

Gouvernance universitaire à Kinshasa : entre prescriptions normatives et pratiques des acteurs dans la mise en œuvre du système LMD

par Léon Beya Kaluila & Victor Muamba Kalembe

Résumé

La réforme Licence-Master-Doctorat (LMD) constitue aujourd'hui l'une des transformations majeures de l'enseignement supérieur et universitaire en République démocratique du Congo. Elle vise l'harmonisation des cursus universitaires au pays. Toutefois, plusieurs années après son adoption officielle, sa généralisation dans les universités congolaises demeure confrontée à de nombreux défis. Cette investigation analyse les écarts observés entre les prescriptions normatives du système LMD et les pratiques effectives des acteurs. La démarche est qualitative, matérialisée par le raisonnement stratégique en vue de démontrer l'incidence de la géopolitisation dans la gouvernance universitaire à Kinshasa.

Mots clés : Gouvernance universitaire, système LMD, normes, pratiques, géopolitisation.

Abstract

The Bachelor-Master-Doctorate (LMD) reform is one of the most important transformations in higher education in the Democratic Republic of the Congo. It seeks to harmonize academic programs and improve the quality of university training. However, several years after its official adoption, its implementation remains uneven and faces numerous challenges. This study examines the discrepancies between the

normative requirements of the LMD system and the actual practices of university stakeholders.

Using a qualitative approach based on strategic reasoning, the research highlights how geopolitization influences university governance and affects the effective implementation of the LMD reform across Congolese universities.

Keywords : University governance, LMD system, norms, practices, geopolitization.

Introduction

L'éducation est l'arme la plus puissante, qui puisse changer le monde, disait (Mandela, 2023). Comme tous les penseurs et chercheurs ayant dressé un état d'alerte sur l'éducation en République démocratique du Congo, il nous revient de jeter un regard rigoureux sur la gouvernance universitaire sous un angle de la confrontation entre les normes prescrites et les pratiques réellement vécues par les acteurs.

En effet, l'enseignement de manière général en RDC, l'ESU en particulier, souffre de la mauvaise gouvernance, suivi d'une gestion opaque et calamiteuse, il s'agit d'une situation précisément dans les établissements publics comme privés. A Kinshasa surtout c'est une d'hécatombe sans remords où les âmes sont enterrées.

Les données empiriques révèlent effectivement un grand décalage entre ce qui doit être fait et ce qui est fait.

Alors qu'en réalité, on ne peut pas se prévaloir donner une bonne formation ou une bonne éducation tant que la gouvernance universitaire est malade. Il sera toutefois difficile de donner la leçon aux autres avec une gestion des universités qui rime avec les oiseaux de la basse-cour, un lieu où les érudits de la société apparaissent et sortent, mais c'est là où on rencontre les mœurs qui ne sont pas dignes et acceptables. Par conséquent, toutes les réformes entreprises s'avèrent un échec.

La dernière en date c'est la généralisation du système Licence, Master et Doctorat, en sigle LMD, hérité du processus de Bologne et qui s'est imposé avec force au niveau mondial, lui qui a été conçu pour les pays Européens pour répondre à leurs réalités. Notre système s'est vu basculer du système de Pacte de Modélisation de l'Enseignement Supérieur, PADEM en sigle pour le système LMD.

Toutes les universités dans la ville de Kinshasa s'inscrivant au nouveau format pour répondre aux exigences de la loi-cadre de l'enseignement et le décret Ministériel de 2022 portant organisation et fonctionnement du système LMD en RDC (RDC, 2022). Malgré ça, notre constat est que les universités deviennent de tombeaux à ciel ouvert pour enterrer la conscience et la subconscience des étudiants congolais suite à la mauvaise gestion. La réalité sur terrain est que cette réforme peine à s'appliquer. Les facteurs sont énormes et cela reste un défi. Demeurant dans l'impasse, les acteurs impliqués dans ce processus, commencent peu à peu près à normaliser certains actes illégaux. Le financement et la conjoncture économique sont devenus les obstacles à la réussite de ce nouveau système. La nécessité de savoir si cela était opportun et impératif de se glisser dans le format LMD. Si le système PADEM qui ne demandait pas trop, présentait les défis irréversibles, que dire de ce nouveau système trop exigeant. Bien-sûr, c'est possible de changer une difficulté à une opportunité, on peut y tenir si on est déterminé, ce qui n'est pas le cas semble-t-il pour le LMD.

Dans la bible chrétienne, il est dit malgré la durée de la nuit, le soleil finit toujours par apparaître. Néanmoins, imaginez alors combien de temps ça pourrait prendre pour se normaliser ? Et combien de générations allons-nous enterrer vivantes avec leur conscience ? Si nous répondons oui au système de Bologne, appuyer par l'organisation de Nations-Unies pour l'Éducation, la Culture et la Science, c'est tout à fait normal, cependant, les conséquences sont énormes.

Néanmoins, malgré l'adaptation officielle du système LMD, son application dans l'ensemble des universités à Kinshasa semble marquée par des incohérences et des dysfonctionnements. Les normes définies par le ministre de l'Enseignement Supérieur Universitaire prévoient une

organisation pédagogique rigoureuse, une évaluation continue, une semestrialisation des enseignements et une gouvernance participative.

Nonobstant, dans la pratique, ces prescriptions sont souvent partiellement appliquées, réinterprétées ou contournées par les acteurs universitaires sur base des enjeux. Le manque d'infrastructures adéquates, l'insuffisance des ressources humaines qualifiées, mal résistance au changement et certaines pratiques héritées de l'ancien système compromettent l'efficacité du système LMD.

La mauvaise gouvernance est un virus qui ronge l'ensemble des institutions congolaises, on ne sait plus à quel diable se fiait. La politisation, le clientélisme, la corruption, le népotisme, le tribalisme, la géopolitisation, tout cela reste une monnaie courante.

Le concept de géopolitisation est compris à travers le présent article comme le fait pour les acteurs de transformer le champ universitaire en un espace géopolitique dans la mesure où, à la place que la gouvernance universitaire soit respectueuse de la norme elle est plutôt dominée par les visés des acteurs. La norme est par conséquent, by-passée au profit des enjeux des acteurs.

