A large blue graphic element consisting of a triangle at the top and a trapezoid below it, forming a shape that resembles a stylized 'M' or a mountain peak. The trapezoid is on the left side, and the triangle is on the right side, meeting at a horizontal line.

# **RAPPORT SUR LES DONNEES ISSUES DE LA GEOLOCALISATION DES BUREAUX GESTIONNAIRES**

**ACCELERE!2**

4 December 2019

DFID



Mott MacDonald  
11 Avenue des Cocotiers  
Gombe  
Kinshasa  
Democratic Republic of  
Congo

T +243 (0) 827 381 281  
mottmac.com

DFID

# **RAPPORT SUR LES DONNEES ISSUES DE LA GEOLOCALISATION DES BUREAUX GESTIONNAIRES**

**ACCELERE!2**

4 December 2019

Mott MacDonald DRC SASU is a member of the Mott MacDonald Group. Registered address: 7ème étage, Immeuble BCDC, boulevard du 30 Juin, Commune de la Gombe, Kinshasa, RDC. Numéro d'identification nationale: 01-83-N01340E, No. RCCM: CD/KIN/RCCM/15-B-8124.

DFID

# Issue and revision record

Revision	Date	Originator	Checker	Approver	Description
B	29112019	Made Maderisha	Mathilde Nicolai	Virginie Briand	Draft 2

**Document reference:**

**Information class:** Standard

This document is issued for the party which commissioned it and for specific purposes connected with the above-captioned project only. It should not be relied upon by any other party or used for any other purpose.

We accept no responsibility for the consequences of this document being relied upon by any other party, or being used for any other purpose, or containing any error or omission which is due to an error or omission in data supplied to us by other parties.

This document contains confidential information and proprietary intellectual property. It should not be shown to other parties without consent from us and from the party which commissioned it.

# Contents

Introduction	5
1 Caractéristiques générales des BG des provinces de A!2	7
1.1 Nombre d'écoles administrées	8
1.2 Nombre d'enseignants administrés	10
2 Infrastructure et matériel	12
2.1 Moyens matériels	12
2.2 Accessibilité du BG	12
3 Gestion administrative	15
3.1 Existence de lois et directives officielles	15
3.2 Arrêtés de création	15
3.3 Documents administratifs	16
3.4 Encadrement et motivation du personnel	17
3.5 Communication interne et externe du BG	18
3.6 Publication de renseignements	21
4 Planification	24
5 Gestion financière des BG	27
5.1 Enregistrement des biens mobiliers et immobiliers	27
5.2 Connaissance et application des procédures de gestion financière	27
5.3 Bancarisation	29
6 Indice composite sur la viabilité des bureaux gestionnaires	31
7 Conclusions principales	33

## Tableaux

Tableau 1: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires par Province selon le niveau	7
Tableau 2: Pourcentage de BG selon le nombre d'écoles administrées, par type de BG	9
Tableau 3: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant des documents juridiques, par province	16
Tableau 4: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant et appliquant des mesures de motivation du personnel, par province	17
Tableau 5: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant d'une communication interne, par province	18
Tableau 6: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires communiquant de manière satisfaisante avec le milieu, par régime de gestion	20
Tableau 7: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires dont le personnel est affilié aux Associations Professionnelles, par province	21
Tableau 8: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant de données statistiques, par province	24
Tableau 9: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant des registres immobiliers et mobiliers, par province	27
Tableau 10: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires audités, par province	29
Tableau 11: Liste de critères appliqués pour l'indice composite	31
Tableau 12: Indice composite sur la viabilité des bureaux gestionnaires de proximité	32
Tableau 13: Indice composite sur la viabilité des bureaux gestionnaires du niveau provincial	32

## Graphiques

Graphique 1: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires par Province selon le régime de gestion	8
Graphique 2: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires selon le nombre d'écoles administrées, par province	9
Graphique 3: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires selon le nombre d'enseignants administrés, par province	10
Graphique 4: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires selon la possession de locaux de bureau, par province	12
Graphique 5: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires par Rayon de couverture	13
Graphique 6: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires selon l'état de la route principale la plus proche	14
Graphique 7: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant de lois et directives officielles, par province	15
Graphique 8: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant des Dossiers du personnel, par province	17
Graphique 9: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires faisant un suivi sur l'implication des parents (COPA, COGES), par province	19
Graphique 10: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires communiquant de manière satisfaisante avec les écoles, par province	19
Graphique 11: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires communiquant de manière satisfaisante avec le milieu, par province	20

Graphique 12: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires publiant des rapports d'activités, par province	22
Graphique 13: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires publiant le Code d'éthique du Personnel, par province	22
Graphique 14: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires publiant la politique d'encadrement de la gestion des risques, par province	23
Graphique 15: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant d'un plan d'action annuel, par province	25
Graphique 16: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant d'un tableau de bord trimestriel, par province	25
Graphique 17: Pourcentage de BG appliquant les procédures de gestion comptable	28
Graphique 18: Pourcentage de BG respectant les procédures d'approvisionnement et de gestion du stock	28
Graphique 19: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires produisant un rapport financier, par province	29
Graphique 20: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires enregistrant les transactions bancaires, par province	30

## Introduction

Durant les dix dernières années, l'Etat a multiplié le découpage des provinces administratives existantes de la RDC en plusieurs provinces, plus petites. Ce découpage a entraîné automatiquement une augmentation des structures administratives déconcentrées.

**Dans le secteur éducatif, le découpage progressif du MEPSP en provinces éducationnelles, de 30 provinces éducationnelles (2012) à 48 (2019) a favorisé la multiplication des bureaux Gestionnaires (BG) qui administrent les écoles, créés sans pour autant être systématiquement dotés en infrastructure, équipement, et ressources humaines leur permettant de faire un travail de qualité.**

ACCELERE !2 a donc mené un exercice de géolocalisation des BG en 2017, avec deux objectifs principaux :

- Situer géographiquement les Bureaux Gestionnaires (BG), inventorier leurs compétences sur le plan administratif, pédagogique, financier et patrimonial, et identifier le nombre d'établissements scolaires publics ou privés d'enseignement maternel, primaire, secondaire et professionnel dépendant de ces structures.
- Constituer une masse d'informations devant permettre aux cadres du Ministère de l'EPSP de prendre les mesures adéquates pour la rationalisation des BG, l'optimisation des budgets et la répartition géographique des BG basées sur les besoins, compte tenu de la position des écoles, ainsi que sur des mesures permettant une amélioration de la qualité du service fourni.

### **Le système administratif du secteur éducatif**

Le système éducatif congolais est déconcentré, avec un découpage du MEPSP en 48 provinces éducationnelles. Dans chaque province éducationnelle, des Bureaux Gestionnaires, appartenant à différents services du Ministère (Inspection, SECOPE, SERNIE, etc), fonctionnent comme relais du Ministère de l'Education.

Un bureau gestionnaire est une structure du Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel ou d'une Association enseignante, du niveau national, provincial ou local qui **assure directement ou indirectement la gestion administrative, pédagogique, financière et patrimoniale des écoles publiques et privées agréées.**

**Les Bureaux Gestionnaires sont des bureaux administratifs dont le personnel est pris en charge par le Trésor Public** (mécanisés payés) et dont l'existence est justifiée par un acte réglementaire régulièrement notifié.

### **Méthodologie**

Ce travail a touché les 438 bureaux gestionnaires recensés dans 6 provinces (Haut-Katanga, Kasai-Central, Lualaba, Kasai-Oriental, Equateur et Sud-Ubangi) entre Février et Décembre 2017.

Le travail s'est déroulé en plusieurs phases :

- Formation des enquêteurs sur l'utilisation des GPS et des outils de collecte de données sur terrain ;
- Prélèvement des coordonnées géographiques et collecte des données statistiques dans les BG ;
- Dépouillement, traitement et consolidation de la BDD ;
- Rédaction du rapport global de la mission.
- Fusion et apurement des bases de données excel, traitement des incohérences (par A !3)
- Traitement des variables et préparation de tableaux de données en ratio désagrégés et sous forme d'indices composites (par A !3)
- Compilation du présent rapport d'analyse des données collectées.

L'objectif de ce rapport est de se concentrer sur les données collectées pour dégager les forces et les faiblesses des bureaux gestionnaires selon leur province et leur régime de gestion afin de proposer les pistes de solutions aux problèmes constatés dans le cadre de la réforme des bureaux gestionnaires.

Ce rapport est divisé en plusieurs chapitres, qui présentent les caractéristiques générales des BG des provinces visées, puis analysent les moyens en termes d'infrastructure et d'équipement des BG, la qualité de leur gestion administrative, financière, et de leur planification.

Pour finir, le rapport analyse la viabilité des BG par le biais d'un indice composite créée à partir d'une série de critères jugés les plus pertinents.

# 1 Caractéristiques générales des BG des provinces de A!2

Ce chapitre analyse brièvement la répartition des BG recensés entre BG provinciaux et BG de proximité, et entre régimes de gestion des BG concernés. Il détaille également le nombre d'écoles et d'enseignants administrés par chaque BG.

**Sur la totalité des 445 BG recensés dans les provinces appuyées par A !2, un peu plus de 18% d'entre eux sont des BG provinciaux, et près de 82% sont des BG de proximité.** Le pourcentage de BG de proximité est beaucoup plus élevé au Lualaba et au Sud Ubangi (près de 90%) que dans les autres provinces, en grande partie dû à l'absence de grande ville dans ces deux provinces hormis le chef-lieu. Le Kasai Central et le Sud Ubangi comptent également plus de BG par km<sup>2</sup> (1.4 et 1.6 par 1000km respectivement) à alors que le Kasai Oriental, le Lualaba et le Haut Katanga ont beaucoup moins de BG pour couvrir leur territoire. En réalité, les BG ne sont pas répartis de manière uniforme dans les provinces. Ils sont centralisés dans les grandes villes et particulièrement le chef-lieu de province.

