe

La phase suivante consiste à définir le dispositif à mettre en place pour la communication externe. Les stratégies à choisir dépendent du destinataire de l'information : les canaux doivent être adaptés à la personnalité et aux habitudes des personnes avec lesquelles on souhaite communiquer. Les informations doivent être diffusées au public cible sous une forme facile à comprendre. L'adéquation avec la nature et la tonalité du message est importante : les médias de masse sont plus adaptés aux actions de communication sur des thèmes généraux (la cause, la mission, le programme du CEC) ou sur des témoignages vécus. Une communication sur la transparence du CEC, sur la qualité de sa gestion passera plutôt par des supports plus techniques (rapport annuel, conférence, etc.). Les supports visuels tels que les tableaux et les graphiques sont importants et efficaces. Les résumés des points clés sont également très utiles. Grâce à Internet, il est facile de diffuser les informations du CEC à de nombreux destinataires à la fois.

Il est possible de diffuser les informations par les moyens suivants :

- Réunions et ateliers ;
- Publication d'articles et de nouvelles dans les médias populaires tels que la radio, la télévision, les magazines ou les journaux ;
- Contenus audio ou vidéo sur le CEC et ses activités ;
- Dépliants et affiches ;
- Site web ;
- Réseaux sociaux ;
- Evènements ;
- ...

3.3. Résolution des conflits

En cas de conflit naissant ou déjà installé, il est important d'agir au plus tôt, lorsque le dialogue est encore possible, en posant réellement le problème et en tentant d'y répondre avec objectivité lors d'une étape de médiation. Une des solutions peut résider dans le fait de convoquer une réunion afin d'échanger sur le conflit et d'essayer de le résoudre. Il est possible d'avoir recours à la médiation ou à la conciliation ; ces dispositifs permettent de régler le conflit avec l'aide d'une personne tierce, ou une organisation tierce (les collectivités locales par exemple le maire), en arrivant à un accord entre les deux parties. Ce moyen permet souvent de trouver une réponse rapide et satisfaisante pour toutes les parties.



Les problèmes et conflits internes au sein d'un CEC sont souvent liés soit aux modes de fonctionnement interne soit aux facteurs humains. Par rapport aux modes de fonctionnement interne, les défis sont souvent l'absence de réelle démocratie interne, une faible transparence de gestion, des modalités de prises de décisions peu pertinentes, une communication interne faible et l'absence de gestion anticipée des ressources humaines.

Il y a plusieurs moyens de limiter les conflits liés aux modes de fonctionnement interne :

- Adoption de statuts prévoyant un fonctionnement interne basé sur la démocratie et la transparence de gestion ;
- Respect des statuts et du règlement intérieur et du manuel de procédure, tant par les dirigeants élus que par les bénéficiaires du CEC ;
- Processus de décisions basés sur une concertation préalable et réelle ;
- Définition claire des attributions respectives des bénévoles et salariés ;
- Nombre suffisant de réunions liées à la gestion du CEC ;
- Réel (mais néanmoins courtois) contrôle des personnes gestionnaires ;
- Définition et valorisation d'un projet associatif clair ;
- Utilisation des outils et procédures de démocratie interne : bulletin de vote, compte rendu de réunion, liste de présence, etc. ;
- Devoir de rendre compte de toutes les activités et de toutes les ressources du CEC à toutes les parties prenantes ;
- ...

Par rapport aux facteurs humains, les défis sont souvent les divergences d'opinion, les conflits d'intérêts / de personnes / de pouvoir ou de compétences, les différences statutaires non acceptées (bénévoles/salariés notamment), une régulation trop tardive des tensions naissantes et l'absence de courtoisie / tolérance / modération.

Les mesures suivantes peuvent contribuer à résoudre les problèmes liés aux facteurs humains :

- Rappel du nécessaire respect des règles de base dans le fonctionnement du CEC : *courtoisie, transparence, dialogue, développement de relations constructives dans un esprit positif,...* ;
- Développement d'une écoute vraie ;
- Repérage et prise en compte des attentes des membres de l'association ;
- ...



3.4. Travail en équipe

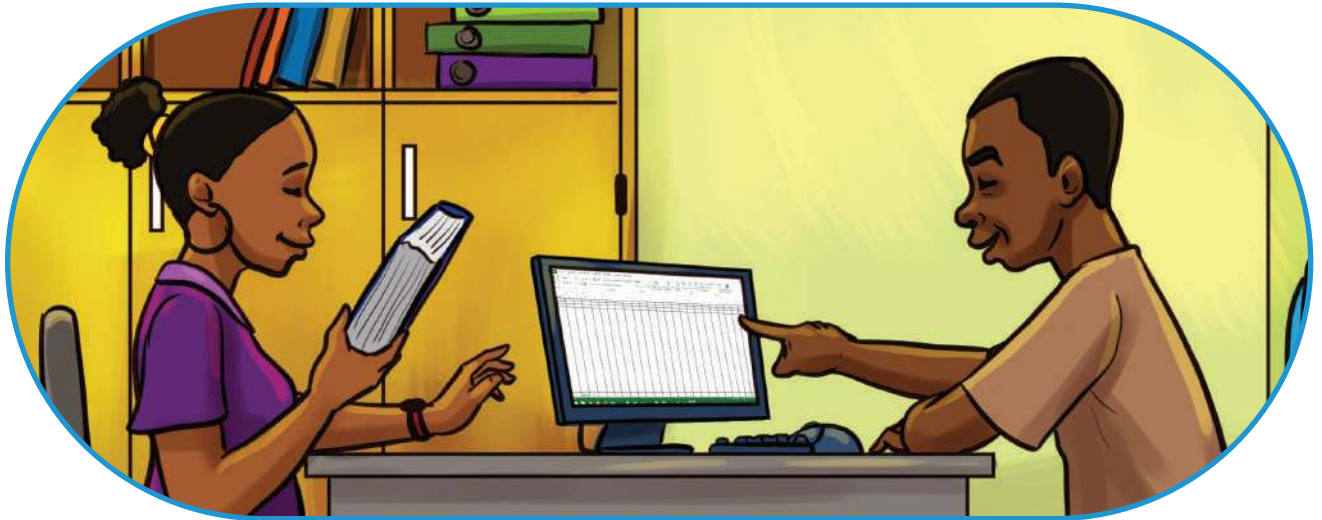
La plupart des tâches liées à la mise en place et au fonctionnement du CEC sont effectuées par des volontaires. Beaucoup de CEC n'ont pas ou ont très peu d'employés rémunérés. Il est donc nécessaire que de nombreux coups de main contribuent au bon fonctionnement du CEC et à la fourniture de services répondant aux besoins de la communauté. Cela sous-entend que la gestion du CEC soit un travail d'équipe.

Travailler en équipe est un exercice complexe qui demande de la diplomatie, du respect et bien nombre de qualités humaines. Une équipe est composée d'individus où chacun à son caractère et son histoire. Chaque membre de l'équipe doit se sentir à sa place et œuvrer non seulement pour ses intérêts personnels, mais surtout au service de l'objectif commun.

L'organisation est un facteur clé de productivité, elle est indispensable pour mener à bien le travail d'équipe. Ainsi, il est très important que la communication soit ouverte, honnête et respectueuse. Personne ne doit avoir peur de prendre la parole. La relation de confiance avec l'équipe et l'écoute sont vecteurs de performance. Pour cela, il peut être utile de se réunir régulièrement.

4. Gestion financière

Chaque CEC a besoin de moyens pour mettre en œuvre ses activités, par exemple du personnel, des équipements, des fournitures, etc. Sur la base du programme d'activités, le CEC doit planifier les types de ressources et de fonds nécessaires, les sources de financement et la manière dont l'argent va être dépensé pour mettre en œuvre chaque activité. Il convient de préciser que les fonds collectés n'appartiennent à aucun individu et qu'ils doivent être soigneusement contrôlés et utilisés correctement.



4.1. Coûts

Le coût de fonctionnement d'un CEC varie fortement en fonction de sa taille, de sa nature et de ses activités. Il est important de se faire une idée réaliste de la situation avant de mettre en place un CEC et de réfléchir soigneusement aux ressources qui peuvent être utilisées pour financer les coûts. Les coûts comprennent, par exemple :

Coûts de l'installation :

- Achat / location du terrain ;
- Construction / rénovation du bâtiment, y compris les installations sanitaires ;
- Meubles ;
- Fournitures (cahiers pour les apprenants, craie, stylos,...) ;
- ...

