

## La formation et la recherche en sciences de gestion au service de la société congolaise : un exemple de collaboration

Dédé ALIANGO  
Université Protestante au Congo  
Albert CORHAY  
Université de Liège

Aujourd'hui, sciences et savoirs qui sont les apanages des universités façonnent la société et déterminent les modalités concrètes du vivre-ensemble. Les universités ont un rôle essentiel à jouer dans notre monde interconnecté, en constante et rapide évolution sous l'effet du développement des nouvelles technologies, de la libéralisation et de la mondialisation des échanges. Toute université, en sa qualité d'institution de recherche, de transmission et de conservation des connaissances, doit prendre acte de cette réalité qui engage la responsabilité de toutes celles et de tous ceux qui y travaillent.

Cela se concrétise au travers des deux missions fondamentales reconnues aux universités que la recherche et l'enseignement. Toutes deux constituent un facteur de progrès pour la société et font des universités un pilier moteur du développement de la société dans son ensemble, que ce soit sur le plan économique, culturel ou social. Ainsi, au sein des universités, il est essentiel de diffuser largement les savoirs produits en leur sein, et de valoriser davantage la créativité des chercheurs et des enseignants.

Nous vivons en effet dans un monde en pleine mutation. Les métiers subissent des transformations, certains disparaissent et d'autres émergent. Il est indispensable d'anticiper l'évolution des besoins et des compétences nécessaires, d'améliorer et d'adapter les programmes de cours, d'encourager l'apprentissage de compétences transversales, de développer la formation tout au long de la vie et de déployer une recherche en contact étroit avec la société pour anticiper ses besoins.

Ainsi, toute université se doit de donner à ses étudiants une expertise, des qualifications qui leur permettront d'exercer un métier et de contribuer au bien-être de la société, elle doit développer sa recherche en lien avec son environnement et donner à ses chercheurs des conditions de travail optimales et des moyens suffisants.

Le domaine des sciences de gestion n'échappe pas à cette règle, bien au contraire. Les sciences de gestion sont par définition une discipline très proche du monde des organisations de tous types, qu'elles soient publiques ou privées, grandes ou petites, lucratives ou non...

Cette discipline, qui date du début du 20<sup>ème</sup> siècle, est née à la suite d'un besoin de formalisation des techniques managériales liée au développement considérable des entreprises. Elle a cependant pris le pas et cherche de plus en plus à s'adapter, voire anticiper les besoins et les attentes de la société. Dans ce sens, nous partageons l'avis d'Olivier Basso et de Philippe Véry qui ont écrit que « les sciences de gestion sont a priori formidablement bien placées pour contribuer à penser le nouvel état de la matière économique et sociale et les nouvelles façons de la travailler. Penser signifie ici conjointement l'affirmation d'une capacité à analyser les organisations de l'agir humain et l'affirmation d'une capacité à créer, imaginer des mondes

différents en identifiant et en proposant de nouvelles expérimentations, de nouveaux modes d'action collective »<sup>1</sup>.

## **Le rôle des universités<sup>2</sup>**

Une université doit ambitionner l'excellence, rayonner dans sa région et à l'étranger et être une force fédératrice des réseaux de collaborations, de recherches, de partenariats, et d'échanges qui se créent autour et à partir d'elle. Jamais sans doute l'Université n'avait jusque-là occupé une position aussi centrale, faisant de ses étudiants, de ses chercheurs, de ses professeurs et des membres de sa communauté des acteurs de première importance dans la société.

Si nos savoirs façonnent le monde, en retour, le monde oriente et façonne nos savoirs. Le monde réagit et nous interpelle, des controverses se font jour. La production scientifique de l'université entre en résonance avec la société parce qu'elle engage l'avenir et la vie même des citoyens, des patients, des usagers .... Aujourd'hui, nombre d'expériences numériques et collaboratives de recherche permettent l'émergence d'espaces d'échanges, de débats et de contacts avec le citoyen. Une université moderne est celle qui, tout en cultivant la liberté de penser et de chercher, a la volonté de dialoguer avec la société civile et la Cité.

Les projets d'innovation ne peuvent se développer pleinement que s'ils reposent sur des dynamiques dialogiques qui font se rencontrer les personnes et les intelligences. La « démocratie cognitive », chère à Edgard Morin, ne peut se construire qu'au prix de ces rencontres. Les savoirs, comme la démocratie, s'incarnent dans une société quand ils cessent d'être des abstractions et qu'ils se manifestent concrètement dans la vie quotidienne. Mais cette démocratie cognitive n'a de sens qu'à partir du pluralisme des recherches et des disciplines. Il appartient aux universitaires de les faire dialoguer avec les hommes et la société afin que ceux-ci se familiarisent avec ce qui touche à la santé, aux molécules, aux langues, à la pensée universelle, à la littérature, aux techniques, aux modes d'organisation, à l'environnement, aux droits et à l'espace. Et, ce faisant, inventer de nouveaux réseaux, de nouvelles manières de travailler et de collaborer dans un monde que les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) rendent de plus en plus changeant et ouvert.

