



**MANAGEMENT DES SERVICES D'ORIENTATION PAR LES
CONSEILLERS PRINCIPAUX ET EXPLOITANTS POUR LES
CONSEILLERS D'ORIENTATION AFFECTES DANS LES ECOLES
SECONDAIRES CONVENTIONNEES CATHOLIQUES DE LA VILLE
DE KINSHASA, RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGOⁱ**

John Diongo Wansondelaⁱⁱ

Assistant et chercheur,
Centre de Recherche de Développement de l'Éducation,
Université Pédagogique Nationale,
Kinshasa, République Démocratique du Congo

Résumé :

Nos différentes descentes dans des écoles secondaires de la ville de Kinshasa où sont affectés des Conseillers d'orientation nous ont permis de nous rendre compte que ces derniers témoignaient d'une certaine défaillance dans l'exercice de leur profession. Aussi, avons-nous tenu d'amorcer une recherche devant nous permettre d'être éclairé sur le vrai problème auxquels sont confrontés ces animateurs des services d'orientation à l'école. Notre démarche a consisté à nous renseigner auprès de ces Conseillers d'orientation sur ce qu'ils pensent du management de leurs chefs hiérarchiques directes, à savoir, les Conseillers Principaux et les Conseillers Exploitants. En nous servant de la technique de l'interview semi-dirigée, nous sommes parvenu par le contact établi avec 88 Conseillers d'orientation, à collecter des données. Après leur analyse et discussion, les résultats ont relevé qu'un bon nombre des Conseillers d'orientation apprécie de manière équivoque les activités de management de services d'orientation exercées par les Conseillers Principaux et les Conseillers Exploitants. Ce qui, à notre avis, nécessite que soient revisités les modalités d'accès à la fonction des Conseillers Principaux et des Conseillers Exploitants pour apporter un nouvel dynamisme à l'exercice de la fonction du Conseiller d'orientation à l'école.

Mots clés : management, service d'orientation, conseiller principal et conseiller exploitant, école secondaire

ⁱ MANAGEMENT OF GUIDANCE SERVICES BY SENIOR COUNSELORS AND OPERATORS FOR GUIDANCE COUNSELORS ASSIGNED TO CONVENTIONED CATHOLIC SECONDARY SCHOOLS IN THE CITY OF KINSHASA, DEMOCRATIC REPUBLIC OF CONGO

ⁱⁱ Correspondence: wansondela@gmail.com

Abstract:

Our various visits to secondary schools in the city of Kinshasa where guidance counselors are assigned have enabled us to realize that the latter showed a certain failure in the exercise of their profession. Also, we wanted to initiate research to enable us to be enlightened on the real problem faced by these animators of guidance services at school. Our approach consisted in finding out from these Guidance Counselors what they think of the management of their direct line managers, namely, the Principal Counselors and the Operating Counsellors. By using the technique of the semi-directed interview, we managed through the contact established with 88 guidance counselors to collect data. After their analysis and discussion, the results revealed that a good number of Guidance Counselors unequivocally appreciate the guidance service management activities carried out by the Principal Counselors and Operating Counsellors. This, in our opinion, requires that the terms of access to the function of Principal Advisors and Operating Advisors be revisited to bring new dynamism to the exercise of the function of Guidance Counselor at school.

Keywords: management, guidance service, principal adviser and operating adviser, secondary school

1. Introduction

L'orientation scolaire et professionnelle fonctionne comme un service à part entière dans les écoles secondaires de la ville de Kinshasa. Cependant, différentes études menées sur le fonctionnement de ce service révèlent que le Conseiller d'Orientation qui en est l'animateur principal, est confronté à moult difficultés dans l'exercice ou l'accomplissement de sa profession. Cela n'est pas une première, car depuis maintenant une décennie, Malanda a relevé dans la préface du livre de Yawidi (2010), que le premier problème auquel étaient confrontés les Conseillers d'Orientation dès leur première affectation dans les écoles secondaires en 1978, fut l'incompréhension qu'ils rencontrèrent en milieu scolaire. Les dirigeants, les enseignants comme les écoliers du degré primaire et les élèves du secondaire, sans compter le Corps des Inspecteurs scolaires et autres hauts fonctionnaires du secteur de l'enseignement ont réagi de manière équivoque à la présence des Conseillers d'Orientation en milieu scolaire. Ils ne comprenaient pas le rôle joué par ces Conseillers d'Orientation au sein des écoles, au côté des Directeurs des études et de Discipline, des Conseillers Pédagogiques, des Chefs d'Etablissements Scolaires, des Surnuméraires, des Enseignants et des Surveillants. Qui sont-ils ces Conseillers d'Orientation ? Ce questionnement est légitime, mais comment y répondre si on ne réalise pas le concept fondamental d'orientation ?

Le Conseiller d'Orientation a été mis dans le même sac que l'enseignant débout. Même si on peut le mettre sous un qualificatif générique d'enseignant, il n'est pas le

maillon faible du système éducatif congolais, car son action s'inscrit utilement dans une perspective systémique ; il est membre, à part entière, de ce système.

Le désarroi, insiste Malanda, doit avoir été à son comble lorsqu'il a fallu, malheureusement et paradoxalement, constater que les Conseillers d'Orientation, eux-mêmes, n'étaient pas en mesure de se définir, de se situer par rapport à toutes les autres composantes dynamiques de la structure scolaire.

A la suppression du Cycle d'Orientation au seuil des études secondaires par la décision d'État, n°08/CC/81 du 15 juin 1981, il a aussi été décidé qu'il ne devait plus y avoir des Conseillers d'Orientation dans les écoles, selon une certaine logique. Cependant, l'Institut Pédagogique National (l'actuelle Université Pédagogique Nationale) qui faisait fonctionner le Département d'Orientation Scolaire et Professionnelle en son sein, continuait à produire les Conseillers d'Orientation pour un marché scolaire qui leur avait été fermé.

Devant cet imbroglio, relève Yawidi (2010) et face aux diverses revendications des diplômés en Orientation Scolaire et Professionnelle ainsi qu'à moult difficultés qui émaillent la scolarité de bon nombre d'enfants congolais nécessitant une prise en charge par les spécialistes en orientation, la réaffectation des Conseillers d'Orientation était devenue une nécessité.

Ainsi, souligne Yawidi (2013), conformément à la ratification de la convention relative aux droits de l'enfant en 1989 et en considération de ses articles 5 et 28 portant l'obligation des États membres d'ouvrir et de rendre accessible à tout enfant l'information scolaire et professionnelle et de confier l'enfant au spécialiste pour des conseils appropriés, la République démocratique du Congo a pris l'option de redynamiser les activités d'orientation en milieu scolaire.

La réaffectation du Conseiller d'Orientation à l'école a été rendue possible, révèle Yawidi (2010), grâce à l'ouverture du poste organique dans la structure de l'école conformément à l'arrêté ministériel n° MINEDUC/CABMIN/EPST/001/164/98 du 24 décembre 1998.

Cependant, le retour du Conseiller d'Orientation à l'école l'expose à un défi dont il ne peut ménager aucun effort pour le relever. Il s'agit d'assumer son rôle avec efficacité pour qu'il ne subisse pas, comme note Yawidi (2013), un nouvel affront de la suppression de sa fonction dans les structures scolaires, comme cela fut le cas en 1984.

Le problème du Conseiller d'Orientation n'était pas seulement la méconnaissance de ses missions dans les établissements scolaires, mais il était surtout budgétaire d'après le programme d'ajustement structurel du Fonds Monétaire International qui a exigé la compression des effectifs des fonctionnaires dans les services de l'État.

Depuis lors, des études sont menées pour s'assurer de l'efficacité du service d'orientation à l'école. Différents auteurs ont orienté leur attention sur les aspects relatifs à son fonctionnement. Les résultats issus de ces études révèlent une fois de plus que les Conseillers d'orientation sont confrontés à des problèmes divers. Les facteurs identifiés qui expliquent ces problèmes se rapportent à ce qui suit :

- la non-appropriation par les Conseillers d'Orientation du savoir en matière d'orientation par le fait de la formation académique suivie qui s'avère être plus théorique que pratique ;
- la non-maitrise de l'usage efficace de ses outils de travail relatifs au dépistage des cas d'inadaptation scolaire ;
- les Conseillers d'orientation du grade de gradué ne disposent pas d'assez de connaissances dans les domaines enseignés au cycle de licence (par exemple, la consultation et le diagnostic psychologique, l'étude des cas...) ;
- l'absence ou la rareté de formation continue en matière de counseling, de coaching et le manque d'implication des chefs d'établissements scolaires dans les activités d'orientation.

Dans le cadre de ce travail, nous portons notre regard sur l'implication de la hiérarchie technique des Conseillers d'orientation, prestant dans des écoles secondaires, dans l'encadrement de ces derniers. A ce niveau, deux démarches sont possibles : soit rencontrer ces responsables hiérarchiques techniques constitués des Conseillers principaux et des Conseillers exploitants pour s'enquérir de leur capacité à canaliser les efforts des Conseillers d'orientation affectés dans des écoles vers l'atteinte des objectifs d'orientation ; soit approcher les bénéficiaires de leur encadrement, à savoir les Conseillers d'orientation pour recueillir leur appréciation sur le management de leurs chefs hiérarchiques.

Pour ce mémoire de DEA, nous avons opté pour cette deuxième démarche qui consiste à approcher les bénéficiaires de l'encadrement de la hiérarchie technique des services d'orientation. Leur appréciation contribuera à envisager des actions à entreprendre pour l'efficacité du management du service d'orientation fonctionnant en milieu scolaire.

Les établissements scolaires et les bureaux gestionnaires recourent au service d'un Conseiller d'Orientation pour l'atteinte de l'objectif relatif à la réussite de l'apprentissage. Ce spécialiste en orientation, conformément aux dispositions règlementaires en la matière, définies dans l'arrêté ministériel n° MIN.EPSP/CAB.MIN/0802/2017 du 15 Juillet 2017 créant le Centre National d'Orientation Scolaire et Professionnelle, en sigle CNOSP, a pour mission, entre autres, d' :

- aider les élèves à opérer des choix judicieux des options d'études, des professions et métiers à suivre au regard de leurs aptitudes intellectuelles, leurs goûts et leurs intérêts (guidance) ;
- assurer la prise en charge psychologique, l'encadrement et le suivi des cas d'inadaptation scolaire ou des élèves confrontés aux difficultés ou aux troubles d'apprentissage scolaire (Counseling).

Bien que cette mission soit ainsi clairement définie, sa concrétisation semble être hypothétique. Les Conseillers d'orientation œuvrant dans des établissements d'enseignement secondaire de la ville de Kinshasa, en général, et ceux prestant dans des écoles secondaires conventionnées catholiques, en particulier, sont exposés à différentes

moult difficultés dans l'exécution de leurs tâches professionnelles. Ces difficultés qui sont, entre autres, d'ordre administratif, social, matériel ou logistique et financier concernent globalement le glissement de rôle, l'absence d'un cadre de travail et d'outils appropriés, l'absence d'un budget propre aux activités d'orientation qu'ils ne parviennent pas encore à surmonter.

