



# Manuel de Formation sur la Gestion des Centres de Jeunes



## TABLE DES MATIERES

CONTEXTE ET HISTORIQUE DU GUIDE	7
<b>Cadre Institutionnel</b>	<b>9</b>
1. Mode d'administration et de gestion d'un Centre de Jeunes	10
1.1   Gestion directe	10
1.2   Gestion déléguée	11
1.3   Caractéristiques, avantages, inconvénients des modes de gestion	11
2. Missions du Centre de Jeunes	13
3. Directeur du Centre de Jeunes	14
3.1   Nomination du Directeur	14
3.2   Missions du Directeur	14
3.3   Compétences du Directeur	14
3.4   Profil du Directeur	14
3.5   Qualités du Directeur	15
4. Analyse et connaissance du milieu et de l'environnement	16
4.1   Étude du milieu et de l'environnement	16
4.1.1 Connaissance du milieu physique	16
4.1.2 Connaissance du milieu humain	17
4.1.3 Connaissance du milieu éducationnel	18
4.1.4 Milieux confessionnels	19
4.1.5 Milieu associatif	19
4.1.6 Milieu socio-politique	19
4.1.7 Milieu économique	19
4.1.8 Milieu socio-culturel	19
4.1.9 Milieu administratif et judiciaire	20
4.1.10 Milieu diplomatique	20
4.1.11 Milieu familial	20
4.2   Planification	21
4.2.1 Définition des problèmes des clients	22
4.2.2 Définition des objectifs	22
4.2.3 Choix des activités	22
4.2.4 Elaboration du plan stratégique (programmation)	23
4.2.5 Mise en œuvre du plan	26
4.2.6 Démarche méthodologique	26
<b>Exploitation d'un Centre de Jeunes</b>	<b>29</b>
1. Offre d'activités et de services	30
2. Animation	31
2.1   Définition	31
2.2   Concept de groupe	31
2.2.1 Définition	31
2.2.2 Différentes catégories de groupes	31
2.3   Méthodes d'animation	33
2.3.1 Réunion	33
2.3.2 Compétitions sportives	35
2.3.3 Concours artistiques et culturels	35



2.3.4 Expositions	36
2.3.5 Stages	36
2.3.6 Séminaires	36
2.3.7 Journées	37
2.3.8 Programme spécial « grandes vacances »	37
2.3.9 Conférences-débats	37
2.3.10 Reportages	37
2.3.11 Travaux communautaires	37
2.3.12 Collectivités socio-éducatives	37
2.3.13 Visites des sites	37
2.3.14 Bibliothèques	37
2.3.15 Coopératives	37
2.3.16 Jeux de société	37
2.4   Techniques d'animation	38
2.4.1 Accompagnement des jeunes	38
2.4.2 Brainstorming	38
2.4.3 Techniques audio-visuelles	38
2.4.4 Médiathèque personnelle de l'animateur	39
<b>3. Moyens</b>	<b>40</b>
3.1   Politique de financement des activités du Centre	40
3.1.1 Autofinancement	40
3.1.2 Subventions et aides	42
3.1.3 Partenariat	43
3.1.4 Coopération	44
3.1.5 Parrainage	44
3.1.6 Cotisations et frais de participation aux activités	44
3.2   Infrastructures et équipements	45
3.2.1 Inventaire	45
3.2.2 Règles d'utilisation des infrastructures disponibles	45
3.2.3 Infrastructures disponibles appartenant à d'autres institutions	45
3.3   Moyens humains	45
3.4   Moyens institutionnels et organisationnels	46
3.4.1 Niveau institutionnel	46
3.4.2 Niveau organisationnel	46
<b>4. Gestion des ressources humaines, du matériel, de l'équipement et des ressources financières</b>	<b>49</b>
4.1   Gestion des ressources humaines	49
4.1.1 Gestion des ressources internes	49
4.1.2 Gestion des ressources externes	49
4.2   Gestion des ressources matérielles et des équipements	50
4.2.1 Inventaire du matériel	50
4.2.2 Entretien des équipements	50
4.2.3 Conservation du matériel	51
4.2.4 Amortissement	51
4.2.5 Recyclage	51
4.2.6 Renouvellement	51
4.2.7 Disposition et aménagement	51
4.2.8 Sécurité	51
4.3   Gestion des ressources financières	52
4.3.1 Budgétisation (budget prévisionnel)	52
4.3.2 Niveaux de rentabilité	52

<b>Direction d'un Centre de Jeunes</b>	<b>55</b>
<b>1. Leadership</b>	<b>56</b>
1.1   Sources du leadership	56
1.2   Catégories de leader	56
1.3   Types de leadership	56
1.4   Styles de leadership	57
1.5   Caractéristiques du leadership efficace	57
<b>2. Communication</b>	<b>59</b>
2.1   Principes et mécanismes de base de la communication	59
2.2   Processus de base de la communication	60
2.3   Diverses formes de communication	60
2.3.1 Communication interpersonnelle	60
2.3.2 Communication de masse	61
2.4   Réseaux de communication	61
2.4.1 Outils médiatiques	62
2.4.2 Techniques de communication	62
2.4.3 Styles de communication	63
2.5   Axiomes de la communication	63
2.6   Obstacles de la communication	63
2.7   Attitudes facilitantes de la communication	64
2.7.1 Respect	64
2.7.2 Authenticité	64
2.7.3 Spécificité	64
2.7.4 Immédiateté	64
2.7.5 Confrontation	64
<b>3. Négociation</b>	<b>65</b>
3.1   Comment préparer une négociation ?	65
3.2   Exigences de la négociation	65
3.3   Ce qui n'est pas négociable	65
3.4   Objections faites à la négociation	66
3.5   Arguments en faveur de la négociation	66
3.6   Nouveaux comportements de négociation	67
<b>4. Prise de décision</b>	<b>68</b>
4.1   Objectifs	68
4.2   Définition	68
4.3   Classification des décisions	68
4.3.1 Décisions programmées	68
4.3.2 Décisions non programmées	69
4.4   Facteurs qui influencent la prise de décision	69
4.5   Processus de prise de décision	69
<b>5. Gestion des conflits</b>	<b>71</b>
5.1   Classification des conflits	71
5.2   Etapes de résolution de conflits	72
<b>6. Guichet unique</b>	<b>73</b>
6.1   Justification	73
6.2   Missions du guichet unique	73
6.3   Partenaires	74



## 7. Evaluation

76

## Outils de gestion

79

Statut type de service public local administratif de centres de jeunes (régie autonome)	80
Modèle de contrat de travail	85
Fiche d'évaluation individuelle	88
Etat nominatif pour le paiement des salaires du personnel cadres	90
Journal quotidien de suivi des activités	91
Etat de rapprochement bancaire	92
Situation de la trésorerie	93
Procès-verbal de contrôle de caisse	94
Suivi de transfert de fonds	95
Requête de paiement	96
Bon de commande d'achat	97
Bon de sortie et d'entrée magasin	98
Fiche d'utilisation de véhicule	99
Bon de sortie de carburant et de lubrifiant	100
Accusé de réception des appels d'offre	101
Procès-verbal d'analyse des offres	102
Récépissé	103
Canevas du rapport semestriel (Partie 1)	104
Canevas du rapport financier (Partie 2)	105
Rapport financier consolidé	106
Tableau des investissements et des équipements	107
Bilan d'ouverture	108
Tableau de remboursement des emprunts	109
Inventaire des immobilisations	110
Compte d'exploitation prévisionnel	111

## BIBLIOGRAPHIE

113

## CONTEXTE ET HISTORIQUE DU GUIDE

Le manuel de formation relatif à la formation des formateurs en gestion des infrastructures de jeunesse, d'associations et de Centres de Jeunes en vue de la création de guichets uniques est le résultat de divers travaux :

- Discours d'orientation de Madame Loraine Geoffrion, conseillère technique de la CONFEJES, le 1er juin 2009 à Dakar (Sénégal) prononcé à l'occasion de l'ouverture de la réunion du groupe d'étude sur la révision de la formation des formateurs en gestion des infrastructures de jeunesse ;
- Réunion du groupe d'étude sur la révision de la formation des formateurs en gestion des infrastructures de jeunesse encadrée par le Directeur des programmes Jeunesse de la CONFEJES, Monsieur Ali Bourama et du Directeur adjoint des programmes Jeunesse, Monsieur Macodé Ndiaye.

Ont participé à cette réunion :

- Madame Thioune Awa (Sénégal) ;
- Monsieur Marounfa Soumana (Niger) ;
- Monsieur Traoré Modibo (Mali) ;
- Monsieur Tébai Ahmed (Tunisie) ;
- Monsieur Mboup Assane Kihalifa Boubacar (Sénégal) ;
- Monsieur Yétera Diakariyave (CONFEJES) ;

La réunion a harmonisé les différentes typologies d'infrastructures et a proposé la dénomination « **Centre de promotion des Jeunes** » pour désigner ces infrastructures.

Elle a identifié cinq missions :

- Contribuer à l'insertion sociale, économique et professionnelle des jeunes ;
- Assurer l'accueil, l'information et l'accompagnement des jeunes ;
- Favoriser la pratique des activités artistiques, culturelles, sportives et de loisirs ;
- Développer des activités socio-éducatives et de citoyenneté ;
- Promouvoir le leadership jeune ;
- Favoriser l'accès aux informations et aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

A chacune de ces missions correspondent un certain nombre d'activités susceptibles d'être menées par le Centre. Elles concernent les services relatifs à l'information, la formation et l'accompagnement.

En abordant l'animation du Centre, les participants ont défini :

- Les missions ;
- Les compétences ;
- Le profil ;
- Les qualités du Directeur.

Les participants ont aussi examiné le projet de module présenté par l'expert.

A l'issue de la réunion, les participants ont élaboré un programme de stage en vue d'expérimenter le projet de module complété des éléments qui précèdent.

Ce stage a eu lieu du 22 au 26 juin 2009 à Bamako (Mali), en même temps que les festivités du cinquantenaire de la Maison des Jeunes de cette ville. Il a été encadré par Monsieur Ali Bourama, Directeur des programmes Jeunesse à la CONFEJES. L'expertise a été assurée par Monsieur Marounfa Soumana, appuyé par Monsieur Traoré Modibo.

Le stage a regroupé vingt (20) stagiaires venus du Cameroun (01), du Bénin (01), du Burkina Faso (01), du Burundi (01) et du Mali (16). Le programme du stage a été entièrement réalisé.

Le projet de module a été enrichi au cours de son expérimentation. Il a aussi bénéficié des recommandations faites lors des stages de formation des Directeurs des Centres de Jeunes à Rabat (Maroc) du 04 au 09 juillet 2008 et à Somone (Sénégal) du 12 au 19 décembre 2008.







**Cadre Institutionnel**

## 1. Mode d'administration et de gestion d'un Centre de Jeunes

Dans le cadre de la décentralisation, le Centre de Jeunes est classé parmi les services publics locaux qui obéissent à un certain nombre de principes essentiels :

- La décision de créer un service public local doit être prise par l'assemblée délibérante de la collectivité territoriale concernée et sa responsabilité incombe à cette collectivité ;
- La règle de droit laisse à la collectivité territoriale la liberté du choix du mode de gestion de ses services publics ;
- L'application des principes fondamentaux de continuité et d'égalité d'accès doit être de règle ;
- L'intérêt public de la communauté, et non l'intérêt de l'institution, doit être préservé dans le fonctionnement et les usagers disposent d'un droit au fonctionnement régulier et continu de ce service ;
- La règle de droit divise les services publics locaux en :
  - services publics administratifs (exemples : les transports scolaires, les services culturels, les logements, les foyers, les maisons des jeunes, les services relatifs au stationnement sur la voirie,...),
  - services publics industriels et commerciaux (exemples : l'enlèvement et le traitement des ordures ménagères, la distribution d'eau, les transports publics urbains, les abattoirs et marchés,...).

Quoi qu'il en soit, les modes de gestion auxquels peuvent faire appel les collectivités territoriales pour leurs services publics peuvent être classés en deux grandes catégories : ceux qui relèvent de la gestion directe et ceux relevant de la gestion déléguée.

Il importe de connaître le contenu, même sommaire, de ces deux modes de gestion pour pouvoir qualifier et justifier le choix à proposer pour la gestion future des centres des Jeunes.

### 1.1 | Gestion directe

Par gestion directe, on entend les cas dans lesquels la collectivité territoriale gère ou assure elle-même le service public ou lui donne pour support un établissement public étroitement rattaché à elle dans un cadre qui lui est offert par la réglementation.

On distingue trois formes de gestion directe :

- **La régie directe** : c'est la collectivité elle-même qui se consacre au service considéré, donc un simple service dont le personnel et le fonctionnement sont placés sous l'autorité de l'exécutif de la collectivité. Le service ne dispose pas de budget propre, distinct de celui de la collectivité.
- **La régie autonome** : le service ne dispose pas de personnalité juridique mais il est doté de l'autonomie financière (un budget annexe) et d'organes de gestion propre (un conseil d'exploitation nommé par l'organe délibérante de la collectivité et un directeur nommé par son exécutif). Le conseil d'exploitation délibère sur la gestion du service et le directeur est chargé du fonctionnement courant. Ce partage des tâches doit permettre de conserver la maîtrise du service tout en bénéficiant d'organes de gestion spécialisés destinés à en renforcer l'efficacité.
- **La régie personnalisée** : dotée de l'autonomie financière (un budget propre soumis au principe de la comptabilité publique) et de la personnalité morale de droit public, elle est un véritable établissement public possédant des organes de gestion propre : un conseil d'administration nommé par l'organe délibérant de la collectivité, un président élu en son sein et un directeur nommé sur proposition du Conseil d'administration.

Sur le plan général, les modalités de fonctionnement de ces trois types de régie sont soumises à un certain nombre de règles statutaires communément appelées règlement intérieur, autrement dit, le statut des régies forme leur règlement intérieur.

### 1.2 | Gestion déléguée

Par gestion déléguée, on entend toute gestion de service public assurée par une personne morale autre que la collectivité organisatrice ou l'établissement public créé par elle à cet effet. En somme, la gestion du service public est confiée par la collectivité territoriale à une personne morale extérieure.

On distingue trois formes de gestion déléguée :

- **La concession** : c'est le mode de gestion par lequel la collectivité charge une entreprise extérieure de réaliser l'équipement du service et de l'exploiter pendant une durée déterminée à ses risques et périls en se rémunérant directement auprès des usagers.
- **L'affermage** : dans ce système, la collectivité remet à une entreprise extérieure un équipement et la charge de l'exploiter à ses risques et périls. Le « fermier » qui assure le fonctionnement courant du service perçoit les tarifs payés par les usagers. Il verse une redevance fixe à la collectivité qui a fait les investissements et assure une partie de leur renouvellement.
- **La régie intéressée** : c'est le mode de gestion par lequel la collectivité charge une entreprise extérieure de faire fonctionner un service tout en conservant la responsabilité financière. Le régisseur perçoit de la collectivité une rémunération forfaitaire à laquelle s'ajoute un intéressement qui est fonction des résultats de la gestion.

A ces trois formes de gestion déléguée s'ajoutent quelques particularités regroupées au sein d'un nouveau système de gestion, voisin de la régie intéressée, dite **gestion semi-déléguée** dans lequel le gérant perçoit une rémunération forfaitaire sans intéressement aux résultats.

### 1.3 | Caractéristiques, avantages, inconvénients des modes de gestion

Mode de Gestion	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
<b>Gestion directe</b>			
Régie directe	Administration directe par la commune.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise municipale de la décision.</li> <li>• Garantie d'application du choix politique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de maîtrise des coûts.</li> <li>• Lourdeur du statut du personnel.</li> <li>• Rigidité de la comptabilité publique.</li> </ul>
Régie autonome	Administration directe mais existence d'un budget annexe et d'organes de gestion distincts.	Les mêmes que pour la régie directe.	Les mêmes que pour la régie directe mais un peu atténués.
Régie personnalisée	Véritable établissement public sous contrôle de la collectivité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyens de gestion autonomes.</li> <li>• Comptabilité commerciale.</li> </ul>	Grande lourdeur.
<b>Gestion déléguée</b>			
Concession	L'entreprise prend à sa charge la totalité du service (premiers frais établissement, construction, extension,...).	La collectivité n'apporte aucun moyen financier ni à l'investissement, ni au fonctionnement.	Contrôle réduit de la collectivité sur le mode de fonctionnement du service.
Affermage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La collectivité assure les frais de construction et d'extension.</li> <li>• Le fonctionnement et les risques sont à la charge du délégataire.</li> </ul>	La durée du contrat est plus courte et garantit à la collectivité un meilleur contrôle sur le fonctionnement du service	L'investissement revient cher à la collectivité.



Mode de Gestion	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Régie intéressée	<ul style="list-style-type: none"> <li>La collectivité assure l'investissement et la responsabilité financière du service.</li> <li>Le régisseur le fait fonctionner moyennant une rémunération variant en fonction du résultat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La collectivité a la responsabilité du service.</li> <li>Le gérant, par son système de paiement, est plus motivé.</li> </ul>	L'investissement et le risque financier reposent sur la collectivité.
<b>Gestion semi-déléguée</b>			
Gérance	<ul style="list-style-type: none"> <li>La collectivité assure l'investissement et la responsabilité financière du service.</li> <li>Le régisseur le fait fonctionner moyennant une rémunération forfaitaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La collectivité a la responsabilité du service.</li> <li>Possibilité pour la collectivité de déléguer le service à une association.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le gérant est peu motivé par les résultats obtenus.</li> <li>L'investissement et le risque financier reposent sur la collectivité.</li> </ul>

Le Directeur cherchera dans son pays d'autres formes de gestion. Ainsi, il pourra proposer à l'autorité de tutelle la forme de gestion qui convient au Centre qu'il dirige en fonction des réalités de son pays.

## 2. Missions du Centre de Jeunes

Les infrastructures de mobilisation, d'information, de formation et d'accompagnement des jeunes présentent plusieurs typologies : foyers, camps de jeunes, carrefours des jeunes, maisons des jeunes, espaces jeunes, centres des jeunes, centres multifonctionnels, etc.

Elles ont, selon les pays, une dimension nationale, régionale, départementale, communale. Leurs missions sont en générale similaires.

Pour matérialiser la nouvelle vision de ces infrastructures, il importe d'harmoniser leurs dénominations et d'actualiser leurs missions dans l'esprit du guichet unique qui donne la possibilité aux jeunes de trouver des réponses à leurs demandes en un même lieu.

Ainsi, il a été retenu une dénomination unique : « **le Centre de promotion des Jeunes** » pour lequel cinq missions ont été identifiées :

- Contribuer à l'insertion sociale, économique et professionnelle des jeunes ;
- Assurer l'accueil, l'information et l'accompagnement des jeunes ;
- Favoriser la pratique des activités artistique, culturelle, sportive et de loisirs ;
- Développer des activités socio-éducatives et de citoyenneté ;
- Promouvoir le leadership jeune ;
- Favoriser l'accès aux informations et aux NTIC.

Le Centre des Jeunes doit avoir un cadre juridique qui reconnaît son existence légale et lui donne une personnalité morale afin de jouir de tous les avantages que cela procure. Il doit donc être doté de statut ou d'un acte légal pris pour sa création. Ce statut ou cadre légal définit ses missions, son organisation et son fonctionnement. De ce fait, le Centre de promotion des Jeunes ne sera plus perçu comme une institution informelle, étrangère à son environnement mais parfaitement intégré dans cet environnement qui participera à sa promotion en suscitant un partenariat dynamique et fécond.





### 3. Directeur du Centre de Jeunes

Le principal animateur du Centre des Jeunes est assurément le Directeur. C'est pour renforcer ses capacités en vue d'accomplir ses missions que le présent module de formation a été conçu et élaboré.

#### 3.1 | Nomination du Directeur

Selon le pays, il est nommé par :

- Décret ;
- Arrêté ;
- Note de service.

#### 3.2 | Missions du Directeur

Il est chargé, sous l'autorité de tutelle, de :

- Gérer le Centre et de l'administrer ;
- Coordonner et contrôler ses activités ;
- Veiller à son animation ;
- Participer à la préparation du budget du Centre et veiller à son exécution.

#### 3.3 | Compétences du Directeur

Une compétence se définit comme un pouvoir d'agir, de réussir et de progresser qui permet de réaliser adéquatement des tâches ou des activités de travail. Elle se fonde sur un ensemble organisé de savoirs (ce qui implique certaines connaissances, des habiletés dans divers domaines, des perceptions, des attitudes,...).

Les quatre domaines de compétences du Directeur sont des :

- Compétences techniques ;
- Compétences organisationnelles ;
- Compétences relationnelles et managériales ;
- Compétences d'adaptation.

#### 3.4 | Profil du Directeur

##### • Niveau stratégique

Profil de concepteur :

- Savoir analyser la demande institutionnelle et la demande sociale et professionnelle,
- Savoir définir une stratégie,
- Savoir planifier.

##### • Niveau opérationnel

Profil de gestionnaire :

- Savoir traduire une visée stratégique en projet d'action,
- Savoir mobiliser et manager les compétences et les moyens pour l'action,
- Savoir conduire l'action à terme.

Profil d'évaluateur :

- Savoir se donner les moyens d'un pilotage de projet,
- Evaluer pour saisir le sens de l'action,
- Evaluer pour mesurer les résultats et l'impact de l'action.

### 3.5 | Qualités du Directeur

- Qualités vis-à-vis de la profession :
  - initiative,
  - innovation,
  - anticipation,
  - apprentissage et formation continue.
- Ethique de la profession :
  - intégrité,
  - souplesse et ouverture d'esprit,
  - disponibilité et engagement,
  - rigueur,
  - loyauté,
  - discrétion,
  - humilité,
  - altruisme.
- Attitudes relationnelles à développer :
  - accepter et respecter les autres,
  - capacité de diagnostic et d'empathie.
- Qualités de communicateur à développer :
  - capacité et habileté de persuasion,
  - maîtrise des attitudes et des techniques de communication.





## 4. Analyse et connaissance du milieu et de l'environnement

Le milieu et l'environnement dans lequel vivent les membres d'une communauté influent inévitablement sur leurs comportements et sur l'efficacité de leur action. Il est donc important de cerner autant que possible les composantes de ce milieu et de cet environnement et de leur affecter un contenu utile à leur compréhension et à leur exploitation.

L'option proposée pour l'étude du milieu est celle du **développement communautaire**. De quoi s'agit-il ?

Dans différentes sociétés, lorsqu'il s'agit de développer une démarche qui peut amener un changement, trois critères sont importants :

- La planification qui permet de se donner des objectifs globaux et de faire des choix en fonction de ces objectifs ;
- La recherche qui permet de combler les fossés entre les sciences exactes et les sciences de l'homme ;
- L'approche communautaire.

Cette approche communautaire, pour se développer, doit s'intégrer à une planification sociale et économique et disposer de plus de connaissances sur l'homme, les groupes sociaux, leurs possibilités de croissance et leurs réactions au changement.

### 4.1 | Étude du milieu et de l'environnement

#### 4.1.1 Connaissance du milieu physique

##### √ Situation géographique

Objectif : amener les uns et les autres à situer le Centre des Jeunes ou l'association par rapport au quartier, à la ville, à l'arrondissement, au département, à la province, au pays et au continent.

EX. : le siège de l'association ou du centre se trouve à ..... dans le ..... arrondissement ou le Département de ..... de la Province ou Région de ..... au ..... situé à ..... du continent africain.

##### √ Plan topographique

Le plan topographique est la configuration externe du milieu géographique : montagnes, plaines, vallées (données invariables).

La situation de ces éléments topographiques peut affecter la ponctualité voire l'assiduité des membres d'une association par rapport à la réalisation d'un projet. Ainsi, on arrivera bien plus vite et moins fatigué en empruntant, à distance égale, un chemin vallonné qu'un chemin escarpé.

La montagne est également réputée plus fertile dans certaines régions que la plaine ou la vallée.

##### √ Hydrographie

L'hydrographie est l'ensemble des cours d'eau, leurs mouvements à la suite des précipitations et leurs relations diverses (affluents, confluents, etc.), tandis que le climat est la variation des températures en fonction des saisons. Ces données peuvent être déterminantes pour maîtriser le cycle des méthodes culturales, et parfois, le choix des instruments aratoires à mettre à contribution pour réaliser un champ, par exemple.

Exercice : faire le cycle de la culture de la tomate ou d'un produit maraîcher de votre choix (choix du site, saison appropriée, méthode culturale, instruments aratoires adéquats).

##### √ Voies de communication

Les voies de communication incluent les voies aériennes, ferroviaires, maritimes et terrestres.

Comment pouvons-nous nous déplacer dans le quartier, la ville ou les territoires ?

Quelles sont les carences que ce domaine présente dans notre milieu ?

Exercice : sur la base des éléments énumérés ci-dessus, faire le schéma du meilleur emplacement possible d'un Centre de Jeunes.

##### √ Faune et Flore

L'ensemble des animaux constitue la faune d'un pays, tandis que la flore désigne tous les végétaux terrestres ou aquatiques.

L'existence d'une forêt, d'une savane ou d'un désert peut renseigner plus ou moins précisément sur le genre d'animaux qu'on pourrait y rencontrer ainsi que sur les différents dommages ou les avantages que peut susciter leur existence en ces lieux.

Exercice : trouver des animaux qu'on peut rencontrer dans une forêt ou une savane et analyser l'incidence positive que cette présence peut générer pour le milieu ou l'environnement.

##### √ Ressources naturelles

Les ressources naturelles sont les essences naturelles diverses et les produits du sous-sol (minerais).

Le milieu étant un système, il est la résultante de l'interaction permanente de ses composantes. Ainsi, l'activité des jeunes peut se retrouver accrue ou en diminution en fonction de leur implantation dans des zones d'exploitation des minerais. Les modes de vie peuvent également changer et, avec eux, la vie même de l'association ou du Centre.