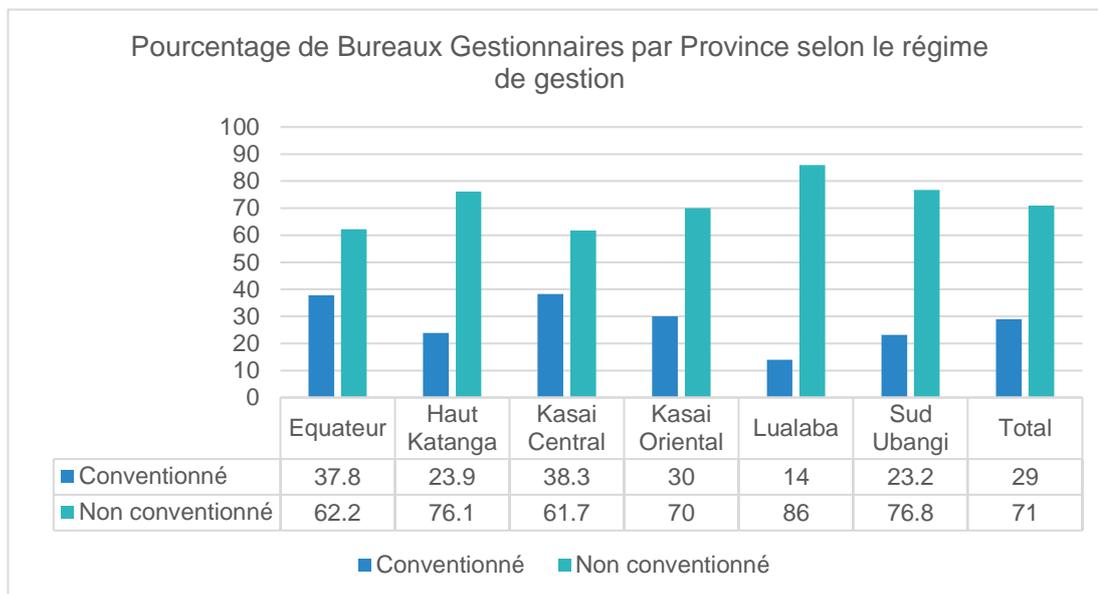
**Tableau 1: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires par Province selon le niveau**

Province	Niveau		Nombre total de BG dans la province	Nombre de BG par 1000 km <sup>2</sup>
	BG provincial (%)	BG de proximité (%)		
Equateur	20,4	79,6	98	0.9
Haut Katanga	20,9	79,1	67	0.5
Kasai Central	21,0	79,0	81	1.4
Kasai Oriental	25,0	75,0	60	0.3
Lualaba	10,5	89,5	57	0.5
Sud Ubangi	12,2	87,8	82	1.6
<b>Total</b>	<b>18,4</b>	<b>81,6</b>	<b>445</b>	

*Voir : Annexe II : Nombre de Bureaux Gestionnaires par type /dénomination et par niveau*

**29% des BG recensés appartiennent au régime conventionné (associés à un réseau religieux, catholique, protestant, kimbanguiste ou autre), et 71% au régime non-conventionné (étatique).** La répartition entre régimes est assez uniforme entre les provinces, avec cependant moins de BG du régime conventionné au Lualaba (seulement 14%) que dans la moyenne, et plus que la moyenne au Kasai Central et en Equateur, autour de 38%. Pour le Lualaba, cela s'explique en partie par le découpage des provinces, avec beaucoup de BG qui sont restés à Likasi (rattaché au Haut Katanga) alors que Kolwezi est une petite ville qui compte assez peu de BG.

**Graphique 1: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires par Province selon le régime de gestion**

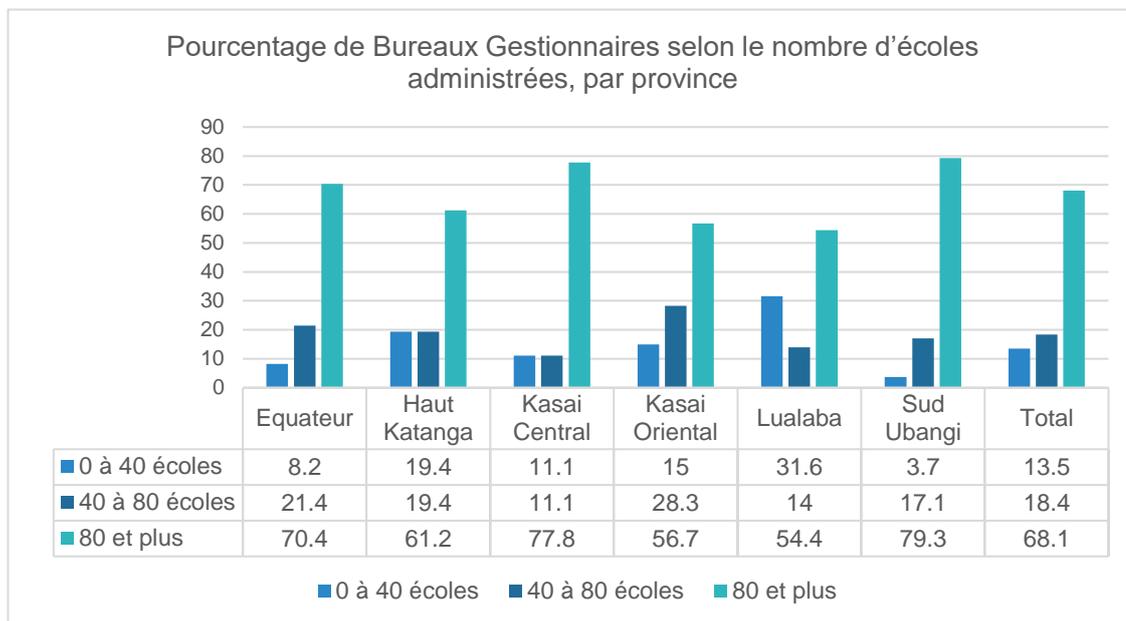


Il est paradoxal d’avoir beaucoup moins de BG conventionnés que non conventionnés sachant que la majorité des écoles (environ 80%) appartiennent au réseau conventionné. Cela montre que le réseau conventionné gère un nombre d’écoles bien plus important avec un nombre de BG réduit.

### 1.1 Nombre d’écoles administrées

**Le nombre d’écoles administrées par BG est très variable** : si près de 20% des BG du Haut Katanga gèrent moins de 40 écoles, c’est le cas de seulement 3.7% des BG du Sud Ubangi, qui sont près de 80% à gérer plus de 80 écoles. Au total, la grande majorité des BG (68%) gèrent plus de 80 écoles toutes provinces confondues.

**Graphique 2: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires selon le nombre d'écoles administrées, par province**



**Seuls les BG du régime conventionné disposent de normes en ce qui concerne le nombre minimum d'écoles sous leur juridiction.** Dans le réseau conventionné, les Conseilleries résidentes doivent administrer au moins 40 écoles, et les Coordinations Diocésaines, communautaires et sous-provinciales, au moins 80. Le tableau ci-dessous montre qu'environ 17% des coordinations provinciales et sous-provinciales administrent de 0 à 40 écoles, ce qui est en dessous de la norme.

Même sans norme existante pour le réseau non-conventionné, on constate qu'un nombre important de BG sous-provinciaux gèrent moins de 40 écoles, ce qui semble peu au regard du travail à réaliser, particulièrement pour les antennes SECOPE et SERNIE dont le travail est ponctuel. Cependant, 85% des Inspool primaire s'occupent également de plus de 80 écoles, ce qui semble beaucoup au regard du travail à réaliser.

**Tableau 2: Pourcentage de BG selon le nombre d'écoles administrées, par type de BG**

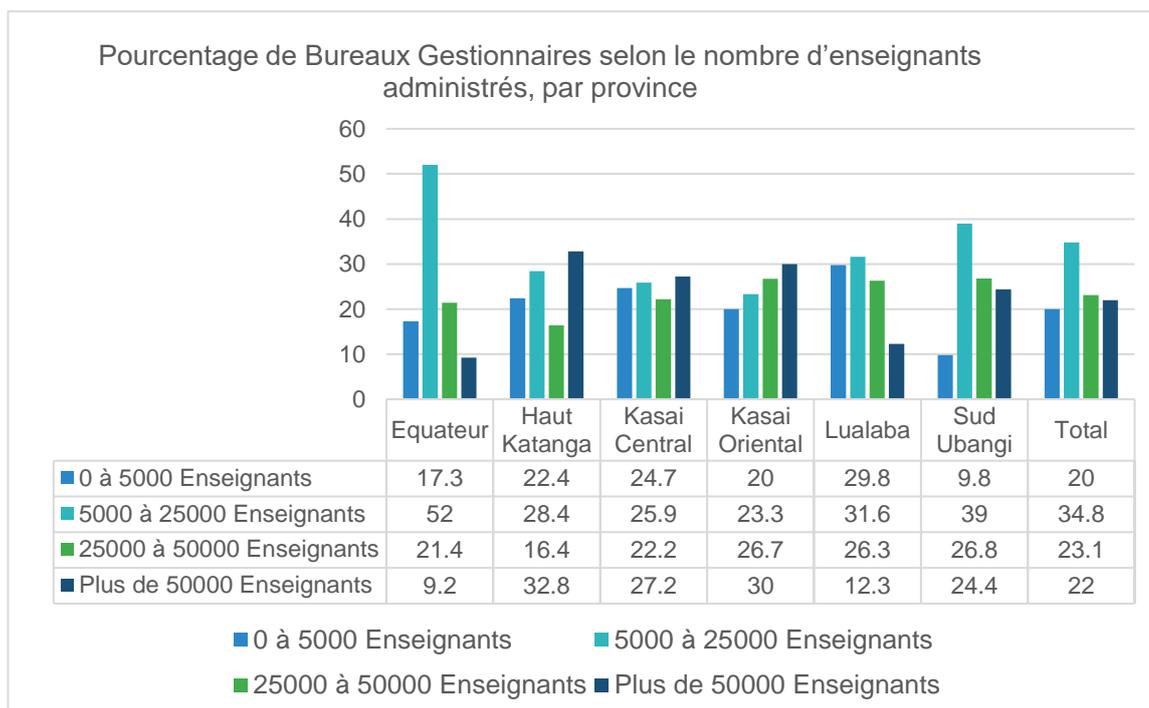
Type et dénomination Bureau Gestionnaire	Nombre total d'écoles en % du total par type de BG			Nombre total de BG
	0 - 40	40 - 80	80 et plus	
<b>Réseau non-conventionné</b>				
Antenne SECOPE	13.5	14.9	71.6	74
Antenne SERNIE	19.0	4.8	76.2	21
Inspection Pool Primaire	8.2	6.6	85.2	61
Inspection Pool Secondaire	11.7	50.0	38.3	60
Sous Division Provinciale EPSP	8.3	5.6	86.1	72
<b>Réseau conventionné</b>				

Type et dénomination Bureau Gestionnaire	Nombre total d'écoles en % du total par type de BG			Nombre total de BG
	0 - 40	40 - 80	80 et plus	
Coordination Sous Provinciale	17.4	10.9	71.7	46
Coordination Provinciale des Ecoles Conventionnées	17.7	17.7	64.5	62
Conseillerie Residente	26.9	61.5	11.5	26

## 1.2 Nombre d'enseignants administrés

**En lien avec le nombre d'écoles administrées, certains BG administrent un nombre très important d'enseignants, qui sont rattachés à ces mêmes écoles :** autour de 30% des BG du Haut Katanga, du Kasai Central et du Kasai Oriental administrent par exemple plus de 50,000 enseignants. A l'inverse, plus de 20% des BG des mêmes provinces ainsi que du Lualaba administrent moins de 5000 enseignants, soit dix fois moins. La majorité des BG des 6 provinces de A !2, soit près de 35%, administrent entre 5000 et 25000 enseignants.

**Graphique 3: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires selon le nombre d'enseignants administrés, par province**



**Dans cette partie, il ressort que le nombre d'écoles administrées et le nombre d'enseignants rattachés à ces bureaux sont très variables, selon leur type (BG provincial et BGP) mais aussi de manière plus arbitraire, car une partie des BG ne respectent pas les normes en vigueur, quand elles existent.**

L'état des lieux des infrastructures et du matériel disponible pour ces BG réalisé dans la section suivante, permet aussi de constater de grandes variations.