Frais de fonctionnement :

- Salaires ;
- Frais d'électricité et d'eau ;
- Communication ;
- ...

Coûts des activités :

- Honoraires des conférenciers ;
- Matériaux et matériels de formation en fonction des thèmes et domaines (par ex. machines à coudre, seaux, baignoires, règles millimétrées, cordes, flipcharts, marqueurs, etc.) ;
- Suivi & Evaluation ;
- Le cas échéant, restauration pendant les activités ;
- ...

4.2. Responsabilités

Dans le cadre de la répartition des responsabilités relatives à la gestion du CEC (voir structure organisationnelle), il est nécessaire de déterminer qui est responsable de la gestion financière. Cela comprend, entre autres, les tâches suivantes :

- Elaborer le budget annuel, triennal ou quinquennal du CEC ;
- Etablir des plans d'investissement ;
- Elaborer les comptes d'exploitation prévisionnelle et les comptes de résultats annuels d'exercices ;
- S'occuper de toutes les dépenses du CEC et s'assurer qu'il y a des pièces justificatives pour tous les types de dépenses ;
- S'occuper de toutes les transactions financières, y compris la caisse et la tenue du compte bancaire du CEC ;
- Tenir une comptabilité appropriée pour toutes les recettes et dépenses ;
- Archiver tous les reçus et factures ;
- Réaliser un inventaire périodique des biens du CEC ;
- Archiver des pièces comptables conformément au délai requis par la réglementation en vigueur ;
- Etablir/Elaborer des rapports financiers mensuels, trimestriels ou annuels ;
- Faire le bilan financier d'exercice ;
- ...

4.3. Stratégies de collecte de fonds

Les fonds destinés à financer les coûts fixes ainsi que les activités du CEC proviennent dans la plupart des cas de sources différentes. Il s'agit de fonds locaux fournis par la communauté elle-même, du budget communal à travers les dotations d'investissement pour l'éducation et la formation, des fonds obtenus de sources extérieures à la communauté ou des fonds générés par le CEC grâce à ses propres activités.



Fonds locaux de la communauté

C'est un soulagement si la communauté (ou bien la commune ou autre structure qui prend la tutelle du CEC) finance les coûts d'installation ainsi que les frais de fonctionnement du CEC. Pour cela, il est utile d'intégrer le CEC dans le programme de développement de la communauté, si disponible. Les autres sources locales peuvent être :

- Contribution de la mairie ou autre, dépendant de la tutelle du CEC (par exemple pour la prise en charge du personnel du CEC) ;
- Dons et legs de personnes bienveillantes ;
- ...

Fonds externes à la communauté

Même si les membres de la communauté sont motivés, les ressources nécessaires ne sont pas toujours disponibles localement. La coopération avec les agences gouvernementales, les ONG et autres est importante. Il est possible d'envisager les sources extérieures suivantes :

- Agences gouvernementales ;
- Acteurs en développement ;
- Bailleurs externes ;
- Secteur privé (banques, mines, micro finances, entreprises privées nationales et internationales) ;
- Diasporas ;
- ...

Mais si les ressources externes sont importantes, si le CEC en dépend trop, il y a un risque dès le début que les activités s'arrêtent lorsque le soutien externe n'est plus disponible. La mobilisation de fonds locaux, en même temps que des fonds externes, favorisent l'appropriation par la communauté et la confiance des agences externes.

Développement de stratégies de collecte de fonds propres

Pour assurer son autonomie financière le CEC peut aussi développer des stratégies de collecte de fonds propres. Cette stratégie est structurée autour des points suivants :

- Développement des AGR ;
- Location du centre pour ateliers, formations ou autres événements ;
- Paiement de frais d'inscription par les utilisateurs ;
- Prestations spécifiques selon les réalités du milieu (conception de projets de formation répondant aux besoins des communautés) ;
- ...

4.4. Gestion de fonds

Compte bancaire

Il est souhaitable que la plupart des transactions soient effectuées par l'intermédiaire des banques. Cela implique de déposer à temps les fonds reçus et d'effectuer les paiements au moyen d'un chéquier, sans utiliser d'argent liquide.

Le compte bancaire est ouvert au nom du CEC. Souvent, au moins deux personnes signent l'ouverture du compte et toutes les transactions faites. Certaines banques exigent également que le chèque ou le document porte le cachet du CEC. Une photocopie du chèque sera conservée jointe à la facture et/ou au contrat dans le dossier comptable du CEC.

Argent liquide

Sans une bonne gestion de l'argent liquide, il est presque impossible de suivre et de maintenir les comptes de trésorerie du CEC. Les comptes de trésorerie doivent refléter les fonds mobilisés pour la mise en œuvre des activités et l'épargne. Il doit y avoir une comptabilité systématique et ordonnée des fonds dépensés pour la mise en œuvre des différentes activités prévues par le CEC, conformément au budget convenu (voir « méthodes de contrôle budgétaire »).

4.5. Bases de la budgétisation

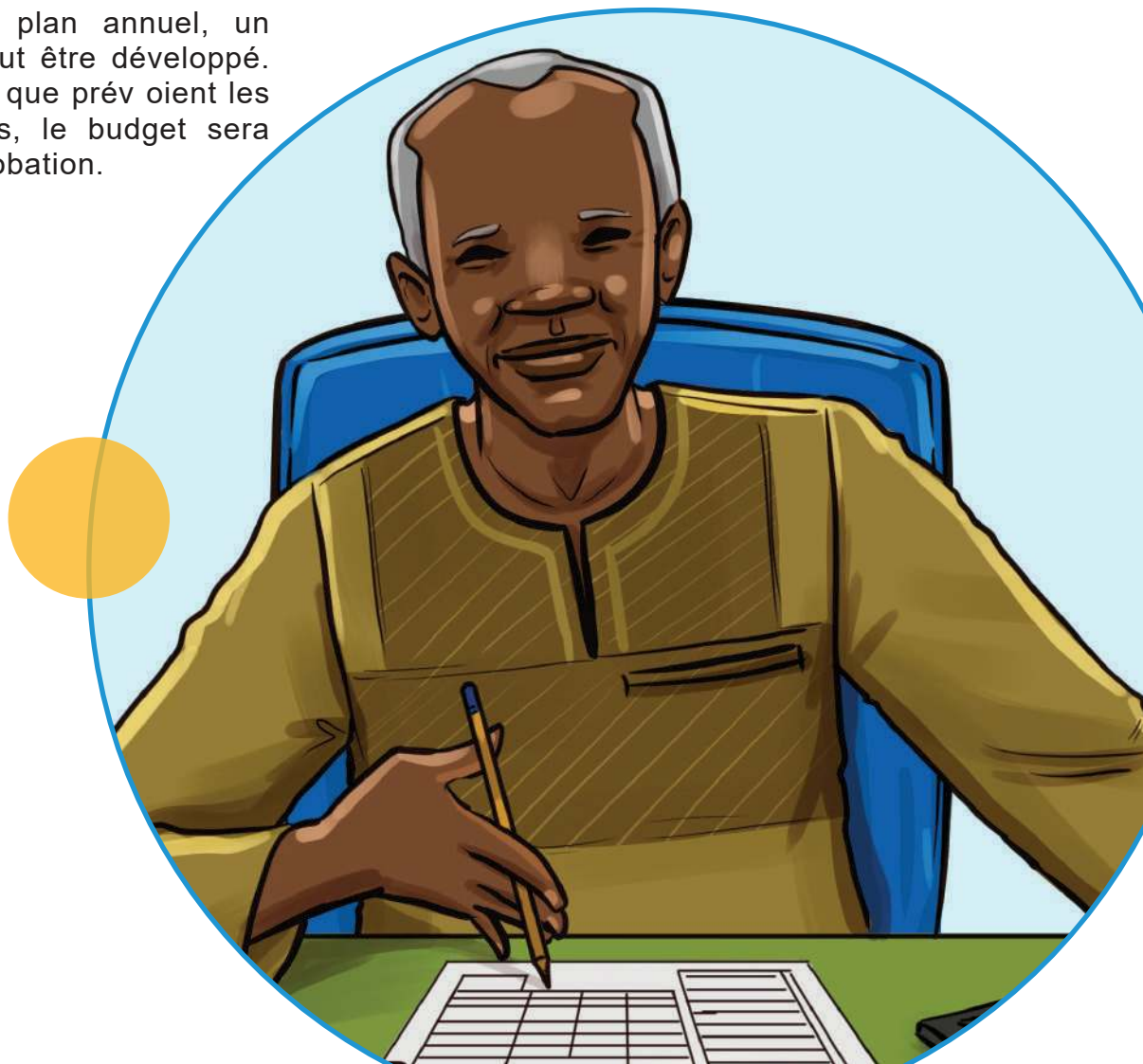
Sur la base du plan annuel de planification des activités (programme), le CEC doit établir/élaborer un budget. Le budget est un document prévisionnel des dépenses et des recettes d'une structure. Ce budget doit détailler les dépenses (montant qui devra être dépensé pour réaliser les activités prévues) et les recettes (montant qui devra être généré pour couvrir les coûts de réalisation du travail). Il s'agit d'une estimation financière de ce dont le CEC aura besoin pour réaliser le travail.