#### 4.1.2 Connaissance du milieu humain

##### √ Démographie

A partir des statistiques communales, les Directeurs de Centres devront avoir une bonne représentation de la population et plus particulièrement des jeunes de 16 à 30 ans. Ces données pourraient être traitées sous forme de tableaux.

Il semble important que les critères suivants apparaissent dans ces tableaux :

- Les différentes tranches d'âge de la population ;
- Le sexe ;
- La (les) nationalité(s) ;
- Les professions exercées ;
- Les tranches de revenus ;
- Le taux de chômage par tranche d'âge ;
- Les types d'habitats (logements individuels ou collectifs, ...) ;
- Les espaces réservés aux jeunes, aux enfants.

Le Directeur du Centre des Jeunes s'adresse à divers publics.

En voici quelques exemples :

- Jeunes : adolescents, adultes, étudiants, universitaires, scolarisés, déscolarisés, non scolarisés, ruraux, urbains, militaires, réfugiés, animateurs, etc.
- Personnel : bénévoles, employés, occasionnels, responsables d'associations/organisations de base.
- Groupes sociaux : socio-religieux, socio-professionnels, socio-économiques, socio-éducatifs, socio-culturels, etc.
- Institutions publiques : ministères, structures décentralisées et déconcentrées, institutions caritatives, banques, coopératives, etc.
- Institutions privées : sociétés philanthropiques, médias, commerce, etc.
- Entités : écoles, églises, mosquées, brigades de quartier, conseils communautaires, commissions scolaires, associations de parents, etc.

##### √ Histoire

Les formateurs devront permettre aux Directeurs de Centres de se réapproprier l'histoire de leur quartier, de prendre conscience de l'existence des rôles locaux, des règles explicites et implicites, permises ou interdites.

Ce thème pourrait être exploité par le recours à des témoins privilégiés.

##### √ Ressources humaines

Il s'agit ici de repérer les groupes et, en particulier, les jeunes et les ressources dont ils peuvent disposer.



**Le groupe et son identité**

L'objectif est de dégager :

- Les problèmes et les ressources ;
- Les réseaux de solidarité, les regroupements, les comités, les réseaux de relations ;
- Les transports en commun utilisés ;
- La circulation des informations (médias, relais informels,...) ;
- La perception de la population jeune par les habitants.

### ✓ Tendances et mutations

Il s'agit de situer le flux des populations, les évolutions au travers du temps pour permettre de repérer des trajectoires de vie individuelles et des communautés et de comprendre les mécanismes de changement qui sont à l'œuvre.

#### 4.1.3 Connaissance du milieu éducationnel

Dans ce domaine, il est nécessaire que le Directeur de Centre ait une connaissance générale sur les lieux d'implantation et les orientations spécifiques des ordres d'enseignement se situant dans la circonscription où son Centre est appelé à rayonner.

Sur le plan pratique, il faudra :

- Réaliser une carte scolaire de la circonscription présentant explicitement :
  - les ordres d'enseignement,
  - la localisation géographique des institutions scolaires,
  - le pourcentage d'appartenance des membres du Centre à chacune de ces institutions.

- Identifier ce que le centre peut apporter aux écoles et ce que les écoles peuvent apporter au centre.

#### 4.1.4 Milieux confessionnels

L'appartenance à une religion ou à un groupe social à base confessionnelle est une valeur à laquelle le Directeur du Centre doit prêter la plus grande attention. Il tâchera de concilier les sensibilités des uns et des autres en tenant compte, dans la programmation des activités du groupe, des normes et valeurs pratiquées dans les milieux confessionnels respectifs des clients du Centre.

Exemple : il ne programmera pas de réunion plénière pendant les heures de prière (vendredi pour les musulmans et dimanche pour les chrétiens).

Il faudra établir une structuration susceptible de présenter clairement, et avec le maximum d'exactitude, les appartenances confessionnelles des membres.

Exercice : en tenant compte des croyances, interdits et obligations spécifiques des membres de l'association, que faudrait-il modifier dans le fonctionnement de votre association pour respecter les sensibilités et les prises de position des autres membres ?

#### 4.1.5 Milieu associatif

L'objectif ici serait de repérer les réseaux associatifs à l'œuvre dans un village ou une commune.

Il s'agit :

- De connaître leurs champs d'action respectifs, les tranches d'âge auxquelles ils s'adressent ;
- De situer les relations entre ces différents mouvements (surtout ceux qui ont pour objet la jeunesse) ;
- D'identifier où se trouvent les jeunes et ce qu'ils font ;
- D'identifier les catégories d'absents.

Exercice :

- Identifier une association, autre que celle à laquelle vous appartenez, de votre village ou de votre ville qui s'adresse à la jeunesse ;
- Identifier une ou plusieurs associations auxquelles celle-ci est directement reliée et préciser les liens d'appartenance entre ces associations ;
- Indiquer les principaux champs d'action de cette association ou de ce groupement ;
- Indiquer la place qu'occupent les jeunes au sein de cette association ou de ce groupement et les rôles qu'ils y jouent.

#### 4.1.6 Milieu socio-politique

Les jeunes appartiennent de plus en plus à des partis politiques. Il est donc indispensable de prendre en compte cette appartenance.

Le formateur insistera sur les méthodes pour développer la capacité au dédoublement fonctionnel dans la personnalité du Directeur.

#### 4.1.7 Milieu économique

Les Directeurs des Centres devront avoir une bonne représentation de la situation économique de leurs pays.

Ils devront, entre autres, pouvoir situer :

- Les différents types de production ;
- Les ressources économiques et les emplois trouvés dans leur ville (exemples : banques, usines, commerces, services, agriculture, élevage,...) ;
- Si ces emplois sont investis par les habitants et surtout par les jeunes ;
- Les activités économiques des associations.

#### 4.1.8 Milieu socio-culturel

Identification des :

- Centres culturels ;
- Maisons de la culture ;
- Bibliothèques ;
- Fêtes traditionnelles ;
- Festivals ;



- Expositions artistiques et culturelles ;
- Conférences ;
- Théâtres ;
- Monuments historiques ;
- Associations d'action culturelle ;
- Ecoles de formation en action culturelle et art dramatique ;
- Hommes de culture.

#### 4.1.9 Milieu administratif et judiciaire

- L'Etat ;
- Les institutions de la République ;
- Les assemblées ;
- Les cours et tribunaux ;
- Les ministères ;
- La région ;
- Le département ;
- La commune ;
- Le village ;
- Le quartier.

#### 4.1.10 Milieu diplomatique

- Missions diplomatiques ;
- Organisations internationales, sous-régionales et régionales (PNUD, UNESCO, UNICEF, ACDI, OMS, FMI, OIF, AIMF, CONFEJES, CONFEMEN).

#### 4.1.11 Milieu familial

- Mode de vie ;
- Revenu ;
- Activités professionnelles ;
- Déplacés ;
- Immigrés ;
- Etc.

#### Le Centre dans son environnement



Le Centre agit sur son environnement et réciproquement. Il existe des facteurs favorables au Centre et des facteurs qui peuvent freiner l'attente des objectifs fixés. Le Directeur doit donc identifier tous les obstacles et élaborer des stratégies spécifiques pour les annihiler. Il doit aussi identifier les forces positives sur lesquelles s'appuiera le Centre qu'il anime.

Exercice : identifier cinq facteurs et cinq ressources de l'environnement sur lesquels le Directeur du Centre peut agir pour atteindre des objectifs fixés.

#### 4.2 | Planification

L'étude et la connaissance du milieu et de l'environnement permettront de rechercher des solutions à travers la planification d'activités ou projets communautaires.

Il s'agira :

- D'étudier les besoins et les problèmes de toutes les catégories des jeunes, ceux des partenaires et des différentes composantes de l'environnement qui peuvent être utilisatrices des prestations du Centre ;
- De faire l'inventaire de ressources dont recèle l'environnement : personnels, argent, équipement, temps, connaissance, information politique, prestige, justification, énergie, contrôle de l'information ;
- De rechercher les partenariats et les parrainages possibles ;
- D'appréhender les formes de participation des jeunes et de la communauté : fêtes, actions emblématiques ;
- D'identifier les facteurs (forces) favorables ou défavorables qui influencent le Centre et réciproquement : facteurs culturels, économiques, politiques, sociaux, religieux, familiaux, l'étroitesse du marché de l'emploi ;
- De disposer d'une banque de données sur tous les aspects du milieu et bâtir des relais



dans la perspective d'agrandissement du Centre ;

- D'identifier les activités ou projets communautaires à proposer aux autorités de tutelle du Centre.

Pour l'exécution de ces activités et de ces projets, le Directeur du Centre doit planifier et organiser. La planification est une fonction humaine. C'est un processus social par lequel des gens interagissent de façon systématique pour accroître le caractère rationnel des décisions et des actes destinés à aboutir à des changements réels dans un monde réel et non pas seulement le développement de l'idée abstraite ou d'un idéal. Le succès de la planification dans un Centre dépendra de l'effort conjoint des membres de la communauté, de l'administration du Centre, des partenaires, des techniciens et des jeunes eux-mêmes.

Les formateurs rappelleront aux Directeurs des Centres, après l'enquête, les différentes étapes de la planification :

- Définition des problèmes ;
- Définition des objectifs ;
- Choix des activités ;
- Préparation du plan ;
- Evaluation ;
- Emploi de l'information dérivée de l'évaluation.

#### 4.2.1 Définition des problèmes des clients

- Analyse des problèmes ;
- Population cible ;
- Nature des problèmes ;
- Dimension estimée des problèmes ;
- Relation entre les problèmes et les missions du Centre.

#### 4.2.2 Définition des objectifs

- **Missions** (long terme) : elles sont définies par l'organisme de tutelle (Ministère, Conseil municipal, etc.). Ce sont les valeurs, l'idéal vers lequel on tend, mais qu'on ne peut mesurer, qui revêt une part d'abstraction (la participation, l'intégration, l'insertion).
- **Buts ou objectifs généraux** (moyen terme) :
  - ils sont fixés pour une date déterminée dans une période pas trop éloignée (exemples : l'eau à la portée de tous, l'encadrement des femmes analphabètes dans les villages d'une région),
  - ils font référence aux projets et aux destinataires,
  - ils englobent un ou plusieurs objectifs ou objectifs de rendement,
  - ils sont concrets et ont une valeur qualitative,
  - ils permettent le changement,
  - ils constituent une étape significative par rapport aux missions.
- **Objectifs ou objectifs de rendement** (court terme) :
  - ils sont mesurables,
  - ils se situent dans la durée (6 mois à 2 ans),
  - ils n'expriment qu'une seule idée,
  - ils expriment la même idée pour tout le monde,
  - ils permettent d'atteindre un but ou un objectif général,
  - ils sont formulés en terme d'action.

La réalisation des objectifs permet d'atteindre les buts qui, à leur tour, nous rapprochent de la mission du Centre.

Les missions, les buts et les objectifs sont de grandes classifications. Certains auteurs précisent davantage ou donnent une autre acception à l'un ou à l'autre.

#### 4.2.3 Choix des activités

Le choix des activités dépend des forces favorables et défavorables ainsi que des ressources.

#### • L'étude des forces

Le choix des activités se fera en tenant compte de l'étude des forces (facteurs) : le nombre de forces favorables par rapport aux forces défavorables, leur importance et l'influence que le Directeur peut avoir sur ces forces. Il s'agit des facteurs politiques, économiques, culturels et sociaux du milieu et de l'environnement.

#### • L'inventaire des ressources

Les ressources sont des éléments que le Directeur emploie afin d'exécuter les activités destinées à atteindre un objectif. Ces ressources s'expriment en personnel, en temps, argent, équipements, connaissances, talents, influence politique, prestige, justification, contrôle sur l'information, énergie.

#### Exemple d'activités :

Ressources	Ressources nécessaires (détaillées et quantifiées)	Ressources disponibles dans le Centre	Ressources non disponibles (à chercher ailleurs)	Observations
Personnel Argent Equipements Temps Connaissances Talents Information politique Prestige Justification Energie Contrôle de l'information				

Cet inventaire doit être fait pour chacune des activités proposées au niveau de chacune des missions du Centre.

#### 4.2.4 Elaboration du plan stratégique (programmation)

Lorsque le Directeur aura identifié toutes les activités par mission et par cible, analysé les facteurs et les ressources et prévu les obstacles à franchir, il peut établir les priorités et les urgences.

Une fois les différentes activités connues, le Directeur peut élaborer un plan à court, moyen ou long terme. Il doit planifier les activités et les projets dans le temps et dans l'espace interne et externe du Centre.





## Etude de cas : programmation d'activités et évaluation financière du Centre X

Activités	1 <sup>ère</sup> année	2 <sup>ème</sup> année	3 <sup>ème</sup> année	Total évaluation financière
<b>1 - Spectacle vivants (concerts de musique, danses, autres)</b>				
* Périodicité	4 fois/mois	4 fois/mois	4 fois/mois	
* Niveau de subvention	0,85	0,75	0,65	
* Evaluation financière (au niveau national)	850 000 × 12	750 000 × 12 =	650 000 × 12 =	
	10 200 000	9 000 000	7 800 000	27 000 000
<b>2 - Spectacles vivants (organisés par le Centre avec des vedettes internationales)</b>				
* Périodicité	1 fois/an	1 fois/an	0	
* Niveau de subvention	70 %	0,5	0	
* Evaluation financière (au niveau national)	3 500 000 × 1	2 500 000 × 1	-	
	3 500 000	2 500 000		6 000 000
<b>3 - Création d'une compagnie théâtrale</b>				
* Périodicité	Permanente	Permanente	Permanente	
* Niveau de subvention	1	1	1	
* Evaluation financière (au niveau national)	2 587 000	2 587 000	2 587 000	7 762 500
<b>4 - Création d'un ensemble lyrique</b>				
* Périodicité	Permanente	Permanente	Permanente	
* Niveau de subvention	1	1	1	
* Evaluation financière (au niveau national)	2 587 000	2 587 000	2 587 000	7 762 500
<b>5 - Concours culturels inter-scolaires (1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycle)</b>				
* Périodicité	2 fois/an	2 fois/an	2 fois/an	
* Niveau de subvention	0,9	0,8	0,7	
* Evaluation financière (au niveau national)	1 890 000	1 680 000	1 470 000	5 040 000
<b>6 - Littérature, concours de poésie et contes</b>				
* Périodicité	4 fois/an	4 fois/an	4 fois/an	
* Niveau de subvention	1	1	1	
* Evaluation financière (au niveau national)	1 000 000	1 000 000	1 000 000	3 000 000
<b>7 - Conférences et débats</b>				
* Périodicité	1 fois/3mois	1 fois/3mois	1 fois/3mois	
* Niveau de subvention	1	1	1	
* Evaluation financière (au niveau national)	250 000 × 4	250 000 × 4	250 000 × 4	
	1 000 000	1 000 000	1 000 000	3 000 000

Activités	1 <sup>ère</sup> année	2 <sup>ème</sup> année	3 <sup>ème</sup> année	Total évaluation financière
<b>8 - Projections cinématographiques</b>				
* Périodicité	2 fois/semaine	2 fois/semaine	2 fois/semaine	
* Niveau de subvention	0,8	0,7	0,5	
* Evaluation financière (au niveau national)	60 000 × 30 =	52 500 × 30 =	37 500 × 30 =	
	1 800 000	1 575 000	1 125 000	4 500 000
<b>9 - Activités ludiques (concours dames, belote, etc.)</b>				
* Périodicité	4 fois/an	4 fois/an	4 fois/an	
* Niveau de subvention	1	1	1	
* Evaluation financière (au niveau national)	200 000 × 4 =	200 000 × 4 =	200 000 × 4 =	
	800 000	800 000	800 000	2 400 000
<b>10 - Expositions : photo, sculpture, peinture, dessin</b>				
* Périodicité	6 fois/an	6 fois/an	6 fois/an	
* Niveau de subvention	1	1	1	
* Evaluation financière (au niveau national)	1 500 000	1 500 000	1 500 000	4 500 000
<b>11 - Formation : théâtre (15 personnes), chorégraphie (15 enfants), arts plastiques (20 personnes)</b>				
* Périodicité	4 fois/an	4 fois/an	4 fois/an	
* Niveau de subvention	1	1	1	
* Evaluation financière (au niveau national)	6 556 000	6 556 000	6 556 000	19 668 000
<b>12 - Colonies de vacances</b>				
* Périodicité	1 fois/an	1 fois/an	1 fois/an	
* Niveau de subvention	0,8	0,8	0,8	
* Evaluation financière (au niveau national)	1 000 000 × 1	1 000 000 × 1	1 000 000 × 1	
	1 000 000	1 000 000	1 000 000	3 000 000
<b>TOTAL</b>				<b>93 633 000</b>

Ici, il s'agit d'un plan triennal, c'est-à-dire une programmation sur trois ans. Il comporte les activités et les offres de services, leurs fréquences et les coûts des ressources à utiliser.

Le plan annualisé inclut les responsables à associer et les résultats désirés au niveau :

- De chaque catégorie de jeunes bénéficiaires ;
- Du quartier ;
- De la commune ;
- De la région ;
- Du territoire national ;
- Des partenaires.

Le plan sera inclus dans le plan de développement national, régional ou communal selon le niveau de tutelle du Centre. Il aura la même durée que le plan dans lequel il est inclus : c'est-à-dire que si la commune a un plan de développement de 4 ans, celui du Centre aura 4 ans.

Le plan sera établi en collaboration avec les partenaires, les organismes utilisateurs, les associations de jeunesse bénéficiaires, les associations sportives, des femmes, les chefs



traditionnels et les jeunes leaders.

Le plan, concerté et adopté par toutes les parties prenantes en réunion ou en assemblée et harmonisé avec ceux des autres institutions poursuivant les mêmes missions, sera envoyé aux autorités concernées pour agrément (Conseil d'exploitation, Conseil d'administration, Conseil communal, Ministère de tutelle).

Le document, de retour, sera à nouveau présenté à toutes les parties prenantes pour marquer et respecter leur engagement dans la mise en œuvre du plan.

Exercice : individuellement et en groupe, identifier les résultats au niveau des jeunes de la rue, des jeunes diplômés et les résultats demandés par le Conseil municipal.

#### 4.2.5 Mise en œuvre du plan

Pour ce faire, le Directeur doit élaborer d'autres outils de gestion permettant l'exécution des activités par semaine, par mois, par trimestre, par semestre et par an.

Il s'agit des outils suivants :

- Un plan d'action annuel ;
- Un calendrier des tâches à exécuter par activité retenue ;
- Un calendrier hebdomadaire d'activités.

Le Directeur pourra créer d'autres outils s'il le juge nécessaire. Les formateurs présenteront un modèle de chaque outil.

##### Modèle de calendrier des tâches à exécuter relatif au cours d'alphabétisation

Tâches	Janvier	Février	...	Novembre	Décembre
Réunions du club des femmes					
Contacts avec les autorités d'éducation					
Formation du comité d'exécution					
Sensibilisation des femmes					
Préparation du local et de l'équipement					
Mobilisation du personnel et préparation du programme d'études					
Inscription des participants					
Ouverture du cours					
Contrôle en cours d'activités					
Distribution des certificats					
Evaluation finale					

#### 4.2.6 Démarche méthodologique

Le Centre des Jeunes représente le point d'entrée pour tous les jeunes qui désirent participer à des activités de vie associative, des programmes de formation, des initiatives d'emploi et des projets de développement communautaire.

Ces activités pourraient être organisées et livrées par le personnel du Centre ou encore par

d'autres intervenants de la communauté. Dans cette deuxième éventualité, le Centre sert de point d'information aux jeunes qui veulent obtenir de l'aide afin de pouvoir accéder à ces programmes.

Les jeunes sont des ruraux, urbains, scolarisés, déscolarisés, diplômés sans emploi, apprentis, jeunes filles, jeunes handicapés, jeunes réfugiés, étudiants, militaires, etc.

Le Centre des Jeunes étant un lieu d'intérêts communs, il est essentiel que les jeunes qui sont ses clients principaux soient mobilisés et orienter vers des activités et des offres de services.

La démarche méthodologique du Centre se définira donc en trois phases : la mobilisation, l'orientation et l'offre d'activités et de services.

##### √ Mobilisation

La mobilisation a pour objectif de regrouper le plus de jeunes possibles partageant des intérêts communs et communautaires en vue de la satisfaction de besoins communs ou individuels.

Cette phase a pour but de rentrer en relation suivi avec les jeunes. Il y a ceux qui viennent volontairement au Centre et ceux qui hésitent à y venir et pour lesquels il faut définir des stratégies particulières.

Les actions mises en œuvres pour la mobilisation doivent être adaptées aux attentes du public visé : activités culturelles, sportives, exposés et débats.

Si, au départ, la logique d'offre de services est prédominante, l'objectif est d'impliquer les jeunes dans une démarche de plus en plus participative. Cette phase où la parole des jeunes est essentielle doit permettre de clarifier leurs attentes et de susciter des projets.

##### √ Orientation

L'orientation se présente comme un moyen de pouvoir faire le lien entre les besoins des jeunes, leurs potentialités, les réalités du milieu et la programmation du Centre.

L'orientation ne doit pas se fonder sur le seul désir des jeunes. Ce désir doit être confronté à la réalité à venir et éventuellement devra être modifié ou adapté à cette réalité.

##### √ Offre d'activités et de services

L'offre d'activités et de services concerne l'information, la formation et l'accompagnement des jeunes, l'hébergement, etc.

Le Directeur de Centre doit maîtriser le processus « mobilisation-orientation-offre d'activités et de services ».

Exercice : identifier les facteurs favorables et non favorables à la fréquentation d'un Centre. Quelles solutions faut-il apporter pour annihiler les facteurs défavorables ?





**Exploitation d'un  
Centre de Jeunes**





## 1. Offre d'activités et de services

Les activités constituant le plan d'action concerté, évalué et adopté par les parties prenantes seront programmées dans le temps et l'espace par le Directeur du Centre :

- Dans le temps en fixant les dates de démarrage et de fin de réalisation de chaque activité ;
- Dans l'espace en localisant certaines activités dans les infrastructures situées à l'intérieur du Centre et d'autres à l'extérieur du Centre (dans des infrastructures propres au Centre ou appartenant à d'autres institutions publiques ou privées).

Le Directeur du Centre précisera les critères et les indicateurs de l'évaluation de chaque activité. Il centrera ses efforts sur les résultats en fonction des besoins exprimés.

L'exploitation du Centre implique toutes les parties prenantes. Pour ce faire, les réunions auxquelles elles doivent prendre part seront organisées de manière régulière en vue d'assurer le bon fonctionnement du Centre. Les décisions qui y sont prises doivent être exécutées par le Directeur du Centre.

Les activités seront organisées en :

- Unités opérationnelles, ateliers, secteurs, clubs ;
- Projets particuliers.

Les activités concourent à la promotion des jeunes dans un processus global qui est de ne pas morceler le trajet du jeune :

- Information du jeune ;
- Loisir du jeune ;
- Formation du jeune,
- Santé du jeune ;
- Jeune entrepreneur ;
- Participation du jeune à la prise de décision et au développement communautaire.

Privilégiant un support associatif, ce processus doit permettre aux jeunes d'acquérir des valeurs : égalité, solidarité, tolérance, altruisme, responsabilité, autonomie. En d'autres termes, les valeurs morales et sociales qu'exigent la communauté locale et la mondialisation.

Ce processus de transformation du jeune, des groupes de jeunes et de la communauté se fera à travers l'animation considérée comme la pédagogie du changement social contrôlé.

L'animation est une praxis. Son concept vieux d'un demi-siècle seulement et conserve toute sa vitalité.

## 2. Animation

### 2.1 | Définition

L'animation est un processus de gestion et de promotion du potentiel de l'individu et du groupe en vue d'une socialisation-autonomisation s'appuyant sur les dimensions intrapersonnelles, interpersonnelles et sociales.

Les finalités de l'animation seraient alors :

- De permettre à chaque personne de se découvrir, de participer à la vie du groupe et de la société en proposant des changements, des améliorations, un mieux-vivre, un accroissement permanent de la qualité de la vie ;
- De favoriser l'adhésion à des objectifs librement élaborés, d'après les besoins, les aspirations et les problèmes vécus par chaque membre et par son groupe social ;
- De vivre en relation avec d'autres personnes dans l'acceptation et le respect de chacun de ses valeurs, de ses croyances, de son milieu ;
- D'aider les jeunes à atteindre la capacité à développer au maximum leur potentialité, leurs ressources, leur créativité, c'est-à-dire leur épanouissement et leur autonomie ;
- D'aider les jeunes à établir des échanges avec d'autres personnes et d'autres groupes en vue de partager leurs acquis pour vivre en symbiose avec leur entourage, leur environnement (relations sociales positives et créatives) et y provoquer les changements positifs mentionnés précédemment. Il n'y a pas d'animation sans ce changement.

### 2.2 | Concept de groupe

#### 2.2.1 Définition

Le groupe est un ensemble d'individus dont chacun est relié aux autres par des rapports plus ou moins définis, en raison d'intérêt commun. Le groupe commence avec la présence d'un tiers dans une paire et avec les phénomènes de coalition, de rejet, de majorité et de minorité. Les phénomènes de groupe ne se manifestent qu'à partir de quatre membres (chiffre à partir duquel le nombre des relations possibles dépasse le nombre des membres).

Exemple : entre 3 personnes A, B, C, il y a 3 relations possibles : AB-AC-BC ; entre 4 personnes, il y a 6 relations possibles : AB-AC-AD-BC-DB-CD.

Cette définition comporte trois aspects fondamentaux :

- L'aspect relationnel : dans un groupe, les membres sont en rapport avec les uns et les autres ;
- L'aspect structurel : les relations entre les membres tendent à former un système structuré et relativement stable ;
- L'aspect fonctionnel : le groupe est une partie de la société globale et, au sein de celle-ci, il exerce une fonction.

#### 2.2.2 Différentes catégories de groupes

Il y a plusieurs catégories de groupes sur lesquelles le Directeur du Centre s'appuie pour animer les clients du Centre.