Aucune créativité, donc l'enseignement de type véritablement Européen se fonde sur la démonstration alors que l'enseignement congolais de type Eurocentrique se base sur les théories non matérialisables. Nous passons le temps dans des bibliothèques pour prendre ce que les autres ont écrit en lieu et place de chercher comment implanter les laboratoires de recherche pour diagnostiquer les vrais maux de la société, au-delà des réalités tant socio anthropologiques que tribalo-culturelles, nous voyons aussi notre système politique qui apparait comme une pensée structurelle occidentale, le même système appliqué par l'occident mais chez nous cela ne marche pas. Même la démocratie appliquée en occident ne correspond pas à notre démocratie qui renvoie au libertinage alors que par le biais de nos chercheurs pouvons inventer notre propre système politique qui est fondé sur nos réalités (Oshibeande, 2025, p.6). Il est clair que le mimétisme fragilise

même notre vivre ensemble et efface le sens et l'essence de l'élite congolaise, d'où nous avons parlé du mimétisme aveugle. Le concept du mimétisme aveugle renvoi à un copier-coller non réfléchi. (Beya, 2023, p.13). Tout cela par manque de mettre en place l'ingéniosité culturelle. Pour ce faire, nous attendons tout de l'occident. La conséquence, nous la vivons aujourd'hui dans nos universités, on attend que les partenaires occidentaux financent notre propre éducation.

Dans ce chapitre de conséquences, (Bongeli, 2015, p.12), parle de l'enseignement au Congo Kinshasa, fabrique de cerveaux inutiles.

En effet, (Diop, 2000, p.49), explique clairement que la science était une tradition Africaine, singulièrement égyptienne. Depuis des décennies notre école connaît une double crise, de vocation et confiance de la population vis-à-vis des établissements publics confiance entre les acteurs entre eux, confiance erronée, les Africains préfèrent croire à l'objectivité des européens plutôt qu'aux travaux scientifiques des chercheurs Africains, ils sont persuadés que pour qu'une vérité soit valable et objective, il faut qu'elle soit blanche, c'est un repli de notre âme qui doit disparaître, l'aliénation mentale finit par être partie intégrante de notre substance et de notre âme. L'éducation doit permettre aux Africains de connaître leur passé glorieux, notamment l'Égypte antique, pour se libérer des complexes d'infériorité, l'enseignement euro centré marginalise les savoirs Africains.

Dans une société où l'étudiant a du mal d'accéder dans une bibliothèque, l'étudiant qui n'a pas une connexion internet permanente, et pourtant lorsqu'on parle de ce système dénommé LMD, on voit l'étudiant qui est au centre de son éducation, c'est qu'on appelle l'autoformation. Cette autoformation comme nous l'avons souligné dans les lignes précédentes, ce système susmentionné veut à ce que l'étudiant ait un accès régulier dans les bibliothèques et les bibliothèques doivent être modernisées (avoir plusieurs ouvrages dedans, des publications récentes et non archaïques) ; la connexion internet doit être permanente, l'étudiant doit avoir sa propre machine ordinateur or avec ce peu d'éléments susmentionnés pour l'aboutissement heureux de ce système LMD ; à titre illustratif, la bibliothèque centrale de l'UNIKIN qui est la

première université de la RDC et la soixante deuxième en Afrique est en manque d'ouvrages, dans cette dernière nous trouvons les ouvrages qui datent de 1980, dans la bibliothèque de FSSAP nous trouvons juste des thèses, mémoires, TFC, etc. Il y a un manque total d'ouvrage et pour la connexion internet et des machines ordinateurs sur le 100% d'étudiant en général, c'est 30% qui en ont et pour les étudiants de LMD c'est moins de 5% . D'ailleurs le pays comme le Maroc qui avait commencé avec ce système depuis 2003 vient de mettre fin avec ce dernier car il ne cadre pas avec ses réalités locales (Saidi, 2024, p.10).

A en croire, les critiques les plus profondes et plus détaillées ont été formulées par B. Verhaegen dans une série d'articles et conférence. Pour lui, il ne veut pas la peine psalmodier haut et fort l'importance de l'enseignement dans le développement national si on n'arrive pas à établir de quel enseignement il s'agit, en fixer les fonctions et les modes d'organisation, ni à en définir le contenu, les structures, les limites et les objectifs. « Il arrive, avertit-il, que le développement national, que ce soit à cause de sa qualité déficiente ou de l'inadaptation de sa structure, ou encore parce que les valeurs et les objectifs qu'ils proposent contestent ceux de la nation » (Verhaegen, 1978, p.67).

Pour aboutir à des vérités vérifiables, nous avons utilisé la méthode d'analyse systémique et d'analyse stratégique, dans un paradigme méthodologique constructivisme. Nous prenons le système éducatif ou l'enseignement Universitaire comme un système qui à son sein on trouve les sous-systèmes ou les éléments qui sont en interactions, si un sous-système ne fonctionne pas, il y aura le dysfonctionnement. Nous avons tenu compte de l'environnement interne et externe. L'extra social a un rôle à jouer dans la gouvernance universitaire parmi les sous-systèmes extra-sociaux, nous avons identifié les organisations internationales telles que l'UNESCO, l'Union Européenne et l'intrasocial, nous avons le gouvernement central, les universités, les partenaires. Chacun de ces éléments a un rôle à jouer pour maintenir le système en équilibre. La systémique dans son approche cybernétique tel que développé par David Easton qui identifie

la boîte noire comme un centre de décisions, pour nous notre boîte c'est le gouvernement Congolais, car c'est lui qui conduit la politique nationale du pays. Le Système comporte les inputs et les outputs. Les inputs peuvent être les soutiens et les exigences, qui sont l'ensemble des demandes adressées au système politique (Mbwebwa, 2024, p.7). Notre exigence est que le gouvernement trouve solution pour redynamiser notre système éducatif, qu'il construise les infrastructures avec ce nouveau système pour que les étudiants étudient dans les bonnes conditions, paiement des enseignants, moderniser nos bibliothèques, que notre système éducatif s'adapte à nos réalités, tout doit s'inclure dans la perspective de la bonne gouvernance.

Dans cette perspective, pour maintenir le système en équilibre, il faut un soutien, compris comme la force qui apporte leur appui au système politique et permet ainsi de le maintenir malgré des exigences. Les outputs qui sont les réponses données qui sortent comme les capacités, parmi lesquelles nous citons : les capacités distributives, contributive, symboliques, etc. Si les Outputs ne rencontrent pas à nos soucis, on se glissera dans le feedback, c'est là où nous sommes aujourd'hui.

Certainement que, chaque capacité ou réponse peut susciter un autre besoin, on a dit il faut un nouveau système LMD, mais ce système exige les moyens, on peut mettre tous les moyens possibles tant que la gouvernance pose problème, nous continuerons toujours à diaboliser le système. Pour ce faire, nous allons chercher à comprendre le rôle de chaque acteur dans la gouvernance universitaire à Kinshasa. Pour y arriver, nous utilisons la méthode d'analyse stratégique propre à Michel Crozier. Cette dernière est conçue comme un processus fondamental pour la prise de décision et repose sur l'analyse de l'environnement interne et externe d'une organisation. Dans cette perspective, l'analyse stratégique cherche avant tout à connaître la position stratégique de l'entreprise ou de l'organisation en fonction de l'environnement interne et externe (Friedberg & Crozier, 1992|1977, p.15).

