

Atelier de Kikwit , du 8 au 11 mai 2024, dans le cadre de la Séance de Prise de contact du Nouveau Secrétaire Permanent et huit Conseillers du CA-ISTAT , nommés par les Arrêtés Ministériels 058/2024 et 133/2024 respectivement du 25 janvier et du 10 février 2024, avec les Etablissements du Kongo –Central.

Thème : De la gouvernance au sein des Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques.

Par le Professeur Mukamba –Tshikunga Jean -Pierre

La question de la gouvernance au sein des Instituts Supérieurs, Techniques et Artistiques ne peut être évoquée sans un regard préalable sur l'état actuel du Système Enseignement Supérieur et Universitaire.

A ne s'en tenir qu'à son état présentement, ce système interpelle très sérieusement plus d'une conscience et ce, à tous les niveaux de la société congolaise. Les causes fondamentales de son état actuel que l'on déplore, n'ont-elles jamais été identifiées ? Les remèdes essentiels et efficaces n'ont –ils jamais été préconisés, pensés et repensés ? Sinon, comment faudra- t- il s'y prendre pour s'engager dans une action susceptible d'apporter un début de solution face à cette situation préoccupante et criante, voire regrettable que traverse le système éducatif national et particulièrement l'Enseignement supérieur et universitaire au sein des Etablissements du ressort du Conseil d'Administration des Instituts Supérieurs Techniques , Artistiques et Technologiques en sigle : CA-ISTAT?

Plus d'un analyste considère que l'Enseignement Supérieur et Universitaire (ESU) en République Démocratique du Congo (RDC) est dans l'impasse face aux divers problèmes [sociaux, économiques, politiques, moraux, sanitaire qui gangrènent son fonctionnement], qu'il y a lieu de se demander comment en sommes-nous arrivés là, et que faudra-t-il faire ? Visiblement, il s'agit d'une situation plus que jamais, interpellatrice au congolais pris à la fois individuellement et collectivement. En effet aujourd'hui, l'Enseignement Supérieur et Universitaire (E.S.U) fait état d'un constat amer par le fait qu'il accuse des difficultés de tous genres dans son fonctionnement, aux motifs suivants, notamment :

- la modicité du budget alloué à l'Enseignement Supérieur et universitaire par l'Etat Congolais ;
- la baisse du niveau de formation
- la dégradation de l'environnement,
- la perversion des mœurs, des esprits et des réflexions (Si déjà dans certains établissements le manque de cohésion, les mésententes entre membres de Comités de Gestion rendent difficiles la gestion de leur établissement, ou lorsque les Autorités académiques brillent par l'immoralité... à quoi devrions s'attendre ?).
- l'inadéquation entre l'offre de l'éducation et la demande sociale,
- les disparités notoires entre les provinces et les milieux urbains (certaines provinces ne comptent que soit,
- la démotivation de son personnel (corps enseignant, administratif),
- la création sans planification des institutions d'enseignement
- le fonctionnement à double vitesse avec le système Graduat, licence, Diplôme d'Etudes Supérieures, Doctorat d'une part, et le système Licence, Master et Doctorat d'autre part) etc.

Est-ce une occasion pour prendre position de façon tranchée et dire comme le pensent certains, que l'E.S.U en R.D.Congo est un échec dans la réalisation de ses missions, ou prétendre que rien de bon ne peut y sortir, lorsqu'on sait qu'en grande majorité, ce sont les compatriotes qui tiennent la formation de cadres universitaires et c'est eux qui tiennent l'Administration et les différents services de l'Etat congolais ? Comme vous le voyez, c'est un paradoxe dont le champ varié et vaste ouvre le débat ou la réflexion à plus d'un niveau de la Communauté nationale dont celui des gestionnaires de la chose publique parmi ceux-ci, les membres des Comités de Gestion dans les Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques (ISTAT).