Dans la pratique, il y a été observé :

- La foule ;
- La bande ;
- Le groupe restreint ou primaire ;
- Le groupement ;
- Les commissions et comités de travail ;
- Les assemblées générales (des associations, des utilisateurs du Centre).

#### √ La foule

Quand des individus se trouvent réunis en grand nombre (plusieurs centaines ou plusieurs milliers) au même endroit, sans avoir cherché explicitement à se réunir, on a affaire à des phénomènes de foule.

Chacun vise à satisfaire en même temps une même motivation individuelle. De cette





simultanéité à grande échelle découlent des phénomènes particuliers. On cherche la sécurité, la vengeance, la bonne parole, etc. pour son propre compte, et on se rencontre avec d'autres croyants au même lieu saint, avec d'autres ménagères au marché, avec d'autres voyageurs à l'auto-gare ou à la gare.

Les motivations peuvent être également négatives, liées à des contraintes sociales : camp de personnes déplacées, chahut d'étudiants.

Parfois, les contraintes sont dues à des événements : survivants d'une catastrophe, flots de gens encerclés par un incendie ou une inondation.

√ **La bande**

Quand des individus sont réunis volontairement pour le plaisir d'être ensemble, par recherche du semblable, il s'agit d'une bande. Les bandes d'enfants et d'adolescents normaux ou délinquants sont les plus connues.

Le plaisir d'être en bande provient de ce qu'est supprimée ou suspendue l'exigence de s'adapter, au prix d'une tension psychique pénible, à un univers adulte ou social et à ses règles de pensée et de conduite. La coprésence de plusieurs autres personnalités homologues à soi-même, par exemple, par leur faible niveau intellectuel, leur sentiment d'être incompris des parents ou des grandes personnes ou encore leurs tendances perverses permet de s'abandonner à être soi-même sans contrainte, ni remord et justifie d'être comme on est. De plus, la bande apporte à ses membres, qui en sont privés, par ailleurs, la sécurité et le soutien affectifs, c'est-à-dire un substitut d'amour.

Toutefois, les activités accomplies en commun n'apparaissent pas comme un but essentiel de la bande : le but est d'être ensemble parce que l'on est semblable. Faire quelque chose n'est qu'une occasion, qu'un moyen d'éprouver intensément que l'on est ensemble : cela peut d'ailleurs consister à écouter des disques ou à raconter des histoires.

La bande est très différente de la foule, par le nombre limité de ses membres (quelques unités ou quelques dizaines) et par l'attachement de ceux-ci à leur collectivité.

La bande devient durable si elle se transforme en un groupe primaire mais elle change alors de caractéristiques : elle affirme des valeurs communes, privilégie la loyauté et la solidarité de ses membres, différencie leurs rôles, fixe des buts autres que la complaisance collective à soi-même.

√ **Le groupe restreint**

Il présente les caractéristiques suivantes :

- Nombre restreint de membres, tel que chacun puisse avoir une perception individualisée de chacun des autres et que de nombreux échanges interindividuels puissent avoir lieu ;
- Poursuite en commun et de façon active des mêmes buts, dotés d'une certaine permanence, assumés comme buts du groupe, répondant à divers intérêts des membres et valorisés ;
- Relations affectives pouvant devenir intenses entre les membres (sympathie, ampathie,...) et constituer des sous-groupes d'affinités ;
- Forte interdépendance des membres et sentiments de solidarité, union morale des membres du groupe en dehors des réunions et des actions en commun ;
- Différenciation des rôles entre les membres ;
- Constitution de normes, de croyances, de signaux et de rites propres au groupe (langage et code du groupe).

Toutes ces caractéristiques ne sont pas nécessairement présentes à la fois dans le même groupe.

Dans le groupe ainsi défini se développent des conduites d'entretien qui visent la conservation du groupe comme réalité physique et image idéale ainsi que des conduites de progression qui amènent la transformation :

- Des relations entre les membres ;
- De l'organisation interne ;
- Du secteur de la réalité physique ou sociale dans lequel le groupe a choisi ses buts.

**Distinction entre les 3 catégories de groupes humains<sup>1</sup>**

	Structure (degré d'organisation interne et différenciation des rôles)	Durée	Nb d'individus	Relations entre les individus	Effet sur les croyances et les normes	Conscience des buts	Actions communes
Foule	Très faible	Quelques minutes à quelques jours	Grand	Contagion des émotions	Irruption des croyances latentes	Faible	Apathie ou actions paroxystiques
Bande	Faible	Quelques heures à quelques mois	Petit	Recherche du semblable	Renforcement	Moyenne	Spontanées mais peu importantes pour le groupe
Groupe restreint	Elevée	Trois jours à dix ans	Petit	Relations humaines riches	Changement	Elevée	Importantes, spontanées voire novatrices

**2.3 | Méthodes d'animation**

Elles sont nombreuses, nous citons ici celles qui marquent la vie quotidienne du Directeur du Centre dans ses fonctions.

**2.3.1 Réunion**

Problématiques liées à la réunion :

- Qu'est-ce qu'une réunion ?
- Comment la préparer ?
- Quelles sont les critères repérables pour appréhender une réunion ?
- Comment peut-on observer l'animateur d'une réunion et la participation des différents membres ?
- Existe-il des différents styles de décision ?

√ **Définition**

Une réunion peut être définie comme un groupe de personnes qui se retrouvent dans un même lieu pour participer à une activité collective ou commune. C'est un groupement momentané de personnes hors de la voie publique, en opposition à association. On peut donc mettre en évidence dans cette définition des notions comme : le groupe, le lieu mais également le pourquoi du regroupement.

√ **Grille d'analyse de préparation d'une réunion**

On analyse une réunion pour mieux la préparer selon quatre critères :

- Le sujet (exemple : programmation des formations 2010) ;
- L'objectif (exemple : arrêter collectivement des actions de formation par ordre de priorité) ;
- La composition du groupe est-elle homogène, solidaire, participative, démocratique, à tendance consentante ? Existe-t-il des risques de tensions ? Pourquoi ? Comment les éviter ? Il faut chercher à analyser chaque membre du groupe et les interactions possibles entre ces membres ;
- Le plan de déroulement de la réunion avec ses différentes phases. Il est souhaitable de repérer le temps pour chaque phase.

√ **Conduite d'une réunion**

Nous nous limiterons à la « réunion discussion » de type étude de problème qui peut déboucher,

<sup>1</sup> Didier Anzieu, Jacques-Yves Martin, *La dynamique des groupes restreints*, PUF 1968.



soit sur de simples conclusions, soit sur des prises de décisions. Nous envisagerons cette « réunion discussion » dans un cadre où l'animateur de réunion est au service d'un travail en équipe et où la responsabilité des décisions est collective. En effet, le rôle de l'animateur de réunion change de sens s'il est le seul responsable des décisions et de leur exécution ou si la réunion a seulement pour objectif de fournir des informations ou des avis, destinés à une autre instance qui prendra des décisions. Dans ce cas, l'attitude psychologique des participants sera sans doute différente aussi. Enfin, il faudra distinguer une réunion de type coopératif où il s'agit de construire un projet commun à partir de différentes propositions et une réunion de type négociation où il s'agit de trouver un compromis acceptable par tous à partir de points de vue opposés au départ.

#### √ Acteurs de la réunion

Trois catégories d'acteurs sont à considérer :

- **L'animateur**, soit désigné d'office, soit choisi par les participants une fois pour toutes ou encore avec une tournante. Il veillera au respect des objectifs énoncés (cf. la convocation). Il facilitera les échanges et fera respecter l'ordre du jour (cf. convocation).
- **Le rapporteur** doit être désigné en début de réunion. Il doit avoir des qualités d'écoute et d'expression orale et écrite. Il s'agit d'une fonction délicate puisqu'il est amené à condenser les échanges. Il y a là un risque d'interprétation personnelle (liée déjà à la simple prise de notes). Dans certains cas, où le plan d'intervention est décidé en réunion, il peut être responsable du contrôle de son suivi.
- **Les participants** devraient être au nombre de 8 à 10 idéalement. On peut considérer que ce nombre ne peut être inférieur à 4, ni supérieur à 15. Ils sont choisis sur la base de leurs compétences et de leurs souhaits de voir réaliser telle ou telle manifestation. Il faut dégager un consensus par rapport aux objectifs à atteindre. L'hétérogénéité est souhaitée quant aux compétences (dans le cadre d'une toute première réunion, la personne qui a émis l'idée de la rencontre est l'animatrice et choisit elle-même les membres).

#### √ Préparation de la réunion

L'efficacité d'une réunion peut être freinée ou favorisée par des conditions matérielles : une salle ne répondant pas aux normes acoustiques requises et mal aérée, un mobilier inconfortable ou inadapté à un travail de groupe. La première préoccupation doit être de trouver un local et un mobilier adapté à un travail de groupe où les participants puissent se sentir à l'aise et disponibles pour communiquer entre eux. La disposition matérielle doit pouvoir signifier le travail en commun et la première activité consiste souvent à aménager la salle pour faciliter la communication. Prévoir aussi éventuellement de quoi écrire sur un tableau.

La préparation psychologique a aussi son importance. L'animateur doit préparer la documentation nécessaire pour pouvoir introduire le sujet dans un cadre aussi précis que possible pour éviter les malentendus. Il doit définir la marge de liberté du groupe (simples propositions ou prises de décisions). Il doit prévoir, si possible, le début et la fin de la réunion en fonction du nombre et de la dimension des questions à débattre car les participants sont en général préoccupés par l'horaire de fin de réunion. La convocation contribue à préparer les participants ; elle indique l'ordre du jour mais aussi le but de la réunion et parfois une courte information sur les questions à débattre. Enfin, il faut noter que plus le nombre de participants augmentent, plus il devient difficile de réaliser un véritable travail de groupe où chacun puisse effectivement participer (le nombre de 8 est souvent considéré comme un optimum et celui de 15 comme un maximum).

De la formulation du sujet dépend la richesse et l'avancement de la réunion. Le sujet doit être exposé précisément afin de délimiter la discussion (éviter les digressions). La façon dont-il est annoncé doit chercher à susciter l'intérêt et la participation des membres à la réunion.

Un plan de discussion doit être prévu par rapport à chaque point de l'ordre du jour. Néanmoins, le plan n'est pas impératif pour l'animateur.

#### √ Déroulement de la réunion

Dans le cas d'une première rencontre des participants, une phase préliminaire d'accueil et de présentation doit permettre au groupe de s'installer dans la situation et à chaque participant d'être sécurisé. On commence généralement par une présentation de tour de table. Une présentation sans ordre apparent peut donner un ton plus naturel à cette présentation.

Ensuite, l'animateur rappelle les objectifs de la réunion, en montrant éventuellement en quoi et comment cela concerne chacun des participants. Il peut aussi rappeler son rôle et la manière dont il entend conduire la réunion. Il n'intervient pas sur le fond mais il a la responsabilité de la production du groupe, de la facilitation de chacun, de la régulation et de la progression générale.

On peut distinguer schématiquement quatre phases :

- Une phase d'échauffement et de confrontation des opinions : l'animateur va essayer d'obtenir l'opinion de chacun et chercher la confrontation en soulignant les divergences ;
- L'élaboration en commun d'un plan de travail. Celui-ci ne peut venir qu'après la confrontation des divergences. Le plan sera, si possible, la synthèse des différentes propositions ;
- Une discussion réglée par les points successifs du plan où chaque point sera l'objet d'une synthèse partielle ;
- La synthèse finale qui doit recueillir l'accord du groupe.

#### √ Conclusion et action

Une conclusion qui débouche sur des décisions et des actions à entreprendre devra désigner les responsables, choisir les moyens, déterminer le délai d'exécution et éventuellement fixer la date d'une nouvelle réunion. Ces conditions sont indispensables pour la survie du groupe, sinon les décisions risquent d'être sans cesse reportées ou remises en question.

Répartir au maximum les responsabilités contribue à créer un esprit de groupe en donnant à chacun le sentiment d'être utile à la bonne marche du groupe.

Il reste à l'animateur une dernière tâche, celle de faire un compte-rendu de conclusion de la réunion à partir des notes prises par lui-même ou par le rapporteur. Ce compte-rendu doit aussi reprendre les différentes positions exprimées.

Lorsqu'un groupe se réunit régulièrement, il se produit une évolution des attitudes et des relations qui peut mener le groupe jusqu'à une sorte de maturité où la fonction de l'animateur est finalement assumée par tous les membres du groupe. Les réunions discussions ont ainsi un effet d'éducation sociale des participants dans le sens d'une coopération et d'une prise de responsabilité.

La dimension qualité technique et la dimension acceptation conditionnent la prise de décision qui variera entre :

- Le consensus ;
- La consultation ;
- La commodité ;
- L'ordre.

### 2.3.2 Compétitions sportives

Les compétitions sportives peuvent être :

- Inter-centres ;
- Inter-établissements scolaires ;
- Inter-entreprises ;
- Inter-quartiers ;
- Inter-communes ;
- Inter-clubs ;
- Cross populaires, rallye ;
- Pétanque ;
- Détection et promotion des jeunes talents en vue de leur formation dans les métiers de sport.

### 2.3.3 Concours artistiques et culturels

Le Directeur du Centre organisera des concours artistiques et culturels qui sont à la fois des actions de mobilisation, d'acquisition de valeurs morales et sociales et d'évaluation du jeune :

- Mise en place de troupes, de compagnies théâtrales, de ballets et d'ensembles lyriques ;
- Organisation de :
  - festivals de musique de chant et de danse,
  - séminaires de cinéma,
  - séminaires du livre,
  - concerts,



- concours d'éloquence,
- concours de beauté.
- Réhabilitation et organisation de fêtes traditionnelles ;
- Détection et promotion des jeunes talents en vue de leur formation dans les métiers des Arts et de la Culture.

### 2.3.4 Expositions

- Semaine de l'artisanat jeunesse ;
- Jeunesse et famille ;
- Salon de l'artisanat ;
- Peinture, sculpture, photographie.

### 2.3.5 Stages

Les stages sont importants pour l'apprentissage dans les diverses formations :

- animateurs sportifs et socio-culturels ;
- Alphabétiseurs ;
- Vie associative.

Ils sont déterminants dans la formation des jeunes :

- A l'emploi ;
- Au leadership ;
- A l'entrepreneuriat ;
- A l'éducation coopérative.

Le Directeur organisera des formations :

- Aux métiers du sport :
  - arbitres,
  - organisateurs,
  - jeunes sportifs en vue de leur professionnalisation.
- Aux métiers d'art et de culture :
  - animateurs culturels,
  - metteurs en scène,
  - jeunes acteurs et artistes en vue de leur professionnalisation,
  - dirigeants d'associations culturelles,
- Aux techniques de l'information et de la communication (NTIC) ;
- Aux autres métiers :
  - maçonnerie,
  - menuiserie,
  - techniques agro/sylvo/pastorales selon le milieu.

### 2.3.6 Séminaires

Thèmes possibles de séminaires :

- L'emploi des jeunes ;
- La délinquance juvénile ;
- L'importance de la structure familiale ;
- La santé et la sécurité au sein de la famille ;
- Le divorce ;
- L'insertion des jeunes ;
- La formation des jeunes ;
- Les valeurs morales et sociales ;
- La mondialisation et les jeunes ;
- La jeunesse et l'environnement ;
- La jeunesse et les grandes endémies (Sida, paludisme, tuberculose).

### 2.3.7 Journées

- Journée de la famille ;
- Séminaire de la République ;
- Mois de la jeunesse ;
- Fêtes nationales ;
- Journées internationales.

### 2.3.8 Programme spécial « grandes vacances »

- Compétitions ;
- Concours ;
- Spectacles ;
- Visites de sites ;
- Programmes pour jeunes handicapés, réfugiés, troisième âge.

### 2.3.9 Conférences-débats

Des conférences-débats organisés sur des thèmes qui préoccupent les jeunes, leurs familles, leurs communautés et leur environnement.

### 2.3.10 Reportages

Des reportages sur :

- Des faits historiques ;
- La civilisation de certains pays (exemples : l'art égyptien, les indiens) ;
- La flore et la faune ;
- Des paysages ;
- Des découvertes scientifiques.

### 2.3.11 Travaux communautaires

Il s'agit d'actions emblématiques :

- Salubrité et concours de salubrité inter-quartiers ;
- Plantation d'arbres (forêt villageoise, bande verte) ;
- Curage des caniveaux ;
- Construction ou réfection de routes et bâtiments d'intérêt public ;
- Organisation de la solidarité en cas de catastrophes (inondation, incendie, épidémie, secours aux réfugiés ou déplacés).

### 2.3.12 Collectivités socio-éducatives

- Colonies de vacances ;
- Camps d'adolescents ;
- Chantiers de jeunes.

### 2.3.13 Visites des sites

- Sites touristiques ;
- Sites historiques ;
- Pôles économiques.

### 2.3.14 Bibliothèques

- Collection de livres ;
- Journaux ;
- Médiathèques (films, bandes magnétiques, disques, diapositives, etc.).

### 2.3.15 Coopératives

Les projets de formation et production sont à définir en fonction du milieu.

Exemples : élevage de poulets et lapins, empoissonnement des lacs et élevage de poissons.

### 2.3.16 Jeux de société

- Jeux de dames ;
- Scrabbles ;
- Jeux traditionnels de société.





## 2.4 | Techniques d'animation

### 2.4.1 Accompagnement des jeunes

L'accompagnement des jeunes est assuré par le Directeur du Centre, des animateurs spécialisés, des experts et des jeunes leaders.

Les animateurs spécialisés seront déployés dans les disciplines inscrites dans le plan d'action et qu'ils maîtrisent bien. Les experts seront déployés dans les disciplines demandant une technicité plus pointue. A cet effet, le Directeur de Centre constituera un annuaire d'animateurs et d'experts.

Les jeunes leaders, qui ont acquis des compétences reconnues, peuvent remplir les fonctions d'animateurs :

- En sport : en qualité d'entraîneurs, d'arbitres, d'organiseurs ;
- En art et culture : en qualité de formateurs, de metteurs en scène, de compositeurs ;
- En éducation : en qualité d'alphabétiseurs, de vacataires pour les cours de rattrapage, de moniteurs de colonies de vacances, d'encadreurs de chantiers de jeunes, etc.

De cette façon, les jeunes leaders seront responsabilisés et aborderont avec aisance certains métiers.

### 2.4.2 Brainstorming

Le brainstorming, que l'on traduit plus platement par assaut d'idées, est essentiellement créatif. Son objectif est de faire produire à un groupe, de manière intensive, des idées nouvelles ou originales. On estime, en effet, que dans la recherche d'idées neuves mettant à contribution l'imagination et l'intuition, la puissance créative est plus grande dans le groupe que chez l'individu ; les participants s'entraînant, se stimulant, se répondant les uns les autres.

On rassemble un animateur, une dizaine de participants (les participants aux stages) et des observateurs (deux ou trois).

Le problème à poser en brainstorming doit être relativement simple, c'est-à-dire ne pas se subdiviser en questions nombreuses qui pourraient faire chacune l'objet d'un brainstorming.

L'animateur présente le problème de manière claire, en apportant toutes les précisions souhaitables. Il fournit la documentation et les chiffres aux participants et s'assure que la question est comprise. Ensuite, il laisse la parole aux participants qui, pendant 40 à 60 minutes, feront « assaut d'idées » selon les principes suivants :

- Chacun peut prendre la parole et soumettre n'importe quelle idée, même la plus saugrenue, la plus absurde, la plus folle ;
- Chacun s'efforce de communiquer toutes les idées qui lui viennent en tête, sans sélection sans censure, sans rejet ;
- Aucune critique ou discussion des idées n'est autorisée : on émet ses propres idées, on écoute celles des autres, c'est tout ;
- L'animateur se contente de donner la parole à tous, dans l'ordre où on la demande, sans manifester - si possible - de réactions aux idées émises, sans porter de jugements ; il reformule les idées confuses ou mal comprises. Dans les moments creux, il fait des synthèses partielles, des mises au point, des regroupements de suggestions convergentes. Il relance l'émission des idées, encourage chacun à parler, recentre le groupe sur le problème. Les observateurs notent toutes les idées émises, sans sélection, sans omission, sans ajout.

Exercice : trouver des idées pour le lancement publicitaire d'un nouveau produit et des thèmes de débats ou d'exposés.

### 2.4.3 Techniques audio-visuelles

Les techniques audio-visuelles présentent un intérêt certain ; elles sont modernes, « magiques » et spectaculaires. Mais leur manipulation exige quelquefois de sérieuses connaissances techniques.

On y distingue :

- Les techniques visuelles et graphiques : affiches, panneaux visuels, tracts, circulaires, imprimés, journaux, photos, peintures, dessins, journal mural, tableau noir, procédés divers d'impression (alcool, duplicateur, photocopieuse), tableau avec feuilles volantes.
  - Les techniques spatiales qui utilisent les volumes, l'espace, les locaux, les recoins, les meubles et les étagères. L'exposition se réalise en jouant

avec des volumes et en combinant, esthétiquement et rationnellement, les effets de lumière, l'éclairage (projecteurs) et le son (enregistrements, décor sonore). S'y rattachent également les collections, les étalages, les stands, les vitrines, les panneaux décorés.

- Les techniques à base de projection, parmi lesquelles on situe bon nombre d'appareils centrés sur l'utilisation de l'image et de la lumière : diapositives, lanterne de projection. Certains combinent le son et l'image : le cinéma et la télévision, la vidéo, la télévision en circuit fermé, le vidéobus, les montages audio-visuels.
- Les techniques sonores dont les modèles les plus courants sont les radios, le disque, le magnétophone, les mini-cassettes, l'installation « sonore ». Elles permettent les enquêtes, les reportages et les interviews.
- Les techniques spectaculaires qui se concrétisent sous forme de sketches, de saynètes, de marionnettes, de jeux d'expression gestuelle, corporelle et verbale. Leur utilisation en animation permet de faire passer un message, une idée forte, un thème ou d'attirer l'attention sur des problèmes précis de notre société.

Toutes ces techniques se combinent, s'interpénètrent, se complètent. Elles exigent une bonne connaissance des procédés et des matériaux comme de l'équipement à utiliser. Elles passionnent les membres à partir du début de l'adolescence jusqu'à un âge avancé.

Parmi les techniques citées, il faut insister sur la **vidéo** (ou magnétoscope) qui permet d'enregistrer les images et le son et de reproduire l'ensemble sur un écran de télévision. Elle offre actuellement des possibilités étonnantes. Les expériences de « télévision communautaire » permettent à des groupes de réaliser eux-mêmes de véritables émissions à partir de leurs projets, avec du matériel prêté par les pouvoirs publics ou privés. Ces films (son + images) sont ensuite projetés dans les milieux intéressés ou incorporés dans certains programmes des chaînes de télévision. De cette manière, les membres participent activement à la vie de la population en choisissant des thèmes d'actualité et en sensibilisant les téléspectateurs à des aspects moins connus de la vie quotidienne.

### 2.4.4 Médiathèque personnelle de l'animateur

L'animateur doit se constituer une documentation personnelle pour réaliser certaines activités futures ou occasionnelles, classées en bases de données.

L'animateur compose cette réserve en puisant dans les situations réelles, dans son entourage ou dans les témoignages véridiques. En fonction des attentes et des circonstances, il crée également des matériaux susceptibles de catalyser certaines réactions ou d'aider à leur compréhension, comme des grilles et des fiches d'observation.

Dans un inventaire non exhaustif, on peut noter notamment :

- Des cas inspirés de situations réellement vécues mais modifiées afin de respecter l'anonymat des personnes dont l'identité ne doit pas être découverte ;
- Des exercices minutieusement expérimentés dont le choix est effectué avec soin et tact pour que les personnes concernées puissent vraiment en retirer les enseignements en vue d'un apprentissage efficace ;
- Des situations présentées dans des textes. Le groupe va les vivre, soit en réalité, soit d'une manière imaginaire, en simulation. Ces situations ne sont pas artificielles mais provoquées pour faire apparaître des indications sur ce qui se passe dans le groupe. Généralement, une mise en situation est axée sur un phénomène bien caractéristique : leadership, prise de décision, cadres de références, comportements individualistes, marginalité ;
- Des articles de journaux ou de revues, des enregistrements de discussion, des interviews et conversations, des émissions, des notes explicatives, des photos, des images, des reproductions, des rapports à contenus spécifiques, des résultats d'analyses ou de sondages, des statistiques, des feuilles photocopiées pour effectuer des travaux en groupe. Ces divers documents sont souvent nécessaires, voire indispensables, lorsque le groupe désire entamer certaines recherches dans un but bien déterminé ;
- Des notes ou des travaux écrits et élaborés par certains membres désireux qu'on les étudie durant la réunion, contenant des projets, des critiques, des plans et des amendements.

D'après le genre d'activités programmées, d'autres aides techniques et des supports nouveaux sont imaginés. Ils varient selon les intérêts du moment. Souvent, en effet, l'animation oblige à utiliser ces « stimulants », générateurs de créativité, de nouveautés ou de prises de conscience.





### 3. Moyens

Le Centre, comme toute entreprise, doit produire pour apporter le changement souhaitable aux clients. Ce faisant, si le Directeur a besoin de temps, il a aussi et surtout besoin de moyens financiers, humains, institutionnels et organisationnels et d'infrastructures.

#### 3.1 | Politique de financement des activités du Centre

##### 3.1.1 Autofinancement

Il est impératif de n'envisager l'autofinancement que comme moyen au service d'une action aux visées toujours plus larges. Ainsi, le Directeur tentera d'évaluer les retombées culturelles, sociales et symboliques de chacune des actions visant l'autofinancement du Centre qu'il dirige.

Dans certains Centres, les Directeurs devront évaluer si l'effet négatif sur le plan culturel, social et symbolique qu'une action engendrerait peut justifier la poursuite d'un objectif financier.

