

**REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO**  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE, SECONDAIRE ET INTIATION A LA  
NOUVELLE CITOYENNETE

**SECRETARIAT GENERAL**



# **Manuel Stratégique des procédures et opérations au sein du Centre de Ressources Éducatives de la Sous-Division (CRESD)**

**Honoré Nzambu (rédacteur)**

**Pascal Tshimanga (contributeur)**

*Tous deux Experts au sein du Cabinet Bernard DUMONT*

**Avril 2016**

## TABLE DES MATIERES

<b>SIGLE &amp; ABBREVIATIONS .....</b>	<b>4</b>
<b>I. INTRODUCTION : CONTEXTE ET METHODOLOGIE .....</b>	<b>5</b>
1.1. CONTEXTE.....	5
1.2. METHODOLOGIE OPERATOIRE .....	5
<b>II. LE CRES D : MISSION ET OBJECTIFS.....</b>	<b>7</b>
2.1. MISSION .....	7
2.2. OBJECTIFS .....	7
<b>III. STRUCTURE, ROLES ET RESPONSABILITES DU PERSONNEL DU CRES D.....</b>	<b>8</b>
3.1. UN POINT SUR LE CADRE INSTITUTIONNEL DE LA FORMATION CONTINUE DES ENSEIGNANTS .....	8
3.2. LE PERSONNEL DU CRES D .....	8
3.2.1. <i>L'Inspecteur gestionnaire du CRES D</i> .....	8
3.2.2. <i>Le Responsable technique</i> .....	10
3.2.3. <i>L'agent de sécurité</i> .....	10
3.2.4. <i>L'agent d'entretien</i> .....	10
3.2.5. <i>Le Consultant informaticien</i> .....	11
<b>IV. ACTIVITES DU CRES D ET MOBILISATION DE RESSOURCES.....</b>	<b>12</b>
4.1. LES ACTIVITES DU CRES D .....	12
4.1.1. <i>Activités propres au CRES D</i> .....	12
4.1.2. <i>Activités extra-scolaires</i> .....	12
4.2. LE FINANCEMENT DU PROSEB ET L'APPUI DU GOUVERNEMENT.....	13
4.2.1. <i>Le financement du PROSEB</i> .....	13
4.2.2. <i>L'appui du gouvernement</i> .....	13
4.2.3. <i>Autres sources de revenus</i> .....	13
4.3. DETERMINATION DES COUTS PAR SERVICE/ACTIVITE.....	14
<b>V. PROCEDURES ORGANISATIONNELLES AU SEIN DU CRES D .....</b>	<b>15</b>
5.1. PROCEDURES OPERATIONNELLES .....	15
5.1.1. <i>Heures d'ouverture et de fermeture du CRES D</i> .....	15
5.1.2. <i>Jours ouvrables et jours fériés</i> .....	15
5.1.3. <i>Tenue des clés du CRES D</i> .....	15
5.2. PROCEDURES DE GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE .....	15
5.2.1. <i>Le budget</i> .....	15
5.2.2. <i>La gestion de la caisse et le contrôle financier</i> .....	16
5.2.3. <i>Procédure d'acquisition d'un bien ou service</i> .....	18
5.3. PROCEDURE D'INVENTAIRE DES BIENS.....	19
5.4. PROCEDURE CONTROLE PHYSIQUE DES ACCES .....	22
5.5. PROCEDURE DE MAINTENANCE .....	24
5.6. PROCEDURE MAINTENANCE PREVENTIVE.....	25
5.7. PROCEDURE DE SORTIE D'UN BIEN DU CRES D.....	26
5.8. PROCEDURE DE SAUVEGARDE .....	27
<b>VI. CULTURE ET LEADERSHIP .....</b>	<b>29</b>
6.1. 6.1. LA COMMUNICATION.....	29
6.2. 6.2. DE LA CONFIANCE .....	29
<b>VII. LES REUNIONS.....</b>	<b>30</b>
7.1. IMPORTANCE ET MATIERE A TRAITER.....	30
7.2. CONDUITE DE LA REUNION .....	30

7.3.	LE SUIVI DE LA REUNION .....	31
<b>VIII.</b>	<b>RAPPORTAGE ET EVALUATION DES PERFORMANCES .....</b>	<b>32</b>
8.1.	EVALUATION DU PERSONNEL DU CRESO.....	32
8.2.	EVALUATION DE LA QUALITE DE SERVICES.....	34
8.3.	RAPPORTAGE .....	35
<b>ANNEXES</b>	<b>.....</b>	<b>36</b>

## **SIGLE & ABBREVIATIONS**

CRE	: Centre de Ressources Educatives
CRESD	: Centre de Ressources Educatives de la Sous-Division
FCE	: Formation Continue des Enseignants
IFADEM	: Initiative Francophone pour la formation A Distance des Maîtres
INSPOOL	: Inspecteur Chef de Pool
MEPS-INC	: Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et d'Initiation à la Nouvelle Citoyenneté
OPEQ	: Opportunities for Equitable Access to Quality Basic Education
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
PAQUED	: Projet d'Amélioration de la Qualité de l'Education
PROSEB	: Projet de Soutien à l'Education de Base
PROVED	: Directeur Provincial de l'Education
REP	: Réseau d'Ecoles de Proximité
SECOPE	: Service Spécialisé de Contrôle, de Maîtrise des Effectifs et de la Paie des Enseignants et du Personnel Administratif des Ecoles et bureaux
SERNAFOR	: Service National de Formation
SOUS-PROVED	: Sous-Directeur Provincial de l'Education
TIC	: Technologies de l'Information et de la Communication

# **I. Introduction : contexte et méthodologie**

## **1.1. Contexte**

Le Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Initiation à la Nouvelle Citoyenneté (MEPS-INC), soutenu par des partenaires, a mis en place un dispositif technologique pour appuyer la formation à distance des Enseignants. Ce dispositif qui s'enchâsse bien dans le cadre institutionnel de la formation continue des enseignants du primaire s'appuie notamment sur les Centres de Ressources Educatives au niveau des Sous-divisions (CRESD).

Le présent manuel présente les procédures de l'organisation et du fonctionnement des CRESD et propose des pistes d'activités qu'il est possible d'organiser dans la perspective d'autofinancement au-delà du Projet de Soutien à l'Education de Base (PROSEB).

## **1.2. Méthodologie opératoire**

L'élaboration du manuel a principalement pris appui sur l'analyse de l'existant, notamment des Centres de Ressources pour Enseignants créés dans le cadre de plusieurs projets tels PAQUED, OPEQ et IFADEM – pour autant qu'ils touchent plus généralement au numérique éducatif, mais aussi se rapprochent de l'appareillage des CRESD et visent à faire avancer la formation continue des enseignants.

### ***Revue de documents***

De nombreux documents d'intérêt ont été consultés aux fins d'anticiper sur le fonctionnement optimal des CRESD et son enchâssement dans le cadre institutionnel de la Formation Continue des Enseignants (FCE) du primaire. Il s'agit notamment :

- de l'Arrêté Ministériel N° MINEPS-INC/CABMIN/0240/2015 de la 26/09/2015 portant mise en place du Cadre Institutionnel de la Formation Continue des Enseignants du Primaire ;
- du rapport final du Cabinet d'expertise DUMONT sur « le schéma de mise en place et de fonctionnement du dispositif technologique appuyant la formation à distance des enseignants et les spécifications techniques de l'outil à acquérir » ;
- du manuel de la formation pour la gestion et l'entretien des Centres de Ressources pour Enseignants (CRE) élaboré dans le cadre du programme d'éducation OPEQ (février 2016) ;
- du guide pour la gestion et l'entretien des Centres de Ressources pour Enseignants (CRE) élaboré dans le cadre du programme d'éducation OPEQ (février 2016) ;
- du guide de la gestion des biens du SECOPE (février 2016)

La liste complète de documents consultés peut être trouvée en annexe B.

### ***Entretiens téléphoniques***

Des entretiens semi-directifs ont été conduits par téléphone auprès des inspecteurs gestionnaires des Centres de Ressources pour Enseignants. La liste des personnes interviewées est reprise en annexe D.

### ***Réunions de travail***

Quelques réunions ont été tenues avec les cadres du MEPS-INC, y compris avec une inspectrice, le consultant du Ministère en matière de formation et l'Inspecteur Général Adjoint pour clarifier les attentes par rapport aux CRESD.

### ***Outils de collecte et d'analyse de données***

Des guides d'entretien ont été élaborés suivant la typologie d'acteurs (Gestionnaires des CRE, SERNAFOR, etc.). Voir annexe A.

Les données collectées ont été transcrites dans une matrice d'analyse élaborée pour la mise en perspective et le tri croisé des données. Cette matrice contenant tous les détails des réponses peut être trouvée en annexe C.

## **II. Le CRESD : Mission et objectifs**

Le CRESD est organisé comme une salle de formation disposant d'un matériel informatique et comme un lieu de documentation et de travail personnel, en appui à la formation continue des enseignants du primaire. Il est relié par internet ou par un dispositif de synchronisation au serveur central qui héberge les ressources pédagogiques validées par le Comité technique national de formation continue et contextualisées par les Comités techniques provincial et sous-provincial.

### **2.1. Mission**

Offrir un plateau technique pour l'accès aux ressources pédagogiques mises à disposition dans le cadre de la formation continue des enseignants et un support humain permanent dans la formation à distance de ces enseignants.

### **2.2. Objectifs**

Dans le cadre de sa mission, le CRESD vise spécifiquement à :

- accompagner les inspecteurs et les enseignants dans la prise en main de leur environnement numérique d'apprentissage en organisant des formations à l'utilisation de la plateforme pédagogique ;
- servir de lieu de formation et d'un point d'accès aux ressources pédagogiques ;
- réduire les distances entre lieu de travail et lieu de formation, en misant sur l'auto-formation tutorée ;
- assurer le support technique de niveau 1 (support direct aux utilisateurs avant l'intervention du fournisseur du matériel ou de la cellule de gestion de la communication web et VSAT) aux REP ;
- apporter son concours à la préparation et la contextualité des ressources pédagogiques ;
- faire la liaison avec le serveur central abritant les ressources.

