

L'université congolaise, à l'heure de la réingénierie culturelle

Congolese universities : a time for cultural reengineering

Alphonse MIEMA BONGO¹

¹ Chef du département psychologie et sciences de l'éducation/CRESH/ Kinshasa et Professeur des universités.



Received: 19 mars 2023

Accepted: 16 august 2023

available online: 9 november 2023

Résumé. Avec l'évolution de la société et des technologies, le monde du XXI^e siècle est un monde en changement perpétuel. Ce changement est constaté dans les domaines; politique, social, économique, culturel ...etc. Le domaine de l'éducation, étant un domaine prioritaire du fait de sa formation des porteurs de ces changements, n'est pas épargné par ce changement rapide. La République Démocratique du Congo (RDC) s'est lancée depuis quelques années dans un processus de démocratisation. Cette ouverture à la démocratie a permis à ce pays de mettre en place plusieurs réformes touchant des domaines multiples. Dans le domaine de l'éducation, considéré comme porte flambeau du développement du pays, des réformes de grande envergure ont été faites pour essayer de rendre le système éducatif congolais performant. Malgré cette volonté et ces multiples réformes, le système universitaire congolais est décrit par plusieurs chercheurs comme étant en crise. Les problèmes qui l'empêchent d'être performant sont aussi nombreux que variés. C'est depuis plusieurs décennies que les organisations, les experts et les chercheurs tant en République Démocratique du Congo qu'ailleurs cherchent à comprendre cette crise éducative en République Démocratique du Congo. Plusieurs solutions mais le système est le même jusqu'à présent.

Mots clés : Université, changement, gestion, réingénierie.

Abstract. With the evolution of society and technologies, the world of the 21st century is a world in perpetual change. This change is seen in the areas; political, social, economic, cultural, etc. The field of education, being a priority area due to its training of the bearers of these changes, is not spared from this rapid change. The Democratic Republic of Congo (DRC) has embarked on a process of democratization for several years. This openness to democracy has enabled this country to implement several reforms affecting multiple areas. In the field of education, considered the torchbearer of the country's development, large-scale reforms have been made to try to make the Congolese education system efficient. Despite this desire and these multiple reforms, the Congolese university system is described by several researchers as being in crisis. The problems that prevent it from performing well are as numerous as they are varied. For several decades, organizations, experts and researchers both in the Democratic Republic of Congo and elsewhere have sought to understand this educational crisis in the Democratic Republic of Congo. Several solutions but the system is the same until now.

Keywords : University, change, management, reengineering.

Introduction

La République Démocratique du Congo est un pays avec plusieurs ressources, ce pays renferme non seulement des ressources minières mais aussi une ressource humaine qui peut constituer un élément central dans le développement économique et social du pays. Dans ce contexte l'université a un rôle important à jouer. C'est à elle qu'est confié la mission de former ceux qui vont travailler pour le développement du pays.

1. État des lieux de l'université congolaise

Le système universitaire congolais nous place devant un doute méthodologique qui nous pousse à dire que nous devons nous interroger sur l'université congolaise et celle-ci doit s'interroger sur elle-même en tant qu'un système de l'enseignement supérieur et universitaire dans un contexte de la mondialisation et produisant les futurs cadres dans un pays qui veut se moderniser. Cette université qui a fait la fierté du pays dans les années après l'indépendance est-elle aujourd'hui à mesure d'être considérée comme une source des connaissances à laquelle les futurs cadres peuvent s'abreuver. Selon la plupart des chercheurs, la coupe s'est réellement vidée de toute connaissance et ceux qui ont soif d'avoir des connaissances meurent déshydratés.

Chaque année, l'université congolaise déverse sur le marché de tonnes des diplômés et tous s'interrogent actuellement sur la valeur des diplômes actuels. Quelles preuves nos étudiants donnent-ils sur terrain après une formation à l'université. Tous convergent pour affirmer que c'est d'abord le système ou encore le fonctionnement de l'université qui pose un problème. Le système a accumulé des retards et des dysfonctionnements graves au long des années à tel point qu'il s'adapte difficilement aux différents changements qui s'opèrent dans le monde des universités. Elle va mal et il faut des efforts bien canalisés pour la relever.

Certains chercheurs qui ont fait le diagnostic de l'université à l'exemple de Kapagama (2011) vont jusqu'à donner un tableau plus sombre de

l'université congolaise. Pour lui, qu'il s'agisse du régime de l'organisation des enseignements par les départements, les facultés et les enseignants; du suivi des enseignements et autre activités académiques et scientifiques par les étudiants; du suivi des cursus des étudiants et de l'organisation des services administratifs par le personnel administratif et ouvrier tout a failli. (Kapagama, 2011, p. 114)

Cette critique nous pousse à jeter un coup d'œil dans l'histoire et de voir que ce n'est pas la première critique forte, en effet, elle rejoint celle formulée plusieurs années auparavant par Verhaegen (1978) pour qui « l'enseignement supérieur et universitaire au Zaïre n'est pas en crise, il est plutôt en voie de disparition. La formation dispensée dans les instituts et facultés est tombée en dessous du seuil qui permet de prétendre à une qualification professionnelle ou scientifique du niveau supérieur ». D'autres chercheurs affirment que nous assistons impuissant à la descente en enfer l'université congolaise, à telle point que nous risquons de donner à Verhaegen les qualités de certaines prophéties. Cette descente ne concerne pas seulement la salubrité des bâtiments, le manque d'un cadre idéal pour une formation, mais aussi ce qu'il y a de plus essentiel pour le fonctionnement d'une université.

Le même auteur (Verhaegen, 1978) disait à ce propos : « il y a déjà quelques années que l'enseignement supérieur et universitaire ne produit plus de nouveaux savants, de nouveaux professeurs ou de nouveaux chercheurs; bientôt, il ne produira plus de nouveaux universitaires » (1986, p. 54). Le produit-il actuellement? Ceci est-il un simple regard négatif d'un étranger? Nous pouvons faire allusion à la critique faite par certains fils du pays à l'exemple de (Mpevo, 2012), qui qualifie l'université congolaise comme un malade chronique parce qu'autant de décennies de recherche de solution, autant de décennies d'échec. En effet, c'est depuis l'indépendance du pays que les autorités et les chercheurs sont à la recherche des solutions pour rendre cette université performante mais cela ne semble pas marcher. Cherchent-ils au bon endroit? Ce qui est vrai est que le problème persiste. L'actuel ministre de l'Enseignement supérieur et univer-

sitaire, après quelques mois dans ce ministère a remarqué aussi que la crise est profonde. Il a alors convoqué les états généraux à Lubumbashi au cours desquels il a affirmé que l'université va mal. Les solutions ont été proposées. Mais dans cette recherche notre souci est de chercher à travers une recherche sur terrain une solution durable.

2. Méthodologie

Dans cette recherche, nous nous sommes donné une mission; celle de chercher une solution auprès des acteurs qui travaillent sur terrain et qui connaissent mieux le système que les différents experts invités qui n'ont fait qu'explorer le problème. Plusieurs recherches ont été proposées par les experts et le gouvernement; il s'agit entre autres financement, de la pédagogie, l'arrimage au processus de Bologne mais toutes ces recherches n'ont pas permis à l'université congolaise de changer. Le recueil des points de vue des acteurs s'est fait en suivant une approche qualitative.