Autrement dit, l'autofinancement doit toujours être réfléchi en fonction des deux questions suivantes :

- Qu'est ce que je gagne au niveau économique ? Social ? Culturel ? Symbolique ?
- Qu'est ce que je perds au niveau économique ? Social ? Culturel ? Symbolique ?

##### √ Etude de cas d'un compte d'exploitation

Objectif : connaître le niveau de l'autofinancement dans le financement des activités d'un Centre.

#### Compte d'exploitation du Centre X

Période : 01/01 au 31/12		1 <sup>ère</sup> année	2 <sup>ème</sup> année	3 <sup>ème</sup> année
<b>REF</b>	<b>PRODUITS</b>	<b>MONTANTS</b>		
	Location des salles et amphithéâtre	2 180 000	3 270 000	2 452 500
	Location fixe des buvettes	9 000 000	13 500 000	10 125 000
	Recettes bibliothèques	176 700	265 050	198 787,5
	Subvention d'exploitation (Etat)	18 239 212	27 358 818	20 519 113,5
	<b>TOTAL</b>	<b>29 595 912</b>	<b>44 393 868</b>	<b>33 295 401</b>
	<b>CHARGES</b>	<b>MONTANTS</b>		
	Electricité	6 102 262	9 153 393	6 865 044,75
	Téléphones	1 222 936	1 222 936	1 222 936
	Entretien du bâtiment	959 697	959 697	959 697
	Entretien du matériel technique	253 500	380 250	285 187,5
	Entretien du climatiseur	360 000	360 000	360 000
	Entretien du véhicule	163 000	244 500	183 375
	Produits d'entretien	251 000	251 600	251 600
	Carburant	153 000	229 500	172 125
	Entretien des ouvrages	73 450	73 450	73 450
	Promotion artistique	1 412 000	211 8000	1 588 500
	Personnel d'Appui Bénévoles	295 000	295 000	295 000
	Personnel/Etat	9 379 596	9 379 596	9 379 596
	Eau	8 859 616	8 859 616	8 859 616
	Amortissements	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>29 485 657</b>	<b>33 527 538</b>	<b>30 496 127</b>
	<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>110 255</b>	<b>10 866 330</b>	<b>2 799 274</b>
	<b>Impôt</b>	<b>5 5127,5</b>	<b>5 433 165</b>	<b>1 399 636,88</b>
	<b>Résultat net</b>	<b>55 128</b>	<b>5 433 165</b>	<b>1 399 637</b>
	<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>55 128</b>	<b>5 433 165</b>	<b>1 399 637</b>

Dans ce Centre qui existe encore, la capacité d'autofinancement est de 55 128 FCFA. Cela est insuffisant.

Le Directeur envisagera l'autofinancement des activités du Centre de manière à ce que la subvention de l'Etat qui est de 18 239 212 FCFA sur 29 595 912 FCFA de produits diminue progressivement jusqu'à ne plus exister. Par ailleurs, la consommation d'eau qui est de 9 379 596 FCFA doit diminuer grâce à la vigilance du Directeur et à des mesures drastiques.

##### √ Problèmes liés à l'autofinancement

Lorsque les actions générant l'autofinancement sont portées par l'ensemble de l'organisation (actions collectives), il y a peu de problèmes quant à l'utilisation de ce bénéfice. En revanche, quand les actions sont portées par un groupe particulier (par exemple, un atelier), la question se pose quant à la répartition du bénéfice. Ainsi, le Directeur devra arbitrer cette question en établissant une série de critères objectifs qui permettent de régler ce type de situation.



Les critères peuvent porter sur :

- Les besoins structurels de financement du Centre (infrastructure, équipement, encadrement généré, fonctionnement) ;
- Les besoins particuliers de financement (tel ou tel projet ou activité,...) ;
- Les effets démultiplicateurs de telle ou telle répartition ;
- La proportion de personnes touchées ;
- Etc.

### √ Activités génératrices de revenus

L'autofinancement, à travers les activités fondamentales du Centre, n'apporte pas de moyens financiers suffisants. Pour y palier, des activités génératrices de revenus sont possibles dans les Centres pour contribuer à l'autofinancement de leurs activités. Elles sont spécifiques au milieu d'implantation de chaque Centre de Jeunes, de ses réalités naturelles, sociales, culturelles, économiques et technologiques.

Plusieurs Directeurs des Centres ont eu l'imagination, pour accroître les ressources financières de leurs institutions, d'entreprendre et de réaliser des activités génératrices de revenus.

Exemples :

- Location de salles pour des réunions ou des conférences ;
- Location d'espace pour la tenue de foires internationales et des expositions ;
- Auberge de jeunesse ;
- Hébergement et restauration (buvette ou cafétéria comme le Centre de Bamako) ;
- Foyer féminin pour la formation, la production et la vente ;
- Visibilité des sociétés par la pose de pancartes publicitaires permanentes et de symboles lors des spectacles (tee-shirts, casquettes, gadgets) ;
- Internet, téléphone ;
- Lavage de voitures ;
- Parking payant pour les voitures ;
- Installations et exploitation de moulins à grain pour alléger les travaux des femmes ;
- Cours de rattrapage (langue, mathématiques) ;
- Aménagement de sites de loisirs (fleuves, mer, lacs, montagnes) ;
- Culture de rente (sésame, niébé) ;
- Elevage de poulets et de lapins ;
- Location d'installations sportives pour l'entraînement et les compétitions ;
- Colonies de vacances et chantiers des jeunes à l'étranger ;
- Organisation de spectacles de haute qualité (contact avec les vedettes internationales de la chanson, de la musique et de la magie) ;
- Projet concernant les femmes et les handicapés (projets humanitaires).

### 3.1.2 Subventions et aides

#### √ Aides structurelles

Les aides structurelles doivent permettre le fonctionnement régulier du Centre :

- Infrastructure (terrains, bâtiment,...) ;
- Encadrement (personnel,...) ;
- Equipement (matériel pédagogique) ;
- Téléphone, éclairage ;
- Etc.

Ces subventions doivent pouvoir être obtenues au niveau international, national et local.

Le Directeur doit connaître et maîtriser les cadres existants à ces différents niveaux.

#### √ Aides ponctuelles

Les aides ponctuelles constituent autant d'opportunités à saisir pour développer des actions particulières souvent limitées dans le temps et définies au niveau de leur objet (organisation d'un cross, programme d'assainissement, inondation, culture de contre-saison,...).

Ces subventions et ces aides existent également au plan international, national et local.

### √ Contraintes

Le Directeur doit permettre à son Centre :

- D'être éligible à telle ou telle aide ou subvention.  
Pour cela, il doit connaître les critères d'éligibilité en vigueur, évaluer l'intérêt et la possibilité pour le Centre de s'y conformer et organiser les changements nécessaires.
- De respecter les engagements pris au niveau :
  - des échéances,
  - des moyens mis en œuvre,
  - des résultats escomptés,
  - de la justification des dépenses et des recettes.

### 3.1.3 Partenariat

Le mot **partenariat** est d'abord apparu pour décrire des liens externes engendrés entre une association et d'autres organisations privées ou publiques. On utilise, ici, le terme partenariat lorsque deux ou plusieurs associations décident de mettre leurs ressources en commun pour répondre à une mutualité d'intérêts qui n'a rien de mercantile.

Il faut dès le départ établir avec précision les responsabilités de chacun.

Avant de s'engager dans un partenariat, il faut obtenir le soutien et l'appui de la personne responsable de l'association. La confiance mutuelle, la transparence et la complicité sont les mots clés d'un partenariat réussi. A cela, s'ajoute une bonne complémentarité des ressources et une convergence des buts à atteindre.

Il faut toujours avoir à l'esprit que le partenariat n'est pas une assistance, il n'est pas caricatif, il est une interaction entre égaux. Dans le partenariat, il y a un complément d'âme qu'il faut comprendre. Il n'y a pas de gagnant/perdant, perdant/gagnant, perdant/perdant mais des **gagnant/gagnant**.

Les formateurs devront à leur tour aider les Directeurs à :

- Appréhender les relations existant entre leurs Centres et le milieu d'implantation ;
- Identifier les partenaires privilégiés au niveau local, national et international ;
- Répertoire et distinguer les autres associations de leurs quartiers.

Pour atteindre ces objectifs, les formateurs peuvent partir des représentations géographiques, spatiales, culturelles et sociales que les Directeurs ont de leurs Centres et de leurs environnements et travailler les partenariats existants ou qui pourraient exister avec d'autres associations et institutions. Le travail peut être suscité par des approches multiples : visites d'associations, enquêtes ou recours à des personnes ressources.

La mise en place d'un partenariat dans la gestion des programmes des jeunes est une réponse à :

- Des besoins croissants dans une période de pénurie de ressources financières ;
- La recherche d'expertises et d'expériences complémentaires à celles qui existent dans les structures ;
- Une exigence sociale qui s'exprime dans le cadre du développement de l'esprit démocratique et dans la mise en œuvre de la décentralisation des pouvoirs et des services.

Quelques questions utiles :

- **Partenariat**
  - Pourquoi ? Pour résoudre quels problèmes ?
  - Qui ? Quel partenaire répond au besoin ?
  - Comment ? Quelle sorte de partenariat ? Quel contrat veut-on instaurer entre les partenaires ?
- **Pourquoi ?**
  - Pour avoir des financements ?
  - Pour former des formateurs et des cadres ?
  - Pour échanger des expériences ?
  - Pour répondre aux problèmes des jeunes ?
  - Pour respecter des règles institutionnelles (agrément autorisation).
- **Qui ?**
  - Pour trouver des financements : les ONG, les communes, la coopération, les sociétés privées, les associations ;
  - Pour former des formateurs : Ministère Jeunesse, Santé, partenaires économiques, universités, ONG, Instituts spécialisés, etc. ;



- Pour échanger des expériences, il faut des partenaires travaillant sur le même sujet. L'idéal est d'avoir un partenaire (MJS) qui recense les expériences et qui organise des rencontres avec un lieu, un ordre du jour, une méthode de travail, etc ;
- Pour répondre aux problèmes des jeunes :
  - dans le domaine de la santé : hôpital, Ministère de la Santé, ONG, Missions. Concernant les toxicomanies, les excisions et les avortements, il faut des réponses spécialisées comprenant un accompagnement psychologique et social. Il est souhaitable d'avoir une pluralité de réponses permettant de proposer des solutions conformes aux moyens et valeurs de chacun.
  - dans le domaine de l'emploi : entreprises, autres ateliers d'apprentissage, etc.

- **Comment ?**

Deux possibilités:

- Un organisme (PNUD, Olympafrica) donne une subvention et demande au Centre de faire le travail.
- Un organisme et le Centre conduisent une réflexion et élaborent une action qu'ils conduisent ensemble : le Centre assure l'organisation, l'organisme participe à l'encadrement et donnant une subvention.

Par delà ces ensembles, toutes les formes de partenariats sont envisageables. Au Directeur d'imaginer, à chaque fois, la formule la plus opérationnelle.

### 3.1.4 Coopération

La coopération est :

- Bilatérale entre les pays du Nord et ceux du Sud ou entre ceux du Sud. C'est au niveau des commissions mixtes de coopération qu'il faut envisager l'aide à la promotion des Centres de Jeunes ;
- Décentralisée entre les communes du Nord et celles du Sud. Il y a alors un protocole qui lie les deux communes concernées. Le Directeur du Centre doit veiller à ce que les demandes du Centre soient prises en compte dans ce protocole qui est souvent renouvelé ;
- Multilatérale entre les organisations internationales et les pays. Les dossiers de demandes d'aides sont adressés aux organisations concernées selon leurs procédures que le Directeur du Centre doit maîtriser par la recherche de l'information et de la documentation.

### 3.1.5 Parrainage

Le parrain est une personne de proximité qui accompagne le jeune dans le démarrage et l'exploitation de son projet d'entreprise dans le cadre du FIJ de la CONFEJES, par exemple.

Dans le cadre d'un Centre de Jeunes, le parrain est celui qui accompagne le Centre dans la réalisation de ses actions, surtout celles qui sont emblématiques. La présence du parrain suscite la participation populaire, l'engagement, la solidarité. Cela peut permettre au Centre d'améliorer ses recettes pour des spectacles, d'obtenir des dons en matériels et en équipement ou encore d'avoir une identité.

### 3.1.6 Cotisations et frais de participation aux activités

La cotisation est une somme d'argent versée à l'association par les membres. Simple mode de financement, elle devient déterminante pour la survie de l'association lorsque les subventions diminuent ou lorsque l'autofinancement est insuffisant.

Le Centre peut aussi facturer les divers services qu'il rend à ses membres ou à ses clients (une mise à disposition de locaux, de matériel, conseils ou assistance). Il ne peut cependant faire d'une manière habituelle des actes de commerce, sous peine d'être accusé de concurrence déloyale.

La contribution de l'environnement est vivement souhaitée.

## 3.2 | Infrastructures et équipements

### 3.2.1 Inventaire

Il est nécessaire pour les stagiaires de faire le point sur les différentes infrastructures dont le Centre peut disposer :

- Les infrastructures constituant le Centre de Jeunes en tant que tel (dans les domaines du sport, des arts et de la culture, de la formation, des échanges,...) ;
- Les infrastructures auxquelles le Centre peut avoir accès (écoles, terrains de sport,...) ;
- Les espaces publics naturellement utilisés par la population (places, terrains vagues,...) à d'autres fins que celles prévues habituellement ;
- Les espaces et infrastructures à créer ;
- D'autres réservations foncières.

### 3.2.2 Règles d'utilisation des infrastructures disponibles

Le Directeur du Centre doit observer la politique de plein emploi et de juste emploi à travers une politique unitaire des infrastructures afin de leur donner vie et d'éviter leur dégradation précoce.

Le Directeur à la responsabilité de l'établissement d'un règlement d'ordre intérieur (ROI). Le ROI doit permettre aux usagers de connaître leurs droits et leurs devoirs par rapport à l'infrastructure : heures d'ouverture, modalités de réservation, prix en vigueur et sanctions pour les dégradations accidentelles et volontaires.

### 3.2.3 Infrastructures disponibles appartenant à d'autres institutions

Le Directeur doit maîtriser les conditions d'accès aux infrastructures dont il n'a pas la charge. L'expérience pratique constitue ici une méthode adéquate pour accéder à cette maîtrise. Ainsi, le Directeur devra imaginer, avec la collaboration étroite de ses animateurs, la manière dont il organisera cette démarche. C'est un contrat d'utilisation qu'il faudra établir entre les deux partenaires.

La responsabilité du Directeur est d'assurer la mise en place des procédures et dispositifs nécessaires pour :

- Relever toute dégradation intervenue sur l'infrastructure ou l'équipement (fissures, ampoules grillées, vitres cassées,...) ;
- Prévenir la vétusté naturelle en organisant un entretien régulier ;
- Constituer un fonds tant matériel (ampoules, peinture,...) que financier afin de pouvoir faire face aux travaux à réaliser.

## 3.3 | Moyens humains

Le Directeur devra pouvoir :

- Définir les besoins en compétences, c'est-à-dire faire le relevé des savoirs, savoir-faire et compétences dont il dispose à travers les collaborateurs et les partenaires qu'il identifie pour :
  - mener à bien les activités et projets,
  - réaliser tel ou tel travail particulier (expert, artiste...),
  - développer les partenariats nécessaires,
  - mobiliser les ressources nécessaires dont il ne dispose pas,
  - motiver les différents acteurs,
  - construire les équipes en définissant leur mission spécifique, leur rôle, leur champ de responsabilité et leur contribution au plan de la démarche.
- Définir les engagements mutuels en termes de :
  - disponibilité,
  - responsabilité,
  - délégation.
- Etablir un contrat avec chacune des équipes :
  - règles de fonctionnement,
  - objectifs à atteindre,
  - planning des prestations,
  - contributions et rétributions.





### 3.4 | Moyens institutionnels et organisationnels

#### 3.4.1 Niveau institutionnel

##### √ Statuts ou cadres légaux

Le Directeur doit maîtriser les missions du Centre. Ces missions, définies globalement par les statuts et/ou cadres légaux, doivent être précisées par les organes légitimement institués (hiérarchie de l'Etat, Conseil municipal, Comité de gestion, Comité d'exploitation, Comité d'animation, expertise,...)

Le Directeur doit garantir la cohérence entre les buts et objectifs visés par l'organisation au quotidien et les missions générales annoncées pour le Centre des Jeunes. En ce sens, le Directeur est l'interface entre les visées du pouvoir organisateur, de l'équipe de travail et ses réalités d'action.

##### √ Rôle du Conseil municipal

Quelque soit le niveau de tutelle du Centre, il est implanté dans une commune avec laquelle il est en interaction.

Dans cet esprit, le Conseil municipal doit :

- Appliquer le statut et le règlement intérieur des Centres ;
- Voter un budget et des programmes pour les Centres ;
- Supprimer les entraves qui gênent la reconnaissance juridique et rapide des associations de jeunesse ;
- Intégrer la dimension jeunesse à la prise de décision du Conseil municipal en favorisant la consultation du Conseil communal de la jeunesse ;
- Inscrire les programmes de jeunesse dans la politique communale de développement global ;
- Réaliser une étude communale sur la jeunesse permettant un diagnostic précis pouvant servir de soutien pour la prise de décision en matière de résolution des problèmes des jeunes ;
- Procéder à des réservations foncières pour les installations sportives et socio-éducatives en faveur des jeunes pouvant servir de lieux d'expression.

#### 3.4.2 Niveau organisationnel

Le Directeur définit au départ les visées du pouvoir organisateur, les buts et les objectifs à atteindre ainsi que les moyens à mettre en œuvre au travers d'une structure d'organisation. Ainsi, le Directeur définit-il cette structure et la formalise par le biais d'un organigramme.

Deux grands modèles organisationnels existent :

- Le modèle pyramidal : 1- Directeur, 2- Cadres, 3- Exécutants ;
- Le modèle horizontal : 1- Directeur, 2- Exécutants et Cadres

Le premier modèle, très hiérarchisé, impose une gestion centralisée avec un écart important entre le niveau des décisions stratégiques et l'exécution des tâches. Pour combler cet écart, il devient nécessaire de mettre en place une série d'intermédiaires qui constituent les cadres de l'organisation. Ce modèle est souvent rencontré dans les grandes entreprises travaillant sur un marché stable et non concurrentiel.

Le deuxième modèle, très plat, écrasé, impose une gestion associative proche de l'autogestion s'il n'y avait pas une personne, le Directeur, qui contrôle certains éléments (résultats, démarches,...). Ce modèle est souvent rencontré dans les petites entreprises naissantes travaillant sur un marché mouvant et concurrentiel.

Entre ces deux modèles, de nombreuses variantes existent. Le Directeur doit donner à son Centre une architecture organisationnelle adaptée aux buts et objectifs visés.

Pour ce faire, il convient de repérer les unités de travail ou de projet et de les organiser.

On peut distinguer :

- Les unités logistiques et fonctionnelles :
  - comptabilité,
  - administration générale (secrétariat,...),
  - entretien et maintenance,
  - gestion du personnel,
  - contrôle.
- Les unités opérationnelles :
  - ateliers,
  - secteurs (mobilisation, orientation, formation,...),
  - projets particuliers (projet sida, projet alphabétisation,...).
- Les unités stratégiques :
  - comité d'avis, conseil d'orientation, conseil d'exploitation, conseil d'administration,
  - département communication interne.

La manière d'organiser ces unités détermine le fonctionnement des acteurs et du système tout entier (même si les acteurs gardent toujours une marge de liberté incompressible).

Ainsi, on peut avoir un modèle hyper centralisé, très spécialisé, où chaque acteur est isolé au sein de son unité.

Par exemple :

Directeur	
Comité d'orientation Mme A	Comptabilité Mr B
Communication M. C	Administration M. D
Atelier menuiserie M. E	Secteur mobilisation M. F

Au contraire, on peut mettre en place un modèle décentralisé, polycompétent où le travail en équipe est incontournable.

Par exemple :

Atelier menuiserie orientation : M. A comptabilité : M. B communication : M. C	Directeur	Secteur matériel et équipement comptabilité : M. B exploitation : M. G communication : M. C
Pôle orientation communication : M. C comptabilité : Mme B exploitation : M. G		Secteur mobilisation orientation : M. A exploitation : M. G communication : M. C
	Secteur exploitation orientation : Mme A comptabilité : M. B Communication : M. C	

Le Directeur est l'architecte de son organisation. Il convient également de recenser les personnes salariées et bénévoles dont il peut disposer, d'identifier leurs savoirs, savoir-faire, et savoir-être et de confronter son Centre à cette réalité.

Enfin, il faut vérifier l'adéquation du modèle organisationnel aux contraintes et limites spatiales et matérielles. Par exemple, un modèle hyper centralisé, spécialisé et « découpé » ne peut s'inscrire dans un Centre qui ne dispose que d'un seul travailleur et où n'existe qu'une seule grande pièce commune.

Parallèlement à l'organigramme, l'ensemble des personnes (jeunes, animateurs, pouvoir organisateur,...) doit pouvoir :

- Respecter les règles et procédures en vigueur dans le Centre ;
- Identifier les règles et procédures indiscutables ;





- Distinguer les règles et procédures discutables (à quelles conditions et dans quel lieu ?).

On peut distinguer :

- Les règles et procédures de travail qui relèvent du règlement du travail :
  - les présences et les vacances,
  - les repas,
  - les réunions d'équipe,
  - les modalités d'évaluation,
  - les règles de sécurité,
  - la déontologie.
- Les règles et procédures de participation qui relèvent du règlement intérieur et dont les critères et procédures sont propres à un projet :
  - comment s'inscrire à une activité ?
  - à qui s'adresser pour tel ou tel projet ?
  - quelles conditions ?
- Les règles et procédures de décisions du Conseil d'exploitation et du Conseil d'administration (comité de gestion, réunions de comités,...) qui relèvent des statuts et de procès-verbaux.



## 4. Gestion des ressources humaines, du matériel, de l'équipement et des ressources financières

### 4.1 | Gestion des ressources humaines

#### 4.1.1 Gestion des ressources internes

Le Centre est une organisation, donc un ensemble de personnes poursuivant des fins déterminées (missions). C'est une structure de fonctionnement réglant les rapports permettant le rapprochement vers des buts. Pour cela, il y a des étapes dans la recherche de cohésion des membres de l'équipe.

- Premier stade : solidarité du groupe et engagement personnel autour d'un objectif précis (exemple : mobilisation des jeunes) ;
- Deuxième stade : mise en œuvre d'un processus de stabilisation de l'existence collective dans un souci d'efficacité (le groupe se formalise).

Les moyens utilisés se déterminent en fonction de la mobilisation : l'argent et les valeurs sont les produits recherchés. A partir de là, sont posées des lois de gestion de l'organisation.

A ce deuxième stade, les rôles de chaque personne impliquée dans l'organigramme se dégagent :

- Formalisation des comportements de travail (règles énoncées ou non) ;
- Formalisation des activités (faire un certain type de choses pendant un certain temps) ;
- Formalisation des interactions entre les gens (par rapport à l'action et à la tâche) ;
- Formalisation des échanges inter-organisationnels (circuits de décision, information ou coordination).

Ainsi, quelque soit le rôle que joue une personne, quelque soit sa fonction dans l'organigramme et quelque soit la position qu'elle occupe dans le système, elle doit pouvoir viser les objectifs du Centre. C'est une démarche systémique dans laquelle chacun exerce son pouvoir.

Ce pouvoir revêt plusieurs niveaux :

- Pouvoir souverain : niveau de décision (où se définissent les missions et les résultats à atteindre) et niveau de contrôle (Comité de gestion, Conseil d'exploitation, Conseil d'administration, etc...) ;
- Pouvoir opérationnel : mise en œuvre, analyse des problèmes, recherche de solutions, moyens pour réaliser l'action (la Direction).

A cela s'ajoutent les pouvoirs suivants :

- Pouvoir d'expertise basé sur la compétence (il faut donc identifier les zones d'expertises importantes pour l'organisation) ;
- Pouvoir de gestion par rapport au personnel, à l'animation et à l'administration ;
- Pouvoir de relation lié à l'environnement : réseau de connaissances ;
- Pouvoir de l'information : qui l'a, qui la fait circuler ?

Pour y parvenir, le Directeur doit organiser des séances d'information et de formation sur les missions, les buts et les objectifs du Centre à toutes les associations et partenaires impliqués dans la promotion et la gestion du Centre.

#### 4.1.2 Gestion des ressources externes

Les formateurs devront, au préalable, clarifier et maîtriser les concepts de partenariat, coopération et parrainage.

Le Directeur du Centre doit, dans son plan de communication, prévoir des réunions d'information avec chacun de ces trois groupes en vue d'une meilleure compréhension des missions, des buts, des objectifs, des programmes et projets du Centre. Ils discuteront ensemble du rôle et de la participation de chaque partie.



## 4.2 | Gestion des ressources matérielles et des équipements

### 4.2.1 Inventaire du matériel

L'inventaire est l'opération qui consiste à faire le recensement et l'estimation des biens du Centre depuis leur date d'acquisition, en précisant leur provenance et leur état actuel. Un inventaire nécessite la tenue de fiches individuelles de matériel.

#### ✓ Prise d'inventaire

Afin de connaître la valeur du patrimoine du Centre, il est primordial d'en connaître la composition physique, toute catégorie confondue. Ceci se fait en répertoriant manuellement tous les équipements, incluant les immeubles, le matériel de bureau, les véhicules, etc.

Il faut suivre dans le temps ces inventaires. Ceci veut dire qu'un inventaire physique doit être pris au moins une fois l'an afin de s'assurer qu'aucun manquement n'existe d'une année à l'autre. Toute nouvelle acquisition allant jusqu'aux fournitures de bureau doit être comprise dans l'inventaire afin de donner une valeur au patrimoine du Centre.

Chaque pièce d'équipement répertorié doit avoir sa propre fiche, qu'elle soit manuelle ou encore informatisée. La disparition d'une pièce d'équipement ou l'ajout d'une nouvelle pièce doit être inscrit sur la fiche. Une codification doit apparaître sur l'équipement comme sur le matériel de bureau.

