

UCL Mons



STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT D'UNE ECOLE PRIVEE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU CONGO-BRAZZAVILLE

Cas de la Haute École Léonard de Vinci



Mémoire réalisé par
Sébastien MOUNGONDO
Promoteur
Dominique Helbois
Année académique 2016-2017
Master en Sciences de gestion

TABLE DES MATIERES

TABLE DES ILLUSTRATIONS	6
FIGURES	6
GRAPHIQUES.....	6
TABLEAUX	6
GLOSSAIRE.....	8
RÉSUMÉ	9
INTRODUCTION.....	10
1. HISTORIQUE ET PERIMETRE DE LA RECHERCHE.....	11
1.1. HISTORIQUE DU SECTEUR DE L'ÉDUCATION AU CONGO ET PRÉSENTATION DES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES.....	11
1.1.1. AVANT 1990	11
1.1.2. DE 1990 À AUJOURD'HUI.....	13
1.2. ORGANIGRAMME DU MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE LA RÉPUBLIQUE DU CONGO (OGES, 2014)	20
1.3. PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE	21
2. ANALYSE STRATEGIQUE DU SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU CONGO BRAZZAVILLE.....	22
2.1. ANALYSE PESTEL.....	22
2.1.1. ANALYSE POLITIQUE.....	23
2.1.2. ANALYSE ÉCONOMIQUE	25
2.1.3. ANALYSE SOCIALE.....	35
2.1.4. ANALYSE TECHNOLOGIQUE	40
2.1.5. ANALYSE ÉCOLOGIQUE.....	45
2.1.6. ANALYSE JURIDIQUE.....	47
2.1.7. LES VARIABLES PIVOTS (SYTHESE DU PESTEL)	52
2.2. LE MODELE DES CINQ FORCES DE PORTER(1982)	55
2.2.1. LA CONCURRENCE ENTRE ORGANISATIONS PRÉSENTES	55
2.2.2. LE POUVOIR DES CLIENTS	56
2.2.3. LE POUVOIR DES FOURNISSEURS.....	56

2.2.4.	LA MENACE DES SUBSTITUTS	57
2.2.5.	LES NOUVEAUX ENTRANTS.....	57
2.2.6.	LE RÔLE DE L'ÉTAT	58
2.2.7.	LE RÔLE DES AUTRES PARTIES PRENANTES.....	58
2.3.	LE MARCHÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AU CONGO-BRAZZAVILLE	60
2.3.1.	L'OFFRE	60
2.3.2.	LA DEMANDE	61
2.4.	LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	63
2.5.	ANALYSE SWOT D'UNE ÉCOLE RELEVANT DU SECTEUR PRIVÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AU CONGO (voir tableau de synthèse en annexe).....	65
2.5.1.	PRÉSENTATION DE LA HAUTE ÉCOLE LEONARD DE VINCI (HELDV) (PIERRET, 2017)	65
2.5.2.	GRILLE D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE LA HELDV	67
2.5.3.	FORCES.....	67
2.5.4.	FAIBLESSES.....	70
2.5.5.	OPPORTUNITÉS	73
2.5.6.	MENACES	74
3.	VISION STRATÉGIQUE - VALEURS DE LA HELDV – objectifs – PLAN DE DÉVELOPPEMENT 78	
3.1.	VISION ET VALEURS DE LA HELDV (HELDV, 2015).....	78
3.2.	ORGANISATION DE LA FORMATION À LA HELDV	79
3.2.1.	PLAN DE DÉVELOPPEMENT.....	81
4.	BUSINESS PLAN	87
4.1.	DOMAINE D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE ET SEGMENTATION STRATÉGIQUE.....	87
4.1.1.	LES CRITÈRES EXTERNES	87
4.1.2.	LES CRITÈRES INTERNES.....	88
4.2.	LES STRATÉGIES GÉNÉRIQUES OU CONCURRENTIELLES	90
4.2.1.	LA STRATÉGIE DES PRIX	90
4.2.2.	LA STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION.....	93
4.2.3.	LES STRATÉGIES DE COOPÉRATION.....	94

4.2.4.	LES STRATÉGIES COLLECTIVES.....	95
4.3.	LES MODELES ECONOMIQUES (BUSINESS MODEL)	98
4.3.1.	LES TROIS ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX D'UN BUSINESS MODEL (JOHNSON, et al., 2017, p. 291)	98
4.3.2.	LES TYPES DE MODÈLES ÉCONOMIQUES.....	99
4.4.	L'ENTREPRENEURAT ET LA QUÊTE DE L'INNOVATION	101
4.5.	STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE LA HELDV	105
4.5.1.	STRATÉGIE DE DIMINUTION DES COÛTS	105
4.5.2.	STRATÉGIE D'augmentation des effectifs.....	107
4.5.3.	STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES PÉDAGOGIQUES	110
CONCLUSIONS		111
BIBLIOGRAPHIE.....		114
ANNEXES		118

TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURES

Figure 1 - Organigramme du Ministère de l'Enseignement Supérieur de la République du Congo	20
Figure 2 - Carte économique de la République du Congo	22
Figure 3 - Carte du West African Cable System (WACS)	42
Figure 4 - Fibre optique au Congo Brazzaville	42
Figure 5 - Schéma de la structure LMD comparée à l'ancien système	79
Figure 6 – Les étapes du processus entrepreneurial (JOHNSON, et al., 2017, p. 386)	102

GRAPHIQUES

Graphique 1 - Evolution du prix du baril de Brent, 2000-2017 (CNR, 2017)	26
Graphique 2 - Indice de développement humain du Congo	36
Graphique 3 - Répartition de la population congolaise par âge, 2009	36
Graphique 4 – Evolution démographique en République du Congo depuis 1961 jusqu'en 2003	37
Graphique 5 - Accès de la population à l'électricité	44
Graphique 6 - Attentes de l'enseignement supérieur (HELDV PN, 2015)	61
Graphique 7 - Importance accordée dans le choix de l'école supérieure (HELDV PN, 2015) ..	62
Graphique 8 - Facteurs influençant le choix d'une école supérieure (HELDV PN, 2015)	62
Graphique 9 - Hexagone sectoriel de l'enseignement supérieur privé congolais	64
Graphique 10 - Indicateurs du tableau de bord - Réalisation des items 2015-2017	83
Graphique 11 - Evolution des effectifs de la HELDV depuis 2006	86
Graphique 12 - Comptes de charges HELDV Pointe-Noire, 2015-2016 (HELDV PN, 2016)*	91
Graphique 13 - Comptes des charges HELDV Brazzaville, 2015-2016 (HELDV BZV, 2016)*	91
Graphique 14 - Évolution des charges HELDV BZV, 2012-2016	132
Graphique 15 – Répartition des charges HELDV Pointe-Noire, 2015-2016 (HELDV PN, 2016)	132
Graphique 16 - Répartition des charges HELDV Brazzaville, 2015-2016 (HELDV BZV, 2016) ..	133
Graphique 17 - Comptes des charges externes HELDV Pointe-Noire, 2015-2016	133
Graphique 18 - Comptes services extérieurs HELDV Brazzaville, 2015-2016	134
Graphique 19 - Détails des charges de personnel HELDV Pointe-Noire, 2015-2016	134
Graphique 20 – Détails des charges de personnel HELDV BZV, 2015-2016	135

TABLEAUX

Tableau 1 - Principaux indicateurs économiques (COFACE, 2017)	25
---	----

Tableau 2 - Objectifs stratégiques 2012-2016 en matière de développement du tourisme (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 215)	33
Tableau 3 - Indices de pauvreté selon la localisation géographique au Congo-Brazzaville 2005 (COMITE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE, 2008).....	38
Tableau 4 - Taux de pauvreté des chefs de famille selon leur niveau d'instruction (COMITE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE, 2008)	38
Tableau 5 - Incidences de pauvreté dans 8 domaines en 2005 (COMITE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE, 2008)	38
Tableau 6 - Indicateurs de développement des infrastructures de télécommunications en République du Congo, 2009-2010 (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012)	43
Tableau 7 - Projection du nombre d'UE organisé à la rentrée 2017-2018.....	92
Tableau 8 - Evolution des taux de natalité et de mortalité en République du Congo depuis 60 ans	135
Tableau 9 - Analyse SWOT de la Haute école Léonard de VINCI (Synthèse).....	137

GLOSSAIRE

APE, Association des parents d'élèves , 11
BEAC, Banque de Développement des Etats d'Afrique Centrale, 28
BM, Banque Mondiale, 28, 53, 54
BTP, Bâtiments, Travaux Publics, 27, 28
BTS, Brevet de Technicien Supérieur, 57
CA, Chiffre d'Affaire, 87, 88, 91
CAMES, Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CNED, Centre National d'Enseignement à Distance, 11
CNS, Conférence Nationale Souveraine, 12, 13, 15, 18, 66
CONAPEPCO, Conférence Nationale des Promoteurs de l'Enseignement Privé du Congo, 24
DGT, Direction Générale du Trésor, (France) 24
DGT Fr, Direction Générale du Trésor, France 25
GSDHC, Groupe Scolaire Dom Helder Camara, 64, 69
HELDV, Haute école Léonard de Vinci, 60, 64, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 74, 76, 77, 78, 79
IDH, Indice de Développement Humain, 37, 53, 75, 81
LMD, Licence, Master, Doctorat, 16, 64, 65
MES, Ministère de l'Enseignement Supérieur, 14, 56, 59, 71
PCT, Parti Congolais du Travail, 12
RC, République du Congo, 26
RDC, République Démocratique du Congo, 23
UE, Unoté d'Enseignement, 16, 64, 87, 98, 99, 100
UMNg, Université Marien Ngouabi, 11, 13, 17

RÉSUMÉ

Comme dans nombre de pays en développement, l'indice de développement humain et l'état de délabrement du secteur de l'enseignement supérieur au Congo-Brazzaville est un frein à son développement et un facteur d'émigration.

Les établissements privés de l'enseignement supérieur se sont substitués, non sans mal, à l'Etat dans la fourniture de ce service public en même temps qu'ils créent des emplois.

C'est le cas de la Haute école Leonard de Vinci, qui bien qu'ayant été créée il ya plus de 11ans de cela, peine à avoir encore aujourd'hui, une situation financière saine lui permettant d'entrer pleinement dans un cycle de croissance puis de maturité.

Les situations politique et sécuritaire instables, la crise économique d'un pays pétrolier n'ayant pas diversifié son économie, le manque de soutien des pouvoirs publics au contraire des contraintes qu'il impose et la concurrence forte, qui plus est pour une petite structure, existant au sein du marché de l'enseignement supérieur requièrent l'élaboration d'une stratégie développement de cette Haute école.

Cette stratégie mets l'accent sur la diminution des coûts, l'augmentation des effectifs des étudiants et des revenus des formations en entreprise ainsi le développement et l'approfondissement des partenariats avec les acteurs locaux et les universités régionales.

INTRODUCTION

Bien qu'étant une problématique plus vaste, un des facteurs de la problématique des migrations des jeunes hommes et femmes d'origine africaine est le niveau de l'enseignement public du pays d'origine et les débouchées qu'il procure.

Malheureusement, le développement d'un pays ne peut se faire sans un certain niveau qualitatif de l'enseignement supérieur qui y est administré.