A propos des tâches spécifiquement techniques des Conseillers d'orientation relatives à l'usage de leurs outils de travail, en l'occurrence l'observation, Yawidi (2013 : 15), constate, entre autres, à travers l'examen de leurs rapports d'activités trimestriels ou annuels et contenus des échanges qu'il a eu avec eux lors de ses interventions pédagogiques dans différents séminaires organisés à leur intention, que cette « activité d'observation ne produit pas du tout les résultats escomptés. Les Conseillers d'Orientation mèneraient leurs observations sur l'élève comme si ce dernier n'avait aucun repère par rapport auquel il faut le situer. Pourtant, ces observations se réalisent à l'école et sur une personne qui remplit la fonction d'élève et se situe dans telle ou telle étape de l'évolution de sa personnalité ». Cette entorse dans la démarche du Conseiller d'orientation fait qu'il aboutit le plus souvent à des conclusions biaisées ou erronées.

Pour Yawidi (2010 : 14) « un manque, une lacune dans la pédagogie formatrice de l'étudiant en orientation scolaire et professionnelle n'a pas conduit ce dernier à observer, à analyser, à synthétiser et à concrétiser la chose « orientation » de façon à en construire un concept scientifique et pratique ». Hormis cela, Malanda Dem dans la préface du livre publié par Yawidi (2010 : 15), relève une fois de plus « que faute d'avoir compris et réalisé le concept scientifique d'orientation, faute d'une personnalité autonome capable de créativité et d'un sens du risque qui fait braver l'aventure, l'étudiant « en orientation » n'arrive pas à construire son identité et celle de sa profession et son rôle au sein des écoles en définissant clairement et courageusement ce qu'il est comme orienteur ». En effet, indique-t-il, « l'exercice d'une science dans la pure imitation, donc dans la dépendance presque totale et infantile » se constitue en obstacle pour que le Conseiller d'Orientation œuvrant à l'école exerce avec efficacité et efficience sa fonction. « L'étudiant « en orientation » aurait souhaité et souhaite effectivement avoir dans ses yeux un modèle d'orienteur exerçant au sein des écoles et qui soit autre qu'un Conseiller pédagogique ».

Le fait évoqué par Malanda dans ladite préface, a renforcé notre conviction de façon à approcher le Conseiller d'Orientation prestant à l'école pour pénétrer la profondeur de sa pensée quant à l'encadrement attendu de la part de sa hiérarchie technique constituée des Conseillers principaux et des Conseillers exploitants.

De ce qui précède, notre préoccupation consiste à répondre à la question principale suivante : Comment les Conseillers d'Orientation affectés dans les écoles secondaires conventionnées catholiques de la Ville de Kinshasa apprécient-ils le management des services d'orientation assuré par les Conseillers Principaux et les Conseillers Exploitants, leur hiérarchie technique directe ?

De cette question principale découlent les questions secondaires ci-après :

- Quels types d'activités managériales les Conseillers Principaux et Exploitants exercent-ils pour canaliser les efforts des services d'orientation assurés par les Conseillers d'Orientation vers l'atteinte des objectifs d'orientation en faveur des élèves ?
- Quels sont les atouts et les faiblesses que les Conseillers d'Orientation œuvrant à l'école relèvent dans le chef des Conseillers principaux et exploitants du point de vue de leur savoir, savoir-être et savoir-faire ?
- Qu'envisagent-ils pour le futur en rapport avec l'exercice de la fonction des Conseillers principaux et exploitants ?

L'objectif général de l'étude est de scruter l'efficacité du management des services d'orientation exercé par les Conseillers principaux et exploitants.

De cet objectif général découlent les objectifs spécifiques suivants :

- inventorier et catégoriser les activités managériales exercées par les Conseillers principaux et exploitants susceptibles d'influencer la qualité des services d'orientation des élèves dans les écoles ;
- relever les atouts et les faiblesses liés au profil socio-affectif, cognitif et professionnel des Conseillers principaux et exploitants qui affectent le management de leurs services respectifs ;
- se basant sur les constats de l'enquête, dégager les perspectives de management des services d'orientation efficace au niveau des antennes provinciales et sous provinciales d'Orientation Scolaire et Professionnelle ;

Face aux questionnements soulevés dans l'étude, nous formulons l'hypothèse principale suivante : les Conseillers d'Orientation enquêtés jugeraient peu efficace le management des services d'Orientation exercé par les Conseillers Principaux et Exploitants, leur hiérarchie technique.

A propos des hypothèses spécifiques, nous insinuons ce qui suit :

- les Conseillers d'Orientation enquêtés identifieraient plusieurs activités de management des services d'orientation réalisées par les Conseillers Principaux et Exploitants dans les écoles secondaires conventionnées catholiques de la ville de Kinshasa, mais jugeraient que celles relatives à la planification seraient fréquentes et prépondérantes ;
- les Conseillers d'orientation relèveraient plusieurs atouts dans le chef des Conseillers Principaux et Exploitants, mais la planification des activités d'orientation en leur faveur et le respect des échéances seraient prédominantes. Par ailleurs, ils noteraient comme faiblesses la rareté des réunions de service et des visites d'inspection ;
- les Conseillers d'orientation proposeraient plusieurs pistes de solution en rapport avec l'exercice de la fonction des Conseillers principaux et exploitants dont l'expérience professionnelle et la qualité de formation des Conseillers principaux et exploitants seraient prépondérantes.

2. Quelques aspects théoriques sur le management et l'orientation

2.1 Management

Par métonymie, le terme « management » désigne aussi l'ensemble du personnel « responsable » d'une entreprise ou d'une organisation, c'est-à-dire, les personnes dont la tâche relève spécifiquement du management, et qu'on nomme en français « cadres », « dirigeants », ou « gestionnaires ».

La littérature académique et autre présente plusieurs définitions du concept « management », les unes plus proches que les autres sans toutefois faire l'unanimité. Parmi ces définitions proposées, voici celles ayant retenu notre attention : Mintzberg (1989), entend par le mot « management » le processus par lequel ceux qui ont la responsabilité formelle de toute l'organisation essaient de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités.

De leur part, Hersey, Blanchard et Dewey (2012), définissent le mot management comme le processus de travailler avec et d'utiliser des individus et des groupes et d'autres ressources (telles que l'équipement, le capital et la technologie) pour réaliser les buts de l'organisation.

Selon Dupuy (2011), le mot « management » est le fait que les choses marchent comme elles le devraient et que les gens fassent ce que l'on souhaiterait qu'ils fassent.

D'après notre entendement, le mot management est l'ensemble des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle nécessaires pour que l'entité atteigne ses objectifs. Nous considérons que les Conseillers principaux et exploitants qui ont la charge d'encadrement technique des Conseillers d'orientation affectés dans les écoles ne peuvent se dérober à poser des actes managériaux qui vont dans le sens de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle afin de faciliter le bon fonctionnement des services d'orientation implantés dans les écoles secondaires.

2.2 Service

Larousse (2000) accorde plusieurs acceptions au concept « service ». Pour le Dictionnaire Larousse, un service est un ensemble des obligations envers quelqu'un ou une collectivité. Il est aussi le fait d'être à la disposition de quelqu'un, prêt à faire ce qui pourra lui être utile ou agréable.

Deux acceptions s'inscrivent dans le contexte de l'étude. Il s'agit, primo, d'une prestation consistant en la « mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle » ou en « fournitures d'un travail directement utile pour l'usage, sans transformation de matière ». Et secundo, un département ou un établissement qui fonctionne en dépendance des autres pour atteindre les objectifs communs.

Il s'agit d'une division administrative, d'une école ayant pour rôle d'accomplir une tâche bien définie, en différents bureaux dans le but de contribuer à l'objectif général de l'école.

2.2 Conseiller d'orientation

L'OCDE (2004), pour sa part, définit le conseiller d'orientation comme étant un expert qui surveille le progrès scolaire des jeunes et leur facilité d'acquisition des bonnes habitudes, aide les élèves à surmonter efficacement leurs difficultés d'apprentissage et les assiste dans le choix du domaine, du programme, de la filière et du type d'établissement où ils étudieront.

Avec Yawidi (2015), il convient de relever que l'ensemble d'actions du Conseiller d'orientation en tant qu'accompagnateur, guide et éclairer concourt à amener l'individu (l'élève) à acquérir la capacité de décision responsable, de libre choix, d'autodétermination. Aussi, à l'aider à se découvrir et à évoluer personnellement dans le sens de sa meilleure adaptation et intégration dans la société dont il est membre.

Mulanda (2018), considère de son côté, le Conseiller d'Orientation comme étant un expert ou spécialiste ayant pour missions professionnelles de guider par le conseil, les personnes et les structures vers des choix répondant le mieux à la fois aux aptitudes, aux potentialités, au contexte, au temps ainsi qu'aux moyens dont il dispose.

Pour Kakoma (2021), le conseiller d'orientation est un expert pluridisciplinaire qui exerce des missions spécifiques au sein des établissements scolaires, dans des institutions supérieures et dans des universités. Ses missions s'étendent également dans des entreprises privées, paraétatiques et dans des ministères. Il doit particulièrement accueillir, écouter, informer, conseiller et accompagner les élèves, les étudiants et leurs parents. En entreprises, il doit accompagner les chercheurs d'emploi (chômeurs) et toutes les personnes en situation de réinsertion professionnelle. Sa tâche est donc immense et exige beaucoup d'énergie et d'empathie.

Canzettu (2019), le conseiller d'orientation apparaît comme le spécialiste de l'orientation. Il est au cœur du processus de diffusion de l'information concernant l'orientation, les métiers, les formations et le marché du travail.

En référence à leur job description tel que présenté par Bavuidinsi (2019), les Conseillers principaux et les Conseillers exploitants sont appelés à exécuter les tâches suivantes : (i) disponibiliser les calendriers d'activités d'Orientation Scolaire et Professionnelle dans chaque école; (ii) respecter et faire respecter le calendrier d'activités (Prévision d'activités d'Orientation Scolaire et Professionnelle); (iii) suivre et évaluer des activités d'orientation dans les écoles et rendre compte à la hiérarchie; (iv) exploiter les rapports d'activités d'orientation scolaire réalisés dans les écoles; (v) exploiter les palmarès des résultats des écoles en vue de mener des études psychologiques; (vi) participer à l'organisation matérielle et technique des évaluations (Tests d'orientation, Tests de niveau, tenafep, tenasosp et les évaluations internes : Examen Diocésain et Jury Catholique); (vii) analyser et interpréter les résultats; (viii) recevoir les cas à problème en vue de les acheminer aux centres spécialisés appropriés; (ix) exécuter et faire exécuter les directives venant de la Coordination Diocésaine et Urbaine des Ecoles Conventionnées catholiques et dresser le rapport exhaustif des évaluations internes dans les écoles ; (x) assurer l'installation officielle du Groupe d'Aide Psychologique en sigle (GAP) ; (xi)

participer au renforcement des capacités des Conseillers d'Orientation et (xii) accomplir le rapport synthèse des activités d'Orientation Scolaire et Professionnelle de la Coordination Sous-Provinciale de sa juridiction.