Pourquoi le CEC doit établir un budget ?

- Le budget indique le montant financier nécessaire pour mener à bien les activités.
- Le budget oblige à être rigoureux dans la planification des activités. Il arrive que les réalités du processus budgétaire obligent à repenser les plans d'action.
- Utilisé correctement, le budget indique quand le CEC aura besoin d'une certaine somme d'argent pour mener à bien les activités.
- Le budget permet de contrôler les recettes et les dépenses et d'identifier tout problème.
- Le budget est une base pour la responsabilité financière et la transparence. Lorsque chacun peut voir les montants dépensés et reçus, il peut poser des questions sur les écarts.
- Le CEC ne peut pas collecter des fonds s'il n'a pas de budget. Les donateurs utilisent le budget comme base pour décider si ce que le CEC demande est raisonnable et bien planifié.

Elaboration d'un budget

Sur la base du plan annuel, un budget annuel peut être développé. En fonction de ce que prévoient les directives internes, le budget sera soumis pour approbation.



- 1 Recueillir l'information nécessaire : Il est important d'utiliser plusieurs sources d'information afin de pouvoir de manière aussi exacte que possible estimer et prévoir tous les coûts. Cela demande de lire des rapports et de faire des recherches. Les sources possibles d'information sont par exemple : les objectifs et activités prévus pour la période budgétaire, les budgets des années précédentes, les états financiers, rapports et livres comptables, les politiques et procédures financières, les statistiques sur la participation aux activités, les statistiques des ventes, les opinions des personnes impliquées dans l'exécution des activités,...
- 2 Préparer une ébauche de budget (voir Annexe 1 pour un exemple de budget) : Sur la base du programme annuel et les estimations faites lors de **l'étape 1**, une première ébauche du budget sera préparée, en étant aussi détaillée que possible.
- 3 Revoir l'ébauche du budget et apporter les modifications nécessaires : Il est recommandable de partager l'ébauche du budget avec différentes personnes afin de l'améliorer. Il est possible que les directives internes du CEC prévoient à qui cette ébauche doit être soumise. Si ce n'est pas le cas, il est bien de choisir deux ou trois personnes ressources ayant de l'expérience dans la conception de budgets. Selon les retours de ces personnes ressources, le budget est révisé et finalisé.
- 4 Présenter le budget définitif : Le budget est soumis à qui de droit, souvent au moins à l'organe de gestion et à l'entité de tutelle du CEC. Un résumé du budget doit être affiché sur un tableau d'affichage pour que tout le monde puisse le voir. Ainsi les aspects financiers du CEC restent transparents.

Méthodes de contrôle budgétaire

Il doit y avoir une comptabilité systématique et ordonnée des recettes et des dépenses pour la mise en œuvre des diverses activités prévues par le CEC, conformément au budget prévisionnel. La tenue systématique des comptes facilitera la croissance du CEC.

Pour mettre en place un système de comptabilité simple, le CEC doit d'abord définir un format pour l'enregistrement des entrées et des sorties d'argent dans un cahier de caisse (voir Annexe 2 pour un exemple de cahier de caisse). L'entrée d'argent indique le montant qui entre dans le CEC et la sortie d'argent indique le montant dépensé par le CEC.

Les entrées d'argent peuvent couvrir :

- Fonds provenant de donateurs externes ;
- Fonds provenant de la communauté ;
- Dons personnels ;
- Vente de biens et de services ;
- ...



Les sorties d'argent peuvent couvrir :

- Frais d'entretien ;
- Coûts du matériel pédagogique ;
- Honoraires/salaires du personnel du CEC ;
- Frais de déplacement du personnel du CEC ;
- Coûts d'organisation des activités communautaires, par exemple, les journées sportives ;
- Prêts du fonds renouvelable de la communauté ;
- ...

4.6. Rapport financier

Le rapport financier d'un CEC est un document comptable établi chaque année (ou chaque mois / trimestre / semestre selon la taille et les activités du CEC) par une personne qui en est responsable (comptable, trésorier, etc.). Il reprend tous les flux financiers du CEC, y compris les recettes et les dépenses, ainsi que les différents types de fonds et leur provenance. Cela veut dire que chaque recette ou dépense doit être forcément accompagnée d'une pièce justificative. Le processus d'élaboration du rapport financier est comme suit :

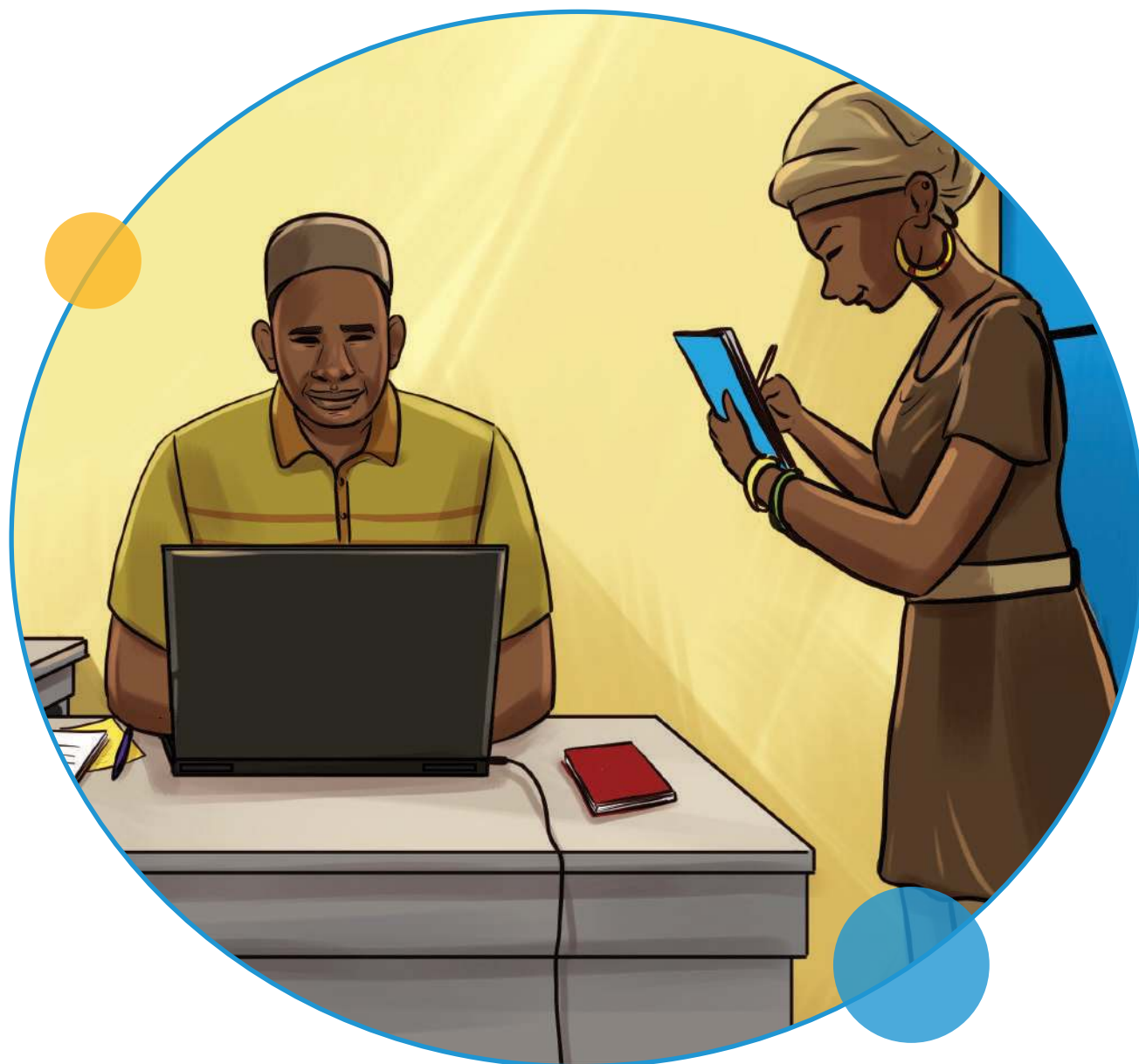
- 1 Enregistrement permanent/au quotidien des dépenses tout en veillant sur la conformité des pièces comptables ;
- 2 Centralisation de toutes les sorties d'argent en rapport avec le ou les mois auxquels elles se rapportent ;
- 3 Synthèses des données financières et comptables.