### **III. Structure, rôles et responsabilités du personnel du CRES D**

#### **3.1. Un point sur le Cadre Institutionnel de la Formation Continue des Enseignants**

L'Arrêté Ministériel du Cadre Institutionnel de la Formation Continue des Enseignants du Primaire auquel il est fait allusion plus haut a établi en amont une répartition des tâches entre les différentes structures qui interagissent avec le CRES D, y compris au niveau central, provincial et sous-provincial.

Ce document reprend uniquement les rôles et responsabilités du personnel responsable de la gestion quotidienne du CRES D, et les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles qu'il entretient dans le fonctionnement du centre.

#### **3.2. Le personnel du CRES D**

##### **3.2.1. L'Inspecteur gestionnaire du CRES D**

Sous la supervision de l'Inspecteur Chef de Pool à qui il rend compte avec copie pour information au Sous-PROVED, l'Inspecteur gestionnaire du CRES D :

- assure la supervision et le fonctionnement du CRES D ;
- assure la gestion administrative et financière du CRES D ;
- coordonne l'exécution des activités du CRES D ;
- assure le rayonnement et de l'insertion du CRES D et des REP de son ressort dans la communauté locale ;
- aide à identifier les besoins en formation et contribue à l'élaboration des propositions de contextualisation des modules de formation continue ;
- assure l'évaluation du fonctionnement du CRES D dans le cadre de la démarche qualité ;
- supervise les activités des techniciens et des différents animateurs de son ressort et évalue leurs performances sur une base régulière ;
- entretient de bons rapports et facilite la circulation des informations avec les gestionnaires des autres CRES D, les autorités du ministère ainsi que les différents partenaires techniques et financiers du projet, dans une démarche de la gestion de connaissances ;
- participe à la mobilisation des ressources utiles au fonctionnement de son CRES D et des REP de son ressort ;
- élabore les rapports de fonctionnement du CRES D et centralise ceux provenant des REP de son ressort pour transmission, avec copie pour information au Sous-PROVED, à l'Inspool.

N.B. Afin d'assurer un fonctionnement harmonieux de ce nouveau dispositif technologique de la formation continue, le PROSEB mettra à la disposition de l'Inspecteur gestionnaire du PROVED des anciennes provinces de l'Equateur (Mongala, Equateur, Sud-Ubangi, Nord-Ubangi, Tshuapa) et du Kasai Occidental (Kasai Central et Kasai) des

consultants experts en ingénierie de formation recrutés pour la réalisation des principales missions d'appui ci-après :

- Elaborer, en cohérence avec le plan stratégique pluriannuel national, les plans d'action annuels de formation continue à soumettre, pour approbation, au Comité technique provincial de formation continue ;
- Assurer l'exécution des plans d'action annuels arrêtés de formation continue ;
- Assurer la coordination, le suivi et l'évaluation des activités de formation continue dans la province ;
- Exploiter et analyser les rapports quantitatifs et qualitatifs de mise en œuvre des activités de formation continue et formuler, le cas échéant, des propositions de contextualisation des modules de formation à l'adresse du Comité technique provincial ;
- Etablir et envoyer régulièrement au SERNAFOR, un rapport global sur l'état d'exécution des activités de formation continue dans la province ;
- Organiser, sous la conduite du Ministre provincial en charge de l'enseignement primaire, les réunions du Comité technique provincial.
- Appuyer le PROVED et les sous-PROVEDs dans le suivi des activités des CRESD

Par ailleurs, outre ces appuis, l'expert s'attèlera à des tâches pédagogiques bien spécifiques, notamment :

- Elaborer et utiliser les outils d'animation adaptés pour une formation de formateurs (inspecteurs et directeurs),
- Elaborer un dossier pédagogique à utiliser par les encadreurs formés,
- Elaborer et utiliser les grilles d'évaluation des modules de formation pour un suivi efficace des différentes formations organisées.

Organiser et gérer au quotidien des actions de formation continue avec les moyens humains et matériels correspondants. Il exerce également une mission de conseil et d'expertise auprès des structures responsables des formations.

### **3.2.2. Le Responsable technique**

Sous la supervision de l'Inspecteur gestionnaire du CRESO et en liaison avec l'unité sous-provinciale d'appui technologique, le Responsable technique :

- assure une veille technologique permanente ;
- maintient une base de données de tous les contacts importants, y compris les PTF, les autorités locales et provinciales, les opérateurs du monde de l'éducation, les Association des Parents d'élèves, les fournisseurs de matériels, etc. ;
- organise la documentation au sein du CRESO par la tenue des volumes physiques et d'un catalogue local informatisé
- assure la formation des cadres locaux et du personnel en informatique
- assure, avec, si nécessaire, l'appui des services après-vente des fournisseurs, la maintenance de premier niveau du matériel (ordinateurs, réseau, serveur, projecteurs, panneaux solaires, etc.) affecté au CRESO ;
- assure la hotline de niveau 1 (support direct aux utilisateurs avant l'intervention du fournisseur du matériel ou de la cellule de gestion de la communication web et VSAT) pour le personnel des REP ;
- mutualise les expériences avec les Responsables techniques des autres CRESO dans la perspective de la gestion de connaissances ;
- tient un inventaire physique et informatisé des biens alloués à son CRESO ;
- tient un cahier de maintenance et incidents survenus sur le matériel informatique et électrique de son CRESO ;
- apporte un support aux utilisateurs du matériel informatique et technologique de son CRESO ;
- anime les sessions d'appropriation par les inspecteurs et enseignants, de la plateforme de formation à distance ;
- élabore les plans et les supports de formation à destination du grand public ;
- anime les formations informatiques à destination du grand public ;
- initie les utilisateurs du CRESO à l'utilisation des différentes ressources disponibles au sein de celui-ci ;
- assiste les utilisateurs dans leurs pratiques d'auto-formation ;
- enrichit éventuellement les ressources de base à l'occasion de la synchronisation des serveurs avec celui du SERNAFOR ;

### **3.2.3. L'agent de sécurité**

Sous la supervision de l'Inspecteur gestionnaire du CRESO, l'agent de sécurité :

- assure la sécurité de la salle abritant le CRESO ;
- veille sur l'intégrité du bâtiment et des avoirs du CRESO ;
- assure le contrôle des accès et dirige les visiteurs vers les endroits appropriés ;
- rapporte à l'Inspecteur gestionnaire tout incident de sécurité.

### **3.2.4. L'agent d'entretien**

Sous la supervision de l'Inspecteur gestionnaire du CRESO, l'agent d'entretien :

- assure la propreté à l'intérieur et dans la cour abritant le CRESO ;

- assure la propreté des toilettes du CRESO
- fait part à l'Inspecteur gestionnaire du CRESO de tout besoin en produits de nettoyage, y compris les désinfectants, les déodorants, etc.

### **3.2.5. Le Consultant informaticien**

Les agents du CRESO listés ci-dessus sont en principe un personnel du Ministère de l'EPS-INC, déjà mécanisé. En leur appui, le PROSEB affectera un Consultant informaticien et le prendra en charge pendant les huit mois qui suivent le lancement du CRESO. Le Consultant devra travailler étroitement avec le stagiaire qui prendra le rôle de Responsable technique du CRESO dans une optique de transfert de compétence. L'Inspecteur gestionnaire devra veiller à ce que ce transfert de connaissance soit optimale, en anticipation à la cessation du contrat (à durée déterminée) du Consultant informaticien.

L'évaluation du personnel du CRESO est abordée au chapitre VIII.

## **IV. Activités du CRESD et mobilisation de ressources**

Le CRESD a en permanence besoin de ressources (matérielles, humaines et financières) pour son bon fonctionnement et son entretien. En plus d'un éventuel budget de fonctionnement à qui pourra lui être affecté, le centre devrait idéalement s'autofinancer.

### **4.1. Les activités du CRESD**

#### **4.1.1. Activités propres au CRESD**

##### **Les formations**

Le CRESD sert de point d'accès aux ressources numérisées et organise des formations à destination des enseignants, des inspecteurs et des conseillers d'enseignement. Ces formations peuvent couvrir des points aussi divers que :

- l'utilisation de ressources numérisées par les enseignants pour augmenter leurs connaissances dans les contenus d'enseignement et renforcer leurs compétences professionnelles ;
- l'apprentissage en autoformation tutorée au sein d'un groupe d'enseignants ;
- la prise en main de l'environnement numérique d'apprentissage Moodle ;
- la formation à l'informatique et à la bureautique avec une mise en pratique régulière des acquis ;
- formation à l'utilisation d'Internet avec une mise en pratique régulière des acquis ;

#### **4.1.2. Autres Activités**

##### **Les formations à destination des publics externes**

Le CRESD devrait servir de point de référence dans le domaine des TIC et conserver son rayonnement dans la sous-division. Il pourrait donc être ouvert à d'autres publics pendant les périodes déterminées par le comité sous-provincial, en tenant compte de la planification de la formation continue des enseignants et ce, dans la perspective d'un autofinancement et de la pérennisation. Les formations offertes dans ce contexte peuvent couvrir des besoins aussi divers que l'apprentissage de l'informatique, de la bureautique, etc.

Le centre pourrait donc faire payer la participation à ces formations. Les tarifs peuvent être différenciés suivant une typologie des clients – il peut s'agir des étudiants, des enseignants-chercheurs, des particuliers ou des entreprises. Les paiements devront se faire à la caisse du CRESD. Les procédures comptables et financières sont discutées au point chapitre V.