Le conseiller d'orientation est celui qui pratique l'orientation en milieu scolaire congolais est appelé Conseiller d'orientation. Il est l'assistant du chef d'établissement en matière d'orientation scolaire et professionnelle des élèves. Ses tâches spécifiques sont clairement développées par Yawidi (2010), en termes ci-dessous : (i) explorer la personnalité de chaque élève dans ses aspects cognitif, affectif et conatif en vue d'établir son profil psychologique ; (ii) informer l'élève sur ses attitudes ou ses potentialités individuelles, ses possibilités de réussite, ses limites, ses faiblesses afin de lui permettre d'avoir une meilleure connaissance de lui-même ; (iii) dépister les cas d'inadaptation scolaire en vue d'un diagnostic précis afin d'envisager des thérapies appropriées ; (iv) gérer les conflits élève-élève, élève-enseignant, parent-élève, parent-enseignant. Il contribue efficacement à l'amélioration du climat de confiance et de collaboration entre différents agents éducatifs ; (v) guider l'élève à opérer un choix judicieux, à réaliser son projet, à prendre des décisions qu'il ne pourra jamais regretter plus tard ; (vi) renseigner l'enseignant, les parents, le chef d'établissement sur les différents problèmes inhérents à l'orientation, à la réorientation et à l'inadaptation scolaire de l'élève dans la mesure où la situation d'échec scolaire provoque des sentiments anxieux et dépressifs ; (vii) rédiger et proposer le conseil d'orientation en faveur de l'élève au Chef d'Etablissement, aux intéressés et à leurs parents et (viii) effectuer des activités de recherche et d'évaluation en milieu scolaire pour la mise au point des tests de niveau, d'évaluation des acquis scolaires. Le tout dans la perspective d'améliorer ses prestations en milieu scolaire.

Pour Yawidi (2013), le Conseiller d'Orientation est un spécialiste d'aide et son aide implique l'action d'accompagner, de guider, d'éclairer l'élève, jamais de le remplacer dans la quête des solutions à divers problèmes qui le disposent à obtenir de mauvais résultats. Concrètement, il s'agit donc d'un guide, d'un accompagnateur et d'un éclaireur :

- Comme guide, le Conseiller d'Orientation propose des directives à l'individu. Il suggère des chemins à suivre qui soient appropriés à la situation. Mais ne peut jamais se substituer à la personne (individu) sur qui est orientée son action. C'est-à-dire, prendre de décision en lieu et place de l'élève, lui imposer une direction à prendre.
- Comme accompagnateur, le Conseiller d'Orientation accompagne l'élève et parcourt le chemin avec lui pour trouver une solution à son problème.
- Comme éclaireur, par sa connaissance des situations, le Conseiller d'Orientation éclaire l'homme ou la femme qui le consulte sur sa propre personnalité en vue de lui permettre de prendre des décisions responsables par rapport aux possibilités de réalisation que lui offre la société. Il est la personne qui donne la lumière aux autres. Il s'offre à l'élève comme une lampe tempête dans un milieu envahi par l'obscurité et qui, par rapport à cette lampe, tout doit être découvert.

Conformément à l'arrêté Ministériel n° MIN-EPST/CAB.MIN. ETAT/0112/2020 du 06 février 2020, le conseiller principal est le chef de cellule d'orientation scolaire et professionnelle au niveau de l'Antenne sous-provinciale (Sous-division, coordination sous-provinciale ou communautaire, conseillerie résidente principale et conseillerie résidente). En République Démocratique du Congo, il existe le conseiller d'orientation principal, exploitation et de l'établissement. Il s'agit de :

- **Conseiller provincial** : chef de cellule du service d'orientation scolaire et professionnelle au niveau de la province éducationnelle (direction provinciale de l'enseignement primaire, secondaire et technique) ;
- **Conseiller exploitant** est l'adjoint du Conseiller principal. Il l'assiste dans l'accomplissement de ses lourdes tâches
- **Conseiller principal d'orientation** : chef de cellule du service d'orientation scolaire et professionnelle au niveau de la sous-division et de la coordination sous-provinciale ou communautaire et la conseillerie résidente ;
- **Conseiller principal provincial ou urbain** : chef de cellule du service d'orientation scolaire et professionnelle au niveau de la coordination provinciale ou urbaine des écoles conventionnées ;
- **Conseiller d'orientation scolaire** : conseiller du chef d'établissement chargé des questions d'orientation scolaire et travaille avec les apprenantes dans un établissement scolaire.

Le tableau ci-dessous indique clairement la structure des fonctions au sein du service d'orientation scolaire et professionnelle en République Démocratique du Congo.

N°	Niveaux	Fonction, poste	Grade	Indice
1	Direction du Centre National d'OSP	Directeur-Coordonnateur, Chef de service	Directeur	120
2	Antennes Provinciales d'OSP	Conseiller Provincial d'orientation Conseiller Principal provincial ou urbain	Chef de Division	130
3	Antennes Sous-provinciales d'OSP	Conseiller Principal d'orientation	Chef de Bureau	140
4	Bureau d'orientation à l'Ecole	Conseiller d'orientation	ATA1/ATA2	210/220

Source : Enquête menée à la Direction du Centre National d'Orientation Scolaire et Professionnelle 2020.

2.4. Ecole secondaire

Etymologiquement, le mot « école » vient du latin « schola » signifiant « loisirs consacrés à l'étude ». Il s'agit d'un établissement où l'on accueille des individus appelés « écoliers ou élèves » afin que des professeurs leur dispensent un enseignement de façon collective.

Selon Scaillet (1978), l'école est une institution dans laquelle se pratiquent l'éducation et l'enseignement. Cet enseignement donné par l'école a pour but de préparer l'enfant à la vie par les connaissances.

De son côté, Foulque (1998), comprend par le mot école, un établissement où l'on dispense un enseignement collectif de connaissances générales ou particulières nécessaires à l'exercice d'un métier, d'une profession ou à la pratique d'un art.

Conformément à la loi-cadre n° 14/004 du 11 février 2014 de l'enseignement national, l'école secondaire a pour mission notamment de développer en l'élève l'esprit critique, la créativité et la curiosité intellectuelle et de le préparer soit à l'exercice d'un métier ou d'une profession, soit à la poursuite des études supérieures et/ou universitaires s'il en manifeste l'intérêt et en a les aptitudes.

3. Méthodologie

3.1 Présentation du champ de l'étude

Notre recherche concerne la Coordination diocésaine et urbaine des écoles conventionnées catholiques de la ville de Kinshasa en République démocratique du Congo. Elle est située dans la commune de Kalamu, plus précisément dans l'enceinte de la paroisse Saint Joseph, au croisement des avenues Bonga et Buburu en face de la maison communale. Elle compte 163 écoles secondaires qui recourent au service du Conseiller d'orientation.

Les Conseillers d'orientation qui prestent sont sous la gestion hiérarchique technique de 6 Conseillers principaux et de 6 Conseillers exploitants. La Coordination diocésaine et urbaine des écoles conventionnées catholiques de la ville de Kinshasa compte 6 coordinations sous provinciale, à savoir : Lukunga, Funa, Mont-Amba, Makelele, Tshangu et Plateau.

3.2 Participants

Les écoles secondaires de la Coordination Urbaine et diocésaine de la ville de Kinshasa compte 173 Conseillers d'orientation. De cette population des Conseillers d'orientation, nous avons obtenu la collaboration à notre recherche d'un échantillon aléatoire simple constitué de 88 d'entre eux.

Pour extraire cet échantillon dans la population, nous avons, sur base du répertoire des écoles secondaires conventionnées catholiques de la ville de Kinshasa avec les noms des Conseillers d'orientation mis à notre disposition par madame la conseillère provinciale d'orientation, procédé à la confection d'une liste alphabétique numérotée de façon continue de tous les Conseillers d'orientation, appelée la base de sondage. Nous avons par après, sélectionné ou choisi à partir de cette liste alphabétique tous les noms des Conseillers d'orientation qui portent les numéros pairs. Ce sont ceux-là, qui ont constitué notre échantillon de recherche et avec qui nous avons organisé des séances d'interviews semi-dirigées.

La majorité de notre échantillon est constituée des hommes (68 sujets, soit 77,3%) contre 20 sujets soit 22,7% du genre féminin. Du point de vue de leur titre académique 11 soit 55% sont des licenciés et 9 soit 45% sont des gradués. Les hommes suivent la même tendance que celle des femmes. En effet, 54,41% des hommes sont des licenciés contre 45,59% des gradués.

3.3 Collecte des données

Pour collecter les données pertinentes, nous avons recouru à deux méthodes, à savoir la méthode phénoménologique et la méthode d'enquête soutenue par la technique de l'interview semi-dirigée.

La méthode phénoménologique souligne Ngongo (1999), est celle qui s'intéresse donc à la signification des expériences vécues par des individus concernant un événement, un phénomène ou une situation.

Dans le cas de ce travail, elle nous a permis d'avoir une description et une compréhension approfondie des opinions des conseillers d'orientation affectés à l'école vis-à-vis des activités managériales exercées par ceux qui ont la charge de leur encadrement, à savoir les conseillers principaux et les conseillers exploitants.

A propos de la méthode d'enquête, elle nous a facilité les premiers contacts avec le terrain afin de rassembler des informations diverses issues de sources multiples : entretien, observation, contact informel, documents écrits, etc., fournis par les responsables, acteurs de terrain.

Pour préparer le contact de face à face avec les Conseillers d'orientation dans les écoles, nous avons élaboré une grille d'interview semi-dirigée. Après la rédaction de ladite grille, nous avons mené au préalable une pré-recherche auprès de 15 Conseillers d'orientation d'autres réseaux afin de tester la pertinence et la compréhension des questions formulées avant son utilisation effective et d'adapter les thèmes de l'instrument de collecte aux objectifs de la recherche.

Cette grille d'interview semi-dirigée était administrée aux Conseillers d'orientation des écoles conventionnées catholiques de la ville de Kinshasa avait deux parties. La première partie a trait aux renseignements généraux sur le répondant. Cette partie identifiait le genre et le niveau d'études des participants. La deuxième partie aborde les questions fondamentales de l'étude. Il s'agit donc tout particulièrement de questions axées sur les activités des Conseillers d'orientation et leur évaluation par les Conseillers Principaux et les Conseillers Exploitants ; des questions concernant le management des services d'orientation scolaire et professionnelle par les Conseillers Principaux et les Conseillers Exploitants. Dans l'ensemble, la grille d'interview semi-dirigée comporte 11 questions dont trois de type ouvert (questions 1, 8 et 9), sept de type semi-ouvert (question 2, 3, 4, 6, 7, 10 et 11) et une de type fermé (question 5).

Nous avons effectué plusieurs interviews semi-dirigées avec les Conseillers d'orientation. A cet effet, nous avons procédé à la synthèse des échanges (ou compte

rendu des interviews) réalisés à partir des notes prises sur le vif et des compléments de notes apportés, de mémoire, rapidement après l'échange.

En outre, les séances d'interview semi-dirigées avec chaque conseiller d'orientation se déroulaient pendant plus ou moins une demi-heure.

3.4 Traitement des données

Le dépouillement des questions de ladite grille a été fait de telle manière que les différentes opinions recueillies auprès des Conseillers d'orientation soient présentées dans les tableaux des fréquences. Sur ce, les différentes réactions ont été regroupées selon leur rapprochement pour une analyse statistique après celle de contenu.

L'analyse de contenu nous a permis de dépouiller et de traiter sept questions semi-fermées (question 2, 3, 4, 6, 7, 10 et 11), une question fermée (question 5) et trois questions ouvertes (questions 1, 8 et 9) de la grille d'interview semi dirigée. Nous avons enregistré les réponses données aux trois questions ouvertes, des justifications des questions semi-fermées et fermées ainsi qu'aux témoignages recueillis lors de nos séances des interviews dans les écoles. Ensuite, nous les avons catégorisées selon les idées, les unités et les contextes, et nous avons enfin prélevé leurs fréquences afin de les traduire en pourcentage grâce à l'analyse statistique.

