

1<sup>er</sup> FORUM NATIONAL SUR L'ÉDUCATION DE BASE  
NON FORMELLE DU MALI

---



LE CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES  
ÉDUCATIONNELLES DU SÉNÉGAL  
(CNRE)

AGENCE D'EXÉCUTION TECHNIQUE ET  
FINANCIÈRE

*Présenté par M. Kassa DIAGNE  
Directeur du PAPA / CNRE*

Le développement du secteur de l'éducation non formelle s'est opéré au Sénégal à travers un long processus de consultation et de concertation qui a abouti d'une part à un diagnostic sans complaisance et d'autre part à la définition d'une politique générale concertée et d'un plan d'action constituant le cadre d'orientation et d'exécution.

Par ailleurs, le management de la croisade contre l'analphabétisme relevant d'une volonté politique exige désormais l'inscription et la solidarité de toutes les ressources nationales comme levier et moteur de la stratégie de mise en œuvre des politiques sectorielles définies.

De nombreuses actions ont été entreprises et n'ont pas eu le succès escompté parce qu'elles n'ont pas pu bénéficier de l'expérience acquise dans le cadre d'actions similaires.

La prise en charge de ces éléments suppose la mise au point de manière concertée de stratégies appropriées d'appui qui requièrent à la fois des capacités techniques et institutionnelles à développer et un renforcement des cadres de concertation et de coordination.

C'est dans ce contexte qu'intervient la mise en place du Centre National de Ressources Educationnelles (CNRE) dans un contexte de « faire-faire ». Le développement du CNRE est marqué par deux moments forts correspondant respectivement à une première phase caractérisée par la mise en place d'un espace de concertation et un cadre de renforcement des capacités et une deuxième marquée par sa mutation en agence. La présente communication va s'articuler autour de ces deux phases.

## **A- IDEE DE DEPART : LE CENTRE DE RESSOURCES, ESPACE DE CONCERTATION ET CADRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES NATIONALES**

Elle constitue la pièce maîtresse du dispositif d'appui au plan d'action dans la mise en œuvre des politiques sectorielles à travers le Plan d'Action de l'éducation de base non formelle.

### **I- MISSIONS**

#### **1.1. Missions**

Le CNRE est l'expression concrète d'une innovation majeure attendue par le Ministère et les acteurs.

Ses missions consistent à :

- œuvrer au plan méthodologique, conceptuel et instrumental au renforcement des capacités des acteurs, dans leurs activités de réalisation des programmes d'éducation non formelle.
- développer une approche partenariale appropriée qui se concrétise à travers des actions d'animation, de formation, de capitalisation et de diffusion de l'expertise acquise dans le secteur et de concertation entre les divers partenaires.

#### **1.2. Fonctions du centre**

Il découle de ces missions, les principales fonctions qui se présentent ainsi :

- Fonction de gestion de la formation
- Fonction de documentation
- Fonction de production et de diffusion de l'information
- Fonction de recherche-action et de consultation
- Fonction d'appui et d'accompagnement
- Fonction de partenariat et de concertation

### **II- STATUT**

Le centre, du fait de son rôle multidimensionnel, fonctionnera difficilement sans un statut qui lui confère une certaine souplesse et une grande flexibilité dans l'action ou dans l'interactivité avec le milieu institutionnel environnant.

L'autonomisation du CNRE est souhaitée non pas seulement vis-à-vis du Ministère de tutelle mais aussi des directions nationales chargées du pilotage des politiques mises en œuvre en termes d'orientation, de coordination, d'impulsion, de normalisation de planification et d'évaluation. En tant que structure technique d'appui et de conseil, il entretient avec celles-ci des liens fonctionnels.

De même l'exigence de souplesse que requiert le non formel s'accommode mal de la lourdeur et de la rigidité qui caractérisent l'établissement public.

Le CNRE se présente alors comme une institution rattachée au Ministère. Ce n'est pas un service propre. Il n'a pas de personnalité juridique mais bénéficie d'une autonomie de gestion administrative et financière.