## 2 Infrastructure et matériel

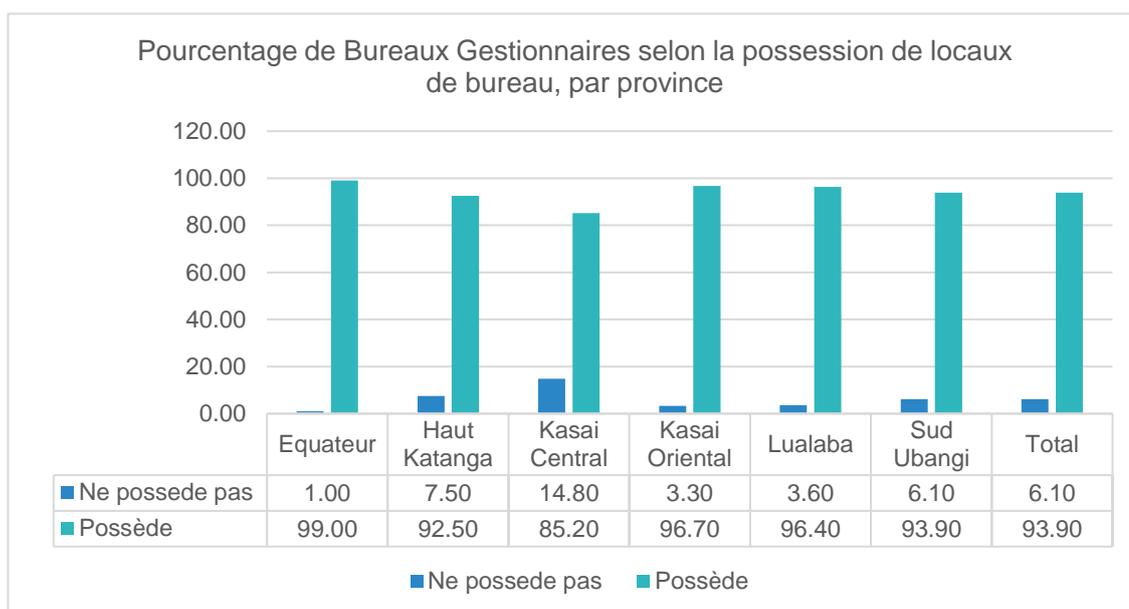
**Ce chapitre analyse les ressources des BG en termes d'infrastructure et d'équipement, mais aussi leur situation en termes d'accessibilité.** Les différents BG enquêtés lors de la géolocalisation ne disposent pas des mêmes conditions matérielles : certains BG ne disposent pas de locaux dédiés, et d'autres ont des locaux délabrés, qui ne permettent pas un travail dans de bonnes conditions.

En outre, la proximité des BG aux écoles qu'ils administrent, tout comme la proximité à une route principale, et l'état du chemin permettant de relier la route principale sont autant de facteurs qui peuvent handicaper fortement la qualité du travail des BG, renforcer leur isolement, et décourager les déplacements dans les écoles.

### 2.1 Moyens matériels

**Les données de la géolocalisation permettent de montrer que plus de 6% des BG des provinces d'A !2 ne disposent pas de bureaux, et sont donc des BG itinérants.** Cette proportion est plus élevée dans le Kasai central (15%).

**Graphique 4: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires selon la possession de locaux de bureau, par province**



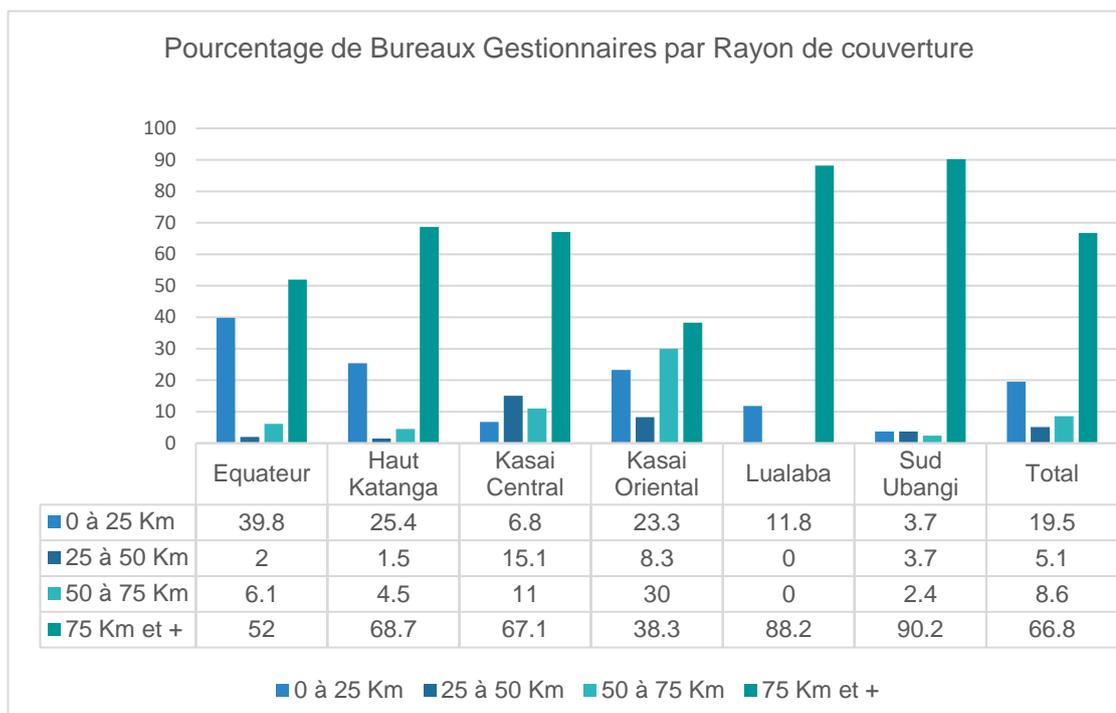
**Si la majorité des BG du niveau provincial possèdent un bureau, ce n'est pas le cas de 22% des BG de proximité (BGP).** Cette proportion atteint même respectivement 37 et 40% des BGP du Haut Katanga et du Kasai Central qui ne possèdent pas leurs bureaux. Il y a peu de différence entre les BG du réseau conventionné et ceux du réseau non conventionné.

### 2.2 Accessibilité du BG

**Près de 67% des BG dans les provinces A !2 ont un rayon de couverture (en Km) au-delà de 75 Km pour atteindre les écoles sous leurs supervisions, ce qui est rendu encore plus**

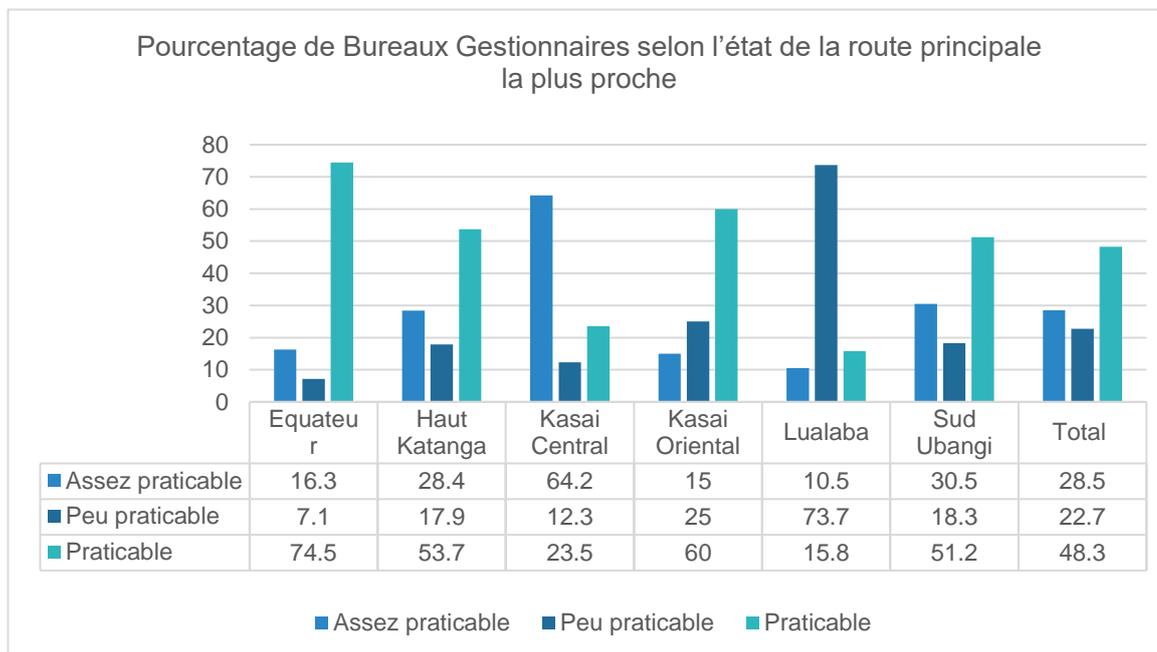
**difficile par l'absence de véhicules. C'est même le cas pour environ 90% des BG du Sud Ubangi et du Lualaba.** Au contraire, en Equateur, près de 40% des BG opèrent dans un rayon de 25km maximum, dans le Haut Katanga, c'est le cas pour plus de 25% d'entre eux. On peut supposer que la distance élevée par rapport aux écoles administrées rend le travail des BG de proximité plus difficile, et les déplacements plus coûteux.

**Graphique 5: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires par Rayon de couverture**



**Le graphique ci-dessous démontre que 22, 7% des BG dans les provinces A !2 ont accès à une route principale peu praticable.** Cette situation est variable selon les provinces, puisqu'en Equateur, c'est le cas de près des trois quarts des BG de la province.

**Graphique 6: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires selon l'état de la route principale la plus proche**



**Il apparaît au travers de l'analyse des données faite dans cette section que la majorité des BG est confrontée à des problèmes d'infrastructure** (absence de bureaux), ou de logistique (rayon de couverture et état de la route principale la plus proche). Ces difficultés sont exacerbées au Lualaba, en Equateur et au Sud Ubangi. Dans le cas du Lualaba et du Sud Ubangi, cela peut s'expliquer par le fait que ce sont deux nouvelles provinces, dont les BG sont très éloignés des écoles.

Si la dotation en termes d'infrastructure et de matériel est très inégale d'un BG à l'autre, leurs pratiques de travail le sont tout autant, aussi bien au niveau de la gestion administrative que de leur travail de planification, ou encore de leur gestion financière comme le montrent les chapitres ci-dessous.

### 3 Gestion administrative

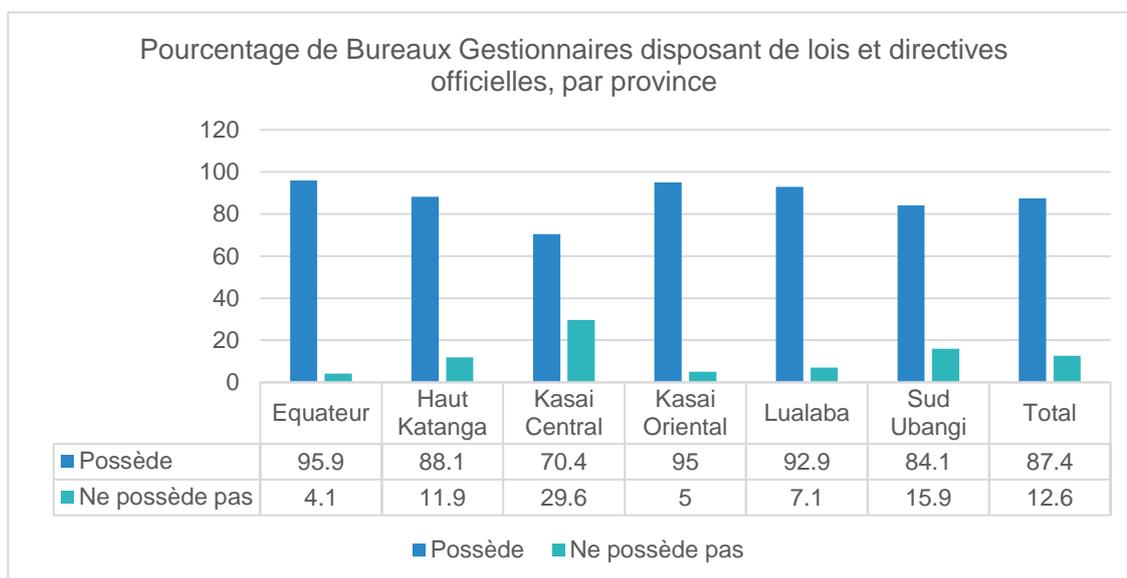
La capacité de gestion administrative des BG est estimée dans la section suivante au travers de plusieurs indicateurs collectés lors de la géolocalisation, notamment la possession ou non par le BG de directives officielles, d'un arrêté de création authentique, ou encore la tenue de documents administratifs par les BG. Ces indicateurs ont bien entendu leurs limites et ne donnent qu'une vision très partielle. L'hypothèse faite ici est que la possession de certains actes administratifs, la légitimité procurée par la possession d'un acte de création officiel ou encore la tenue de documents spécifiques sont autant de garanties de l'efficacité d'un BG.