Il est évident que les fournitures de bureau ne sont pas codifiées, mais font plutôt l'objet d'un contrôle physique sous la responsabilité d'une seule personne. Il est préférable de faire cette codification de façon à ce que cette dernière soit permanente et ne puisse disparaître. Ceci évitera de perdre le contrôle de l'inventaire.

#### ✓ Valeur des inventaires

La valeur à donner aux équipements et au matériel composant l'inventaire se fait de plusieurs façons. Si c'est du matériel nouveau, il suffit de prendre la valeur au marché, établie lors de la facturation de ce matériel. Si c'est un matériel déjà existant, mais dont on n'a pas de référence au coût d'achat, il faut trouver une valeur de référence en comparant cet équipement avec des équipements similaires sur la place publique. Lors d'une donation, si le donateur ne veut ou ne peut donner une valeur aux équipements remis, il appartiendra au Centre d'établir une référence avec le même type d'équipement que l'on retrouve sur le marché et lui donner cette valeur approximative.

La valeur de l'inventaire, établie annuellement, doit être inscrit aux états financiers du Centre.

L'exercice de dépréciation des équipements est d'établir la valeur réelle du patrimoine du Centre. Cette dépréciation sert aussi à faire des réserves monétaires qui permettront, dans le temps, d'avoir la liquidité lors du remplacement d'un équipement complètement déprécié. La dépréciation des équipements ainsi que des infrastructures se fait selon une table et un échéancier pré-établis par les autorités étatiques. Par exemple, un ordinateur a une durée de vie estimée à 4 ans dans un pays donné. Ceci veut dire que la dépréciation de cette pièce d'équipement se fera de façon linéaire sur une période de 4 ans. Cet exercice est nécessaire et doit être fait annuellement afin d'établir les réserves monétaires nécessaires au remplacement des équipements dont la durée de vie est estimée être terminée. Ceci ne veut pas dire qu'une pièce d'équipement totalement dépréciée doit nécessairement être remplacée. Au contraire, si un ordinateur, après ses 4 années de vie, est toujours en bon état de fonctionnement, il peut toujours faire partie du patrimoine du Centre. Toutefois, sa valeur sera comptée comme nulle dans l'établissement de la valeur du patrimoine du Centre.

### 4.2.2 Entretien des équipements

Lorsque l'on parle de l'entretien des équipements, il est important de souligner que les programmes d'entretien préventifs pour les infrastructures, le matériel et les équipements doivent être perçus comme des investissements et non comme des dépenses. Un programme d'entretiens préventifs procure une durée de vie prolongée à des équipements, qui autrement, deviennent défectueux, donc plus utilisables. Comme les budgets des différents Etats ne prévoient que très rarement des fonds d'investissements pour l'équipement, assurer une vie prolongée à ceux qui existent déjà ne peut être que salutaire.

Lors de l'élaboration d'un programme

d'entretien préventif, il faut préalablement établir l'état des équipements et du matériel. Ceci est lié, jusqu'à un certain point, aux inventaires et à la dépréciation de ces derniers, comme mentionné précédemment. Une fois l'état des équipements établi, il faut déterminer si tel ou tel équipement est toujours utilisable et s'il est nécessaire d'investir de l'argent dans des programmes d'entretien, ce qui serait finalement plus coûteux que d'investir dans des nouveaux équipements de remplacement. Cet exercice permettra de mettre en place, sur des fiches individuelles, des programmes d'entretien selon une durée de temps déterminée ou encore selon le kilométrage s'il s'agit de véhicules.

Selon les fiches établies, un calendrier d'entretien est établi dans le temps. La gestion de ces fiches doit être sous la responsabilité d'une seule personne.

Tout programme de suivi doit être accompagné d'un système qui rend compte de l'état de l'équipement, des travaux préventifs effectués ainsi que des prochaines vérifications. Ces informations sont conservées manuellement ou peuvent être informatisées. Le programme d'entretien et de réparation du matériel et de l'équipement doit être élaboré par un spécialiste dans chacun de domaines et mis en œuvre, après accord de l'autorité compétente, par une société agréée.

### 4.2.3 Conservation du matériel

La conservation du matériel est une notion qui implique la mise du matériel dans les conditions parfaites de température, de climat et d'utilisation.

Exemple : une salle climatisée pour le matériel audio-visuel.

### 4.2.4 Amortissement

L'amortissement implique l'usure du matériel. Il nécessite, pour chaque année, la mise à l'écart d'une certaine somme d'argent qui correspond à la valeur de l'usure du matériel pour assurer son remplacement.

Lors de la préparation des états financiers annuels du Centre, la valeur des équipements et des infrastructures devra y apparaître au bilan financier en tant qu'actif.

### 4.2.5 Recyclage

Le recyclage est l'opération qui consiste à reprendre ou refaire le matériel usé et déjà amorti.

Par exemple, la transformation d'une table en un ou plusieurs tabourets.

### 4.2.6 Renouvellement

Le renouvellement implique l'acquisition de nouveau matériel en remplacement du matériel déjà amorti ou obsolète.

### 4.2.7 Disposition et aménagement

L'aménagement consiste à disposer, dans l'espace, les moyens matériels pour leur donner le maximum d'efficacité.

Exercice : faire aménager l'espace d'une menuiserie qui dispose d'une table d'ajustage, d'une machine à découper, d'une table de livraison, d'une table de lissage, d'une machine à raboter, d'une table d'assemblage et d'une table d'emballage.

Réponse :

Machine à découper	Machine à raboter	Table de lissage	Table d'ajustage	Table d'assemblage	Table d'emballage	Table de livraison
--------------------	-------------------	------------------	------------------	--------------------	-------------------	--------------------

### 4.2.8 Sécurité

Pour le prêt de matériel ou de livres, le Directeur doit prévoir des formulaires de prêt.

Le Directeur doit prendre toutes les dispositions pour éviter le vol, l'incendie ou le sabotage intentionnel des installations, des ateliers et des stocks de matières premières.

Il est recommandé au Directeur d'être vigilant.



### 4.3 | Gestion des ressources financières

#### 4.3.1 Budgétisation (budget prévisionnel)

Dans tous processus de gestion financière, un des plus importants outils utilisés est la budgétisation. Cette budgétisation permet de connaître les besoins en liquidité pour une période donnée, généralement pour une année. C'est à l'intérieur de cette budgétisation que l'on retrouve les postes liés aux besoins financiers pour l'entretien des infrastructures et des équipements notamment.

Cette budgétisation s'accompagne de l'élaboration d'un **compte d'exploitation prévisionnel** des recettes et des dépenses. Celui-ci permet de connaître les mouvements de trésorerie pour une période donnée. Dans cet exercice, il est important d'inclure toutes les sources de provenance de fonds, que se soit un autofinancement, un apport de l'État en subvention, une contribution des partenaires ou encore des entrées de fonds provenant des personnes de bonne volonté en faveur du Centre. Ces différentes entrées de fonds seront appliquées contre les dépenses du Centre. A titre d'exemple, si un Centre reçoit une subvention de l'État afin de couvrir les salaires et les frais de fonctionnement, il s'agira tout simplement d'identifier dans les postes de dépenses que ces dernières sont couvertes par cette subvention.

La finalité de cet exercice est de dresser le portrait le plus précis possible des dépenses du Centre ainsi que de ces recettes. Il est ensuite facile de connaître les budgets de fonctionnement manquants et de prévoir des activités génératrices de revenus afin d'être en position de couvrir toutes les dépenses du Centre, incluant les budgets prévus pour l'entretien des infrastructures et des équipements.

Avant le début de chaque exercice, le Centre élabore son budget général. Ce budget général comprend autant de budgets que d'activités spécifiques dont il faudra plus tard analyser la gestion. Chacune des activités ainsi budgétisées peut présenter un excédent ou un déficit ou bien être en équilibre des charges et des produits.

L'ensemble de ces différents budgets constitue le budget général du Centre qui doit lui aussi être en équilibre.

#### 4.3.2 Niveaux de rentabilité

Le Centre des Jeunes doit viser la rentabilité sous toutes ses formes pour satisfaire les besoins des jeunes et de la communauté ainsi que ceux de son fonctionnement par des résultats mesurables.

##### √ Rentabilité économique

Il s'agit ici du bénéfice financier qu'une action programmée et exécutée peut dégager. Ce bénéfice existe à la simple condition de générer un minimum de charges pour un maximum de produits. A l'inverse, une action peut provoquer une perte de moyen financier mais la perte prévisible n'empêche pas la réalisation de l'activité.

##### √ Rentabilité sociale

Valoriser les savoirs et les savoir-faire, permettre la maîtrise des usages sociaux et culturels d'un milieu, donner une place à l'expérimentation de nouvelles compétences sont autant de plus-values qui méritent d'être prise en compte dans l'évaluation d'un Centre de Jeunes.

Elargir son réseau de collaborateurs directs, d'alliés, d'administrations où l'on est reconnu, de partenaires prêts à vous aider, constitue un élément important de la rentabilité d'une action.

Le Centre vit dans un environnement qui a des besoins. Il doit s'ouvrir à cet environnement et trouver une réponse aux demandes exprimées en service, en formation et en développement durable.

##### √ Rentabilité symbolique

Améliorer son image de marque, sa réputation, son crédit (confiance) auprès de son environnement est déterminant dans le développement d'un Centre. A ce titre, la rentabilité symbolique ne peut jamais être négligée. Ainsi, le Directeur doit inscrire le Centre dans un espace de confiance, de sécurité, de solidarité, conditions nécessaires à sa fréquentation et à sa reconnaissance.

##### √ Rentabilité pédagogique

La rentabilité doit viser les objectifs fixés par le Directeur. Ces objectifs doivent être l'expression des besoins exprimés par les clients dans le cadre des missions assignées au Centre.

Ils doivent être à la fois quantitatifs et qualitatifs pour être évalués.







# Direction d'un Centre de Jeunes



## 1. Leadership

Le Directeur d'un Centre de Jeunes, de par son rôle et ses fonctions, doit assumer un rôle de leadership et de coordination au sein de l'équipe qu'il dirige. Ces rôles lui permettront d'exercer une influence considérable sur les dynamiques du groupe, le partage des responsabilités et de pouvoir, la motivation des employés et conséquemment sur les résultats obtenus et la qualité des prestations.

Par définition, le leadership, au niveau des équipes de travail, est l'influence exercée par le Directeur sur les membres de son équipe dans le but de les amener à réaliser les objectifs visés par l'organisation.

Le Directeur du Centre de Jeunes en tant que leader devra donc posséder les aptitudes et compétences nécessaires pour exercer cette influence et orienter l'action collective. Il devra avoir un sens de direction lui permettant d'être toujours en mesure de concilier les objectifs personnels des membres de son équipe sans pour autant perdre de vue les missions du Centre. Il saura préciser la contribution de chaque membre de son équipe et fournira l'aide et les ressources dont chacun a besoin pour réaliser sa tâche.

Le leadership efficace repose sur quatre facteurs :

- La poursuite d'objectifs communs ;
- L'interaction avec autrui ;
- Le soutien ;
- La facilitation du travail.

Le Directeur de Centre doit savoir qu'il existe trois sources, deux catégories, trois types et cinq styles de leadership.

### 1.1 | Sources du leadership

Chacun puise son leadership dans trois sources :

- La hiérarchie qui confère l'autorité formelle ;
- La compétence technique, manageriale et directoriale ;
- Le statut : expérience, diplômes, appartenance sociale, âge, sexe, charisme.

### 1.2 | Catégories de leader

Selon Stodgill et Coons (1957), on peut classer les leaders en deux grandes catégories :

- Ceux dont les comportements sont axés sur les personnes, leurs besoins et leurs états émotionnels ;
- Ceux dont les comportements sont axés sur les besoins de l'organisation et les objectifs de production.

### 1.3 | Types de leadership

Selon la classification de Patricia Pitcher, il existe trois groupes :

- Les artistes : inventifs, intuitifs, stimulants, visionnaires, émotifs, solitaires, d'humeur changeante, décontractés, imprévisibles et audacieux ;
- Les artisans : dévoués, dignes de confiance, honnêtes, posés, sages, réalistes, disciplinés, travailleurs, responsables et stables ;
- Les technocrates : cérébraux, rationnels, intransigeants, intenses, résolus, fermés, brillants, perspicaces, énergiques.

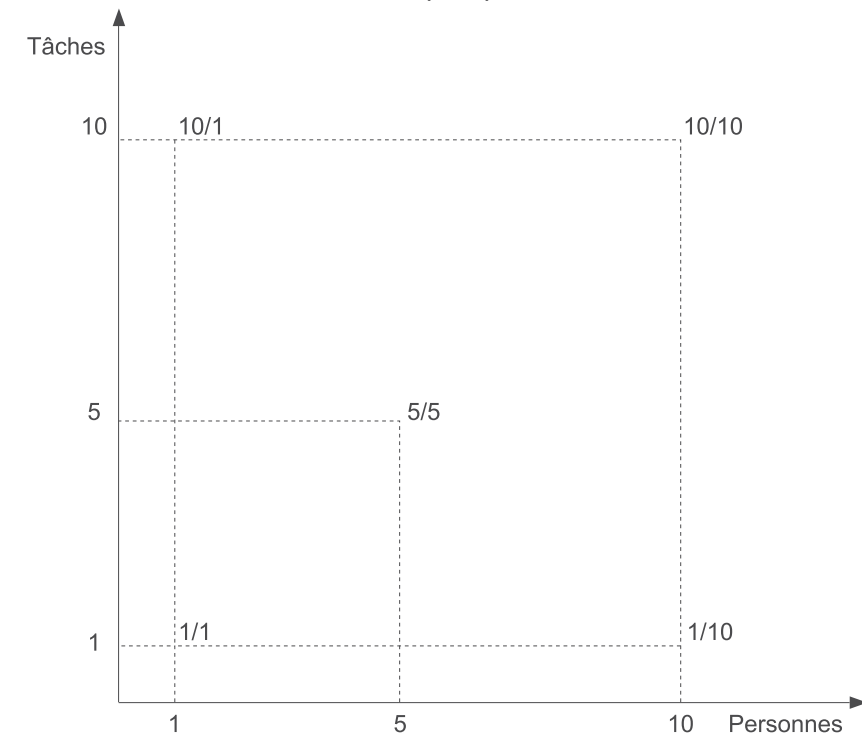
## 1.4 | Styles de leadership

En plus des types de leadership, il existe des styles de leadership qui sont :

- **L'autocrate** : « Faites ce que je vous dis ». Ce style de leader centralise, commande et décide de tout.
- **Le paternaliste** : « Si vous travaillez, je vais vous aider ». Ce style de leader accepte les suggestions mais est manipulateur. Il est charitable, bienveillant mais préconise la soumission.
- **Le démocratique** : « Travaillons ensemble ». Ce type de leader valorise la collaboration, coordonne, oriente la participation, préconise la discussion, l'initiative et soutient la créativité.
- **Le collégial** : « Nous sommes tous égaux ». Ce type de leader cherche le consensus, valorise l'égalité, le respect des autres, la compétence, le travail en groupe, l'amitié et la loyauté.
- **Le laisser-faire** : « Faites ce que vous voulez ». Ce type de leader ne prend pas de décision et laisse faire ce que chacun veut.

Dans tous les cas, il n'existe pas de style idéal. Le style que le leader adopte doit correspondre aux exigences de la situation (tâche et ou personne). Tout dépend des résultats recherchés, l'essentiel pour le leader étant de décider en recherchant l'efficacité.

### Grille de 1 à 10 de Blaise et Mouton (1964)



10/10 : Démocrate ; 10/1 : Autocrate ; 1/10 : Paternaliste ; 5/5 : Collégial ; 1/1 : Laisser-faire

### 1.5 | Caractéristiques du leadership efficace

Un leader efficace sait ce qu'il veut, communique efficacement ses intentions, sait quand poursuivre son action ou s'orienter pour le mieux-être du groupe.

Il est donc :

- Un communicateur ;
- Un bâtisseur d'équipe ;
- Un facilitateur ou animateur ;
- Un agent de changement ;
- Un éducateur.



### ✓ Le Directeur en tant que communicateur

- Il communique les objectifs fixés ;
- Il précise les limites de chaque mandat de travail ;
- Il conduit des réunions avec les membres de son équipe ;
- Il envoie des communiqués internes, des notes de service et des circulaires aux membres de son équipe.

### ✓ Le Directeur en tant que bâtisseur du groupe

- Il rend clair la contribution de chaque personne ;
- Il encourage et stimule ;
- Il extériorise et verbalise ;
- Il harmonise ;
- Il accepte les compromis ;
- Il assure un certain contrôle ;
- Il respecte les autres ;
- Il établit des normes.

### ✓ Le Directeur en tant que facilitateur

- Il fournit les éléments nécessaires (informations politiques, ressources,...) pour atteindre les objectifs fixés ;
- Il assure la croissance du groupe ;
- Il agit comme participant/observateur et ne s'impose pas ;
- Il assure un suivi périodique et donne son avis sur les travaux et résultats ;
- Il facilite la communication entre les membres ;
- Il implique tous les membres dans le processus décisionnel en tenant compte des fonctions et des situations ;
- Il fait preuve d'ouverture d'esprit ;
- Il encourage le groupe à réfléchir sur lui-même.

### ✓ Le Directeur en tant qu'agent de changement

- Il crée le climat propice au changement ;
- Il identifie clairement les problèmes rencontrés et les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus ;
- Il analyse efficacement ces problèmes ;
- Il identifie les solutions possibles ;
- Il identifie les démarches de solution, les applique et les évalue.

### ✓ Le Directeur en tant qu'éducateur

- Il favorise le climat d'apprentissage ;
- Il fournit des modèles de prestations et de performance ;
- Il encourage l'autonomie et la prise en charge ;
- Il favorise le travail en équipe ;
- Il stimule la réflexion et encourage l'évaluation personnelle ;
- Il s'adapte en cours de route.

### ✓ Le Directeur et les styles de leadership

Le Directeur du Centre, dans son rôle de leader, adoptera un style de gestion qui lui est propre et qui sera axé essentiellement sur les besoins de l'organisation et la tâche à accomplir ou sur les besoins des individus de son équipe, ou bien sur une combinaison des deux.

Les comportements associés à son style de gestion influencent directement les résultats à tous les niveaux de son activité : planification, organisation, direction et contrôle. Il devient donc essentiel que le Directeur puisse évaluer son style de leadership afin de pouvoir en appliquer les principes dans son rôle.

## 2. Communication

Pour assurer une direction efficiente de sa structure, le Directeur d'un Centre de Jeunes doit pouvoir établir les meilleures relations qui soient avec les composantes humaines utiles à l'accomplissement de sa mission.

Cela suppose la maîtrise :

- Du processus de base de la communication ;
- Des différents réseaux de communication existants dans sa sphère d'action ;
- Des différents types d'information et de communication.

Ces instruments lui permettront d'accroître l'efficacité de son action grâce à une bonne réception, un traitement adéquat et un usage judicieux des informations.

Sur le plan pédagogique, l'objectif est de permettre au Directeur du Centre de Jeunes de pouvoir connaître les principes, les mécanismes de base de la communication, les techniques ainsi que les réseaux de la communication afin de diagnostiquer aisément, et en tant que de besoin, la forme de communication qui sied au marketing permanent ou circonstanciel des activités du Centre qu'il dirige.

### 2.1 | Principes et mécanismes de base de la communication

On appelle communication l'échange d'informations significatives. Communiquer, c'est comprendre, se faire comprendre à l'aide de signes, de gestes et de paroles communs à un milieu donné.

C'est aussi l'ensemble des processus physiques et psychologiques par lesquels s'effectue l'opération de mise en relation d'une ou plusieurs personnes avec une ou plusieurs autres en vue d'atteindre certains objectifs.

Toute communication comporte un objectif : il faut donc la maîtriser pour qu'elle fasse évoluer la situation de départ vers cet objectif.

Parce qu'il met en interaction deux ou plusieurs personnes, le schéma classique renvoie généralement à une communication interpersonnelle car deux individus mis en présence ne peuvent pas ne pas communiquer. Un lien s'établit nécessairement entre leurs vies psychologiques et définit un rapport humain.

Mais toute incontournable qu'elle apparaisse, cette communication interpersonnelle ne représente qu'une facette de la communication dans un centre de Jeunes.

En effet, les besoins de promotion du Centre, la sensibilisation du milieu et la mobilisation des ressources externes, la recherche et l'entretien d'un partenariat nécessitent l'usage d'autres supports et outils de communication et notamment la communication de groupe restreint ainsi que celle de masse.

Dès lors, toute tentative de communication se fait essentiellement autour de quatre démarches :

- Ecouter ;
- Entendre ;
- Transmettre ;
- Ne pas dire.

Ecouter suppose un renoncement à parler, à se justifier, à expliquer, à convaincre et à répondre.

L'écoute suppose de sortir de soi, de se mettre à disposition et de se séparer de ses propres désirs et sentiments par rapport à ceux des autres.

L'écoute active est axée sur la concentration et la focalisation sur ce qui est dit par l'autre.

Elle se fera sur des registres différents :

- Au niveau des faits (histoire, anecdote, événement) ;
- Au niveau du retentissement (le vécu, les sentiments, les émotions) ;
- Au niveau de la pensée, du conceptuel, de la généralisation du langage abstrait et du maniement des idées.

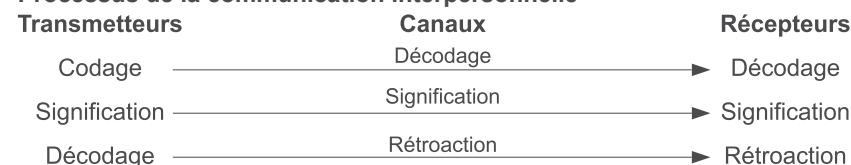


L'importance de l'écoute étant indéniable, on peut dire que la qualité de la communication en dépend.

## 2.2 | Processus de base de la communication

Le processus de base de la communication passe par un point d'émission, un point de réception, des codages, des significations, des décodages, des bruitages et des rétroactions, cette dernière phase marquant dans un échange le début d'un nouveau circuit.

### Processus de la communication interpersonnelle



Ce schéma peut être applicable à toutes les formes de communication orale.

## 2.3 | Diverses formes de communication

### 2.3.1 Communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle est la transmission et la réception d'idées, de faits, d'opinions, d'attitudes et de sentiments qui provoquent une réaction.

Bien des tâches de gestion sont effectuées dans le cadre de la communication interpersonnelle : contact direct verbal ou non verbal entre le Directeur et son personnel, entre deux animateurs, un animateur et un adhérent, le Directeur et un partenaire.

Il est cependant utile de savoir que les transactions impliquées par la communication sont susceptibles de générer des malentendus. Par ailleurs, les paroles échangées directement entre les interlocuteurs présents, les appels téléphoniques, les lettres ou les fax et notes écrites constituent autant de formes de données.

Celles-ci se transforment en information si la compréhension des personnes qui les reçoivent se trouve renforcée ou modifiée en ce qui concerne leurs idées, opinions, attitudes, sentiments ou encore leur perception des faits. Etant donné que par définition la communication implique une réaction, on considère que la communication interpersonnelle qui met en présence l'émetteur et le récepteur est sans conteste la forme la plus riche de communication.

Médium	Niveau de richesse
Face à face	10 - 09 - 08
Téléphone	07 - 06
Fax, lettre	05 - 04
Lecture, document	03
Officiels	02 - 01

### Exercice sur le niveau de richesse de la transmission de l'information par le bouche à oreille :

Objectif : vérifier les déperditions pendant le feedback.

### 2.3.2 Communication de masse

La communication de masse est également très importante pour le Directeur d'un Centre de Jeunes. Elle va du discours magistral à la simple mimique.

Elle peut utiliser la parole :

- Discours, conférences, panels, tables rondes ;
- Allocutions ;
- Communications.

Elle peut utiliser des supports visuels :

- Lecture :
  - tract,
  - prospectus ou dépliants,
  - affiches,
  - banderoles.
- Visuel à l'aide d'appareils :
  - diapositives,
  - exposition photos.
- Audiovisuel :
  - spots,
  - communiqué radio-télé.

### 2.4 | Réseaux de communication

Les réseaux de communication permettent au Directeur du Centre de Jeunes d'être en liaison avec une variété de personnes tant dans son unité de travail qu'à l'extérieur de celle-ci (hiérarchie, partenariats et adhérents).

Le nombre des interrelations dans une institution suit une progression exponentielle et devient au fur et à mesure, dense, divers et complexe.

Le Directeur se devra par conséquent de :

- Confectionner l'arbre des interrelations du Centre ainsi que celui des médias à utiliser ;
- Savoir ce qui fait l'intérêt du public qu'il veut atteindre et quel est le moyen de communication le plus accessible à ce public.
- Savoir quel médium peut mieux lui permettre :
  - d'atteindre les sensibilités,
  - d'établir des contacts,
  - de mieux connaître la collectivité,
  - de mieux faire connaître ses programmes et les services que son Centre offre,
  - de juger de la portée du message (à diffuser ou déjà diffusé) c'est-à-dire du nombre de personnes que l'on peut atteindre avec le médium choisi.
- D'évaluer la fréquence utile (nombre de fois que les publics cibles doivent entendre ou lire les messages ou les annonces pour être sensibilisés ou mobilisés au niveau voulu). Dans ce cadre, pour obtenir une sensibilisation maximale, la fréquence doit être élevée au moment du lancement d'un programme. Elle doit être réduite par la suite pour maintenir l'intérêt.

Un choix judicieux de supports devra être fait pour optimiser les chances de sensibilisation et de mobilisation.