2.1. Approche qualitative

L'appréhension de l'objet de recherche, le rôle des acteurs, le besoin de la compréhension du fonctionnement du système éducatif de l'enseignement supérieur et universitaire en République Démocratique du Congo nous orientent vers une recherche de type qualitatif. L'approche qualitative est utilisée dans l'optique « de découvrir, d'explorer, de décrire et de comprendre des réalités à partir de la compréhension même des acteurs du terrain étudié » (Archambault et Hamel, 1998, p. 96). Elle donne une place centrale aux acteurs dans l'analyse des phénomènes sociaux. Elle prône par ce fait le retour à l'acteur social, à la prise en compte de son vécu, de sa compréhension du monde qui l'entoure. La recherche qualitative vise à réhabiliter la logique de la découverte au détriment de la preuve et de la démonstration. Elle vise aussi, une meilleure interprétation des faits sociaux tels qu'ils sont vécus par les personnes concernées. Elle est « l'effort de percer en profondeur l'intelligence du social ». (Dia, I., 2000, p. 20).

Nous faisons en effet l'hypothèse que l'étude des discours des principaux intéressés, nous permettra de découvrir, de leur point de vue, les difficultés qu'ils ressentent à une longue de transition, évoluant d'une longue histoire de dictature qui a influencé durablement le fonctionnement de toutes les institutions vers une ouverture à la démocratisation dans un monde de plus en plus globalisé où l'université congolaise doit trouver sa place.

Deslauriers (1991) note aussi l'importance de cette méthodologie en disant qu' « elle permet de se familiariser avec les gens et leurs préoccupations, elle pose les questions des mécanismes et des acteurs (...) Elle propose des informations contextuelles qui pourront servir de base à des recherches explicatives plus poussées » (p.112). Ceci explique notre choix pour cette approche.

2.1.1. La population cible

La population cible pour nous est l'ensemble des acteurs qui travaillent au sein des universités congolaises et des acteurs externes qui collaborent avec ces institutions. La population cible est composée des dirigeants, des enseignants, des étudiants, ainsi que du personnel administratif et de maintien. Ils représentent les acteurs internes tandis que le ministère de l'enseignement supérieur et universitaire, les comités des anciens étudiants sont des acteurs externes. L'ensemble est trop vaste et il ne serait pas possible de contacter toute la population pour cette étude, c'est pourquoi nous avons choisi parmi ces acteurs, un échantillon de participants.

2.1.2. L'échantillon retenu

Selon Karsenti et Savoie-Zajc (2000), traiter un échantillon c'est faire une sélection des personnes qui seront contactées pour l'étude. C'est faire un choix parmi tous les acteurs et choisir quelques-uns qui vont participer à la recherche. Notre objectif était de contacter 50 personnes au total. Nous nous sommes basés sur deux critères pour sélectionner l'échantillon. Il fallait soit travailler au sein d'une université ou bien y être lié par le lien de travail ou de collaboration. Nous avons commencé le contact à distance par un ap-

pel volontaire de participation adressé à tous les acteurs. Plusieurs étaient réticents, mais certains ont accepté. Nous avons reçu 40 réponses positives. Mais au fur et à mesure que nous avançons dans la préparation et les contacts préliminaires pour être sûr que les personnes ayant répondu positivement allaient réellement participer à la recherche, certains se désistaient, d'autres étaient absents, d'autres encore n'avaient plus le temps, compte-tenu de leurs engagements dans plusieurs universités. Finalement, seuls vingt participants ont pu être interviewés lors de la première récolte des données sur le terrain. C'est la raison pour laquelle nous avons lancé un second appel pour lequel vingt-deux personnes se sont manifestées.

2.1.3. Participants sélectionnés

Les acteurs sélectionnés sont :

Quinze professeurs (cinq professeurs ordinaires qui ont tous un doctorat dans divers domaines, cinq professeurs associés qui ont tous un doctorat dans différents domaines mais qui n'ont pas encore totalisé un nombre d'années fixées pour devenir ordinaire et cinq assistants qui sont tous des doctorands, c'est-à-dire qui préparent encore leur thèse de doctorat et font des recherches sous la supervision d'un professeur ordinaire ou associé).

Treize administratifs (un recteur, un secrétaire académique, un secrétaire administratif, deux doyens des facultés qui ont tous un doctorat, un bibliothécaire qui a une licence (Maîtrise), un agent de sécurité, un agent de service informatique, cinq administratifs dans différents services qui n'ont pas voulu spécifier leur qualification).

Douze étudiants (trois du premier graduat, trois du deuxième graduat, trois du troisième graduat, trois de la première année de licence et trois de la deuxième année de licence), Le graduat est le premier cycle universitaire équivalent au baccalauréat et la licence le deuxième cycle équivalent au master.

Deux cadres du ministère venant du service du secrétariat général.

Deux membres des associations des anciens d'une université ont complété la liste des participants.

2.2. Instruments et techniques de recherche

Pour notre recherche, nous avons utilisé l'entrevue individuelle semi-structurée pour la collecte des données principales et des données secondaires pour les comprendre au mieux le fonctionnement de l'institution universitaire.

▪ Les entretiens

Étant donné que notre recherche est exploratoire et interprétative, l'entrevue nous semble indiquée comme méthode de recueil des informations sur notre sujet. Elle est nécessaire dans un tel cas parce qu'elle permet des ajustements, des précisions sur des réponses mal comprises et d'ajouter d'autres informations nécessaires au sujet à l'étude. Le choix de l'entrevue est dû aussi au fait que notre étude s'intéresse aux opinions, aux représentations et aux jugements des acteurs et non à l'observation des pratiques. Nous avons utilisé l'entrevue semi-dirigée.

L'entrevue semi-dirigée correspond à une conversation où l'interviewer soumet des sujets à aborder et formule des questions offrant un cadre de réponse souple au participant. Le contrôle de ce type d'entrevue est partagé entre l'interviewer et le participant, son déroulement pourra être un peu différent d'un participant à l'autre dans la mesure où cette technique est utilisée lorsque le chercheur veut comprendre la signification d'un événement ou d'un phénomène vécu par le participant. (Savoie-Zajc, 2000, p. 305)

L'entrevue semi-dirigée est un type d'entrevue qui nécessite une liste de sujets à traiter pendant l'entrevue. C'est pour cette raison que nous avons élaboré une grille d'entrevue. Cette grille était constituée des questions prévues pour chaque catégorie de personnes à interviewer. Dans cette grille d'entrevue, nous avons classé les thèmes et les sous-thèmes en tenant compte de notre problématique de recherche, de notre cadre conceptuel et théorique.

La question principale était celle de savoir quelle sorte de changement opérer dans le fonctionnement des universités en RDC pour les rendre performantes?

3. Résultats

Sans prétendre présenter une liste exhaustive des dysfonctionnements ou présenter ici un diagnostic complet de l'université congolaise, nous pouvons du moins citer quelques pratiques mentionnées lors de nos investigations par les acteurs qui travaillent dans les différentes universités ou nous sommes passés pour la récolte des données; des pratiques fréquentes dans le système universitaire congolais et qui créent des dysfonctionnements graves:

3.1. La mauvaise gestion en général

Cette thématique de la mauvaise gestion n'est pas nouvelle dans le fonctionnement des institutions universitaires en République Démocratique du Congo. Plusieurs ministres qui se sont succédé au ministère de l'enseignement supérieur et universitaire ont eu à souligner la mauvaise gestion de ces institutions par ceux à qui elles sont confiées.