4. Résultats

Les résultats ont été présentés globalement dans des tableaux selon la succession des questions posées aux participants. Chaque tableau est suivi d'un commentaire.

Question n°1 : Quelles activités exercez-vous comme Conseiller d'orientation dans votre école et qui sont inhérentes à la planification, à l'organisation du service d'orientation, à l'accompagnement et l'évaluation des élèves, aux relations et communication avec les autres services de l'école et les parents des élèves et à la prise des décisions des cas des élèves ?

Tableau 1 : Activités exercées par rapport à la planification

Réactions	ni	%
Organisation des séances d'observations, d'entretiens et consultation psychologique avec les élèves, les enseignants et les parents	41	23,03
Etablissement des miroirs descriptifs à l'échelle de la classe et de l'école	31	17,41
Organisation et animation des réunions du conseil d'orientation	29	16,29
Participation aux activités d'inscription	28	15,73
Organisation des sondages sur le choix des sections, options d'études et professions	27	15,16
Accueil et identification de nouveaux inscrits	22	12,35

Inflation de N = 178

A la lumière du tableau 7 ci-dessus, il s'observe qu'il y a inflation de N, c'est-à-dire, le nombre des réponses dépasse l'effectif des sujets. Chaque sujet a donné plus d'une réponse à la question lui posée. Les conseillers d'orientation interrogés révèlent qu'ils exercent un certain nombre d'activités par rapport à la planification de leurs propres activités. Il s'agit des activités ci-après : (i) organisation des séances d'observations, d'entretiens et consultation psychologique avec les élèves, les enseignants et les parents (23,03%) ; (ii) établissement des miroirs descriptifs à l'échelle de la classe et de l'école (17,41%) ; (iii) organisation et animation des réunions du conseil d'orientation (16,29%) ; (iv) participation aux activités d'inscription (15,73%) ; (v) organisation des sondages sur le choix des sections, options d'études et professions (15,16%) ; (vi) accueil et identification de nouveaux inscrits (12,35%).

Tableau 2 : Activités exercées par rapport à l'organisation du service d'orientation

Activités exercées	ni	%
Exploitation du programme national des activités d'orientation à l'école	58	30,05
Gestion journalière et coordination des activités au sein du GAP	52	26,94
Sondage des élèves sur le choix des sections, options d'études et profession ainsi que l'information sur leurs débouchés	43	22,27
Organisation des journées des campagnes d'information sur la structure de l'école primaire et de l'ESU	21	10,88
Organisation des journées de guidance	19	9,84

Inflation de N = 193

Les données contenues dans ce tableau indiquent une inflation de N telle qu'observée dans le tableau précédent. Par rapport à l'organisation du service d'orientation, les sujets enquêtés relèvent qu'ils (i) exploitent le programme national des activités d'orientation à l'école (30,05%) ; (ii) assurent la gestion journalière et la coordination des activités au sein du Groupe d'aide psychologique (26,94%) ; (iii) réalisent le sondage des élèves sur le choix des sections, d'options d'études et de profession et transmettent l'information sur leurs débouchés (22,27%) ; (iv) organisent des journées des campagnes d'information sur la structure de l'école primaire et de l'Enseignement supérieur et universitaire (10,88%) ; (v) organise des journées de guidance (9,84%).

Tableau 3 : Activités exercées par rapport à l'accompagnement des élèves

Accompagnement	ni	%
Préparation psychologique des élèves pour mieux affronter les évaluations internes et externes	70	38,88
Prise en charge psychopédagogique des élèves aux prises avec les difficultés d'apprentissage	52	28,88
Soutien et conseils auprès des élèves au regard du choix, du cheminement scolaire et du monde du travail	36	20
Prise en charge psychosociale des élèves ayant des difficultés d'intégration sociale (aide à l'adaptation scolaire)	22	12,22

Inflation de N = 180

Ce tableau montre que chaque sujet a donné plus d'une réponse à la question posée sur les activités qu'ils exercent sur l'aspect relatif à l'accompagnement des élèves. A ce propos, ils réalisent (i) la préparation psychologique des élèves pour mieux affronter les évaluations internes et externes (38,88%) ; (ii) la prise en charge psychopédagogique des élèves aux prises avec les difficultés d'apprentissage (28,88%) ; (iii) ils fournissent un soutien et prodiguent des conseils aux élèves sur les possibilités de choix à opérer, le cheminement scolaire et le monde du travail (20%) ; (iv) ils assurent la prise en charge psychosociale des élèves ayant des difficultés d'intégration sociale (aide à l'adaptation scolaire) (12,22%).

Tableau 4 : Activités exercées par rapport à l'évaluation des élèves

Evaluation	ni	%
Organisation de tests de niveau et d'évaluation des acquis scolaires	52	27,95
Etude minutieuse des questions d'examen avec le directeur des Etudes et le conseiller pédagogique	48	25,80
Analyse et interprétation statistiques des résultats scolaires	32	17,20
Passation du test de tenasosp, du jury catholique et examen diocésain	30	16,12
Organisation de test d'admission	24	12,90

Inflation de N = 186

D'après les statistiques contenues dans ce tableau, nous constatons que les Conseillers d'orientation exécutent un certain nombre d'activités par rapport à l'évaluation des élèves qui sont inhérentes à : (i) l'organisation des tests de niveau et d'évaluation des acquis scolaires (27,95%) ; (ii) l'étude minutieuse des questions d'examen avec le directeur des Etudes et le conseiller pédagogique (25,80%) ; (iii) l'analyse et interprétation statistiques des résultats scolaires (17,20%) ; (iv) à la passation du test de tenasosp, du jury catholique et examen diocésain (16,12%) ; (v) l'organisation de test d'admission (12,90%).

Tableau 5 : Activités exercées par rapport aux relations et communication avec les autres services de l'école et les parents des élèves

Réactions	ni	%
Réunion avec les parents d'élèves	44	23,91
Rencontre avec les membres chargés de la discipline à l'école	42	22,82
Entretien avec le personnel de l'école	40	21,73
Organisation des visites familiales	32	17,39
Participation aux activités de promotion et de relations publiques de l'école	26	14,13

Inflation de N = 184

L'observation de ce tableau nous apprend que les Conseillers d'orientation exercent plusieurs activités par rapport aux relations et à la communication avec les autres services de l'Ecole et les parents d'élèves. Ce sont des activités qui se rapportent à : (i) la réunion avec les parents d'élèves (23,91%) ; (ii) la rencontre avec les membres chargés de la

discipline à l'école (22,82%) ; (iii) l'entretien avec le personnel de l'école (21,73%) ; (iv) la participation aux activités de promotion et de relations publiques de l'école (14,13%).

Tableau 6 : Activités exercées par rapport à la prise des décisions des cas des élèves

Prise de décisions	ni	%
Participation à des réunions du conseil de délibération	64	34,78
Participation à des réunions du conseil de discipline	60	32,60
Animation des réunions du conseil d'orientation	34	18,42
Participation à des réunions du conseil des classes	26	14,13

Inflation de N = 184

Nous constatons à la lumière de ce tableau que les Conseillers d'orientation enquêtés affirment exercer plusieurs activités par rapport à la prise des décisions de cas des élèves. Ces activités concernent leur participation : (i) à des réunions du conseil de délibération (34,78%) ; (ii) à des réunions du conseil de discipline (32,60%) ; (iii) leur animation des réunions du conseil d'orientation (18,42%). (iv) leur participation à des réunions du conseil des classes (14,13%) ;

Question n°2 : Recevez-vous des visites du Conseiller principal et du Conseiller exploitant dans votre service ?

Tableau 7 : Effectivité des visites du Conseiller principal et du Conseiller exploitant

Effectivité des visites	ni	%
Oui	79	89,77
Non	9	11,36

N = 88

Les données contenues dans ce tableau montrent que la majorité des sujets (89,77%) affirme recevoir des visites du Conseiller principal et du conseiller exploitant dans leur service contre 9 des conseillers d'orientation, soit 11,36% qui affirment ne pas les recevoir.

Tableau 8 : Fréquences des visites du Conseiller principal et du Conseiller exploitant

Fréquences des visites	ni	%
Par an	53	60,23
Par trimestre	35	39,77
Par mois	0	0
Par semaine	0	0

N = 88

Les données contenues dans ce tableau attestent que la majorité des sujets (60,23%) pensent recevoir une fois l'an, la visite du Conseiller principal et du Conseiller exploitant. Une minorité d'entre eux (39,77%) affirme recevoir une visite par trimestre du Conseiller principal et du Conseiller exploitant.

Tableau 9 : Buts poursuivis par les visites du conseiller principal et du conseiller exploitant

Buts poursuivis par les visites	ni	%
Contrôler, superviser et orienter les activités réalisées par les conseillers d'orientation à l'école	58	31,86
Se rendre compte de la bonne tenue et exploitation des documents de travail par les conseillers d'orientation	52	28,57
S'assurer du respect des prévisions annuelles d'activités d'orientation	42	23,07
Apprécier les conditions de travail des conseillers d'orientation et proposer des pistes d'amélioration	30	16,48

Inflation de N = 182

Les données reprises dans ce tableau mentionnent respectivement que les visites du Conseiller principal et du Conseiller exploitant sont organisées pour contrôler, superviser et orienter les activités qu'ils réalisent sur le terrain (31,86%) ; se rendre compte de la bonne tenue et exploitation des documents de travail par les sujets (28,57%) ; s'assurer du respect des prévisions annuelles d'activités d'orientation (23,07%) ; apprécier les conditions de travail des sujets et suggérer des pistes d'amélioration (16,48%).

Tableau 10 : Appréciation des visites du Conseiller principal et du Conseiller exploitant par les Conseillers d'orientation

Appréciation	ni	%
Mauvais	32	36,4
Bon	29	33,0
Très bon	27	30,7

N = 88

A cette question, 32 Conseillers d'orientation, soit 36,4% jugent mauvaises ces visites ; 29 conseillers d'orientation, soit 33,0% jugent bonnes ces visites du Conseiller principal et du Conseiller exploitant, contre 27 Conseillers d'orientation, soit 30,7% trouvent très bonnes ces visites du Conseiller principal et du Conseiller exploitant.

Question n°3 : Dans l'exercice de votre fonction de Conseiller d'orientation à l'école, rencontrez-vous des difficultés ? Oui ou non ? Si oui, de quel ordre sont ces difficultés ? Qu'en est-il de leurs spécifications ? Qu'est-ce qui expliquent ces difficultés d'après votre entendement ? Quelles stratégies adoptez-vous pour amorcer le processus de solution de ces difficultés ?

A cette question, l'ensemble des interrogés (100%) affirme être confronté à différentes difficultés dans l'exercice de leur profession à l'école. Le tableau suivant indique de quel ordre sont ces difficultés.

Tableau 11 : Ordres de difficultés rencontrées par les Conseillers d'orientation

Difficultés	ni	%
Difficultés d'ordre matériel ou logistique	72	40
Difficultés d'ordre financier	58	32,2
Difficultés d'ordre technique à prendre en charge de manière efficace les élèves	50	27,8

Inflation de N = 180

Il ressort des statistiques contenues dans ce tableau où nous assistons une fois de plus à une inflation de N que les difficultés auxquelles les Conseillers d'orientation sont confrontés dans l'exécution de leurs tâches professionnelles sont respectivement d'ordre matériel ou logistique (40%) ; financier (32,2%) et administratif et social (27,8%). Comme nous pouvons nous en rendre compte ici que chaque réponse est comparée par rapport à elle-même. Le tableau qui suit spécifie davantage ces difficultés.