Toute université se définit par l'étroite association de la recherche et de l'enseignement auxquels on peut y ajouter l'ouverture au monde dans le respect du pluralisme, de la liberté intellectuelle et de la diversité. Elle donne une place centrale aux initiatives individuelles et aux services à la communauté.

Pour être reconnue, une université se doit de :

- Former des citoyens responsables dotés à la fois de connaissances de pointe et de capacités intellectuelles critiques, capables de faire progresser un monde de plus en plus complexe ;
- Développer et valoriser une recherche d'excellence et pluridisciplinaire en prise directe avec ses enseignements ;
- Contribuer au progrès économique, social et culturel par la qualité, la créativité et l'innovation, qui constituent les valeurs ajoutées de ses formations et de sa recherche ;
- Mettre en place des conditions permettant à tous les membres de la communauté universitaire d'y exercer au mieux leur métier et d'y trouver leur épanouissement personnel.

Si l'excellence universitaire doit avoir une portée globale, l'ancrage territorial s'affirme aujourd'hui comme une priorité tant pour les territoires que pour leurs universités. Il semble

aujourd'hui établi que la densité de cet ancrage qui détermine l'identité, les ressources et les responsabilités de l'université, est aussi une des conditions de sa reconnaissance.

La recherche scientifique et la mission pédagogique de l'université dépassent aujourd'hui leur définition traditionnelle pour porter sur de nouveaux modèles de développement et d'existence (économie sociale, coopérative, circulaire, durable ...). C'est dans un dialogue permanent avec les acteurs socio-économiques dans les divers organes de concertation ou de décision, dans ses collaborations avec les opérateurs publics ou parapublics ainsi qu'à travers une interrogation constante sur la qualité de ses offres de formations et d'enseignement qu'une université trouvera sa reconnaissance. C'est aussi par son exemple et son potentiel d'innovation dans tous les domaines de sa gestion quotidienne (politique d'accueil, d'information, de développement durable, de mobilité, d'économie d'énergie, etc.) qu'elle renforcera son attractivité.

C'est ainsi qu'aujourd'hui, toute université se doit de lancer des thématiques pluridisciplinaires favorisant les interactions entre les domaines, développer des compétences au service de la société sur ces mêmes thématiques pluridisciplinaires, développer les contacts avec les acteurs socio-économiques, participer dans les organes de concertation ou de décision, collaborer avec des opérateurs publics ou parapublics, valoriser la recherche à travers une meilleure écoute des besoins des entreprises et des services publics, renforcer le rôle culturel, stimuler le potentiel innovant de l'institution dans sa gestion (développement durable, mobilité, accueil, information, énergie ...) et affirmer sa responsabilité citoyenne.

Au vu de tous ces objectifs ambitieux, nous pouvons nous poser la question de savoir si cela est réalisable pour une institution universitaire dont les moyens financiers, les infrastructures pour l'enseignement et la recherche, le personnel qualifié sont par définition limités ? Cette question est constamment dans la tête de tous les dirigeants des universités et des institutions d'enseignement supérieur en général. Cela est d'autant plus vrai pour une université du Sud dont les moyens sont souvent insuffisants pour faire face aux exigences et contraintes locales, la plus importante étant probablement la surpopulation des étudiants par rapport aux ressources et moyens disponibles. Quoi qu'il en soit, aucune institution ne peut faire tout seule et la nécessité de collaborer s'impose; chaque institution partenaire apportant à l'autre ou aux autres sa contribution, permettant ainsi de pallier aux faiblesses de chacune. Ce type de collaboration est une source de richesse intellectuelle et tangible pour tous ceux qui veulent la pratiquer de manière correcte, mais cela implique aussi de reconnaître des compétences, des qualités dans le chef des autres partenaires. C'est cette reconnaissance mutuelle qui est la force de la collaboration. Et il est plus facile de le faire avec un nombre de partenaires limités.

### **La situation sanitaire et son impact**

Les deux années que nous venons de vivre ont également modifié profondément la manière de vivre de nos sociétés. La crise sanitaire a obligé tous les pays sans exception à adapter leurs modes de vie et surtout leurs modes de travail, et bien souvent à fermer leurs frontières. L'enseignement supérieur n'y a pas échappé, que ce soit pour l'enseignement ou la recherche, bien au contraire. Ainsi, l'enseignement qui est basé sur le contact entre professeurs et étudiants et une interaction constante entre ceux-ci, a dû être repensé, pas complètement certes, car il existait déjà de manière des « open universities » pratiquant l'enseignement à distance et de manière plus timide, beaucoup d'institutions avaient aussi déjà commencé à enregistrer les cours afin de donner l'occasion aux étudiants ayant suivi le cours de revoir celui-ci ou elles

avaient encore développé des MOOC (Massive Open Online Course), mais généralement pour des raisons financières et sans lien avec la délivrance d'un diplôme. En très peu de temps, vu que la crise sanitaire persistait, les institutions d'enseignement ont dû réorganiser toutes leurs activités. Le « distanciel » est devenu la règle, que ce soit pour les cours ou même pour les évaluations avec tout ce que cela représente comme difficultés. Les plateformes d'enseignement et de réunion à distance se sont développées et sont devenues un outil quotidien des enseignants et chercheurs.