En outre, l'analyse stratégique consiste à identifier tous les éléments qui ont une influence sur l'activité de l'organisation. Nous

sommes dans l'enseignement Universitaire, nous allons identifier tous les éléments qui ont une influence sur la gouvernance Universitaire à Kinshasa. Il s'agit donc de pointer les facteurs internes et externes qui pourraient être favorable, ou au contraire désavantageux, pour le développement du système éducatif à Kinshasa.

En d'autres termes, l'approche stratégique vise l'identification des jeux et de stratégies d'actions qui nécessitent, entre autres repérages, groupes des objectifs, les ressources maîtrisées et des formes de pouvoir (Marion, 1993, p.27). Pour son opérationnalisation (Mukoka, 2014, p.6), souligne que, quatre concepts opératoires sont au cœur du raisonnement stratégique ou de l'analyse stratégique :

Acteur : Par acteur, l'on doit comprendre tout individu ou groupe d'individus lié à l'organisation, de l'intérieur ou de l'extérieur, qu'il se situe du côté des dirigeants de cette organisation ou des dirigés. Cet individu est amené à agir, d'une manière ou d'une autre, dans une situation ou dans un problème quelconque qui se pose au sein de l'organisation.

Signalons que l'acteur ou groupe d'acteurs occupe des positions divergentes face aux problèmes auxquels il est confronté et entretient divers intérêts à défendre. Seul le problème posé permet d'identifier l'acteur. Certains acteurs deviennent des personnes ressources. Il y a aussi des acteurs sans impacts, car le meilleur acteur s'identifie sur l'axe de l'influence (intelligence par exemple) ou d'importance (moyens financiers et matériels).

Ainsi donc, dans le cadre de notre prestigieuse étude, nous avons identifié plusieurs acteurs, notamment l'État, les professeurs, les scientifiques, les personnels administratifs des universités et les étudiants voire les parents qui ont leur rôle à jouer.

Stratégie : L'on appelle stratégie, l'ensemble de comportements stables que les acteurs adoptent dans leur action ou leur jeu, en vue de préserver ou de conforter leurs intérêts ou leurs avantages. Il s'agit des intérêts de toute nature, qu'ils soient matériels, symboliques ou

immatériels, psychologiques, etc. Nous pouvons dire que chaque acteur use de sa stratégie pour la réussite ou non dans la gouvernance Université. La corruption, le détournement, la transparence, l'équité, la méritocratie, tout cela est utilisé par les acteurs dans l'objectif de préserver le système ou le maintenir. Lorsqu'on détourne, c'est pour son intérêt. Donc, nous identifierons au cours de cette étude ce qui crée l'écart entre la norme et la pratique et qui fait bénéficier à certains acteurs et fait perdre au système.

Pouvoir : Le concept de pouvoir est au cœur du raisonnement stratégique. C'est le fondement de toute action organisée. Toute stratégie tourne autour du pouvoir. Du point de vue de l'acteur, le pouvoir qui est au centre de l'action de l'acteur ou des acteurs, s'entend comme une relation comportant échange, médiation, transaction ou négociation entre intérêts ou projets convergents des acteurs. Comme nous sommes dans la gouvernance, la structure ou les organes des universités, les normes, les règles et les lois sont les moyens qui doivent être utilisés pour bloquer certains actes qui mettent le bâton dans la roue pour le bon fonctionnement celles-ci.

Zones d'incertitude (Bernoux, 1985, p.130) relève que le concept de zones d'incertitude fait allusion à celui de zone de turbulences, de flous ou d'inopportunités en ce sens que, qui dit incertitude ou turbulence dit risque, contrainte, absence ou déficit d'opportunité. Bref, une situation dont l'acteur n'a aucune maîtrise. Et, les principales sources de provenance des incertitudes au sein des organisations dans le chef des acteurs sont : la compétence, la maîtrise ou non de l'information ou de la communication, des relations avec l'environnement, la connaissance des normes organisationnelles, les ressources financières, ainsi que les ressources symboliques. (Mukoka, 2014, p.8) estime que, mieux l'on contrôle chacune de ces zones, mieux l'on dispose de la capacité de faire triompher ses stratégies et donc d'acquérir le pouvoir.

Par rapport à cette étude, plusieurs zones d'incertitudes sont à signaler, le fait que chaque acteur veut gagner, certains contournent les

cadres juridiques pour parier à leurs avantages, le détournement, manque de financement, etc.

1. Fondement et Appréciation de concepts

Nous ne pouvons pas nous attaquer au nœud du problème, sans toutefois poser les bases sur les concepts clés. Parmi lesquels nous parlerons de la gouvernance universitaire, la norme. Ces concepts sont intimement liés.

1.1. La norme

Selon le dictionnaire la Toupie, la norme est une règle, une loi à laquelle on doit se conformer. La Norme est l'ensemble des règles de conduites qu'il convient de suivre au sein de groupe social (Tourev, 2026). Dans le cas sous-examen, l'éducation national de la RDC a ses normes auxquelles elle doit être soumise, car les normes sont considérées comme les lignes directrices qui règlementent les activités humaines dans un secteur bien précis et connu.

Notons que la norme peut-être un document de référence, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui définit des règles, des caractéristiques ou des méthodes pour des produits, services et processus. L'objectif de chaque norme, c'est d'assurer en premier la qualité, la sécurité, l'interopérabilité, la comptabilité, souvent dans un cadre volontaire. Pour adopter le système LMD, il a été mis un cadre normatif du système LMD en RDC (ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire, 2018), ce même cadre est applicable dans la ville province de Kinshasa.

Il sied de noter qu'un Cadre Normatif est un document établi par consensus et approuvé par un organisme ou une institution, contenant un ensemble de normes nationalement et/ou internationalement reconnues ayant pour objectif d'orienter le comportement des individus ou d'évaluer de façon impartiale la qualité d'un produit ou d'un service. Il exprime un « ensemble de règles d'usage, de prescriptions techniques, relatives aux caractéristiques d'un produit ou d'un service, édictées

dans le but de standardiser et de garantir l'harmonisation des modes de fonctionnement, la sécurité ou l'absence de nuisances.

D'entrer en jeu, le système LMD a ses propres normes qui ont été déjà définis qui nécessitent d'être respectées et observées. Hormis ce cadre normatif, il y a la loi-cadre n° 14/004 du 11 février 2014 de l'enseignement national (RDC, 2014). Dès son préambule il est mentionné que la loi-cadre n°086-005 du 22 septembre 1986 de l'enseignement national totalise 23 ans, cette loi qui nous introduisait dans le système PADEM. Pour continuer, le préambule stipule qu'à l'épreuve du temps, elle s'avère inadaptée à l'évolution constitutionnelle et sociale de la République démocratique du Congo ainsi qu'au système éducatif, aux réalités culturelles et aux besoins fondamentaux du développement national.

