

## INFORMATION BRIEF

### Comment mesurer les performances des Bureaux Gestionnaires ?

#### Quels outils pour évaluer les performances des Bureaux Gestionnaires (BG) ?

L'outil Bureaux Gestionnaires Complètement Fonctionnels (BGCOF), mesure la performance d'un Bureau Gestionnaire par son respect des normes et standards officiels du Ministère. BGCOF a été créé avec le Ministère avec l'appui technique du projet ACCELERE !2, en complément des normes et standards de fonctionnement d'un Bureau Gestionnaire, et des descriptifs de poste pour chaque employé.

BGCOF permet de mesurer le respect des normes et standards des BGs. C'est également un outil d'auto-évaluation, d'accompagnement, et de supervision. Le BG s'auto-évalue et suivant les réponses, BGCOF attribue une note, qui classe le BG entre très peu fonctionnel (moins de 25%), peu fonctionnel (25 à 50%), fonctionnel (50 à 75%) et complètement fonctionnel (plus de 75%).

Après chaque évaluation, un plan de remédiation est préparé en concertation avec tous les acteurs pertinents, pour adresser les défis constatés. Le plan d'amélioration permet d'identifier les aspects à améliorer.

#### Sur le plan administratif

- Le recrutement des enseignants était-il basé sur base d'un test ? ; Le personnel dispose-t-il de descriptifs de poste? Le Comité de Gestion se réunit-il régulièrement ?

#### Sur le plan financier

- Est-ce que les documents financiers sont à jour (livre des caisses, facture).

#### Sur le plan pédagogique

- Combien de visite des classes planifiées et réalisées par les cellules pédagogiques?

« On doit chercher à se suffire avec le peu de budget que nous recevons. Nous avons transformé notre bureau dans la mesure du possible. Notre travail sur BGCOF m'a permis d'avoir des latrines séparées h/f, et de réhabiliter avec les moyens de bord les différents bureaux. »

**Jean Mauamba Kalumbayi, Sous Proved de Lupatapata, Kasai Oriental**

## Pourquoi il est important de mesurer les performances des BGs ?

**1. Être une source de motivation et d'incitation :** Le flou autour des rôles et responsabilités du personnel et des BG entretient l'immobilisme. Les individus ne savent pas clairement ce qui est attendu d'eux, et il y a très peu de contrôle sur ce que font réellement les BG au quotidien. BGCOF, couplé aux normes et standards et aux descriptifs de poste, apporte de la clarté sur le rôle de chaque individu et sur les responsabilités de chaque type de Bureau Gestionnaire. Les structures essaient d'améliorer leur score évaluation après évaluation.

**2. Améliorer la gouvernance au sein des bureaux gestionnaires :** Grâce à une transparence renforcée du fonctionnement du BG et à la participation de tous les acteurs lors de l'auto-évaluation. En effet, les évaluations BGCOF sont faites de manière participative, et impliquent des discussions entre l'évaluateur et le BG évalué qui participe à l'exercice, pour trouver un consensus sur l'ensemble des notes attribuées. Les scores sont décidés de manière conjointe, en se basant sur les preuves apportées pour chaque critère. Le mécanisme est donc transparent et incite à la collaboration des différentes cellules et services du BG.

**3. Informer la prise de décision et le pilotage du système :** Mesurer régulièrement les performances permet de mieux identifier les problèmes ou défis en interne, informant ainsi la planification et la prise de décision pour y remédier, à travers des plans de remédiation préparés au sein de chaque BG qui identifient les points faibles ressortant de l'évaluation, ainsi qu'une stratégie d'amélioration. Cela permet également d'informer la prise de décision et le pilotage du système au niveau central, en consolidant les données de tous les BG du pays.

**4. Avoir des Bureaux Gestionnaires redevables de leur travail :** Les BGs ont tendance à travailler de manière isolée. Il y a peu de communication entre eux, et avec les écoles qu'ils supervisent. Une évaluation régulière permet au contraire de rendre compte sur la performance de la structure, pour améliorer la redevabilité du BG envers les structures qu'il supervise (les écoles, les BG supervisés) et envers sa hiérarchie.

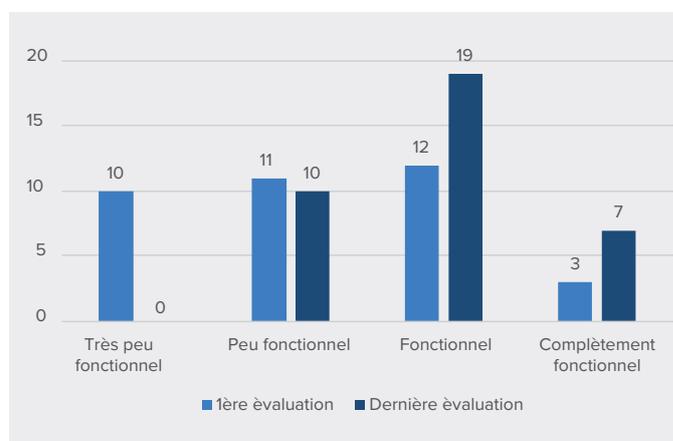
## Quels résultats ?