Étant originaire du Congo-Brazzaville et d'une famille comptant une enseignante et directrice d'écoles privées – dont fait partie notre objet d'étude – dans le secteur de l'enseignement au Congo, il me semblait légitime et intéressant d'aborder la question et d'essayer d'y apporter des éléments de réponses.

Le sujet de notre travail est la stratégie de développement d'une école supérieure privée au Congo-Brazzaville, et son objet, la Haute école Leonard de Vinci.

Au cours de cette recherche, nous allons tout d'abord passer en revue l'historique du secteur de l'enseignement, tant public que privé, dans son ensemble au Congo, ce qui nous éclairera sur la situation actuelle du secteur et la place grandissante qu'y ont pris les établissements de l'enseignement privé.

Après ce tour d'horizon du secteur de l'enseignement au Congo et son histoire, nous nous plongerons dans l'analyse stratégique du secteur de l'enseignement supérieur au Congo pour mieux pouvoir comprendre et appréhender l'environnement dans lequel évolue l'objet de notre étude et les forces et faiblesses de celui-ci ainsi que les opportunités et menaces qui se présentent à lui.

À l'aune des résultats de cette analyse stratégique et en nous basant sur des modèles théoriques en stratégie, nous développerons un business plan qui permettra d'apporter des propositions pour le développement de la HELDV et pour enfin conclure sur la construction d'une stratégie de développement prenant en considération les besoins stratégiques prioritaires de la HELDV.

1. HISTORIQUE ET PERIMETRE DE LA RECHERCHE

1.1. HISTORIQUE DU SECTEUR DE L'ÉDUCATION AU CONGO ET PRÉSENTATION DES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES

1.1.1. AVANT 1990

Le Congo Brazzaville est une ancienne colonie française. La France avait alors pris soin d'investir dans l'instruction des sujets de sa colonie laissant, à l'indépendance en 1960, une organisation scolaire bien structurée, des enseignants et des cadres bien formés mais en nombre très insuffisant. Le système éducatif congolais était alors pris en charge tant par le secteur public que le secteur privé, à prédominance catholique.

Au début des années 60, les congolais vivent sous un régime parlementaire démocratique. Mais en 1965, la loi 32-65 du 12 décembre nationalise l'enseignement, plaçant l'école sous le contrôle de l'Etat et du parti au pouvoir. Les écoles chrétiennes sont nationalisées.

L'Etat a, seul, pouvoir décisionnel et ses gestionnaires ne sont considérés que comme des techniciens loin des préoccupations du citoyen (KIAMBA, 2004).

Dans les années 60 et 70, la France s'engage dans une coopération comprenant la prise en charge de la formation d'un nombre important de cadres et d'enseignants et l'envoi sur place d'enseignants et cadres français pour combler les besoins de l'instruction au Congo.

En 1968, le commandant Marien NGOUABI¹ instaure par coup d'Etat, un régime collectiviste dirigé par un parti unique.

Sous ce régime, les relations avec la France se raidissent quelque peu. Petit à petit, les cadres et enseignants congolais remplacent les expatriés, des accords de coopération se nouent davantage avec le bloc de l'Est et Cuba.

Dans les années 70, les français créent leur propre école consulaire avec l'aide matérielle des sociétés étrangères installées au Congo. Dans le même temps le régime collectiviste interdit à tout congolais de suivre ses études dans cette école.

L'école congolaise, qui ne peut être que publique, commence sérieusement à se dégrader. Les investissements scolaires sont trop maigres pour maintenir en état locaux et matériels.

¹ Troisième Président de la République du Congo de 1968 à 1977, assassiné en mars 1977

L'exode rural intense augmente gravement les problèmes de gestion scolaire. Les classes du primaire et du secondaire comptent plus de 100 élèves par classe. Les enseignants sont mal payés et de surcroît avec retard. L'enseignement est entré dans sa phase de misère matérielle, intellectuelle et morale.

En outre, d'autres problèmes minent l'enseignement : le problème d'adaptabilité de l'enseignement aux réalités culturelles locales,(..) la baisse du niveau des élèves, l'insuffisante qualification des enseignants, l'affaiblissement des financements, voire l'inadéquation entre les programmes et les contenus des enseignements aux réalités congolaises. Financièrement, les directions régionales ne sont pas autonomes, le parti possède le monopole de l'allocation des ressources. La majorité des «Camarades membres» du Parti qui sont formés à l'École Supérieure du Parti ne possèdent pas de compétences requises pour assumer valablement les tâches qu'on leur assigne au sein de l'administration publique. Nombreux sont ceux qui sont cooptés soit à cause de leur degré de militantisme, soit par clientélisme. (KIAMBA, 2004)

Les Associations des Parents d'Élèves (APE), organisations non gouvernementales du secteur de l'éducation jouent un rôle important dans la résolution des différents problèmes qui se posent au système éducatif. « *L'action la plus déterminante de ces différents organismes est l'apport financier des APE dans la construction des infrastructures scolaires et le fonctionnement des établissements scolaires* » (Ministère de l'Enseignement primaire, secondaire et supérieur chargé de la recherche scientifique, 2001, p. 16). D'autre part, des groupes de parents s'unissent pour créer dans la clandestinité des mini-centres d'enseignement, utilisant des enseignants de fortune grâce au système d'enseignement à distance français, le CNED.

La première université du Congo naît au milieu des années 70 sous la dénomination d'Université de Brazzaville. Elle comprend cinq facultés et cinq Instituts.

Les cadres et enseignants congolais rentrent de leurs études en Europe, un doctorat en poche, mais la coopération avec la France et les amis du bloc de l'Est s'avère indispensable pour permettre à l'université de fonctionner. Le niveau de l'enseignement est considéré comme sérieux, de nombreux étudiants africains appartenant aux Etats voisins du Congo Brazzaville viennent y poursuivre leur cursus universitaire.

L'Etat crée l'Ecole Supérieure du Parti (ESP). La coexistence de l'ESP et de l'Université, rebaptisée dans les années 80 Université Marien NGOUABI (UMNg), entraîne la confusion dans la manière de gérer l'enseignement au niveau du supérieur d'autant que l'Etat valorise les cadres politiques formés à l'École Supérieure du Parti. Cela mène à la frustration des autres cadres justifiant d'un cursus universitaire conforme aux normes académiques dont le

seul moyen d'échapper à la politique de répression est, soit de s'exiler, soit de se plier à l'idéologie du PCT.²

Fin des années 80, l'Université Marien NGOUABI, n'est plus que l'ombre d'elle-même : délabrée, mal gérée, souffrant d'un manque d'investissement l'empêchant de s'adapter au nombre d'étudiants croissant, les salaires des enseignants sont trop bas et payés avec retard, ce qui les poussent à négliger leurs enseignements ; de plus en plus nombreux sont ceux qui se tournent vers la politique ou d'autres activités plus rentables. Les étudiants pâttissent du non versement des bourses. L'université est ravagée par les grèves et l'absentéisme autant des étudiants que des enseignants.

1.1.2. DE 1990 À AUJOURD'HUI

A partir de 1990, le vent de la démocratie souffle sur le Congo au point, pour les observateurs occidentaux, de le citer en exemple et de le classer parmi les bons élèves de la démocratie en Afrique.

Les années 90 consacrent la rupture avec le régime à parti unique.

Cela commence par la déclaration d'indépendance du syndicat unique vis-à-vis du pouvoir en place. L'agitation sociale de fin 1990 permet d'obtenir dans le secteur enseignant le déblocage des avancements, des reclassements, la révision de la situation administrative avec des effets financiers, la négociation des conventions collectives, le pouvoir en place tentant ainsi de calmer le jeu.

Rien n'y fait, et la Conférence Nationale Souveraine (CNS) s'impose comme inéluctable. Elle siège de février à juin 1991.

Elle s'attache à dénoncer tous les maux qui jusque-là ont bloqué le pays dans un borbier épouvantable de fausses idéologies et de contraintes stériles. Elle en fait l'analyse, pointe du doigt les responsables et dresse une liste considérable de recommandations faites aux autorités actuelles et futures (KIAMBA, 2004).

De nombreux débats se font sur le thème de la dépolitisation de l'enseignement au Congo, sujet tabou à l'époque du Parti Congolais du Travail (PCT). Il s'avère indispensable d'arriver à dépolitiser le système éducatif pour le redynamiser, l'imbiber des réalités culturelles et économiques nationales et mettre un terme à l'emprise exclusive de l'Etat sur lui avec son cortège de dérives et d'abus.

² KAMBIA C.E. – Op. Cit.

La CNS³ décide la fermeture de l'École Supérieure du Parti (ESP); la coexistence de l'ESP et de l'Université Marien NGOUABI (UMNg) est indexée comme préjudiciable à la qualité et à l'organisation du système éducatif.

En instaurant le multipartisme, elle permet la dissolution des cellules idéologiques au sein des établissements scolaires.

On passe ainsi de *l'École du Peuple*, uniformisante et gratuite, à l'école démocratique, ouverte et payante.

Le débat sur la réforme de l'Enseignement supérieur et la nécessité qu'il serve le développement du pays est relancé.

L'Etat prend l'engagement de réformer le système éducatif en tenant compte de son adaptation au contexte socioculturel local et des recommandations de la Conférence Nationale Souveraine (CNS).

En 1995, le Parlement adopte différentes lois d'orientation scolaire, dont la loi n°25-95 du 17 novembre 1995 modifiant celle n°008/90 du 6 septembre 1990.

La revalorisation du partenariat public-privé assure l'autonomisation des citoyens et permet d'accroître les performances du système éducatif en termes d'accès, d'équité, de qualité et de pertinence. Les statistiques de la Direction des Études et de la Planification Scolaire et Universitaire (DEPSU) de 1997 chiffrent le nombre de structures d'enseignement privé au Congo à 395. L'église catholique, par exemple, avait pu récupérer ses écoles (25) même si la signature de l'accord avec l'État ne s'était faite qu'à partir du 5 janvier 2000, et en créer de nouvelles (38). (KIAMBA, 2004)

L'après conférence nationale se caractérise par de graves tensions politiques et économiques : deux guerres orchestrées par les hommes forts de l'ancien régime aboutissent fin 1997, à la reprise du pouvoir par l'actuel chef d'Etat, Denis SASSOU NGUESSO⁴, déjà au pouvoir de 1979 à 1990.

L'Etat démocratique s'est retrouvé en situation de ne pas pouvoir réaliser les promesses faites à la CNS, car la bataille de l'éducation va de pair avec celle du développement économique et celle-ci ne fut pas conduite à terme, les guerres ayant considérablement aggravé la situation économique, sociale et éducative. En janvier 1994, le FCFA est dévalué entraînant une perte considérable du pouvoir d'achat des congolais (50FCFA = 1FF devient 100FCFA=1FF), les salaires restant inchangés (KIAMBA, 2004).

³ Conférence Nationale Souveraine

⁴ Cinquième Président du Congo-Brazzaville, de 1979 à 1990, et 7^{ème} Président de la République du Congo de 1997 à ce jour

Les écoles privées fleurissent dans tout le pays. Mais bon nombre ne respectent pas la législation en particulier le décret 96-221 du 13 mai 1996 portant réglementation de l'exercice de l'enseignement privé au Congo : implantation dans des logements inappropriés, niveau des enseignants insuffisant, etc. Mais malgré ses défauts, l'école privée attire beaucoup d'enfants, les parents estimant que l'encadrement est dans tous les cas supérieur à ce qu'offre l'enseignement public.