La présente loi tient compte d'une part, des instruments juridiques internationaux dûment ratifiés par la République démocratique du Congo notamment : la déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration des Droits de l'Homme et des Peuples, l'Acte constitutif de l'UNESCO, la Convention relative aux Droits de l'Enfant, la Déclaration mondiale sur l'Éducation pour Tous, la Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples, la Charte Panafricaine de la Jeunesse, l'Accord de Florence et le Protocole de NAIROBI de 1963 relatifs à la libre circulation des biens à caractère scientifique, culturel et éducatif et d'autre part, de la Constitution de la République démocratique du Congo en ses articles 12, 14, 37, 43, 44, 45, 46, 123, 202, 203, et 204, la loi portant protection de l'enfant ainsi que des recommandations des états généraux de l'éducation tenus à Kinshasa en février 1996.

Elle tient également compte de l'évolution des systèmes de l'enseignement supérieur et universitaire, tel qu'exprimé par le processus de Bologne de juin 1999. Les différents instruments juridiques internationaux, les objectifs susmentionnés, la Constitution ainsi que les lois et règlements de la République démocratique du Congo constituent le socle des orientations fondamentales de

l'enseignement national. Il en résulte les principes majeurs selon lesquels l'enseignement national :

- Est organisé dans les établissements publics et dans les établissements privés agréés ;
- Est obligatoire au cycle primaire ;
- Est gratuit dans les établissements publics au niveau primaire et secondaire général ;
- Lutte contre l'analphabétisme et l'ignorance ;
- Garantit l'accès aux mêmes avantages de formation scolaire et académique pour tous les apprenants tant du secteur public que privé.

Selon la déclaration universelle de droit de l'homme à son article 26 dispose que toute personne a droit à l'éducation, l'éducation doit viser également au plein épanouissement de la personnalité humaine et au renforcement du respect de droit de l'homme et des libertés fondamentales. Pour se faire, notre gouvernement a dû voter une nouvelle loi-cadre sur l'enseignement national pour répondre à ce qui est mentionner ci-haut.

Hormis les actes et les lois, chaque Université à Kinshasa a son propre acte réglementaire, tout en se référant au vade-mecum de l'université édicté par le ministre de l'Enseignement supérieur et Universitaire (2020).

1.2. Gouvernance universitaire

La gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un État, d'une institution ou d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale (Martin, cité par Sall, 2017, p.10). Toute institution est gérée sous base de normes et règles qui dictent les activités. Dans ce contexte on se pose la question qui prend les décisions ? comment les décideurs sont tenus responsables ? quels sont les processus de prises de décisions ? tout cela s'inscrit dans le cadre de

la bonne gouvernance, on sait par ici identifier le rôle de chacun, qui fait quoi et comment. On voit aussi comment les gens s'organisent, agissent, prennent les décisions et obtiennent les résultats dans une organisation.

Dans cette même perspective, la gouvernance Universitaire désigne l'ensemble des structures, processus et règles qui permettent de diriger, de gérer et de contrôler une université soit elle donne les orientations stratégiques, la gestion des ressources et de prises de décision, impliquant les étudiants, le personnel, les enseignants-chercheurs et des partenaires extérieurs. Elle nous permet de nous questionner sur comment les organes de l'université prennent les décisions, est-ce qu'on associe les autres membres comme veut la bonne gouvernance participative ? Il sied de voir comment aussi les lois et règlement sont mis en œuvre et comment se passe les modalités ou les processus d'élaboration des lois de l'Enseignement Supérieur ou de l'éducation supérieur voir les arrêtés Ministériels.

Le plus grand problème à Kinshasa, c'est la manière de gérer, par là on voit la gestion financière, du personnel, académique. Cela pose problème, et pourtant l'un de principes de la bonne gouvernance veut la transparence et la responsabilité. La gouvernance universitaire fait appel à la participation des acteurs, par là on voit les étudiants, les professeurs, personnel administratif et l'État. Souvent on constate que les décisions sont prises en amont. La gouvernance est l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir (Lacroix & St-Arnaud, 2012, p.26).

La gouvernance universitaire n'a pas toujours été exemplaire : pouvoir faible soumis aux pressions de tous les lobbies internes, régime d'assemblée dans lequel beaucoup se font élire pour défendre

exclusivement les intérêts de leur discipline, de leur composante ou de leur laboratoire, faible sensibilité à l'intérêt général... Même si les universités ont fait des progrès considérables en la matière, la gestion n'a pas toujours été une priorité dans le gouvernement de celles-ci, nombre de dirigeants élus ne considérant pas la qualité de la gestion comme prioritaire, beaucoup d'enseignants et de chercheurs ayant un mépris condescendant pour l'administration, et les cadres administratifs, quand ils avaient la foi en leurs missions, ayant des difficultés à faire valoir leur point de vue. La volonté de changement a toujours été présente, mais est-ce que les anticipations nécessaires ont été obtenues ? Est-ce que la nouvelle gestion publique apporte plus ? La nouvelle gestion publique essaie de faire diriger l'université par les meilleurs talents de la société en mettant à la tête du conseil d'administration, composé de façon restreinte, un président venant du monde socioprofessionnel. Aussi, pour qu'un conseil d'administration soit doté d'un rôle plus stratégique, faut-il, pour être cohérent et décisionnel, qu'il soit très resserré : pas plus de quinze ou vingt membres, comme c'est le cas dans les entreprises, et dans nombre d'organismes publics.

2. Contour génétique du processus de Bologne et cadre normatif en RDC

2.1. Processus de Bologne

Le processus de Bologne est un processus de rapprochement des systèmes d'études supérieures européenne amorcé en 1999 et qui a conduit à la création en 2010 de l'espace européen de l'enseignement supérieur, constitué 48 États. Cet espace concerne principalement les États de l'espace économique européen ainsi, notamment la Turquie, jusqu'en mai 2022, la Russie.

Lors de la conférence de Bologne en juin 1999, 28 pays ont signé un texte commun, il s'agit de la déclaration de Bologne du juin 1999 (Musselin, Froment & Ottenwaelter, 2011, p.99). Le Processus de Bologne et le Système LMD qui en découlent, s'inscrivent dans le cadre

de la modernisation des offres de formations supérieures en Europe et de plus en plus à travers le monde. Ils visent à :

1. Assurer la réussite, et réduire autant que possible les échecs dans l'enseignement supérieur ;
2. Promouvoir un système de diplômes universitaires lisibles et comparables aux niveaux national et international en privilégiant un système commun de diplômes : Licence – Maîtrise - Doctorat ;
3. Favoriser la mobilité nationale et internationale des étudiants, des enseignants et des chercheurs et leur intégration sur le marché du travail international ;
4. Développer la professionnalisation des formations supérieures, tout en préservant la nature généraliste des enseignements ;
5. Renforcer l'apprentissage des compétences transversales, telles que la maîtrise des langues vivantes étrangères, notamment l'anglais, et celle des outils informatiques ;
6. Permettre à l'étudiant de construire progressivement un parcours de formation personnalisé. Donc, le Processus de Bologne offre la possibilité de créer des passerelles entre continents, pays, établissements pour des certifications reconnues mondialement.