A titre transitoire, le centre de ressources est placé sous la responsabilité du Directeur du PAPA qui en assure une gestion unifiée et intégratrice des deux structures. Il importe de mettre l'accent sur l'ouverture du CNRE au sous-secteur en général.

### **III- ORGANISATION**

L'organisation repose sur deux niveaux :

**3.1. Direction du Centre :** organe exécutif du centre chargé de la mise en œuvre des décisions arrêtées et des mandats qui lui sont confiés, elle assure la gestion administrative, partenariale, et technique.

Agence d'Exécution Technique et Financière du volet éducation non formelle du Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) du Sénégal. Le CNRE a le statut juridique d'association à but non lucratif. Il sera une structure paritaire et apprendra de leçons et expériences de l'AFDS, de la gestion de l'AGETIP (fonds IDA) et du PAPA (fonds ACDI)

### III. MISSIONS ET OBJECTIFS DU CNRE

#### 3.1. Les missions

La place du CNRE dans le sous secteur non formel lui confère une triple mission technique, sociale et financière, permettant à tous les acteurs de bénéficier de l'appui et des conseils nécessaires à la réalisation de leurs objectifs.

Les missions consistent ainsi à :

- renforcer les capacités des ressources humaines et de la qualité des programmes, tant au plan méthodologique qu'instrumental ;
- apporter l'appui technique et scientifique nécessaire aux différents intervenants du sous secteur ;
- assurer la fonction d'agence d'exécution financière dans le cadre de la mise en oeuvre du PDEF/NF ;
- améliorer le partenariat et la coopération dans le secteur ;

Sous ce rapport, à jouer le rôle de maître d'ouvrage délégué en lieu et place des collectivités locales, des projets et programmes du sous secteur non formel, initiés par l'Etat.

#### 3.2. Objectifs stratégiques

rechercher et mobiliser les financements nécessaires à la mise en oeuvre des programmes .

- mettre en place et animer une unité de documentation et archivage des productions scientifiques du sous secteur
- promouvoir la micro-édition, l'impression et la publication d'ouvrages et de revues en langues nationales ;
- développer des activités de recherche - action et de formation à l'intention des opérateurs en alphabétisation, afin de les soutenir dans la conception et la réalisation de leurs programmes;
- créer un espace de rencontre et de partenariat entre les différents acteurs et intervenants du sous - secteur ;

### IV- PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

Le mode d'organisation et de fonctionnement du CNRE repose sur les principes ci-après .

#### 4.1. Principe d'autonomie

Par son enveloppe financière et au vu de ses activités multidimensionnelles, le centre de ressources nourrit l'ambition de contribuer fortement au développement du sous secteur en fécondant davantage le partenariat Etat/associés dans une dynamique de recherche-action, de formation, de concertation et de consultation permanente.

Dans une telle perspective, le fonctionnement du centre ne saurait souffrir de certaines pesanteurs, lenteurs et autres contraintes procédurales du type juridico-administratif. Pour les raisons que voilà, une certaine autonomie de gestion administrative et financière s'avère nécessaire.

#### 4.2. Principe de flexibilité

Il garantit la souplesse, la rapidité d'intervention ainsi que la marge de manoeuvre nécessaire dans un décor éducatif marqué au niveau des changements en cascades.

Par ailleurs, une telle option permettra au centre de s'adapter aux mutations qui s'opèrent dans le système éducatif et de se positionner sûrement sur l'échiquier continental et au niveau mondial.

#### 4.3. Principe de participation

Face au défi de la communication entre acteurs et partenaires, le centre assurera un espace d'échanges, de rencontre, de formation interactive, de capitalisation et de diffusion du savoir et des expériences innovantes.

Ainsi, dans le cadre du "faire-faire" et de l'approche participative, le centre contribuera à mieux dynamiser, structurer et consolider le partenariat entretenu par la culture du partage.