##### **La bureautique et le cybercafé**

Il peut s'agir de la saisie et de l'impression de documents, de l'accès à internet selon les plages horaires données, de la photocopie, etc. Ces activités sont susceptibles d'apporter des revenus supplémentaires au centre et aider à assurer son fonctionnement.

## **Location de la salle**

Avec une dotation en matériel informatique, la salle du CRESO peut être mise à disposition d'autres publics pour location. Il peut s'agir des institutions d'enseignement secondaire ou supérieur voulant avoir un plateau technique pour les travaux pratiques en informatique ou l'utilisation de la salle pour des formations diverses, des réunions, etc.

Toute utilisation de la salle du CRESO par d'autres publics que l'Inspection ou le Ministère de l'EPS-INC devra être régie par des normes et conditions préalablement définies au sein du comité technique sous-provincial de la FCE.

Des exceptions seront traitées cas par cas et la salle ne pourra être accordée qu'avec l'autorisation de l'Inspecteur gestionnaire qui devra assurer un suivi systématique du calendrier d'utilisation du centre et de sa disponibilité.

## **4.2. Le financement du PROSEB et l'appui du gouvernement**

### **4.2.1. Le financement du PROSEB**

Pendant la durée du projet, le CRESO recevra un financement du PROSEB dans les huit mois de son établissement. Cet appui comprend une allocation budgétaire mensuelle d'une hauteur de 400 dollars US et la prise en charge du salaire du consultant technicien affecté au CRESO et des experts pédagogues placés au niveau des Proveds.

En anticipation à la cessation de cet appui du PROSEB prévue à la date de clôture du Projet, il serait judicieux que les activités d'autofinancement (bureautique, bibliothèque numérique ou navigation sur Internet) menées au sein du CRESO s'activent suffisamment dès le lancement du projet pour produire mensuellement un montant égal ou supérieur à celui versé par le PROSEB.

### **4.2.2. L'appui du gouvernement**

L'appui du gouvernement de la RDC comprend notamment :

- la prise en charge, sur le budget de l'Etat, d'une partie du personnel des CRESO dont le gestionnaire (qui est un inspecteur déjà mécanisé et payé par le SECOPE), les agents de sécurité, etc., qui font partie du personnel de l'administration de l'EPS-INC déjà mécanisé;
- la prise en charge (programmée par le SECOPE), sur le budget de l'Etat pour l'année 2016 et à hauteur de 150 dollars US, des frais de fonctionnement pour chaque CRESO également mécanisé.

### **4.2.3. Autres sources de revenus**

#### **La bibliothèque**

Dans l'éventualité d'une dotation d'un fonds documentaire au CRESO, un système d'abonnement suivant les catégories des lecteurs peut être mis en place pour générer des revenus additionnels pour le centre.

## **Les « MOOC Camps »**

Les Cours en Ligne Ouverts et Massifs (MOOC) sont des formations à distance offertes par des universités de référence et dont la participation – interactive et à grande échelle – est gratuite. Ces cours couvrent de nombreux domaines de connaissances d'intérêt pour la communauté d'enseignants et d'autres publics.

Le CRESD peut servir de site de regroupement (MOOC Camp) pour les participants à ces cours, en offrant une facilitation locale qui enrichirait l'expérience d'apprentissage et contribuerait à son rayonnement. Cette activité peut être valorisée et facturée (accès au centre pour participer aux services de facilitation, utilisation de l'internet, impression de ressources, rencontre des experts, etc.), pour permettre au centre de générer de revenus.

Des appuis additionnels en termes de dotation en fonds documentaire et en panneaux solaires peuvent être trouvés auprès de l'Ambassade des Etats-Unis à Kinshasa.

## **Restauration**

Le CRESD peut mettre en place un service de restauration pour capitaliser sur la participation à de nombreuses activités qui y seront organisées. Qu'il s'agisse de l'eau, du café, des sucres ou du petit déjeuner, l'état d'esprit entrepreneurial devra être présent pour identifier les besoins, voire les provoquer, et apporter une réponse qui *in fine*, contribuera à la pérennité du centre.

## **Dons et petites subventions**

Le CRESD peut recevoir de dons ou des petites subventions des différents opérateurs du monde de l'éducation. Dans le cadre des appels à projets – comme par exemple dans le domaine du numérique éducatif – le CRESD peut élaborer une réponse/proposition et recevoir du financement.

### **4.3. Détermination des coûts par service/activité**

Le CRESD est avant tout un Centre des Ressources Educatives de la Sous-Division. A ce titre, il met en avant toutes les activités de formation et d'auto-formation des inspecteurs, des conseillers d'enseignement et des enseignants. Mais pendant les heures libres, des services peuvent être proposés au grand public ou même au personnel de l'EPS-INC moyennant une compensation financière. Le gestionnaire du CRESD, en collaboration avec l'Inspool, le Sous-PROVED et le Responsable technique du CRESD, et en tenant compte des besoins réels du milieu dans lequel le CRESD est implanté, décide des services supplémentaires à organiser au sein du CRESD et détermine le coût par service.

Les services supplémentaires organisés au sein du CRESD ne doivent pas être de nature à empêcher/perturber le bon déroulement des activités prioritaires de formation ou d'auto-formation ci-haut citées ou à compromettre l'avenir du centre (utilisation abusive des équipements du CRESD ou même de l'infrastructure de manière générale).

## **V. Procédures organisationnelles au sein du CRESO**

### **5.1. Procédures opérationnelles**

#### **5.1.1. Heures d'ouverture et de fermeture du CRESO**

Le CRESO est ouvert du lundi au vendredi, de 7h30 à 17h30 selon la périodicité définie dans le plan de formation élaboré par le gestionnaire du centre en collaboration avec les Inspools et les IPPAFs. Pendant les périodes de non activités et pendant les périodes de l'année à faible fréquentation, le gestionnaire du CRESO en collaboration avec le responsable technique, l'Inspecteur Chef de Pool et le Sous-PROVED peuvent planifier les activités d'autosuffisance comme la formation d'initiation en informatique et à Internet, la saisie des travaux sur ordinateur, l'impression et le scannage des documents, etc.

#### **5.1.2. Jours ouvrables et jours fériés**

Le gestionnaire du CRESO en collaboration avec le responsable technique jugera de la pertinence et des conditions d'ouverture du CRESO au grand public pendant les jours fériés. Ces arrangements devront être portés à la connaissance de l'Inspool, avec copie au Sous-PROVED et figurer dans les différents rapports d'activités.

#### **5.1.3. Tenue des clés du CRESO**

Le CRESO est sécurisé par des portes en structure métalliques durables fermées à cadenas. Une sentinelle veille sur l'infrastructure pendant toutes les périodes de fermeture (le jour comme la nuit). Les clés du CRESO sont détenues par l'Inspecteur gestionnaire et le Responsable technique qui sont les seuls à l'ouvrir pour donner accès aux ayants droit et à le fermer une fois les activités terminées.

### **5.2. Procédures de gestion comptable et financière**

#### **5.2.1. Le budget**

Pour que le CRESO fonctionne de façon optimale et maintienne son infrastructure viable, un budget de fonctionnement est nécessaire. Ce budget prévisionnel annuel est confectionné sur la base de la planification des activités à exécuter dans le plan opérationnel de routine, des projets initiés dans le cadre de développement et des recherches de financement extérieur. Il devra être éclaté en sous budgets mensuels pouvant permettre de couvrir les dépenses mensuelles.

Le processus d'élaboration du budget devra être participatif, incluant le personnel du CRESO qui a l'idée des postes budgétaires à prendre en compte, de l'Inspecteur Chef de Pool et du Sous-PROVED.

Le budget est validé par le comité technique sous-provincial de formation continue. Son exécution au sein du CRESO est suivie et assurée par l'Inspecteur gestionnaire. Ce dernier devra s'assurer que les demandes de dépenses et les dépenses effectives correspondent aux

prévisions budgétaires faites et que les justifications des dépenses antérieures sont documentées.

Le comité technique sous-provincial de formation continue devra également valider le règlement financier du CRESD qui définit les limites des dépenses pour lesquelles l'autorisation est requise et celles pour lesquelles les autorisations ne sont requises. Les dépenses non budgétisées et celles relatives à l'acquisition d'équipements requièrent l'autorisation de l'Inspool et du Sous-PROVED.

L'autorisation n'est pas requise pour les dépenses récurrentes, établies dans un contrat (à l'exemple des salaires, etc.).

### **5.2.2. La gestion de la caisse et le contrôle financier**

L'Inspecteur gestionnaire est responsable de la tenue de la comptabilité du CRESD. Il s'assure que, pour les entrées et les sorties de fonds, une pièce comptable appropriée soit signée. Il s'agit notamment d'un reçu de caisse pour les entrées et un bon de sortie de caisse pour les dépenses.

Dans la mesure du possible et dans l'éventualité de la présence d'une banque ou d'une caisse d'épargne dans la Sous-division, l'ouverture d'un compte (bancaire ou d'épargne) est très encouragée. Si l'Inspection possède déjà un compte (bancaire ou d'épargne), il n'y a pas besoin d'en ouvrir un autre pour la gestion de fonds du CRESD. Le dépôt de fonds au compte de l'Inspection est très encouragé. Dans ce contexte, la banque (ou la caisse d'épargne) livre un bordereau à chaque versement. Le bordereau est remis immédiatement à l'inspecteur gestionnaire pour la saisie comptable. A la fin de chaque mois, un relevé de compte est produit par la banque (ou la caisse d'épargne) pour vérifier les éventuels produits financiers reçus non enregistrés au cours du mois.

A défaut d'avoir une banque ou une coopérative d'épargne dans la zone, l'utilisation d'un coffre-fort pour la sécurisation de fonds est très encouragée.

### **Facturation et perception de cash**

Les paiements sont faits auprès de l'Inspecteur gestionnaire qui émet un reçu de caisse et en garde une souche. A la fin de la journée, les recettes sont versées dans un coffre-fort ou en banque.