Les échanges académiques et scientifiques internationaux sont des indicateurs essentiels de vitalité d'un pays et de toute institution universitaire. De plus en plus fréquemment, on constate que les enseignants et les chercheurs séjournent dans les institutions étrangères et que les universités accueillent des étudiants venus de divers horizons.

Donc, il est évident que la RDC doit trouver sa place dans ce panorama éducatif et scientifique international. Le Système LMD est donc une opportunité d'ouverture pour les EES congolais, en même temps qu'il est l'occasion d'une meilleure articulation entre l'offre de formation et les besoins en compétences professionnelles. Bon nombre d'organisations internationales telles que l'UNESCO, l'Union Européenne, la Banque mondiale, la coopération allemande Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), encouragent et

dans certains cas financent l'ajustement des systèmes d'enseignement universitaire africain au modèle de Bologne. Actuellement, plus d'une vingtaine des pays africains ont déjà adopté le Système LMD. C'est le cas, par exemple, des pays membres du Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest (REESAO), les pays membres de la Communauté Économique et Monétaire d'Afrique Centrale (CEMAC), les membres du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) et les pays de Maghreb (Tunisie, Maroc, Algérie, etc.).

En outre, plusieurs conférences internationales, régionales et nationales organisées ou coorganisées par l'AUF ou d'autres ont servi de cadre de réflexion sur l'appropriation par les universités africaines du Système LMD.

En élaborant son Cadre Normatif contextualisé du LMD, la RDC s'offre la possibilité de repenser l'intégralité de son système d'ESU pour s'approprier une réforme mondiale mieux adaptée qui se doit d'être réaliste, c'est-à-dire construite à partir de l'analyse de la situation éducationnelle locale existante et guidé d'une part par des textes juridiques nationaux, et d'autre part par les principes du LMD issus du Processus de Bologne.

3. Cadre normatif du système éducatif

Toutes les universités en RDC en général, à Kinshasa en particulier, répondent à ce cadre normatif qui régit les rapports entre les individus et l'éducation en RDC, citons notamment :

1. Constitution de la République démocratique du Congo telle que modifiée par la loi n°11/002 du 20 janvier 2011 portant révision de certains articles de la constitution de la République démocratique du Congo du 18 février 2006. (RDC, 2011)
2. La loi cadre n°14/004 du 11 février 2014 de l'enseignement national (RDC, 2014) : cette loi structure tout le système

éducatif national, y compris l'enseignement supérieur et universitaire

3. Ordonnance-loi n°25-81 du 03 octobre 1981 portant organisation générale de l'enseignement supérieur et universitaire (République du Zaïre, 1981): qui fixe l'organisation et fonctionnement des universités et écoles supérieures et instituts en RDC.
4. Les décrets et arrêtés Ministériels.
5. Cadres normatifs sectoriels académiques.

4. Contextualisation de l'éducation à Kinshasa selon le modèle de Bologne

Pour répondre au processus de Bologne plusieurs reformes ont été amorcées, nous permettant de basculer dans le système LMD. Cependant, plusieurs chercheurs n'ont pas manqué à critiquer ce système hérité du mimétisme. Pour eux, Il a fallu concevoir un modèle purement congolais au lieu d'hériter le modèle occidental qui dès l'article 98 de la loi-cadre, Il est institué le système Licence – Maîtrise – Doctorat.

Ce système a pour finalité de :

1. Harmoniser le cursus de l'enseignement supérieur et universitaire ;
2. Favoriser la mobilité du personnel enseignant et des étudiants à l'échelle mondiale.

Les trois cycles ont une durée de 3 ans pour la licence, 2 ans pour la Maîtrise et 3 à 5 ans pour le Doctorat. L'organisation, le fonctionnement et les modalités pratiques de mise en œuvre de ce système sont déterminés par voie réglementaire.

Emile Bongeli médite en disant que l'optimisme congolais se révèle de la naïveté béate qui, elle relève notamment la paresse mentale, de la peur du risque, de la fausse bonne conscience, l'irresponsabilité, de la routine, de l'inaction (Bongeli, 2015, p.15). Même lorsque en

lisant le rapport de cadre normatif, nous sentons un soutien total à ce système. Actuellement dans la ville de Kinshasa cette réforme souffre d'application à cause entre autres, de la conjoncture économique et le manque de contextualisation.

Kinshasa est la capitale de la RDC et a un statut particulier en même temps, c'est une province. Elle compte à son sein 24 communes et 4 districts. Kinshasa est le siège de toutes les institutions de la RDC. Du point de vue de l'éducation, Kinshasa compte plusieurs écoles, universités, instituts supérieurs parsemés dans l'enceinte de la ville, meilleurs de toute la République. Miroir de la RDC la ville de Kinshasa. Mais l'éducation dans son ensemble pose de sérieux problèmes comme il en est le cas pour l'ensemble du pays.

Cependant, Kinshasa compte plusieurs Universités, notamment : l'Université de Kinshasa, Université Pédagogique du Congo, Université Catholique du Congo, Université Protestante du Congo, Université Libre du Kinshasa, Université Chrétienne Cardinal Malula, Université Technologique Bel Campus, Université William Booth, Université Panafricaine du Congo, Université Moderne de Kinkole, Université Islamique au Congo, Leadership Academia Université, toutes sont dans le nouveau système LMD.

Après une tournée pour nous acquérir de la situation, nous avons constaté que nos universités de Kinshasa ont de sérieux problèmes. Nous allons d'abord présenter la structure de l'université car cela est lié à la gouvernance universitaire avant de démontrer l'écart qui existe entre l'énorme et la pratique.

Au regard de la loi-cadre sur l'enseignement national à son article 128, stipule que les organes d'administration de l'enseignement supérieur et universitaire sont :

1. Le ministère du Gouvernement central ayant l'enseignement supérieur et universitaire dans ses attributions ;
2. Le conseil académique supérieur ;
3. Le conseil d'administration des universités ;

4. Le conseil d'administration des instituts supérieurs techniques, artistiques et technologiques ;
5. Le conseil d'administration des instituts supérieurs pédagogiques ;
6. Le conseil d'administration des écoles supérieures ;
7. Le conseil de l'enseignement supérieur et universitaire privé agréé ;
8. Le conseil de l'établissement ;
9. Le comité de gestion ;
10. Le recteur ou le directeur général selon le cas ;
11. Le conseil de faculté ou de section ;
12. Le conseil de département. L'organisation et le fonctionnement de ces organes sont déterminés par l'ordonnance du Président de la République.