Les directives et recommandations sont contenues dans le Vade-mecum du gestionnaire 2012 publié par le ministère de l'enseignement supérieur et universitaire, dont le but est d'aider les gestionnaires en mettant à leur disposition des bonnes pratiques de la gestion d'une institution universitaire. Malgré ces recommandations, la gestion des universités congolaises pose des problèmes. Il y a tellement des anomalies et des dysfonctionnements que les pratiques en usage, au lieu d'améliorer le fonctionnement des institutions nuisent et créent des désordres. Les difficultés se posent surtout dans les domaines suivants :

3.1.1. Les finances

La gestion financière est une illustration d'une mauvaise gestion des institutions de l'enseignement supérieur et universitaire en République Démocratique du Congo avec comme conséquences, des conflits intenses entre différents

acteurs. Chaque année, les plaintes fusent de partout signalant les détournements des fonds, la mauvaise gestion, le manque de transparence ou encore une mauvaise répartition des frais. Ces désordres ne sont pas provoqués par les autorités de la tutelle mais ils viennent de l'interne.

Or le ministère dans son instruction 014/MINE-SU/CABMIN/2011 du mois d'août 2011, insiste sur certaines pratiques, dont celle de la transparence considérée comme un bon moyen pour améliorer le fonctionnement de l'université congolaise. C'est ainsi qu'il recommande que

Les frais doivent faire l'objet d'un consensus à l'issue des négociations entre partenaires, à savoir, le comité de gestion, les délégués du corps académiques, les délégués du scientifique, les délégués du personnel administratif, technique et ouvrier et les délégués de la coordination des étudiants. (Recueil des directives, 2.2.6., p. 15)

Mais sur terrain ce qui se fait est autre, cette instruction n'est pas respectée du fait que les gestionnaires ne mettent pas en place les mécanismes de négociation qui peuvent assurer une bonne transparence dans l'utilisation des fonds. Les conséquences sont multiples. Mécontentement des autres acteurs, manque des ressources pour le bon fonctionnement au quotidien, multiplicité des frais pour chercher à combler les trous provoqués par les fonds détournés...etc. Ce dernier point crée un malaise aussi bien chez les étudiants que chez les parents. Or le ministère dans l'instruction 014 au chapitre 2.2.3., l'interdit en disant :

Je demande aux chefs d'établissement [...] de ne pas percevoir d'autres frais en dehors de ce qui est repris dans l'instruction et de faire émarger dans vos prévisions budgétaires tous les frais [...]. (Recueil des directives, 2011, p. 12).

Lors des états généraux 2021, le ministre (Muyindo) avait déclaré que 'nos établissements, surtout publics sont très mal gérés. Il y a une opacité dans la gestion de budget même dans les établissements qu'on croit être très sérieux, je pose la question est-ce que vous avez un budget?

Personne ne répond. Puis quelqu'un dit oui.... est-ce qu'on peut savoir il est à quelle hauteur et on dit au ministre que c'est un secret maison”.

La gestion financière, comme nous venons de le voir, est donc un facteur essentiel dans la représentation que se font les acteurs du fonctionnement des institutions universitaires et elle est, pour nombre d'entre eux, à la base de problèmes qui se posent et qui empêchent l'université congolaise de bien fonctionner. Il y a donc un problème majeur dans le fonctionnement des institutions créées par le manque de transparence ou encore l'opacité dans la gestion et le refus de respecter les instructions.

3.1.2. Le manque de respect des instructions officielles

Pour mieux fonctionner, toute institution a en effet besoin des textes qui tracent le fonctionnement de celle-ci, les rapports entre différents acteurs et les mécanismes d'utilisation des moyens. Le manque de respect de ces instructions conduit alors inévitablement à un dysfonctionnement général de l'institution.

L'autorité de tutelle met à jour chaque année le Vade-mecum du gestionnaire pour montrer aux gestionnaires des institutions universitaires comment gérer, mais on constate le refus dans plusieurs institutions de suivre la ligne tracée dans ce document.

Les pratiques que nous venons de présenter touchent au fonctionnement interne de l'université. D'autres pratiques ont trait au second axe majeur de la gestion de l'université. Ce sont des pratiques ayant trait à l'administration de l'université.

3.2. La gestion administrative

Nous considérons la gestion administrative comme l'ensemble des pratiques utilisées par les acteurs pour le fonctionnement quotidien de l'institution. Dans le fonctionnement de l'université congolaise, certaines pratiques datant de plusieurs années continuent à être utilisées. N'étant pas adaptées au temps actuel ces pratiques créent des dysfonctionnements. Parmi

ces pratiques nous pouvons citer entre autres.

3.2.1. Une décentralisation centralisée

La culture organisationnelle acquise pendant la période de Mobutu continue dans l'imaginaire de plusieurs dirigeants malgré l'ouverture à la démocratie. Dans le fonctionnement de l'université congolaise cette culture organisationnelle de l'imposition du pouvoir continue dans l'imaginaire de plusieurs gestionnaires. Ceux qui sont nommés responsables font usage de leur pouvoir à tel point que rien ne peut se faire sans eux. Tout doit passer par eux. Or chaque institution d'enseignement est une organisation et comme toute autre organisation, elle fonctionne par la prise des décisions. Il est alors important de savoir où et par qui ces décisions sont prises et surtout mettre en place une administration décentralisée de façon que tout acteur participe à sa manière au fonctionnement de l'institution.

3.2.2. La centralisation

La centralisation est la concentration des pouvoirs, des moyens et des objectifs au sein d'une seule entité. C'est un processus qui consiste à transférer tous les pouvoirs de prise de décisions à des instances supérieures. La centralisation est un moyen puissant de contrôle des décisions de l'organisation qui conduit à des types d'encadrement limitant les initiatives des échelons inférieurs.

Le système universitaire congolais est un système centralisé à plusieurs niveaux. En premier lieu, le ministère centralise toutes les décisions et donne des instructions à suivre sans tenir compte de l'environnement et de la spécificité de chaque institution. Cette centralisation est reproduite au sein des institutions universitaires par la centralisation des pouvoirs et des moyens différents par les recteurs.

Sur le plan managérial, dans la gestion quotidienne des universités congolaises, le pouvoir public joue un grand rôle dans l'administration et la gestion de tout le système universitaire. En effet, comme partout dans les systèmes centralisés. L'État, par le ministère de l'enseignement supérieur et universitaire a un monopole sur la gestion

universitaire. Il fixe les orientations, les objectifs, planifie, organise, dirige, gère et contrôle quasiment toutes les activités et les ressources des universités sur tous les plans sans tenir compte de la spécificité de chaque institution. Contrairement au ministère de l'enseignement primaire et secondaire, qui a des divisions et des sous-divisions partout au pays, celui de l'enseignement supérieur et universitaire est centralisé dans la capitale, et cela malgré l'existence des comités d'administrations au niveau des provinces, qui, du reste n'ont aucun pouvoir. Le rôle des pouvoirs institutionnels consiste essentiellement à l'exécution des décisions gouvernementales et à la gestion du quotidien selon les recommandations de la hiérarchie en veillant à la bonne marche des institutions.

Cette centralisation ne donne pas au pouvoir organisateur l'image réel et les besoins réels des institutions éducatives sur terrain. Nous voyons cela entre autres :

Sur le plan financier, les allocations des budgets ne reposent ni sur les effectifs des étudiants, ni sur le nombre du personnel administratif et académique, ni sur les besoins des institutions universitaires, mais ils sont alloués aux institutions d'une manière arbitraire et sans critères clairs et précis. En plus l'utilisation des subventions éventuelles ainsi que les recettes que les institutions dégagent sont utilisées d'une manière souvent abusive par les autorités académiques en vertu du pouvoir qui leur est conféré et du manque de clarification des procédures.

Le pouvoir organisateur du système universitaire congolais étant loin de la base ne peut être informé de toutes les antivaleurs et les difficultés que traversent les universités. C'est la raison pour laquelle, selon certains chercheurs, il y a dans le système universitaire congolais, une détérioration des conditions d'enseignement; une mauvaise gestion des ressources humaines, matérielles et financières; une inefficacité de la réglementation et de l'organisation pédagogique; une insatisfaction et démotivation des enseignants et du personnel administratif; une inadaptation des modes de gestion par rapport aux changements managériaux en usage actuelle-

ment dans le monde et un manque d'intégration des établissements dans leurs environnements socio-économique.