Les clients peuvent aussi directement verser les frais à la banque. Pour ce dernier cas, le bordereau de versement doit être remis au gestionnaire du CRESD pour la comptabilité.

### **Outils de gestion des revenus**

Les outils de gestion ci-après sont tenus pour tout service offert par le CRESD :

- Carnets de reçus
- Carnets de facture
- Bons de commandes
- Bons de réception et de livraison
- PV et Rapport de déballage
- Contrat de financement

La saisie des données comptables du CRESD s'effectue sur la base de pièces de caisse, de banque et des opérations diverses. Pour garder leur authenticité, les pièces sont conçues de façon à permettre une saisie aisée des données. La banque fournit également de documents utiles pour la comptabilité.

**Pièces de caisse :**

- Les bons d'entrée caisse ;
- Les bons de sortie caisse ;
- Les livres de caisse.

**Pièces de banque :**

Elles sont établies à l'occasion du retrait ou de dépôt d'espèces à la banque, de transfert à un tiers ou de paiement par chèque :

- Bordereau de versement ;
- Bordereau de retrait ;
- Avis de débit ou de crédit ;
- Relevé des comptes, retiré mensuellement.

Le solde à la caisse est reflété dans les livres de caisse selon les monnaies utilisées. Le comptage des billets s'effectue en fin de journée par l'inspecteur gestionnaire pour confronter le solde physique au solde comptable. Le contrôle de caisse doit être permanent pour corriger les omissions et les erreurs commises.

**Pièces des opérations diverses**

Ce sont des pièces établies occasionnellement par le gestionnaire du CRESD. Elles sont des pièces à caractère financier, mais qui n'ont pas d'incidence sur la caisse ou la banque. Il peut s'agir :

- des factures ;
- des quittances ;
- des feuilles de paie ;
- des rapports de créances et des dettes ;
- des rapports d'inventaire ;
- des fiches d'amortissement des immobiliers, etc.

**Classement des pièces comptables**

Le gestionnaire du CRESD utilise 3 couleurs de classeur distinct pour le classement des pièces comptables :

- le bleu pour les pièces de caisse,
- le rouge pour les pièces de banque,
- le noir pour les opérations diverses.

A chaque pièce de banque ou de caisse et si possible des opérations diverses, doivent être jointes les pièces justificatives (factures d'achat ou de vente, les reçus, les quittances, les bons de commande, les bordereaux de livraison, ...)

Il faudra attribuer un numéro à chaque pièce comptable suivant l'ordre chronologique. Toutes les opérations de trésorerie sont enregistrées au cahier concerné (caisse ou banque).

### **Outils de gestion de la trésorerie**

Il est tenu des journaux des caisses et des banques pour la trésorerie. L'enregistrement des opérations pour l'établissement de ces journaux s'effectue par le bon d'entrée et le bon de sortie établis par le CRESO.

L'Inspecteur gestionnaire peut faire recours au Responsable technique pour concevoir, à défaut de livres de caisse et de banque physiques, un tableau sous Excel, reprenant notamment une colonne dédiée à la date, une autre pour le libellé ou la désignation de l'opération et trois autres pour le débit, le crédit et la balance. Des fonctions peuvent y être insérées pour faciliter le calcul comptable.

#### **5.2.3. Procédure d'acquisition d'un bien ou service**

Les demandes de dépenses doivent parvenir à la personne concernée au moins un jour avant le jour de paiement, entre 08 heures et 12 heures.

Pour toute dépense liée aux commandes de produits, matériels et matériaux, les demandeurs établissent au préalable des Bons de Commande.

##### **a. Sélection du fournisseur ou de l'entrepreneur**

Pour des besoins dont le coût dépasse \$500, une sélection du fournisseur ou de l'entrepreneur doit être faite par une commission désignée par le Comité technique sous-provincial. Cette commission examine la faisabilité de la comparaison des prix sur la base d'au moins 3 factures pro-forma ou plans de construction. Une fois les factures analysées, le fournisseur qui présente l'offre la moins disante, en tenant compte de la qualité des produits (articles) et du travail à exécuter sera retenu.

Un contrat régissant les deux parties est préparé par le gestionnaire du CRESO et signé respectivement par le fournisseur sélectionné et le l'Inspool et le Sous-PROVED.

##### **b. Demande et décaissement des fonds**

Après analyse des besoins et sélection du fournisseur, un carnet de demande des fonds est établi et soumis au responsable qui a le niveau d'autorisation correspondant au montant à dépenser pour approbation et ordonnancement. Le fond est alors décaissé et remis à qui de droit. Un modèle de bon de décaissement peut être trouvé en Annexe F

##### **c. Achat et réception des biens**

Pour tout achat, la personne qui achète ou est en relation avec les fournisseurs doit être différente de celle qui réceptionne et qui établit le procès-verbal de l'arrivage.

Si le prix trouvé sur le marché est supérieur au montant disponible, la personne doit demander l'accord du responsable (gestionnaire) avant de procéder à tout achat.

La personne chargée des achats présente les articles achetés accompagnés de leurs factures d'achat. Le gestionnaire ou l'Inspool vérifie alors les quantités et les qualités réceptionnées et s'assure de la conformité des factures contre le cash payé et les quantités.

En cas de livraison des articles par le fournisseur, la personne qui réceptionne et qui vérifie doit être différente de celle qui est en relation avec le fournisseur.

Le bon de réception doit être visé par le gestionnaire ou le PROVED après vérification de la conformité par la personne compétente.

#### **d. Décompte des dépenses**

Les décomptes des dépenses doivent se faire en même temps que les quantités achetées sont réceptionnées. Les soldes, s'il y en a, doivent être reversés immédiatement en caisse. Toute irrégularité constatée à ce niveau doit faire objet d'une demande d'explication.

### **5.3. Procédure d'inventaire des biens**

L'inventaire des biens du CRESO est une opération ponctuelle (à l'occasion de l'acquisition d'un bien) et planifiée, effectuée par le responsable technique et supervisée par le Gestionnaire du CRESO dans le but :

- d'assurer une comptabilité exacte des biens;
- d'utiliser rationnellement les biens affectés au CRESO ;
- d'identifier de manière précise les biens à l'occasion de leur entrée dans le patrimoine ;
- de disposer d'une description détaillée de tous les biens et assurer le suivi de leur utilisation et affectation ;

Prenant référence au manuel de gestion des biens élaboré par le SECOPE, il est suggéré au responsable technique de classer les différents équipements de son CRESO en catégories suivantes :

- les logiciels ;
- les constructions (Bâtiments) ;
- les installations ;
- le matériel de transport ;
- le matériel et mobilier de bureau ;
- le matériel informatique ;
- Autres biens

La procédure d'inventaire suit la démarche suivante :

Au démarrage des activités du CRESO, aucun inventaire n'existe. Le gestionnaire du CRESO est obligé de créer, avec l'assistance du responsable technique qui travaille avec lui, un dossier d'inventaire comprenant les éléments suivants :

- Un dossier d'immobilisation
- Un registre d'immobilisation
- Et une fiche d'identification

#### **a) Dossier d'immobilisation**

Un dossier d'immobilisation est ouvert pour recenser toutes les pièces justificatives se rapportant au bien. Il contient les éléments suivants :

- le bon de commande ;
- le bordereau de livraison du fournisseur, procès-verbal de réception ;
- la facture du fournisseur ;
- les factures pro forma ;
- la documentation fournie avec le bien
- les informations de contact du service après-vente du fournisseur

#### **b) Registre d'immobilisation**

Le registre d'immobilisation enregistre chronologiquement toutes les entrées de biens dans le CRESO. Chaque bien reçoit ainsi un numéro d'identification préalablement codifié et une fiche d'immobilisation est créée en même temps que l'inscription du bien dans le registre.