De façon plus générale, la réflexion s'attèle à rappeler aux acteurs de la Gouvernance (autorités académiques, autorités décanales, personnel enseignant administratif, étudiants) qu'une définition ou une connaissance claire des prérogatives qui sont les leurs, une observation ou application rigoureuse de celles-ci, est une des exigences d'un renouvellement des pratiques de la gouvernance dans la gestion académique.

En fait, chacun de nous, là où il est, et suivant le rôle qu'il est censé jouer au sein de l'ESU devrait s'interroger en ces termes : Où en sommes-nous aujourd'hui ? Que devons-nous faire dans ce secteur de l'ESU, pour l'avenir d'un Pays à renouveler et même à refonder en vue d'un nouveau départ généralisé et assuré ? Ces questions comme telles, ne sont plus partielles, ou même de considérations simplement sectorielles.

Pour ce faire, trois temps sont envisagés dans la présente réflexion :

1. Dans le premier moment, la réflexion s'articule autour de la question même de Gouvernance : la bonne et la mauvaise, au sein des Etablissements du ressort du CA-ISTAT. Qu'en entendre ?
2. Deuxièmement, la réflexion porte sur le rôle des acteurs de la Gouvernance dans les Instituts Supérieurs, Techniques, Artistiques et Technologiques, et/ Haute Ecole, principalement, celui des Gestionnaires ou Autorités membres du Comité de Gestion. Ici, il s'agira en fait, de parler des pistes exploitables pour assurer ou garantir la bonne gouvernance ?
3. Troisièmement, la réflexion traite des Organes de décision et de délibération dans la gouvernance au sein des Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques.
4. Et enfin, une conclusion suivra pour mettre un terme à cette réflexion.

1. De la Gouvernance dans les Instituts Supérieurs, Techniques, Artistiques et Technologiques.

Ce point aborde successivement les questions relatives à / aux :

- la Gouvernance ; la bonne et la mauvaise gouvernance ;
- causes de la mauvaise gouvernance ;
- conséquences de la mauvaise gouvernance ;
- la lutte contre la mauvaise gouvernance.

La gouvernance, un terme, une méthode, un sujet complexe qui implique la gestion, la prise de décision et la direction des institutions. Le terme ***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

Etat, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale. **La gouvernance a " pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable"**. Elle veille en priorité au respect **des intérêts des "ayants droits"**(citoyens, pouvoirs publics, partenaires, actionnaires...) et à faire en sorte que leurs voix soient entendues dans la conduite des affaires¹.

La gouvernance repose sur un certain nombre de **principes fondamentaux** parmi lesquels la *responsabilité*, la *transparence*, *l'Etat de droit* et la *participation*.²

- La *responsabilité* évoque l'obligation de **répondre de** certains de **ses actes**, d'être garant de quelque chose, d'assumer ses promesses, de respecter ses engagements. Elle a pour conséquence le **devoir de réparer** un préjudice causé à quelqu'un de par son fait ou par le fait de ceux dont on a en charge la surveillance, voire de supporter une sanction. La responsabilité désigne également la capacité ou le pouvoir de **prendre soi-même des décisions**. La notion de responsabilité peut se décliner dans différents domaines de la vie: l'administration, l'environnement, la civilité, la politique...
- La *transparence* au **sens propre**, est le caractère de ce qui est transparent, qui se laisse **traverser par la lumière** en laissant voir les formes et les couleurs. C'est aussi le souci de **rendre compte d'une activité**, de reconnaître ses erreurs. L'objectif premier de la transparence est d'établir une relation de confiance. Elle s'oppose à **l'opacité**.

La bonne gouvernance implique en fait, une gestion académique efficace et efficiente des établissements par rapport à leurs missions, en recourant rationnellement aux ressources disponibles.

Lorsque l'on sait que les Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques ont pour missions :

- De former des cadres dans le domaine des techniques et des technologies appliquées notamment dans les secteurs de la santé, de l'agriculture, de

¹ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/stratégique.htm>

² <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Responsabilité.htm> ; <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Transparence.htm> ; http://www.toupie.org/Dictionnaire/Etat_droit.htm ; <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Participation>

l'éducation, de la gestion, des arts, des métiers, du bâtiment ainsi que des travaux publics et de l'industrie.