Exemples de supports :

- **Les journaux**
  - avantages : un espace toujours disponible, un court délai d'exécution, un coût moins élevé que les magazines ou la télévision, une vaste couverture.
  - désavantages : ne cible pas de public précis, courte durée de conservation, coût élevé.
- **Les magazines**
  - avantages : publics bien ciblés, attrait visuel, durée de conservation élevée et nombreux lecteurs secondaires.
  - désavantages : délais de production souvent très longs, impossibilité de cibler un secteur géographique déterminé.
- **La radio**
  - avantages : caractère immédiat, implication dans la collectivité, coûts modérés, capacité de cibler l'auditoire avec précision, souplesse.





- désavantages : coûts plus élevés durant les périodes de grande écoute, pas d'attraction visuelle, pas toujours écoutée attentivement.

- **La télévision**

- avantages : attrait visuel, niveau de sensibilisation élevé.
- désavantages : longs délais d'exécution, non accessible aux budgets modestes.

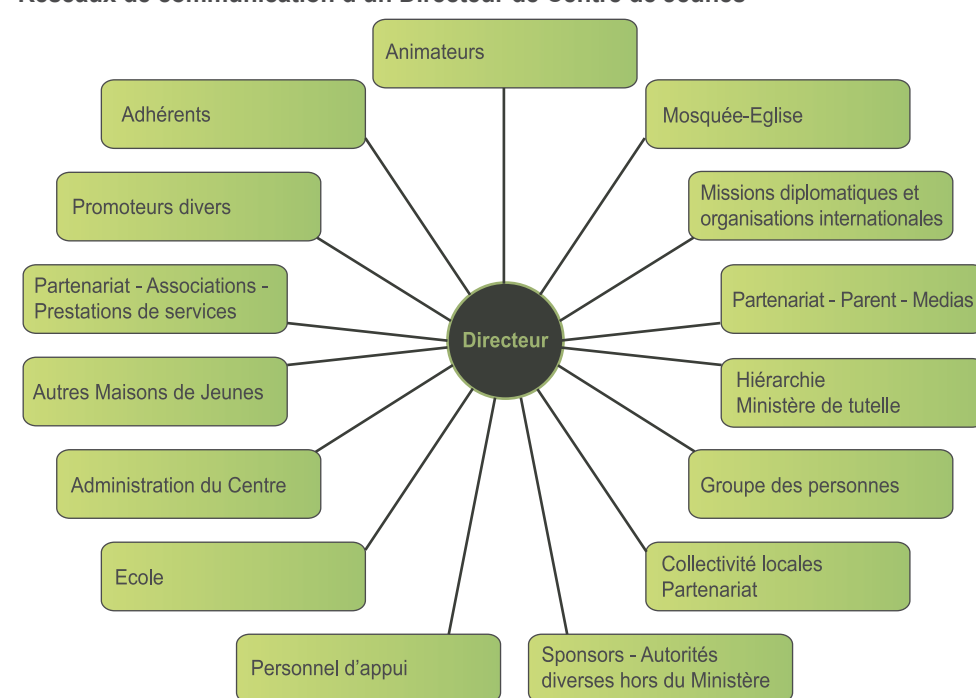
Le Directeur, dans le choix de son média, notera que ce choix sera fonction des objectifs de temps, d'espace et de moyens à mettre en œuvre.

#### 2.4.1 Outils médiatiques

On citera :

- Les communiqués de presse ;
- Les messages d'intérêt public ;
- Les interviews ;
- Les articles de fond ;
- Les conférences de presse.

#### Réseaux de communication d'un Directeur de Centre de Jeunes



Le Directeur doit définir un plan de communication pour faire connaître le Centre dans ses missions, ses buts et ses objectifs. Cela permettra de créer un espace de confiance autour du Centre qui s'intégrera davantage dans son milieu pour améliorer sa fréquentation.

#### 2.4.2 Techniques de communication

Les techniques de communication sont :

- L'écoute active ;
- L'interview ;
- L'entretien individuel ;
- La reformulation et la clarification.

Ces techniques permettent d'éviter des entraves à la communication.

En tout état de cause, toute communication se prépare et le plan suivant semble fort bien se prêter à cette préparation.

Il comprend 6 étapes fondamentales :

- Constituer une base de données :
  - identifier les besoins,

- lister tous les programmes et offres de services ainsi que les publics auxquels ils s'adressent,
- identifier les problèmes, en dresser une liste par ordre d'importance,
- analyser les tendances et rechercher des solutions.

- Déterminer les publics cibles grâce à une liste descriptive ;
- Etablir des objectifs réalistes ;
- Elaborer une stratégie réaliste et choisir les médias ;
- Procéder à la mise en œuvre de l'action ;
- Evaluer les résultats.

#### 2.4.3 Styles de communication

Qu'il soit en situation de communication interpersonnelle ou communication de masse, le Directeur doit faire face à des attitudes nées de différents styles de communication.

Entre autres, on peut citer :

- L'auto-refus ;
- L'auto-protection ;
- L'auto-imposition ;
- L'auto-négociation ;
- L'auto-accomplissement.

##### √ L'auto-refus

Le sujet manifeste une faible ouverture à l'égard d'autrui et fourni peu de rétroaction. Dans le cas extrême, il dissimule ses idées, ses opinions, ses attitudes et ses sentiments. En général, le sujet est introverti et tente toujours de s'isoler et de s'éloigner d'autrui.

##### √ L'auto-protection

Il ne cherche qu'à découvrir autrui, porte des jugements sur autrui. Les adeptes de ce style de communication n'affectionnent de partager avec autrui que les problèmes des autres, non pas les leurs. Leur rétroaction constitue en fait une tactique défensive pour éviter d'être sur la sellette.

##### √ L'auto-exposition

Il incite autrui à s'intéresser à lui mais cependant il n'accorde que très peu d'attention au jugement que l'autre se fait de lui.

##### √ L'auto-négociation

Ici, le sujet accepte de fournir une rétroaction et de s'ouvrir aux autres, pourvu qu'il constate une réciprocité.

##### √ L'auto-accomplissement

Le sujet fournit spontanément toute l'information nécessaire à propos de lui-même, en attendant des interlocuteurs une rétroaction constructive sans arrière pensée défensive.

#### 2.5 | Axiomes de la communication

- Il n'y a pas moyen de ne pas communiquer.
- On échange un contenu mais aussi une relation.
- Il y a deux types de langages : le langage digital (verbal) et le langage analogique (non verbal, gestes,...), chacun « ponctue » la réalité à sa façon.
- Les personnes qui communiquent sont soit en symétrie (chacun veut avoir raison... escalades), soit en complémentarité.

#### 2.6 | Obstacles de la communication

Certaines attitudes créent parfois plus de problèmes qu'elles n'en règlent et risquent de couper la communication :

- Donner des ordres, commander ;
- Avertir, menacer ;



- Moraliser, prêcher ;
- Conseiller, donner des solutions ;
- Argumenter, persuader par la logique ;
- Juger, critiquer, blâmer ;
- Complimenter, approuver ;
- Humilier, ridiculiser ;
- Psychoanalyser, diagnostiquer ;
- Rassurer, consoler ;
- Enquêter, questionner ;
- Dévier, blaguer, esquiver.

## 2.7 | Attitudes facilitantes de la communication

Les attitudes facilitantes de la communication sont :

- Une attitude ouverte ;
- Une disponibilité optimale ;
- Une manière d'être et de faire qui soit un encouragement continu à l'expression spontanée d'autrui ;
- Une interrogation : « Que puis-je faire pour lui permettre d'en dire plus, d'aller plus loin ? » ;
- Comprendre autrui de l'intérieur.

### 2.7.1 Respect

- Attitude de non jugement de valeur : on n'évalue pas, on ne conseille pas l'autre ;
- Manifester de l'intérêt pour l'autre.

### 2.7.2 Authenticité

- Concordance entre ce que l'on dit et ce que l'on vit ;
- Intention authentique de comprendre autrui dans sa propre langue, de saisir la signification particulière et originale que la situation a pour lui ;
- Effort continu pour rester « objectif » : c'est savoir que l'on est toujours subjectif, être lucide sur ce qui se passe tout au long de l'entretien ;
- Attitude de non défense et de lucidité sur ses propres sentiments (accepter d'être émotionnellement touché par ce que l'autre me dit et « redevenir » ensuite disponible à l'autre) ;
- Attitudes activantes au niveau du contenu (recherche de cohérence).

### 2.7.3 Spécificité

- Amener l'autre à être de plus en plus précis (« Faire préciser pour aller plus loin »), « Que me dit-il exactement ? » ;
- Puis-je reformuler clairement ce que je crois avoir compris ?
- Où sont les polarisations dominantes de son discours ?
- De quoi me parle-t-il ? De qui ? D'où ?
- Ai-je bien compris les différents niveaux de son expression ?

### 2.7.4 Immédiateté

- Travailler dans « ici et maintenant » : que se passe-t-il dans ce lieu, aujourd'hui, maintenant ?

### 2.7.5 Confrontation

- Face à ses contradictions, quelle est la réalité accessible par l'autre ?
- Approfondir le point qui paraît central sur la recherche de moyens pour faire évoluer la situation : « Comment l'autre peut-il agir et modifier la situation qui pose problème ? »
- Amener l'autre à se définir par rapport au problème et à agir sur celui-ci.

## 3. Négociation

Négocier, c'est discuter pour arriver à un accord. C'est un dialogue.

### 3.1 | Comment préparer une négociation ?

- S'informer : c'est la clef première de la préparation. Être compétent, étudier le dossier, lire les documents, rechercher l'information, s'informer sur les protagonistes, connaître l'histoire des relations antérieures, s'informer sur le contexte.
- Établir des propositions claires :
  - savoir ce que l'on veut et jusqu'où on peut aller,
  - fixer une solution haute et une solution basse pour les négociations de type coopératif, connaître sa marge,
  - chercher des concessions éventuelles pour les négociations conflictuelles.
- Avoir une stratégie :
  - au choix : attaquer d'entrée, poser des questions, commencer par des détails, régler l'essentiel, créer un conflit, créer la relation,
  - On distingue trois catégories de stratégies en matière de négociation : gagnant/gagnant, gagnant/perdant, perdant/perdant.
- Trouver des arguments pour défendre son point de vue, réfléchir sur les objectifs : cela revient de façon prévisionnelle à lister les arguments prévisibles de l'autre, de façon à ne pas être surpris.
- Penser au contrôle de soi car la négociation crée un stress identique à celui de toute épreuve ou de toute compétition. Incertitude, doute, inquiétude déstabilisent, voire crispent, inhibent et rendent fébrile. Le savoir et l'admettre est le moyen fondamental pour mieux le supporter.
- Recadrer une négociation dans le contexte : c'est apprendre à relativiser un résultat ou un échec par rapport à l'acquis, à la réalité présente.
- Se donner du temps pour réussir, prévoir des étapes.

### 3.2 | Exigences de la négociation

Les exigences de la négociation sont :

- Accepter de participer à un échange en vue de défendre ses intérêts face à un interlocuteur ;
- Accepter l'enjeu : réussir ou échouer à des degrés divers ;
- Accepter un minimum de règles pour que la discussion soit loyale et imprégnée de tolérance ;
- Accepter de faire participer l'autre à une décision qui nous concerne nous aussi ;
- Accepter la tension qui s'instaure due au sort incertain de toute négociation ;
- Accepter le style (les excès, les insuffisances, le talent, la compétence, les habitudes et les convenances) de l'autre : c'est-à-dire accepter sa différence.

La négociation pourrait se résumer à une théorie de la résolution d'une différence acceptée. En bref, l'autre est différent : qu'est-ce qui peut nous rapprocher sans fondamentalement exiger le sacrifice de cette différence ?

### 3.3 | Ce qui n'est pas négociable

N'est pas négociable :

- Tout ce qui tient à l'éthique, aux valeurs morales, aux vécus, à l'objectif. On ne négocie pas avec quelqu'un sur ses sentiments, son attachement à une religion (la foi), une croyance.
- Tout ce qui fait l'objet d'un règlement établi par les normes sociales, les conventions, tout ce qui touche au domaine des interdictions quand elles sont connues (le vérifier).

Déterminer le champ non négociable est parfois difficile : une disposition réglementaire peut, par exemple, être révisée, comme les codes en ville. En revanche, le droit de la propriété individuelle ne se négocie pas (emprunter sans son accord le véhicule en stationnement d'une personne ne semble pas prêt de devenir une possibilité légale...)



### 3.4 | Objections faites à la négociation

- C'est un concept réformiste ;
- C'est un concept conservateur qui protège les rapports de forces ;
- La négociation ne remet pas en cause le pouvoir ;
- La négociation fait perdre du temps par rapport à la prise de décision unilatérale ;
- Le marchandage est toujours suspect et laisse toute latitude au bluff.

Négocier, c'est s'abaisser, perdre la face. C'est un signe de recul de l'autorité.

### 3.5 | Arguments en faveur de la négociation

- C'est une pratique qui responsabilise les partenaires ;
- C'est un moyen de reconnaître du pouvoir à tout le monde ;
- C'est un apprentissage de la vie en société ;
- C'est une valeur liée à la tolérance et à la différence acceptée ;
- C'est une façon de trouver une solution plus réaliste et sobre aux problèmes qui se posent collectivement ;
- C'est une garantie contre les excès de pouvoir et c'est le symbole de la démocratie ;
- C'est la garantie d'une saine compétition entre des forces, des pouvoirs non figés ;
- C'est la garantie de maintenir et faire du dialogue l'outil de la vie en société ;
- C'est le moyen d'améliorer la qualité des décisions.

#### La nature du résultat d'une négociation

Résultat d'une négociation	Définition	Conséquences
<b>Décision unilatérale = divergence</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epreuve de force.</li> <li>• Attitudes de rébellion ou de soumission.</li> </ul>
<b>Concession = mécontentement</b>	C'est le fait d'abandonner à son adversaire un ou plusieurs point(s) de négociation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de consultation.</li> <li>• Fort affrontement.</li> <li>• Poids du rapport de force.</li> </ul>
<b>Compromis = convergence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Couper la poire en deux ».</li> <li>• Recherche d'équilibre entre les retraits et les gains.</li> <li>• Accepter de perdre quelque chose à condition de gagner autre chose.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négociation coopérative.</li> <li>• Se consulter.</li> <li>• Accepter la confrontation.</li> </ul>
<b>Innovation = une solution nouvelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C'est la transformation de l'objet de la négociation.</li> <li>• C'est poser le problème autrement.</li> <li>• Recadrage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concertation.</li> <li>• Etudier le problème en toute liberté.</li> <li>• Faire appel à la créativité.</li> <li>• Sélectionner la solution nouvelle.</li> </ul>

### 3.6 | Nouveaux comportements de négociation

Les étapes habituelles d'une négociation :

- La rupture avec le cours des choses (prendre du recul) ;
- Position de la situation problématique :
  - quel est le problème ?
  - quelle est la situation ?
- Exposition des points de vue ;
- Détermination d'une stratégie ;
- Recherche d'un objectif commun ;
- Analyse des obstacles explicites et implicites :
  - domaines de convergence et de divergence,
  - détermination du négociable et du non négociable,
  - situer les conflits possibles.
- Evaluation des espérances du partenaire :
  - que veut-il ?
  - qu'espère-t-il ?
  - où veut-il parvenir ?
- Evaluation des stratégies et approches possibles : détermination des tactiques, manœuvres et scénarios en fonction des approches du partenaire ;
- Evaluation des enjeux : à quel prix pour chacun des partenaires ?
- Echanges des propositions et contre-propositions ;
- Emergence des limites :
  - liste des points de désaccords,
  - solutions entre soumission et conflit.
- Projet d'accord (en cohérence avec le budget).
- Accord.
- Modalités d'application.





## 4. Prise de décision

La prise de décision peut faire partie intégrante des responsabilités quotidiennes d'un Directeur de Centre de Jeunes. La prise de décision est une activité particulièrement importante lors du processus de planification.

Lorsqu'un gestionnaire planifie les tâches, programme les activités ou les projets, il doit décider par qui, quand et comment le travail sera effectué. La prise de décision entre dans le processus de la planification stratégique et opérationnelle. Les décisions constituent, à long terme, la base des modes de fonctionnement des organisations.

Les nombreuses décisions prises au sein d'une organisation qui s'accumulent avec le temps en viennent à déterminer et en quelque sorte à « fixer » sa philosophie et son orientation.

Décider, c'est valoriser, c'est déterminer que telle chose est plus importante ou plus urgente que telle autre. Les décisions peuvent donc être source de tension entre les membres et affecter le climat de toute l'organisation. Pourtant, elles sont nécessaires pour arriver à un maximum d'efficacité.

### 4.1 | Objectifs

- Aider le Directeur leader à prendre des décisions en lui permettant de mieux comprendre les forces et les ressources qui déterminent le choix ;
- Comprendre la nature de la prise de décision ;
- Décrire les étapes à suivre lors du processus décisionnel.

### 4.2 | Définition

En administration, la prise de décision est une technique utilisée pour faire un choix entre plusieurs solutions pour atteindre un objectif. L'objectif peut être un besoin à satisfaire, une nouvelle idée à développer, un problème à développer ou à résoudre. La décision évoque nécessairement la notion de choix entre deux ou plusieurs solutions, chacune exigeant un plan d'action différent.

### 4.3 | Classification des décisions

Selon Rakich, Langest et O'Donovan (1977), les décisions peuvent être prises individuellement ou par le groupe, concerner les buts ou les moyens, être administratives ou opérationnelles, programmées ou non.

Dans le domaine de l'activité socio-culturelle, les décisions peuvent être prises individuellement, c'est-à-dire par l'individu en poste d'autorité administrative mais elles relèvent souvent du groupe, d'un comité ou d'une unité de travail regroupant plusieurs personnes. Ces décisions peuvent concerner les buts et les objectifs à poursuivre ou encore les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Elles peuvent être prises à un niveau administratif, par exemple à celui du Conseil d'administration, ou à un niveau opérationnel par les gestionnaires aux échelons intermédiaires ou inférieurs de la structure de l'organisation. Les décisions, au niveau administratif et opérationnel, peuvent être programmées ou non.

#### 4.3.1 Décisions programmées

Ce sont des décisions de routine prises selon les politiques, les procédures et les règles établies. Exemple : un Directeur de Centre n'a pas à décider du remboursement des frais d'expertise d'un volontaire si les dépenses ont été effectuées selon les règlements adoptés par le Conseil d'administration et soumis selon les procédures établies. Dans de telles circonstances, une simple vérification peut suffire.

Les décisions dites programmées sont de natures répétitives et routinières et relativement faciles à prendre, car les critères de décision sont déjà connus et acceptés.

#### 4.3.2 Décisions non programmées

Les décisions non programmées concernent des questions majeures pouvant changer l'organisation, modifier les activités et entraîner des conséquences importantes. Ce genre de décision appelle des réponses inhabituelles et s'attache généralement à des problèmes nouveaux. Les décisions de ce genre sont plus complexes et exigent plus de temps, de réflexion. Il s'agit souvent de questions sérieuses où des valeurs fondamentales sont mises en cause. Ce type de décision peut engendrer de nouvelles habitudes, de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux comportements de la part des membres de l'organisation.

### 4.4 | Facteurs qui influencent la prise de décision

Plusieurs facteurs influencent la prise de décision en milieu organisationnel. Les décisions sont influencées par la mémoire, les réflexes, les habitudes, la faculté d'attention de l'individu, ses valeurs ou ses sentiments.

En ce qui concerne les décisions non programmées, le Directeur du Centre a des connaissances limitées. Il ne possède pas nécessairement toute l'information pertinente et toutes les données relatives à la situation sur laquelle il doit se pencher. Il ne peut décider qu'à partir des faits qu'il connaît.

De plus, l'information qu'il possède n'est pas la même que celle des autres membres du groupe participant à la décision. Face à un problème complexe, l'être humain ne peut envisager, avant de décider, toutes les solutions qui s'offrent à lui. Il lui est aussi difficile, voire impossible, de prévoir toutes les conséquences du choix auquel il pourrait faire face. La prise de décision peut être dominée par la présence de conflits, ouverts ou latents, qui empoisonnent littéralement le climat des discussions et des échanges, sur le plan des valeurs et des sentiments. Le style de leadership du Directeur est un autre facteur qui influence la prise de décision.

Sur le plan organisationnel, les multiples objectifs à atteindre, les politiques serrées de l'organisation, ses critères de décision mal définis, sa structure trop centralisée, la tradition et les décisions du passé sont autant de difficultés et de contraintes qui, à certains moments, peuvent constituer des limites sérieuses à la prise de décision.

### 4.5 | Processus de prise de décision

Le Directeur du Centre doit se référer à un processus bien défini afin de s'assurer que la décision qu'il adoptera sera la bonne.

La première étape consiste à définir clairement le problème et à bien diagnostiquer en faisant une analyse détaillée de la situation. Il faut découvrir les faits, les présomptions, découvrir les causes du problème, qui en est le centre et ce qu'on espère comme solution. Pour ce faire, il faut utiliser toutes les sources d'information disponibles, discuter avec les personnes concernées, garder une oreille attentive sur les conversations informelles, prendre des notes et vérifier si dans le passé des problèmes semblables se sont déjà produits.

La deuxième étape consiste à définir des critères de solution au problème. Il faut fixer les objectifs à atteindre en déterminant des résultats mesurables et observables susceptibles de régler le problème. Il s'agit de tirer le maximum de profit de l'expérience et de l'inspiration de chacun.

La troisième étape consiste à élaborer des solutions possibles. Cette étape nécessite beaucoup de consultations et de délibérations. Il s'agit de déterminer auparavant et de façon précise comment on pourra plus tard évaluer si le problème a été réglé ou pas.

La quatrième étape est étroitement liée à la précédente. Il s'agit d'évaluer concrètement les idées suggérées lors de l'étape précédente, c'est-à-dire de vérifier les avantages et les désavantages de chacune des solutions proposées et d'en mesurer les conséquences, de vérifier leurs chances de résoudre le problème et de voir comment elles affecteront les membres concernés.

Ce n'est finalement et seulement qu'à la cinquième étape qu'on prend la décision, c'est-à-dire qu'on arrête définitivement la solution que l'on croit la meilleure, celle qui a le plus de chance d'atteindre l'objectif visé.

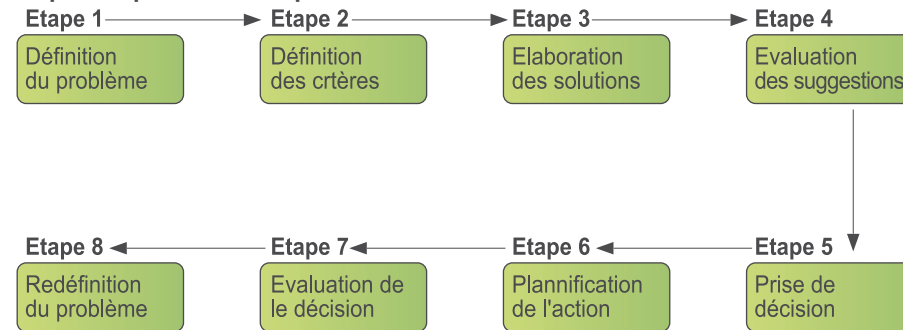
Les trois autres étapes du processus décisionnel sont toutes aussi importantes et trop souvent négligées. Le travail du Directeur ne s'arrête pas à la prise de décision. A la sixième



étape, il y a lieu de mettre un plan d'action pour s'assurer de sa mise en application. C'est au Directeur qu'il appartient alors d'allouer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour la mise en œuvre de la décision. Il faut également planifier un échéancier de réalisation. Le Directeur doit se donner les moyens de vérifier la bonne mise en application de la décision prise.

La septième étape consiste à évaluer l'effet et l'impact de la décision à partir des critères établis lors de la troisième étape. Il s'agit de vérifier, de temps à autre, si la décision est appliquée tel que prévu et si le problème initial a été réglé. Cette étape permettra de découvrir les problèmes qu'il faudra à nouveau définir lors de la huitième étape et ainsi recommencer le processus.

#### Étapes du processus de prise de décision



## 5. Gestion des conflits

Aujourd'hui plus que jamais, des conflits peuvent surgir au sein des organisations.

Les organismes, comme les Centres de Jeunes, ne sont pas épargnés par ce phénomène. Un des rôles du Directeur peut donc être la résolution de ces conflits.

Qu'est-ce qu'un conflit dans un contexte de gestion ? Il y a conflit entre deux personnes ou entre deux groupes lorsque l'une des parties perçoit l'autre comme l'empêchant d'atteindre ses buts, et inversement. Il peut y avoir un conflit lorsque les objectifs individuels et les objectifs organisationnels sont différents. La résolution d'un conflit n'implique pas que les conflits soient évités ou étouffés.

Les conflits sont inévitables dans toutes les organisations. La gestion des conflits sera importante et déterminante car souvent un conflit peut avoir un effet positif.

### 5.1 | Classification des conflits

#### √ Selon les contraintes

- Les conflits individuels et les conflits collectifs ;
- Les conflits d'égal à égal et les conflits amont-aval où l'autorité est remise en cause (exemples : voisin/voisin, collègue/collègue, centre/associations, Centre des Jeunes/municipalité, subordonné/supérieur) ;
- Les conflits dont la racine est dans les institutions et ceux dont la racine se trouve dans les personnes ;
- Les conflits qui reposent sur une opposition idéologique, fondés souvent sur des différences de classes ;
- Les conflits spontanés et les conflits volontaires ;
- Les conflits dont l'issue est constructive et les conflits dont l'issue est destructrice ;
- Les conflits d'avoir (partage de ressources) et les conflits d'être (qualité de vie).

#### √ Selon la nature des conflits

Les litiges peuvent porter :

- Sur les faits (interprétations différentes) ;
- Sur les causes (accord sur le phénomène mais causes différentes) ;
- Sur les buts (les désaccords portent sur les objectifs à atteindre) ;
- Sur les méthodes (on est d'accord sur le but mais la stratégie ou la technique diffère) ;
- Sur les valeurs (le différend porte sur les critères d'appréciation).