Par ailleurs, compte tenu de leur rôle et de leur statut de structure déconcentrée, les BG sont amenés à échanger avec les acteurs en charge de l'éducation mais aussi les bénéficiaires du service. La qualité de la communication entre le BG et les écoles, les COPA/COGES et la communauté en général est donc passée en revue dans ce chapitre.

#### 3.1 Existence de lois et directives officielles

**Le diagramme ci-dessous démontre que 87,4% des bureaux gestionnaires possèdent des lois et directives officielles** (la loi-cadre, le calendrier scolaire, PV de tenue des réunions de délibération, PV de discipline, les statuts des associations des promoteurs, journaux officiels) tandis que 12,6% n'en possèdent pas. C'est cependant le cas de près de 30% des bureaux gestionnaires du Kasai Central.

**Graphique 7: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant de lois et directives officielles, par province**



#### 3.2 Arrêtés de création

**Par ailleurs, plus de 16% des BG ne disposent pas des documents juridiques indispensables** que sont l'arrêté de création ou d'agrément, la fiche cadastrale ou autres documents juridiques attestant de son existence. Au Lualaba et au Kasai Central la situation est

encore plus préoccupante, avec respectivement 23% et 37% des BG qui ne disposent d'aucun document juridique prouvant leur existence. La situation est pour presque toutes les provinces légèrement moins bonne pour les bureaux gestionnaires de proximité, notamment au Kasai Central où 44% des BGP ne possèdent pas de documents juridiques, contre 12% au niveau provincial. Cela s'explique en partie par le fait que nombre de BGP ont été créés plus tard.

**Tableau 3: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant des documents juridiques, par province**

Province	Niveau des Bureaux Gestionnaires	Dossiers/Documents juridiques du BG	
		Ne possède pas	Possède
Equateur	Niveau provincial	15.0	85.0
	BG de proximité	6.4	93.6
Total		8.2	91.8
Haut Katanga	Niveau provincial	14.3	85.7
	BG de proximité	20.8	79.2
Total		19.4	80.6
Kasai Central	Niveau provincial	11.8	88.2
	BG de proximité	43.8	56.3
Total		37.0	63.0
Kasai Oriental	Niveau provincial	6.7	93.3
	BG de proximité	8.9	91.1
Total		8.3	91.7
Lualaba	Niveau provincial	16.7	83.3
	BG de proximité	24.0	76.0
Total		23.2	76.8
Sud Ubangi	Niveau provincial	0.0	100.0
	BG de proximité	6.9	93.1
Total		6.1	93.9

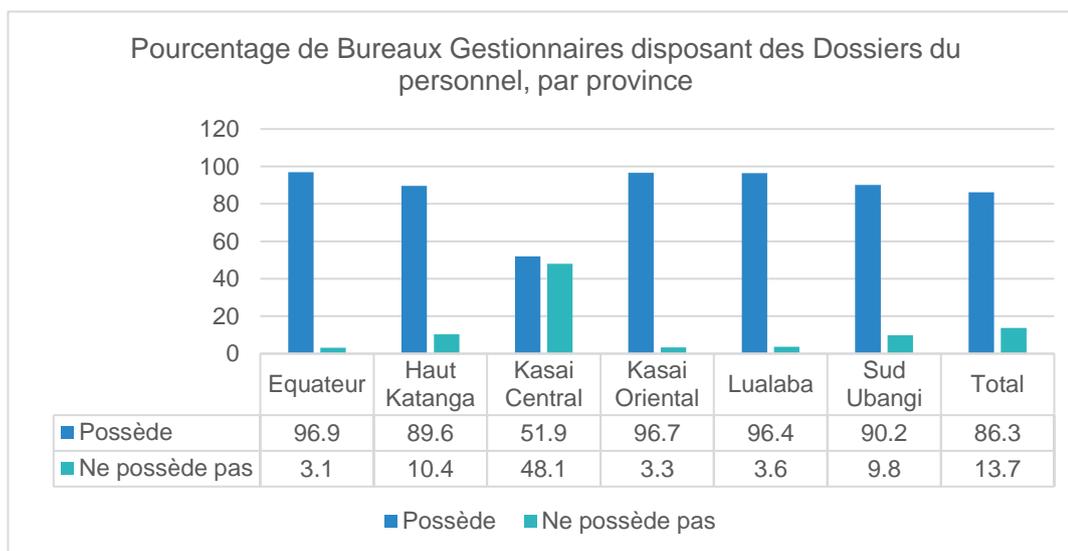
Il n'y a pas de différence notable entre les BG du régime conventionné et ceux du régime non-conventionné pour cet indicateur.

### 3.3 Documents administratifs

**De manière similaire, environ 14% des BG ne disposent pas des dossiers personnels des Agents et Fonctionnaires**, qui devraient contenir par exemple les photocopies notariées des diplômes, une photo de passeport, une attestation médicale, les attestations de services rendus et toutes les correspondances relatives à la carrière de l'agent (lettre/commission d'affectation, sanctions, récompenses éventuels congés, etc). C'est de nouveau particulièrement le cas au Kasai Central, où seulement la moitié des BG disposent de ces dossiers, contre en moyenne 86% des BG toutes provinces confondues.

Comme pour la possession de documents juridiques, la situation est légèrement moins bonne pour les BGP dans presque toutes les provinces, sauf l'Equateur. Il n'y a pas de différence notable entre les BG du régime conventionné et ceux du régime non-conventionné pour cet indicateur.

### Graphique 8: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant des Dossiers du personnel, par province



#### 3.4 Encadrement et motivation du personnel

En matière de gestion administrative du personnel, les situations sont très hétérogènes. Il est intéressant de constater que certains BG, minoritaires, disposent et appliquent des mesures de motivation du personnel : cela peut recouvrir une organisation pour que le personnel mange ensemble au déjeuner, l'existence d'une caisse d'assistance mutuelle, ou encore un système de coaching pédagogique entre collègues. Un peu moins de 45% des BG disposent de ce genre de mesures, mais c'est cependant le cas pour 60% des BG du Kasai Oriental, et près de 53% des BG de l'Equateur. A l'inverse, au Lualaba, au Sud Ubangi et dans le Haut Katanga, ils sont moins de 40% à en posséder.

Il n'y a pas de différence notable entre BGP et bureaux du niveau provincial.

**Tableau 4: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant et appliquant des mesures de motivation du personnel, par province**

Province	Motivation du personnel	
	Non	Oui
Equateur	47.4	52.6
Haut Katanga	62.7	37.3
Kasai Central	53.1	46.9
Kasai Oriental	40.0	60.0
Lualaba	66.1	33.9
Sud Ubangi	64.6	35.4
<b>Total</b>	<b>55.3</b>	<b>44.7</b>

Il n'y a pas de différence notable entre les BG du régime conventionné et ceux du régime non-conventionné pour cet indicateur.

**L'ensemble des indicateurs relevant de la gestion administrative démontre clairement que le Kasai Central a besoin d'un appui soutenu dans ce secteur.** Une grande partie des

BG de cette province ne disposent pas de document juridique attestant de leur existence, ou de documents administratifs, ou encore des dossiers du personnel.

### 3.5 Communication interne et externe du BG

Le travail de communication des BG en interne, mais aussi avec les écoles qu'ils administrent, les communautés et les COPA/COGES est primordial : ils ont un rôle de pilotage du système éducatif, et les BG de proximité devraient être en contact permanent avec les écoles, et leur fournir un appui du point de vue administratif et pédagogique.

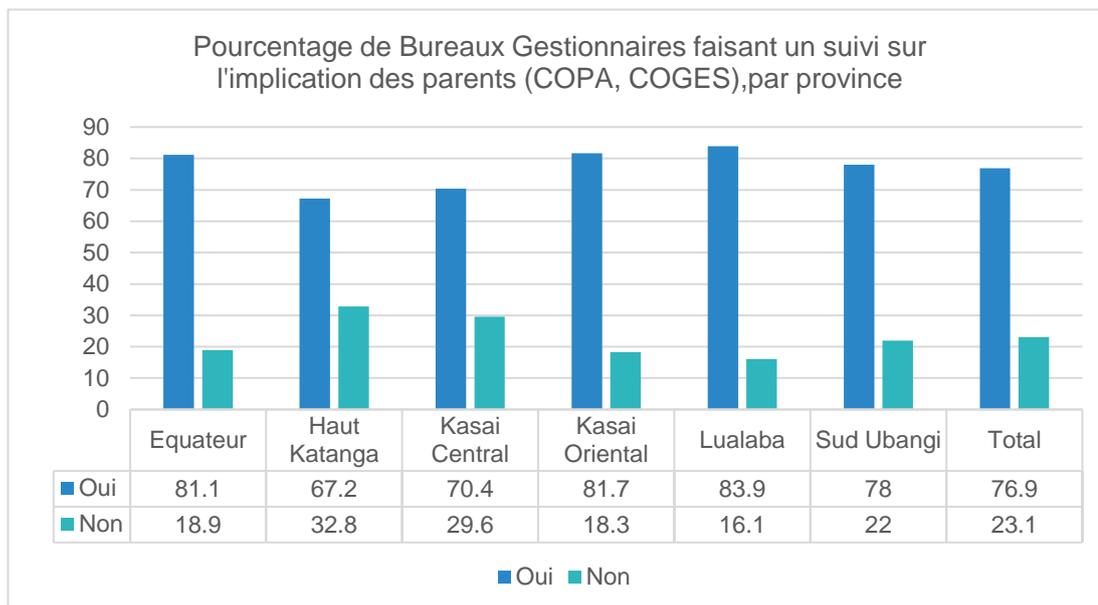
**En interne, la communication des BG n'est pas toujours bonne.** Un indicateur analysant la fréquence des réunions internes (hebdomadaire, mensuelle, etc), la disponibilité ou indisponibilité des rapports de réunion, l'existence et l'utilisation (ou non) d'un tableau d'affichage pour le personnel ou d'une boîte à suggestion, met en évidence **que plus de 15% des BG ont une communication interne insuffisante.** Plus de 34% des BG du Kasai Central et près de 24% des BG du Haut Katanga ont par ailleurs été jugés avoir une communication interne insuffisante, sur base de l'indice.

**Tableau 5: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant d'une communication interne, par province**

Province	Existence d'une communication interne	
	Oui (%)	Non (%)
Equateur	90.5	9.5
Haut Katanga	76.1	23.9
Kasai Central	65.4	34.6
Kasai Oriental	91.7	8.3
Lualaba	98.2	1.8
Sud Ubangi	87.7	12.3
<b>Total</b>	<b>84.3</b>	<b>15.7</b>

**Les BG sont responsables d'assurer un suivi sur l'implication des parents en communiquant avec les COPA et COGES opérationnels dans les activités de l'école.** Ils doivent notamment veiller à la disponibilité des rapports et des PVs de réunion, et s'assurer que les réunions aient lieu. **Si 78% des bureaux gestionnaires semblent assurer ce suivi, plus de 23% d'entre eux ne le font pas** et il y a peu de différences entre les provinces.