Le rapport financier permet d'informer les parties prenantes et la communauté sur la situation financière réelle du CEC. Il convient donc de veiller à ce que les aspects financiers des programmes et des activités du CEC restent transparents et honnêtes afin d'éviter les soupçons des membres de la communauté. Cela signifie que toutes les recettes et dépenses doivent être correctement enregistrées. Le rapport doit être partagé avec les parties prenantes.

5. Gestion des ressources du centre

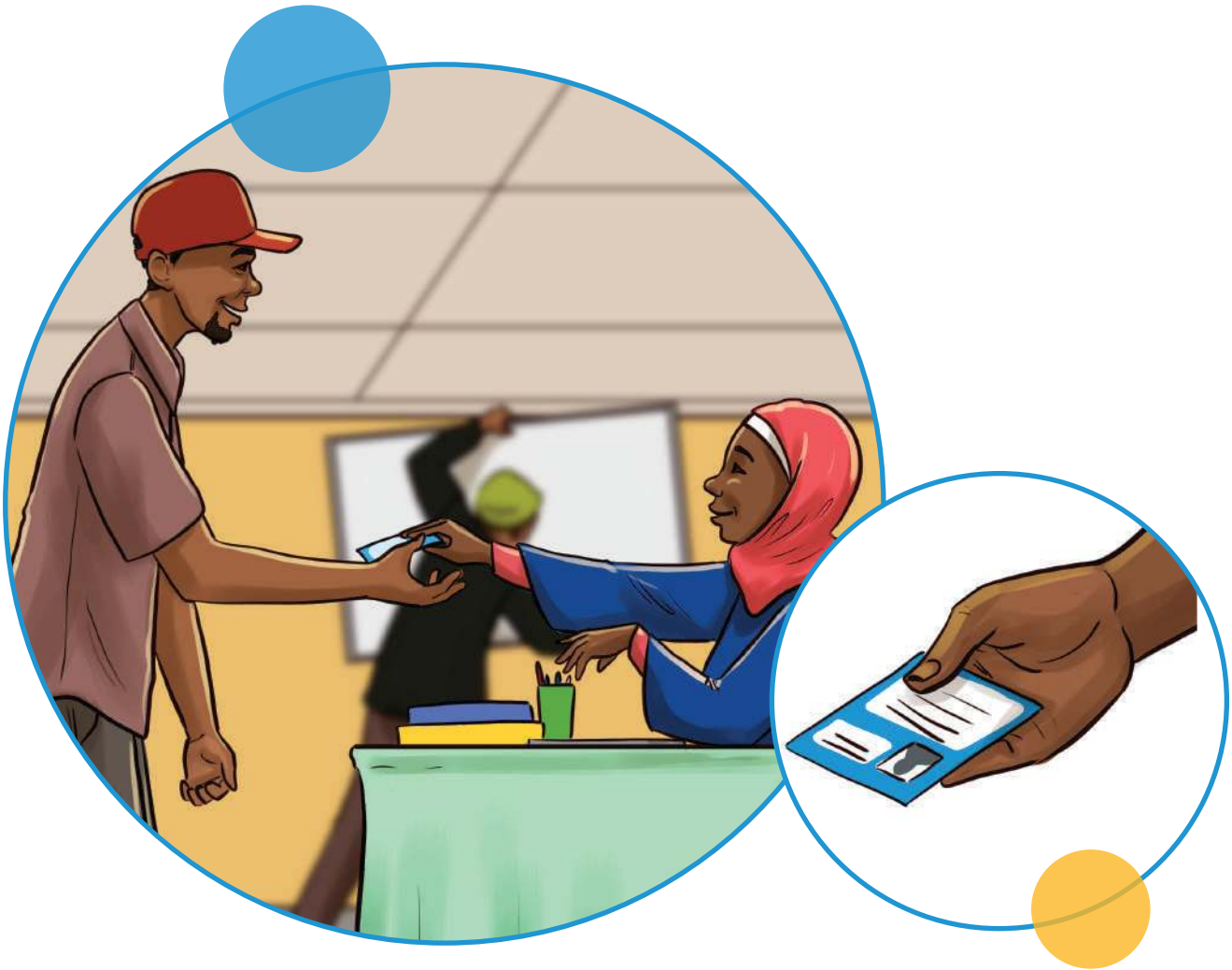
5.1. Vérifier et faire un système d'inventaire

Le responsable du CEC ou les membres d'organe de gestion du CEC doivent tenir un registre de tout le matériel que le centre reçoit. Ce registre inscrit la date de réception, le descriptif du matériel, le domaine thématique, etc. (voir Annexe 3 pour un exemple de fiche d'inventaire). Notez que donner un numéro individuel à chaque matériel peut être utile dans le processus d'inventaire systématique du matériel.



5.2. Mise en place d'un système d'emprunt ou de bibliothèque

Le responsable du CEC ou les membres d'organe de gestion peuvent organiser le matériel didactique dans une bibliothèque qui sera maintenue au centre. Les apprenants peuvent emprunter tout le matériel dont ils ont besoin, mais ils doivent avoir une sorte de carte d'emprunteur afin d'éviter la perte de matériel. Bien entendu, il est important que la communauté connaisse l'existence de cette bibliothèque, sinon elle ne l'utilisera pas.



5.3. Exploitation de matériel existant

Le responsable du CEC ou les membres d'organe de gestion peuvent contribuer à simplifier la recherche d'informations et de matériel pédagogique par les apprenants : Promouvoir l'échange de matériel entre le CEC et les apprenants, encourager l'apprentissage continu en utilisant les ressources existantes et augmenter la conscience des apprenants par rapport à l'impact du matériel sur leur apprentissage.