L'hypercentralisation des toutes les activités est favorisée par le décret du ministère, selon le décret 05/007 du 2005, le fonctionnement de l'université est assuré par cinq organes. Le conseil de l'université, le comité de gestion, le recteur, le conseil de faculté et le conseil du département. Mais dans les attributions de ces organes, le recteur occupe une place centrale :

Il supervise et coordonne l'ensemble des activités de l'université, il préside tous les conseils de l'université, il exerce tous les pouvoirs du comité de gestion en cas d'urgence et ceux de la police de l'université, il assiste avec voix délibérative aux conseils des facultés, des départements, des institutions et organisations. (Art. 5, p.3)

Comme nous pouvons le constater, un tel fonctionnement est fortement centralisé parce que tous les pouvoirs sont encore attribués au recteur, qui du reste, est supposé être nommé par le président de la République sur proposition du ministre de l'Enseignement supérieur et universitaire. Deux acteurs certes importants dans le fonctionnement du pays mais dont la distance éloigne du fonctionnement de l'université. Donc moins informés que les autres acteurs qui travaillent au sein de l'université et qui savent qui convient à quelle place. Il y a donc une centralisation à deux niveaux, au niveau des autorités de la tutelle et la centralisation des activités à l'interne. Comme conséquences, manque de partage de pouvoir et de participation de tous à la prise des décisions.

La centralisation est un frein à un travail qui peut se faire dans la coresponsabilité des différents acteurs et elle empêche l'université de décider elle-même sur les moyens de mettre en vue d'accomplir sa mission, bref elle empêche l'autonomie de l'université.

3.2.3. L'influence de la politique

L'ingérence du pouvoir dans la gouvernance universitaire a commencé surtout du temps du règne de Mobutu. Pendant ce temps, toutes les insti-

tutions du pays sont devenues les sections du Parti-État et les recteurs des universités sont devenus les présidents sectionnaires du parti. Cela s'est fait ainsi parce que les universités étaient des foyers de contestations, donc une menace pour le régime; il fallait alors aux étudiants une formation idéologique. Avec l'ouverture à la démocratie, cette situation a changé et c'est ainsi que l'autorité de tutelle le souligne dans le Vade-mecum (2005), dans le chapitre XIII :

L'université est le lieu de l'excellence, du savoir, de la hauteur où la science constitue le pivot moteur du processus de formation. Elle n'est donc pas un lieu où l'on conquiert le pouvoir politique, encore moins où ce dernier s'exerce [...]. Les territoires des universités et instituts supérieurs publics et privés de la République Démocratique du Congo sont déclarés apolitiques (p. 231).

Le même Vade-mecum (2005) reprend l'ordonnance-loi no 81-025 du 3 octobre 1981 portant sur l'organisation de l'enseignement universitaire qui demande aux comités de gestion des universités :

De veiller à ce que les membres de leur communauté universitaire respective (autorité académique, personnel académique et scientifique, personnel administratif et technique, étudiants) s'interdisent de tout propos ou de tout acte de nature à promouvoir une compétition politique et à provoquer ainsi des tensions, des troubles en leur sein. Ils s'abstiennent à effectuer les marches, à afficher des banderoles ou des panneaux publicitaires à caractère politique ou partisan sur le campus; d'interdire la tenue des activités ou réunions politiques dans les locaux, les bâtiments ou les résidences universitaires. (p.232)

Cette interdiction fait suite aux conséquences de l'influence de la politique sur la vie universitaire. La politique crée les divisions, le favoritisme et provoque les désordres. C'est la raison pour laquelle le ministère de l'enseignement supérieur et universitaire (2011) avait insisté sur l'apolitisme des milieux universitaires en République Démocratique du Congo. Le ministre l'avait recommandé dans l'instruction 013/

MINESU/cabmin/MML/KOB/2011 du 26/août/2011 en disant :

J'insiste d'une manière particulière sur le caractère apolitique des milieux universitaires du secteur tant public que privé pour préserver le climat de paix, d'ordre, de liberté et de confiance garantissant la sécurité des personnes et des biens dont les établissements ont besoin pour remplir leur mission. (Recueil des directives, 2.37, p.12)

Ces différents documents clarifient les conséquences de l'ingérence de la politique dans les milieux universitaires et rendent les milieux universitaires, des milieux apolitiques et par là d'éviter la mainmise de certaines personnes sur l'université. Mais sur le terrain ces recommandations ne se reflètent pas dans la pratique effective. C'est plutôt le contraire qui se produit. Plusieurs critiques dénoncent en effet l'ingérence des pouvoirs politiques dans la gestion de l'université. Cette ingérence se traduit par les nominations à caractère politique et tribal des différentes autorités dans les universités. Par ces nominations, le pouvoir politique a infiltré tous les milieux universitaires et il a imposé son pouvoir à l'université. Il contrôle le recrutement des enseignants, les nominations des recteurs et des hautes autorités des universités.

À propos des nominations, les personnes nommées ne sont pas seulement les animateurs des institutions de l'enseignement supérieur, mais des propagateurs de l'idéologie du pouvoir. En faisant ainsi on prive l'université de dirigeants capables de bien la faire fonctionner. Les autorités nommées ne sont toujours pas celles qui sont compétentes, mais celles qui sont de même obédience politique que les autorités du pays. Celles qui font preuve du militantisme et de fidélité aux autorités du pays dans leur processus de domestiquer l'université. Fidélité et non compétence, comment une institution peut bien fonctionner.

3.2.4. Manque d'imputabilité

Par l'imputabilité, l'université rend compte de ses activités devant tous les acteurs qui travaillent de loin ou de près dans celle-ci et avec elle. Elle rend

compte aux acteurs extérieurs (gouvernement, partenaires) et aux acteurs internes (membres de la communauté universitaire).

Jusqu'à présent, dans le fonctionnement de l'université congolaise, il est difficile de savoir ce que font les autorités académiques. Le fait d'être nommé par le ministère de la tutelle et non élu par la communauté universitaire les place en situation de force étant donné que le ministère de la tutelle ne fait pas une évaluation sur la gestion de chaque comité de gestion. De plus, à cause du favoritisme qui règne, tout le monde s'adresse au ministère sans suivre la logique administrative. Ce manque d'imputabilité crée la confusion et est considéré comme une grande source de dysfonctionnement.

L'imputabilité n'est pas un principe pour les seuls administrateurs, mais il doit se passer à tous les échelons de l'université; au niveau du département, le chef du département est imputable devant les membres de son département il en est de même pour le doyen et les autres autorités. Ainsi établie, l'imputabilité diminuerait les dysfonctionnements.

1.1.5 Manque de reddition de comptes

La reddition de comptes est une obligation, pour l'université, de faire rapport de la situation de l'établissement et des progrès faits à tous les acteurs, c'est un outil de vérification des moyens utilisés par la communauté universitaire et de la manière dont ils sont utilisés pour réaliser sa mission. La reddition n'est pas un simple contrôle des finances de l'université, mais c'est un exercice qui vise à voir si l'université répond efficacement aux besoins de la société et dans le respect de la communauté universitaire.

Ceci nous pousse à questionner le rôle des conseils des universités et des instituts supérieurs, à notre avis, les universités et les instituts supérieurs devraient rendre compte à ces organismes par la présentation des activités en lien avec les objectifs proposés par chaque établissement.

