



# Comment rendre le travail des bureaux gestionnaires plus efficace?

## Quels sont les facteurs d'inefficacité des Bureaux Gestionnaires ?

Mis à part la très forte augmentation du nombre de Bureaux Gestionnaires (BGs) et de leurs effectifs au cours des dernières années, le fonctionnement des BGs lui-même est peu efficace, car les ressources humaines sont trop souvent inadéquates, et les procédures, très bureaucratiques. Des normes et standards de fonctionnement des BG (2018) existent dans les domaines de l'accès (infrastructures & équipement, accessibilité), de la qualité (qualification et performance du personnel) et de la gouvernance (textes légaux, dimension genre, planification & budgétisation, etc) mais ne sont pas systématiquement respectées.

ACCELERE !2 travaille depuis 5 ans sur l'amélioration de l'efficacité du système des Bureaux Gestionnaires. A !2 a appuyé le MEPST dans l'élaboration de normes et standards des BGs, de descriptifs de poste, ainsi que d'un outil d'évaluation des performances et de formations pour le renforcement des capacités. Un projet de réforme des BGs a été élaboré en partenariat avec les partenaires éducatifs au niveau central et provincial, et des outils de rationalisation ont été proposés.

### Une répartition des responsabilités peu claire entre BGs et entre agents

- Ecoles conventionnées doublement administrées par le réseau non-conventionné et par le réseau conventionné.
- Multiplication des organes, Comités, Conseils, Commissions, avec responsabilités similaires
- Des structures différentes collectent les mêmes données: statistiques scolaires collectées par DIGE pour annuaires, par réseaux religieux pour analyse interne, et par PROVED pour revue annuelle de performance. En une année, l'école peut transmettre plus de 10 fois ses statistiques.
- Les agents ne connaissent pas assez bien leurs responsabilités et leurs objectifs annuels

### Les agents en poste n'ont pas les compétences requises

- Un recrutement souvent clientéliste malgré les procédures officielles.
- Formation et profil inadéquats pour le travail à réaliser. Très peu d'activités de formation continue.
- Une partie des effectifs est sur-âgée et ne peut plus exercer correctement son travail ou n'arrive pas à se familiariser avec l'outil informatique.
- Absentéisme fréquent d'une partie des équipes (certains BGs n'ont pas l'espace pour accueillir toute leur équipe et organisent des rotations, les Nouvelles Unités ont souvent d'autres activités économiques).
- Accent mis sur le contrôle de conformité des subalternes plutôt que les commentaires constructifs.

### Le mode de gestion du travail ne permet pas l'efficacité

- Multiplication des visites d'école par la hiérarchie (centrale, provinciale, sous-provinciale): les 3/4 des services de la S/PROVED visitent les écoles.
- Manque de processus permettant une mise en commun du travail et peu de collaboration entre services.
- Quantité de documents administratifs transmis dont certains inutiles (ex: CR des AG de parents d'élèves au S/PROVED).
- Absence d'un système uniforme de collecte d'information et de modèles-type de rapports.
- Le BG n'est pas perçu comme un appui aux écoles pour améliorer leur travail mais comme une structure de contrôle.

## Volume de travail accompli dans quelques BGs visités en 2019 (source : étude de viabilité, A I2, 2019)

- ▶ Secrétariat de la Coordination Communautaire. En 2018-19, le bureau a reçu 165 lettres et en a expédiées 120. Deux personnes y travaillent. Une lettre a été traitée tous les 3 jours.
- ▶ Bureau d'études (PROVED) : En 2018-19, aucune étude n'a été réalisée.
- ▶ Division des services pédagogiques : Le Chef de cellule a exploité 12 rapports en 2018-19.
- ▶ IPPA chargé de titres et pièces scolaires (IPP) : Aucun dossier n'a été traité en 2018-19.
- ▶ Cellule de statistiques scolaires. En 2018-19, la seule réalisation est un tableau des effectifs des élèves et enseignants classés par S/Division.

## Comment améliorer l'efficacité des BG ?

Un certain nombre de mesures pourraient contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de la qualité du travail des bureaux gestionnaires.

### Des évaluations régulières de performance associées à un coaching

- Sur la base des normes et standards de fonctionnement d'un BG, évaluations et auto-évaluations régulières des BGs à l'aide de l'outil BGCOF - Bureaux Gestionnaires Complètement Fonctionnels
- Proposer un coaching au quotidien dans le cadre du travail pour les agents et les BGs eux-mêmes
- Mise en place de processus de redevabilité à chaque niveau du système, sur la base d'une planification annuelle et de revues de performance.

### Un renforcement des ressources humaines

- Recrutement basé sur le profil en suivant les procédures existantes de publication des offres.
- Des job descriptions clairs pour chaque poste suivant les organigrammes révisés
- Des revues de performance trimestrielles, axées vers l'amélioration de l'agent et son coaching et non vers le contrôle et la sanction.
- Un plan de renforcement des capacités pour l'ensemble des agents encore en poste après la rationalisation et des sessions de formation continue régulières.

### Une plus grande autonomie des acteurs locaux et une redevabilité renforcée

- Instaurer un nouveau modèle de gestion, plus collaboratif et horizontal.
- Limiter les visites de la hiérarchie en province et dans les sous-divisions, déléguer les responsabilités au bon niveau déconcentré;
- Etablir des processus clairs de communication et collaboration entre les différents niveaux du système incluant la possibilité de faire remonter des feedbacks au niveau provincial et central.
- Renforcer la redevabilité de l'ensemble des acteurs, qui doit accompagner une autonomie accrue.

## L'évaluation BGCOF mesure le degré de respect des normes et standards des BG.

Le BG s'auto-évalue en suivant les critères relatifs aux normes et standards retenus, et l'outil BGCOF attribue une note, qui classe le BG entre très peu fonctionnel (moins de 25%), et complètement fonctionnel (plus de 75%).

- ▶ Les 34 BG suivis par A I2 en 2019 ont fait l'objet de plusieurs évaluations, avec entre chaque évaluation, l'établissement avec le BG d'un plan de remédiation, pour travailler sur les points sur lesquels le BG n'atteint pas les normes et standards officiels.
- ▶ Lors de la première évaluation, plus de 60% des BG étaient jugés non fonctionnels . Seuls 3 d'entre eux étaient jugés complètement fonctionnels.
- ▶ Lors de l'évaluation finale faite avec l'appui de A I2 et après seulement un an de suivi, ils ne sont plus que 29% à être jugés non fonctionnels, et 71% d'entre eux sont fonctionnels.

Sources pour aller plus loin : Etude de viabilité des BGs, A I2, 2019 / proposition de réforme du système des BGs, A I2, 2020 / policy Brief « Comment rationaliser les BGs ? »

Ce document a été produit dans le cadre de la mise en œuvre de l'activité 2 du Programme ACCELERE!. ACCELERE!2 vient en appui à la réforme du système éducatif congolais avec le soutien financier de la Coopération britannique (UKAID) et de l'Agence américaine pour le développement international (USAID).