Dans les années 2000, l'enseignement public reste au plus bas : locaux insalubres, mobilier insuffisant ou absent, disparition des laboratoires, carence de structures administratives de soutien, insuffisance de manuels scolaires et quand il y en a, incapacité à les gérer dans le temps, niveau des enseignants en constante baisse, absence de ceux-ci, de nombreux postes non pourvus surtout en dehors des 2 grandes villes Brazzaville et Pointe-Noire, apparition de la fraude, de la corruption, du racket au sein des équipes éducatives (KIAMBA, 2004).

L'école privée, avec toutes ses insuffisances, a beau jeu à paraître mieux organisée et plus sérieuse. Les établissements scolaires les moins satisfaisants sont fermés par l'Etat. En 2004, celui-ci en ferme 200 à Brazzaville. A partir de cette année, l'Etat octroie des agréments provisoires ou définitifs aux établissements privés qui sont alors soumis à des contrôles organisés tous les ans (KIAMBA, 2004).

Au niveau de l'université, les années 90 ont vu arriver les premiers promoteurs privés d'écoles supérieures. Le mouvement s'est considérablement accru dans les années 2000.

Ce n'est que fin des années 2000, que le Ministère de l'enseignement supérieur (MES) met en place un programme de contrôle des structures et des programmes suivis dans les établissements privés de l'enseignement supérieur. Les premiers agréments tombent en mars 2011. Douze écoles supérieures privées reçoivent leur 1^{er} agrément provisoire, parmi lesquelles 9 (6 à Brazzaville et 3 à Pointe-Noire) obtiennent la reconnaissance par l'Etat de leurs diplômes (PIERRET, 2017).

Depuis cette année, les agréments ont été octroyés au niveau national à 40 établissements privés d'enseignement supérieur en 2012, puis 15 écoles privées ont été radiées de la liste des écoles privées agréées. Il n'en reste aujourd'hui que 24 (PIERRET, 2017) .

Le secteur privé peine à se développer.

Les contraintes y sont entre autres: - le paiement des taxes et impôts injustifiés pour des établissements assurant une mission de service public ; - les difficultés à obtenir un partenariat avec les entreprises locales en matière de stage ; - la frilosité du secteur bancaire en matière de financement des projets de développement ; - l'absence de partenariat avec l'université Marien NGOUABI ; - l'absence d'un partenariat entre l'Etat et les établissements privés d'enseignement supérieur (PIERRET, 2017).

En 2012, le Ministère de l'Enseignement supérieur dans son état des lieux joint au Plan National de Développement, note:

Le sous-secteur enseignement supérieur en ce qu'il constitue l'étage supérieur du système éducatif congolais occupe une place centrale dans la transformation qualitative et quantitative des ressources humaines, indispensables dans le développement économique et social de notre pays. (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 334)

Pour ce qui concerne l'université publique, l'Université Marien NGOUABI, on attend, depuis la fin de la CNS, la mise en place des *Etats généraux de l'université au Congo*. L'objectif est de transformer l'université en haut lieu de culture, science et technologie.

Il est d'abord décidé de procéder à un audit devant spécifier le rôle de l'université dans la société afin d'en faire un véritable moteur de développement.

Le gouvernement propose ensuite quelques saupoudrages tels que l'amélioration des horaires de travail des enseignants, les modalités de recrutement des personnels et leur avancement, les moyens de revalorisation de leur situation salariale, mais peu d'importance est accordée à la formation des cadres (PIERRET, 2017).

En tant qu'institution sociale majeure dans la formation des compétences qualifiées, l'université au Congo doit pouvoir jouer son rôle de catalyseur du développement en tenant compte aussi bien de l'évolution de la vie sociale et économique que des mutations politiques et culturelles qui s'opèrent au plan national. Or, à l'image de bien d'autres institutions universitaires au niveau africain, l'université au Congo éprouve des difficultés : -insuffisance au niveau financier ;- manque avéré d'infrastructures modernes capables de soutenir les activités de recherche, presque pas de laboratoires répondant aux normes de qualité en matière de recherche universitaire dans le contexte actuel de la mondialisation et de la concurrence, calvaire pour les chercheurs et démotivation des enseignants ;- migration des chercheurs vers d'autres horizons (...);- les structures qui existaient (...) été détruites lors des guerres civiles et n'ont pas été reconstruites. (KIAMBA, 2004)

Dans son apport au Plan National de Développement, le Ministère de l'Enseignement supérieur mentionne :

Les acquis récents obtenus par l'action du ministère depuis les années 2000 sont : - Construction d'une grande bibliothèque universitaire ; - Réhabilitation et équipement des établissements et des restaurants universitaires ; - Recrutement de 61 enseignants et de 13 non enseignants en 2008 ; - Tenue de la table ronde « ministère de l'enseignement supérieur-monde du travail » en décembre 2010 ; - Signature d'un accord-cadre ministère de l'enseignement supérieur-ministère des hydrocarbures et Total E&P Congo ; - Introduction du

système LMD⁵ depuis la rentrée 2007-2008 à l'Université Marien NGOUABI (5 établissements y sont déjà et 5 autres vont faire leur entrée en 2012) (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 335).

Les problèmes qui minent le sous-secteur Enseignement Supérieur restent nombreux : - le manque d'adéquation des offres de formation avec les besoins du monde du travail ; - l'absence de politique de formation et de recyclage des personnels enseignants et non enseignants ; - le manque de filières professionnelles dans l'enseignement supérieur ; - le manque de moyens affectés à la mise en œuvre des nouvelles technologies de l'information et la communication (NTIC) ; etc .

Il faut ajouter les carences dans la gestion de l'enseignement supérieur : l'université reste cantonnée dans la capitale, les projets de décentralisation (10) (y compris dans des petites villes à l'intérieur du pays, difficiles d'accès) sont restés dans les tiroirs ; pourtant, le projet présenté par le Ministère de l'Enseignement supérieur dans le PND est très ambitieux, trop peut-être :

PROGRAMME : Développement des infrastructures et des équipements universitaires (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 338)

Sous-Programme : Construction des infrastructures universitaires

Projets :

- (...)
- *Construction de l'Institut Supérieur d'Agro-industrie d'Oyo (SUP'AGRO)*
- *Construction de l'Ecole Supérieure des Télécommunications et NT*
- *Construction du Business School de Brazzaville*
- *Construction des résidences universitaires*
- *Construction de l'Université de Kintélé*
- *Construction du Centre Médico-Social de l'Université Marien NGOUABI*
- *Construction de deux amphithéâtres de 1600 places: FD et FSE*
- *Construction des structures de formation universitaire des sages-femmes et des infirmières dans le cadre Projet NEPAD*
- *Construction de l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers de Dolisie*
- *Construction de l'Ecole d'Architecture de Nkayi*
- *Construction de l'Ecole Supérieure des Beaux-Arts de Djambala*
- *Construction de l'Ecole Supérieure de Pêcheries Continentales de Mossaka*
- *Construction de l'Institut Supérieur de l'Environnement et du Tourisme d'Impfondo*

⁵ Licence-Master-Doctorat, conforme aux accords de Bologne (UE)

- *Construction de l'Ecole Polytechnique de Pointe-Noire*
- *Construction de l'Ecole Supérieure d'Agronomie Tropicale de Sibiti*
- *Construction de l'Institut Supérieur du Bois de Ouessou*
- *Construction de l'Ecole Nationale Supérieure des Auxiliaires de Santé d'Owando*
- *Construction de l'Institut du Travail et des Affaires Sociales d'Igné*
- *Construction de l'Institut Supérieur des Télécommunications de Ouessou*
- *Construction de l'Université Inter-Etats de Ouessou*

La création d'une deuxième université publique à Brazzaville, appelée Université de Kintele (dénommée Université Denis SASSOU NGUESSO), implantée dans le nord-est de la ville, a surtout servi à accueillir les jeux africains en 2014 ; mi 2017 pas un seul auditoire n'est encore construit, seules les installations sportives, la cantine, le campus sont opérationnels et l'on ne peut donc décongestionner les auditoriums pleins à craquer d'étudiants de l'unique université publique congolaise à Brazzaville (UMNg). Il y fait chaud, les étudiants doivent se lever à 2h du matin pour trouver une place assise aux cours organisés à 8h, les toilettes sont impraticables, la bibliothèque encore insuffisamment fournie, les profs régulièrement absents, le recrutement de ceux-ci douteux, les notes d'examens sont parfois trafiquées, l'on n'a plus vu de diplôme estampillé UMNg depuis des lustres, ceux-ci étant remplacés par des Attestations, faciles à imiter, une année d'étude peut s'étaler sur 18 mois, les enseignants publient très peu, etc. (PIERRET, 2017)

Le Ministère de l'enseignement supérieur a évalué ses besoins sur 5 ans de 2012 à 2016, à hauteur de 464,381 milliards de FCFA⁶ (712,5millions d'euros), mais les prévisions budgétaires n'ont porté que sur 258,563 milliards de FCFA (394,2 millions d'euros), soit un gap important de 205,817milliards de FCFA (313,8millions d'euros), et un budget moyen annuel de 51,712 milliards de FCFA (78,8millions d'euros). La réalisation des budgets annuels des années antérieures a montré que le taux d'exécution des prévisions a varié entre 83% et 96% de 2008 à 2010 pour des budgets annuels inférieurs à 30 milliards de FCFA (45,7millions d'euros). Les moyens financiers, dont dispose l'université, sont donc de très loin insuffisants pour combler ses besoins. Et la situation de crise liée à la chute des prix du baril de pétrole présage pire encore.