Les institutions ne disposant pas d'un réseau informatique local performant ou de locaux adaptés, mais surtout d'une connexion avec un réseau internet externe à haut débit tel que le permet la fibre optique sont quasiment dans l'impossibilité d'organiser des formations à distance, sans compter du fait qu'il faut encore que les enseignants et surtout les étudiants puissent aussi disposer d'une bonne connexion et de l'équipement informatique adéquat, ce qui est certainement loin d'être le cas dans beaucoup de pays tels que la RDC, ceci sans oublier les pannes et coupures d'électricité.

Ainsi, la coopération avec les pays du Sud s'en est ressentie, professeurs, chercheurs et étudiants ont eu des difficultés pour circuler, effectuer des stages ou des missions ... et il en a bien souvent résulté une suspension des formations, du moins dans un premier temps, car toutes les institutions qu'elles soient du Nord ou du Sud ont voulu reprendre leurs activités et ont progressivement utilisé, pratiqué le distanciel via des plateformes diverses et parfois coûteuses et probablement aussi après avoir investi des sommes considérables dans leur réseau interne et sa connexion externe. Nous pouvons cependant constater que même si les institutions ont fait des efforts considérables en termes d'équipements et de logiciels, au niveau des individus et tout particulièrement des étudiants et surtout pour ceux qui sont localisés dans les pays du Sud, la situation a certainement été très compliquée, voire dramatique.

Pour ce qui nous concerne, à l'instar de beaucoup d'autres formations, nous avons retardé, suspendu des formations en espérant pouvoir reprendre le présentiel. Nous avons dû utiliser des salles moins adaptées, mais répondant à des critères ou contraintes sanitaires, salle immense pour peu d'étudiants ne permettant pas des échanges productifs, ou encore répartition des étudiants en sous-groupes, rendant la tâche de l'enseignant plus lourde et complexe. Et dans certains cas où les déplacements internationaux étaient compliqués, voire interdits, ou quand un enseignant ne voulait pas prendre le risque de se déplacer par crainte de contamination ou tout simplement ne pouvait pas pour des contraintes légales, nous avons eu recours à l'enseignement à distance en ayant recours à la plateforme utilisée par l'enseignement concerné. Celui-ci envoie un lien permettant à chacun de se connecter et d'autre part, nous diffusons sur écran dans une salle le cours afin de permettre aux quelques participants ne disposant pas d'un réseau ou d'un équipement performant de venir assister et participer au cours. Les cours sont par ailleurs enregistrés et mis à disposition de ceux qui ne peuvent ni se connecter ni rejoindre la salle ou qui souhaitent simplement revoir le cours.

## **La coopération universitaire à l'ULiège**

L'Université de Liège et plus spécifiquement son école de gestion, HEC-Liège, s'est investie dans beaucoup de projets internationaux sur de nombreux continents et plus particulièrement en Afrique centrale. Cela a d'ailleurs poussé l'ULiège à créer une plateforme en Afrique centrale, plus précisément à Kinshasa, afin de mettre en place une structure d'appui aux différents projets entrepris par ses membres.

A la base, la collaboration avec des pays comme la RDC se fait dans le cadre de la coopération interuniversitaire, qu'elle soit institutionnelle comme celle avec l'UNIKIN ou spécifique en termes de formations ou de recherche. La caractéristique principale de ce type de collaboration est qu'elle est financée par la coopération au développement de l'ARES et donc par les instances publiques belges. Cela permet d'envisager des projets de formation et de recherche ainsi que des actions structurelles sur de longues périodes dans des domaines difficilement finançables par les participants, des doctorats et ceci sans trop se préoccuper des aspects financiers si ce n'est pour ce qui concerne le respect de contraintes budgétaires. Notons cependant que sur un horizon plus lointain, les aspects financiers finissent par apparaître, car un des objectifs de la coopération est d'initier des programmes, mettre en place des structures administratives, des équipements administratifs ou de recherche ou encore d'étoffer des équipes de recherche ou l'encadrement des formations, et qu'à terme tous ces éléments devront être pris en charge par l'institution du Sud ou l'état dont elle relève.

Une autre caractéristique de la coopération au développement réside dans le fait que pour ce qui concerne les formations, les diplômes délivrés sont des diplômes locaux. Certes, une collaboration existe, des liens entre enseignants-chercheurs existent, mais cela est à sens unique dans la mesure où, du moins pour ce qui concerne les établissements de la Fédération Wallonie-Bruxelles, il était impossible de délivrer des diplômes sans qu'il y ait séjour de l'étudiant en Fédération Wallonie-Bruxelles, seuls des certificats portant, par exemple, le nom d' « executive master » ou d' « advanced master » sont autorisés. Tout au plus pouvait-on avoir une double diplomation pour des doctorats.