#### √ Selon les causes des conflits

- L'intérêt direct :
  - rémunération, promotion, primes, conditions sociales de l'organisation,
  - insécurité de l'emploi,
  - dévalorisation du travail,
  - désir de changement (« ras-le-bol »),
  - refus de changement,
  - angoisse devant l'avenir.
- Les tensions psychologiques :
  - incompatibilité entre les personnes,
  - mauvaise communication,
  - jalousie,
  - volonté de nuire.
- Les divergences intellectuelles :
  - lutte pour le pouvoir,
  - conflit d'ambition.

Une communication précise, avec une clarification des rôles et des fonctions de chacun, sera une des solutions à envisager pour prévenir des conflits entre deux instances.



Toute tentative de régler un conflit doit se faire à partir d'une approche liée aux situations et à l'environnement immédiat des individus impliqués dans le conflit.

Pour régler un conflit quelconque, au niveau des Centres, le Directeur doit faire appel à ses habiletés de conciliation et d'analyse et s'engager dans un processus. Mais avant de se lancer, il est essentiel d'analyser les conséquences des conflits et de déterminer si les conflits observés sont bénéfiques ou néfastes au Centre. Si on décide que les conséquences sont néfastes à l'évolution du Centre, il s'agit de débiter l'intervention en identifiant les causes qui ont mené au conflit.

Souvent, les sources de conflits relèvent d'attitudes, de normes et de valeurs ou bien des individus et des groupes. L'intervention du Directeur visera à gérer les conflits par des stratégies de collaboration et par la recherche des véritables causes de conflits. Plusieurs techniques, comme la confrontation, sont suggérées pour résoudre ces conflits.

Le plan d'intervention est une grille systématique de diagnostic de conflits et des actions correctives appropriées. Il s'agit d'un arbre de décisions qui permet au Directeur de procéder par étape.

## 5.2 | Etapes de résolution de conflits

Etapes à suivre :

1	Identification des conflits néfastes.	Symptômes : impact, jeu de forces.	
2	Recherche des causes des conflits.	Buts et objectifs mal connus. Compétition malsaine en groupe. Manque de concertation.	Clarification des buts et objectifs. Réseaux de communication. Procédure de coordination.
3	Résolution des causes des conflits.		Négociation.

Le Directeur élaborera d'abord un plan de clarification du conflit.

Lorsque le plan de clarification est terminé, il y a alors un choix à faire :

- Décider qu'il n'y a pas de conflit et abandonner la recherche de solution ;
- Entamer une négociation du conflit et lui trouver des solutions.

La résolution des conflits exige une ouverture d'esprit de la part du Directeur et une attitude très positive.

Exercice : vous vous souvenez de situations vécues dans votre Centre où des conflits ont surgi. De quels types étaient-ils ? Quelle stratégie avez-vous utilisée pour les régler ?

Remarque : il existe plusieurs méthodes de règlement des conflits dans le milieu et l'environnement dans lesquels le Centre est implanté. Le Directeur fera des recherches pour trouver celles qui peuvent régler les conflits dans son infrastructure.

## 6. Guichet unique

### 6.1 | Justification

Les données nécessaires à l'apprentissage de la vie ne cessent de devenir plus complexes et l'information a plus que jamais un rôle essentiel à jouer.

L'information est une composante fondamentale de l'accès à l'autonomie, à la responsabilité, à l'engagement social et à l'épanouissement personnel. Elle doit permettre aux jeunes de maîtriser leur environnement et d'identifier les contraintes sociales pour mieux appréhender leur espace de liberté et déterminer leurs perspectives d'évolution.

L'information doit être garantie comme un véritable droit pour tous les jeunes sans discrimination d'ordre social, politique, racial, philosophique ou religieux. Elle est indispensable à la mobilité des jeunes et doit s'ouvrir très largement aux questions africaines et à celles de la Francophonie afin de permettre aux jeunes de s'engager sur leur avenir. L'information des jeunes est une véritable mission de service public qui les aide et les prépare à devenir des citoyens actifs.

C'est pourquoi les Ministères de la Jeunesse et des Sports doivent développer et animer un réseau de structures d'information jeunesse en collaboration avec les partenaires qui adhèrent aux principes ci-dessus.

Les Maisons de Jeunes, les Centres ds Jeunes, les Foyers de Jeunes, les Espaces Jeunes et les Points d'information Jeunesse doivent assurer, en concertation avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports de chaque Etat membre de la CONFEJES, une mission polyvalente d'information et de documentation des jeunes conformément aux règles déontologiques suivantes :

- L'information doit respecter le secret professionnel et l'anonymat du jeune ;
- L'information répond en priorité aux besoins et aux demandes directes des jeunes qui sont accueillis dans un souci de discrétion et de respect de leur identité ;
- L'information doit être complète, impartiale, pratique et actualisée ;
- L'information des jeunes traite de tous les sujets qui les intéressent ou les concernent dans leur vie quotidienne (enseignement, formation professionnelle, emploi, formation permanente, société et vie pratique, loisirs, vacances, sports, culture, voyages à l'étranger) ;
- L'accueil est gratuit, personnalisé et modulé selon la demande. Il est dispensé par un personnel compétent formé à cet effet.

### 6.2 | Missions du guichet unique

Le guichet unique est par excellence :

#### √ Un lieu d'accueil des jeunes pour leur information

Les Centres Information Jeunesse organisés sous forme de guichets uniques mettent à la disposition des jeunes des informations regroupées en dix secteurs thématiques : enseignant, formation professionnelle, emploi, formation permanente, société et vie pratique, loisirs, vacances, étranger, sports, arts et culture.

#### √ Un lieu d'initiatives ponctuelles

Cette mission fondamentale s'accompagne de multiples actions initiées par les Centres des Jeunes ou à la demande du Ministère de la Jeunesse et des Sports ou d'autres Ministères s'occupant des questions de jeunesse, entre autres dans les domaines suivants :

- **Métier/Emploi/Formation :**
  - séances d'information à thèmes animées par des professionnels,
  - service de conseil pour l'élaboration d'un projet professionnel ou pour la recherche d'un emploi (lettre de candidature, CV, entretien de présentation),
  - services de petites annonces,
  - aide à la création d'entreprise,
  - gestion de stages d'insertion,
  - institution et animation de clubs des partenaires,
  - antenne de mission locale de service d'emploi accueillie dans les locaux.





- **Logement** : services de petites annonces, comités locaux pour le logement des jeunes.
- **Santé/Société/Vie pratique** :
  - actions d'information et de sensibilisation sur des sujets préoccupants (MST, toxicomanies),
  - réalisation d'une exposition itinérante sur la santé,
  - création d'espaces « Info-Santé »,
  - actions dans le domaine de la sécurité routière,
  - service auto-stop,
  - service de conseil animé par des spécialistes de la Direction Générale des Impôts.
- **Informations sur les grands ensembles socio-économiques et culturels** : CEDEAO, Afrique, Europe, Amérique, etc. Création d'espaces spécialisés où sont rassemblées toutes les informations pratiques sur ces ensembles.
- **Aide à l'initiative des jeunes : information sur les « projets J ».**
- **Vacances, loisirs et culture** :
  - conseils pour l'organisation de vacances,
  - conseils et informations techniques sur le monde de la musique des Etats membres de la CONFESJES et des autres Etats,
  - mise à disposition de lieux d'exposition pour les jeunes artistes,
  - cinéma : gestion et animation du « Prix du Film pour la Jeunesse » au FESPACO.
- **Services divers** :
  - vente de cartes et de billets à tarifs réduits,
  - service d'information juridique (numéro vert) ou permanences juridiques.

### 6.3 | Partenaires

La mission des guichets uniques pour les jeunes s'exerce en collaboration avec tous les partenaires concernés.

#### √ Collectivités territoriales et locales

Les régions, départements et communes mettent à la disposition des Centres des réservations foncières, des locaux, du personnel. Elles attribuent des subventions pour la construction ou l'amélioration des équipements, l'achat de matériels, le financement des projets spécifiques et les charges de fonctionnement. Elles sont représentées au sein du Conseil d'administration des Centres de Jeunes.

#### √ Associations de jeunesse et d'éducation populaire

Les associations de jeunesse et d'éducation populaire peuvent participer à la définition des objectifs au sein du Conseil d'administration des centres (ou organes similaires) et organiser des manifestations communes.

#### √ Organismes participant à l'information des jeunes

- Organismes qui s'adressent aux Jeunes en difficulté (missions locales, permanences d'accueil, d'information et d'orientation).
- Organismes qui concernent le public scolarisé (Office National d'Information sur les Enseignements et les Professions, Centres d'Information et d'Orientation).
- Organismes qui ont une vocation spécialisée (Agence Nationale pour l'Emploi, Centre Info).

Les partenaires ainsi cités peuvent créer au sein de leurs structures des services d'information situés au plus près des lieux de vie et de passage des jeunes. Ces services permettent de mettre à leur disposition des informations complètes et remises à jour régulièrement.

#### √ Autres départements ministériels

Plusieurs départements ministériels ont signé des protocoles d'accord avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports définissant le rôle des Centres Information Jeunesse : Justice, Culture, Travail/Emploi/Formation professionnelle, Transports, Recherche/Technologie, Environnement.

Les Centres Information Jeunesse travaillent aussi dans certains Etats, en collaboration avec le Fonds d'action sociale et d'intégration, la Délégation interministérielle à l'insertion des jeunes en difficulté, la Délégation générale à la lutte contre la drogue et la toxicomanie, en vue de trouver des réponses appropriées aux demandes des jeunes.

#### √ Médias : radio, presse écrite, télévision

Les médias sont des relais essentiels de l'activité des Centres Information Jeunesse dans les collectivités territoriales où ils favorisent l'amélioration de la fréquentation des Centres par la connaissance de leurs missions.

#### √ Autres organismes

Les banques, les chambres consulaires, les caisses d'allocations familiales, les entreprises apportent aux Centres le soutien financier nécessaire à la réalisation de leurs activités et, de ce fait, contribuent à leur rayonnement dans l'environnement.



## 7. Evaluation

L'évaluation est un outil pour porter un regard critique (positif ou négatif) sur l'action en cours ou à son terme (évaluation intermédiaire et/ou finale). Elle est un outil d'analyse et de compréhension de la réalité passée. Elle est un outil pour le travail à venir qui devrait tenir compte des erreurs et des réussites précédentes.

Il faut donc dès la préparation de l'activité définir des critères d'évaluation sur lesquels se fondera l'évaluation intermédiaire et finale. Ces critères seront étroitement définis en fonction des objectifs de départ du projet. Par exemple : si le projet a dans ses objectifs de mobiliser les jeunes, un critère d'évaluation pourra être la participation des jeunes. S'il a comme objectif de développer l'insertion de l'association ou du centre au plan local, un critère d'évaluation pourra être l'élargissement des collaborations locales.

A eux seuls, les critères d'évaluation ne permettent pas une réelle mesure de la réussite ou de l'échec du projet car ils ne sont pas suffisamment précis.

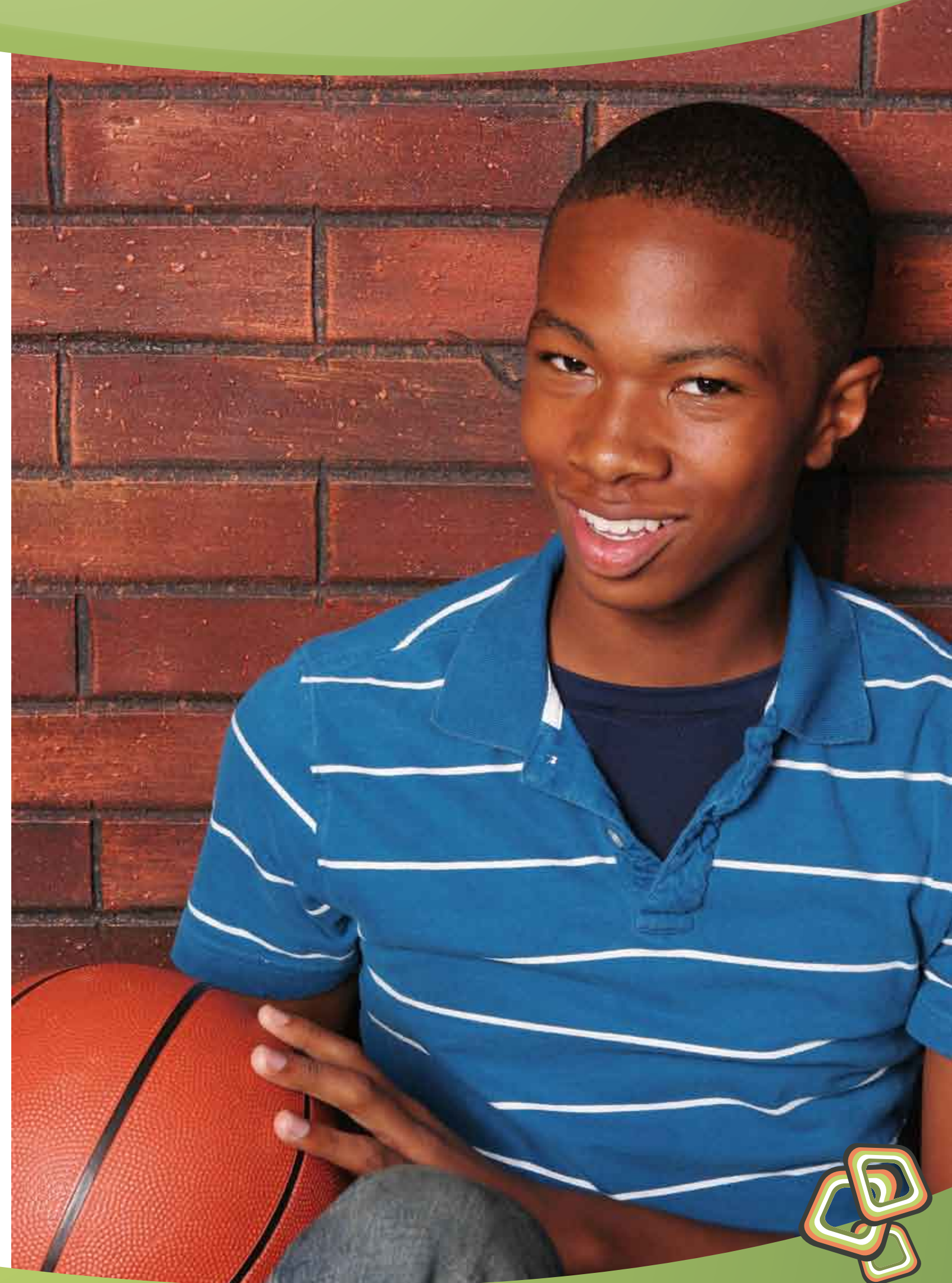
Il faut donc, en plus des critères d'évaluation, préciser des indicateurs de mesure :

- Exemple : le nombre de Jeunes s'étant impliqué du début à la fin du projet (indicateur quantitatif) ;
- Exemple : la possibilité qu'une collaboration débouche sur un projet futur (indicateur qualitatif).

Les critères d'évaluation pourraient être :

- Des critères de pertinence : l'action est-elle pertinente par rapport aux changements visés au départ pour améliorer la situation ? Par rapport aux publics ? Par rapport au contexte ?
- Des critères de cohérence : l'action est-elle cohérente par rapport aux valeurs de l'organisation ? Par rapport à ses missions ?
- Des critères d'efficacité (moyens/résultats) : les moyens mobilisés n'ont-ils pas été trop importants pour les résultats obtenus ? Ou, au contraire, obtient-on beaucoup de résultats avec des moyens légers ?
- Des critères de préférence : est-ce que les personnes porteuses et impliquées dans ce projet s'y retrouvent quant à leurs besoins et leurs priorités personnelles ? Tenir compte des jeunes à ce niveau !

Le Directeur peut rechercher d'autres critères d'évaluation.







# Outils de gestion



## STATUT TYPE DE SERVICE PUBLIC LOCAL ADMINISTRATIF DE CENTRES DE JEUNES (RÉGIE AUTONOME)

### Titre I : Dispositions générales

**Article Premier :** Par délibération n°..... du ..... du Conseil municipal de la commune de ....., le foyer de..... transféré à la commune de ....., par ..... du ..... prend la dénomination de « Centre des Jeunes ..... ».

Dans tous actes et documents émanant du « Centre des Jeunes ..... » et destinés aux tiers, la dénomination doit y figurer.

Le Conseil municipal décide, par délibération susvisée, de créer une régie autonome spécifique pour sa gestion. Il autorise, à compter du ....., l'association ou le groupement d'associations ..... à gérer, conformément aux dispositions du présent statut, le « Centre des Jeunes ..... ».

**Article 2 :** le siège social du « Centre des Jeunes ..... » est fixé à .....

**Article 3 :** le « Centre des Jeunes..... » a pour objet :

- La promotion des activités et manifestations de jeunesse, de sports, de loisirs et de la solidarité nationale ;
- La promotion d'une éducation permanente extra-scolaire des jeunes par des activités de lecture, conférences, jeux de société, rencontres voire une formation aux nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- La mobilisation et l'insertion professionnelle des jeunes ;
- L'animation culturelle des jeunes, leur information, orientation et formation dans le cadre de l'appui à l'initiative de projets porteurs ;
- La promotion de la vie associative et communautaire des jeunes ;
- Subsidiairement servir de base d'accueil, de brassage et d'hébergement en cas de regroupement des jeunes.

### Titre II : Organisation administrative

**Article 4 :** le « Centre des Jeunes ..... » est administré, sous la tutelle du conseil municipal et du Maire, par un Conseil d'exploitation et un Directeur.

Un même Conseil d'exploitation peut être chargé de l'administration de plusieurs Centres des Jeunes.

#### Chapitre I : Du Conseil d'exploitation

**Article 5 :** le Conseil d'exploitation comprend dix membres. Ils sont nommés par le Conseil municipal et relevé de leurs fonctions par la même autorité.

**Article 6 :** le Conseil d'exploitation est composé comme suit :

- Deux (02) conseillers municipaux désignés par le conseil municipal ;
- Quatre (04) membres de l'association ou groupement d'associations délégataire choisis par leurs pairs ;
- Un (01) représentant des artistes du quartier ou de la commune ;
- Un (01) représentant des associations sportives du quartier ;
- Un représentant des associations féminines du quartier ;
  - Le chef de quartier ou son représentant.

**Article 7 :** les membres du Conseil d'exploitation désignent en leur sein un (1) président et s'il le juge utile un vice-président.

Les conseillers municipaux membres ainsi que le chef de quartier ou son représentant ne sont pas éligibles au poste de président.

Le mandat du chef de quartier ou son représentant comme membre du conseil d'exploitation est permanent.

Le mandat des membres du conseil d'exploitation, du président et éventuellement du vice-président est de quatre (4) ans, renouvelable une seule fois.

La fin du mandat peut résulter de la démission, du décès ou de la révocation définitive motivée provoquée par le Conseil municipal.

Le renouvellement ou le remplacement intervient dans un délai d'un (1) mois conformément aux dispositions de l'article 5 précité.

**Article 8 :** le Conseil d'exploitation est investi des pouvoirs les plus étendus, pour agir, dans les limites de l'objet poursuivi par le « Centre des Jeunes ..... », conformément aux dispositions de l'article 3 précité.

Il délibère sur toutes les questions intéressant le fonctionnement du « Centre des Jeunes ..... » sauf pour les catégories d'affaires pour lesquelles le conseil municipal s'est réservé le pouvoir de décision.

Il est obligatoirement consulté par le maire sur toutes les questions d'ordre général intéressant le fonctionnement du « Centre des Jeunes ..... ».

Les projets de budget du Centre lui sont soumis avant leur transmission au maire.

**Article 9 :** le Conseil d'exploitation se réunit à son siège tous les trois (3) mois sur un ordre du jour précis, sur convocation de son président.

Il peut également se réunir chaque fois que l'intérêt du Centre l'exige ou à la demande du Conseil municipal et du maire.

La durée de chaque réunion ne peut excéder une (1) journée.

La convocation écrite, précisant l'ordre du jour, doit être accompagnée des documents à examiner et parvenir aux membres dix (10) jours avant la date de la réunion.

En cas d'urgence, le délai peut être abrégé.

Le Directeur du « Centre des Jeunes ..... » assiste aux réunions du Conseil d'exploitation avec voix consultative.

**Article 10 :** la présence effective de la majorité absolue des membres dont au moins la moitié des représentants du conseil municipal est nécessaire pour la validité des délibérations.

Les délibérations sont prises à la majorité simple des membres présents. En cas de partage de voix, celle du président est prépondérante.

Aucun mandat de membre absent ou empêché n'est valable.

**Article 11 :** lorsque le forum n'est pas atteint au cours d'une réunion, il n'est pas exigé à la suivante pour les questions qui figuraient à l'ordre du jour de la première convocation.

**Article 12 :** les réunions du Conseil d'exploitation sont publiques.

Elles peuvent être à huis clos lorsque les deux tiers (2/3) au moins des membres présents ont décidé de la non publicité de la séance.

Dans tous les cas, le Conseil peut entendre, à titre consultatif, toute personne dont il juge utile de recueillir l'avis.

**Article 13 :** le secrétariat des réunions du Conseil d'exploitation est assuré par le Directeur du Centre des Jeunes et un membre du Conseil désigné parmi les représentants de l'association ou groupement d'associations délégataire.

Le procès-verbal établi et approuvé par le Conseil est signé par le président et les rapporteurs



avant sa transmission au maire.

**Article 14 :** les fonctions de membres du Conseil d'exploitation sont gratuites.

Les membres peuvent toutefois prétendre à une indemnité de participation aux réunions dont le taux sera fixé par le Conseil municipal après avis du Conseil d'exploitation.

Ils ne peuvent, à quelque titre que se soit, être entrepreneurs et fournisseurs du Centre des Jeunes.

### Chapitre II : du Directeur du « Centre des Jeunes ..... »

**Article 15 :** le Directeur du « Centre des Jeunes ..... » est nommé par le maire après avis du Conseil municipal et du Conseil d'exploitation parmi des candidats répondant au profil de conseiller de jeunesse et d'action culturelle ou équivalent.

Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes conditions.

Toutefois, l'agent à nommer, relevant du corps des conseillers de jeunesse et d'action culturelle de la fonction publique peut être mis à la disposition de la commune par le Ministère chargé de la Jeunesse.

**Article 16 :** les fonctions de Directeurs de Centre sont incompatibles avec l'exercice d'un mandat de conseiller municipal ainsi qu'avec celui de membre du Conseil d'exploitation.

Les dispositions du dernier alinéa de l'article 14 précité sont applicables au Directeur de Centre des Jeunes.

**Article 17 :** le Directeur recruté par la commune perçoit une rémunération sur le budget annexe du « Centre des Jeunes ..... » dont le montant est fixé conformément aux lois et règlements en vigueur.

Celui mis à disposition perçoit une prime mensuelle de rendement dont le taux sera fixé par le Conseil d'exploitation après avis du maire.

**Article 18 :** le Directeur du « Centre des Jeunes ..... » :

- Assure la bonne marche du Centre ;
- Exécute les délibérations du Conseil d'exploitation ;
- Prépare le budget et le soumet au Conseil d'exploitation ;
- Propose au maire, seul ordonnateur du budget de la commune, les dépenses du Centre après contreseing du président du Conseil d'exploitation.

**Article 19 :** un comité restreint de réflexion, composé exclusivement des membres de l'association ou groupement d'associations délégataire et du Directeur du Centre fait office de commission technique spécialisée chargée de proposer au Conseil d'exploitation toutes mesures susceptibles d'améliorer le fonctionnement du « Centre des Jeunes ..... ».

Le comité fixe la périodicité de ses réunions.

**Article 20 :** le Directeur, dans le cadre des activités du Centre, peut faire appel à des animateurs et formateurs bénévoles pour encadrer les jeunes.

### Titre III : Régime financier du « Centre des Jeunes ..... »

**Article 21 :** les recettes et les dépenses du « Centre des Jeunes ..... » font l'objet d'un budget annexe au budget de la commune.

**Article 22 :** Le budget annexe du « Centre des

Jeunes ..... » est préparé par le directeur, examiné par le Conseil d'exploitation et présenté par le maire au Conseil municipal pour adoption.

Il est exécutoire dans les mêmes conditions que le budget de la commune.

Il peut faire l'objet de remaniement dans les mêmes formes.

**Article 23 :** Les ressources du budget annexe du « Centre des Jeunes ..... » sont constituées par :

- Les subventions de la commune ;
- Les produits de location des biens meubles et immeubles ;
- Les recettes issues des activités culturelles et socio-éducatives ;
- Les dons et legs ;
- Les contributions volontaires ;
- Le revenu d'aliénation du patrimoine réformé du Centre.

**Article 24 :** les taux de location des biens meubles et immeubles ainsi que les tarifs à payer par les usagers sont fixés par délibération du Conseil d'exploitation.

**Article 25 :** le Conseil d'exploitation peut mettre en gérance, sous sa responsabilité et sa surveillance, certaines dépendances du Centre voire une partie des activités qui lui sont confiées à condition qu'il y ait été préalablement autorisé par la commune.

La gérance ne peut en tout état de cause porter que sur la fourniture de prestations limitativement définies.

**Article 26 :** les charges du « Centre des Jeunes ..... » comprennent des dépenses de fonctionnement et des dépenses d'investissement.

**Article 27 :** les dépenses de fonctionnement sont :

- Les rémunérations du personnel régulièrement engagé ainsi que toutes les charges contractuelles se rapportant au personnel ;
- Les indemnités et primes diverses ;
- Les frais de fonctionnement liés à l'exploitation du Centre (eau, électricité, fournitures de bureau, etc.)
- Les frais d'entretien du patrimoine du Centre ;
- Toutes les dépenses que le Conseil d'exploitation juge conforme à l'intérêt du Centre.

**Article 28 :** les dépenses d'investissement sont relatives à :

- L'acquisition de matériel et d'équipement ;
- L'extension des installations du Centre.

**Article 29 :** les fonctions d'agent comptable du « Centre des Jeunes ..... » sont remplies par le receveur de la commune.