Le Congo a besoin de réformes des structures, de financement de l'éducation, de revitalisation de la recherche, de promotion de la science et de la technologie, mais les actions mises en œuvre et leurs résultats sont jusqu'à aujourd'hui, soit 26 ans après la CNS, décevants ou inopérants. Seuls quelques établissements privés maintiennent un certain niveau du savoir, de la connaissance et de l'ouverture sur le monde, mais sans aucune aide

⁶ 1euros =655,96FCFA

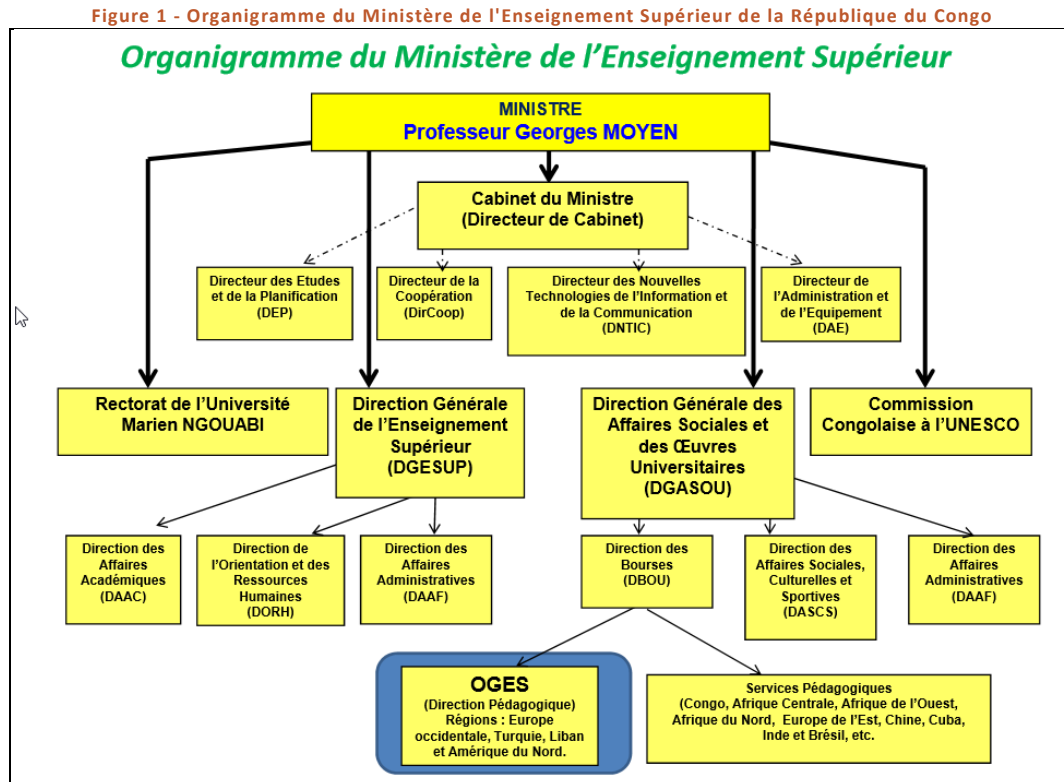
d'un Etat qui peine à les considérer comme des parties prenantes au développement national.

Ce tour d'horizon historique nous a permis de constater que la République du Congo est un des pays africains où la population tient le plus à un niveau de formation élevé. Cela est dû à une histoire et une culture qui ont fait que ce pays, peu peuplé, compte un grand nombre d'intellectuels parmi lesquels de brillants écrivains. Cette spécificité culturelle et la grande déception des citoyens devant les dérives de leur enseignement public ont fait le lit de l'enseignement privé payant, mieux organisé, plus sérieux, répondant davantage aux attentes des congolais.

Avant de passer à l'analyse des contextes extérieurs et intérieurs des écoles appartenant au secteur de l'enseignement privé congolais, nous présenterons l'organigramme du ministère de l'enseignement supérieur et notre périmètre de recherche.

1.2. ORGANIGRAMME DU MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE LA RÉPUBLIQUE DU CONGO (OGES, 2014)⁷

La Figure 1 ci-dessous nous décrit l'organigramme du ministère de l'enseignement supérieur de la république du Congo.



Depuis 2016, le Ministre s'appelle Bruno ITOUA. Ingénieur électricien, il a travaillé chez ELF et est ensuite devenu PDG de la Société Nationale des Pétroles Congolais. Puis il est devenu Ministre. Celui qu'il a remplacé était pédiatre.

L'enseignement supérieur privé dépend de la Direction Générale de l'Enseignement supérieur (DGESUP) et les contrôles en vue de la confirmation de l'agrément des écoles privées sont du ressort de la Direction des Affaires Académiques (DAAC).

⁷ <http://www.oges-congo.org/services/ministere/>

1.3. PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE

Après avoir situé l'objet de notre étude dans l'espace-temps, utile parce que l'histoire détermine la culture d'un peuple, et que la culture nationale est à prendre en considération dans l'analyse du secteur de l'enseignement privé, nous le plaçons, en temps présent, dans un environnement multidirectionnel.

Notre première question concerne l'environnement extérieur d'une organisation congolaise au niveau politique, économique, social, technologique, écologique et juridique : comment cet environnement impacte-t-il les choix stratégiques d'une organisation ?

Qu'en est-il de l'environnement concurrentiel dans le secteur de l'enseignement supérieur privé ? Quelles sont les attentes de la clientèle ? Qu'est-ce que le secteur privé offre de plus que le secteur public ?

Nous voulons ensuite nous pencher sur l'analyse des forces et faiblesses ainsi que des opportunités et menaces de l'école sujet de notre étude, la Haute école Léonard de Vinci.

Après cette analyse SWOT, nous nous poserons la question de savoir comment fonctionne cette école, quels moyens met-elle en œuvre pour réaliser sa vision, et ce qu'elle a déjà réalisé, puisqu'elle a déjà 11 années d'existence.

Nous terminerons notre étude par l'élaboration du Business plan comprenant une série de stratégies à mettre en place ou à développer pour répondre au besoin de l'école de grandir. Nous ferons au fur et à mesure, les propositions qui nous semblent opportunes pour l'école.

Pour réaliser notre analyse, nous collecterons un maximum d'informations auprès des quelques études nationales qui ont été faites au Congo depuis 2005, études destinées aux organismes internationaux appartenant à l'ONU. Nous utiliserons aussi des sources internationales de ces mêmes organismes. Nous aurons besoin des documents du Ministère de l'Enseignement Supérieur congolais et d'un maximum de documents internes à la HELDV.

Nous réaliserons une interview de la Directrice générale pour nous éclairer sur les choix stratégiques de l'école.

L'analyse historique terminée et le périmètre de notre recherche fixé, nous nous penchons sur l'analyse stratégique du secteur de l'enseignement privé en République du Congo en l'abordant avec l'analyse PESTEL de son environnement général.

2. ANALYSE STRATEGIQUE DU SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU CONGO BRAZZAVILLE

2.1. ANALYSE PESTEL

Dans cette analyse PESTEL, nous aborderons chaque angle d'étude, d'abord par une approche globale de la situation du Congo-Brazzaville, ensuite par les retombées dans le cadre du secteur de l'enseignement, en particulier l'enseignement supérieur.

Nous utiliserons principalement le Rapport relatif au Plan National de Développement 2012-2016 édité par la République du Congo, qui nous apporte un grand nombre de données précieuses concernant ses projets de développement. Ces informations sont importantes à connaître et à exploiter dans la réflexion stratégique d'une école supérieure qui est censée s'inscrire dans la ligne des besoins du pays pour lequel elle est partie prenante à son développement.

Figure 2 - Carte économique de la République du Congo



Tiré de JEUNE AFRIQUE – Les guides Ecofinance 2009 (JEUNE AFRIQUE, 2009)

2.1.1. ANALYSE POLITIQUE

Données politiques (Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2017)

Nature du régime : République Indépendance : 15 août 1960 Ancienne colonie française Chef d'Etat et de gouvernement : Denis SASSOU NGUESSO (depuis 1979-1990/1997- aujourd'hui) Principal allié politique, commercial et financier : la Chine Frictions latentes avec le voisin : RDC

Le Chef d'Etat, Denis SASSOU NGUESSO, se trouve aujourd'hui gravement décrié à l'intérieur de son pays, et de surcroît, depuis quelques temps, froidement accueilli par la Communauté internationale.

Les dernières élections présidentielles ont été entachées de graves irrégularités, difficiles à faire passer face à une opposition majoritaire et populairement forte. Des arrestations politiques s'en sont suivies.

Des tensions politiques accompagnées de voies de fait débouchant sur des violences de plus en plus graves dans la région du Pool, au sud de Brazzaville, font l'actualité quotidienne depuis avril 2016. Et depuis début 2017, on assiste au déplacement de la population du Pool vers le sud ou vers Brazzaville, fuyant les combats entre les miliciens proches du pasteur NTUMI, ancien chef de guerre et ex allié de SASSOU NGUESSO, et les forces armées congolaises.

L'insécurité liée aux tensions politiques se manifeste à travers les difficultés d'approvisionnement de la capitale : la ville doit être ravitaillée en carburant par les voies du sud qui doivent traverser le Pool. Le chemin de fer a été dynamité en 2016, et les travaux de remise en état de la voie ont aussi été détruits. Le carburant est acheminé par camions citernes soumis aux menaces, la capitale risquant de se retrouver à sec de carburant (environ 2 millions d'habitants). Les ruptures de stock sont récurrentes et les habitants se retrouvent dans l'impossibilité de se déplacer sur de grandes distances pour aller au travail ou pour les étudiants et les enseignants, aller aux cours (PIERRET, 2017).

Les habitants craignent une remontée de règlement de compte dans la capitale ; le spectre de la dernière guerre civile de 1997 se fait entrevoir. Le moindre incident est dramatisé. Les écoles se vident alors. Ce type de perturbation est récurrent à Brazzaville.

La situation politique perturbe les gouvernants. Dans le domaine de l'enseignement, aucune avancée ne se fait même entrevoir. Les contrôles liés à l'obtention des agréments se poursuivent. Le changement de ministre en mai 2016 a abouti dans l'enseignement primaire et secondaire privé à une seule modification, mais qui n'est pas vraiment innocente : l'imposition des uniformes vestimentaires des élèves de l'école publique à l'école privée et

l'obligation de faire une levée du drapeau tous les jours. En mai 2017, le même ministre a tenté d'imposer les calendriers scolaires du public au privé, calendriers qui réduisent l'année scolaire à 8 mois. Le syndicat des écoles privées (CONAPECO) a géré une levée de boucliers des écoles privées et la note a été supprimée.

Dans l'enseignement supérieur privé, aucune avancée n'est à relever sinon celle de faire payer une redevance par étudiant inscrit.

Les besoins du monde du travail appellent à répondre rapidement à l'amélioration du système éducatif. Les élèves ayant obtenu le Bac (fin du secondaire) pensent avant tout à poursuivre leurs études supérieures à l'étranger, en France pour quelques-uns, dans les pays amis tels la Chine, l'Inde, Cuba, ou en Afrique du nord principalement (Maroc, Algérie, Tunisie). Ces pays apparaissent aux yeux des jeunes bacheliers, comme un Eldorado, le moyen de découvrir d'autres mondes sans avoir les parents dans les pattes. L'Etat, plutôt que de soutenir un tant soit peu l'enseignement privé congolais, favorise cet exode en allant jusqu'à laisser des établissements privés étrangers douteux (principalement africains et de l'Europe de l'Est) venir faire leur recrutement dans les écoles de la place et en distribuant facilement des bourses alors que les étudiants locaux peinent à recevoir les leurs.

Les difficultés politiques si elles s'aggravent, feront beaucoup de tort tant à l'enseignement public supérieur qui risque de connaître de graves perturbations qu'à l'enseignement privé qui se retrouvera hors course face à l'attrait des écoles supérieures étrangères des pays africains stables et des autres pays amis du Globe.

Le risque est pourtant grand de ne plus revoir ces futurs jeunes cadres revenir au Congo après des années d'études passées en dehors de celui-ci.