C'est en 2016, qu'un décret de la Fédération Wallonie Bruxelles spécifie que « sur avis conforme de l'ARES, un établissement d'enseignement supérieur peut organiser un cursus dans un pays hors de l'Union européenne »<sup>3</sup>. La porte aux vraies co-diplomation était enfin ouverte, un autre type de collaboration pouvait enfin se construire.

### **La collaboration en sciences de gestion à Kinshasa : historique**

Initialement, la collaboration de l'Université de Liège en sciences de gestion à Kinshasa a démarré en 2011. A cette époque, l'objectif était de développer un programme en sciences de gestion à l'Institut Supérieur de Commerce de Kinshasa, institution ne pouvant pas au vu de son statut non universitaire bénéficier de subsides de la coopération universitaire à l'époque. C'est ainsi qu'est né le programme associant un « master professionnel de troisième cycle en gestion et droit de l'entreprise » de l'ISC associé à un certificat d'université intitulé « executive master en gestion et droit de l'entreprise » de l'Université de Liège porté par les professeurs Augustin Mbangala Mapapa de l'ISC et Albert Corhay de l'Université de Liège. Ce programme a fonctionné jusqu'à aujourd'hui et il en est à sa neuvième promotion.

Ce premier programme a été suivi par un second en 2015 ; un « executive master » de Liège associé à un master professionnel de l'ISC en comptabilité OHADA et droit OHADA. Ce dernier n'a pu être organisé que trois fois du fait du peu d'étudiants susceptibles de s'inscrire dans un tel programme spécialisé.

Ces deux programmes ont demandé des habilitations spécifiques en RDC, selon la procédure habituelle des Instituts Supérieurs et Techniques en RDC. Du côté belge, étant donné qu'il

s'agit de certificats d'université, les procédures et contraintes sont plus légères que celles appliquées pour un bachelier ou un master.

Il faut signaler qu'en parallèle à ces deux formations, plusieurs membres de l'ISC Kinshasa ont entamé un doctorat grâce à des subventions diverses et vont pouvoir d'ici peu renforcer le cadre professoral de l'ISC.

Notre objectif était de pouvoir délivrer un diplôme de l'Université de Liège. Comme cela était devenu possible sur le plan légal au niveau de la FWB, nous avons construit un nouveau projet de formation permettant de délivrer un diplôme de master en sciences de gestion, programme devant remplacer le certificat « executive master en gestion et droit de l'entreprise ». Cependant pour des raisons administratives, nous nous sommes tournés vers une collaboration avec l'Université Protestante au Congo (UPC).

### **La collaboration avec l'Université Protestante au Congo**

L'Université de Liège au travers de son école de gestion HEC-Liège et l'Université Protestante au Congo ont ainsi décidé de collaborer dans le domaine des sciences de gestion et du droit des affaires. Les modalités de la collaboration sont très proches de celles de la collaboration avec l'ISC-Kinshasa. Mais nous voulons ajouter que les deux partenaires ont la volonté qu'il y ait une valeur ajoutée pour les deux partenaires, tant en enseignement qu'en recherche. C'est pourquoi nous souhaitons élargir la collaboration, ceci afin qu'elle soit profitable aux deux partenaires dans le sens que nous avons abordé précédemment.

#### *Le master en sciences de gestion*

A la base, la collaboration se concrétise sous la forme d'une co-diplomation au niveau du second cycle. L'Université de Liège délivre un master en sciences de gestion 60 crédits ECTS et l'UPC délivre actuellement un certificat de sciences de gestion et droit des affaires, l'objectif étant que l'UPC délivre également d'ici une ou deux années un diplôme. L'annexe 1 reprend les détails relatifs à l'organisation du master, les conditions d'accès, le programme, etc.

Nous nous limitons ici à faire quelques commentaires et réflexions. Nous analyserons ensuite les avantages et les désavantages de ce type de programme.

La formation s'adresse particulièrement aux cadres et futurs cadres congolais des entreprises, ainsi qu'aux entrepreneurs. Les candidats doivent être titulaires d'un diplôme de second cycle en gestion ou en droit ou de tout autre diplôme jugé équivalent par la coordination du programme. Les détenteurs d'un autre diplôme sont admissibles moyennant l'acceptation de leur dossier par la coordination et éventuellement la réussite d'un programme de cours supplémentaires.

Il s'agit donc de répondre à une demande des entreprises congolaises qui constatent l'absence de formations professionnalisantes de haut niveau en RDC pour leurs cadres. En outre, cette formation serait profitable à l'UPC et à l'ULiège en termes de renommée. Elle devrait exercer un effet d'entraînement à l'UPC et développer de nouvelles approches au sein de son staff.