**Graphique 9: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires faisant un suivi sur l'implication des parents (COPA, COGES), par province**

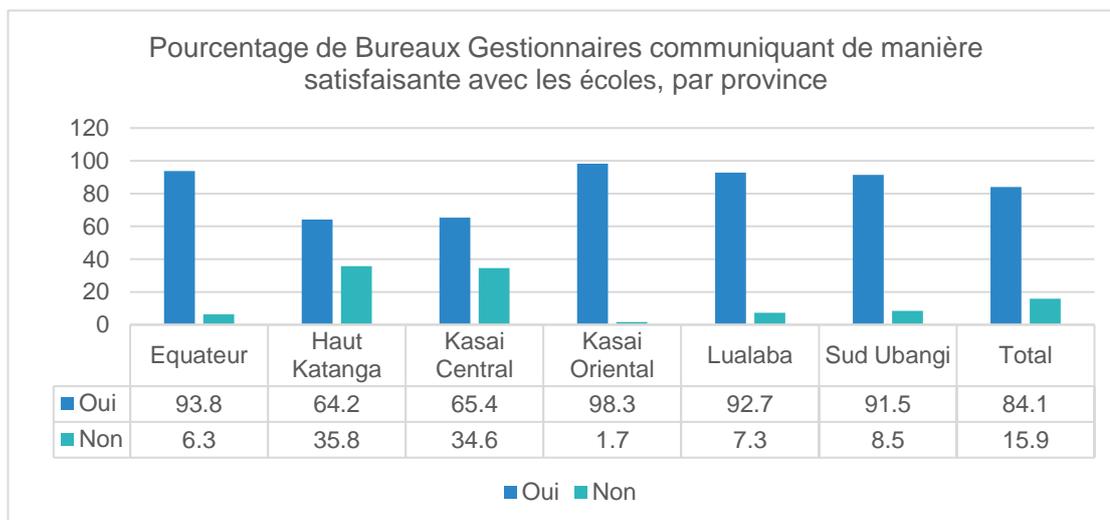


Par ailleurs, les bureaux gestionnaires du régime conventionné assurent mieux ce suivi (86%) que ceux du régime non conventionné (73%).

L'indicateur ci-dessous permet d'évaluer la qualité de la communication des BG avec les écoles. Il prend en compte la fréquence des réunions des écoles avec le personnel des BG, la disponibilité ou indisponibilité des rapports de réunions, ainsi que la production et transmission aux autorités scolaires des rapports de rentrée-scolaire.

**Le diagramme montre que pour 15,9% des bureaux gestionnaires, la communication avec les écoles n'est pas satisfaisante.** Le Haut Katanga et le Kasai Central ont un pourcentage plus élevé de BG qui n'assurent pas une communication satisfaisante (environ 35%).

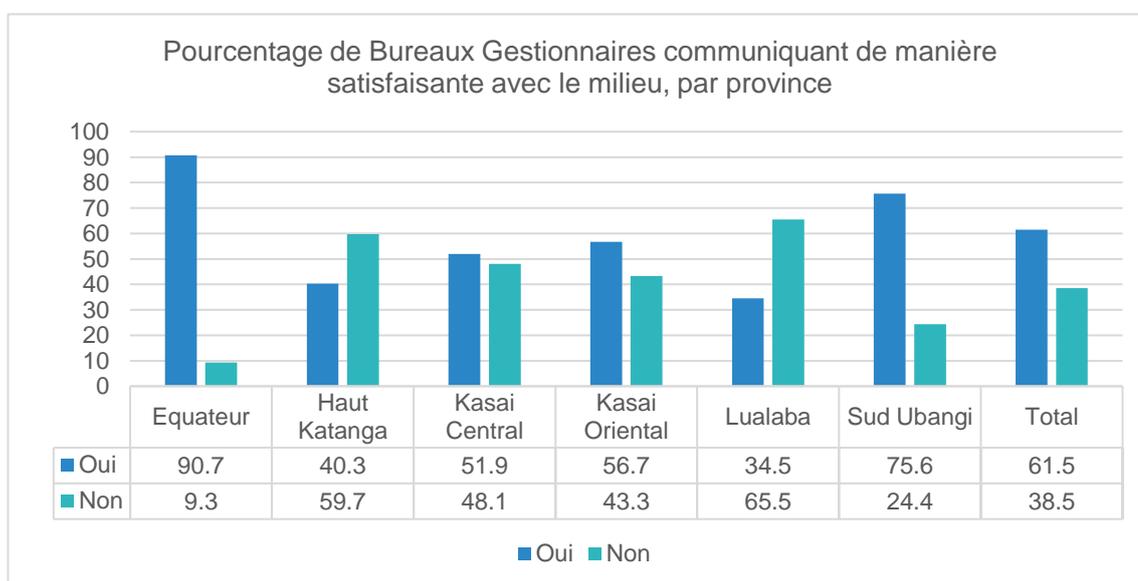
**Graphique 10: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires communiquant de manière satisfaisante avec les écoles, par province**



L'étude s'est également penchée sur les éventuelles activités d'appui réalisées par la communauté en faveur des BG, par exemple un appui à la construction, une levée de fonds pour résoudre un problème ponctuel, des causeries sur l'éducation organisées par les autorités politico-administratives (leaders religieux, autorités locales), et également sur des éventuelles activités réalisées par le BG en faveur de la communauté, par exemple des causeries organisées par le BG en faveur de la communauté sur les sujets techniques (lutte contre le SIDA, le genre, etc).

**Cet indicateur composite permet de juger qu'environ 60% des BG ont une communication raisonnablement bonne avec leur milieu, et la communauté, contre environ 40% des BG pour lesquels ce n'est pas le cas.** Cela recouvre de grandes disparités provinciales, puisque 60% des BG au Haut Katanga et 65.5% des BG du Lualaba évaluent que leur communication avec le milieu n'est pas bonne, alors que 90% des BG d'Equateur et 75% des BG du Sud Ubangi évaluent que leur communication avec le milieu est satisfaisante.

**Graphique 11: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires communiquant de manière satisfaisante avec le milieu, par province**



**Un nombre plus important de bureaux gestionnaires du régime conventionné communiquent de manière satisfaisante avec le milieu (près de 70% d'entre eux), par rapport aux BG du régime non conventionné (58% seulement).**

**Tableau 6: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires communiquant de manière satisfaisante avec le milieu, par régime de gestion**

Regime de gestion	Collaboration avec le milieu		Total
	Non (%)	Oui (%)	
Conventionné	30.2	69.8	100.0%
non conventionné	41.9	58.1	100.0%
<b>Total</b>	<b>38.5</b>	<b>61.5</b>	<b>100.0%</b>

**L'affiliation du personnel des BG aux associations professionnelles est également un indicateur de la communication du BG avec l'extérieur, et de sa gestion administrative.**

Cet indicateur évalue si une partie du personnel est membre d'une coopérative d'épargne et crédits, ou d'un syndicat, et dans quelle mesure le personnel participe aux activités du syndicat.

**En général, peu de BG ont une partie de leur personnel affilié aux associations professionnelles** : c'est seulement le cas de 35% d'entre eux, même si 43% et 46% des BG du Kasai Central et du Kasai Oriental respectivement ont déclaré qu'une partie de leur personnel avaient une affiliation. C'est le cas d'environ 15% des BG au Lualaba et Sud Ubangi, seulement.

**Tableau 7: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires dont le personnel est affilié aux Associations Professionnelles, par province**

Province	Affiliation aux Associations Professionnelles	
	Oui (%)	Non (%)
Equateur	56.7	43.3
Haut Katanga	23.9	76.1
Kasai Central	43.2	56.8
Kasai Oriental	46.7	53.3
Lualaba	14.8	85.2
Sud Ubangi	15.9	84.1
Total	35.1	64.9

**Cette section souligne des insuffisances au niveau de la communication d'un certain nombre de BG en interne, mais aussi avec les écoles, avec les COPA/COGES et avec leur milieu.** C'est notamment le cas des BG du Haut Katanga et du Kasai Central, qui ont presque systématiquement les plus mauvais scores, alors que les BG de l'Equateur et du Lualaba semblent mieux communiquer.

Les BG ont également des responsabilités dans la publication de certains documents officiels, qui ne sont pas systématiquement respectées, comme détaillé dans la section suivante.

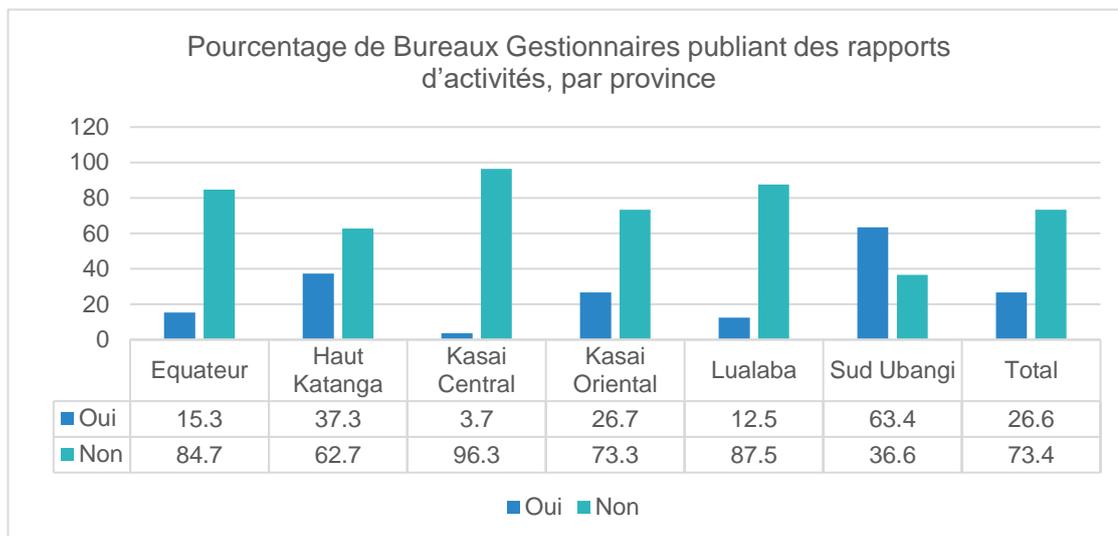
### 3.6 Publication de renseignements

Les Bureaux Gestionnaires doivent normalement publier une série de documents officiels, pour assurer la transparence de leur action et contribuer à la redevabilité du système éducatif. Les rapports d'activité, le code d'éthique du personnel et la politique d'encadrement de la gestion des risques sont trois exemples de documents officiels qui devraient systématiquement être publiés par chaque BG.

Le rapport annuel d'activité doit contenir pour chaque BG un sommaire de ses activités (synthèse des inspections annuelles, activités du SECOPE, activités du FPEN, Bureaux des ECN, ECP, ECC, ECS, ECI, ECK, ECF, et ADV, et Autres).