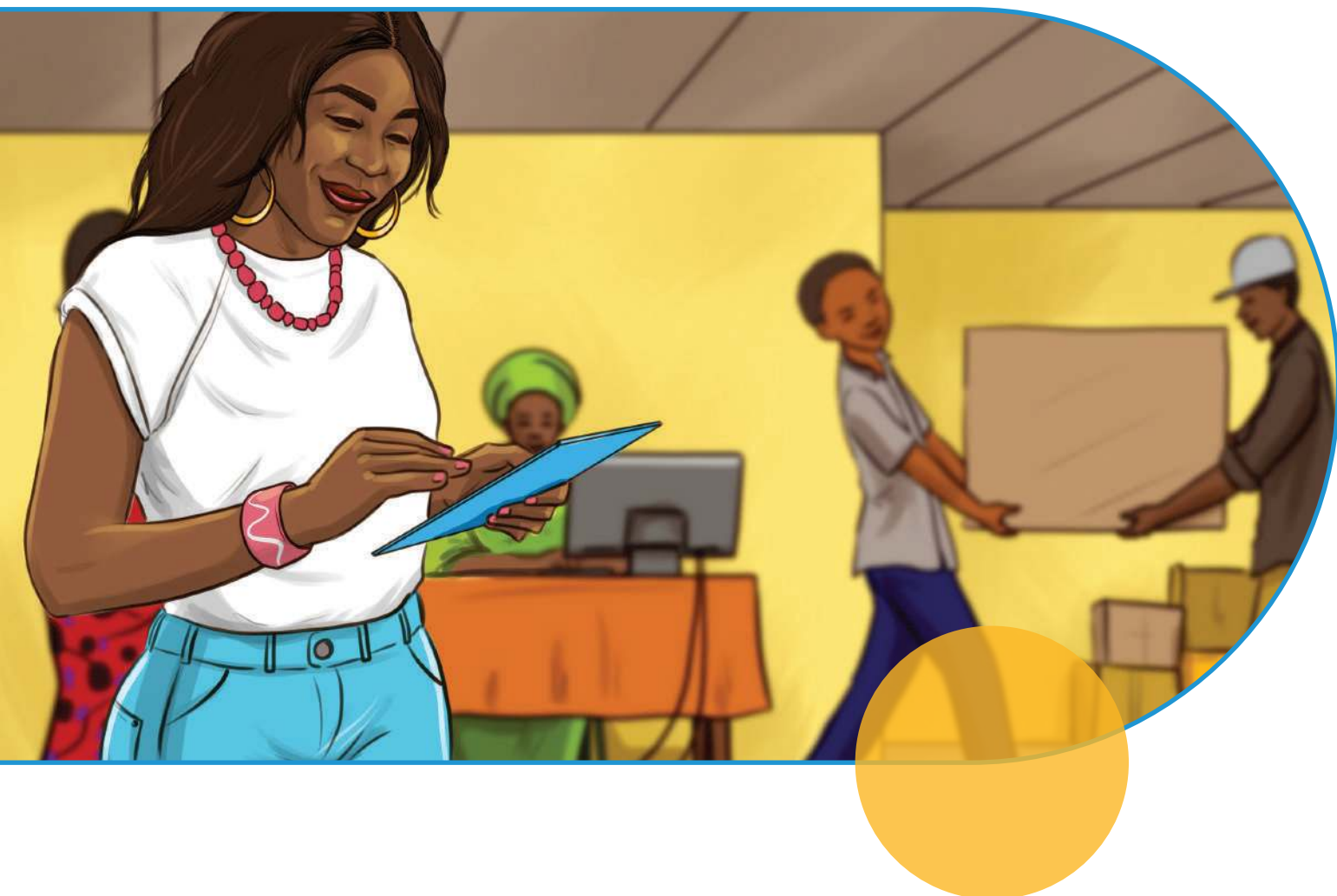


5.4. Entretien du matériel

Le responsable du CEC ou les membres d'organe de gestion doivent avoir la capacité de vérifier régulièrement tous les matériels et équipements et leur état. A cet effet, ils doivent disposer d'un plan d'amortissement de l'ensemble des équipements disponibles dans le CEC. Au cours d'un exercice, des fonds servant à couvrir les coûts liés à l'amortissement doivent être générés.

5.5. Identifier les besoins en matériel

Le responsable du CEC ou les membres d'organe de gestion du CEC doivent régulièrement mener une enquête sur les besoins en matériel des apprenants. Le CEC doit disposer d'un plan annuel et pluriannuel d'investissement en équipement lui permettant de faire face aux risques liés à leur utilisation à moyen et long terme.



3

Évaluation des besoins et planification des programmes

1. Évaluation des besoins de la communauté

Les activités des CEC doivent répondre aux besoins de la communauté. Elles ne doivent pas être déterminées à l'avance ou être axées sur l'offre, elles doivent plutôt être axées sur la demande. L'évaluation des besoins de la communauté est donc très importante. Cette évaluation aidera à concevoir des programmes efficaces.

Mais comment savoir quelles sont les activités qui répondent le mieux aux besoins de développement et d'éducation de la communauté ? Comment savoir si les membres de la communauté sont intéressés à utiliser le centre ? Pour le savoir, il est important de comprendre la communauté en obtenant des informations sur ses besoins. Dans une communauté les besoins varient selon les professions, les revenus, les croyances, les expériences et les pratiques quotidiennes. Il est important de connaître aussi les besoins spécifiques des personnes souffrant de handicaps physiques et mentaux et des groupes marginalisés.

1.1. Enquête de base

Pour mieux comprendre les besoins de la communauté, il est d'abord utile de réaliser une enquête de base afin de recueillir des informations sur tous les aspects de la communauté qui seront utiles pour la planification et la gestion du CEC. Les informations à recueillir peuvent couvrir tous les aspects de la vie de la communauté - sociaux, économiques, politiques et culturels. Elles doivent inclure les faits et chiffres de base, les besoins immédiats et à long terme, les activités économiques de base, ainsi que les ressources potentielles de la communauté.



1.2. Étapes de l'évaluation des besoins

L'évaluation des besoins de la communauté est un processus qui permet de connaître les défis et les besoins actuels et futurs de la communauté. Les résultats de l'évaluation des besoins jettent les bases pour le développement du programme du CEC. Les étapes de l'évaluation des besoins de la communauté sont les suivantes :

- ❶ Constituer une équipe d'évaluation.
- ❷ Définir/lister les personnes à enquêter.
- ❸ Préparer un ou des questionnaires et si besoin les traduire en tenant compte des particularités de chaque groupe cible.
- ❹ Collecter les informations et recouper les informations reçues pour vérifier leur véracité et pertinence.
- ❺ Analyser les problèmes et besoins par catégories (emploi et revenu, soins de santé, éducation, environnement, administration, etc.).
- ❻ Identifier les priorités et formuler les mesures à prendre par le CEC pour les atteindre.
- ❼ Procéder à une restitution/validation des résultats de l'analyse des informations collectées.
- ❽ Développer et mettre en œuvre le plan d'action.

1.3. Sources d'information

Les membres de la communauté doivent être impliqués dans la collecte des données pour l'évaluation des besoins. Ce sont eux qui connaissent le mieux leur communauté. Il est nécessaire de contacter les personnes suivantes pour collecter les informations :

- Volontaires locaux, y compris les apprenants, les facilitateurs, animateurs ou formateurs du CEC ;
- Responsables du gouvernement local (sous-préfet, préfet ou Gouverneur) ;
- Responsables des collectivités territoriales (Maires et conseillers communaux) ;
- Autorités villageoises et leaders religieux ;
- Responsables et membres des associations locales de jeunes et de femmes ;
- Enseignants communautaires ;
- Leaders locaux et les notables présents dans la localité ;
- ...



En plus d'obtenir des informations auprès de ces personnes, il convient d'interroger les gens dans des lieux publics tels que les marchés, les écoles, les mosquées, les puits publics, etc. Il est aussi possible d'interviewer des personnes en rendant visite à des familles, petites entreprises, agriculteurs, représentants du gouvernement local, et les différents regroupements associatifs.

Aussi, il faut recueillir les informations nécessaires dans les documents suivants :

- Comptes rendus ou procès-verbaux des réunions locales ;
- Registres et rapports annuels des institutions communautaires (écoles, centres de santé, etc.), des entreprises locales et des institutions religieuses ;
- Programmes de développement social, économique et culturel (PDSEC) ;
- Documents de planification locale ;
- Rapports des autorités locales, des organisations gouvernementales et des organismes bénévoles ;
- Magazines, brochures, documents, livres sur la localité ;

1.4. Principes d'évaluation des besoins

- Se concentrer sur des questions spécifiques et ne pas essayer de tout couvrir ;
- Faire appel à diverses perspectives, et pas seulement à celles qui sont familières ;
- Impliquer de nombreux participants dans l'élaboration du plan, la collecte d'informations, l'interprétation des résultats et la formulation des mesures à prendre ;
- S'assurer que les participants et les personnes interrogées comprennent ce que l'on attend d'eux et dans quel but nous collectons ces informations ;
- Coordonner les efforts par l'intermédiaire d'une personne ou d'une équipe centrale afin d'éviter les doublons ou les lacunes ;
- Élaborer une liste de questions pour l'entretien et préparer une feuille d'enregistrement pour noter les faits et les opinions pendant l'entretien ;
- Être prêt à donner suite aux conclusions de l'évaluation.

1.5. Utiliser les résultats pour le planning des activités

Un plan d'action utilise les besoins identifiés de la communauté pour identifier des cibles ou des objectifs à atteindre par le biais des programmes et des activités du CEC. La réalisation de ces objectifs doit aboutir à la satisfaction des besoins de la communauté dans une certaine mesure. Un plan d'action identifie généralement le travail à faire, les personnes responsables, les ressources nécessaires, les délais requis et les moyens pour suivre et évaluer les réalisations.