Ces organes gèrent au quotidien l'université. Notre seul souci, c'est de la manière que les universités sont gérées surtout publiques, là un cri d'alarme. Voilà pourquoi nous remettons en question notre éducation. D'ailleurs la collaboration entre les différents membres pose problème. Notons que la plupart de ceux qui gèrent les universités sont issus de quotas politique. Vous constaterez le fait que même la gestion financière est sous examen, un milieu où on ne devrait pas rencontrer ces choses, est devenu un milieu qui gère et héberge les antivaleurs. La gestion de personnel pose à son sein un sérieux problème, donc nous avons tout intérêt de nous interroger sur la gouvernance universitaire pour mieux orienter le débat.

Description entre les normes et pratiques des acteurs

La mise en œuvre de la réforme de LMD s'appuie fortement sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui sont susceptibles d'améliorer la qualité de l'enseignement, de l'apprentissage, de la recherche et de la gouvernance universitaire. Elles facilitent, par exemple la gestion des unités de l'enseignement conformément aux exigences du LMD, l'accès à des bibliothèques

virtuelles, les analyses scientifiques avec des logiciels disciplinaires, etc.

Les Établissements d'Enseignement Supérieur sont donc appelés de s'aligner sur la mouvance mondiale caractérisée par l'utilisation intensive des Technologies de l'Information et de Communication, source de multiples technologies numériques qui entraîneront des transformations dans de nombreux secteurs avec pour effet l'élimination de plusieurs emplois de routine appelés à être automatisés et rendant indispensable l'acquisition de nouvelles compétences et leurs améliorations. Ces transformations exigent un éventail de compétences allant des compétences numériques de base et de l'alphabétisation des utilisateurs aux compétences numériques avancées.

Cependant, aucune Université à Kinshasa n'a su mettre ses étudiants dans ces conditions tel que voulu. D'ailleurs on y rencontre une carence des bibliothèques en ligne ou virtuelles où on ne laisse pas l'étudiant à prendre son temps pour mener ses recherches. Les Universités où on peut trouver quand-même ces dispositifs seulement à l'UCC et l'UPC, mais cela est insuffisant pour le nombre des étudiants et facultés. La majorité des étudiantes, souffre pour utiliser l'ordinateur. La première Université en RDC, l'UNIKIN n'a jusqu'aujourd'hui une bibliothèque en ligne, la seule place où on trouve cette bibliothèque, c'est dans la Faculté de Médecine.

Du moins dans chaque établissement à Kinshasa, on peut trouver une bibliothèque, mais elles ne répondent pas aux standards internationaux. Nos bibliothèques ne sont pas actualisées. Comment allons-nous adapter notre système LMD dans ces conditions.

En effet, Avec le système LMD, il est question d'implémenter dans les Universités et dans les formations d'enseignement technique et professionnel une infrastructure numérique caractérisée par une connectivité à haut débit, orienter la formation des étudiants en les équipant des compétences numériques, installer au sein des

Établissements une gouvernance et un écosystème numérique offrant divers services aux étudiants, faciliter l'accès aux étudiants d'outils informatiques individuels et développer une stratégie de formation de niveau de base, intermédiaire et avancé.

Nonobstant, aucune connexion de qualité jusque-là, dans certaines universités ici à Kinshasa, il n'y en a pas. Donc, on a dû se glisser dans un système où on ne sait pas s'adapter. Voilà pourquoi nous estimons que l'ESU en RDC est en train de fabriquer de monstres de demain.

Le LMD met l'étudiant au centre de sa formation, mais ce qui est grave, l'étudiant n'est pas conscient de sa formation, une confusion totale entre l'ancien système et le nouveau système, donc c'est la continuité, ce n'est que les termes qui ont changé.

Une autre pratique, c'est la mauvaise gestion des institutions, on ne sait pas si ceux qui sont entrain de gérer se soucient de la formation de leurs étudiants, même le comité de suivi n'existe que par le nom quand on veut évoluer, l'étudiant, le concerné, n'est même pas au courant de comment il devrait s'y prendre.

A travers l'observation comme méthode de production de données, nous avons essayé de fréquenter quelques universités comme UPN, UNIKIN où nous sommes, UPC, UCC, UPGI, UWB, UMK, le constat est amer en termes de pratiques de gouvernance dans un contexte de la généralisation du système LMD. Malgré le nombre de cours qui a augmenté, mais le syllabus et leurs pages restent le même. Aucun suivi. Le Conseil Nation de l'Enseignement devrait s'assurer de l'évolution du système, au finish, désastre. Ce qui affaiblit la gestion de l'université, c'est la politisation de ce milieu, bien que le privé cela n'impacte pas, mais on y constate le favoritisme et pourtant on entend par le système LMD, la reconceptualisation de son système supérieur et Universitaire, rendre de nouveau attractif, viable et fréquentable son système d'enseignement au niveau supérieur et Universitaire, promouvoir la recherche scientifique afin qu'elle contribue à son émergence et faire de l'université et de l'institut supérieur de véritables

incubateurs des projets de développement dans différents secteurs de la vie nationale en vue d'accroître son économie.

Un autre problème, ce système prévoit les enseignements en ligne, dans les Universités et même la connexion ordinaire pose problème. Comment peut-on redynamiser notre système éducatif dans un tel environnement. Il n'y a pas une conformité entre ce qui est prévu et ce qu'on fait.

Mettre les étudiants dans les bonnes conditions. Aujourd'hui, il y a ce problème d'infrastructure dans nos universités à Kinshasa. Insuffisance des auditoriums, même chez le privé où on trouverait la différence, c'est pareil, bien qu'il y ait les efforts fournis. Dans nos universités, il y a une surpopulation terrible. Un auditoire de 200 personnes qui accueille 1000 personnes, plus constater à l'UNIKIN, ULK, UPN, Bel Campus. Donc, ce système au Congo est en train d'achever avec les habitudes de l'ancien système, aussi il y a un problème dû à la saleté dans les auditoriums.

Carence des ouvrages, un professeur peut donner les références, mais lorsque vous allez chercher dans nos bibliothèques archaïques, vous ne trouvez absolument rien. Un sérieux problème dans la redynamisation de l'autoformation des étudiants.

Le pouvoir public ne tient pas à ce qu'il avait dit, dès la mise œuvre de ce système, il s'est posé un problème de financement. Avec un budget alloué à l'éducation surtout Universitaire, il est difficile de maintenir le système en équilibre.

La politisation, le clientélisme et autre forme dans la sélection de ceux qui gèrent les universités. Tout cela porte atteinte à la formation de l'élite.