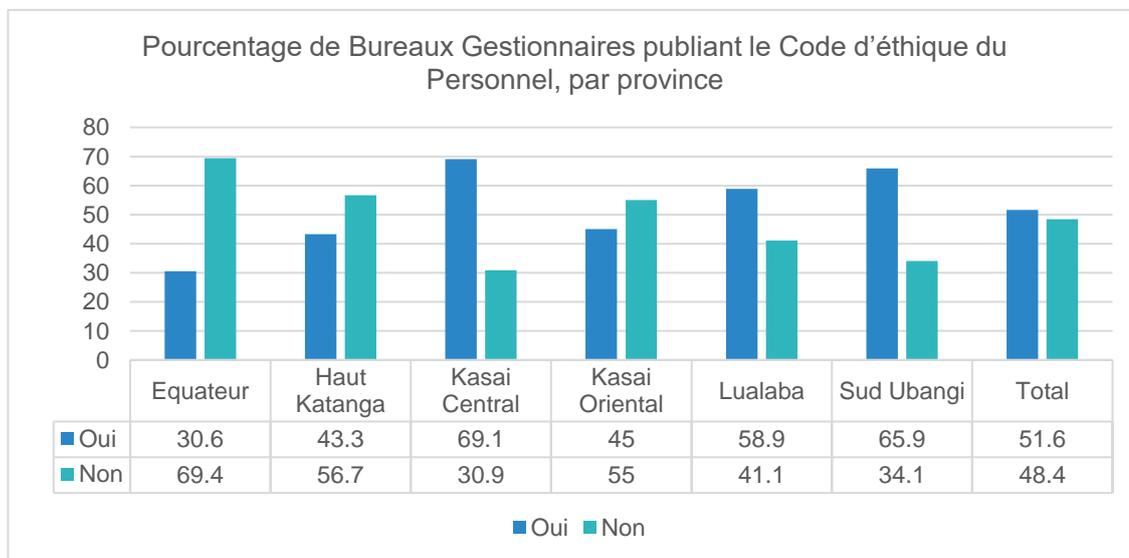
**Dans les provinces appuyées par A I2, seuls 26.6% des BG publient ce rapport annuel** (seulement 3.7% au Kasai Central). Contrairement aux autres provinces, une majorité des BG du Sud Ubangi (63%) le publie.

**Graphique 12: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires publiant des rapports d'activités, par province**



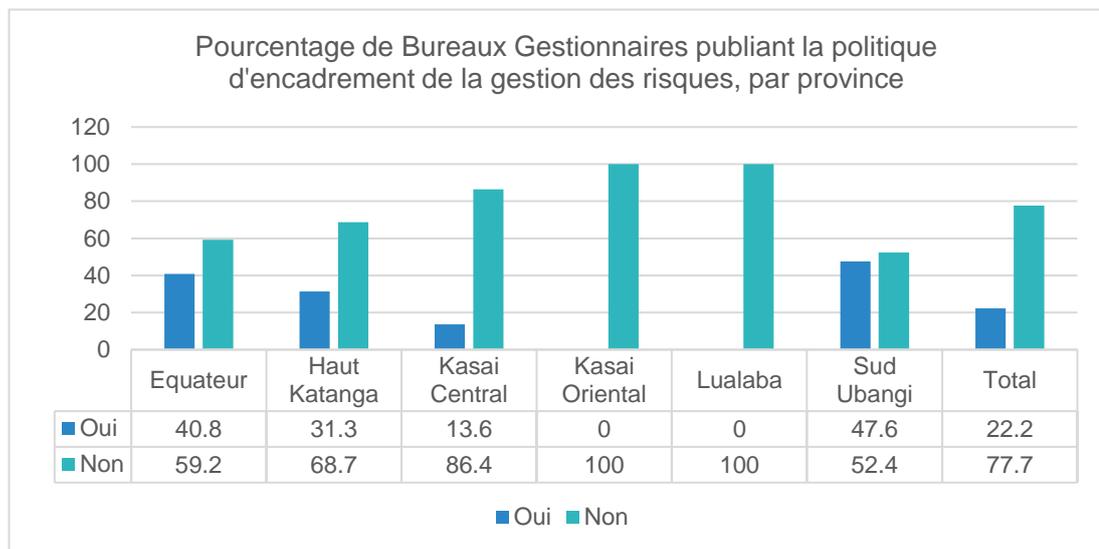
Quant au code d'éthique et de déontologie de l'Agent et fonctionnaire de l'Etat, seule la moitié des BG le publient, et seulement 30% d'entre eux en Equateur.

**Graphique 13: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires publiant le Code d'éthique du Personnel, par province**



**Selon la SSEF, chaque BG a l'obligation de publier la politique d'encadrement de la gestion des risques.** En réalité, seulement 22% des BG des provinces d'A !2 le fait, et aucun BG au Lualaba ou au Kasai Oriental.

**Graphique 14: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires publiant la politique d'encadrement de la gestion des risques, par province**



**Ce chapitre montre qu'un nombre très réduit de BG publient les documents officiels nécessaires, entre 20 et 50% selon les documents ciblés.** Le Kasai Central, l'Equateur, le Lualaba et le Kasai Oriental obtiennent des résultats particulièrement bas.

Le Kasai Central ressort également comme mauvais élève pour l'ensemble de la gestion administrative, incluant la communication et la gestion de documents administratifs et juridiques essentiels.

Le chapitre suivant détaille les performances des BG enquêtés en matière de planification, indispensable pour un travail efficace et une gestion rationalisée des ressources.

## 4 Planification

La capacité de planification des BG a été évaluée dans ce chapitre en tenant compte de l'existence et de l'utilisation dans chaque BG de données statistiques, d'un plan d'action annuel, et d'un tableau de bord trimestriel qui sont des outils de pilotage des activités.

Les résultats sont meilleurs en ce qui concerne l'existence de données statistiques, car le niveau central et les différents niveaux provinciaux requièrent fréquemment la transmission de différentes données statistiques des différents niveaux.

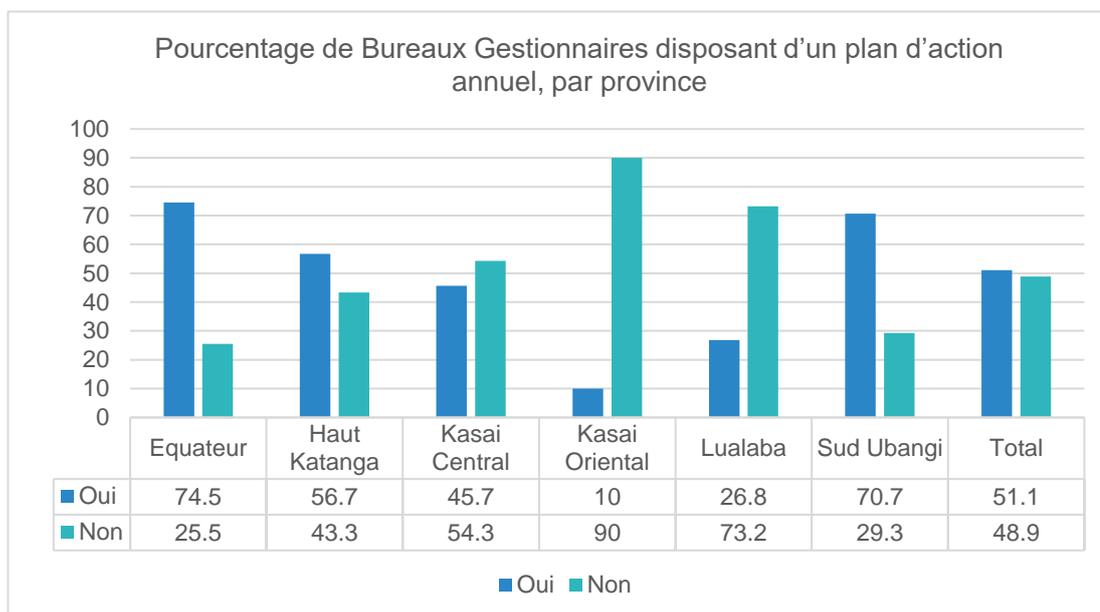
**90% des BG disposent par exemple au moment de l'enquête d'une base de données démographiques et scolaires régulièrement mise à jour**, contenant des informations sur le personnel, les enseignants et leur qualification, les effectifs d'élèves par classe et par sexe, redoublants et non redoublants, taux d'abandon et de réussite par branche, les absences, etc. On observe un taux plus bas au Kasai Central, où plus de 23% des BG n'ont pas pu montrer de données statistiques, mais globalement la grande majorité des BG en dispose, ce qui ne veut pas forcément dire que ces données statistiques sont utilisées pour informer la planification, ni qu'elles sont fiables et que les acteurs qui les ont collectées sont capables de les analyser et de les utiliser pour piloter le système.

**Tableau 8: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant de données statistiques, par province**

Province	Données statistiques	
	Non (%)	Oui (%)
Equateur	5.1	94.9
Haut Katanga	11.9	88.1
Kasai Central	23.5	76.5
Kasai Oriental	10.0	90.0
Lualaba	3.6	96.4
Sud Ubangi	3.7	96.3
Total	9.7	90.3

**L'existence d'un Plan d'Action Annuel est beaucoup plus problématique : avant l'intervention de A !2, seulement 51% des BG déclaraient disposer d'un plan annuel d'activités en lien avec le plan stratégique provincial**, spécifiant notamment les objectifs, les stratégies, les activités prévues ; les résultats attendus, les responsables concernés, les coûts, l'échéance/timing, etc. Au Kasai Oriental, c'est le cas de seulement 10% des BG, et seulement 27% au Lualaba.

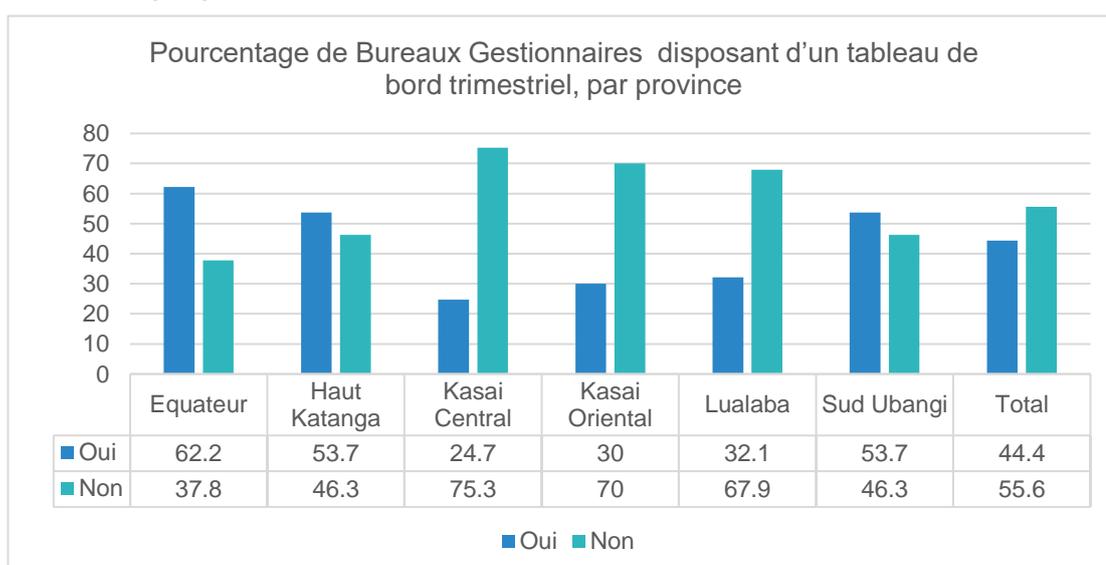
**Graphique 15: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant d'un plan d'action annuel, par province**



L'existence d'un tableau de bord trimestriel est reliée à l'existence d'un Plan d'action et les résultats sont similaires : le tableau de bord devrait mentionner les principales activités ou tâches mensuelles et hebdomadaires, en indiquant pour chaque activité le responsable, l'échéance et une colonne réservée aux observations.

**En 2016, seulement 53.7% des BG en disposaient, et seulement environ 30% des BG du Kasai Central, du Lualaba et du Kasai Oriental.** Au Haut Katanga, où la plupart des BG ne disposaient pas de Plan d'Action, 54% des BG ont cependant déclaré disposer de tableaux de bord.