4. Discussion

Les pratiques en usage dans l'organisation de l'université ne conviennent pas pour instaurer un fonctionnement adéquat de l'université. Les pratiques de participation, de consultation, de transparence sont remplacées ici par celles de centralisation, d'autoritarisme, de laisser-aller et de corruption.

Tous ces éléments sont des signaux d'alarme sur le fonctionnement des universités et reflètent la facette apparente d'une problématique structurale et organisationnelle plus profonde liée essentiellement à la mission de l'université dans le développement du pays, à la gouvernance et au leadership.

Les dysfonctionnements soulignés dans le diagnostic ci-haut nous orientent vers un problème qui peut être à la base de tous ces désordres remarqués dans le fonctionnement de l'université congolaise. Il s'agit d'un problème de gestion. Car la gestion, selon Drucker (1969) implique des tâches de planification, d'organisation, de direction, de contrôle et de développement des capacités pouvant permettre à une université de mieux fonctionner.

Il y a donc un besoin urgent d'un changement dans le fonctionnement de l'université congolaise qui ne sera pas seulement économique, mais aussi politique, administratif, social et culturel tant il est vrai que l'un ne va pas sans l'autre. Le changement dont on a besoin pour rendre ce système universitaire performant n'est pas un changement à la pièce, mais un changement organisationnel.

4.1. Le changement organisationnel de l'université congolaise

Nous vivons dans un monde en perpétuel changement, le philosophe Héraclite VI siècle avant J-C. avait constaté que, tel un fluide, l'univers était saisi d'un écoulement continu, ce qui exposait tout à d'incessantes mutations. Ainsi s'écrivait-il : « tout coule ».

Le changement est un phénomène de tous les temps et de tous les lieux. Il est peut-être la seule

chose permanente d'une réalité éternellement mouvante. Aussi, le changement a toujours exercé un attrait sur l'être humain en tant qu'individu ou membre d'organisation. Le 21^e siècle est caractérisé par une compétitivité dans tous les domaines, par une surcharge des informations, par un déclin organisationnel et une situation d'incertitude dans les organisations en République Démocratique du Congo, le changement est donc nécessaire pour mieux s'adapter ou pour sortir de situations troubles.

La psychologie des organisations insiste sur la dimension du changement dans le champ social, elle nous permet de constater que le monde évolue constamment sur tous les plans. Ce qui se passe dans le domaine politique, économique social et technologique, se reflète dans le domaine de l'éducation. Cette science nous montre que le monde change et que la manière de concevoir les organisations et de les diriger devrait aussi changer. Actuellement, on ne peut envisager la possibilité de faire fonctionner une organisation (comme une université) sans envisager un changement. Comme le dit bien Dupuy (2004, p.1) :

Le changement est l'un des thèmes récurrents des sociétés développées en général et de la littérature sur le management en particulier. Il est présent dans tous les ouvrages, tous les articles, en même temps qu'il est devenu quasi obsessionnel non seulement pour les dirigeants mais aussi pour l'ensemble de ceux qui, aujourd'hui, travaillent dans nos organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Même les leaders politiques répertoriés parmi les conservateurs ou ceux supposés être les progressistes se définissent par rapport à lui; être contre le changement, quelle que soit la sphère considérée, c'est être rétrograde, en dehors du coup et, pour tout dire, borné.

Dans le domaine de l'éducation, la problématique du changement se présente avec toutes ses dimensions. Le système éducatif a toujours une mission stratégique et complexe. Il vise la socialisation, donc il est fondamentalement lié aux valeurs changeantes des individus et de la

société. Un sage chinois disait : si vous voulez détruire un pays, il ne suffit pas de lui faire la guerre sanglante et longue qui coûterait cher en vie humaine. Il suffit seulement de détruire son système éducatif et générer la corruption. Si le système éducatif change le pays change aussi.

L'université occupe une place importante dans le développement d'une société; et parce que la société change, l'université devrait aussi prendre conscience de cet état de chose et s'interroger souvent sur le changement qu'elle peut envisager pour mieux s'adapter à l'environnement changeant de la société. Ce changement peut se faire sur plusieurs plans, mais changer la gestion du système universitaire entraînerait un changement de tout son fonctionnement.

6.1. Le système éducatif et le changement

Les récentes recherches faites dans le domaine de l'éducation ont conduit, entre autres, à une nouvelle façon de gérer les institutions universitaires. L'autonomie des universités, l'engagement des acteurs, le travail en groupe, l'implication de nouveaux partenaires, la participation à la décision introduisent un changement important dans la culture organisationnel d'une institution universitaire dans certains pays et entraînent un changement dans les rapports hiérarchiques, l'organisation des activités, la transmission des connaissances et le fonctionnement d'une université ainsi que ses rapports avec son environnement. Un système éducatif est un système qui doit continuellement changer.

Selon Breno et Tuvée, (1999), dans un système éducatif le changement porte sur quatre dimensions fondamentales :

La première touche à la vision : C'est l'élément le plus difficile à saisir dans le processus du changement. Il consiste à comprendre par anticipation les transformations, les mutations ou les adaptations nécessaires pour qu'une organisation atteigne ses objectifs pendant une époque déterminée.

La deuxième touche à la culture : le changement permet à toute organisation ou institution de mettre en place une nouvelle culture organisa-

tionnelle.

La troisième dimension est celle de la technique : Il s'agit entre autres des méthodes pédagogiques et de recrutements, des processus de gestion et de financement qui changent au fur et à mesure que la société évolue. Ce qui est encore à faire dans le système congolais.

La quatrième dimension est celle liée à l'organisation : C'est la dimension visible, elle intègre les structures et les procédures. Les structures de l'université congolaise actuelle s'inspirent de celle des organisations industrielles. Une structure horizontale, or selon les chercheurs cette structure ne peut pas aider une institution universitaire à mieux fonctionner en cette époque. Il faut nécessairement une structure qui intègre tous les acteurs dans le processus de décisions. Il y a alors nécessité d'un changement.

Pour mettre en place un changement, toutes ces dimensions méritent une attention particulière. Pour l'université congolaise, compte tenu du diagnostic court que nous avons établi, nous pensons que le changement est nécessaire notamment :

Sur le plan de l'administration

Sur plan administratif, certains concepts paraissent fondamentaux dans le processus de changement et sont souvent utilisés dans l'amélioration de la gestion des institutions publiques et privées en République Démocratique du Congo; soit pour promouvoir la proximité du pouvoir et soit pour favoriser le bon fonctionnement de ces institutions. Ces concepts sont aussi utilisés dans la l'administration des universités. Il s'agit entre autres de la décentralisation, de la déconcentration du partenariat et de la gestion efficace.

La décentralisation

Elle est le contraire de la centralisation. Elle rapproche les acteurs de leur institution et permet de bien comprendre en profondeur les problèmes et les besoins d'une institution. La décentralisation caractérise des situations où la fixation des objectifs et l'attribution des moyens

sont partagées entre plusieurs parties.

Le ministère est trop éloigné des institutions et par conséquent, aura difficile à exercer un pouvoir de contrôle sur toutes les institutions. Il est donc nécessaire, pour un bon fonctionnement, que le ministère fasse un transfert de certaines de ses attributions aux institutions. Il en sera de même au sein de l'université, tous les pouvoirs ne peuvent pas être détenus par le comité de gestion, mais ce comité peut déléguer certains pouvoirs de décisions aux facultés et aux départements. Les universités emploient plusieurs personnes ayant des compétences différentes et dans plusieurs domaines et à des échelons différents. Ces personnes, compte tenu de leurs formations, sont capable de prendre des décisions sur le fonctionnement de leurs départements, de leur faculté ou encore de leur université, la décentralisation est donc nécessaire.