Il y a la lourdeur et la lenteur administrative universitaire, même pour traiter un simple document, c'est tout à fait un problème, une affaire qui peut se faire dans moins de 5 minutes, mais ça peut prendre 48 heures. Même le système de paiement pour les frais académiques. Et

pourtant avec le LMD, nous nous sommes inclus dans le monde moderne, aujourd'hui même la gestion des étudiants devrait être numérisée, malheureusement tout se fait de manière archaïque, par manque des équipements et de la technologie de pointe dans nos institutions.

Dans ce contexte, les étudiants ont leur part à jouer, car dans le système LMD, tout est centré sur l'étudiant. La majorité des étudiants kinoises ne fréquentent pas les bibliothèques, rare, sont ceux qui lisent au moins un ouvrage par an.

Les étudiants kinois, nombreux ne maîtrisent pas le fonctionnement de ce système, tout le monde est rêveur, bien qu'il y ait d'exception. Ils ne savent même pas préparer les leçons. Dans certaines universités comme UPN, UNIKIN, ULK, où vous entrez, vous avez un quart d'étudiants pendant les enseignements, mais au moment de l'examen, vous trouvez une légion d'étudiants.

Le problème conjoncturel est l'unique qui dérange la majorité des étudiants, nombreux n'étudient pas dans les bonnes conditions, ils ont la difficulté d'accéder à l'internet et bibliothèque.

Le couloir reste l'unique moyen de survie pour s'en sortir. Nombreux comptent dans la corruption. Le système LMD veut un incubateur, malheureusement, il fonce le clou dans la plaie tout en formant les monstres incubateurs. Un étudiant qui ne sait pas prendre conscience et qui ne sait pas le pourquoi il est à l'Université, c'est difficile de lui faire sortir de situation.

6. Perspectives

La science éclaire l'intelligence, mais la conscience pousse l'action à l'action intelligente et celui-ci revigore la science et consolide la communauté qui, à son tour conforte et rassure l'individu.

Face à ce fléau de nos universités à Kinshasa, la magie n'est nulle part, mais dans l'agir des différents acteurs impliqués dans ce processus. Le gouvernement qui guide et conduit la politique nationale

de l'enseignement doit encore de retourner pour statuer sur l'effectivités et les résultats voire l'évolution du système LMD.

Comme le disait l'ancien ministre de l'Enseignement Supérieur et Universitaire Mohindo Nzangi après les états généraux qui parlait de financement pour l'effectivement et la réussite de ce système LMD. Certes, ce n'est pas mauvais de conformer le modèle national et l'international, d'ailleurs ces reformes créent une grande ouverture. Maintenant, c'est au gouvernement de suivre de près l'évolution voire les inspecteurs et ou le conseil national de l'enseignement. Le gouvernement devrait soutenir l'éducation de la RDC en allouant un budget, octroyer les bourses, doter nos universités des outils de pointe de TIC et une connexion internet en permanence.

Les professeurs, les scientifiques doivent être aussi mieux payer, améliorer leurs conditions, surtout nous interpellons le gouvernement de tenir à ses promesses. Un professeur est un éclaireur et un porteur de la vision de l'avenir, il est comme le guideur des pas. L'avenir du Congo dépend de la manière de traiter le professeur, aussi la qualité de notre enseignement en dépendra.

Au niveau Universitaire, les gestionnaires de l'Université ont un grand rôle à joué, ils sont ceux qui mettent en œuvre la politique du gouvernement et doivent veiller également dans la mise en application de cadre normatif de l'enseignement des actes réglementaires, arrêtés, décrets et décision. Faire primer la bonne gouvernance.

Professeurs comme scientifiques sont appelés mettre la rigueur pour la formation de leurs étudiants, car l'avenir du pays en dépend, eux comme étant acteurs, ils ont un rôle à jouer dans la maintenance et la réussite de système LMD.

Grace à la bonne gouvernance, c'est possible de changer la donne, il n'est pas un temps qu'on fasse un aveu, plutôt lorsqu'on fait la réforme structurelle, il faut améliorer les conditions de tous. La construction et la ré habitation des infrastructures, dotés aux Universités de Kinshasa le TIC moderne, créer les bibliothèques virtuelles que

physiques qui peuvent permettre aux étudiants de faire les recherches. Une connexion en permanente. Il faut stimuler au sein des Universités une concurrence positive avec le système bourse locale pour les étudiants qui se démarquent.

Comme tout est centré sur l'étudiant, il doit prendre conscience, s'avoir s'améliorer dans la filière choisie et doit se conformer au système LMD dans sa formation.

C'est pourquoi prenons la gouvernance comme un ensemble de procédures et les règles que le pouvoir public ou privé se fixe pour assurer la gestion afin de résoudre pour répondre aux besoins de la population, cette gestion se fait sur base de principe et règles pour qu'il ait efficacité et efficience des actions publiques (Mutombo, 2025, p.16). Pour se conformer aux normes, la gouvernance est notre mesure, car elle pourra nous interpeller dans chaque action et dans chaque prise de décision. Les organes de gestions des universités ont un objectif à atteindre, c'est de satisfaire l'intérêt de tous. Comme nous avons constaté aussi parfois que le problème du Congo est un problème anthropologique. Les normes sont bien établies, mais il y a toujours qui entravent et normalisent les antivaleurs. C'est pourquoi, dans cette zone d'incertitude nous préférons la dictature de la loi, d'une part et le gouvernement doit répondre à ce que nous attendons de lui et accomplir ses promesses.

Conclusion

L'objectif de cette étude était d'analyser l'écart entre normes et pratiques de la gouvernance universitaire avec un clin d'œil sur le LMD.

En effet, nous avons analysé les conditions réelles de mise en œuvre du système LMD dans les quelques établissements universitaires de la ville de Kinshasa dans un contexte de la résistance au changement de la part des acteurs.

Contrairement aux approches classiques qui attribuent les difficultés de la généralisation du système LMD essentiellement à des

facteurs matériels, infrastructurels et financiers, la présente investigation a privilégié une lecture centrée sur les dynamiques d'acteurs, leurs rationalités et leurs stratégies impactant ainsi négativement sur la gouvernance universitaire en général, et particulier sur la réussite de potentielles réformes entreprises dans ce secteur, à l'occurrence le LMD.

Nous avons soutenu que les limites du système LMD en RDC en général, et à Kinshasa en particulier, ne résultent pas uniquement de l'insuffisance des ressources, mais surtout du comportement des acteurs qui, dans l'exercice quotidien de leurs fonctions, développent des logiques de contournement, d'adaptation ou réinterprétation des normes institutionnelles. Ce que nous avons qualifié de la géopolitisation de la gouvernance universitaire dans la mesure où, ces acteurs by-passent les normes pour faire triompher leurs visés.

Ces pratiques contribuent à produire une gouvernance universitaire hybride, caractérisée par la coexistence permanente entre ordre normatif formel et un ordre pratique informel.