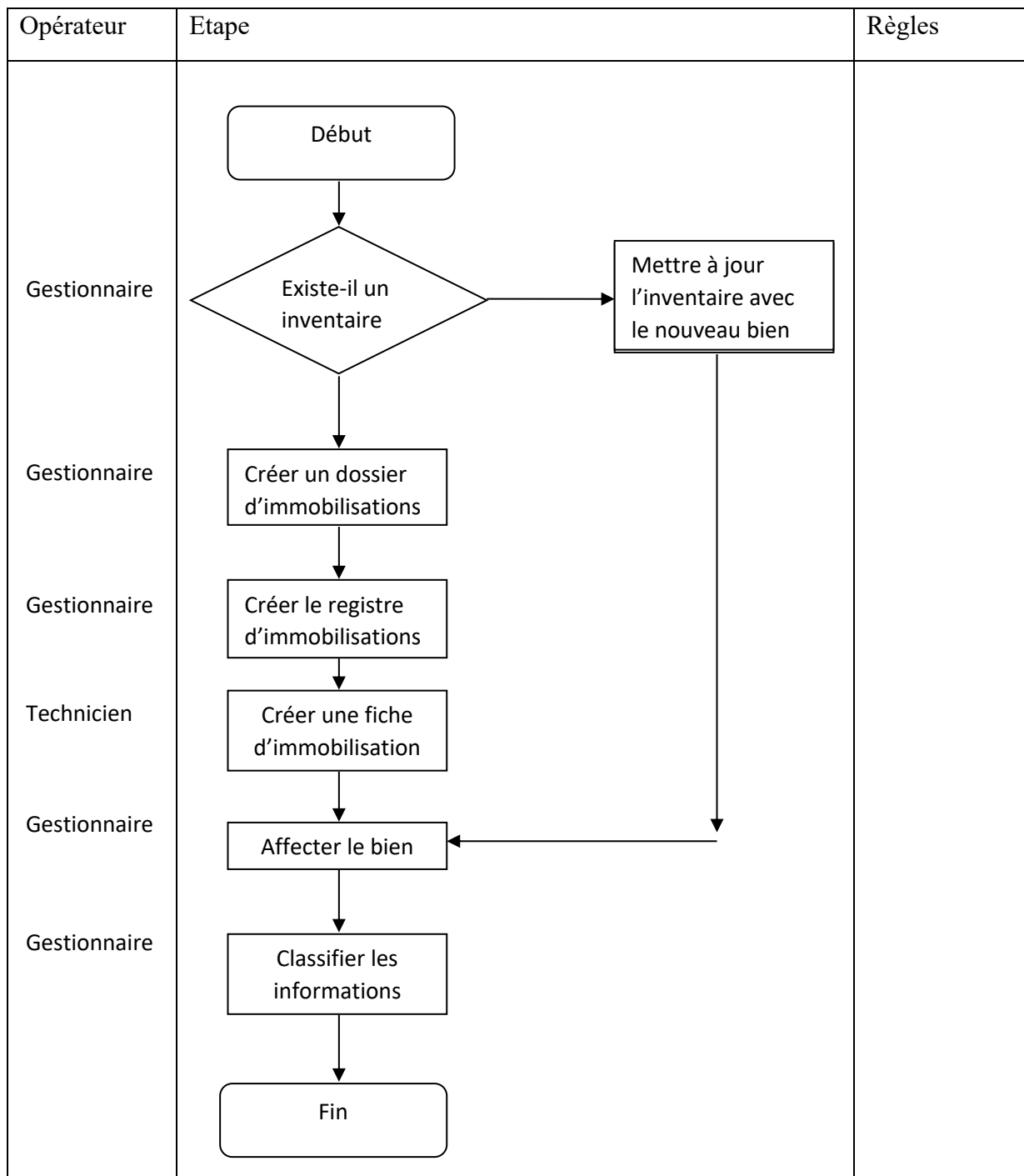
#### **c) Fiche d'immobilisation**

Une fiche d'immobilisation contient des renseignements ci-après :

- le numéro d'identification du bien ;
- la date d'entrée du bien dans le patrimoine du CRESO;
- la désignation du bien ;
- les références de la fiche de coût de revient ;
- la marque ;
- le type du fournisseur ;
- le service utilisateur ;
- la source de financement ;
- la date de sortie du patrimoine ;
- le prix de cession.
- Le statut du bien ;
- La localisation du bien ;
- La nature du bien ;
- L'état du bien ;
- Les observations pertinentes sur le bien.

Le schéma ci-dessous décrit la procédure de l'inventaire des biens du CRESO

CRESD XXXXXXXXX	Procédure d'inventaire des biens du CRESD	Date de la procédure
		Version de la procédure
	Code de la Procédure	Responsable de la procédure



## **5.4. Procédure contrôle physique des accès**

Le CRESO contient du matériel de valeur qui est à la fois fragile et qui peut être facilement volé. Il convient de le protéger contre toute sorte de risques physiques provenant de ses utilisateurs (casse, mouillage par du liquide, vol, changement d'accessoires). C'est pourquoi cette procédure de contrôle physique est indispensable.

Le gestionnaire du CRESO est appelé à définir les zones sécurisées, c'est-à-dire les zones sensibles dans lesquelles un certain comportement doit être observé ou celles exclusivement réservées aux personnels du CRESO. Après avoir défini ces zones, il devra instruire les gardiens affectés à son CRESO ainsi que d'autres personnels (techniciens, stagiaires, ...) avec qui il travaille du comportement à adopter par tous dans ces zones.

En vue de minimiser les risques de perte du matériel installé dans le CRESO, l'accès aux zones sécurisées par les autres utilisateurs (grand public, enseignants, inspecteurs, ...) doit être conditionné par la présentation d'une pièce d'identité valide et consigné dans un registre d'accès indiquant clairement la date, l'heure d'arrivée et de départ. Le port du badge « Visiteur » est obligatoire pour toute personne extérieure au CRESO. Les gardiens sont habilités à faire respecter les consignes de sécurité physique données par le gestionnaire du CRESO.

Le schéma ci-dessous décrit la procédure de sécurité physique du CRESO

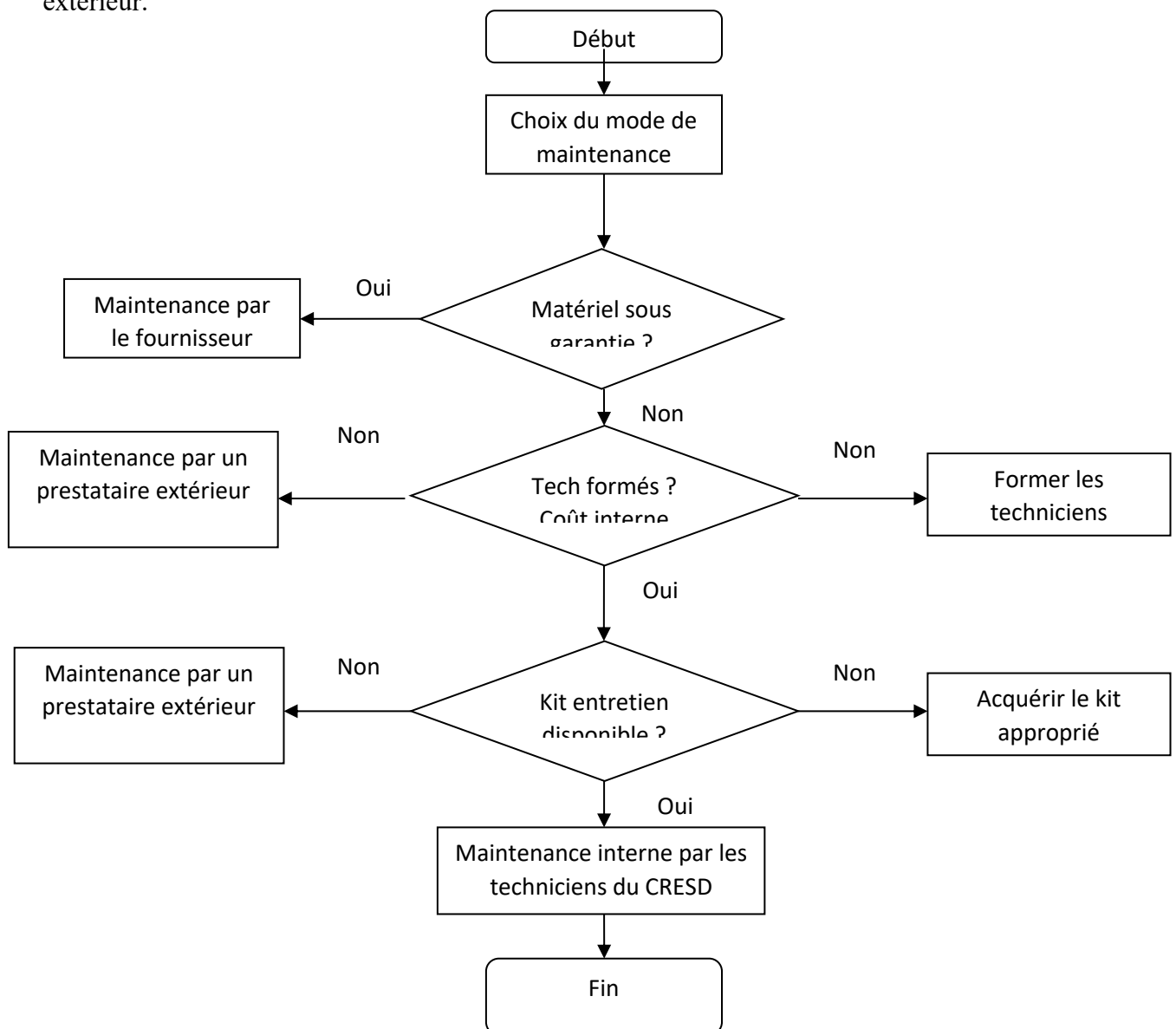
CRESD XXXXXXXXX	Procédure de sécurité physique du CRESD	Date de la procédure
		Version de la procédure
	Code de la Procédure	Responsable de la procédure

Opérateur	Etape	Règles
	<pre> graph TD     A([Début]) --&gt; B[Définition des zones sécurisées]     B --&gt; C[Protéger les zones sécurisées]     C --&gt; D[Consigner l'heure d'arrivée et de départ de chaque visiteur]     D --&gt; E[Exiger une pièce d'identité et le port d'un badge visiteur]     E --&gt; F[Surveiller l'accès des personnes tierces aux zones sécurisées du centre]     F --&gt; G([Fin]) </pre>	
Gestionnaire		
Gardien		
Gardien		
Gardien		
Gardien		

## 5.5. Procédure de maintenance

La maintenance est l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour assurer une continuité de service. La maintenance (entretien) permet de garantir la disponibilité de l'équipement et son bon fonctionnement sur une longue durée. Comme première étape, il est nécessaire de déterminer les exigences concernant la maintenance du matériel. Cette procédure facilite le choix de l'approche appropriée pour la maintenance.

Le premier élément fondamental dans cette démarche est de vérifier si le matériel est couvert par la garantie fournisseur pour sa maintenance. Si tel est le cas, c'est ce dernier qui s'occupe de cette tâche selon la périodicité convenue. Dans le cas contraire, il est nécessaire de vérifier si les techniciens du CRESO ont reçu la formation nécessaire pour effectuer l'opération de maintenance et si le coût de cette opération serait inférieur à celui qu'exigerait un prestataire extérieur. Si ces conditions sont réunies, il faut vérifier que les techniciens du CRESO ont l'équipement approprié pour effectuer la maintenance, dans quel cas elle est effectuée en interne. Dans le cas contraire, administrer une formation appropriée aux techniciens et acquérir l'équipement approprié pour la maintenance ou la faire exécuter par un prestataire extérieur.