Actuellement, la formation s'adresse particulièrement à des personnes ayant déjà une activité professionnelle. Nous exigeons que les candidats aient un diplôme de second cycle en gestion

ou en droit ou de tout autre diplôme jugé équivalent. Nous acceptons les détenteurs d'un autre diplôme s'ils ont eu dans leur parcours académique un minimum de cours de gestion.

Ainsi, pour participer au master, avoir une activité professionnelle ou une forte expérience professionnelle est un avantage. Les candidats doivent présenter un dossier précisant leurs motivations, leur curriculum vitae en mettant l'accent sur leur cursus dans l'enseignement supérieur et universitaire et leur expérience professionnelle. A titre exceptionnel, un étudiant ayant réussi la première licence en sciences de gestion ou équivalent avec au minimum une distinction peut demander à être admis. Son dossier sera soumis à la coordination qui le transférera si elle le juge valable pour examen par la commission d'admission de HEC à l'ULiège.

Pour pouvoir bénéficier de toute la formation, les étudiants doivent être sélectionnés par la coordination sur base de leur dossier. Ils doivent ensuite réussir obligatoirement l'ensemble des séminaires introductifs (12 ECTS) pour pouvoir entamer la formation (60 ECTS).

Le programme avec les séminaires introductifs comporte 72 ECTS de formation. Il se décline en un ensemble de séminaires introductifs (12 crédits) ; l'ensemble des séminaires introductifs doivent être réussis pour pouvoir entamer le programme de master. Ce dernier est composé d'un tronc commun obligatoire (36 crédits), de deux modules thématiques au choix (24 crédits) et d'un travail de fin d'études sous la forme d'un mémoire-recherche ou d'un mémoire-projet (15 crédits).

L'ensemble des séminaires introductifs s'étale sur trois mois, et le programme de master se déroule sur une année. Les cours seront organisés dans la mesure du possible en horaire décalé et le week-end.

Le programme se distingue par son organisation et une pédagogie spécifique. Cette dernière se veut interactive, pratique et basée sur de nombreuses études de cas.

Les cours seront donnés à l'UPC, en binômes, à savoir que les enseignements sont dispensés à la fois par un enseignant spécialiste ou expert d'une matière, et un enseignant pouvant apporter des éléments contextuels.

### *Les autres projets*

Collaborer au niveau d'un programme de formation est une étape importante pour deux institutions universitaires, mais pour atteindre notre objectif de plus-value pour chacun des deux partenaires, nous devons aller au-delà de la coordination conjointe de cours. C'est pourquoi nous sommes en cours d'élaboration d'un MBA conjoint qui doit démarrer au début de l'année 2022. Nous envisageons aussi répondre à des besoins spécifiques exprimés par des entreprises et des administrations publiques en organisant des formations adaptées à leurs besoins et donnant lieu à des certifications de nos institutions.

Le cas du MBA est un peu particulier dans la mesure où il permet à des responsables d'entreprises ou d'administrations d'obtenir une formation de haut niveau en gestion alors que leur formation de base ne relève pas du domaine de la gestion. Dans ce type de programme, l'expérience est tout aussi appréciée que le parcours académique des participants, elle y est valorisée et cela permet d'accepter des participants ayant à la base des diplômes très variés et pas nécessairement dans le domaine de la gestion. Il vise justement à donner à ces participants

l'occasion d'approfondir leur connaissance et élargir leur compréhension du fonctionnement de l'entreprise, d'explorer les secteurs et les problématiques d'entreprise avec le regard critique et le recul des dirigeants, d'avoir une vue d'ensemble stratégique sur les mécanismes qui régissent le monde des affaires afin de pouvoir se positionner au mieux par des décisions à long terme éclairées et d'adopter un angle de vue nouveau, stratégique sur les projets de son entreprise.

L'avantage de ce programme est qu'il offre un programme de formation essentiellement basé sur des séminaires intensifs concentrés sur trois jours nécessitant de la préparation des participants, mais dont le calendrier leur laisse le temps de continuer à exercer leur mission professionnelle. Le projet d'entreprise qu'il doivent développer doit par ailleurs être construit en lien direct avec l'entreprise ou organisation dont ils font partie.

Par ailleurs, nous essayons de mener une politique de dépôt systématique de projets auprès d'institutions telles que l'Agence belge de Développement (ENABEL), de Wallonie-Bruxelles International (WBI) pour financer des projets d'équipement, de recherche et de doctorats non seulement pour trouver des soutiens financiers, mais aussi afin d'augmenter les synergies et les contacts entre les deux institutions et renforcer les collaborations, créant de ce fait un environnement plus propice à l'émergence de futurs projets.

A titre d'exemple, nous avons déjà soumis des projets de soutien au doctorat et dans le domaine de l'entrepreneuriat, nous avons établi un accord dans le cadre d'un projet ERASMUS MUNDUS en « Impact Entrepreneurship » qui donnerait l'occasion s'il est accepté d'envoyer des étudiants de l'UPC dans différentes universités européennes pendant 18 mois.