Tableau 12 : Spécificités des difficultés rencontrées par les Conseillers d'orientation

Difficultés	ni	%
Manque de cadres et outils de travail appropriés	82	41,8
Manque du budget propre aux activités d'orientation	60	30,6
Effectif élevé des élèves pour un Conseiller d'orientation	54	27,6

Inflation de N = 196

La lecture des données contenues montre que le nombre des réponses dépasse l'effectif des sujets. Chaque Conseiller d'orientation interrogé a évoqué en termes de spécification plus d'une difficulté. Il s'agit de celles qui se rapporte au manque de cadres et d'outils de travail appropriés (41,8%) ; au manque de budget propre alloué par l'école pour les activités d'orientation (30,6 %) ; à l'effectif élevé des élèves pour un Conseiller d'orientation (27,6%).

Tableau 13 : Eléments explicatifs des difficultés rencontrées par les Conseillers d'orientation

Difficultés	ni	%
Il se pose un problème de manque d'engagement de la part des Conseillers principaux et exploitants à nous accompagner dans la résolution de ces difficultés	76	29,8
Manque d'implication des chefs d'établissements scolaires dans les activités d'orientation	68	26,6
Perception biaisée de la profession des Conseillers d'orientation	55	21,6
Glissement de rôles (réalisation des tâches administratives)	30	11,8
Refus de certains parents à répondre aux invitations des Conseillers d'orientation	26	10,2

Inflation de N = 255

La lecture des données contenues montre que le nombre des réponses dépasse l'effectif des sujets. Chaque Conseiller d'orientation interrogé a fourni plus d'une explication sur leurs difficultés à l'école. Il s'agit de celles qui se rapporte au manque d'engagement de la part des Conseillers principaux et exploitants à nous accompagner dans la résolution de ces difficultés (29,8%) ; au manque d'implication des chefs d'établissements scolaires

dans les activités d'orientation (26,6%) ; à la perception biaisée de leur profession (21,6%) ; au glissement de rôle (11,8%) ; au refus des certains parents à répondre à leurs invitations (10,2%). Ci-après les stratégies adoptées par les sujets pour amorcer le processus de la solution à donner à ces difficultés.

Tableau 14 : Stratégies adoptées par les conseillers d'orientation pour résoudre leurs difficultés

Stratégies	ni	%
Solliciter l'intervention de la hiérarchie directe des Conseillers principaux et exploitants	79	35
Échange avec le chef d'Établissement et le Conseiller principal afin de leur faire des propositions concrètes relatives aux difficultés rencontrées	62	27,4
Prise de la parole à la réunion pédagogique pour expliquer le bien-fondé du service d'orientation	50	22,1
Effort personnel	35	15,5

Inflation de N = 226

Les données contenues dans ce tableau indiquent que face à leurs difficultés les sujets sollicitent l'intervention de la hiérarchie directe des Conseillers principaux et exploitants (35%) ; échangent avec le Chef d'Établissement et le Conseiller principal et le Conseiller exploitant afin de leur faire des propositions concrètes relatives aux difficultés rencontrées (27,4%) ; prennent la parole lors de réunions pédagogiques pour expliquer le bien fondé du service d'orientation (22,1%) ; déploient des efforts personnels pour faire ce qu'ils peuvent (15,5%).

Question n°4 : Combien de fois avez-vous suivi une formation de renforcement de vos capacités techniques depuis votre affectation à l'école ?

Tableau 15 : Fréquence de formation technique

Fréquence de formation technique	ni	%
Moins de 5 fois	65	73,9
De 5 à 10 fois	18	20,4
Plus de 10 fois	5	5,7

N = 88

Il se dégage de ce tableau que la majorité des sujets peu importe leur genre (73,9%) a suivi moins de 5 fois une formation technique pour le renforcement de leurs capacités professionnelles ? Une minorité des sujets a suivi soit 5 à 10 fois une formation technique (20,4%) soit plus de 10 fois ce type de formation depuis leur affectation comme Conseiller d'orientation à l'école.

Question n°5 : Comment avez-vous apprécié le niveau de formation que vous aviez pour le renforcement de vos capacités techniques ?

Tableau 16 : Appréciation des formations techniques suivies par les sujets

Formation technique	ni	%
Bon	55	62,5
Moyen	20	22,7
Faible	13	14,8

N = 88

Il ressort de ce tableau que pour bon nombre des sujets (62,5%) la formation technique suivie était bon. D'autres sujets ont plutôt considéré qu'il s'agissait de formation d'un niveau soit moyen (22,7%) soit faible (14,8%).

Question n°6 : Quel thème auriez-vous voulu suivre dans le cadre de la formation continue par rapport à vos besoins ou difficultés ?

Tableau 17 : Proposition des thèmes de formation par rapport aux besoins

Proposition des thèmes de formation	ni	%
Prise en charge psychologique des élèves en difficultés d'apprentissage scolaire	45	27,9
Usage et interprétation des outils ou tests psychométriques	40	24,8
Prévention et dépistage des élèves confrontés aux problèmes d'inadaptation scolaire	40	24,8
Tenue des documents et des dossiers en orientation scolaire	36	22,4

Inflation de N = 161

Ce tableau montre que les sujets proposent des thèmes qui exploitent les aspects relatifs à la prise en charge psychologique des élèves en difficultés d'apprentissage scolaire (27,9%) ; à l'usage et l'interprétation des outils ou des tests psychométriques (24,8%) ; à la prévention et au dépistage des élèves confrontés aux problèmes d'inadaptation scolaire (24,8%) ; à la tenue des documents et des dossiers en orientation scolaire (22,4%).

Question n°7 : Quelles sont les activités liées à la planification, à l'organisation, à la supervision, au contrôle, à l'évaluation et à l'inspection, à la communication orale et écrite, à la prise de décision que le Conseiller principal et le Conseiller exploitant exercent pour vous permettre d'accomplir vos tâches professionnelles ?

Tableau 18 : Activités liées à la planification

Activités liées à la planification	ni	%
Au début de chaque année scolaire, le conseiller principal met à leur disposition les prévisions d'activités d'orientation	80	45,4
Donne des directives pour l'application et le respect strict des prévisions	60	34,1
Installation du GAP au début de l'année scolaire	36	20,4

Inflation de N = 176

Il se dégage de ce tableau que les sujets enquêtés voient être réalisées sur le plan de la planification par les Conseillers principaux et exploitants les activités qui se rapportent à

la mise à leur disposition au début de l'année scolaire des prévisions d'activités d'orientation (45,4%) ; des directives pour l'application et le respect strict des prévisions (34,1%). Ils assurent aussi l'installation du GAP au début de l'année scolaire (20,4%).

Tableau 19 : Activités liées à l'organisation

Activités liées à l'organisation	ni	%
Préparation matérielle et technique des évaluations	64	35,2
Redynamisation des groupes d'aides psychopédagogiques à l'école	62	34,1
Coordination des activités de prise en charge psychopédagogique et psychosociale des élèves en difficultés d'apprentissage et d'intégration sociale	56	30,7

Inflation de N = 182

Comme l'indique ce tableau, les sujets enquêtés voient être réalisées sur le plan de l'organisation par les Conseillers principaux et exploitants les activités qui sont inhérentes à la préparation matérielle et technique des évaluations (35,2%) ; à la redynamisation des groupes d'aides psychopédagogiques à l'école (34,1%) ; à la coordination des activités de prise en charge psychopédagogique et psychosociale des élèves en difficultés d'apprentissage et d'intégration sociale (30,7%).

Tableau 20 : Activités liées à la supervision

Activités liées à la supervision	ni	%
Suivi et coordination des activités d'orientation dans les écoles	72	40,4
Exploitation des documents de travail tenus par le conseiller d'orientation	60	33,7
Soutien et conseils pour la bonne marche du service d'orientation à l'école	46	25,8

Inflation de N = 178

Il ressort de ce tableau que les sujets enquêtés voient être réalisées sur le plan de la supervision par les Conseillers principaux et exploitants les activités qui se rapportent au suivi et à la coordination des activités d'orientation dans les écoles (40,4%) ; à l'exploitation des documents de travail tenus par le conseiller d'orientation (33,7%) ; au soutien et aux conseils pour la bonne marche du service d'orientation à l'école (25,8%).

Tableau 21 : Activités liées au contrôle, évaluation et Inspection

Activités liées au contrôle, évaluation et Inspection	ni	%
Recadrage des activités réalisées en matière d'orientation à l'école	62	33,7
Tenue des documents de travail	52	28,3
Visite des Conseillers d'orientation à l'école	42	22,8
Exploitation des rapports d'activités d'orientation	28	15,2

Inflation de N = 184

Il se dégage de ce tableau que les sujets enquêtés voient être réalisées sur le plan du contrôle, de l'évaluation et de l'inspection par les Conseillers principaux et exploitants les activités qui se rapportent au recadrage des activités réalisées en matière d'orientation

à l'école (33,7%) ; à la tenue des documents de travail (28,3%) ; à la visite des Conseillers d'orientation à l'école (22,8%) ; à l'exploitation des rapports d'activités d'orientation (15,2%).

Tableau 22 : Activités liées à la communication orale ou écrite

Activités liées à la communication orale ou écrite	ni	%
Communication des directives officielles	68	36,9
Transmission des circulaires et communiqués de service	42	22,8
Diffusion des messages et appels téléphoniques pour passer une information de service	38	20,6
Transmission des correspondances administratives	36	19,6

Inflation de N = 184

Il ressort de ce tableau que les sujets enquêtés voient être réalisées sur le plan de la communication orale et écrite par les Conseillers principaux et exploitants les activités qui se rapportent à la communication des directives officielles (36,9%) ; la transmission des circulaires et communiqués de service (22,8%) ; à la diffusion des messages et appels téléphoniques pour passer une information de service (20,6%) ; à la transmission des correspondances administratives (19,6%).

Tableau 23 : Activités liées à la prise de décision

Activités liées à la prise de décision	ni	%
Donner son point de vue sur la mise en place, l'affectation et le transfert des conseillers d'orientation dans les écoles de sa juridiction	94	52,2
Participation à des réunions du conseil de la coordination sous-provinciale	86	47,8

Inflation de N = 180

Les données contenues dans ce tableau renseignent que les sujets enquêtés voient être réalisées sur le plan de la prise de décisions par les Conseillers principaux et exploitants les activités qui consistent à donner un point de vue sur la mise en place, l'affectation et le transfert des Conseillers d'orientation dans les écoles de sa juridiction (52,2%) ; en leur participation à des réunions du conseil de la coordination sous-provinciale (47,8 %).

Question n°8 : Quel est le domaine où le Conseiller principal et le Conseiller exploitant orientent plus leur attention ?