ACCELERE !2 a suivi 34 Bureaux Gestionnaires dans six provinces éducationnelles pendant une année. Nous avons apporté un appui technique de proximité et un coaching quotidien à ces BGs au niveau des sous-PROVEDs et des PROVEDs. En plus de sessions de formation sur des thématiques clés (leadership, gestion administrative, gestion pédagogique, gestion financière et planification), nous avons travaillé avec eux sur les normes et standards de fonctionnement d'un BG, et avons conduit trois évaluations avec l'outil BGCOF. Entre chaque évaluation, nous avons travaillé avec chaque BG sur un plan de remédiation.

**Lors de la première évaluation, plus de 60% des BG étaient jugés non fonctionnels** (très peu fonctionnels ou peu fonctionnels). Seuls trois d'entre eux étaient jugés complètement fonctionnels.

**Lors de l'évaluation finale 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. Vingt pour cent d'entre eux sont même complètement fonctionnels.

Figure 1: Scores des BG appuyés par A !2



## Exemples de toute la RDC

- En Equateur, la Coordination Diocésaine Catholique Bikoro 1 a développé son plan annuel opérationnel après avoir constaté que son score sur BGCOF relatif à la capacité de planification était très bas.
- Au Lualaba, la Sous-PROVED Kolwezi 2 a créé son comité de gestion (COGES) suite à la première évaluation BGCOF, en apprenant que c'était une obligation pour chaque BG.

- La Coordination Sous Provinciale Des Ecoles Conventionnées Kimbanguiste a quant à elle créé un fichier de compilation des données statistiques quelle reçoit des écoles supervisées, améliorant ainsi son score de 5% à 75% concernant la disponibilité de statistiques à jour.
- Au Haut Katanga, la Coordination Communautaire des E.C. Adventistes du 7ème Jour a pu localiser et mettre la main sur son arrêté de création, qu'elle n'avait jamais eu jusqu'à ce jour.

En se limitant aux indicateurs liés à la Gouvernance, tels que l'existence et l'utilisation d'un plan annuel opérationnel, de statistiques à jour, la présence d'un comité de gestion et son activité, qui sont des indicateurs sur lesquels il est possible d'agir pour les BGs même sans budget supplémentaire, 88% des BGs accompagnés ont vu leur score progresser, 73% d'entre eux ont amélioré leur score d'au moins 10% et 66% l'ont augmenté de plus de 20%.

Cela montre que de grands progrès sont possibles avec un accompagnement structuré, même sur un temps assez court et même sans budget additionnel.

« Même si nous n'avons pas atteint la note maximale sur BGCOF, le PROVED nous a félicité pour la qualité de notre revue annuelle de performance, et jusqu'à ce jour nous sommes la seule sous-division à avoir transmis nos données statistiques actualisées dans les temps à la PROVED et au Secrétariat Général. »

**Julien Lobota, Sous-PROVED Bikoro 1, Equateur**

## Pourquoi c'est important ?

Les Bureaux Gestionnaires sont chargés de la gestion administrative, pédagogique, financière et patrimoniale des écoles publiques et privées agréées ce qu'ils ne peuvent pas faire s'ils ne sont pas un minimum fonctionnels. Il est donc essentiel que les acteurs qui les animent ainsi que leur hiérarchie puissent évaluer de façon objective leurs forces et faiblesses et identifient des pistes d'amélioration tangibles. L'amélioration de la qualité de l'éducation passe aussi par une amélioration de l'accompagnement reçus de la part des BGs et donc par la façon dont ces dernières fonctionnent, interagissent avec leurs partenaires et rendent compte.

Leur performance doit être évaluée régulièrement pour garantir un fonctionnement efficace, transparent, et redevable envers les parents, la communauté, et l'ensemble du système éducatif.

ACCELERE !2, mis en œuvre par Cambridge Education, apporte son soutien à la réforme du système éducatif congolais avec le soutien financier de l'aide britannique et de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID).

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec : [virginie.briand@mottmac.com](mailto:virginie.briand@mottmac.com); [mathilde.nicolai@camb-ed.com](mailto:mathilde.nicolai@camb-ed.com).