2.1.2. ANALYSE ÉCONOMIQUE

Données économiques (Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2017)

PIB (2015) : 8,87 MdUSD (Direction générale du Trésor Fr)
 PIB / habitant (2016) : 1600USD (DGT Fr), (2 031 USD 2015 DGT Fr) (4000 USD en 2008)
 Taux de croissance (2016) : - 2,7 % (2,5% en 2015, 8,1% en 2008) (FMI)
 Balance commerciale (2015) : -10.7 Mds USD (DGT Fr)
 Principaux clients (2015) : Chine (53,5%), Etats-Unis (11,2%), Australie (9,4%) (DGT Fr)
 Principaux fournisseurs (2015) : Chine (18,5%), France (18,4%), Italie (6,1%) (DGT Fr)
 Production pétrolière (2016) : 233 000 barils jours (241 000 b/j en 2015) (FMI) ; = 60% du PIB (2016 DGT Fr)
 Cours mondial du baril de pétrole (2016) : 43USD (104USD en 2013, 51USD en 2015) (FMI) –
 Prévisions du FMI pour les prochaines années : autour de 54USD

En janvier 2010, le Congo a atteint le point d'achèvement de l'IPPTE⁸ lui permettant ainsi de réduire substantiellement sa dette extérieure. Pour ce faire, l'Etat doit réaliser *un programme ambitieux d'investissements structurants afin de diversifier l'économie, accélérer la croissance, créer des emplois, réduire la pauvreté et atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)*. (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 69)

Tableau 1 - Principaux indicateurs économiques (COFACE, 2017)

	2014	2015	2016(p)	2017 (p)
Croissance PIB (%)	6,8	2,3	1,7	5,0
Inflation (moyenne annuelle)	0,9	2,0	4,0	3,7
Solde budgétaire / PIB (%)	-7,9	-18,4	-7,5	-1,6
Solde courant / PIB (%)	-3,3	-21,0	-8,2	-2,1
Dette publique / PIB (%)	47,5	70,6	69,3	61,2

(p) Prévisions

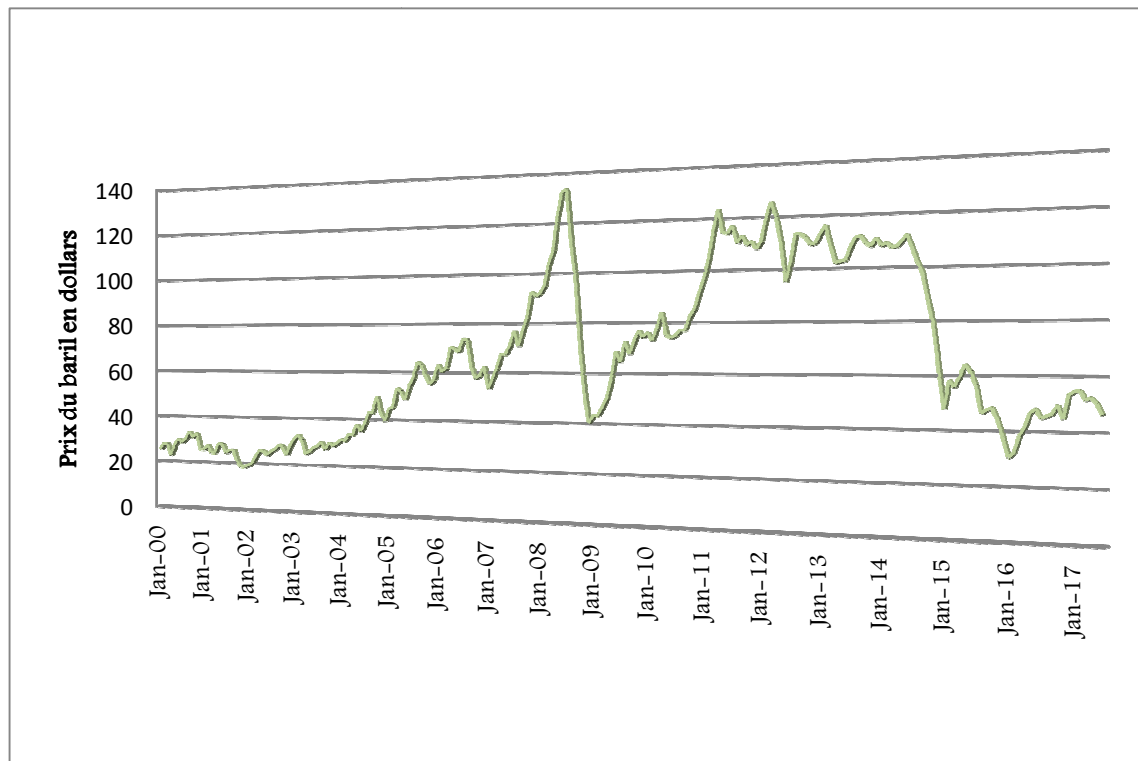
Du 20 février au 8 mars 2017, une mission du Fonds Monétaire International devant ouvrir et conclure des négociations bilatérales avec la République du Congo en vue de structurer l'ajustement de la RC dans le contexte des efforts régionaux demandés aux pays de la

⁸ Initiative des Pays Pauvres Très Endettés

CEMAC⁹, a émis une note de réflexion concernant la situation économique et financière de 2016 et les perspectives pour 2017.

On y relève les difficultés considérables infligées au Congo Brazzaville par la baisse des prix internationaux du pétrole (voir le graphique 1 ci-dessous). La croissance économique est devenue négative en 2016, s'établissant à -2,7% (taux le plus faible depuis 20 ans), avec une baisse de 3,3% de l'activité économique non pétrolière. Seul le secteur de l'Agriculture connaît une tendance inverse. Le secteur privé formel envisage une baisse plus grave du chiffre d'affaires et des licenciements importants suite à la chute persistante des prix du pétrole, à la baisse de la demande publique et à l'accumulation des arriérés du gouvernement. Les pressions sur la liquidité des banques et sur la santé du système financier ont augmenté, les créances en souffrance¹⁰ augmentant de 30% et le ratio de couverture diminuant (Mission du Fonds Monétaire International, 2017, pp. 1-2).

Graphique 1 - Evolution du prix du baril de Brent, 2000-2017 (CNR, 2017)



Pour autant les perspectives à long terme sont favorables : les grands projets pétroliers sont sur le point de commencer la production. La croissance de 3% à moyen terme se fonde sur un ajustement budgétaire significatif nécessaire pour rassurer les investisseurs et ramener

⁹ Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale

¹⁰ Dettes non honorées dans les délais prévus de l'Etat vis-à-vis des entreprises

des ressources pour les investissements. Pour ce faire, le déficit budgétaire primaire hors pétrole à hauteur de 39,9% du PIB en 2016 devrait tomber à 13,5% en 2017. Le FMI insiste sur la nécessité de respecter strictement cette norme.

Points forts et points faibles de la République du Congo

Le Congo possède de nombreuses ressources naturelles et avec son port en eau profonde à Pointe-Noire, il occupe un emplacement stratégique en Afrique centrale.

La place du pétrole est majeure dans l'économie congolaise ; on continue à découvrir de nouvelles réserves pétrolières, mais leur durée de vie est limitée et malheureusement le prix du baril devrait rester relativement faible. Il est donc impératif pour le pays de diversifier son économie.

Depuis une bonne dizaine d'années un vaste programme d'investissements publics est mis en œuvre; en 2017 on attend notamment la pleine opérationnalisation des lignes de fibre optique, les infrastructures de transport, la mise en opération du puits de pétrole de Moho-Nord, mais le pays connaît toujours un manque d'infrastructures (COFACE, 2017) et les entreprises et investisseurs se plaignent de moultes difficultés rencontrées avec les services des administrations fiscale, sociale, douanière, commerciale, etc. , les obstacles au commerce transfrontalier, créant un environnement des affaires difficile (UNICONGO, 2016, p. 18) ;

La morosité des affaires a un impact dépressif sur l'ensemble de l'économie : - baisse du trafic au Port autonome de Pointe-Noire d'environ 20% ; - suppressions d'emplois importantes en particulier dans le BTP ; - le chômage affecte une part importante de la population active, notamment 30 % des jeunes de 15 à 29 ans ; - chute des prix de l'immobilier ; - baisse du taux de remplissage des avions et des hôtels ; - repli de la production industrielle (Ministère de l'économie, 2017).

Le pays s'est lancé dans l'implantation de **Zones économiques spéciales** afin d'attirer les entreprises. La Zone économique spéciale de Pointe-Noire sera la première d'une série de quatre. Elle sera officiellement lancée lors du sommet Chine-Afrique de 2018. Pékin a en effet accepté d'en financer la construction.

Un port minéralier multifonctions qui aura à peu près 5 kilomètres carrés sera construit. Toute une partie de la zone économique spéciale sera consacrée au parc industriel. On y trouvera tout ce qui touche la pétrochimie, les produits manufacturés, tout ce qui est produits alimentaires, les services et le tourisme. On y comptera 14 à 15 filières. (Ministère de l'économie, 2017)

Les entreprises y bénéficieront d'avantages fiscaux (Ministère de l'économie, 2017).

Taux d'inflation (2016): 2,5% (0,9% en 2015, 5% en 2008) (FMI)
De 0,9% en 2014, l'inflation se situe en 2017 à 3,6%, au-delà du seuil CEMAC de 3%
(Ministère de l'économie, 2017).

L'inflation est due aux prix élevés pratiqués par les services publics tels la Société Nationale d'Electricité, la Société Nationale de Distribution de l'eau, le prix des marchandises en forte hausse due à leur rareté sur le marché et surtout à la perturbation du transport de marchandises liée à la situation sécuritaire de la région du Pool.

La BM¹¹ estime les réserves de change à un mois et demi d'importation aujourd'hui contre 7 mois il y a un an, soit bien en-deçà de la limite minimum des 3 mois pour un pays qui dispose de ressources naturelles. Les conditions d'obtention des devises par les banques auprès de la BEAC¹² se sont resserrées.

*Les **arriérés du gouvernement** ont fortement augmenté. Les arriérés extérieurs sont estimés à 56,2 milliards de FCFA par le FMI. Cette dette serait essentiellement bilatérale (80%) avec la Chine en créancier principal, suivi de la France et du Brésil (essentiellement due à des travaux relevant des BTP) mais touche 4 multilatéraux et de nombreux créanciers commerciaux.*

Les arriérés intérieurs accumulés en 2016 seraient nettement plus importants, selon des indications préliminaires du secteur privé formel. Cette dette, pour moitié chinoise, aurait été contractée en grande partie en toute autonomie par la Direction Générale des Grands Travaux à des conditions non concessionnelles sans contrôle de la Caisse Congolaise d'Amortissement. (Ministère de l'économie, 2017)

La situation économique provoque la rupture dans l'exécution des projets budgétisés de l'enseignement supérieur public.

L'enseignement supérieur privé, les pertes d'emplois massives rencontrées auprès des entreprises pétrolières et para-pétrolières connues pour le bon niveau de leurs rémunérations salariales affectent considérablement les nouveaux recrutements d'étudiants ; l'augmentation des prix des denrées de base, le blocage des salaires des nationaux et la chute du chiffre d'affaires des commerçants et hommes d'affaires locaux, qui constituent la clientèle des écoles supérieures privées, entraînent auprès de celles-ci, des difficultés de paiement des frais académiques et par conséquent, la difficulté de fonctionner. La question du rapport qualité/prix est plus que jamais posée de manière cruciale aux écoles (PIERRET, 2017).

Nous allons procéder à un court tour d'horizon sur des secteurs économiques vitaux (surtout dans la période de l'après-pétrole) mais particulièrement délaissés et sous-exploités tels que

¹¹ BM : Banque Mondiale

¹² Banque des Etats de l'Afrique Centrale

le secteur forestier, l'agriculture, l'élevage, la pêche et la pisciculture, le tourisme et l'industrialisation, qui devrait permettre aux écoles supérieures privées une réflexion concernant leur contribution dans ces sous-secteurs.