### **Avantages, inconvénients et difficultés**

Se lancer dans des collaborations Nord-Sud en dehors des filières de coopération traditionnelles telles que ENABEL et surtout la coopération au développement de l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur (ARES) est un challenge particulier.

Cela donne la liberté d'entreprendre un projet de coopération sans devoir répondre aux critères de sélection et aux contraintes imposées par ces filières de coopération selon le type de projet. Il est ainsi possible de développer des activités qui ne rentrent pas nécessairement dans leurs priorités et de concentrer ces activités sur un ou plusieurs partenaires particuliers sans se préoccuper de la répartition des activités selon les domaines ou les régions.

Par contre cela vous prive des soutiens logistiques et surtout financiers. Des synergies sont toujours possibles, mais les responsables du projet doivent partir du principe que, sauf aide spécifique de leur institution par exemple, ils doivent gérer leur projet de bout en bout tant sur le plan logistique que sur le plan financier, l'équilibre financier sans aide extérieure étant souvent la règle.

Nous avons classé les difficultés que nous avons rencontrées dans le cadre du master en sciences de gestion en deux catégories : administratives et légales, et financières.

Sur le plan administratif et légal, les difficultés suivantes sont apparues :

- il est difficile d'établir une co-diplomation alors que l'organisation des formations en cycles est différente. L'enseignement supérieur en Fédération Wallonie Bruxelles



applique le découpage en trois cycles de l'enseignement supérieur selon le cadre L-M-D, c'est-à-dire le bachelier, le master et le doctorat, la formation doctorale faisant partie du doctorat, alors que l'UPC utilise encore le découpage en Graduat-Licence pour les deux premiers cycles et dans le troisième cycle nous retrouvons le master professionnel et le DEA (diplôme d'études approfondies) qui précède le doctorat. Cela peut engendrer des chevauchements dans les cycles utilisés par les institutions et cela induit bien souvent de la confusion dans le chef des étudiants ;

- en cas de délivrance d'un diplôme, l'institution concernée doit détenir l'habilitation adéquate. Dans le cas de la FWB, l'organisation d'une filière donnant lieu à un diplôme sans séjour en FWB n'est autorisée que hors Europe depuis 2016 et sur avis de l'ARES. La procédure aboutissant à la création d'un master de la Fédération Wallonie-Bruxelles hors Europe reste encore assez complexe parce qu'elle est nouvelle et qu'il subsiste beaucoup de points à éclaircir. Comme mentionné plus haut, l'utilisation de certificats d'université de la FWB a permis jusqu'à présent de contourner cette difficulté puisque ces certificats ne nécessitent pas d'habilitation, mais seulement un avis de l'ARES ;
- comme tout étudiant s'inscrivant à l'ULiège, nos étudiants doivent construire un dossier d'admission. Pour les étudiants hors Union européenne, cela implique de fournir toute une série de documents et d'informations telles que l'adresse en Belgique, l'attestation de nationalité et l'attestation de moyens financiers pour citer quelques exemples, qui n'ont de pertinence que si un étudiant vient en Belgique. La situation de nos étudiants est nouvelle et nous sommes en train de construire avec l'aide des services administratifs de l'ULiège une nouvelle forme de jurisprudence à ce sujet ;
- le développement du master en sciences de gestion a nécessité la mise en place d'une structure administrative. Certes, l'ULiège dispose déjà d'une plateforme en Afrique centrale localisée à Kinshasa, mais pour remplir toutes les fonctions nécessaires au bon fonctionnement du programme, au-delà des personnes responsables représentant les deux partenaires, nous avons dû procéder à des recrutements ; ceci afin de pouvoir réaliser de manière convenable toutes les opérations quotidiennes relatives à la gestion du programme telles que la promotion, les contacts avec les candidats, les étudiants et les professeurs, l'organisation des enseignements et leur enregistrement... Comme cela été mentionné plus haut, la crise sanitaire nous a obligés à modifier la façon de travailler ; au-delà du report du démarrage du programme, nous n'avons pas toujours pu utiliser l'enseignement en présentiel et nous avons dû avoir recours à l'enseignement à distance pour quelques matières du programme.