Tableau 24 : Domaines où l'attention des Conseillers principaux et exploitants est plus orientée

Domaines d'action	ni	%
Planification	46	52,3
Prise de décision	15	17
Contrôle, évaluation et inspection	12	13,6
Communication orale et écrite	10	11,4
Supervision ou direction	5	5,7

N = 88

L'observation de ce tableau nous fait remarquer que pour les sujets les Conseillers principaux et exploitants orientent plus leur attention sur les activités relatives à la planification (52,3%) puis celles qui se rapportent à la prise de décision (17%) ; au contrôle, évaluation et inspection (13,6 %) ; à la communication écrite et orale (11,4%) et en enfin à la supervision ou la direction (5,7%).

Question n°9 : Comment appréciez-vous la manière dont le conseiller principal et le conseiller exploitant de votre ressort manage les services d'orientation ?

Tableau 25 : Appréciation du management des Conseillers principaux et exploitants

Appréciation du management	ni	%
Peu efficace	63	71,6
Efficace	25	28,4

N = 88

Les données contenues dans ce tableau montrent que la majorité des participants (71,6%) contre une minorité (28,4%) juge peu efficace le management des services d'orientation par leur conseiller principal et leur conseiller exploitant.

Ceux-ci ne s'activent pas à agir dans le sens de la mission leur confiée. Ils semblent manifester une présence permanente dans les écoles où ils bénéficient de quelques avantages pécunieux. Ainsi, les conseillers d'orientation affectés dans les écoles moins nanties seraient abandonnés à leur triste sort.

Questions n°10 : Quels sont les points forts et faibles de votre Conseiller principal et de votre Conseiller exploitant ?

Tableau 26 : Points forts du conseiller principal et du conseiller exploitant

Points forts	ni	%
Planification des activités et respect des échéances	55	43,3
Formulation des observations sur des rapports d'activités	32	25,2
Sévérité dans la cotation	22	17,3
Elaboration du calendrier d'implantation de GAP et participation à leur installation dans les écoles	18	14,2

Inflation de N = 127

Selon les données contenues dans ce tableau, les sujets notent que les points forts de leur conseiller principal et de leur Conseiller exploitant se situent au niveau de la planification des activités et respect des échéances (43,3%) ; de la formulation des observations sur les rapports d'activités qu'ils leur transmettent (25,2%) ; de la sévérité dans la cotation (17,3%) ; de l'élaboration du calendrier d'implantation des GAP et de leur participation à l'installation de GAP à l'école (14,2%).

Tableau 27 : Points faibles du Conseiller principal et du Conseiller exploitant

Points faibles	ni	%
Visites d'inspection et réunions de service de plus en plus rares	65	51
Ne défend pas valablement les conseillers d'orientation	25	19,5
Expose les conseillers d'orientation auprès des chefs d'établissements scolaires avec des remarques parfois infondées	20	15,6
Dépourvu de pouvoir de sanction	18	14,1

Inflation de N = 128

Telles que nous le révèlent les données contenues dans ce tableau, les points faibles des Conseillers principaux et exploitants dégagés par les sujets concernent les faits qu'ils réalisent rarement les visites d'inspection et les réunions de service (51%) ; ne défendent pas valablement les Conseillers d'orientation (19,5%) ; exposent les Conseillers d'orientation auprès des chefs d'établissements scolaires avec des remarques parfois infondées (15,6%) ; qu'ils ne disposent pas de pouvoir de sanction (14,1%).

Question n°11 : Selon vous, quelles sont les menaces auxquelles doivent faire face le Conseiller principal et le Conseiller exploitant dans l'exercice de leur fonction ?

Tableau 28 : Menaces auxquelles doivent faire face le conseiller principal et le conseiller exploitant

Menaces	ni	%
Suppression du poste de conseiller principal et exploitant dans les structures de l'EPST pour incompétence	66	36,3
Conflit des compétences avec les inspecteurs scolaires	60	32,9
Ingérence des certains inspecteurs scolaires dans les activités d'orientation	56	30,8

Inflation de N = 182

En matière des menaces dont font face les Conseillers principaux et exploitants dans leur management, les sujets ont évoqué respectivement la suppression du poste de conseiller principal et exploitant dans les structures de l'EPST pour incompétence (36,3%) ; le conflit des compétences avec les inspecteurs scolaires (32,9%) ; l'ingérence de certains inspecteurs scolaires dans les activités d'orientation (30,8%).

Question n°12 : Quelles sont les opportunités que votre Conseiller principal et Conseiller exploitant doivent saisir dans l'exercice de leurs fonctions ?

Tableau 29 : Opportunités pour le conseiller principal et le conseiller exploitant

Opportunités	ni	%
Défense des conseillers d'orientation et leurs intérêts	52	28,3
Renforcer de temps en temps sa présence dans les écoles afin de prendre une dose de réalité du terrain	42	22,8
Favoriser la cohésion entre les conseillers d'orientation de la coordination sous-provinciale sous sa responsabilité	32	17,4

John Diongo Wansondela
 MANAGEMENT DES SERVICES D'ORIENTATION PAR LES CONSEILLERS PRINCIPAUX
 ET EXPLOITANTS POUR LES CONSEILLERS D'ORIENTATION AFFECTES DANS LES ECOLES
 SECONDAIRES CONVENTIONNEES CATHOLIQUES DE LA VILLE DE KINSHASA,
 RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Accompagnement, coaching et motivation des conseillers d'orientation de son ressort en toutes circonstances	28	15,2
---	----	------

Inflation de N = 184

Il se dégage de la lecture des données contenues dans ce tableau que plusieurs opportunités à saisir par le conseiller principal et le conseiller exploitant dans l'exercice de ses fonctions sont identifiées par les participants. Ces opportunités concernent : (i) la défense des Conseillers d'orientation et leurs intérêts (28,3%) ; (ii) l'action de renforcer de temps en temps sa présence dans les écoles afin de prendre une dose de réalité du terrain (22,8%) ; (iii) le fait de favoriser la cohésion entre les conseillers d'orientation de sa coordination sous-provinciale sous sa responsabilité (17,4%). (iv) l'accompagnement, le coaching et la motivation des conseillers d'orientation de son ressort en toutes circonstances (15,2%) ;

Question n°13 : Que pouvez-vous proposer à votre Conseiller principal et à votre Conseiller exploitant pour l'amélioration de leur qualité de management ?

Tableau 30 : Pistes de solution

Pistes de solution	ni	%
Posséder la compétence conceptuelle, des relations interpersonnelles et la compétence technique	74	40,2
Planifier les actions de formation selon les difficultés et les besoins des conseillers d'orientation	50	27,2
Adapter les activités selon les réalités du terrain	38	20,6
Disposer d'un budget conséquent pour la supervision et l'inspection des activités de terrain de ses collègues conseillers d'orientation	22	11,9

Inflation de N = 184

Selon les données contenues dans ce tableau les conseillers d'orientation ont identifié quelques pistes de solution liées à la planification, à savoir: (i) posséder la compétence conceptuelle, des relations interpersonnelles et la compétence technique (40,2%) ; (ii) planifier les actions de formation selon les difficultés et les besoins des conseillers (27,2%) ; (iii) adapter les activités selon les réalités du terrain (20,6%) ; (iv) disposer d'un budget conséquent pour la supervision et l'inspection des activités de terrain de ses collègues conseillers d'orientation (11,9%).

5. Discussion des résultats

Réfléchir sur le fonctionnement d'un système d'orientation en vue d'envisager son amélioration dans le cas où seront constatés quelques dérapages est une activité à laquelle nous nous sommes engagés dans le présent travail. Il va sans dire que l'orientation est un terme polysémique qui renvoie de manière classique à deux grands ensembles

d'activités. D'une part, à la sélection et à la répartition des individus sur le marché du travail. Elle est ici une pratique susceptible de permettre aux entreprises de recruter plus facilement des individus dont les compétences et profils sont adaptés à leurs besoins. D'autre part, elle s'entend également comme un ensemble de dispositifs permettant d'aider les individus à faire des choix pour construire leur vie. Ces deux perspectives n'ont pas nécessairement les mêmes finalités. Dans le cadre du système d'orientation congolais où les choses ne semblent pas attirer les uns et les autres en milieu scolaire et/ou professionnel, tout doit être fait pour l'impact de l'orientation scolaire comme professionnelle soit réellement visible pour son appropriation par la population dans son ensemble.

Avec tous les efforts déployés par les spécialistes en orientation, l'Etat congolais a fini par se rendre compte de la nécessité de donner une fois de plus la voix au service d'orientation scolaire et professionnelle. Bien évidemment, aucun élève, pour ne parler que du milieu scolaire, ne peut s'engager sur une voie et y trouver satisfaction s'il n'est pas rationnellement accompagné par les spécialistes en orientation. Aussi, y-a-t-il eu création du centre National d'Orientation Scolaire et Professionnel et la réinstauration du test National d'Orientation Scolaire et Professionnelle dans le but de permettre aux conseillers d'orientation de jouer le rôle qui leur revient.

Devant cette volonté politique, il faut du côté des acteurs d'orientation une certaine détermination à faire un état de lieu pour identifier ce qui marche et ce qui ne marche pas. Ce qui marche doit être renforcé et ce qui ne marche pas doit être corrigé impérativement.

C'est dans cette perspective et dans le cadre de la rédaction de cet article que nous avons tenu approcher les Conseillers d'orientation prestant dans des écoles secondaires pour scruter l'efficacité du management de service d'orientation exercé par les conseillers principaux et les conseillers exploitants. Il s'agit, en effet (i) d'inventorier et de catégoriser les activités managériales exercées par les conseillers principaux et les Conseillers exploitants susceptibles d'influencer la qualité de services d'orientation des élèves dans les écoles ; (ii) de relever les atouts et les faiblesses liés au profil socio-affectif, cognitif et professionnel des conseillers principaux et des Conseillers exploitants qui affectent le management de leurs services respectifs ; (iii) de dégager les perspectives de management des services d'orientation efficace au niveau des antennes provinciales et sous provinciales d'Orientation Scolaire et Professionnelle.

En jugeant peu efficace les activités de management des services d'orientation exercées par les Conseillers principaux et les Conseillers exploitants, la majorité de Conseillers d'orientation affectés dans les écoles secondaires conventionnées catholiques de la ville de Kinshasa (71,6%) considèrent que ces derniers ne s'activent pas à agir dans le sens de la mission leur confiée. Ils semblent seulement manifester une présence permanente dans (i) les écoles où ils bénéficient de quelques avantages pécuniaires et (ii) l'exercice des activités qui leur procurent de l'argent, tels que les évaluations certificatives. Ainsi, les Conseillers d'orientation affectés dans des écoles

moins nanties seraient abandonnés à leur triste sort. Il est donc remis à la surface le problème du financement des antennes provinciales et sous provinciales d'orientation scolaire et professionnelle, d'une part, et celui de manque d'intérêt des Conseillers principaux et Conseillers exploitants au métier. Ce manque d'intérêt peut être lié à un déficit au niveau de la formation académique. La plupart des Conseillers principaux et Conseillers exploitants détiennent le diplôme de gradué de l'Institut Pédagogique National. Ils n'ont pas suivi des cours de spécialités en orientation devant les outiller davantage dans l'accompagnement technique des Conseillers d'orientation affectés dont la plupart sont des licenciés et ont terminé à l'Université Pédagogique Nationale. Il s'agit d'un problème de complexe d'infériorité qui se place en exergue. Dans tel cas, les choses ne peuvent aller que de mal en pis dans le management des services d'orientation.