**Graphique 16: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant d'un tableau de bord trimestriel, par province**



**Pour conclure, les pratiques de planification ont été jugées faibles en 2017**, notamment pour ce qui est de la production d'un Plan d'Action Annuel ou de Tableaux de Bord, alors que les BG disposent plus fréquemment de statistiques actualisées, dû aux demandes fréquentes du niveau central. Le Haut Katanga, le Lualaba et le Kasai Central ont globalement moins de BG qui disposent de ces outils.

Le chapitre suivant analyse les performances des BG en termes de gestion financière.

## 5 Gestion financière des BG

La gestion financière des BG a été évaluée dans ce chapitre sur plusieurs aspects : tout d'abord, l'existence ou non de registres immobiliers et mobiliers pour le BG. Ensuite, la connaissance et l'application des procédures de gestion financière et comptable, mais aussi des procédures d'approvisionnement et de gestion des stocks, et enfin, la capacité à générer des revenus, et la bancarisation ou non du BG.

### 5.1 Enregistrement des biens mobiliers et immobiliers

Cet indicateur a permis d'évaluer la disponibilité des registres immobiliers et mobiliers ; l'enregistrement des biens (bâtiments, autres constructions, équipements et matériels didactiques, matériel de bureau, mobiliers...), la disponibilité d'une fiche pour chaque élément du patrimoine immobilisé avec la description du bien, la date d'acquisition, la localisation du bien au sein du BG et l'actualisation de ces fiches.

**Si environ 63% des BG dispose de registres immobiliers et mobiliers, ils ne sont que 50% environ au Haut Katanga et au Sud Ubangi, mais 80% au Kasai Oriental.** Presque 37% des BG ne disposent pas de ces registres, et ne peuvent donc pas prouver qu'ils sont les légitimes propriétaires de leurs biens immobiliers et mobiliers.

**Tableau 9: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires disposant des registres immobiliers et mobiliers, par province**

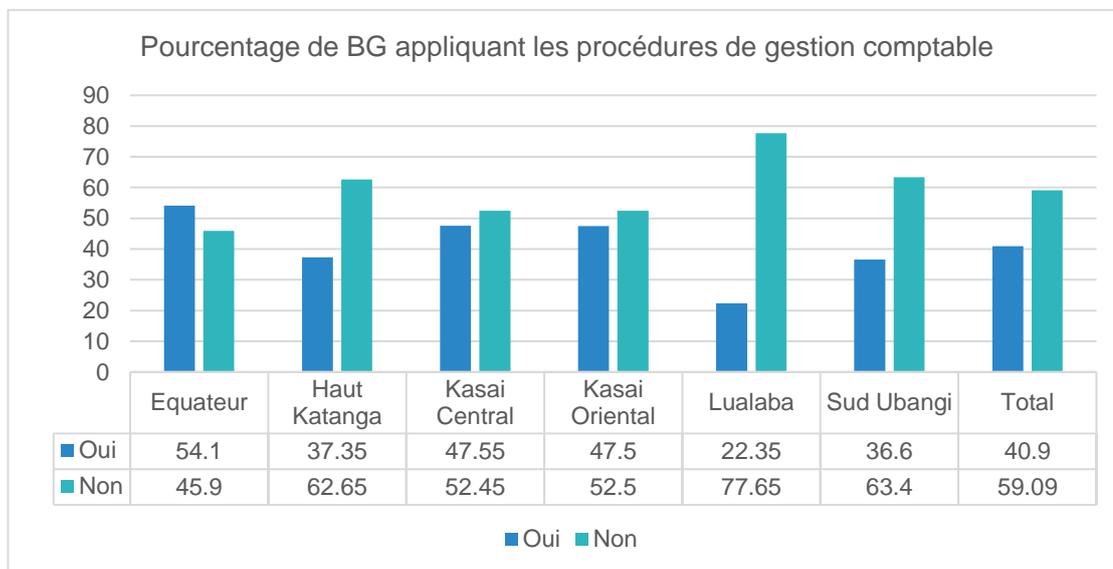
Province	Gestion du Patrimoine	
	Oui (%)	Non (%)
Equateur	74.5	25.5
Haut Katanga	50.7	49.3
Kasai Central	56.8	43.2
Kasai Oriental	80.0	20.0
Lualaba	66.1	33.9
Sud Ubangi	51.2	48.8
Total	63.1	36.9

### 5.2 Connaissance et application des procédures de gestion financière

Le tableau suivant est un indice composite prenant en compte à part égale le respect des procédures de trésorerie et de règlement des factures. L'indicateur recouvre l'existence et l'application de procédures de gestion à travers l'examen des documents comptables, la consultation des documents et pièces comptables, mais aussi la conformité des documents et pièces comptables (factures, chèques, etc) aux procédures de gestion.

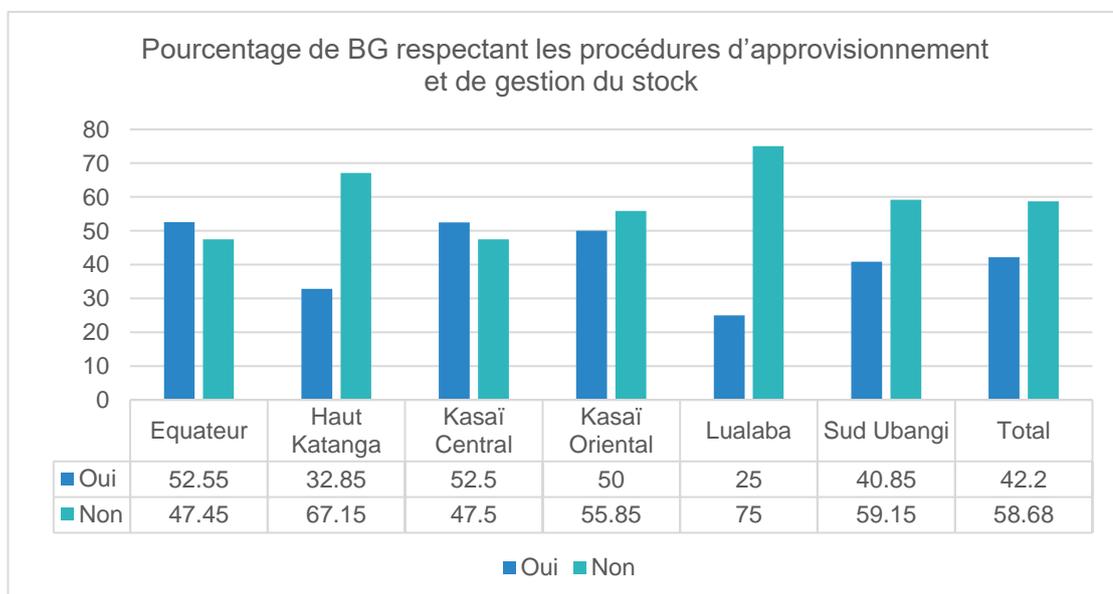
**Seulement un peu plus de 40% des bureaux gestionnaires appliquent les procédures de gestion comptable.** Au Lualaba, ils sont 77% à ne pas les appliquer et 63% au Sud Ubangi.

**Graphique 17: Pourcentage de BG appliquant les procédures de gestion comptable**



**Par ailleurs, le respect des procédures d’approvisionnement et de gestion des stocks dans les BG reste à désirer :** Près de 59% des BG ne respectent pas les procédures concernant les collectes de besoin d’approvisionnement, la réception et l’enregistrement des biens, l’utilisation d’une fiche de stock pour chaque article, et l’existence d’un rapport de stock. Le Lualaba et le Haut Katanga sont les provinces qui comptent le plus de BG ne respectant pas ces procédures, avec 75% et 67% respectivement de non-respect.

**Graphique 18: Pourcentage de BG respectant les procédures d’approvisionnement et de gestion du stock**

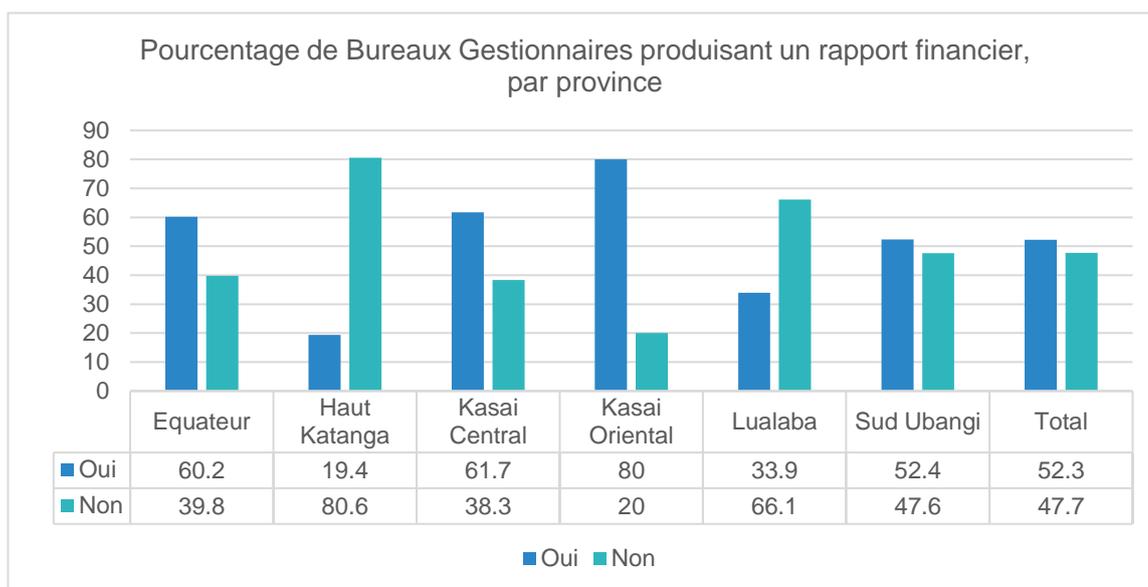


**Enfin, seulement 37.6% des BG (mais 75% d’entre eux au Kasai Oriental) ont des livres de compte audités par des auditeurs externes certifiés,** alors que c’est une obligation. L’absence d’audit amène un manque de contrôle sur l’utilisation des fonds publics.

**Tableau 10: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires audités, par province**

Province	Audits	
	Oui	Non
Equateur	45.9	54.1
Haut Katanga	23.9	76.1
Kasai Central	37.0	63.0
Kasai Oriental	75.0	25.0
Lualaba	21.4	78.6
Sud Ubangi	23.2	76.8
Total	37.6	62.4

**Malgré tout, environ la moitié (52.3%) des BG produisent et publient un rapport financier par trimestre.** C'est même le cas de 80% des BG du Kasai Oriental, mais seulement de 19% des BG du Haut Katanga

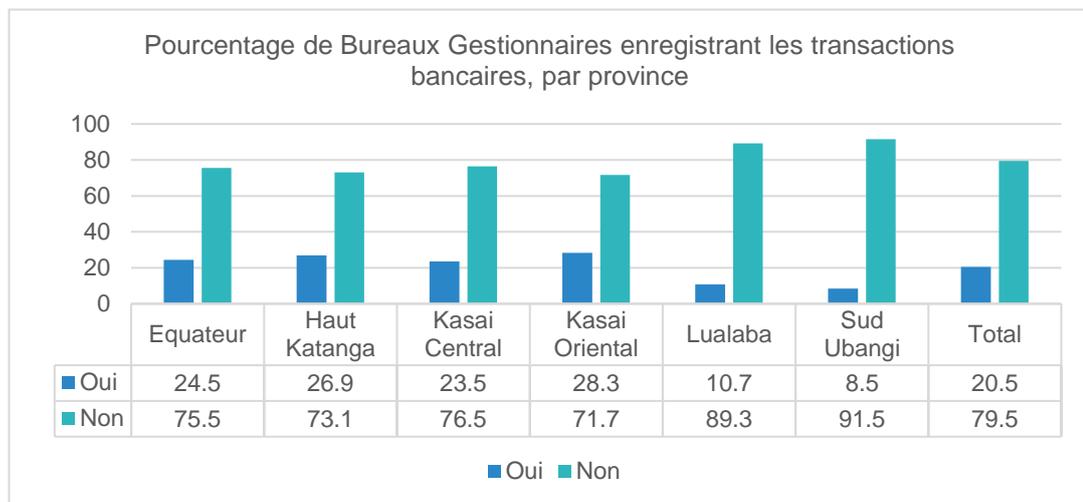
**Graphique 19: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires produisant un rapport financier, par province**

### 5.3

#### Bancarisation

**Les BG sont très peu nombreux à disposer d'un compte en banque (20.5%).** La disponibilité d'un compte bancaire, d'un carnet de chèque permettrait pourtant au BG de collecter la subvention de l'Etat et de gérer sa comptabilité plus facilement. Aucune province ne dépasse 28% de BG disposant d'un compte bancaire (le Kasai Oriental étant en tête), mais le Sud Ubangi et le Lualaba sont les provinces où les BG sont le moins bancarisés (8.5 et 10.7%).