Sur le plan financier, les difficultés suivantes sont apparues :

- l'article du décret autorisant l'organisation de formations diplômantes hors Europe de la FWB est très lacunaire. Le principe de base est qu'une telle formation ne peut bénéficier de financement de la FWB. Cela implique que la formation doit être autoportante sur le plan financier. Nous demandons donc à nos étudiants de financer leur formation au coût réel. Ceci alors que le décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études<sup>4</sup> a fixé, par circulaire, les montants des droits d'inscription des étudiants hors Union européenne. Ainsi, les étudiants hors Union européenne qui ne sont pas globalement financés par la FWB paient des frais majorés de 4175 euros, alors les ressortissants de la RDC notamment sont redevables de frais d'inscription légaux de 835 euros comme les ressortissants européens, mais tout en n'étant pas financés par la FWB. Il en résulte qu'officiellement nous ne pouvons pas demander plus de 835 euros à un étudiant pour une année d'étude et que nous devons nous mettre dans une situation légale où nous pouvons demander plus aux étudiants afin de couvrir les coûts ;

- le coût de la formation demandé les étudiants est relativement élevé car nous devons faire face à toutes les dépenses liées au programme. Deux éléments clés sont le nombre de participants à la formation et le nombre d'intervenants en provenance de la Belgique. Par conséquent, la formation s'adresse prioritairement à des personnes appartenant à une catégorie sociale ayant une activité professionnelle. Nous sommes bien conscients que le fait que la formation relève du domaine de la gestion est un atout et qu'il serait plus difficile d'organiser une telle formation dans une autre discipline. Par ailleurs, cela rend difficile l'accès à la formation à de jeunes étudiants ;
- Sur le plan financier de la gestion du programme, nous sommes confrontés à une situation relativement nouvelle par rapport ce qui se passe habituellement pour les projets et formations financés par filières de coopération traditionnelles pour lesquels il n'y a généralement pas de transferts financiers Sud-Nord. Dans notre cas, le financement se fait exclusivement par les participants aux formations, et nous devons faire face à des paiements majoritairement à Kinshasa, mais également en Belgique (avion, visas, assurances, paiement des frais légaux d'inscription, etc.). Cela nous a amenés à devoir assumer complètement la gestion financière de la formation tout en respectant les règles comptables belges.

## Conclusion

L'organisation d'une collaboration Nord-Sud de manière indépendante par rapport aux filières de coopération traditionnelles est certainement une expérience très intéressante et très enrichissante. Cela demande un travail conséquent, mais qui n'a de sens que si les collaborations se développent et s'intensifient. Cela doit à terme créer des liens entre enseignants et entre chercheurs. Il faut pour cela diversifier les activités afin de mieux répartir les coûts et faire en sorte que des ressources financières puissent devenir disponibles et permettre ainsi de mettre en place des activités dont la charge financière ne peut être supportée par les participants. On peut penser à des bourses de doctorat ou des activités de recherche communes aux deux institutions.

---

<sup>1</sup>Olivier Bassa et Philippe Véry, 2014.

<sup>2</sup>Albert Corhay, Projet pour l'Université de Liège, 2014.

<sup>3</sup>Article 20, §1er, alinéa 3, du décret du 16 juin 2016.

<sup>4</sup>Article 105, §1er, alinéa 4, du décret du 7 novembre 2013.

## Bibliographie

1. Albert Corhay, Projet pour l'Université de Liège, 2014, 45 pages.
2. Olivier Bassa et Philippe Véry, 2014, Que peuvent apporter les sciences de gestion au politique ? Revue Française de gestion, N°8, pp.11-17.
3. Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, l'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur (ARES)
4. Décret du 16 juin 2016 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, l'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur (ARES)

## Annexe 1

### **Le master en sciences de gestion**

#### Présentation et objectifs de la formation

Ce programme a pour ambition de former des cadres ou futurs cadres dirigeants qui mettront en œuvre des capacités de management stratégique et du droit des affaires en :

- intégrant une analyse rigoureuse des contextes, de la concurrence et une veille stratégique des marchés ;
- imaginant des opportunités de croissance et des solutions créatives, des avantages distinctifs et compétitifs durables ;
- influençant, dirigeant et collaborant, grâce à leurs capacités de leadership, de lobbying et de communication ;
- décidant dans des environnements commerciaux mouvants.

Il s'agit donc de répondre à une demande des entreprises congolaises qui constatent l'absence de formations professionnalisantes de haut niveau en RDC pour leurs cadres.

Pour pouvoir bénéficier de toute la formation, les étudiants doivent être sélectionnés par la coordination sur base de leur dossier.

Le programme avec les séminaires introductifs comporte 72 ECTS de formation. Il se décline en un ensemble de séminaires introductifs (12 crédits) ; l'ensemble des séminaires introductifs doivent être réussis pour pouvoir entamer le programme de master. Ce dernier est composé d'un tronc commun obligatoire (36 crédits), de deux modules thématiques au choix (24 crédits) et d'un travail de fin d'études sous la forme d'un mémoire-recherche ou d'un mémoire-projet (15 crédits).

L'ensemble des séminaires introductifs s'étale sur trois mois, et le programme de master se déroule sur une année.

Les cours seront organisés dans la mesure du possible en horaire décalé et le week-end.

#### *La pédagogie*

Le programme se distingue par son organisation et une pédagogie spécifique. Cette dernière se veut interactive, pratique et basée sur de nombreuses études de cas.