Le partenariat

Selon Legendre (2005), le partenariat « est une entente entre des parties qui, de façon volontaire et égalitaire, partagent un objectif commun et le réalise de façon convergente en utilisant leurs ressources respectives » (p. 102).

Ainsi, le partenariat crée une relation entre différents acteurs dans laquelle les décisions sont prises en commun, les risques sont partagés ainsi que le pouvoir, les avantages et les responsabilités. Le partenariat favorise les principes d'égalité et de coopération qui s'appliquent aux représentants des organisations voulant atteindre un objectif commun. Il ne supprime pas l'autonomie, au contraire, il met l'accent sur la collaboration, la responsabilité et la coopération pour l'accomplissement d'une action dont les résultats bénéficient à tous. Selon Saint-Pierre (2004, p.132), le partenariat est« une convergence d'intérêts qui se manifeste par une action collective pour atteindre des objectifs communs, basée sur le partage des informations et des compétences ». Le partenariat ouvre la voie vers une gestion participative. Celle-ci met l'université au centre de la communauté.

Prendre en compte les parties-prenantes ou les acteurs

L'expression « partie-prenante » réfère aux différentes personnes physiques ou morales impliquées dans la conduite d'une action dont la réussite dépend de l'association de plusieurs acteurs ou groupes d'acteurs aux identités différentes. Les parties prenantes sont des acteurs dans le fonctionnement de l'université et pour que le travail puisse bien se faire, chaque acteur ou partie-prenante doit être valorisé et doit avoir la capacité de prendre une décision concernant son travail sans attendre une haute autorité. En République Démocratique du Congo l'autorité de la tutelle (ministère de l'enseignement supérieur et universitaire), les autorités académiques (comité de gestion) les professeurs, les administratifs, les étudiants, les membres externes et les parents sont tous de parties-prenantes qui doivent être associées à la prise des décisions concernant le bon fonctionnement de l'université congolaise. Les décisions prises d'une manière verticale c'est-à-dire du haut en bas (ministère vers les institutions) et imposées dans le fonctionnement des universités sans tenir compte de la spécificité et de l'environnement de chaque université ne peuvent en rien aider l'université à produire des bons fruits.

Les points que nous venons de citer sont liés à un concept central dans le fonctionnement des institutions. Il s'agit du concept de pouvoir. Faire une décentralisation, un partenariat est-ce diminuer le pouvoir d'une organisation (université)? Il est alors important que l'on comprenne ce que veut dire le pouvoir dans le cadre d'une organisation comme une université.

4.2. Le pouvoir

Le pouvoir est une question centrale dans le fonctionnement des organisations comme les universités.

Selon Plane, le pouvoir est « une capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes » (2003, p. 40). La concentration du pouvoir en République Démocratique du Congo va dans le sens du

pouvoir instauré par le régime dictatorial et reçu en héritage par les organisations à tous les niveaux, le pouvoir dans une organisation doit avoir un caractère relationnel. C'est-à-dire que le pouvoir est une relation et non pas un attribut. Dans chaque relation de pouvoir, il y a une réciprocité, car celui qui détient le pouvoir supérieur peut contraindre un inférieur à agir, mais celui-ci peut aussi, pour mieux exécuter la tâche, demander au supérieur de satisfaire ses besoins primaires. Il y a alors dans la relation de pouvoir un marchandage ou négociation que Crozier et Friedberg (1977) qualifient de jeu. « Le jeu est un mécanisme concret grâce auquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en leur faisant – en se laissant – leur liberté » (p.113). Pour garder le pouvoir, il ne faut pas l'imposer, mais il faut jouer le jeu en essayant de mettre en place les mécanismes de négociation qui peuvent convaincre les autres membres. Changer la conception de pouvoir c'est changer la culture organisationnelle de l'organisation. La culture organisationnelle se modifie au fil des temps selon les défis rencontrés. Dans le cas de la République Démocratique du Congo, l'ouverture à la démocratie nécessite un changement de la culture organisationnelle, c'est-à-dire l'adoption de nouveaux paradigmes, de nouvelles perspectives et de nouvelles valeurs; cela va alors changer la manière de se comporter, la manière de penser et la manière de travailler dans les universités.

Le changement d'une nouvelle culture « ne se résume pas seulement à l'invention de nouveaux slogans ou à l'arrivée d'un nouveau dirigeant ou encore à l'arrimage au processus de Bologne (LMD); il s'agit d'inventer ce qui serait ni plus ni moins un nouveau mode de vie. C'est-à-dire un changement de la manière d'être, de travailler, d'exercer le pouvoir, d'agir et d'interagir, bref, inventer une nouvelle manière de fonctionner en tant qu'organisation universitaire. Car changer le slogan, instaurer un système LMD ou changer seulement les individus ne serait qu'une façon d'égratigner la surface de la réalité (comme les multiples réformes qui se sont succédé dans le monde éducatif l'ont révélé). Un vrai changement doit indiquer aux acteurs internes et externes des universités, la manière de se comporter à travers les interactions

de tous les jours, il doit mettre en place une culture de collaboration entre tous les membres de l'organisation (université) et de l'amour du travail bien fait. C'est pourquoi, comme nous l'avons souligné, la culture organisationnelle est un élément important dans le processus de changement.

Quel changement pour l'université congolaise?

L'histoire de l'enseignement supérieur et universitaire au Congo est riche et complexe. Elle est faite des moments d'interrogations et de remises en cause formulées pour répondre non seulement aux exigences et contraintes politiques, économiques, sociales et culturelles, mais aussi aux impératifs de la mondialisation. Le monde change et la culture organisationnelle change aussi. C'est ainsi qu'interpellés par la volonté du peuple d'ouvrir le pays vers la démocratie, le Président Mobutu d'heureuse mémoire, et les différents gouvernements qui se sont succédé en République Démocratique du Congo ont tenté de résoudre, à leur temps, les difficultés ressenties dans le fonctionnement du système universitaire congolais par une série de réformes. Ces dernières sont des moments importants de réflexion sur le fonctionnement du système universitaire congolais. Elles sont un va-et-vient entre la tentative d'instauration de l'autonomie des universités et celle de l'appropriation du pouvoir et de l'imposition d'une manière de fonctionner par l'État. Loin d'être seulement des événements historiques, ces réformes et états généraux sont l'occasion de s'interroger sur le fonctionnement du système universitaire congolais et d'envisager la recherche de solutions. On y aborde tous les aspects de la vie universitaire, allant de l'inscription des étudiants, à la pédagogie universitaire en passant par la gouvernance et le renouvellement du corps professoral, si bien qu'on ne peut comprendre le fonctionnement actuel ou encore les tentatives d'instauration des changements dans le système universitaire congolais sans s'intéresser de près ou de loin à ces réformes. Elles sont une preuve des tentatives d'introduire un changement dans le fonctionnement de l'université congolais afin de mettre en place un bon fonc-

tionnement.

Prenons l'exemple de la dernière tentative de changement lancée en 2021 lors des états généraux de Lubumbashi.

Les états généraux 2021

Comme tous les ministres qui se sont succédé au ministère de l'enseignement supérieur et universitaire, le ministre actuel était aussi confronté à la question des changements à apporter dans le fonctionnement des universités congolaises. L'objectif de relever, redresser, requalifier et innover le système de l'enseignement supérieur et universitaire en RDC.

La solution la plus importante et dont on parle plus est celle du passage au système LMD. Deux années après peut-on dire qu'il y a changement? Nous ne pensons pas. Le système LMD consiste surtout à transformer les programmes, de manière à les orienter vers besoins réels du pays. Peut-il changer le fonctionnement de l'université congolaise? Les défis sont légion. Il faut rompre avec les pratiques qui créent le dysfonctionnement.