En outre, pour assurer le CNRE devra pouvoir apporter son soutien dans la mise en synergie et le management des partenariats diversifiés et revitalisés avec une définition claire des rôles et responsabilités.

#### 4.4. Principe de décentralisation

Plusieurs motifs justifient le caractère stratégique de ce principe-clé :

- la nécessité de la réforme institutionnelle de la région avec l'émergence de nouveaux acteurs responsables du développement éducatif local que sont les collectivités locales dotées de compétences en la matière (loi 96-07 du 22 Mars 1996) ;
- La mise en oeuvre du programme curriculaire, instrument de pilotage de la qualité dans la mise en vigueur du PDEF (Programme Décennal de l'Education et de la Formation), qui obéit à un double mouvement de généralisation et de particularisation ;
- L'opération irréversible des structures déconcentrées (IA et IDEN) et des représentants de la société civile à la base.

En résumé, l'application du principe de la décentralisation dans le processus d'implantation et de développement du centre, renforcera sans nul doute les capacités institutionnelles et individuelles, la mobilisation et la participation des acteurs communautaires et des partenaires techniques à tous les échelons.

#### 4.5. Principe de mode de gestion privée

Dans le même sens que les principes d'autonomie et de flexibilité, il permet d'assurer au CNRE la possibilité de procéder à des encaissements et décaissements dans les meilleurs délais, sans être empêtré dans les procédures longues et fastidieuses du Trésor public. Ce principe participe également à l'amélioration de la qualité des prestations et crédibilise le centre auprès des fournisseurs, clients et partenaires du sous secteur, et institutions financières.

#### 4.6. Principe de compatibilité avec les procédures des partenaires au développement

Les partenaires au développement, en accord avec le Gouvernement, privilégient en général dans la mise en oeuvre des projets et programmes qu'ils appuient, la transparence, la concurrence, l'efficacité, l'efficience et l'impact positif dans l'environnement des bénéficiaires. Aussi, le mode de gestion du CNRE devra-t-il être compatible avec leurs procédures administratives et financières.

### V. ORGANISATION STRUCTURELLE DU CNRE

Elle concerne l'appareil administratif et technique chargé du fonctionnement et de la gestion financière et des ressources mises à la disposition du CNRE

Le centre va ainsi assumer les fonctions suivantes :

- une fonction de maîtrise d'ouvrage délégué se traduisant par l'exécution technique et financière des programmes et projets du sous-secteur dans le cadre de la mise en oeuvre du PDEF ;
- une fonction administrative de coordination et d'impulsion de ses différentes activités.
- une fonction technique relative à la recherche d'action, à la formation et aux opérations éducatives.
- une fonction de gestion du partenariat entre l'Etat et la société civile ;
- une fonction de marketing et de communication en direction des acteurs et partenaires du sous secteur de formation non formelle;

L'organigramme comporte (4) composantes

#### 5.1. Le sommet hiérarchique : il comprend

- le Comité de Gestion
- le Directeur Général
- le Secrétariat Particulier

#### 5.2. La hiérarchie intermédiaire : il comprend

- le Directeur technique
- le Directeur de la Communication et du Marketing
- le Directeur Administratif et Financier

#### 5.3. La base opérationnelle comprend les divisions et les unités

- a) La Direction Technique
  - Unité de la recherche - Action et de la formation
  - Unité des opérations éducatives
- b) Direction de la Communication et du Marketing
  - Unité de la Micro - Édition et de l'Informatique
  - Unité de la Documentation et de l'Archivage
  - Unité du Marketing.
  - Unité de coopération et du partenariat
- c) Direction Administrative et Financière
  - Unité des Approvisionnements et de la Gestion des Contrats
  - Division de la Comptabilité
  - Unité de l'Administration Générale et des Ressources Humaines.
- d) Unité de coordination régionale

#### 5.4. La techno - structure

- un conseiller juridique
- un gestionnaire de gestion

### VI. STRATEGIE DE MOBILISATION ET DE GESTION DES FONDS

Les ressources du Centre sont domiciliées dans un ou plusieurs comptes spéciaux dont les règles de mouvement sont compatibles avec le statut du Centre et la personnalité du Directeur Général du Centre. Les conditions d'emploi et d'alimentation de ces comptes spéciaux sont prévues dans le Manuel de Procédures.