- D'organiser la recherche sur l'adaptation des techniques et des technologies nouvelles aux conditions de la République Démocratique du Congo.
- D'encourager les talents artistiques, la promotion et le rayonnement des arts et des métiers. Il va falloir ici, penser à la bonne gouvernance.

La **gouvernance** ou la **bonne gouvernance** se comprend comme la gestion transparente, prévisible, participative des ressources notamment sociales, humaines, matérielles, économiques, financières... d'une institution en vue de son développement conformément aux textes légaux, réglementaires et à l'éthique.

A cette valeur de la bonne gouvernance, s'oppose la **mauvaise gouvernance** comme antivaleur. Sous ce concept de mauvaise gouvernance, découle les antivaleurs ci-après, entre autres : l'abus du pouvoir, la méconnaissance ou le non respect des textes légaux et réglementaires régissant l'ESU, l'injustice, l'impunité ou le laisser-aller, la dictature, le détournement, le vol, l'enrichissement sans cause ou illicite etc.

Parmi **les causes de la mauvaise gouvernance** figurent notamment : le non respect des textes légaux et réglementaires de gestion académique, le manque de conscience professionnelle, la mauvaise condition sociale du personnel (salaire insuffisant, avantages sociaux quasi inexistant... etc).

Et les **conséquences de la mauvaise gouvernance** sont nombreuses parmi lesquelles : le manque d'autorité de gestionnaires vis-à-vis des agents, les conflits de tous ordres entre membres du comité de gestion, entre ceux-ci et les autres composantes de la Communauté au sein de l'Établissement, la détérioration des conditions sociales des agents, la marginalisation de certaines personnes, partialité, attribution complaisante des enseignements, sanctions irrégulières et arbitraires, favoritisme...etc.

Lutter contre la mauvaise gouvernance exige entre autres : l'application des sanctions contre les auteurs conformément aux dispositions légales et réglementaires de l'ESU, l'organisation des audits réguliers sur la gestion des établissements ; la dénonciation des abus ; la protection des dénonciateurs ;

lutter contre l'instrumentalisation des étudiants par les autorités etc. Bref, l'application sans complaisance des textes légaux et réglementaires en prenant conséquemment conscience de ses obligations.

2. Du Rôle et des responsabilités des Comités de Gestion, Sections et Départements dans la gouvernance au sein des Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques.

Dans la gouvernance des Etablissements, le rôle et les responsabilités des gestionnaires (Autorités académiques, Chefs de Sections, Départements) doivent être bien assurés. Les Autorités académiques ont l'obligation de valoriser les principes de gestion collégiale, la cohésion, la convivialité, le respect des textes légaux et réglementaires.

Les membres du Comité de Gestion par exemple, doivent savoir réellement qui sont-ils par rapport à leurs responsabilités de gestionnaires. Ils doivent se convaincre de leur rôle et s'y appliquer pour garantir le fonctionnement normal des établissements et ce, dans le respect mutuel ou réciproque des attributions des uns et des autres, en regardant dans la même direction.

L'exercice de leur fonction de mandataires publiques, implique en fait, un engagement de leur part et ce, dans une certaine rigueur caractéristique de la conscience professionnelle, sans que le contrôle ne soit toujours nécessaire. Ils doivent promouvoir au sein des établissements, un dialogue franc et sincère entre eux, et avec le reste de la Communauté pour garantir la qualité dans la formation des cadres capables de promouvoir le développement du pays et la culture nationale.

Le Directeur Général par exemple, au-delà de toutes les attributions lui reconnues, devra privilégier l'intérêt de la communauté en rapport avec la bonne marche de l'établissement. Il devra éviter de se considérer en potentat vis-à-vis de ses collaborateurs membres du Comité de gestion. Peu importe le grade de ses Collaborateurs, il a le devoir de les considérer à leur juste valeur comme membres du Comité de Gestion.