Pour y arriver, il suffira que l'ensemble des acteurs mettent en place une nouvelle vision dans la gestion des universités et dans la transmission des connaissances, laquelle a des implications sur les modes de fonctionnement des différents niveaux organisationnels tant de l'autorité de la tutelle que des universités. Il faudra faire une réingénierie culturelle de l'université congolaise.

La réingénierie de l'université en République Démocratique du Congo

Dans ce processus de changement, l'éducation et par elle l'université doit jouer un rôle important, car en changeant le secteur de l'éducation, on change la société. En éduquant les jeunes dans des institutions bien structurées et bien gérées, on donne à ceux-ci une formation sur une bonne gestion. Le changement dont il est question ici n'est ni mineur et ni à la pièce, mais un changement radical qui brise l'inertie et qui concerne les valeurs organisationnelles. Effectuer un tel changement, c'est ce que nous appelons dans ce livre, faire la réingénierie.

La réingénierie

La réingénierie est un terme qui vient de la gestion des entreprises. Nous proposons ce terme dans la gestion de l'université congolaise parce que l'université est une organisation et elle peut être gérée comme une entreprise.

L'approche de la réingénierie a comme origine, les innovations mises en place dans les entreprises américaines vers les années 1980. Selon Lévesque, Bélanger, et Mager (1988), la réingénierie est considérée comme une opposition à l'ingénierie de Taylor. Par rapport à la gouvernance, dans l'ingénierie de Taylor telle que définie dans l'organisation scientifique du travail (OST), l'homme est considéré comme le prolongement d'une machine pilotée par un cerveau qui ne serait pas le sien (Tarondeau, 2002), il est considéré comme une main (Crozier et Friedberg, 1977) qui ne peut prendre aucune initiative. Tout lui est dicté par la hiérarchie.

Selon Tarondeau (2002), il y a dans cette ingénierie, une ignorance des interactions entre l'organisation et son environnement. Par rapport à la réingénierie, l'ingénierie de Taylor est obsédée par « l'activité de la production tandis que la réingénierie propose un nouveau modèle d'entreprise orientée sur le client » (Hammer & Champy, 1993, p. 15). « La réingénierie propose de créer un nouveau modèle d'entreprise dont la productivité serait fondée sur une meilleure coordination horizontale des tâches (orientée vers la satisfaction du client et la décentralisation de la prise de décision) » (Lévesque, Bélanger et Mager, 1988, p. 90).

Ce qui est plus important et que nous pouvons retenir chez Hammer et Champy (1993) est que « la réingénierie est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui, les coûts, la qualité, le service et la rapidité ». (p. 58)

Bédard (2011) quant à lui éclaire notre compréhension de la réingénierie en disant qu'elle

est « une révision des manières de voir, de travailler, de gérer et d'entretenir les relations au sein de l'organisation afin de favoriser le travail en commun et de permettre à chacun, selon ses talents, à atteindre les objectifs » (p. 97). C'est dans ce sens que nous allons exploiter la réingénierie dans cette recherche. Faire une réingénierie dans le fonctionnement de l'université congolaise reviendra à revoir à tous les niveaux, la manière de travailler, à orienter le travail vers le bien du pays et à permettre à chaque acteur engagé dans le fonctionnement de l'université, à travailler selon ses talents et à atteindre les objectifs que tous les acteurs se seront fixés ensemble.

La réingénierie comprise comme un changement organisationnel est par conséquent, un processus qui permettra à l'université congolaise de passer d'un état A (fonctionnement hiérarchisé sans autonomie et sans participation de tous les acteurs ce qui entraîne souvent les désordres) à un état B (un fonctionnement planifié, décentralisé et qui respecte les principes de la bonne gouvernance).

La réingénierie consiste alors à construire une culture nouvelle adaptée à l'évolution de l'environnement du pays, facilitant l'autonomie des universités, des acteurs qui font fonctionner les universités, la participation de tous aux décisions et la consultation de tous dans la prise des grandes décisions concernant l'organisation, dans le respect des règles et des codes déontologiques et démocratiques et dans la recherche de l'innovation.

Quelle réingénierie convient à l'environnement congolais?

Il y a plusieurs sortes de réingénierie (Davenport & Short, 1990), mais compte tenu de la situation spécifique de l'université congolaise, nous pensons que celle qui peut convenir pour un changement dans la gestion de l'université congolaise est le modèle de la réingénierie proposé par Janson (1993). Bien que ce modèle date de quelques années, il nous semble applicable à un contexte comme celui de la République Démocratique du Congo.

Ce qui est aussi plus important dans le modèle de Janson est qu'il conçoit la réingénierie non selon les besoins d'une personne, mais selon les change-

ments dans un environnement déterminé. L'environnement de la République Démocratique du Congo change, le pays s'ouvre au monde et veut aussi entrer dans la danse de la mondialisation. Le secteur de l'enseignement, pour y jouer un rôle important doit aussi changer. Il faudra une réingénierie pour arriver à mettre en place un vrai changement.

Pour mettre ce modèle en place il faut suivre quelques étapes que nous présentons dans la section qui suit.

4.3. Étapes de la réingénierie selon Janson

Le modèle de Janson se compose de trois étapes cycliques qu'il appelle les trois R : Repenser, Reconstruire et Ré-outiller.

4.3.1. Repenser

Cette première étape correspond à une analyse de la situation existante, c'est-à-dire à une analyse des structures de l'université et des interactions entre les différents acteurs, des différentes sources des désordres constatés dans le fonctionnement et dans la transmission des connaissances (situation A) et une définition de la situation B à atteindre. À cette étape, le changement doit permettre l'adaptation des individus à la structure et doit autoriser que le cadre de l'action soit remis en cause s'il apparaît inadapté (de Terssac & Maggi, 1996). Il faut d'abord déterminer la vision que l'on a pour l'université. Il faudra dans le cas de la République Démocratique du Congo, remettre en question tous les domaines de l'enseignement supérieur et universitaire et donner l'occasion à tous les acteurs impliqués dans l'enseignement supérieur et universitaire de faire une évaluation institutionnelle de toutes les activités qui se déroulent dans les institutions universitaires et dans tous les domaines. Partir des inscriptions, des dates de début et fin des sessions, des frais académiques, de la panification des cours et de l'importance de chaque cours, de la méthodologie et des examens, du rôle de l'État et de la culture organisationnelle à la gouvernance.

Cette évaluation permettra à chaque catégorie d'acteur de se rendre compte de ses forces et de

ses faiblesses et d'envisager les éventuelles solutions pour améliorer le fonctionnement.

Cette remise en question ne peut pas être le fruit de la réflexion d'une seule personne ou ne peut pas être imposée par une personne ou un groupe soit-il de la hiérarchie ou des subordonnés, mais c'est le fruit d'une réflexion de tous les acteurs et à tous les niveaux de l'université, lesquels prennent conscience des dysfonctionnements des institutions et décident d'y remédier. L'exemple des tables rondes qui se tiennent parfois est déjà un premier pas qu'il faut améliorer et en faire un véritable cadre de concertation.

4.3.2. Reconstruire

Dans cette étape, il s'agit donc d'engager toute la communauté universitaire dans la recherche des solutions aux problèmes de fonctionnement qui se posent et de voir ensemble quelle organisation du système peut correspondre à la nouvelle culture démocratique qui se met en place, quelles sont les méthodes d'enseignement et de fonctionnement qui peuvent rendre le système performant et comparable aux autres systèmes dans le monde. Ce qui est contraire à ce que nous avons appris lors des états généraux de l'ESU. Plusieurs universités n'étaient ni consultées ni représentées alors que c'est un moment important pour l'avenir de l'université congolaise. Aussi dans cette étape, l'environnement de chaque université est à prendre en compte. Souvent les décisions se prennent et sont imposées à toutes les universités du pays. Il est nécessaire de savoir que chaque université est unique, elle a une mission. Il a certains aspects lui sont spécifiques et donc il faut tenir dans l'analyse de la situation des universités.