2. Planning et organisation des activités

La planification des activités d'un CEC est la tâche la plus importante de l'organe de gestion d'un CEC.

2.1. Attention particulière aux groupes marginalisés

Dans de nombreuses communautés, il existe des groupes vulnérables et marginalisés qui sont socialement, économiquement et politiquement mis à l'écart et ont moins accès aux services et aux droits. Cela peut être par exemple les groupes économiquement défavorisés, les personnes géographiquement isolées ou vivant avec handicaps, les membres de groupes minoritaires ou les femmes et jeunes pauvres.

Lorsque le CEC prépare ses plans, les groupes marginalisés doivent faire l'objet d'une attention particulière afin qu'ils puissent améliorer leur situation socio-économique et bénéficier des mêmes droits et privilèges que les autres. Le CEC doit planifier des programmes spécifiques à l'intention des groupes marginalisés en tenant compte de leurs besoins particuliers, de leurs expériences, de leurs compétences, de leurs intérêts, de leur culture et des pratiques existantes.



2.2. Étapes de la planification des activités

Lors de la préparation d'un plan d'activités d'un CEC, les étapes de planification suivantes peuvent/doivent être prises en compte :

1 Fixer l'objectif et les priorités du programme du CEC

Les objectifs des programmes du CEC doivent être conçus à la lumière des informations tirées de l'évaluation des besoins de la communauté. Chaque CEC est différent car les besoins de chaque communauté sont différents. Les programmes des CEC ne sont efficaces que s'ils répondent aux besoins de la population et que celle-ci en retire des avantages. C'est le défi de l'organe de gestion de répondre aux besoins de la communauté autant que possible avec ses ressources locales limitées. Compte tenu des besoins et des ressources identifiés dans la communauté, il peut être utile de développer des objectifs et de fixer des cibles spécifiques pour le CEC dans divers domaines de développement communautaire. Il n'est pas forcément possible de répondre à tous les besoins énoncés par la communauté, donc l'organe de gestion doit aussi décider des activités prioritaires à mettre en place dans le CEC.

2 Fixer l'objectif et les priorités du programme du CEC

Les objectifs des programmes du CEC doivent être conçus à la lumière des informations tirées de l'évaluation des besoins de la communauté. Chaque CEC est différent car les besoins de chaque communauté sont différents. Les programmes des CEC ne sont efficaces que s'ils répondent aux besoins de la population et que celle-ci en retire des avantages. C'est le défi de l'organe de gestion de répondre aux besoins de la communauté autant que possible avec ses ressources locales limitées. Compte tenu des besoins et des ressources identifiés dans la communauté, il peut être utile de développer des objectifs et de fixer des cibles spécifiques pour le CEC dans divers domaines de développement communautaire. Il n'est pas forcément possible de répondre à tous les besoins énoncés par la communauté, donc l'organe de gestion doit aussi décider des activités prioritaires à mettre en place dans le CEC.

5 Planification du personnel

Le personnel est très important pour la mise en œuvre de tout programme. Par exemple, pour lancer un programme d'alphabétisation, le CEC doit déterminer combien de facilitateurs ou enseignants sont nécessaires, sur quelle période et quelles sont les qualifications et expertises requises.

7 Plan d'action

Le plan d'action décrit le détail des activités à entreprendre dans le cadre de la mise en œuvre du programme, comme par exemple quelles sont les principales tâches à mettre en œuvre dans le cadre de ce programme, quand ces tâches seront accomplies et qui sera responsable de leur réalisation, etc. Il est utile d'établir un plan annuel approximatif et un plan plus détaillé pour chaque trimestre.

3 Synergie avec les politiques locales et nationales

Les programmes du CEC doivent être conçus en cohérence avec les plans et objectifs de développement nationaux et locaux afin d'éviter toute duplication et de profiter des synergies et opportunités. Il est possible par exemple de planifier des activités que d'autres parties prenantes ne font pas. La consultation avec des départements gouvernementaux et des parties prenantes locales est très importante à cet égard.

4 Décider des activités

Pour mettre en œuvre le programme, des activités doivent être planifiées et mises en œuvre. L'organe de gestion décide des activités. Il peut être raisonnable de planifier sur un an, c'est-à-dire de concevoir les activités du CEC pour un an.

6 Planification des finances et des ressources

Chaque programme nécessite divers moyens pour être mis en œuvre, par exemple du personnel, des équipements, des formations, des fournitures, y compris un budget. Le CEC doit planifier les types de ressources et de fonds nécessaires, les sources de financement et la manière dont l'argent sera dépensé pour mettre en œuvre les activités.

8 Planification du suivi et de l'évaluation

A ce stade de la planification, il convient de décider de la manière dont les réalisations et les progrès des activités seront évalués, suivis et appréciés. Le processus de suivi, d'évaluation et de rapportage doit être conçu avant le début des activités.

9 Planification d'une activité de formation

Le plan de formation doit être structuré autour des axes suivants :

- Inventaire des besoins en formation ;
- Classification et priorisation des thèmes de formation ;
- Evaluation des coûts estimatifs par thème de formation et par session ;
- Identification du personnel qualifié pour assurer les formations ;
- Matériels, fournitures de formations et autres ressources ;
- Listes des apprenants par filière ou thématique de formation ;
- Disponibilité des modules de formation par thème ;
- Suivi et évaluation de la formation ;
- ...



4

Coopération et réseautage

Un CEC doit mobiliser des ressources de différentes natures, notamment des fonds, du matériel et des équipements, de l'espace et (surtout) du personnel. La collecte de fonds doit être effectuée en permanence. Les ressources peuvent être mobilisées par la mise en réseau avec d'autres organisations ou collectivités. Dans ce but, la création de réseaux et de liens est une responsabilité importante des organes responsables du fonctionnement et de la gestion du CEC. Ils doivent s'efforcer en permanence de créer et de maintenir des réseaux solides avec des acteurs afin d'obtenir leur soutien.



Lorsque certaines personnes ou organisations ayant des objectifs et des intérêts similaires créent une plateforme pour travailler ensemble, on parle de réseau. Le lien entre un CEC et un autre acteur ou organisation peut aussi être appelé une coopération.

1. Motivation pour la coopération et le réseautage

Outre la mobilisation des ressources, il y a plusieurs raisons pour lesquelles la mise en réseau et les coopérations sont importantes pour un CEC. Cela peut permettre de:

- Eviter la duplication des efforts (par ex. concevoir des programmes conjoints) ;
- Partager les compétences et les ressources entre les partenaires (coûts des activités, lieu de formation ou espaces d'expérimentation, ressources humaines, équipements etc...) ;

- Donner plus de poids au plaidoyer et au lobbying pour la promotion de l'apprentissage continu répondant aux besoins et enjeux de développement socio-économique et culturel de la collectivité ;
- Mettre à l'échelle les activités et créer une synergie entre divers acteurs ; (organisations communautaires de base, collectivités, services étatiques, entreprises privées, ONG, bailleurs de fonds,...) ;
- Motiver et générer de la solidarité à différents niveaux pour permettre une amélioration continue des services offerts par le CEC ;
- Echanger des données, des informations et des résultats de recherche utiles pour les besoins de programmation du développement économique, social et culturel ;
- ...

2. Groupes cibles et contenus

Il existe un certain nombre d'acteurs différents qui pourraient être des partenaires intéressants pour le CEC, par exemple:

- Gouvernement local/Administration locale ;
- Services techniques de proximité ;
- Associations locales et coopératives ;
- Organisations syndicales agricoles et faitières interprofessionnelles ;
- Autres CEC ;
- ONGs et agence des Nations Unies ;
- Entreprises locales ;
- Groupes religieux ;
- Ecoles ;
- Centres de santé ;
- Radios locales ;
- Groupes culturels ;
- ...

Dans chaque communauté, il existe des départements gouvernementaux, des institutions, des agences et des organisations qui ont des objectifs communs et les mêmes bénéficiaires que le CEC. Ce sont probablement les acteurs les plus faciles à convaincre d'un partenariat.