**A N N E X E S**

**ANNEXE 1**

**Schéma directeur du CNRE**

**Raison d'être du CNRE**

Appuyer les acteurs du sous secteur de l'éducation non formelle, et leur fournir l'information nécessaire à la mise en oeuvre de leurs programmes

**Missions générales**

Renforcement des capacités des ressources humaines et de la qualité des programmes tant au plan technologique qu'instrumental

Appui technique et scientifique nécessaire aux différents intervenants du sous secteur

Exécution financière des programmes en qualité de maître d'ouvrage délégué

Développement du partenariat et de la coopération dans le sous secteur

**Objectifs stratégiques**

Développer des activités de recherche-action  
Concevoir et mettre en oeuvre des programmes de formation

Créer un espace partenarial de rencontre et de partage

Promouvoir la coopération technique et financière dans le sous secteur

Mettre en place et animer une unité documentation et d'archivage

Promouvoir la micro édition et publication d'ouvrages et de revues

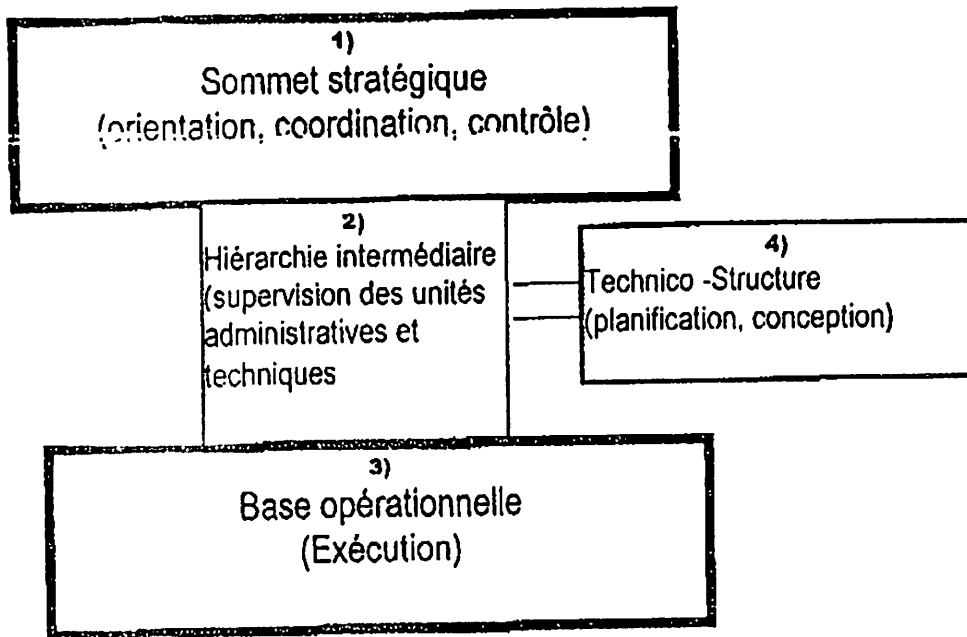
Rechercher et mobiliser des financements

Assurer la gestion technique et financière des programmes

**ANNEXE 2**

**La Configuration organisationnelle**

La configuration organisationnelle repose sur quatre (04) composantes et se présente de la manière suivante :







2001

1er forum national sur l'éducation de base non formelle du Mali. Le centre national des ressources éducationnelles du Sénégal (CNRE). Agence d'exécution technique et financière

CNRE

CNRE

---

<http://archives.au.int/handle/123456789/1563>

*Downloaded from African Union Common Repository*