## 5.6. Procédure maintenance préventive

La maintenance préventive permet de s'assurer du bon fonctionnement de l'ensemble de l'équipement du CRESO afin de prévoir toute dégradation, éviter une panne inattendue et assurer le bon fonctionnement tant des mobiliers que du matériel informatique et électrique.

Cette section est organisée sous forme d'une checklist reprenant les opérations à effectuer quotidiennement dans le cadre d'une maintenance préventive.

### a) Pour le matériel informatique

- ✓ s'assurer que les machines sont éteintes en quittant la salle où elles sont installées ;
- ✓ protéger les appareils de la poussière en les recouvrant de housses ;
- ✓ veiller à la propreté des salles – machines;
- ✓ éviter le gaspillage de papier à l'impression ;
- ✓ ranger tous les supports externes de sauvegarde ;
- ✓ Se rassurer que tout le câblage électrique et informatique est bien en place (branchements, état physique, etc.) ;
- ✓ Nettoyer les PC de l'intérieur comme de l'extérieur et les autres appareils électroniques du CRESO (La poussière, à l'intérieur de l'ordinateur, est un facteur d'usure important de l'ensemble des composants en empêchant un bon fonctionnement.) ;
- ✓ Contrôler l'état des composants et périphériques (Lecteur CD, DVD, imprimante, disque dur, carte graphique, etc.) ;
- ✓ Nettoyer périodiquement le disque dur (Optimisation des données, suppression de programmes inutilisés, des fichiers inutiles, courriers indésirables, cookies, etc.) ;
- ✓ Effectuer les mises à jour système et logiciels nécessaires.

## 5.7. Procédure de sortie d'un bien du CRESD

Tous les biens assignés à un CRESD servent exclusivement à ses utilisateurs directs (ceux qui le fréquentent). Dans des rares circonstances et par une décision suffisamment motivée, le gestionnaire du CRESD seul peut décider de la sortie d'un bien du CRESD pour un usage en dehors de celui-ci. Dans un tel cas, la procédure de sortie du bien ci-après doit être suivie. Des contrôles ponctuels seront effectués par le PROVED pour détecter une sortie d'un bien.

CRESD XXXXXXXX	Procédure de sortie d'un bien du CRESD	
		Date de la procédure
		Version de la procédure
	Code de la Procédure	Responsable de la procédure
Opérateur	Étape	Règles
	<pre> graph TD     A([Début]) --&gt; B[Signer l'autorisation de sortie du bien]     B --&gt; C[Fixer les conditions de sortie du bien]     C --&gt; D[Consigner dans le registre des mouvements des biens du CRESD]     D --&gt; E[Faire signer un bon de retour du bien une fois celui-ci remis]     E --&gt; F[Mettre à jour le registre des mouvements des biens du CRESD]     F --&gt; G([Fin])           </pre>	
Gestionnaire		
Gestionnaire		
Technicien		
Technicien		
Technicien		

## **5.8. Procédure de sauvegarde**

La survie d'une infrastructure telle que le CRESO repose en grande partie sur la disponibilité des données (modules de formation dans ce cas) aux utilisateurs qui veulent s'en servir pour leurs besoins de formation et d'auto-formation. Or, la défaillance d'un système informatique, malgré toutes les mesures préventives proposées, est imprévisible. Une stratégie de sauvegarde d'informations essentielles est nécessaire afin d'éviter des temps d'arrêt importants et de garantir une reprise rapide de fonctionnement après une panne majeure. La sauvegarde est l'opération qui consiste à dupliquer et à mettre en sécurité les données contenues dans un système informatique soit à des fins d'archivage soit pour une réutilisation ultérieure.

Il convient de réaliser des copies de sauvegarde des informations et logiciels et de les soumettre régulièrement à des essais conformément à la politique de sauvegarde convenue. La procédure suivante guide les techniciens dans cette tâche.

CRESD XXXXXXXXX	Procédure de sauvegarde des données du CRESD	Date de la procédure
		Version de la procédure
	Code de la Procédure	Responsable de la procédure
Opérateur	Étape	Règles
<p>Fournisseur des plateformes</p> <p>Technicien</p> <p>Technicien</p> <p>Technicien</p> <p>Technicien</p>	<pre> graph TD     A([Début]) --&gt; B[Etat des lieux des données à sauvegarder]     B --&gt; C[Choix du type de sauvegarde]     C --&gt; D[Choix de la fréquence et du support de sauvegarde,]     D --&gt; E[Choix de la procédure de restauration / reprise après dysfonctionnement]     E --&gt; F[Effectuer les sauvegardes régulières]     F --&gt; G([Fin]) </pre>	<p>Sauvegarde complète ; Sauvegarde incrémentale ; Sauvegarde différentielle ; Sauvegarde ponctuelle.</p> <p>HDD (interne, externe) ; Le CD-ROM ou DVD-ROM ; La clé USB ; La sauvegarde réseau ; La sauvegarde sur Internet ; La bande magnétique.</p>

## **VI. Culture et Leadership**

Une organisation qui veut avoir des relations privilégiées avec ses partenaires (stakeholders) doit savoir que deux éléments principaux contribuent à la construction de ces relations : la communication et la confiance.

### **6.1. La communication**

Une bonne communication doit être maintenue entre le CRESO et ses différentes parties prenantes (SERNAFOR, Inspection, Ministères, Organisations locales, bailleurs de fonds, REP, etc.). L'inspecteur gestionnaire du CRESO est la personne autorisée pour ce fait. Il peut déléguer cette tâche à l'informaticien pour apporter des éclaircissements. Pour une bonne relation avec les bailleurs surtout, la communication ne se fait pas seulement lorsque ceux-ci financent les activités du CRESO. Chaque mois, le gestionnaire envoie les nouvelles de son CRESO aux partenaires et bailleurs de fonds et répond aux questions.

Des rencontres physiques avec les donateurs ou les partenaires peuvent être envisagés de temps à autre pour des discussions et échanges.

### **6.2. De la confiance**

La confiance est de loin le facteur le plus important de toute relation. Les contacts, les rapports périodiques ont tous pour objectifs de développer une relation de confiance. Pour développer une bonne relation de confiance en rapport avec la gestion financière, trois principes importants seront respectés par le CRESO : la planification, le contrôle et l'obligation de rendre compte.

#### *- La planification*

Une bonne planification doit être faite et présentée aux instances habilitées avec un budget clair qui décrit exactement les détails des activités à réaliser avec les subventions sollicitées. Le budget prévu et validé par le Comité technique sous-provincial doit être scrupuleusement respecté et exécuté selon les accords. Si les circonstances changent après que le budget ait été établi, des amendements appropriés seront communiqués au donateur en donnant les raisons qui expliquent les changements à apporter au plan et au budget. Ce changement (modification) ne peut être envisagé qu'après accord écrit de ce dernier.

#### *- Le contrôle et suivi*

Le CRESO doit communiquer à ses partenaires son système de suivi et de contrôle interne. Le rapport de contrôle et de suivi doivent être régulièrement élaborés et envoyés à qui le souhaiterait. Chaque année, le rapport de l'audit externe (rapport financier) est envoyé à tous les partenaires.

#### *- L'obligation de rendre compte*

## **VII. Les rapports narratifs et financiers complets, clairs et vérifiables des projets exécutés par le CRESD sont envoyés aux partenaires selon les rythmes ou un chronogramme et le format exigés par ceux-ci. Les réunions**

### **7.1. Importance et matière à traiter**

Les réunions sont un bon moyen de communication interne, en plus des moyens de communication électronique (emails, intranet, newsletter, etc.) et des boîtes à idées, etc. Cependant, les réunions peuvent faire perdre le temps si elles ne sont pas bien préparées à l'avance, si les objectifs ne sont pas clairement définis et s'il y a d'autres meilleurs moyens de communiquer à des occasions. Dans ce contexte, la tenue de réunions devra être nécessaire. A l'appréciation de l'Inspecteur gestionnaire et en collaboration avec l'Inspool, une réunion peut être tenue une fois par semaine pour discuter, quand c'est nécessaire, des sujets aussi divers que la planification d'activités, l'état de besoins du CRESD (produits de nettoyage pour la propreté, par exemples), la sécurité du centre, le budget de fonctionnement, etc.

La participation de tout le personnel du CRESD est encouragée. Un membre du personnel qui, à travers les réunions, participe à l'élaboration des objectifs, à la résolution de problèmes, à la répartition de tâches et qui, de façon générale, est mieux informé, se sent davantage acteur des évolutions, comprend mieux les enjeux du centre, est donc plus motivé et plus efficace. Dans ce contexte, la réunion est un outil important pour l'implication du personnel et un puissant moteur de motivation.

Toutefois, à l'appréciation de l'Inspecteur gestionnaire et en collaboration avec l'Inspool, la participation peut être réduite, selon l'objet de la réunion, à un personnel spécifique.

### **7.2. Conduite de la réunion**

Le succès de réunions dépend en grande partie de l'Inspecteur gestionnaire qui les convoque et qui les anime. En l'absence du gestionnaire, ou sur délégation de l'Inspecteur gestionnaire ou de son délégué, le Responsable technique a cette charge. Il faudra donc :

- faire commencer la réunion à l'heure ; il doit préciser l'heure de début et l'heure de fin de la réunion
- donner l'ordre du jour et le respecter même si les objectifs sont ambitieux ou le programme trop chargé
- désigner un ou une secrétaire de séance pour la prise de notes
- faire un tour de table afin que chaque participant exprime ses attentes et opinions
- susciter un climat favorable et équilibré afin de multiplier les échanges et éviter des comportements agressifs de nature à bloquer les discussions
- s'efforcer à faire participer tout le monde aux échanges surtout les personnes qui craignent de s'exprimer et de donner leur point de vue en public (une technique peut consister en la reformulation de leurs idées)

- en cas de débordements ou de comportement inadéquat (monopolisation de la parole par un participant, glissement hors-sujet, personnalisation du problème, intérêt trop marqué...), recentrer le débat autour des points de l'ordre du jour
- rester objectif en toute circonstance et ne pas favoriser tel point de vue par rapport à tel autre
- arrêter la réunion de façon précise (lever la séance) après avoir indiqué la suite de la réunion

Dans l'organisation matérielle de la réunion, le gestionnaire du centre a le choix entre :

- la disposition des chaises autour d'une table rectangulaire s'il veut favoriser la compétition ;
- la disposition des chaises autour d'une table ronde ou ovale s'il veut faciliter les échanges ;
- sans table pour rendre la réunion plus informelle et moins directive.