LE SECTEUR FORESTIER

Longtemps considéré comme le moteur de l'économie congolaise (principale source de devise jusqu'en 1974), le secteur forestier contribuait alors jusqu'à 85% aux recettes d'exportation et environ 10 % au PIB (Etude de faisabilité du projet d'Appui à la gestion durable des forêts du Congo, Septembre 2007).

La forêt équatoriale congolaise couvre 22,2 millions d'hectares soit 220000 km²; elle place l'exploitation forestière au 2ème rang des richesses du Congo derrière l'extraction pétrolière.

Aujourd'hui, sa contribution au PIB s'évalue à 5,6 % avec *près de 11 000 emplois directs et environ 5 000 emplois induits. Ce secteur dégage un chiffre d'affaires d'environ 100 milliards de francs CFA par an et contribue pour 20 milliards de FCFA aux recettes fiscales de l'Etat.* (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 153)

Avec sa faune et sa flore, la forêt congolaise possède aussi un grand potentiel exploitable dans le domaine de la pharmacologie ; elle devrait devenir un haut lieu de recherche scientifique sur les écosystèmes.

Depuis 2012, l'Etat a initié quelques projets et fixé d'autres objectifs tels que :

- l'industrialisation de la filière bois ; (..)- la création de cinq domaines industriels du bois ; - l'appui au développement des PME/PMI dans la filière commerciale des bois artisanaux et des plantations ; -l'appui au développement de construction des maisons en bois ; -l'étude sur l'approvisionnement des grands centres urbains en bois transformés ; -la carbonisation industrielle ; - la mise en place des centres secondaires de formation aux métiers de la forêt et du bois ; - la création des Nouvelles Zones Economiques Spéciales (ZES) spécialisées pour le bois ; - la mise en place des plateformes d'exportations des produits transformés du bois, dans le cadre de l'aménagement du port en eaux profondes de Pointe Noire et des ports fluviaux de Brazzaville et autres ; - le développement des activités de transformation de bois génératrice de valeur ajoutée ; (..)- le développement de menuiseries industrielles intégrées autour des centres urbains. (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 161)

L'AGRICULTURE, L'ELEVAGE, LA PECHE, LA PISCICULTURE ET L'AQUACULTURE

AGRICULTURE - ELEVAGE

Les terres fertiles et pâturages sont évalués à 10 millions d'hectares (100000 km²) mais l'agriculture ne se pratique que sur 2% de cette surface et avec des moyens rudimentaires.

Le Congo connaît aujourd'hui une situation d'insécurité alimentaire et d'une pauvreté extrême, tant dans les villes que dans les campagnes. La production agricole reste encore faible et ne couvre pas les besoins alimentaires du pays. (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 131)

Tout au long des années, victime du désengagement de l'Etat et des conflits armés des années 90, du manque d'infrastructures routières jusqu'en 2012 ne permettant pas l'évacuation des produits vers les grands marchés demandeurs, l'absence d'infrastructures de stockage et de transformation, l'agriculture congolaise s'est délabrée, incapable de répondre aux besoins de consommation alimentaire des congolais.

En sus, les problèmes récurrents entre les producteurs et les propriétaires fonciers font obstacles au bon vouloir des entrepreneurs locaux. Le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage a entamé le processus de mécanisation agricole par l'acquisition de tracteurs et accessoires (projet de mécanisation agricole), le rechargement de reproducteurs ovins (Inoni Falaise), la modernisation du milieu rural par la construction du nouveau village agricole de Nkouo, l'acquisition de 20 hectares de terres pour les maraîchers de la rive droite du Djoué (Brazzaville), la distribution de semences et a pour objectif de combler au fur et à mesure toutes les carences recensées.

Pour réaliser tous ces projets, le coût du PAP 2012-2016 s'élève à 358 536,5 millions de francs CFA. Les dotations pour la période sont établies à 490 604,9 millions de francs CFA, soit un écart de 132 068,4 millions de francs CFA. (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, pp. 132-135)

PECHE – PISCICULTURE - AQUACULTURE

En 2007, la production globale (pêche maritime, continentale et aquaculture) est estimée à 60 000 tonnes dont seulement 25 tonnes attribuées à l'aquaculture (estimation FAO) soit à 0,16% de la production nationale de poisson.

La consommation moyenne par contre est estimée à près de 100 000 tonnes.

Ce qui implique des importations de l'ordre de 40 000 tonnes par an alors que le potentiel de capture s'élèverait à 80 000 tonnes pour la pêche maritime et à 100 000 tonnes pour la pêche continentale.

Les raisons de ce handicap sont multiples :

- *connaissance insuffisante des ressources halieutiques¹³ disponibles et une absence de contrôle de leur exploitation au niveau continental précisément ; - absence de structures d'encadrement des pêcheurs en matière de formation en techniques et méthodes de pêche améliorées (techniques de traitement et de conservation souvent archaïques) ; - infrastructures routières défectueuses et débarcadères de pêche inadéquats ; - Insuffisance de structures de conservation et de transformation des produits halieutiques ; - Obsolescence des engins, équipements des bateaux et embarcations de pêche ; - le rétrécissement des zones de pêche dû à l'exploitation pétrolière dans les eaux maritimes ; - l'envahissement des plans d'eau par des herbes ; - l'ensablement du fleuve Congo et ses affluents ; (...).*

L'aquaculture reste limitée d'une part à la pisciculture en étangs de type familial et artisanal, et d'autre part par le manque d'intrants aquacoles appropriés (alevins de bonne souche, aliments performants, fertilisants etc.) (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 142).

L'Etat a initié de nombreux projets pour combler ces insuffisances ; le coût global du PAP 2012-2016 est estimé à 65 588,4 millions de francs CFA (12 153,4 millions de francs CFA en fonctionnement et 53 435,0 millions de francs CFA en investissement). Le total des dotations pour la même période est de 88 286,6 millions de francs CFA, soit un écart de 22 698,2 millions de francs CFA. (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, pp. 141-146)

LE TOURISME

Le secteur touristique est au point mort au Congo Brazzaville. Malgré les objectifs stratégiques énoncés dans le Plan national de développement 2012-2016 (voir Tableau 2 ci-après), il n'a pas encore fait l'objet d'une véritable politique.

L'offre d'hébergement est trop faible en particulier à l'intérieur du pays. Le pays tout entier enregistre 100 000 arrivées et environ 200 000 nuitées par an. Ce qui démontre suffisamment que le niveau de l'activité touristique est loin d'atteindre les objectifs fixés (10% du PIB).

Il ressort aussi que 63% des personnes séjournent au Congo pour des affaires ; 28% le font pour des raisons de séminaire ou de congrès ; 5% pour le tourisme de vacances et de loisirs et

¹³ Ressources vivantes aquatiques

4% pour des visites familiales. (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 213)

Pourtant le pays possède un réel potentiel touristique : de nombreux sites naturels, faune et flore, plages encore à l'état naturel, les fleuves Congo, Niari, Kouilou, Ngongo, Loémé les rivières Alima, Kouyou, et autres, les forêts primaires,

Le tourisme intérieur se limite aux visites familiales des ressortissants au sein de leur contrée d'origine, aux séjours professionnels ou d'affaires dans les chefs-lieux de département et plus rarement à des voyages d'agrément en week-end. Des sites que l'on pourrait qualifier d'historiques tels que l'embarcadere des esclaves à Loango et le départ de la route des esclaves à Brazzaville, le Baobab de Savorgnan de Brazza à Dolisie, sont à l'abandon, soumis au vandalisme et ignorés de la majorité des congolais. Sans doute le résultat de l'absence de politique de valorisation du patrimoine naturel et culturel.

Même les sites touristiques les plus intéressants ne sont pas aménagés et sont inaccessibles du fait de leur enclavement et des coûts (louer un avion, se déplacer en 4x4 sur de très longues distances (500Kms parfois plus) dans des zones très peu habitées.

L'Etat attend tout des agences de voyages locales : intéresser les congolais, offrir des prix bas, organiser des circuits pour touristes étrangers, vendre la destination Congo ; ce qu'elles n'ont pas les moyens de faire. Aussi se limitent-elles pour l'essentiel à la vente de billets d'avion. Le récent développement des transports en car sur de longues distances constitue un espoir de développer l'attrait touristique de l'intérieur. La politique de municipalisation accélérée mise en œuvre depuis 2004 par le gouvernement congolais a permis de moderniser une dizaine de grands centres urbains de l'intérieur et d'offrir ainsi aux visiteurs des conditions de séjour plus agréables.

Les structures de loisirs elles sont malheureusement limitées aux café-bar, bars dancing, night-clubs, salles de jeux, casinos, vidéoclubs.

Quant aux hauts lieux de la culture congolaise, on déplore la misère des mini-musées, souvent le fait d'initiatives privées. Le Mausolée dédié à Pierre Savorgnan de Brazza construit à Brazzaville ne renferme que des dons privés d'antiquités d'origine multiples (quasi rien du Congo). La célèbre école de peinture de Poto-Poto subit le même sort.

Tableau 2 - Objectifs stratégiques 2012-2016 en matière de développement du tourisme (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 215)

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Objectifs généraux</i>	<i>Objectifs spécifiques</i>	<i>Cibles 2016</i>
Renforcer les structures des offres touristiques et de loisirs	Développer les infrastructures et les équipements touristiques	Réhabiliter les sites touristiques et de loisirs	20 sites réhabilités
		Construire les infrastructures touristiques et de loisirs	25 sites construits
			2 parcs d'attraction construits
	Développer les ressources humaines	Renforcer les capacités des gestionnaires des infrastructures touristiques et de loisirs	L'institut de formation aux métiers du tourisme créé
		Aménager les sites touristiques et de loisirs	Tous les sites sont aménagés
	Améliorer l'environnement du secteur touristique et de loisir	Renforcer le dispositif législatif et réglementaire	Disposer d'un cadre réglementaire attractif à l'investissement privé
		Améliorer la gestion des sites touristiques et de loisirs	Le personnel d'encadrement et d'exécution formé
Promouvoir le tourisme et les loisirs	Vulgariser la destination Congo	Prospecter les potentialités touristiques nationales	Disposer d'un répertoire exhaustif des monographies des sites touristiques
		Editer et produire les supports de promotion touristique et de loisirs	Les supports de promotion des sites et des loisirs disponibles.
	Améliorer l'organisation des activités touristiques et de loisirs	Créer et gérer les organes de promotion du tourisme et des loisirs	Disposer de l'office national du tourisme et de l'agence de promotion du tourisme
		Renforcer le système de financement du tourisme	Réformer le Fonds de Développement Touristique

Les programmes envisagés pour la période 2012-2016 sont estimés à 56 000 millions de francs CFA. La dotation allouée par le CDMT¹⁴ central pour la même période est de 77 147,5 millions de francs CFA, soit un écart de 21 147,5 millions de francs CFA (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 218).

L'INDUSTRIALISATION

L'industrie congolaise est largement tributaire de l'étranger en matières premières et en biens d'équipement : 70 à 90% des besoins sont satisfaits par des importations.