3. Initier des partenariats ou du réseautage

La première étape consiste à identifier les ressources ou les activités nécessaires pour le CEC. Ensuite, il faut identifier les partenaires possibles possédant ces ressources ou proposant ces activités. Il est préférable d'identifier plus d'un partenaire, surtout pour les activités. Enfin, il est nécessaire d'élaborer un plan pour chercher ces partenariats. Le CEC pourrait faire une proposition qui encourage les partenaires potentiels à partager leurs ressources et activités avec le CEC, en pensant aux avantages qu'eux aussi pourraient tirer d'un partenariat.

4. Partenariats efficaces

La mise en réseau de différents acteurs n'est pas facile. Les problèmes sont nombreux car chaque personne et chaque organisation a un style et une culture de travail différents. Même au sein du village, le dynamisme peut ou non permettre la mise en réseau et la création de liens. De plus, lorsqu'on traite avec un partenaire, les égos humains peuvent devenir une barrière. Lorsqu'un réseau se forme, l'un des partenaires peut se comporter de manière supérieure, ce qui conduit à une relation inégale.

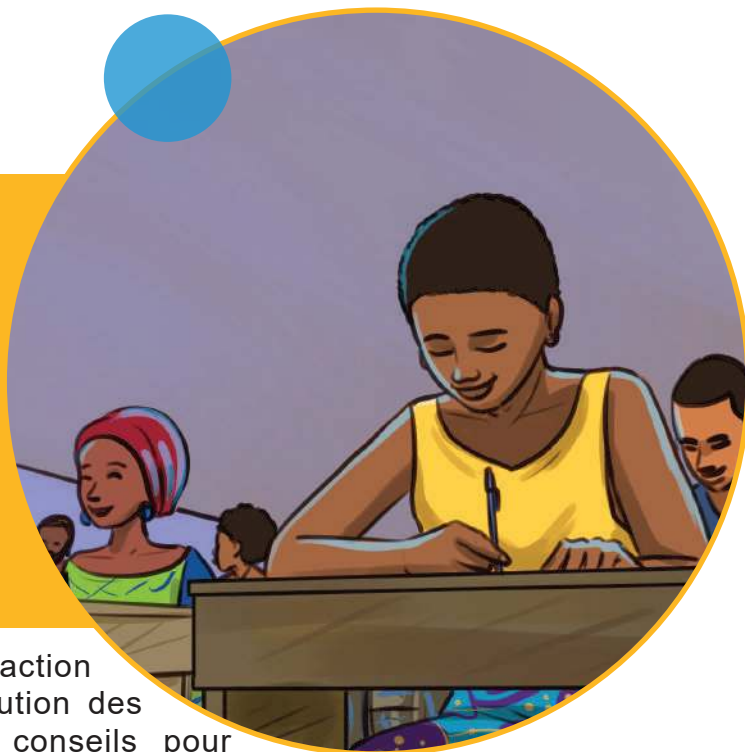
- C'est pourquoi il est nécessaire de maintenir un réseau avec des liens forts afin que les problèmes éventuels puissent être résolus rapidement.
- Voici quelques suggestions :
- Faire l'actualisation périodique du répertoire des acteurs potentiels ;
- Avoir des contacts réguliers et personnels avec les individus, les organisations et les services de l'Etat ;
- Désigner des personnes qui serviront de points focaux dans chaque CEC pour communiquer et partager des informations et des idées ;
- Penser de manière holistique au développement global de la communauté ;
- Organiser périodiquement des événements mettant en valeur les acquis du CEC depuis sa création ;
- ...



5

Suivi et évaluation

Souvent les activités du CEC sont mises en place avec beaucoup d'enthousiasme, mais les activités ne sont pas gérées correctement en raison de l'absence de mécanismes de suivi et d'évaluation appropriés. Si les responsables du CEC et les bénéficiaires suivent leurs activités correctement, ils peuvent discuter des défis et prendre des mesures appropriées pour améliorer la situation à temps.



Le suivi et l'évaluation d'un CEC est une action qui permet de contrôler le niveau d'exécution des activités programmées, de donner des conseils pour améliorer le travail mais aussi de rassurer toutes les parties prenantes sur le bien-fondé du centre. Il est important que le suivi-évaluation soit effectué de façon périodique et régulière. Le suivi concerne les progrès. Il vise à garantir que le programme fonctionne comme prévu. Grâce à un suivi régulier, le CEC peut voir si le programme est sur la meilleure voie pour réussir. L'évaluation vise à apprécier les performances du programme. Elle permet d'examiner les résultats des actions menées, et d'assurer qu'elles sont efficaces et correspondent aux objectifs. Le suivi a lieu pendant que le projet est en cours, de sorte que le CEC recueille et analyse les données pendant que les activités se déroulent. L'évaluation est la collecte et l'utilisation d'informations pour prendre des décisions sur les résultats, le processus ou le programme dans son ensemble. L'évaluation est menée non seulement à la fin de chaque activité, mais aussi au cours des différentes phases : avant le début du programme, pendant les étapes du programme, et à la fin du programme.

1. Acteurs de suivi/évaluation, rôles et responsabilités

Le suivi et l'évaluation sont des tâches essentielles pour l'ensemble des parties prenantes d'un CEC. De ce fait, lorsqu'une entité ou une personne est suivie et évaluée, elle saura qu'elle est redevable et se demandera si elle est en phase avec les attentes. L'une des clés du succès du suivi et de l'évaluation est d'ôter cette anxiété du cœur des personnes qui participent aux activités évaluées.

1.1. Communauté

La communauté est le premier acteur et bénéficiaire du suivi. Les membres de l'organe de gestion du CEC ont l'obligation d'informer les membres de la communauté lors de l'Assemblée Villageoise ou Communale sur l'état d'avancement du plan d'action, le bilan des activités et la situation financière. Cette transparence est extrêmement importante pour gagner la confiance de l'ensemble des parties prenantes (apprenants, autorités villageoises et membres de la communauté) et pour mobiliser d'avantage de ressources. Lorsque les membres de la communauté se chargent eux-mêmes du suivi et de l'évaluation, leur engagement dans les activités du CEC et leur motivation à résoudre les problèmes peuvent augmenter. Ceci est appelé le suivi et l'évaluation internes. Cependant, lorsque le CEC fait le travail de suivi et d'évaluation lui-même, il doit veiller à rester neutre puisqu'il s'agit de juger sa propre performance.

1.2. Les organes de gestion

Les membres des organes de gestion du CEC doivent faire le suivi périodique pour non seulement vérifier l'état d'avancement de leur programme de travail (plan d'action) par rapport à la planification initiale mais aussi pour informer la communauté toute entière et la Mairie du niveau d'exécution des activités et les corriger au besoin. Pour cela, il doit élaborer des outils de suivi et d'évaluation appropriés desdites activités afin d'assurer une bonne restitution des résultats dans des rapports périodiques (annuel, semestriel ou trimestriel).

1.3. Collectivité Territoriale / Commune

Si le CEC est au niveau de la collectivité (commune ou conseil de cercle ou régional), la mairie ou le conseil est son maître d'ouvrage. Ils veillent à la mise en place des organes de gestion. La collectivité de tutelle a pour rôle de :

- Veiller à l'auto-suivi/évaluation et encadrement du CEC ;
- Donner un avis consultatif au comité de gestion sur son bilan ;
- Proposer au besoin des solutions d'amélioration ;
- Veiller à la redevabilité (compte rendus réguliers) ;
- ...

Il est recommandé que ces échanges aient lieu au moins deux fois par an. Par ailleurs les participants à la rencontre se pencheront sur le suivi/évaluation et l'encadrement. Il s'agit de :

- Vérifier la présence et la régularité de la tenue des documents administratifs et financiers du CEC ;
- Suivre l'élaboration, l'exécution et l'évaluation des projets et plan d'actions ;
- Suivre l'application des clauses du règlement intérieur ;
- Régler les éventuels conflits ;
- ...