### **7.3. Le suivi de la réunion**

Toute réunion professionnelle doit avoir des traces. Il faudra :

- faire rédiger un compte rendu par le ou la secrétaire de séance ou par tout autre participant à partir des notes prises au cours de la réunion.
- transmettre ce compte rendu à l'ensemble des acteurs ou des personnes concernées par l'objet de la réunion et ceci, « pour information » ou « pour action ».
- contrôler que les engagements pris pendant la réunion sont effectivement réalisés en temps nécessaire. Sans imposer un format type, il est souhaitable que le compte-rendu reprenne les thèmes abordés, le résumé des discussions, les points d'action couplés avec les dates buttoirs et les responsables pour un point d'action ou un autre.
- informer les intéressés des suites à donner.

Si besoin est, prévoir la ou les prochaines réunions, en donnant un calendrier précis.

## **VIII. Rapportage et évaluation des performances**

Dans la perspective d'une démarche de gestion de la qualité et en vue de maintenir un niveau de service toujours élevé au sein du CRESO, des procédures de rapportage et d'évaluation des performances sont nécessaires. Ces procédures s'inscrivent entièrement dans une démarche d'amélioration de la qualité des services ; c'est-à-dire qu'à la suite de l'évaluation, des actions sont mises en place pour s'assurer que la mission du CRESO est atteinte à la grande satisfaction de ses bénéficiaires et initiateurs. Ainsi, la raison majeure de l'évaluation est moins liée à la résolution d'un problème en particulier qu'à une envie de bien faire, de mieux faire dans la fourniture des services aux usagers du CRESO et le maintien d'un climat de convivialité entre personnel du CRESO.

### **8.1. Évaluation du personnel du CRESO**

L'Inspecteur gestionnaire conduit une évaluation annuelle des agents du CRESO. L'Inspool en conduit une pour l'Inspecteur gestionnaire. Une fiche d'évaluation est tenue pour chaque agent du personnel du centre. Sans en indiquer le format type, cette fiche prend en compte, outre le nom et le titre de l'agent et de l'évaluateur :

- (i) des éléments de travail tirés de la description des tâches (« job description ») de chaque agent. Une échelle d'évaluation devra être associée à chaque description de tâche (E= exceptionnel ; B = bon ; D = devra s'améliorer ; N= non satisfaisant) et remplie à la fin de la période de l'évaluation ;
- (ii) un résumé narratif sur l'évaluation de l'agent (à remplir à la fin de la période de l'évaluation ;
- (iii) un plan de développement discutant des connaissances, compétences à développer par l'agent durant la période de l'évaluation ; et
- (iv) des activités de développement de l'agent, comprenant entre-autres les besoins en formation, le besoin en coaching et mentorat, voire des lectures qu'il est possible de faire.

A l'ouverture du CRESO, cette fiche est remplie et signée après discussion et accord entre chaque agent et l'évaluateur (le gestionnaire pour le reste du personnel du CRESO et l'Inspool pour l'Inspecteur gestionnaire).

A la fin de la période de l'évaluation, la fiche est remplie par le superviseur (le gestionnaire ou l'Inspool, selon le cas) et discutée avec l'agent concerné, sur base de ses observations de chaque personnel au travail, à partir du relevé des erreurs et incidents critiques survenus au sein du CRESO, des contrôles périodiques des indicateurs de qualité de service du CRESO et des retours d'information (feedback) des usagers des services du CRESO. A titre facultatif, l'évaluation peut aussi porter sur des compétences aussi diverses que :

- L'esprit d'initiative & d'innovation au travail (le personnel apporte des nouvelles façons de résoudre les problèmes qui se posent au sein du CRESD, il s'en approprie la mise en application) ;
- La maîtrise du domaine d'intervention (le personnel exécute ses tâches avec autonomie et qualité à la satisfaction de tous)
- L'ouverture d'esprit (le personnel est ouvert aux nouvelles idées, feedbacks et orientations provenant de ses supérieurs et des usagers des services du CRESD en vue de l'amélioration de la qualité) ;
- La communication (le personnel présente des bons atouts de communication écrite, orale et gestuelle favorisant ainsi une bonne circulation de l'information au sein et à l'extérieur du CRESD) ;
- Le sens de l'organisation (le personnel est suffisamment discipliné dans l'organisation de ses activités et respecte les priorités établies par ses supérieurs) ;
- L'assiduité et la ponctualité (le personnel montre un exemple d'abnégation pour son travail et respecte les heures de début et de fin de service)
- Le leadership personnel (le personnel a une bonne moralité et un sens élevé de valeurs, présentant ainsi une personnalité attrayante aux usagers du CRESD ainsi qu'aux partenaires et initiateurs du CRESD)
- Le sens d'analyse et l'esprit de synthèse (le personnel possède une capacité d'exploitation des données diverses et d'en tirer des leçons qui s'imposent)
- L'autonomie (le personnel effectue son travail en toute indépendance, se mettant régulièrement à jour et capable de se remettre en question quand c'est nécessaire)
- La confiance de soi
- La loyauté (le personnel est dévoué au travail du CRESD, donnant le meilleur de lui-même et préservant les intérêts et les secrets professionnels)
- Le sens de responsabilité (le personnel est capable de prendre la responsabilité de ses actes et décisions et de défendre ses opinions et points de vue dans le respect de l'ordre et la hiérarchie établis)
- La stabilité émotionnelle (le personnel ne présente pas des sauts d'humeur préjudiciables au bon fonctionnement du CRESD)
- La ténacité (le personnel s'adapte aux conditions de travail pour produire le meilleur de lui-même)
- Le travail en équipe (le personnel s'intègre bien au sein de l'équipe du CRESD et entretient des bonnes relations professionnelles, privilégiant la productivité et la haute qualité de service à tous)

## 8.2. Evaluation de la qualité de services

Une composante essentielle de la démarche qualité à instaurer au sein du CRESO est la prise en compte des besoins des usagers dans une perspective de la satisfaction de la clientèle. Le CRESO ne pourra pas se prévaloir d'atteindre ses objectifs si les enseignants ainsi que les autres usagers qui le fréquentent ne sont pas satisfaits de ses services.

A l'instar du personnel, un client qui, au travers des enquêtes de satisfaction, participe à la définition des normes de qualité du centre, se sent valorisé et compris, est plus enclin à utiliser davantage les services qui lui sont proposés et à contribuer à l'amélioration même de cette offre de services.

Dans cette optique, il est proposé au gestionnaire de conduire, au moins deux fois l'an, une enquête de satisfaction auprès des usagers de services de son CRESO. Cette enquête permettra à ces derniers d'évaluer à la fois le personnel et les services proposés par le CRESO et pourra servir de source d'information pour une amélioration continue de la qualité. Sans être limitatif, cette enquête peut porter sur les points essentiels suivants :

- *Accueil & renseignement* (si le personnel du CRESO est accueillant, ouvert et a un sens d'écoute mais aussi facilite l'accès des visiteurs aux services du CRESO)
- *Assistance dans la recherche et l'exploitation de ressources de formation* (Si le personnel du CRESO apporte le soutien nécessaire aux enseignants fréquentant le CRESO dans le cadre de la formation continue ou de l'autoformation tutorée : assistance technique pour accéder aux ressources numériques de formation, aide à l'impression ou scannage des documents, etc.)
- *Convivialité du cadre de travail* (l'espace de travail proposé par le CRESO est propice à un travail personnel et une concentration accrue, il est propre et accessible à tout moment que les usagers le désire)
- *Horaires et périodes d'ouverture dans l'année* (Les heures d'ouverture et de fermeture du CRESO satisfont aux exigences des usagers et leur donnent la possibilité d'utiliser le centre et ses ressources de manière optimale)
- *L'offre de services* (la gamme de services que propose le CRESO à ses usagers correspond bien à leurs attentes, identifier des services non proposés par le centre mais présentant le potentiel rapporteur car sollicités par plusieurs usagers)
- *Prix de services* (les tarifs des services proposés par le CRESO sont-ils à la portée de la bourse de ses usagers ?)
- *Moyens et canaux de communication* (les moyens et canaux de communication utilisés par le centre pour communiquer vers ses usagers sont-ils adaptés ou il faut utiliser d'autres alternatives)
- *Environnement numérique d'apprentissage* (Cet environnement est-il approprié ? Se retrouvent-t-ils facilement dedans ? S'en approprient-ils ?)

### **8.3. Rapportage et gestion de connaissances**

Un rapport annuel de la gestion du CRESO doit être élaboré par l'inspecteur gestionnaire et soumis au Sous-PROVED avec une copie à l'Inspool et au SERNAFOR. Ce rapport devrait inclure un compte rendu détaillé de toutes les activités du CRESO (activité par activité), faire un état de lieux du CRESO (ordinateurs, serveur, imprimante, installation solaire, fond documentaire, etc.), contenir un rapport financier et inclure les détails de l'évaluation du personnel et des enquêtes de satisfaction conduites.

Dans l'optique de la gestion de connaissance entre les CRESO, des outils de communication dédiés (intranet, espaces sur le serveur) peuvent être mis à disposition pour encourager la mutualisation d'expériences entre les CRESO, le partage des rapports et des leçons apprises, et la discussion des pistes d'adaptation possibles. Des rencontres en présentiel périodiques entre les animateurs des CRESO dans la perspective de l'avancement d'une véritable communauté de pratiques sont encouragées.