#### L'organisation des cours

Les cours seront donnés dans les locaux de l'UPC à Kinshasa. Tous les cours dont le nombre d'heures est égal ou supérieur à 30h (min. 4 crédits/ECTS) sont donnés en binômes, à savoir que les enseignements sont dispensés à la fois par un enseignant spécialiste ou expert d'une matière, appelé professeur titulaire, et un enseignant ou expert pouvant apporter des éléments contextuels, appelé professeur-tuteur. Le coordinateur du cours est le professeur titulaire. Ce dernier devra organiser l'ensemble du cours, rédiger l'engagement pédagogique, définir la matière et les exercices liés au cours en concertation avec le professeur-tuteur et éventuellement

avec d'autres tuteurs ou assistants qui interviendraient pour les exercices, et organiser avec ceux-ci l'évaluation des étudiants.

### *Les enseignants*

La sélection des professeurs répondra aux critères suivants :

- être docteur dans le domaine pour lequel on veut dispenser des enseignements ;
- avoir produit un manuel ou des notes de cours avec des références bibliographiques pertinentes et à jour ;
- pour les experts, prouver par une expérience avérée dans son domaine, la qualité d'expert auprès des organismes (privé, public, multilatéral, national, international, etc.);
- déposer un curriculum vitae à la coordination du programme en mettant en évidence la qualité des publications scientifiques réalisées, les colloques auxquels on a pris une part active, etc.

Selon leur titre, les enseignants qui ne relèvent pas de l'ULiège se voient attribuer le titre de maître de conférences ou de professeur invité.

### *L'engagement pédagogique*

L'engagement pédagogique est rédigé par le professeur titulaire selon le schéma établi par l'ULiège et doit être disponible avant le début de l'année académique.

L'engagement pédagogique lié à un cours est un outil essentiel pour l'étudiant qui peut ainsi connaître, dès le début de son année académique, le contenu du cours, les objectifs à atteindre, les notes disponibles et les références utiles, les méthodes d'enseignement, les modalités d'évaluation... et organiser son travail en conséquence.

Le travail de fin d'études

### *Le mémoire*

Tout étudiant inscrit au master effectue un travail de fin d'études qui peut prendre la forme d'un mémoire-recherche ou d'un mémoire-projet.

Le mémoire-recherche est une recherche originale en lien avec le module d'enseignement choisi par l'étudiant ou les enseignements reçus dans le cadre du master, il porte sur l'analyse d'une problématique de gestion globale traduite en question de recherche.

Ce travail, basé sur une démarche scientifique rigoureuse, doit lui permettre de démontrer qu'il maîtrise les connaissances théoriques acquises en cours de formation et qu'il est capable de les appliquer avec discernement pour analyser et résoudre un problème pratique lié à la réalité de l'entreprise.

Le mémoire-projet n'est possible que pour les étudiants qui exercent déjà une activité professionnelle. Son objectif est de confronter ses connaissances théoriques avec leur mise en pratique. Dans le cadre du mémoire-projet, l'étudiant analyse une problématique de gestion d'envergure posée par l'entreprise/organisation qui l'emploie, il propose des solutions argumentées et, le cas échéant, les met en œuvre dans l'entreprise/organisation. Le problème de gestion traité doit être en lien avec le module d'enseignement choisi par l'étudiant. Il peut s'agir d'une entreprise privée ou publique, du secteur marchand ou non marchand.

## *Programme de cours*

### Séminaires introductifs obligatoires

• Diagnostic financier et Reporting	15h	2 ECTS
• Marketing stratégique	15h	2 ECTS
• Introduction au droit de l'entreprise	15h	2 ECTS
• Informatique (bureautique)	15h	2 ECTS
• Méthodes quantitatives en gestion	15h	2 ECTS
• Microéconomie	15h	2 ECTS

### Master

#### Tronc commun

• Systèmes d'information et E-GRH	30h	4ECTS
• Management public et gestion des entreprises sociales	30h	4ECTS
• Ethique des affaires et responsabilité sociétale	15h	2ECTS
• Interculturalité et gestion de la diversité	15h	2ECTS
• Gestion opérationnelle de la GRH et management	30h	4ECTS
• Séminaire de préparation au mémoire	10h	1ECTS
• Business English	40h	4ECTS
• Travail de fin d'études		15ECTS

#### Module comptabilité et audit

• Normes IFRS	30h	4ECTS
• Comptabilité OHADA approfondie	30h	4ECTS
• Audit	30h	4ECTS

#### Module marketing et entrepreneuriat

• Comportement du consommateur et études de marché	30h	4ECTS
• Digital innovation	30h	4ECTS
• E-commerce et E-business	30h	4 ECTS

#### Module finance et banque

• Gestion bancaire	30h	4ECTS
• Gestion de portefeuilles et nouveaux produits financiers	30h	4ECTS
• Entreprenariat, innovation et microfinance	30h	4ECTS

#### Module droit des affaires

• Fiscalité de l'entreprise	30h	4ECTS
• Contrats	30h	4ECTS
• Aspects juridiques des entreprises et introduction au droit OHADA	30h	4ECTS