1.4. Partenaires Techniques et Financiers

Les activités du CEC sont également suivies et évaluées par des partenaires externes, en particulier lorsque des fonds sont fournis au centre. Ceux-ci peuvent ou non être impliqués directement dans le fonctionnement du CEC. Il peut s'agir du gouvernement local, d'une ONG ou d'un établissement d'enseignement supérieur. Ceci est appelé le suivi et l'évaluation externes. Il existe par exemple des partenaires techniques et financiers (PTF) qui interviennent dans le domaine de la formation technique et professionnelle. Ils mènent des activités d'appui aux différents acteurs des structures évoluant dans le domaine suivant leur programmation. La plupart d'entre eux mènent le suivi pour vérifier l'état d'avancement des activités par rapport à leur contribution et corrigent les activités au besoin pour les futures étapes.

2. Planning

2.1. Suivi



Un plan de suivi doit préciser les éléments suivants :

- Objectifs du suivi ;
- Activités à suivre ;
- Période de suivi ;
- Résultats escomptés ;
- Données à recueillir (quantitatives et qualitatives) ;
- Outils de collecte de données ;
- Personnes en charge du suivi ;
- Fréquence du suivi ;
- Fréquence des comptes rendus ;

Grâce aux données quantitatives, il est possible d'obtenir des informations concernant les chiffres - par exemple, le nombre de personnes qui ont terminé un cours d'alphabétisation, le nombre d'enfants vaccinés, ou le nombre de personnes qui ont installé des latrines sanitaires dans leurs maisons. Grâce aux données qualitatives, il est possible d'obtenir des informations concernant la qualité des activités ou des performances - par exemple, les changements d'attitude des apprenants vis-à-vis de la participation à la prise de décision.

2.2. Evaluation

Un plan d'évaluation doit spécifier les objectifs de l'évaluation :

- Évaluer les objectifs d'une activité ;
- Évaluer le budget d'une activité ;
- Évaluer la mise en œuvre d'une activité ;
- Évaluer la gestion d'une activité ;
- Évaluer l'impact d'une activité.

Un plan d'évaluation comprend les éléments suivants :

- Objectifs ;
- Méthodologies ;
- Outils et instruments ;
- Echantillonnage (si le nombre est trop important, on peut faire un "échantillonnage aléatoire") ;
- Méthodes et fréquence de collecte des données ;
- Détails sur la façon dont les données seront analysées ;
- Rédaction et diffusion du rapport ;
- Rôles et responsabilités des évaluateurs ;
- Coûts et budget ;
- Orientation et formation des évaluateurs (si nécessaire).

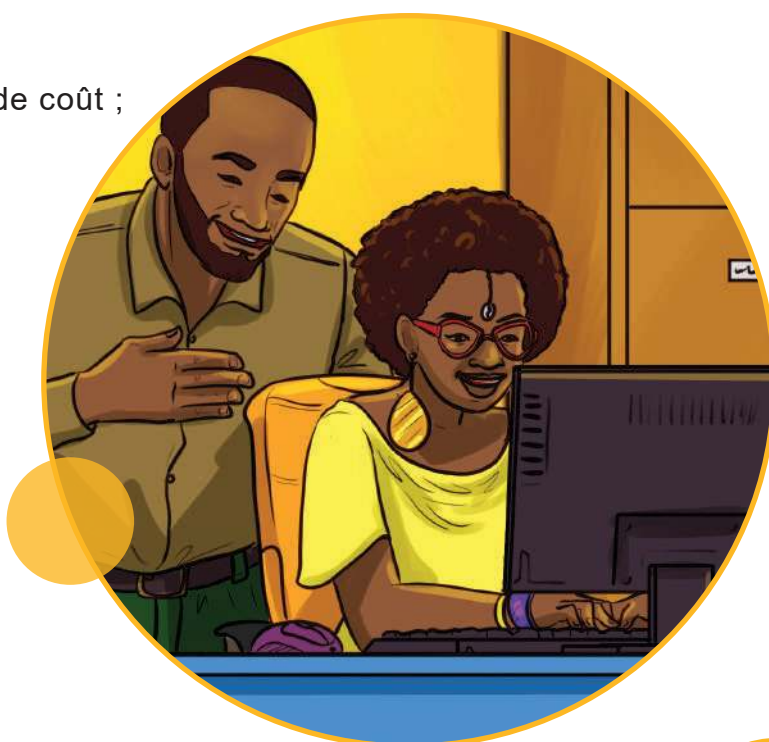
3. Collecte des données

Il existe plusieurs façons de collecter des informations pour le suivi et l'évaluation des CEC. Le CEC doit choisir des outils appropriés, simples et pratiques qui conviennent aux objectifs du suivi et d'évaluation ainsi qu'à la situation de la communauté. En général, les points suivants sont importants à prendre en considération lors de la sélection des outils pour atteindre des objectifs spécifiques :

- Implication des participants au programme dans la collecte et l'interprétation des informations ;
- Temps, financement et compétences nécessaires ;
- Probabilité d'obtenir des informations utiles, opportunes et fiables ;

Comme tout autre outil, les outils de suivi et d'évaluation doivent être testés au préalable afin de vérifier leur efficacité et de voir le temps qu'ils nécessitent. Quelles sont les caractéristiques à rechercher pour sélectionner des outils de suivi et d'évaluation efficaces ?

- Convivialité ;
- Auto-instructif ;
- Facile à comprendre ;
- Simple ;
- Efficacité en termes de temps et de coût ;
- Facile à analyser ;
- Complet ;
- Orienté vers l'amélioration ;
- Impartial.



Outil	Quand utiliser cet outil ?
Questionnaires	Recueillir des informations auprès de nombreuses personnes
Entretiens structurés	Recueillir des opinions individuelles
Entretiens informels	Recueillir des opinions franches
Discussions de groupe	Générer des idées, des opinions de groupe
Réunions communautaires	Prendre des décisions et faire des suggestions
Observations	Recueillir des informations sur la vie quotidienne
Journaux intimes	Recueillir des opinions individuelles sur la vie quotidienne
Photos	Recueillir des données visuelles
Registres/documents	Collecter des informations à partir de documents officiels
Études de cas	Recueillir des points de vue analytiques sur les activités

4. Utilisation des résultats

Une fois les données collectées, elles sont analysées et consignées dans un rapport. Ensuite, il convient de discuter des conséquences qui seront tirées des résultats de l'analyse. Si les résultats du suivi et de l'évaluation montrent, par exemple, que les activités du CEC ont été retardées et ne sont pas conformes au plan original et si les raisons sont connues, le CEC sera alors en mesure de résoudre les problèmes en fonction de leurs causes. Si les résultats montrent que les activités n'ont pas été aussi efficaces que prévues, alors le CEC peut trouver des moyens de les améliorer ou imaginer de nouvelles activités. Il importe de souligner que les résultats positifs identifiés permettront également de rassurer les partenaires et seront utilisés dans les activités de plaidoyer.



5. Capitalisation

Le gestionnaire du CEC et/ou le comité de gestion doivent capitaliser sur les activités du CEC et les bonnes pratiques.

Il est primordial de garder des archives de toutes les activités avec des rapports d'activités, photos et vidéos, mais aussi de capitaliser sur les bonnes pratiques. Cela permet de rendre compte des effets et conséquences des activités sur les communautés. Par exemple, si une formation en hygiène et santé a permis qu'il y ait moins de cas de paludisme dans la communauté cette année-là, il est important de le consigner par écrit, avec des rapports du gestionnaire et/ou des témoignages des membres de la communauté.

Cette capitalisation contribuera aussi à consolider le plaidoyer auprès des acteurs extérieurs. Grâce à ces exemples concrets de bonnes pratiques, le CEC peut prouver tous les bénéfices de ses activités sur la communauté.



Annexe 1 : Budget

Année :

Rubrique	Désignation	Quantité	Coût	Source de financement		
				Interne	Collectivité	PTF
Activités						
Formation						
fournitures						
AGR						
Communication						
...						
Fonctionnement						
Formation						
fournitures						
AGR						
Communication						
...						
Montant						

Annexe 2 : Cahier de caisse

Année :

Date	Opérations/Libellés	Entrées	Sorties	Solde
Total à reporter				

Annexe 3 : Fiche d'inventaire de matériels

Année :

Type	Référence	Qualité	Affectation/ Localisation	Quantité inventoriée			Observations
				Bon	Mauvais	Hors état	



DVV International Afrique de l'Ouest Badalabougou-Est (à côté de l'ancienne
Ambassade du Nigeria) B.P.E: 409 Bamako/Mali
Tel +223 20 22 28 89 / mali@dvv-international-ao.org
www.dvv-international-ao.org