# ANNEXES

## ANNEXE A : Outils de collecte de données

### GUIDE D'ENTRETIEN TELEPHONIQUE POUR LES TRCs

Date de l'entretien : JJ/MM/AAAA

Nom & qualité de la personne interviewée : \_\_\_\_\_

Nom de l'intervieweur : \_\_\_\_\_

*Dans la grille ci-dessous le texte des questions est dans la colonne de gauche. La colonne de droite indique l'esprit du thème abordé pour orienter les relances. Les propos entre parenthèses dans la colonne de gauche ne sont pas à dire en première intention.*

QUESTION	FACTEUR DE PERFORMANCE
QA1- Depuis combien de temps votre Centre de Ressources pour Enseignants est-il établi ? QA2- Pourriez-vous brièvement décrire ses principales missions ?	Mise en confiance et informations générales sur le TRC
QB1- Veuillez brièvement décrire votre travail et celui de vos collaborateurs ? (quel statut vous et vos collaborateurs avez ? Avez-vous chacun une description de l'emploi définissant clairement les rôles de chacun?) QB2 – Qui décide ? (qui décide par exemple de la nature des activités ou des dépenses à effectuer ? Comment cela affecte-il le rendement ? comment les décisions sont-elles prises ? A qui rendez-vous compte ? Dans quelle mesure vous et vos collaborateurs êtes impliqués dans le processus de prise de décision ?) QB3- Quelles sont les autres personnes ou groupes de personnes qui interagissent avec vous et quel est leur niveau d'implication? QB4- Quels types de réunions tenez-vous (avec quelle fréquence ? qui y participe ? comment ça se passe ? un compte-rendu est-il souvent élaboré avec les points d'actions ? Comment ces points d'actions sont-ils suivis ?)	Attentes professionnelles (« Job expectations ») & liaisons hiérarchiques et fonctionnelles
QC1- Comment votre Centre mesure-t-il sa réussite dans l'attente de ses missions/buts ? QC2- Que voyez-vous comme facteurs-clés qui contribuent à l'atteinte de ces buts ? QC3- Quels sont les défis (internes comme externes) que le Centre rencontre dans l'atteinte de ces buts ? QC4- Comment le rendement du personnel du Centre est-il mesuré ? (quelqu'un donne-t-il un feedback aux agents sur leurs rendements ? Ce feedback est-il oral ou écrit ?) QC5- Si quelqu'un fait du bon travail, comment cela est-il reconnu ou rétribué ? (prix ? récompenses ? opportunité de développement de carrière ou promotion ?) QC6- Inversement, qu'arrive-t-il si quelqu'un ne travaille pas comme il se doit ?	Feedback sur le rendement (« Performance feedback ») & motivation

<p>QD1- Quelles sont ressources ou outils dont les agents ont besoin pour bien faire leur travail ou les ressources dont vous avez besoin pour le bon fonctionnement du Centre?</p> <p>QD2- Veuillez brièvement décrire les avoirs du Centre (comment en faites-vous la maintenance ? comment en calculez-vous l'amortissement ?)</p> <p>QD3- Pourriez-vous dire un mot sur l'eau et l'électricité ?</p> <p>QD4- Comment financez-vous le fonctionnement du Centre ? (avez-vous des idées de ce qu'il est possible de faire pour mobiliser davantage de ressources financières ?)</p> <p>QD5- Discutez brièvement des activités de votre Centre ? (quelle est leur fréquence ? comment les évaluez-vous ?)</p>	<p>Ressources : Environnement &amp; Outils</p>
<p>QE1- Que diriez-vous des profils du personnel de votre Centre ? (les hommes qu'il faut à la place qu'il faut ?)</p> <p>QE2- Quelle(s) formation(s) avez-vous (avec votre équipe) dans le cadre de votre travail ? Le personnel est-il capable d'appliquer ce que vous aviez appris dans la (s) formation(s) ? Pourquoi/ou pourquoi pas ? Qu'est-ce que les formations futures doivent contenir pour combler l'écart (« knowledge gap ») ?</p>	<p>Habilités et connaissances</p>
<p>QF1- Nous arrivons à la fin de notre entretien. En conclusion, quelles sont les 6 à 7 choses que vous recommanderiez... ?</p> <p>Merci beaucoup !</p>	<p>Conclusion</p>

## GUIDE D'ENTRETIEN POUR LE SERNAFOR/MEPS-INC

Date de l'entretien : JJ/MM/AAAA

Nom & qualité de la personne interviewée : \_\_\_\_\_

Nom de l'intervieweur : \_\_\_\_\_

*Dans la grille ci-dessous le texte des questions est dans la colonne de gauche. La colonne de droite indique l'esprit du thème abordé pour orienter les relances. Les propos entre parenthèses dans la colonne de gauche ne sont pas à dire en première intention.*

QUESTION	FACTEUR DE PERFORMANCE
<p>QA1- La Stratégie Sectorielle de l'Education et la Formation (2016-2025) replace le SERNAFOR au cœur de la formation continue des enseignants. Comment pensez-vous que les Centres de Ressources pour Enseignants vous aideraient ?</p> <p>QA2- Si je vous dis « <b>buts et missions d'un Centre de Ressources pour Enseignants</b> », quels sont les 6 à 7 mots qui vous viennent immédiatement à l'esprit ?</p>	<p>Mise en confiance et Vision du SERNAFOR/MESP-INC</p>
<p>QB1- Comment les Centres de Ressources pour Enseignants sont-ils gérés ? (Veuillez discuter cette question par rapport au schéma du dispositif institutionnel de la formation continue des enseignants).</p> <p>QB2- Comment le rendement des Centres est-il mesuré ?</p> <p>QB3- Veuillez brièvement discuter du « reporting » (les centres rendent-ils compte ? A qui ? Avec quelle fréquence ? Y'a-t-il des guides ou modèles d'outils de « reporting » communs à tous les centres ? Si oui, pourrions-nous en avoir une copie ?)</p>	<p>Mode de gestion</p>
<p>QC1- Comment le fonctionnement des Centres est-il financé ? Quelles sont les autres sources de revenu possibles ?</p> <p>QC2- A votre connaissance, quelles sont les ressources ou outils dont les Centres ont besoins pour leur bon fonctionnement ?</p>	<p>Ressources</p>
<p>QD1- Une toute dernière question – quels sont, selon vous, les défis (internes et externes) que les Centres rencontrent ?</p> <p>QD2- Qu'est-ce que vous recommanderiez ?</p> <p>Merci beaucoup !</p>	<p>Conclusion &amp; recommandations</p>

## **ANNEXE B : Liste de documents consultés**

Projet UNESCO-CFIT DRC, Etats des lieux et besoins, Avril 2014

Arrêté Ministériel No MINEPS-INC/CABMIN/0240/2015 du 26/02/2015 portant mise en place du Cadre Institutionnel de la Formation Continue des Enseignants du Primaire ;

Rapport final du Cabinet d'expertise DUMONT sur  
« le schéma de mise en place et de fonctionnement du dispositif technologique appuyant la formation à distance des enseignants et les spécifications techniques de l'outil à acquérir » ;

Manuel de la formation pour la gestion et l'entretien des Centres de Ressources pour Enseignants (CRE) élaboré dans le cadre du programme d'éducation OPEQ (février 2016) ;

Guide pour la gestion et l'entretien des Centres de Ressources pour Enseignants (CRE) élaboré dans le cadre du programme d'éducation OPEQ (février 2016) ;

Guide de la gestion des biens du SECOPE (février 2016)

Statut du personnel de carrière des services publics de l'Etat et Règlements de l'administration - *Recueil des textes coordonnés et mis à jour au 15 août 2004*. Journal Officiel de la République Démocratique du Congo, 15 août 2004

Stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation 2016-2025 de République Démocratique du Congo. Version finale, Décembre 2015

Note technique : Requête pour l'aménagement des Centres de Ressources Educatives des Sous-Divisions (CRESD).

Prescriptions techniques sommaires de construction de CRESD (4 pages)

Termes de référence de recrutement des techniciens informaticiens pour la gestion des équipements informatiques dans le cadre de la formation continue à distance des enseignants (4 pages)

Organizational Capacity Assessment, Facilitator's Guide Version With NUPAS Items, USAID 2014, (97 pages)

Human and Institutional Capacity Development Handbook, A USAID model for Sustainable Performance Improvement (53 pages)

Guide Administration & Finances 2010, Fondation Hironnelle, (39 pages)

Procédures de maintenance informatique type, Sawsen Zaafouri, 2014 (29 pages)

## Annexe C : Liste des personnes interviewées

	<b>CRE de...</b>	<b>Nom de la personne interviewée</b>	<b>Qualité/titre</b>
1	Kinshasa	Jean Tapende	Inspecteur responsable de la section "Activités de veille scientifique"
2	Kamina	Vital LUMBALA KADIATA	Inspecteur gestionnaire
3	Kalemie	Ramazani Mangosa Zaza	Inspecteur gestionnaire
4	Kolwezi	Jean Clément	Inspecteur
5	Bandundu	Anicet WANGA	Directeur
6	Mbandaka	Thadée LOKUNDA	Gestionnaire





## Annexe F : Modèle de document de demande de décaissement

Demande de décaissement		N° _____	
Descriptions	Montant	Imputation	Compte budgétaire
TOTAL :			
Total en lettres : _____			
Nom & signature du demandeur		Date	
_____		_____	
Autorisation de décaissement			
Cash : <input type="checkbox"/>	A payer avant le : _____		
Virement : <input type="checkbox"/>	N° : _____		
Chèque : <input type="checkbox"/>			
Nom & signature du responsable		Date	
_____		_____	
Motant reçu (en lettres) _____			
_____		(en chiffres) _____	
Nom & signature du Bénéficiaire		Date	
_____		_____	