De quelques activités exercées par les Conseillers principaux et Conseillers principaux, les Conseillers d'orientation affectés dans des écoles considèrent que celle relative à la planification vient au premier plan. Il va sans dire qu'il s'agit d'une activité qui intervient au début de l'année scolaire et sont invités au même endroit ou dans un même cadre tous les Conseillers d'orientation. Mais, le drame est que l'on annonce une ligne de conduite et on s'abstient par la suite à contrôler son exécution efficace. L'acte managérial est complet dans le sens du respect des étapes à parcourir. C'est ce qui, certainement, a amené les participants à considérer que les Conseillers principaux manifesteraient quelques défaillances dans le management des services d'orientation. Ne pas le déclarer de manière explicite, se faire preuve d'une certaine peur de se voir sanctionner si jamais les informations révélées atteignaient les chefs dont les dispositions les retiennent à adopter un nouveau type des comportements. Car, en affirmant que les Conseillers Principaux et les Conseillers exploitants exercent certaines activités liées à l'organisation (Tableau 26), les activités liées à la supervision (Tableau 27), les activités liées au contrôle (Tableau 28), les activités liées à la communication orale et écrite des directives (Tableau 29) et les activités liées à la prise de décision (Tableau 30) susceptibles d'influencer la qualité de services d'orientation des élèves dans les écoles pour ne pas se voir blâmer ne profite pas au bon fonctionnement des services d'orientation qui nécessitent que des nouvelles mesures soient prises pour leur dynamisation.

Bon nombre des participants (51%) évoquant la rareté des visites d'inspection de la part des Conseillers principaux et des Conseillers exploitants ne se sont pas retenus de fustiger les comportements de ces derniers en ce qui concerne la rareté des réunions de service. Il s'agit d'une défaillance qui ne permet pas aux Conseillers d'orientation de se voir suivi par leurs chefs hiérarchiques directes. C'est dans ce sens qu'il se constate que certains conseillers d'orientation affectés dans des écoles secondaires s'évertuent à exercer des activités qui ne cadrent pas à leur métier. Or, qui dit management dit, entre autres Inspection et contrôle.

Les recommandations formulées par les participants explorent le domaine de management où les Conseillers principaux et les Conseillers exploitants manifestent quelques défaillances. Ils ont considéré que ces derniers bien qu'ils planifient des

activités, mais celles-ci ne vont pas dans le sens à résoudre les difficultés auxquelles ils sont confrontés dans l'exercice de leurs fonctions à l'école. Autrement dit, la planification faite s'écarte significativement de leurs besoins. C'est pour dire encore que les Conseillers principaux et les Conseillers exploitants ne se préoccuperaient pas à faciliter la résolution des problèmes rencontrés sur le terrain par les Conseillers d'orientation.

Autres choses évoquées par les participants concernent les faits que les Conseillers principaux et les conseillers exploitants ne doivent pas garder pour eux les informations de service d'orientation. Ils ne doivent ménager aucun effort pour (i) faire circuler l'information en utilisant la nouvelle technologie de l'information et de la communication ; (ii) tabler les décisions des actions de formation selon la nature des difficultés rencontrées sur le terrain; (iii) mettre à la disposition des Conseillers d'orientation qui sont à l'école des documents et des instruments de travail susceptibles de leur permettre de mieux faire leur travail. Derrière de tels discours considère Malanda Dem, dans la préface de l'ouvrage publié par Yawidi (2013), se cache la peur des responsabilités, la peur de l'assomption de leurs actes et de leurs propres personnes, le plaisir infantile de se voir couvert, protégé, pris en charge par un autre. Or, de par la nature même du personnage du Conseiller d'orientation, celui-ci est un homme responsable, devant celui qu'il aide, devant la société, responsable devant lui-même. Autant qu'ils demandent aux Conseillers principaux de faire preuve de l'ouverture d'esprit, de la perspicacité et de l'obligation des résultats, autant qu'ils doivent eux-mêmes en faire preuve. Sinon, il ne s'agirait ici que de la pire projection qui est un processus inconscient par lequel un sujet attribue à une autre personne des qualités, des tendances, des sentiments qu'il refuse ou méconnaît en lui-même.

Plusieurs auteurs avant nous ont réalisé d'intéressants travaux et ont trouvé des résultats intéressants. Les principaux résultats obtenus par Kiendeba (2000 – 2001), Kakese (2014 – 2015) et Kodaso (2015 – 2016) indiquent que les Conseillers d'orientation sont confrontés aux difficultés d'ordre administratif, social, matériel ou logistique et financier : glissement de rôles, absence d'une franche collaboration, difficulté d'intégration, absence d'un cadre et des outils de travail appropriés, mission mal comprise, perception biaisée de leur profession par certains agents éducatifs.

En dehors de ces difficultés que nous avons aussi identifiées dans notre étude, nous pouvons ajouter celles liées au manque d'implication efficace des chefs d'établissements scolaires dans les activités d'orientation, refus de certains parents à répondre aux invitations des Conseillers d'orientation, absence d'un budget propre réservé aux activités d'orientation et un effectif très élevé des élèves pour un Conseiller d'orientation.

Au-delà de difficultés rencontrées par les conseillers d'orientation dans l'exercice de leur fonction à l'école, nous avons fait également une analyse de l'efficacité du management des services d'orientation fonctionnels exercé par les Conseillers principaux et les Conseillers exploitants afin de s'enquérir de leur capacité à canaliser les efforts des

Conseillers d'orientation affectés dans les écoles secondaires conventionnées catholiques de la ville de Kinshasa dans l'atteinte des objectifs en matière d'orientation des élèves.

Cependant, au regard des résultats obtenus à notre réflexion il sied de noter que 71,6% ont jugé les activités managériales exercées par les Conseillers Principaux et les Conseillers exploitants peu efficace contre une minorité qui les traitent efficace.

Les résultats obtenus démontrent que le Conseiller Principal et le Conseiller Exploitant exercent certaines activités en faveur des conseillers d'orientation affectés dans les écoles secondaires. Ces activités cadrent avec la planification, l'organisation, la supervision, le contrôle et la communication orale ou écrite des directives et la prise de décision afin de faciliter le bon fonctionnement de différents services d'orientation implantés dans les écoles secondaires.

6. Conclusion et recommandations

Le travail que nous venons de réaliser montre la nécessité d'unifier et de dépolitiser les services d'orientation.

L'unification du service repose sur la suppression de la duplicité des chefs (dualité de commandement) dans la gestion des Conseillers d'orientation et de leur service. C'est-à-dire, à tous le niveau du pouvoir, les Conseillers d'orientation ne doivent dépendre directement que de la Direction du Centre National d'Orientation Scolaire et Professionnelle. En effet, la dualité de commandement dans le service d'Orientation Scolaire et Professionnelle a des conséquences négatives sur l'efficacité du travail des Conseillers d'orientation. Car, à notre entendement, ceux qui gèrent au quotidien les Conseillers d'orientation ne semblent pas maîtriser les rôles des Conseillers d'orientation. En revanche, ceux qui connaissent et maîtrisent les rôles des Conseillers d'orientation ont les mains liées. D'où l'ultime nécessité de l'unification du service d'orientation ainsi que la responsabilisation de ses principaux animateurs afin que chacun au lieu de son affectation soit à mesure de savoir ce qu'il faut faire, pourquoi il faut le faire, quand le faire et comment faut le faire.

Concernant la dépolitisation du service, le service d'orientation doit toujours être entre les mains des orienteurs de formation et non entre les mains d'autres personnes qui posent toujours le problème de l'inefficacité dudit service.

Nous n'avons pas pu dans le cadre de notre travail atteindre tous les conseillers d'orientant prestant dans des écoles secondaires de la ville à cause de la nature de l'instrument que nous avons utilisé, à savoir l'interview semi-directive et surtout nous nous trouvions dans cette période de covid 19 où était recommandé à tous la distanciation physique.

En outre, nous aurions voulu obtenir la collaboration de plus de femmes, c'est-à-dire des Conseillères d'orientation, mais cela n'était pas possible d'autant qu'il y a plus dans des écoles des hommes que des femmes. Le regard porté sur l'effectif des femmes inscrites au Département d'Orientation Scolaire et Professionnelle révèle que celui ne

dépasse pas celui des hommes. Un effort doit aussi être fait quant à sensibiliser les femmes à s'inscrire dans la filière d'orientation scolaire et professionnelle.

Par ailleurs, nous aurions dû associer à notre étude les Conseillers principaux et les Conseillers exploitants, mais nous nous sommes retenus à nous approcher que des Conseillers d'orientation œuvrant dans des écoles. D'autres chercheurs peuvent nous rejoindre dans cette piste de recherche en approchant les Conseillers principaux et les Conseillers exploitants pour qu'ils disent ce qu'ils pensent eux-mêmes de leur management des services d'orientation. En outre, ceux qui gèrent les différentes structures d'orientation au niveau de l'administration de la Direction du Centre National d'Orientation Scolaire et Professionnelle ont aussi un avis à émettre sur la manière dont les Conseillers principaux et les Conseillers exploitant assument leurs responsabilités.

Acknowledgement

The opinions vehiculated in this paper are inspired either by literature or by empirical observations.

Déclaration de conflit d'intérêts

L'auteur ne déclare aucun conflit d'intérêts.

A propos de l'auteur

John Diongo Wansondela est détenteur de licence en Orientation scolaire et professionnelle de l'Université Pédagogique Nationale de Kinshasa. Il est aussi diplômé de l'Ecole Nationale des Finances, spécialité Budget et comptabilité. Actuellement, il est assistant-chercheur au Centre de Recherche de Développement de l'Education de l'Université Pédagogique Nationale en République Démocratique du Congo.

Références bibliographiques

- Bardin, G. (1986), *Analyse de contenu*, Paris : PUF.
- Bavuidinsi, M.A. (2019). *La coordination diocésaine et urbaine des écoles conventionnées catholiques de Kinshasa. Historique, spécificité et structures organiques*, Kinshasa : Ed. Baobab.
- Bergeron et Pierre-G. (1998), *Gestion moderne : théorie et cas*. 2^{ème} éd. Boucherville, Québec : Gaëtan Morin éditeur.
- Bomda, J. (2008), *orientation – conseil scolaire, universitaire et professionnel au Cameroun : l'urgence d'une remédiation*. Paris : L'Harmattan.
- Bomda, J. (2016), *la fonction du conseiller d'orientation scolaire au Cameroun : un luxe, une sinécure ?* Paris : L'Harmattan.
- Bongani Motshike, O. (2020), *Prévalence et conséquences de harcèlement psychologique au secrétariat Général à l'EPST*.