Les résultats de l'analyse permettent de confirmer l'hypothèse centrale de cette étude. En effet, l'étude montre que les normes de la gouvernance universitaire en générale, et celles de LMD, en particulier, bien qu'existantes et relativement structurées, ne constituent pas toujours le référentiel principal de l'action universitaire. Elles sont souvent concurrencées par des logiques d'action fondées sur des intérêts individuels, corporatistes ou relationnels. Les gestionnaires universitaires, les enseignants ainsi que les décideurs publics ne se limitent pas à appliquer les prescriptions institutionnelles, mais développent des stratégies adaptées aux opportunités et contraintes du contexte organisationnel.

Cette situation met en évidence un phénomène fondamental : la transformation de la gouvernance universitaire en un espace de négociation permanente entre normes officielles et pratiques réelles. Dans ce processus, les règles ne disparaissent pas, mais elles sont

progressivement réinterprétées, contournées ou adaptées selon les configurations d'intérêts des acteurs de la gouvernance universitaire. Il en résulte une distance structurelle entre la gouvernance prescrite et la gouvernance pratiquée, laquelle affaiblit considérablement l'effectivité de la gouvernance universitaire en général, et le LMD, en particulier.

Au-delà de cette dynamique, l'étude révèle également un processus plus profond que l'on peut qualifier de géopolitisation de la gouvernance universitaire. Celle-ci se manifeste par l'intrusion de logiques de pouvoir, de réseaux d'influence, d'appartenances sociales et de calculs stratégiques dans la gestion des institutions universitaires. Dans ce contexte, les décisions académiques et administratives ne sont pas uniquement guidées par des considérations pédagogiques ou scientifiques, mais également par des rapports de force entre acteurs. Cette situation contribue à fragiliser davantage l'application uniforme des normes du LMD.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la compréhension des réformes universitaires en Afrique en mettant en évidence les limites des approches strictement institutionnalistes. Elle démontre que la simple existence de normes juridiques ou réglementaires ne suffit pas à garantir leur application effective. L'analyse des comportements des acteurs apparaît dès lors comme un élément central pour comprendre les dynamiques de réussite ou d'échec des politiques publiques dans le secteur de l'Enseignement Supérieur et Universitaire en RDC.

Sur le plan méthodologique, l'adoption de l'individualisme méthodologique a permis de dépasser les explications globalisantes pour recentrer l'analyse sur les acteurs concrets de la gouvernance universitaire. Cette approche a mis en lumière la diversité des rationalités d'action et la complexité des interactions sociales qui structurent le fonctionnement réel des universités.

En définitive, l'analyse de la gouvernance universitaire à Kinshasa montre que l'enjeu central du système LMD ne réside pas uniquement dans sa conception normative, mais surtout dans sa mise en

œuvre concrète. Tant que les logiques d'acteurs continueront à primer sur les exigences institutionnelles, l'écart entre normes et pratiques risques de persister, compromettant ainsi toute réforme à l'ESU en RDC, en général, et les objectifs de modernisation de l'Enseignement Supérieur voulu par le LMD, en particulier.

Bibliographie

- Bernoux, Ph. (1985). *La sociologie des organisations*, Seuil.
- Beya, L. (2023). *Pratiques électorales à l'Université de Kinshasa : Acteurs, jeux et enjeux des autorités facultaires* [Mémoire de master, Université de Kinshasa].
- Bongeli, E. (2015). *Éducation en République démocratique du Congo, fabrique de cerveaux inutiles*. Harmattan.
- Diop, C.A. (2000). *L'Afrique noire précoloniale*. Présence Africaine.
- Friedberg, E. & Crozier, M. (1992|1977). *Acteur et système*. Seuil.
- Lacroix, I & St-Arnaud, P-O. (2012). La gouvernance : tenter une définition. *Cahiers de recherche en politique appliquée*, 4(3), 19-37.
- Mandela, N. (2003, 16 juillet). *Lighting your way to a better future* [discours], Fondation Nelson Mandela.
<https://archive.nelsonmandela.org/index.php/za-com-mr-s-909>
- Marion, A. (1993). *Le diagnostic d'entreprise : Cadre méthodologique*. Economica.
- Mbwebwa Kalala J. (2024). *Analyse de politiques publiques*, (Notes de cours inédites). SPA, Université de Kinshasa.
- Ministère de l'Enseignement supérieur et universitaire & Commission permanente des études. (2020). *Vade-mecum du gestionnaire d'une institution d'enseignement supérieur et universitaire* (4e éd.). Éditions de la CPE.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire. (2018). *Cadre normatif du système LMD en République démocratique du Congo*.
- Mukoka Nsenda F. (2014). *Théories des Organisations*, (Notes de cours inédites). SPA, Université de Kinshasa.
- Musselin, C., Froment, E. & Ottenwaelter, M-O. (2011). Processus de Bologne : quels enjeux européens ? *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, (45), 99-100.

- Mutombo, F. (2025). *Gouvernance appliquée et Développement durable : processus d'un modèle orienté en Aménagement du Territoire* [Mémoire de Licence, Université de Kinshasa].
- Organisation des Nations Unies. (1948). *Déclaration universelle des droits de l'homme*.
- Oshibeande, N. (2025). *Système éducatif congolais : analyse de l'implémentation du système LMD* [Mémoire de master, Université de Kinshasa].
- République démocratique du Congo. (2011). *Constitution de la République démocratique du Congo telle que modifiée par la loi n° 11/002 du 20 janvier 2011 portant révision de certains articles de la Constitution de la République démocratique du Congo du 18 février 2006*. Journal Officiel de la République démocratique du Congo.
- République démocratique du Congo. (2014). *Loi-cadre n° 14/004 du 11 février 2014 de l'enseignement national*. Journal Officiel de la République démocratique du Congo.
- République démocratique du Congo. (2022). *Décret n° 22/39 du 06 décembre 2022 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du système Licence, Maîtrise et Doctorat, « LMD » en République démocratique du Congo*. Journal Officiel de la République démocratique du Congo.
- République du Zaïre. (1981). *Ordonnance-loi n° 25-81 du 03 octobre 1981 portant organisation générale de l'enseignement supérieur et universitaire*. Journal Officiel de la République du Zaïre.
- Saidi, G. (2024). *Mimétisme du système éducatif congolais : Cas du système LMD* [Mémoire de master, Université de Kinshasa].
- Sall, A. S. (2017). *Gouvernance universitaire : Une expérience africaine*, Codesria. <https://doi.org/10.2307/j.ctvh8r29s>
- Tourev, P. (2026). Norme. Dans *Toupictionnaire : Dictionnaire de politique*. Consulté le 8 juin 2026 sur <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Norme.htm>

Verhaegen, B. (1978). *L'Enseignement universitaire au Zaïre, de Louvanium à l'Uniza : 1958-1978*, Harmattan.