Toutefois, lorsque les recettes annuelles d'exploitation excèdent trois millions de Francs CFA, ces fonctions peuvent être confiées à un comptable spécial, par délibération du Conseil municipal sur proposition du Conseil d'exploitation.

Le comptable spécial est soumis au contrôle et à la surveillance du receveur de la commune.

**Article 30 :** le maire peut, sur proposition du Conseil d'exploitation du Conseil, créer une régie de recettes et une régie d'avances conformément aux lois et règlements en vigueur.

**Article 31 :** le Directeur du « Centre des Jeunes ..... » tient la comptabilité, matière du patrimoine du centre.



L'inventaire du patrimoine et son état doivent sortir dans tout rapport périodique d'activités du Centre.

**Titre IV : Du contrôle du « Centre des Jeunes ..... »**

**Article 32 :** le Conseil d'exploitation présente, à titre d'information au Conseil municipal, un compte rendu technique et financier tous les trois (3) mois.

La partie technique de ce compte rendu est relative aux activités menées par le Centre au cours de la période et les conditions de son exécution. La partie financière donne la situation des recettes et des dépenses effectuées au cours de la même période.

Ce compte rendu sera élaboré par le Directeur du Centre et soumis au président du Conseil d'exploitation pour approbation et transmission au maire.

**Article 33 :** La collectivité a le droit de vérifier et contrôler les renseignements donnés dans les comptes rendus techniques et financiers.

Les vérificateurs commis par la collectivité peuvent proposer, en cas de dysfonctionnement dûment constaté, toutes mesures tendant à améliorer le fonctionnement du Centre des Jeunes.

**Titre V : Dispositions finales**

**Article 34 :** les dispositions du présent statut ne sont modifiables que par délibération du Conseil municipal.

**Article 35 :** la décision de mettre fin à l'exploitation du « Centre des Jeunes ..... » par le délégataire est prise en vertu d'une délibération du Conseil municipal.

Cette délibération détermine la date à laquelle prend fin l'exploitation du délégataire et fait arrêter les comptes et l'inventaire du patrimoine du Centre.

**Article 36 :** le Conseil municipal, pour préserver la continuité du service public, prendra toutes dispositions transitoires en attendant la désignation d'un nouveau délégataire gestionnaire.

**MODÈLE DE CONTRAT DE TRAVAIL**

**Entre les soussignés :**

Le Centre des Jeunes de ....., ci-après dénommée l'Employeur, représenté par le Directeur .....

**Et**

Monsieur ou Madame ....., ci-après dénommé l'Employé(e).

**Il a été convenu et arrêté ce qui suit :**

**1. ENGAGEMENT**

Le présent contrat est une reconnaissance mutuelle entre les soussignés que le Centre des Jeunes ..... engage Monsieur ou Madame ..... comme Employé(e).

**2. POSITION - DURÉE ET DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR**

Monsieur ou Madame..... est engagé(e) en qualité de ..... du Centre des Jeunes à compter du..... pour une durée de..... renouvelable.

**3. CADRE DE TRAVAIL**

Monsieur ou Madame ..... exercera ses fonctions sous la supervision directe de ..... Il ou elle accepte, par ailleurs, pour des raisons de service, d'effectuer des déplacements ou des missions entrant dans le cadre des activités du projet, à l'intérieur ou à l'extérieur du pays en cas de besoin.

**4. CONDITIONS DE TRAVAIL**

**4.1. Statut du personnel**

Le personnel du Centre des Jeunes est régi par la Convention Collective du ..... et le code du travail de la République du .....

Par ce statut, M. ou Mme ..... affirme par la présente, être libre de tout engagement.

Il ou elle s'engage à présenter un document justificatif (certificat de travail, arrêté de détachement ou de mise en disponibilité) dans un délai de ..... jours.

**4.2. Horaires de travail**

Les heures et conditions de travail correspondent à celles édictées par la convention collective notamment de 7h30 à 12h30 pour la matinée et de 15h30 à 18h30 pour la soirée (ou de 7h30 à 16h30).

**4.3. Heures supplémentaires**

Les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées.

Les heures d'absence non justifiées ne seront pas payées.

**4.4. Absences**

*4.4.1. Congés annuels*

L'Employé(e) bénéficiera des congés annuels conformément aux dispositions de la convention collective. Le congé s'obtient avec l'accord du superviseur direct ou son représentant habilité et tenant compte des impératifs du service.

La demande de départ en congé est remplie un mois à l'avance.

Le Centre paye à l'agent le montant de l'allocation de congé le jour de son départ en congés.

Cette allocation correspond au salaire mensuel moyen perçu par l'agent durant les 12 mois de service.

En dehors des cas de rupture ou d'expiration du contrat, aucune indemnité compensatrice en lieu et place du congé ne peut être octroyée à l'agent.

En dehors du congé annuel, la femme salariée du Centre en couche bénéficie d'un congé de maternité d'une durée de 14 semaines dont 6 avant la durée présumée de l'accouchement.

Durant cette période de suspension du contrat, elle bénéficie de la moitié du salaire, l'autre moitié étant payée par la CNSS.

L'Employé(e) pourra jouir des permissions exceptionnelles prévues par la Convention Collective Interprofessionnelle en les justifiant au moyen de pièces écrites, faute de quoi son absence sera considérée comme étant non justifiée.





**4.4.2. Absence pour cause de maladie**

Pour obtenir un congé maladie ou un renouvellement de congé maladie, l'agent doit produire un certificat médical délivré par un médecin agréé. Le Centre se réserve le droit de réaliser des examens de contre-visite médicale.

En cas d'absence prolongée, l'Employé(e) doit avertir le service dans le courant de la matinée du jour même. Il ou elle aura à produire un certificat médical justifiant son absence, faute de quoi celle-ci sera considérée comme étant non justifiée et traitée conformément aux dispositions du manuel de procédures et du règlement intérieur.

**4.5. Evaluation de prestations**

Les prestations de l'Employé(e) ainsi que son comportement seront soumis à des évaluations périodiques qui varient de 1 à 12 mois (Cf. cahier de charges du poste, critères d'évaluation).

**4.6. Comportement**

L'Employé(e) s'abstiendra scrupuleusement de tout acte ou comportement pouvant porter atteinte aux intérêts matériels et moraux de l'employeur.

**5. RÉMUNERATION****5.1. Salaire**

Le salaire brut mensuel de M. ou Mme ..... sera d'un montant de ..... FCFA pour une charge de quarante (40) heures de travail hebdomadaire. Il sera prélevé la contribution de l'Employé(e) à la CNSS soit 1,6% et la retenue à la source de l'IUTS. Les contributions de la CNSS au taux de 15,4% et de l'ANPE de 0,5% sont à la charge de l'employeur conformément à la réglementation du travail en vigueur au .....

**5.2. Assurance-maladie**

L'agent bénéficie d'un remboursement des frais médicaux sur présentation des pièces justificatives dans la limite de l'enveloppe budgétaire fixée.

**5.3. Frais de déplacement**

Lorsque l'Employé(e) doit se déplacer en dehors de son lieu d'affectation pour des raisons de service et doit rester à l'extérieur, il lui sera versé à la fin de sa mission une indemnité selon un barème arrêté dans le manuel de procédures opérationnelles, administratives, financières et comptables.

**5.4. Bulletin de salaire**

Le Centre remettra à l'Employé(e), au moment du paiement de son salaire, un bulletin de salaire indiquant le montant total brut qui lui est dû ainsi que les déductions qui ont été opérées. Après sa signature par l'Employé(e), le bulletin servira de document officiel attestant qu'il a reçu le montant indiqué.

**5.5. Imposition IUTS**

L'Employeur est tenue de retenir à la source l'IUTS correspondant au revenu versé à l'Employé(e) conformément à la réglementation en vigueur.

**6. RUPTURE****6.1. Expiration du terme du contrat**

Le contrat à durée déterminée prend fin à l'arrivée du terme. Toutefois, en fin de projet, le (la) salarié(e) bénéficie des indemnités de licenciement, l'indemnité compensatrice de congé non pris reste due. Il ne peut être rompu avant terme qu'en cas de force majeure, de commun accord ou de faute grave sous réserve d'une appréciation des juridictions compétentes.

**6.2. Résiliation**

La résiliation d'un contrat peut intervenir pour les raisons diverses, par exemple, au cours de la période d'essai ou en cas de faute lourde, en cas d'incompétence avérée ou en cas de décès de l'agent.

Sauf cas de décès de l'agent, la partie qui prend l'initiative de la rupture, doit aviser le cocontractant par une lettre précisant les motifs de la rupture et conformément aux clauses de résiliation du contrat.

Au moment de son départ, l'agent doit remettre tous les biens et matériels mis à sa disposition.

En tout état de cause, l'agent ne sera libre de tout engagement vis à vis du projet

qu'au moment où il lui sera remis son certificat de travail et un décompte pour solde de tout compte.

**6.3. Démission ou abandon de poste**

Toute absence non justifiée d'une durée supérieure ou égale à dix (10) jours est assimilée à un abandon de poste.

L'agent a la possibilité de donner sa démission sous réserve du respect de l'obligation du préavis.

Lorsqu'un agent démissionne de son poste sans respect du préavis ou abandonne son poste de travail, le Centre se réserve le droit de réclamer à l'intéressé l'indemnité compensatrice de préavis ou de l'assigner en justice pour réparation du préjudice qui résulterait de cette démission ou de cet abandon de poste.

**6.4. Licenciement**

En cas de licenciement, les droits seront calculés conformément aux dispositions des termes du contrat lorsque le licenciement est du fait du Centre.

Le calcul des indemnités doit être effectué conformément à la législation du travail au .....

**6.5. Décès**

En cas de décès de l'agent, le salaire de présence et les indemnités de toutes natures acquises à la date du décès reviennent de plein droit à ses ayants droits.

**7. ACCORD**

Le contrat deviendra effectif après que l'Employé(e) aura lu et accepté les responsabilités et tâches décrites en annexe (voir cahier des charges du poste en annexe) et à compter de la date de sa signature.

Par ailleurs, les deux parties s'engagent, avant toute autre procédure, à poursuivre le règlement de leurs différents éventuels par voie de conciliation.

En signant ce contrat, l'employé(e) reconnaît avoir pris connaissance de son contenu et s'engage à le respecter.

Le contrat est établi en ..... exemplaires.

Fait à .....

M. ou Mme.....  
L'employé(e)

M. ou Mme .....  
Le Directeur du Centre des Jeunes



FICHE D'ÉVALUATION INDIVIDUELLE

**Renseignements généraux**

Nom : .....  
 Prénom : .....  
 Classification : .....  
 Ancienneté dans le poste : .....  
 Ancienneté au Centre des Jeunes de : .....  
 Age : .....  
 Diplômes : .....  
 Stages et formations internes : .....  
 Nombre de personnes encadrées : .....  
 Profil des personnes encadrées : .....

**Performances de l'individu**

Exceptionnel - Très satisfaisant - Non satisfaisant

Points forts	Points faibles à améliorer
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

**Connaissances techniques**

Maîtrise des techniques et outils nécessaires au poste : .....  
 Effort de formation et de perfectionnement personnel : .....  
 Courbe d'apprentissage : .....  
 Communication écrite : .....  
 Communication orale : .....  
 Suggestions d'amélioration dans ce domaine : .....

**Encadrement**

Capacité à organiser et à répartir le travail en fonction des aptitudes des collaborateurs et des missions à réaliser : .....  
 Capacité à former et à animer : .....  
 Capacité à informer et à motiver : .....  
 Capacité à contrôler et à interpréter : .....  
 Aptitude à proposer des solutions : .....  
 Sens du leadership : .....  
 Suggestions d'amélioration dans ce domaine : .....

**Conscience professionnelle et assiduité**

Esprit de service et engagement personnel : .....  
 Aptitude à travailler en équipe : .....  
 Capacité d'adaptation : .....  
 Qualité de contact : .....  
 Intégrité et franchise : .....  
 Initiative : .....  
 Jugement et bon sens : .....  
 Rigueur intellectuelle : .....  
 Suggestions d'amélioration dans ce domaine : .....

**Qualité du travail**

Organisation du travail : .....  
 Capacité de travail : .....  
 Identification des problèmes et promptitude à avertir la hiérarchie : .....  
 Minutie, fiabilité : .....  
 Suggestions d'amélioration dans ce domaine : .....

**Connaissances et compétences acquises depuis la dernière évaluation**

.....  
 .....  
 .....

**Souhaits exprimés**

Poste actuel : .....  
 Formation : .....  
 Evolution de carrière : .....  
 Autres : .....  
 Suggestions et commentaires : .....







ETAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE  
Mois de .....

Compte bancaire chez nous			Notre compte bancaire à la Banque		
Libellé	Débit	Crédit	Libellé	Débit	Crédit
Solde au .....	.....		Solde au .....		.....
Opérations en sus-pens pour absence de justificatif			Opérations en sus-pens non débités par la banque	.....	
Agios et autres débits		.....		.....	
Autres virements reçus	.....		Opérations en sus-pens non créditées par la banque		.....
Solde rapproché			Solde rapproché		
Total	0		Total		0

Le Comptable  
Signature

Le Directeur du Centre  
Signature

SITUATION DE LA TRÉSORERIE AU ...../...../.....

Désignation	Montant
Disponible au début de l'année	
Encaissements pendant la période	
<b>Total disponible (1)</b>	
Ligne 1	
Ligne 2	
Ligne 3	
...	
Décaissement pendant la période (2)	
Solde théorique (3) = (1) - (2)	
Banque (solde rapproché) (4)	
Solde caisse (solde inventaire) (5)	
Solde réel de trésorerie (6) = (4) + (5)	
<b>Ecart (7) = (3) - (6)</b>	
<b>Justification de l'écart</b>	

Le Comptable  
Signature

Le Trésorier  
Signature



PROCÈS-VERBAL DE CONTROLE DE CAISSE
Période du ..... au .....

Solde du livre de caisse à la date du dernier contrôle (+).....
Alimentation caisse (+) .....
Autres recettes (+) .....
Dépenses (-) .....
Nouveau solde à la date de contrôle .....
Solde suite à l'inventaire physique .....
Ecart .....

Table with 4 columns: Nature, Nombre, Total. Rows include Billets (10 000 FCFA, 5 000 FCFA, 2 000 FCFA, 1000 FCFA) and Pièces (500 FCFA, 250 FCFA, 200 FCFA, 100 FCFA, 50 FCFA, 25 FCFA, 10 FCFA, 5 FCFA, 1 FCFA).

Observations : .....

Le Responsable de la caisse
Signature

Le Comptable
Signature

Le Directeur
Signature

SUIVI DE TRANSFERT DE FONDS AU CENTRE : .....

Table with 7 columns: Date de demande, Désignation, Montant du financement (FCFA, Devise), Montant du transfert (FCFA, Devise), %, Date transfert. Rows include Montant total du financement, Financement, Transfert de, Marge budgétaire mobilisée, Financement global, Reliquat budget, Total.

1 devise = ..... FCFA (ou 100 FCFA = .....) à la signature de la convention



REQUÊTE DE PAIEMENT

Date : .....

Titre du projet : .....

Dossier : ..... Références : .....

Date de la signature de l'accord : .....

Montant total du financement du projet (sans la marge budgétaire) : ..... en devises, soit .....FCFA au taux d'échange de 1 devise = .....FCFA à la date de la signature de la convention. En plus de la marge budgétaire d'un montant de..... FCFA, soit au total : ..... FCFA.

Soit en lettres : .....

Montant déjà reçu : ..... FCFA

Besoins : ..... FCFA.

Solde en banque et en caisse : ..... FCFA.

Montant demandé : ..... FCFA.

Montant en lettres : ..... FCFA.

Période budgétaire de la demande : .....

Bénéficiaire du paiement : Centre des Jeunes pour le compte du projet :.....

Nom et succursale de la banque :.....

Numéro de compte : ..... Projet : .....

Je soussigné (nom et prénom) ....., Directeur du Centre des Jeunes déclare que le montant demandé sera dépensé en accord avec le protocole d'accord ci-dessus mentionné et les lignes Directrices du bailleur en matière de reddition des comptes, justification, vérification, rapports, etc.

A ....., le ..../.../.....

Le Directeur

Pièces jointes :

- Tableau de la situation financière du projet à la date de demande
- Etats de rapprochements bancaires
- Procès verbal de prise de caisse
- Relevés bancaires
- Suivi du transfert de fonds au Centre de Jeunes

BON DE COMMANDE D'ACHAT N°....

Raison social Fournisseur : .....

Adresse : .....

B.P : ..... Tél : .....

NIF : ..... RC.....

N°	Désignation	Quantités	PU	Montant

Préciser obligatoirement le délai de livraison sur la facture proforma et les éventuelles réductions

Demandeur			Comptable		Approbation dépenses	
Nom Prénom	Date	Signature	Date	Signature	Dates	Signature







**BON DE SORTIE DE CARBURANT ET DE LUBRIFIANT N°....**

Demandeur : .....

Véhicule : .....

Quantité (Litres)	Désignation	Valeur	Observations
			OM n° .....
			Kilométrage compteur : .....
			Kilométrage estimé (dont courses internes) : .....
			Nature du terrain : .....

Etabli par la Secrétaire : .....

Signé par le Demandeur : .....

Visé par le Comptable  
Signature

Approuvé par le Directeur  
Signature

**ACCUSÉ DE RÉCEPTION DES APPELS D'OFFRE**

Dépôt de l'offre de soumission de .....

Intitulés appel d'offre/Avis de présélection	N°	Le remet-tant	Nombre de Plis	Date de réception	Heure de réception	Projet

Date : .....

Cachet du projet

La Secrétaire : .....  
Signature



PROCÈS-VERBAL D'ANALYSE DES OFFRES

Le .../.../... a eu lieu le dépouillement des offres relatives à la fourniture de ..... au siège du Centre des Jeunes de..... pour le compte du projet : .....

Ont participé au dépouillement :
.....
.....

Les fournisseurs suivants ont été contactés :
.....
.....

Les fournisseurs ci-après ont répondu :
.....
.....

A l'issu de dépouillement, les résultats suivants ont été obtenus :

Analyse de la conformité par rapport à la demande

Table with 4 columns: N° d'ordre, Fournisseurs, Conformité technique, Observations. Rows 1, 2, 3.

Conclusion :
.....
.....

Analyse de l'offre financière

Table with 4 columns: N° d'ordre, Fournisseurs, Prix proposé, Observations. Rows 1, 2, 3.

Conclusion :
.....
.....

Adjudication

.....

Signatures

RÉCÉPISSÉ

Je soussigné, ....., Directeur du Centre des Jeunes, Responsable du Projet ....., certifie que le compte n°..... ouvert auprès de la banque..... au nom du Centre des Jeunes de ..... a été crédité d'un montant de : ..... FCA (en chiffres), soit .....(en lettres)

représentant le montant de décaissement du (bailleur) pour le financement du projet .....

Je vous informe que sur le montant viré la banque a retenu les frais sur virement bancaires d'un montant de ..... FCFA, venant en déduction du montant global sollicité lors de la demande de transfert des fonds. Je vous informe également que la différence ainsi constatée doit être comptabilisée.

Veillez croire, Monsieur/Madame....., en l'assurance de ma considération distinguée.

Ampliation :

Le Directeur du Centre
Signature

Pièce jointe : avis de crédit





## CANEVAS DU RAPPORT SEMESTRIEL (PARTIE 1)

## Rapport Semestriel

Période de compte-rendu : .../...../.....

Partenaire national :	Coordonnées :
Responsable de projet :	N° téléphone et fax :
Agence de mise en œuvre :	Coordonnées :
Date de démarrage :	Rapports précédents:
Date d'achèvement prévue :	

## Résumé exécutif :

- Evolutions majeures depuis le dernier rapport en terme de résultats et de dépenses.
- Problèmes et solutions proposées (résultat/activité et/ou réaménagement budgétaire).
- Sujets critiques, y compris décisions non appliquées.

Tableau 1. Avancement de l'atteinte des résultats

Résultats	Indicateurs (annuels) de résultat	Niveau d'atteinte des résultats par rapport aux prévisions annuelles
Résultat 1		
Résultat 2		

Tableau 2. Décrire les principales déviations et problèmes relatifs à la mise en œuvre sur la base de l'atteinte des résultats (tableau 1, ci-dessus)

	Succès / Problèmes	Recommandations au Comité de pilotage
Résultat 1		
Résultat 2		

Tableau 3. Décrire les principales déviations budgétaires

Rubrique budgétaire	Déviations budgétaires majeures (positive ou négative)

## CANEVAS DU RAPPORT FINANCIER (PARTIE 2)

## 1. SITUATION FINANCIÈRE

## 1.1. Sources de financement

## 1.2. Situation financière au .../...../.....

1.2.1. Recettes au cours de la période du .../...../.....

1.2.2. Situation des dépenses du .../...../.....

## 1.3. Situation de la trésorerie

1.3.1. Subventions

Insérer la situation de trésorerie (trimestrielle, semestrielle ou annuelle)

1.3.2. Autres contributions

## 1.4. Etat de rapprochement bancaire de la période du .../...../.....

## 1.5. Relevé bancaire de la période

Insérer une copie du relevé bancaire

## 2. RÉALISATIONS FINANCIÈRES

## 2.1. Taux de réalisation au .../...../.....

Insérer tableau

## 2.2. Tableau de suivi budgétaire au .../...../.....

Insérer tableau

## 2.3. Commentaires sur les tableaux de suivi budgétaire global

2.3.1. Fonds décaissés par le bailleur

2.3.2. Solde de trésorerie par rapport au budget annuel de l'exercice en cours

2.3.3. Autres commentaires (faire des commentaires sur les postes significatifs, les résultats, les activités)

2.3.4. Les engagements du projet au .../...../.....

Insérer un tableau pour les engagements non honorés par le projet à la date de la production du rapport. Il s'agit essentiellement de décrire les montants de dépenses non liquidées sur contrat ou des marchés différents.

## 3. IMMOBILISATIONS

Insérer le tableau des immobilisations à jour.



CENTRE DES JEUNES DE .....

le.....

RAPPORT FINANCIER CONSOLIDÉ AU ...../...../.....

Table with columns for budgetary lines, Danda, ASAPI, PADAZ, Autres, and global totals. Rows include budget convention, budget annual course, and various sub-budgets.

CENTRE DES JEUNES DE .....

le .....

TABLEAU DES INVESTISSEMENTS ET DES ÉQUIPEMENTS

Table with columns: Rubriques, Date d'acquisition, Valeur d'acquisition, Annuités (1, 2, 3, TOTAL). Rows include A/ INVESTISSEMENTS, B/ RENOUELEMENT, and TOTAL.

N.B. :

- Le montant annuel nécessaire est obtenu par addition verticale pour chaque année.
Les intérêts intercalaires sont payés avant l'exploitation du projet.
Dans l'année 1, on intègre toutes les activités préparatoires et le démarrage effectif de l'exploitation.
Le montant du fonds de roulement doit être apprécié en rapport avec le niveau du besoin en Fonds de roulement qui dépend d'éléments fondamentaux de l'exploitation.



BILAN D'OUVERTURE AU .../.../.....

Actif	Montant	Passif	Montant
Frais d'établissement		<b>Capital :</b>	
Bâtiments		Economie du Centre,	
Matériels		Dons	
Véhicules		Subventions	
Outillages		Apport des partenaires	
Mobiliers			
Aménagements		Emprunts auprès des banques	
Installations			
Stocks (matières premières, marchandises)		Emprunt auprès de la CONFEJES	
Banques		Autres emprunts	
Caisse			
<b>TOTAL A</b>		<b>TOTAL B</b>	

Le total A doit être égal au total B.

TABLEAU DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS

Demandeur : .....

Années	Capital restant dû	Intérêts	Remboursement du principal	Annuités
1				
2				
3				
4				
5				
<b>TOTAL</b>				

N.B : Pour chaque emprunt, il est établi un tableau sur le modèle ci-dessus.







## BIBLIOGRAPHIE

*Des jeunes et des associations*, INEP Marly le Roi, Bernard Roudet, 268 pages, L'Harmattan 1996, France

*Information et recherche sur la jeunesse*, Marly le Roi, INEP n°31, 196 pages, France

*Plaidoyer pour un vrai partenariat d'établissement à établissement*, Yves Basset, Inspecteur d'académie, 9 pages, 1996, France

*Etude institutionnelle et socio-économique des infrastructures culturelles et sportives sises à la communauté urbaine de Niamey*, Centre Culturelle Oumarou Ganda, CETIC consult, 46 pages, juin 2002, Jeux de la Francophonie

*Etude institutionnelle, socio-économique de rénovation/réhabilitation et de rééquipement des Centres des Jeunes de la communauté urbaine de Niamey*, Septembre 2002, Jeux de la Francophonie

*Formation des formateurs des responsables des associations et mouvements de jeunesse aux Seychelles*, Document CONFEJES, Septembre 1996

*Formation des Directeurs de Centre des Jeunes au Bénin*, Document CONFEJES, 1998

*Guide de rédaction du Plan d'Affaires (FIJ)*, Tome 5 et 6, Document CONJEFES

*Rapport de stage de formation des Directeurs de Centres*, Document CONFEJES, Août 2008 au Maroc

*Le référentiel de formation des animateurs jeunesse de l'Océan Indien*, Bruno Prochasson, 122 pages, juin 1997, France



**Conception et réalisation** : Contrexemple

**Crédits photos** : Photo couverture : @FutureDigitalDesign - Fotolia.com ; page 13 : Chris Schmidt-IStockphoto ; page 30 : MissHibiscus-IStockphoto ; page 48 : Ericphotography-IStockphoto ; page 77 : Jane-IStockphoto.



**CONFES**

Rue Parchappe x Rue Salva

BP 3314 Dakar

Sénégal

Tél : (+221) 33 849 56 42

Fax : (+221) 33 823 79 44

[secretariat.general@confejes.org](mailto:secretariat.general@confejes.org)

[www.confejes.org](http://www.confejes.org)