- Canzittu, D. (2019), *vers une école réellement orientante : Penser l'orientation scolaire à l'aube du 21^e siècle*, thèse de doctorat, Bruxelles, Université de Mons.
- Canzittu, D. et Demeuse, M., (2017). *Comment rendre une école réellement orientante ?* De Boeck supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.canzi.2017-01>
- Charron, JL (2014), *Organisation et gestion de l'entreprise : Manuel et application*, 3^e édition, Paris : Dunod.
- Dawis, R. V. & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. MN: University of Minnesota Press.
- D'Hainaut, L (1975), *Concepts méthodes de la statistique*. Bruxelles : Labor.
- Demangeon, M. (1984), *Intérêts, valeurs, personnalité en classe de terminale*. Paris : INETOP.
- Dupuy, F. (2015). *La faillite de la pensée managériale*. *Lost in management 2, Revue des politiques sociales et familiales*.
- Esenge Lwapa Bongongo (2009). *Vocabulaire spécialisé de l'éducation, de l'enseignement et de la pédagogie*, Kinshasa : CRP.
- Faverge, JM. (1975), *Méthodes statistiques en psychologie appliquée*, Paris : PUF.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*, Paris : Ed DUNOD.
- Foulque (1998). *La qualité de l'école primaire dans les contextes de développements différents*, Paris : UNESCO.
- Gagnon, L., Dominique, P. et Collab (2000). *L'entreprise*, 2^{ème} éd. Boucherville, Québec: Gaëtan Morin.
- Ginzberg, E. (1984). *Career development*. In D. Brown & L. Brooks (Éd.), *Career choice and development* (p. 169-191). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ginzberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S., & Herma, J. L. (1951). *Occupational choice: An approach to a general theory*. New York: Columbia University Press.
- Grawitz, M. (1998). *Méthodes des sciences sociales*, Paris : Dalloz.
- Guichard, J. (2013), *Quel paradigme pour des interventions en orientation contribuant au développement d'un monde plus équitable au cours du 21^{ème} siècle?* In CIOM Career's guidance International Conférence.
- Guichard, J. et Huteau, M. (2006), *Psychologie de l'orientation*, 2^{ème} éd. Paris : Dunod.
- Guichard, J. Forner, y et Danvers, F (1993). *Les services d'orientation scolaire et professionnelle*, Paris : PUF.
- Hersey, P., Blanchard, K. et Johnson, D (2001), *Management, of organisational Behavior: leading Human Resources*, Eighth Edition, Englewood cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices : a theory of vocational personalities and work environments (2rd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ, U.S.A: Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments (3rd ed)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Kakese, O. N. (2015). *Difficultés rencontrées par les conseillers d'orientation scolaire et professionnelle des écoles secondaires catholiques de Lukunga dans l'exercice de leur fonction*, Kinshasa.

- Kakoma, N.J.B. (2021). Séminaire d'information scolaire, 1^{ère} licence, OSP/UPN, Kinshasa.
- Keats, D.M. (1997). *Interviewing for clinical research. Methodology and measurement: An international handbook* (2nd Ed), Oxford: Pergamon, 206-310.
- Kidinda, S. (2005). *Principes généraux de management*, Kinshasa : Ed. CRIDUPN.
- Kiendeba, A. (2001). *Conseiller d'orientation scolaire et ses problèmes en milieu scolaire Kinois*, Kinshasa : UPN-OSP.
- Kodaso, B. N. (2016). *Difficultés rencontrées par les conseillers d'orientation scolaire et professionnelle des écoles secondaires de la sous-division provinciale de Limete dans l'exercice de leur métier ?* Kinshasa : UPN-OSP.
- Kotler, P. et Dubois, B. (2004). *Marketing management*, 11^e éd. Paris : Eyrolles.
- Krumboltz, J. D. (1975). *A social learning theory of career decision making*. In J. D. Krumboltz, A.M. Mitchell, & GB. Jones (Ed.), *social learning theory of career decision making*. Palo Alto, CA: American Institutes for Research.
- Krumboltz, J. D. (1979), *A social learning theory of career decision making. Revised and reprinted*. In J. D. Krumboltz, A. M. Mitchell, & G. B. Jones (Ed.), *Social learning theory of career decision making*. Granston, RI: Carroll.
- Krumboltz, J. D. (2009). The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assessment*, 17(2), 135-154.
- Krumboltz, J. D., Mitchell, A. M., & Jones, G. B. (1976). *A social learning theory of career selection. The counseling psychologist*, 6(1), 71-81.
- Larousse (2000). *Dictionnaire Larousse*, Paris : Larousse.
- Larousse (2013). *Dictionnaire Larousse*, Paris : Larousse.
- Lewin, K. (1939). *Adynamic theory of personality*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Liehti, L. (2012), *L'influence des parents sur le processus d'orientation professionnelle : approche pluridisciplinaire*. Neuchâtel : Institut de recherche et de documentation pédagogique.
- Luboya, T.C. (2018). *Life cycle of private schools experiencing Failure in Democratic Republic of Congo : A Mixed and Triangulation study*, Moritris: Schalas'hess.
- Luboya, T.C. (2019). *Essentiel sur le management et le leadership des organisations*, Kinshasa : UPN-GEOT-GAISF.
- Mertens (1998), *Research methods in education and psychology. Integrating diversity with quantitative and qualitative approaches*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Mintzberg, H. (1982). *Structures et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'organisation.
- Mintzberg, H. (1989). *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris : Editions d'organisation.
- Mitchelle & Krumboltz (1996). *Krumboltz's learning theory of career choice and conseling*. In D. Brown & L. Brooks (Ed), *Career choice aux development* (3rd, p. 233-280). San Francisco : Jossey-Bass.
- Mucchieli, A. (1994). *Méthodes qualitatives*, Paris : PUF.

- Mukau, E. J. (2020). Séminaire de méthodologie de la recherche scientifique, DEA, UPN : FPSE.
- Mulanda, K. O. (2018). *Pratique de l'orientation scolaire & professionnelle* en République Démocratique du Congo, Kinshasa : MINEPST.
- Mushi, M. F. (2006). *Les organisations : théorie, stratégies et Leadership*, Kinshasa : Ed. Medias Paul.
- Ngongo, D. P.R. (1999). *La recherche scientifique en éducation*, Bruxelles : Louvain-la-Neuve, Academia.
- OCDE (2004). *Orientation professionnelle et politique publique : comment combler l'écart*, Paris : OCDE
- Olry, L. I, Guillon, V et Loarer, E. (2013). *Psychologie du conseil en orientation*, Bruxelles : 1^{ère} éd. De Boeck supérieur S.a.
- Parsons, F. (1909), *Choosing a vocation*. Boston: Houghton Mifflin.
- R.D.C – Décision d'Etat n° 08/CC/81 du 15 juin 1981 portant suppression du cycle d'orientation au seuil des études secondaire.
- R.D.C – MINEPST (1992), Arrêté Ministériel n° 0390/92 du 09 avril 1992 portant organisation de la Division de l'orientation scolaire et professionnelle.
- R.D.C – MINEPST (2017), Arrêté Ministériel n° MIN.EPSP/CAB.MIN. /0802/2017 du 15 juillet 2017 portant création du Centre National d'orientation scolaire et professionnelle.
- R.D.C (1961), l'ordonnance n° 53/1707/1961 qui introduisit le tronc commun ou le cycle d'orientation de deux ans au début de l'école secondaire.
- R.D.C (1991), l'ordonnance n° 232/11 du relatif au personnel des établissements publics.
- R.D.C (2009), loi n° 09/001 du 10 janvier 2009 portant protection de l'enfant
- R.D.C (2014), loi n° 14/004 du 14 février 2014 portant loi-cadre de l'enseignement national
- R.D.C – MINEDUC (1998), Arrêté ministériel n° MINEDUC/CAB.MIN /EPSP/001/164/98 du 24/12/1998 portant intégration du poste des Conseiller d'orientation dans la structure des écoles secondaires.
- R.D.C – MINEPST (1992), Arrêté ministériel n° MINEPST/CAB.MIN /001/0078/92 du 10/01/92 portant détermination des titres scolaires ou académiques donnant accès aux emplois de recrutement du personnel des établissements publics d'enseignement maternel, primaire, secondaire et professionnel.
- R.D.C – MINEPST (2013), Arrêté ministériel n° 0392/2013 du 04 septembre 2013 portant fixation de la structure organique d'une coordination nationale, provinciale et urbaine des écoles conventionnées de l'enseignement national
- R.D.C – MINEPST (2020), Arrêté ministériel n° MINEPST/CAB.MIN. ETAT/0112/2020 du 06/02/2020 portant restructuration et fonctionnement du service de l'orientation scolaire et professionnelle.
- R.D.C (1990), l'ordonnance-loi n° 90/048 du 21/08/1990, portant ratification de la convention relative aux droits de l'enfant.

- Rechtman, R. (2004). Le miroir social des souffrances adolescentes : entre maladie du symbolique et aveu généralisé. *Evolution psychiatrique*, 1 (69), 129-139.
- Scailliet, S. (1978). Index des articles et comptes rendus. *Revue français de pédagogie*.
- Snyders, G. (1976). *Ecole, classe et lutte des classes*, Paris : PUF.
- Super D.E. (1963). *L'orientation : vers une profession ou vers une carrier?* Rapport du deuxième congress de conseillers en orientation du Québec, corporation des conseillers en orientation du Québec.
- Super, D.E. & al (1996). *The life – span, life – space Approach to career*. IND. Brown & L. Brooks (Ed), *Career choice and development* (3rd éd, p. 197-261). San Francisco, AC : Jossey-Bass.
- Super, D.E. (1957). *The psychology of career*. New York: Harper and Row.
- Super, D.E. (1990), *A life – span, life – space Approach to career development*. In D.H. Montross & C.J. Shink man (Ed), *career development: theory and practice* (p.35-64). Springfield, II: Charles Thomas.
- Walsh, W. B., & Holland, J. L. (1992), *A Theory of Personality Types and Work*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Wolf, R.M. (1997), *Questionnaire*. In J.P. Kuves (Ed), *Educational research, methodology, and measurement: an international handbook* (2nd Ed). Oxford, Pergamon, 422-427
- Yawidi, M.J.P. (2010). *L'entretien psychologique, un nouveau rendez-vous le conseiller d'orientation à l'école*, Bruxelles : Ed. MABIKI.
- Yawidi, M.J.P. (2013). *Accompagnons l'enfant à réaliser un bon parcours scolaire*, Bruxelles : Ed. MABIKI.
- Yawidi, M.J.P. (2013). *Conseiller d'orientation et l'art d'aider par la parole*. Ethique et Déontologie, Bruxelles : Ed. MABIKI.
- Yawidi, M.J.P. (2020). *Prévention et dépistage de l'inadaptation des enfants à l'école. Pour une pédagogie de la réussite*, Kinshasa : MEDIASPAUL.
- Yawidi, M.J.P. (2022). *Chercheur africain. Qu'est-ce qu'il faut changer pour devenir créateur*, Bruxelles : Ed. MABIKI.

John Diongo Wansondela
MANAGEMENT DES SERVICES D'ORIENTATION PAR LES CONSEILLERS PRINCIPAUX
ET EXPLOITANTS POUR LES CONSEILLERS D'ORIENTATION AFFECTES DANS LES ECOLES
SECONDAIRES CONVENTIONNEES CATHOLIQUES DE LA VILLE DE KINSHASA,
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Creative Commons licensing terms

Author(s) will retain the copyright of their published articles agreeing that a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) terms will be applied to their work. Under the terms of this license, no permission is required from the author(s) or publisher for members of the community to copy, distribute, transmit or adapt the article content, providing a proper, prominent and unambiguous attribution to the authors in a manner that makes clear that the materials are being reused under permission of a Creative Commons License. Views, opinions and conclusions expressed in this research article are views, opinions and conclusions of the author(s). Open Access Publishing Group and European Journal of Education Studies shall not be responsible or answerable for any loss, damage or liability caused in relation to/arising out of conflicts of interest, copyright violations and inappropriate or inaccurate use of any kind content related or integrated into the research work. All the published works are meeting the Open Access Publishing requirements and can be freely accessed, shared, modified, distributed and used in educational, commercial and non-commercial purposes under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).