¹⁴ CDMT : Cadre de dépenses à moyen terme, in PND

Le tissu industriel est quasi inexistant (moins de 2% des exportations du pays¹⁵) et le secteur privé qui tente de créer des structures de production n'est pas soutenu par l'Etat. Pourtant, le chef de l'Etat a placé l'industrialisation du pays comme 2ème axe de sa vision de développement ; toujours est-il que le secteur industriel connaît de gros problèmes de fonctionnement : environnement peu favorable au climat des affaires, infrastructures peu développées, problèmes récurrents d'énergie et d'eau...

Le Congo a vu son classement global dans le « Doing Business (2010) » chuter sur les trois dernières années passant du 175ème rang en 2008 au 179ème en 2010, sur 183 pays. Dans ce contexte, la part du secteur privé hors pétrole ne dépasse guère 5%. Ce manque de diversification économique constitue un risque socio-économique élevé face à la menace d'une baisse des ressources pétrolières à l'avenir (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 226).

En 2012, l'Etat a mis à l'étude une série de projets, dont certains ne sont pas nouveaux, ils existaient bien et étaient productifs avant les années 2000 mais avaient été contraints de fermer pour certains suite aux négligences des gestionnaires et pour d'autres à cause des dégradations importantes subies lors de la dernière guerre civile de 1997. (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 228)

Le gouvernement prévoit de créer une Agence de Promotion des Investissements afin de réaliser un programme d'action pour l'attractivité du Congo. Mais les dotations budgétaires prévues pour la période 2012-2016 sont bien en dessous des besoins exprimés.

Les programmes envisagés pour la période 2012-2016 vont coûter 271 300,0 millions de francs CFA en termes de besoins. Les dotations budgétaires de la même période sont de 104 209,9 millions de francs CFA, dégageant un gap de 167 090,1 millions de francs CFA (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 229).

¹⁵ (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 227)

2.1.3. ANALYSE SOCIALE

Données géographiques

Superficie : 342 000 km²

Capitale : Brazzaville (.. habitants)

Villes principales : Pointe-Noire (... habitants), Dolisie (... habitants), Mossendjo (... habitants), Nkayi (... habitants), Ouessou (... habitants),

Langue(s) officielle(s) : français (officielle), lingala (nord), munukutuba (sud)

Monnaie : Franc CFA (1 euro = 655,96 XAF)

Données démographiques

Population (2015) : 4,62 millions d'hab. (Banque mondiale)

Croissance démographique (2015) : 2,5% (Banque mondiale)

Densité : 13,5 hab./km²

Peuples : Kongo (48% sud), Téké (17% centre), Mbochi (12% nord), Oubanguiens (20% nord), Etrangers européens et autres (3%)

Solde migratoire : -0,48%

Espérance de vie (2015) : 62,9 ans (Banque mondiale)

Religion(s) : christianisme (50%), islam (2%), animisme (48%)

Indice de développement humain: 136e sur 188 (2015 PNUD), 0,591 en 2014

Population sous le seuil de pauvreté : 50% en 2004, 40,9% en 2011

Population active : 46% en 2008

Indice de fécondité : 4,63 enfants par femme (2016)

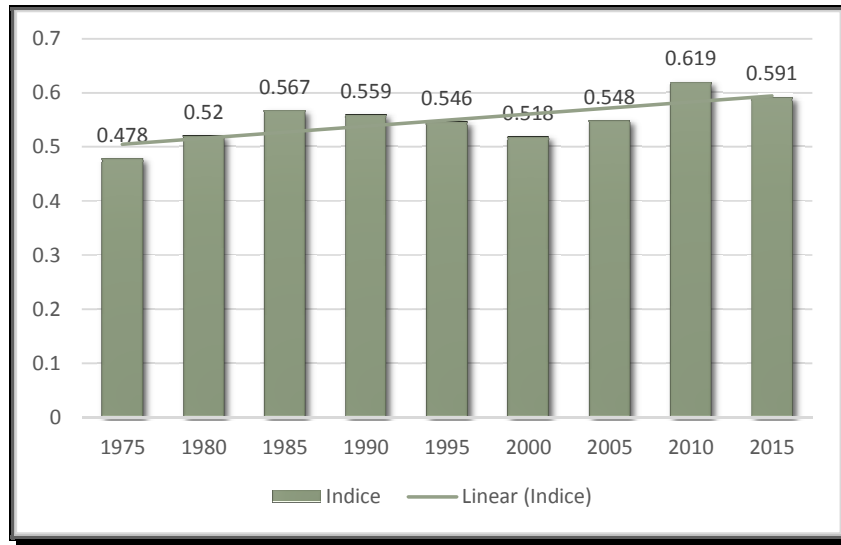
Taux de natalité : 35,1 pour 1000 (2016)

Taux de mortalité : 9,7 pour 1000 (2016)

Taux de mortalité infantile : 56,4 pour mille (2016)

Structure par âge : 0-14 ans : 41,53%, 15-64 ans : 55,44%, 65 ans et + : 3,03% (2016 UN Secretariat)

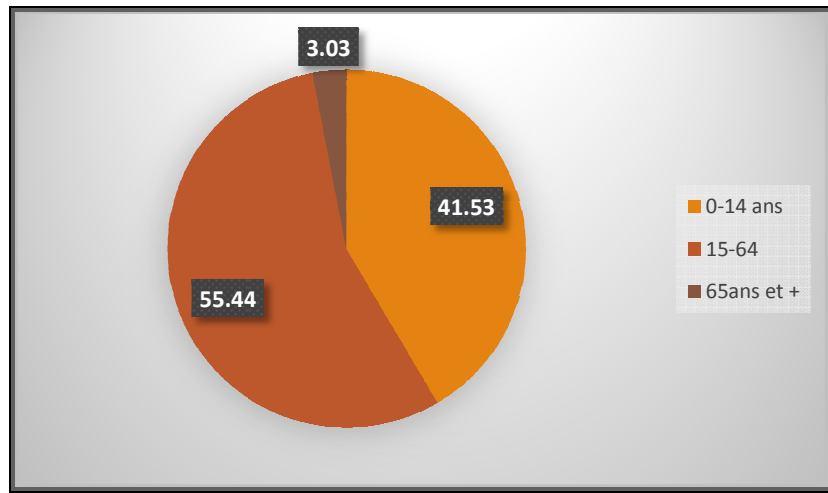
Graphique 2 - Indice de développement humain du Congo



Tiré de JEUNE AFRIQUE – Les guides écofinance 2009 (JEUNE AFRIQUE, 2009)

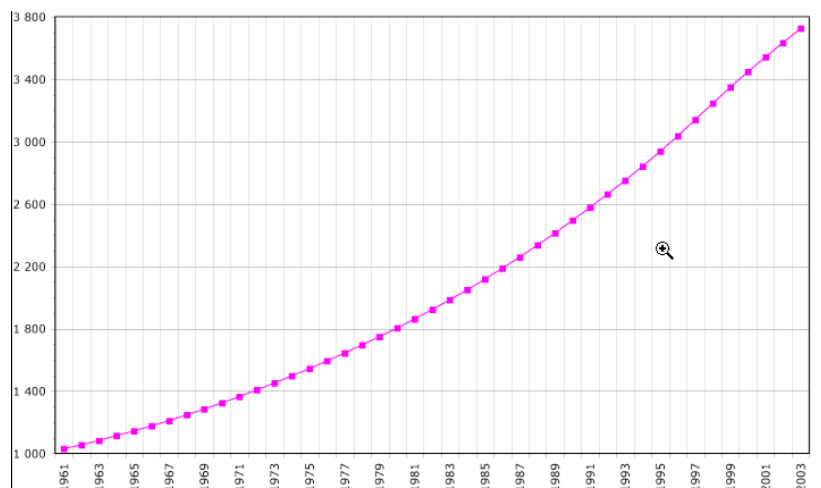
En regardant le Graphique 2 ci-dessus, on remarque l'impact des 2 guerres civiles de 1993 et 1997 sur l'IDH. Il a fallu ensuite plus de 15 ans pour dépasser le niveau de 1990, niveau surévalué grâce au Boum pétrolier mais suivi immédiatement d'une nouvelle chute liée à la crise pétrolière qui a suivi en 2015.

Graphique 3 - Répartition de la population congolaise par âge, 2009



Tiré de JEUNE AFRIQUE – Les guides écofinance 2009 (JEUNE AFRIQUE, 2009)

Graphique 4 – Evolution démographique en République du Congo depuis 1961 jusqu'en 2003



Source : UNDESA (UN DESA Population Division, 2011)

Le Graphique 4 nous montre l'augmentation croissante de la population, ce qui est un facteur positif pour le développement de l'enseignement privé au Congo. Encore faut-il qu'il s'accompagne d'une augmentation du pouvoir d'achat de la classe moyenne congolaise.

Plus des deux tiers de la population congolaise réside dans les 2 plus grandes villes du pays, Brazzaville et Pointe-Noire où est concentrée la majeure partie des activités économiques et administratives (l'économie urbaine contribue à hauteur de 80 % à la formation du PIB).

Malgré cela, le secteur urbain ne s'est pas développé pour devenir la force motrice de l'économie. On y compte de nombreuses insuffisances : - l'accès insuffisant aux services sociaux de base pour une population en croissance ; - le manque d'infrastructures qui a des conséquences négatives sur la mobilité urbaine ; - l'urbanisation non planifiée ; - le chômage élevé dans les zones urbaines, estimé à 16 % ; - le financement inadéquat des villes.

Les autorités devront prendre en charge les défis urbains en adoptant une stratégie nationale de développement urbain, et en finalisant les schémas d'aménagement des villes en cours d'élaboration (AfDB/OECD/UNDP, 2016, p. 312).

Dans son chapitre 2, le Document final de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) (COMITE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE, 2008)¹⁶ pose le diagnostic de la pauvreté au Congo.

Le seuil de pauvreté déterminé par la méthode du coût des besoins essentiels¹⁷ a été estimé en 2005 à 544, 40FCFA (environ un dollar) par personne par jour.

¹⁶ Toutes les données transmises ici viennent du Document final de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (2008), élaboré grâce à des enquêtes quantitatives et qualitatives, l'enquête congolaise auprès des ménages (ECOM) et l'enquête démographique et de santé (EDS) conduites en 2005 et complétées par 26 études sectorielles et des consultations participatives sur la pauvreté organisées dans 44 centres de consultation au niveau des districts et des communes sur l'ensemble du territoire congolais.

L'enquête du DSRP révèle que 50,7% des congolais vivent sous le seuil de pauvreté.

Tableau 3 - Indices de pauvreté selon la localisation géographique au Congo-Brazzaville 2005 (COMITE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE, 2008)

	<i>Taux de pauvreté en %</i>	<i>% de la population</i>
<i>Brazzaville</i>	<i>42,3</i>	<i>24,2</i>
<i>Pointe-Noire</i>	<i>33 ,5</i>	<i>15,5</i>
<i>Autres communes</i>	<i>58,4</i>	<i>6,8</i>
<i>Milieu semi-urbain</i>	<i>67,4</i>	<i>9,4</i>
<i>Milieu rural</i>	<i>64,8</i>	<i>44,2</i>
TOTAL	50,7	100

Source : Banque Mondiale (2007)

Le tableau indique clairement que dans la capitale économique, Pointe-Noire, ville pétrolière, un congolais sur 3 est en état de pauvreté et à Brazzaville, 4 sur 10 sont sous le seuil de pauvreté.