Et en vue d'une bonne gouvernance, il importe que le Directeur Général s'investisse de même pour que les textes légaux et réglementaires régissant

l'ESU soient connus, partagés via les différents moyens d'information de l'Etablissement et appliqués par tous.

3. Des Organes de décision et de délibération dans la gouvernance au sein des Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques

Les organes des établissements (Conseil de l'Institut, Comité de Gestion, Conseils de Sections, Conseils de Département) doivent fonctionner sans entrave dans le respect de leurs prérogatives et la participation effective de membres habilités à y prendre part, respectée. (Cfr. Ordonnance n°16/071 du 29 septembre 2016 portant organisation et fonctionnement des Organes d'Administration de l'Enseignement Supérieur et Universitaire).

Le **Conseil de l'Etablissement** dans le cadre de ses missions :

- Décide par exemple de la politique et des objectifs de l'Etablissement et le transmet au Conseil d'Administration ;
- Exécute la politique académique et scientifique de l'Etablissement ;
- Fait de propositions sur le développement des activités académiques de l'Etablissement ;
- Approuve le budget de l'Etablissement et le transmet au Conseil d'Administration de son ressort ;
- Donne des avis sur des prévisions budgétaires des Sections, des Départements, des Ecoles, des Centres et des Institutions de santé ;
- Nomme et révoque le personnel scientifique ayant le grade inférieur à celui de Chef de Travaux ainsi que le personnel administratif et technique de collaboration ;
- Propose au Conseil d'Administration, les nominations et les promotions du personnel académique, des Chefs de Travaux ou des membres du personnel scientifique non enseignant ayant un grade équivalent à celui de Chef de Travaux ainsi que du personnel administratif et technique de commandement ;
- Propose au Conseil d'Administration toutes les sanctions disciplinaires contre le personnel académique et scientifique ayant au moins le grade égal ou équivalent à celui de Chef de Travaux ainsi que contre le personnel administratif et technique de commandement ;

- Conclue, le Conseil d'Administration informé, des accords de partenariat avec les privés, après approbation de l'Autorité de tutelle.

Le Conseil de l'Etablissement établi son Règlement Intérieur qu'il soumet à l'approbation du Conseil d'Administration. Il se réunit une fois par mois ou chaque fois que les besoins de l'Etablissement l'exigent.

Le **Comité de Gestion** assure la gestion courante de l'Etablissement sous la direction du Directeur Général ; il exécute les décisions du Ministre de l'ESU, du Conseil d'Administration, du Conseil de l'Etablissement et prend toutes les mesures dans le domaine de la gestion courante de l'Etablissement ne relevant pas de la compétence d'un autre organe. A ce titre :

- Il fait des propositions ou suggestions qui lui semblent d'importance au Conseil de l'Etablissement ;
- Il propose au Directeur Général la nomination des membres du cadre administratif de collaboration et d'exécution, lui octroie des promotions et le révoque, sur proposition du Secrétaire Général Administratif ;
- Il a la plénitude du pouvoir disciplinaire à l'égard du personnel administratif de collaboration et d'exécution ainsi que des étudiants et en fait rapport au Conseil de l'Etablissement ;
- Il élabore les prévisions budgétaires de l'Etablissement et les soumet au Conseil de l'Etablissement pour approbation et exécute le budget arrêté ;
- Il exerce les droits et devoirs du propriétaire ou du locataire relatifs aux immeubles affectés à l'Etablissement et , à cette fin, il décide , dans les limites des crédits budgétaires, de l'exécution des travaux d'entretien que nécessitent les bâtiments de l'Etablissement et conclut les contrats de location des immeubles et les contrats de location des immeubles nécessaires au fonctionnement de l'Etablissement..

Il se réunit chaque semaine, une fois, et même s'il n'y a pas de problèmes à traiter juste, pour constater que tout va bien.