4.3.3. Ré-outiller

La troisième étape consiste enfin à (ré) concevoir les outils nécessaires pour réaliser le changement dans le fonctionnement de l'université congolaise. Il s'agit dans cette étape de mettre en place les moyens requis pour modifier le fonctionnement des institutions universitaires, de mettre en place des pratiques nécessaires et indispensables à chaque de l'université pour matérialiser le changement.

Il ne s'agit pas ici de proposer d'emblée une solution car les solutions à un problème de ré-conception sont multiples; il n'y a pas une seule bonne solution pour toutes les universités mais un ensemble de solutions acceptables. Il s'agit autrement dit, de faire un inventaire des solutions possibles et de retenir parmi elles, celles qui répondent le mieux aux attentes des acteurs en fonction de l'environnement dans lequel le changement est appelé à s'effectuer. Il est de coutume en République Démocratique du Congo d'attendre souvent les solutions qui viennent d'ailleurs, d'inviter les gens d'ailleurs pour venir trouver des solutions à nos problèmes. Comme conséquences, on est obligé de recommencer souvent. Mais ici il faut que les acteurs ou encore toutes les catégories des acteurs dressent un inventaire des solutions jugées acceptables et capable de bien faire fonctionner l'université congolaise.

5. Conclusion

Devant ce grand défi de continuer à exister, l'université congolaise doit s'interpeller et s'interroger sur ce qu'elle est actuellement et voir comment elle peut reconquérir la place qui était la sienne en Afrique au Sud du Sahara. Les différentes réformes n'ont pas données le résultat attendu, les états généraux n'ont pas percé la crise qui empêche l'université de décoller. Devant cette insatisfaction, nous pensons la voie qu'il faut explorer est celle de la refondation de l'université ou de la réingénierie. Celle-ci se fera par un changement de mentalité total et la mise en place des mécanismes de participation, de consultation, de la décentralisation et du partenariat. Faire une réingénierie c'est faire un grand changement dans l'université congolaise, c'est permettre à l'université congolaise de bien fonctionner. Ce qui fonctionne bien ne peut que donner des bons résultats. La réussite dépend du fonctionnement, et de la synergie que l'on trouvera dans les gestes quotidiens que les acteurs poseront au jour le jour.

Le diagnostic qu'ont porté les personnes interviewées dans le cadre de cette étude sur le fonctionnement de leur institution a montré que cette manière de travailler a créé le désordre

tant dans les relations entre les acteurs que dans la confiance vis-à-vis des dirigeants.

Les acteurs ont réussi à rendre compte des difficultés qu'ils rencontrent dans le fonctionnement quotidien de leurs institutions universitaires. Ils ont manifesté leur désir de voir cette manière de travailler changer. La culture démocratique qui se met en place timidement mais sûrement au sein de la société congolaise offre une opportunité aux différents acteurs de s'ouvrir à des modes de management qui véhiculent les valeurs portées par la démocratie. Le mode traditionnel instauré par la culture de l'autoritarisme ne satisfait plus les acteurs dans cette institution universitaire. Il crée des dysfonctionnements profonds en plus de briser les relations entre les acteurs.

Les dysfonctionnements les plus importants notés sont tous liés à la non-participation de tous à la gestion, à l'autoritarisme, à la non-imputabilité et la non-reddition des comptes en vigueur au sein de la structure organisationnelle de l'université. Ces dysfonctionnements ne peuvent pas permettre à une université de bien fonctionner. Il y a nécessité de mettre en place une nouvelle culture par la réingénierie. Une culture dans laquelle un responsable n'est plus quelqu'un d'isolé qui prend les décisions seul, mais quelqu'un qui sait unir, associer les autres acteurs à la prise de décision et à l'élaboration d'un projet commun pour l'institution. Le ministère ne sera plus la seule instance des décisions qu'il imposera, mais il y aura une consultation avant toute décision et toute convocation des états généraux.

Références bibliographiques

- Archambault, J. et Hamel, J. (1998). Une évaluation partielle de la méthodologie qualitative en sociologie assortie de quelques remarques épistémologiques. In J. Poupard et L.H. Groulx. La recherche qualitative. Diversité des champs et des pratiques. (p.33-154). Montréal, Qc : Gaëtan Morin;
- Bedard., (2011). Management à l'ère de la société du savoir. Montréal, Chenillère
- Breno et Tuvee. (1996). Changement dans les organisations; Paris PUF

- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris, France : Seuil.
- Davenport, T., Short., (2006); *Strategic management*. N.Y. Harper & Row
- Deslauriers, J. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal, Qc : McGraw-Hill.
- Dia, A-I. (2002). *Méthodes qualitatives, une innovation salutaire dans les sciences sociales en Afrique*. In revue électronique de sociologie, 02(08) Accessible sur www.sociologie.revue.org.
- Dupuy, F., (2004). *Sociologie du changement : pourquoi et comment changer les organisations*. Paris, PUF.
- Hammer et Champy. '1996). *Beyond Reengineering : How Process-Centered Organization is changing work and our Lives*. N.Y. Harper
- Jeanson, H., (1993). *Business Process Reengineering, Break Point Strategies for Market*. John Wiley& Sons
- Kapagama, I.P. (2009). *Défis du passage au LMD dans les universités congolaises : cas de 'université de Kinshasa; In revue de l'enseignement supérieur en Afrique, 7(1&2)*.
- Karsenti, T. et Savoie-Zajc, L. (2004). *Recherche en éducation: étapes et approches*. Sherbrooke, Qc : Éditions du CRP.
- Legendre, D. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Montréal, Qc : Gaëtan-Morin.
- Levesque, Belanger et Mager. (1998). *La réingénierie des process; Montréal, PUQ*
- Ministère de l'Enseignement supérieur et universitaire. (2004). *Arrêté Ministériel No MINESU/aCABMIN/038/2004 du 11/04/ 2004 portant création, composition et fonctionnement de la cellule technique de pilotage de Pacte de Modernisation de l'Enseignement Supérieur et universitaire*. Journal officiel 45(21).
- Ministère de l'enseignement supérieur et universitaire. (2005). *Vade-mecum du gestionnaire*. Kinshasa, RDC: MINESU.
- Mpevo, M., (2012). *Les quatre tournants manqués de l'université congolaise. Analyse des reformes académiques de Congo-Zaïre (1997-2011)*. Paris, Harmattan
- Plane, J.M., (2003). *Théories des organisations;* Paris, Dunod
- Saint Pierre, H. (1975). *La participation pour une véritable prise en charge responsable. Approches psychosociologiques*. PUQ.
- Savoie-Zajc. (2000). *La recherche qualitative/interprétative en éducation*. In T. Karsenti et L. Savoie. *Introduction à la recherche en éducation*. Sherbrooke, Qc; CRP
- Tarendeau, J.C., (2002). *Management du savoir*, Paris, Dunod
- Taylor, F., (1911). *Le management scientifique*. N.Y. Harper & Row
- Tersac et Maggi. (1996). *Autonomie dans le travail*. In *Revue française de sociologie* (97-121) Paris, PUF
- Verhaegen, B. (1978). *L'enseignement supérieur et universitaire au Zaïre, de Lovanium à l'UNAZA 1958-1978*. Paris, France : L'Harmattan.
- Verhaegen, B. (1986). *Propositions sur l'université de demain*. In *Revue de l'IRSA*, 1, 45-64.