**Graphique 20: Pourcentage de Bureaux Gestionnaires enregistrant les transactions bancaires, par province**



En conclusion, ce chapitre démontre qu'en termes de gestion financière, la grande majorité des BG ne respecte pas les règles en place : beaucoup ne disposent pas de registres immobiliers prouvant leur possession des biens, c'est le cas d'un très grand nombre de BG au Haut Katanga et au Sud Ubangi.

Peu de BG respectent par ailleurs les procédures de gestion comptable et les procédures de gestion des stocks et des approvisionnements. Le Lualaba, le Haut Katanga et le Sud Ubangi ont des scores particulièrement faibles.

Enfin, peu de BG ont des comptes audités par un auditeur externe, et publient un rapport financier. Le Haut Katanga fait figure de mauvais élève, mais le Kasai Oriental compte un nombre relativement plus élevé de BG qui suivent ces règles. Finalement, très peu de BG disposent d'un compte bancaire, (moins de 11% au Sud Ubangi et au Lualaba).

## 6 Indice composite sur la viabilité des bureaux gestionnaires

Pour évaluer la viabilité globale des bureaux gestionnaires enquêtés, nous avons listé les critères les plus importants, et leur avons appliqué une pondération, détaillée ci-dessous. Sur cette base, l'indice composite ainsi calculé permet de classer les BG en 4 catégories, de très peu fonctionnel (entre 0 et 25%), à complètement fonctionnel (de 75.1 à 100%) en passant par peu fonctionnel (de 25.1 à 50%) et par « fonctionnel » de 50.1 à 75%. Les critères sont sensiblement différents pour les BG provinciaux, et les BGP.

**Tableau 11: Liste de critères appliqués pour l'indice composite**

Liste de critères pour les BG provinciaux	Pondération	Liste de critères pour les BG de proximité	Pondération
Possession de locaux	20	Nombre d'écoles administrées (viable si plus de 40 écoles)	30
Existence du Plan d'Action Opérationnel du BG	20	Possession de locaux	20
Dispose de statistiques scolaires à jour	20	Existence du Plan d'Action Opérationnel (PAO) du BG	20
Dispose d'un arrêté juridique de création	30	Disposition de statistiques scolaires	20
Dispose des dossiers du personnel	10	Dispose de documents juridiques (arrêté de création)	30
Disposition d'un COGES opérationnel	20	Dispose des dossiers du personnel	10
Dispose d'un compte bancaire	10	Disposition d'un COGES opérationnel	20
Dispose de registre de biens immobiliers	10	Dispose d'un compte bancaire	10
		Dispose de registre de biens immobiliers	10
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>Total</b>	<b>170</b>

**Environ 10% seulement des BG de proximité sont jugés viables.** L'indice établit que seuls 6% des BGP des 6 provinces sont « complètement fonctionnels », et 3.8% sont fonctionnels. En revanche, 72% des BG de proximité sont « très peu fonctionnels », et près de 18% sont peu fonctionnels, soit en tout 90% de BG qui n'ont pas les qualités requises pour travailler de manière efficace.

**Tableau 12: Indice composite sur la viabilité des bureaux gestionnaires de proximité**

Viabilité bureau Gestionnaire	Nombre de BG	Pourcentage (%)
BG complètement fonctionnel	23	6.34
BG fonctionnel	14	3.86
BG peu fonctionnel	65	17.91
BG très peu fonctionnel	261	71.9
<b>Total</b>	<b>363</b>	<b>100</b>

**La situation est sensiblement meilleure pour les BG provinciaux : 62.5% d'entre eux sont déclarés viables**, et 60% de ceux-ci sont même « complètement fonctionnels ». Reste que 37.5% d'entre eux ne sont pas fonctionnels, et doivent nettement renforcer leur gouvernement pour le devenir et travailler de manière efficace.

**Tableau 13: Indice composite sur la viabilité des bureaux gestionnaires du niveau provincial**

Viabilité bureau Gestionnaire	Nbre de BG	Pourcentage (%)
BG complètement fonctionnel	48	60
BG fonctionnel	2	2.5
BG peu fonctionnel	3	3.75
BG très peu fonctionnel	27	33.75
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

## 7 Conclusions principales

Ce rapport met en évidence les capacités (au niveau des infrastructures, de l'équipement, etc) mais aussi les performances des BG enquêtés dans la gestion administrative, financière, la planification et la publication de documents officiels.

**L'indice composite, permettant d'attribuer un score général aux BG sur la base des critères les plus importants pour leur viabilité, met en avant que respectivement 37.5% et 90% des BG provinciaux et BGP ne sont pas fonctionnels.** Bon nombre de BGP ont été créés relativement récemment, suite au démembrement et à la division de provinces existantes en plusieurs provinces éducationnelles. Les BGP (surtout ceux du réseau non-conventionné) ont été créés sans pour autant être dotés d'un bureau ou des moyens de fonctionner correctement. Beaucoup gèrent un nombre trop faible d'écoles et un grand nombre n'ont pas d'arrêté de création.

**Les différences entre le régime conventionné et non-conventionné ne sont pas très significatives mais le régime de gestion conventionnée est globalement mieux organisé que le non conventionné, entre autres car il possède une norme concernant le nombre minimum d'écoles administrées.** Les BG du réseau conventionné assurent également mieux le suivi sur l'implication des COPA et COGES dans les activités des écoles. On peut supposer que le réseau conventionné, qui s'est beaucoup moins étendu que le réseau non-conventionné ces dernières années (un peu plus de 100% d'augmentation contre 800% pour le réseau non-conventionné entre 1990 et 2019), continue à travailler avec des BG plus vieux et mieux installés.

**La géolocalisation des BG réalisée sur l'ensemble de ces provinces a mis en exergue les faiblesses majeures qui jusqu'à ce jour persistent :** La collaboration n'est pas effective entre écoles et BGP et vice-versa ; l'état des infrastructures des BGP laisse largement à désirer, tout comme le respect des textes légaux et réglementaires en vigueur en matière de création et de fonctionnement des BG.

De nouveaux BG ont été créés depuis 2017, certains de manière officiels, d'autres pas, ce qui rajoute au problème existant au niveau de certaines provinces.

Les analyses développées dans le cadre de cette étude permettent d'établir les similitudes rencontrées dans les six provinces et conduisent à dégager différents constats qui émanent des réalités de terrain suivants :

- De grandes distances entre les BGP et les écoles ;
- Nombre d'écoles liées au BG (Cf. Arrêté n° 0278 du 17 avril 2017). Les normes officielles pour les BG conventionnés ne sont pas toujours respectées. Le réseau non conventionné n'est pas soumis à des normes, ce qui permet une grande diversité de cas, et des BGs gérant un nombre trop élevé ou trop faible d'écoles.
- Des Bureaux Gestionnaires « ambulants », sans bureau physique fixe, dossiers dans les mallettes du responsable, etc.
- Des Bureaux Gestionnaires en état de dégradation très avancé, certains logés dans les écoles ou dans des résidences privées ;
- Des agents présents dans les Bureaux Gestionnaires mais parfois sans occupation ;
- Manque d'un plan stratégique et de tableaux de bord pour la majorité de Bureaux Gestionnaires ;

- Des capacités et une formation de base parfois sans lien avec la fonction exercée.
- Une sous-représentation des femmes dans les BG ;
- Manque de manuels de procédures dans la quasi-totalité des BG ;
- Faible maîtrise des procédures de gestion administratives et financières, de trésorerie ainsi que des logiciels comptables.

**Ainsi, la nécessité de procéder à la rationalisation ou à l'optimisation de ces Bureaux gestionnaires est une priorité en vue de s'assurer de la répartition géographique et de l'efficacité du travail de chaque BG.**

Par ailleurs, les actions prioritaires esquissées avec les intervenants éducatifs en termes d'accompagnement technique, de renforcement des capacités ou d'appui institutionnel mériteraient d'être précisées par l'organisation d'un colloque/forum au niveau national, qui aboutirait à la définition des bases permettant de définir des priorités pour des programmes capables de mobiliser les ressources humaines et financières indispensables au bon fonctionnement et la réforme des BG. La présence des experts PTF et des services étatiques tels que la DIFORE-BG et la DRH serait profitable aux débats d'un tel forum.

**Certaines provinces ont plus de difficulté que d'autres.**

Le Kasai Central

**La revue des indicateurs atteste que le Kasai central est parmi les provinces où l'on observe le plus de lacunes dans la gouvernance**, notamment au niveau de la gestion administrative, de la planification et de la publication de renseignements officiels. Avec des indicateurs en deçà de la moyenne par rapport aux autres provinces, notamment :

- 15% des BG de cette province ne disposent pas de bureaux, et sont donc des BG itinérants ;
- Le Kasai central fait partie des provinces où le plus de BG ont un rayon de couverture au-delà de 75 Km (67%) pour atteindre les écoles sous leurs supervisions ;
- 22, 7% des BG dans la province du Kasai central ont un accès peu praticable à la route principale.
- 37% des BG ne disposent d'aucun document juridique prouvant leur existence
- C'est aussi la province dont le plus grand nombre de BG ont jugé avoir une communication interne insuffisante.

Le Sud Ubangi

Le Sud Ubangi est une province issue du démembrement de l'ancienne province de l'Equateur et la plupart des BG ont des caractéristiques rurales (90% de BGP). Les BG existants ne sont pas en adéquation avec la distribution des écoles, et la distance des BGP à leurs écoles est souvent très élevée, surtout de fait de l'enclavement de la province ; Cela explique que :

- 22, 7% des BG ont un accès peu praticable à une route principale ;
- Beaucoup de ces BG font partie des mauvais élèves qui n'appliquent pas les règlements d'ordre intérieur (ROI) pour les agents ;
- Près de 50% des BG n'ont pas de registre de leurs biens immobiliers ou mobiliers.

## Le Haut Katanga

La province du Haut Katanga manifeste des faiblesses significatives dans la gestion des BG notamment dans :

- Les procédures de gestion comptable. C'est parmi les provinces d'A !2 qui a un taux très faible d'application moyenne des procédures de gestion comptable (29,9%) ;
- L'administration des écoles. Autour de 30% des BG administre plus de 50 000 enseignants.
- La communication en interne, avec les écoles et avec le milieu a également été jugée particulièrement mauvaise dans un grand nombre de BG.

A l'instar des autres provinces, le Haut Katanga a besoin d'accompagnement technique dans le secteur de la gouvernance.