Le **Directeur Général** supervise et coordonne l'ensemble des activités de l'Etablissement. A ce titre :

- Il assure l'exécution des décisions du Ministre de l'ESU, du Conseil d'Administration, du Conseil de l'Etablissement et du Comité de Gestion
- Il préside le Conseil de l'Etablissement et le Comité de Gestion ;
- Il veille au respect des statuts et des règlements de l'Etablissement ;
- il exerce tous pouvoirs du Comité de Gestion en cas d'urgence ;
- il exerce le pouvoir de police de l'Etablissement ;
- En cas d'urgence, il prend des mesures nécessaires qui relèvent de la compétence du Conseil de l'Etablissement, à charge de l'en informer à sa toute prochaine réunion ;
- Il fait rapport annuel au Conseil d'Administration et au Ministère de tutelle sur le fonctionnement de l'Etablissement.

Le **Conseil de Section** outre les attributions qui peuvent lui être attribuées par voie réglementaire, gère et administre la Section. Il délibère sur toutes les questions intéressant la Section et la formation des étudiants ; il veille au bon fonctionnement de l'enseignement et de la recherche etc.

Et le **Conseil de Département** exerce entre autres les attributions suivantes : approuver les programmes d'enseignement et de recherche ; organiser les réunions scientifiques ; donner des avis en matière de nomination et de promotion du personnel académique et scientifique etc.

En **guise de conclusion**, il y a lieu de dire que La bonne gouvernance des Instituts Supérieurs, Techniques, Artistiques et Technologiques est essentielle pour assurer leur efficacité, leur transparence et leur responsabilité envers toutes les composantes de la Communauté (Gestionnaires académiques, personnel académique, scientifique, administratif, étudiants, syndicalistes etc.). La gouvernance contribue à promouvoir l'excellence académique, l'innovation et la réussite des étudiants. Elle est à promouvoir au sein des Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques. Et les acteurs de l'Etablissement en sont tous, interpellés, en premier, les Autorités académiques. Car leur rôle est plus que déterminant sinon prépondérant dans la gestion tant académique, administrative, financière, infrastructurelle, sociale des établissements.

La bonne gouvernance favorise le déroulement normal des activités et le respect de calendrier académique voire, la programmation des travaux

académiques (on sait à quel moment transmettre par exemple tel ou tel autre document académique à la hiérarchie, au Ministère etc.) au sein de l'Etablissement. Elle veille en priorité au respect des intérêts des "ayants droits » **(Personnel académique, scientifique, administratif, technique et ouvrier)** et à faire en sorte que leurs voix soient entendues dans la conduite des affaires. Elle permet l'utilisation à bon escient des ressources dans la réalisation des objectifs institutionnels de l'Etablissement.

Fait à Kikwit, le 9 mai 2024

Prof. MUKAMBA - TSHIKUNGA Jean-Pierre

Conseiller Académique/ CA-ISTAT

Documents exploités

- 1) La Loi-Cadre n°14/004 du 11 février 2014 de l'Enseignement National.
- 2) l'Ordonnance n°16/071 du Septembre, portant Organisation et fonctionnement des Organes d'Administration de l'Enseignement, Supérieur, Universitaire.
- 3) la Loi n°18/038 du 29 décembre 2018 portant Statut du Personnel de l'Enseignement Supérieur et Universitaire et de la Recherche Scientifique.
- 4) Le Décret n°18/003 du 28 février 2018 portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence Nationale d'Assurance –qualité de l'Enseignement Supérieur et Universitaire (ANAQ-ESU).
- 5) Le Vade-mecum du Gestionnaire d'une Institution d'Enseignement Supérieur et Universitaire (4^{ème} Edition , 2020)
- 6) L'Instruction Académique n°025/MINESU/CAB.MNB/BLB/2023 du 13/11/2023 portant directives pour l'année académique 2023-2024
- 7) Mukamba -Tshikunga Jean-Pierre, **Le Philosophe et sa formation face à la problématique du développement en République Démocratique du Congo(R.D.C)**, Une lecture à partir du système éducatif national congolais, du rôle millénaire d'un philosophe et des événements en Afrique et au monde. **P.U.C, 2023**