Tableau 4 - Taux de pauvreté des chefs de famille selon leur niveau d'instruction (COMITE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE, 2008)

<i>Aucun niveau d'instruction</i>	<i>Niveau primaire</i>	<i>Niveau secondaire</i>	<i>Niveau supérieur</i>
59%	58%	42%	17%

Source : ECOM 2005

20% des ménages de cadres ou d'employeurs, près de 70% des ménages dont le chef est agriculteur, plus de 60% chez les travailleurs à compte propre et près de 40% des ménages du secteur tertiaire sont pauvres.

Le DSRP procède à une analyse multidimensionnelle de la pauvreté et se penche sur d'autres domaines que le domaine monétaire ; il s'agit de l'éducation, la nutrition, la santé, le travail, l'eau et l'assainissement, l'habitat, l'enclavement. Ce choix s'appuie notamment sur les OMD (Objectifs du Millénaire pour le Développement).

Tableau 5 - Incidences de pauvreté dans 8 domaines en 2005 (COMITE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE, 2008)

	<i>Taux de prévalence de pauvreté en %</i>
Pauvreté monétaire	50,7
Niveau éducation	37,9
Niveau nutrition	42,9
Niveau santé	60,2
Niveau travail	21,0
Niveau eau et assainissement	67,5
Niveau habitat	58,7

¹⁷ Cela consiste à estimer le pourcentage de la population capable d'acheter un panier de biens alimentaires ou non alimentaires supposé couvrir les besoins essentiels de subsistance.

Au niveau de l'éducation, il est important de noter que plus de la moitié des enfants accusent un retard de 2 classes au moins par rapport à leur âge.

Quand on pose la question de la pauvreté du Congo, 68% des ménages ruraux interrogés et 84% des ménages urbains considèrent que le Congo n'est pas un pays pauvre, mais 62,2% d'entre eux se considèrent comme pauvres.

Les études faites par le Comité National de Lutte contre la Pauvreté montrent qu'un enfant supplémentaire diminue la consommation d'un ménage de 10%. La consommation augmente proportionnellement avec le niveau d'instruction du chef de ménage.

En conclusion, la pauvreté est définie par les congolais eux-mêmes comme étant (COMITE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE, 2008) :

Au niveau individuel, le manque de vêtements ou le port de vêtement de mauvaise qualité, l'accès restreint à la santé et à l'éducation, un logement précaire ou insalubre, une mauvaise alimentation, le manque d'argent ;

Au niveau du ménage, un logement précaire, une alimentation, une santé, l'éducation et les revenus insuffisants ;

Au niveau de l'environnement immédiat, pas d'accès à l'eau potable, à l'électricité, pas de dispensaire, pas d'école, pas de marché, pas d'entreprise, pas de route en état carrossable.

Pour le sujet qui nous intéresse, nous retiendrons que pour tous les congolais, l'éducation fait partie des besoins prioritaires et ne pas avoir accès à des écoles de qualité constitue une frustration au même titre que le manque de satisfaction des besoins vitaux (nourriture, eau, santé).

2.1.4. ANALYSE TECHNOLOGIQUE

LE NUMERIQUE

Selon Christine Zhen-Wei Qiang¹⁸, l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) – et en particulier l'internet haut-débit – a changé la manière dont les entreprises conduisent leurs affaires, a transformé les services publics et a démocratisé l'innovation (World Bank, 2009). Une augmentation de 10% des connections internet à haut-débit entraînerait, toujours selon la Banque Mondiale, une croissance économique de 1,3%, notamment de par le fait que les TIC permettraient d'augmenter la productivité et l'efficience du marché.

De même, il ressort de ce rapport que les plateformes mobiles se sont avérées être les moyens les plus puissants pour étendre les opportunités économiques et certains services indispensables¹⁹ à des millions de personnes aussi bien en milieu rural qu'urbain (World Bank, 2009).

Toujours selon la Banque Mondiale (World Bank, 2016)²⁰, les stratégies de développement du numérique se doivent d'être plus larges que les stratégies des TIC étant donné que, pour en retirer les plus grands bénéfices, les pays doivent créer les bons environnements pour la technologie c'est-à-dire : des réglementations qui facilitent la compétition et l'entrée sur le marché, les compétences qui permettront aux travailleurs de tirer parti de l'économie numérique, et des institutions qui rendent des comptes à leurs populations.

À leur tour, les technologies numériques pourraient ainsi donc accélérer le développement en rendant les milieux d'affaires plus productifs et innovateurs. Pour y parvenir, la Banque Mondiale préconise certaines mesures telles que l'investissement dans les infrastructures de base, la réduction du coût des affaires, la diminution des barrières douanières, la facilitation de l'entrée des start-up, le renforcement des organismes de régulation de la concurrence et la facilitation de la concurrence au travers des plateformes numériques. À côté de cela, l'exposition précoce des enfants à la technologie et aux compétences techniques permet d'influencer les choix de futures carrières.

¹⁸ Economiste de la Banque Mondiale et editrice d'un rapport de la Banque Mondiale sur les technologies de l'information et le développement [*Information and Communications for Development 2009: Extending Reach and Increasing Impact*](#).

¹⁹ Services financiers, éducatifs et de santé, information sur le marché auparavant indisponibles pour ces populations

²⁰ <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2016/01/13/digital-technologies-huge-development-potential-remains-out-of-sight-for-the-four-billion-who-lack-internet-access>

L'économie congolaise, reposant principalement sur la rente pétrolière, est vulnérable aux chocs. La révolution numérique est donc une opportunité de diversification.

En matière de numérique et de TIC, le Congo Brazzaville fait partie des mauvais élèves de l'Afrique²¹. De fait, celui-ci n'est pas partie prenante de nombre d'initiatives régionales en matière de TIC telles que l'Initiative africaine sur les indicateurs de la science, de la technologie et de l'innovation (AISTI)²². Mais si les TIC ne sont encore que faiblement implantées au Congo, le développement de ce secteur pourrait générer entre 2 et 3% de croissance du PIB (Ministère de l'économie, 2017).

Nous l'avons vu plus haut, l'internet haut-débit et la téléphonie mobile sont des moyens puissants permettant non seulement d'apporter différents types de services clés à certains pans de la population mis à l'écart des progrès technologiques en matière de TIC, mais aussi de favoriser la productivité et l'innovation des entreprises ancrées dans le territoire sur lequel ils sont déployés.

Ayant pris la mesure de ces recommandations, la République du Congo s'est dotée, en 2012, d'un Plan National de Développement à moyen terme pour la période 2012-2016 (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012) devant, entre autres, permettre le développement de ce secteur et réduire l'ampleur de la fracture numérique au sein des populations du pays.

Les projets clés de ce PND en matière de transformation numérique et développement des TIC sont non seulement la réhabilitation des infrastructures de télécommunication existantes (telles que les lignes de téléphonie fixe) mais surtout l'introduction de l'internet haut-débit sur le territoire congolais et son accessibilité, notamment dans les lieux publics et les écoles.

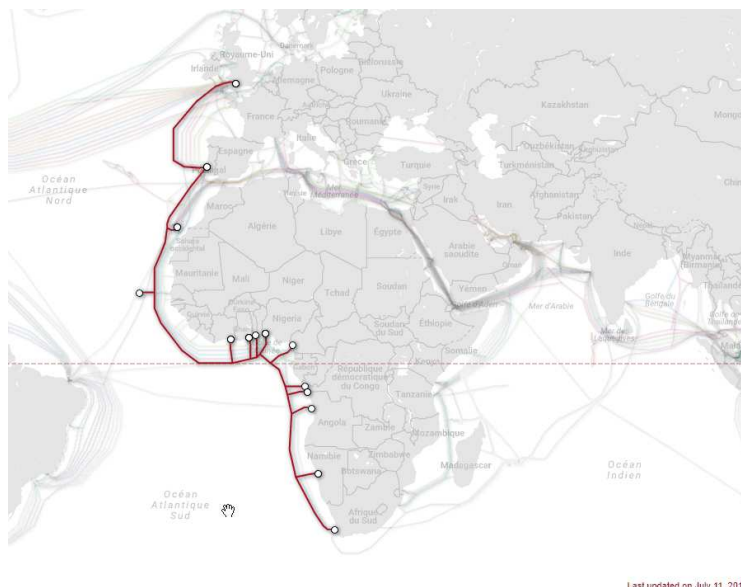
L'accès des populations congolaises au haut-débit s'est fait par l'installation de la fibre optique sur le territoire et son raccordement au West African Cable System (voir Figure 3 et Figure 4 ci-dessous) dans le cadre du projet CAB3²³.

²¹ Pour l'heure, le pays ne figure pas dans le top 10 des pays africains qui intègrent le mieux les TIC à leur développement économique. Dans le rapport 2016 du Forum économique mondial (WEF) (World Economic Forum, 2016), le Congo ne figure même pas dans le classement.

²² http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SC/pdf/NEPAD-ASTII_Dakar_FR.pdf

²³ Central African Backbone

Figure 3 - Carte du West African Cable System (WACS)



Source : www.Telegeography.com (PriMetrica, Inc, 2017)²⁴

Figure 4 - Fibre optique au Congo Brazzaville



Source : (Ministère de l'économie, 2017)²⁵

Bien que ce projet, cofinancé à hauteur de 15 millions de dollars USD par la Banque Mondiale (plus 5 millions en 2017 (World Bank, 2017)²⁶) et 15 millions de dollars USD par le Congo (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration,

²⁴ <https://www.submarinecablemap.com/#/submarine-cable/west-african-cable-system-wacs>

²⁵ http://www.tresor.economie.gouv.fr/16511_focus-le-numerique-au-congo

²⁶ <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2017/03/30/republic-of-congo-world-bank-approved-15-million-to-strengthen-social-protection-and-support-digital-economy-development>

2012, p. 297), ait permis au Congo de profiter partiellement du haut-débit dès la fin d'année 2016, au dire du ministre des postes et des télécommunications : *le processus est encore long, complexe et coûteux, il appelle non seulement à poursuivre le développement des infrastructures TIC, des produits et des services* » (KOMBO, 2016)²⁷.

La pénétration de la téléphonie mobile au Congo, comme dans la plupart des pays en développement, est beaucoup plus élevée (65 pour 1000 habitants en 2010 avec pour objectif 85 pour 1000 en 2016²⁸) (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 293) que celle de la téléphonie fixe qui est, elle, presque nulle (voir Tableau 6 ci-dessous). L'internet mobile de nos jours est assuré par les opérateurs téléphoniques congolais et son réseau couvre l'entièreté du territoire avec, fin 2016, le déploiement de la 4G par certains opérateurs.

Tableau 6 - Indicateurs de développement des infrastructures de télécommunications en République du Congo, 2009-2010 (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012)

 Indicateurs	Unité	Valeurs		
		2009	2010	Variation
<i>Développement des infrastructures de télécommunications</i>				
La proportion des ménages ayant une ligne de téléphone fixe	%	0,1	0,125	0,025
La proportion des ménages ayant un accès internet fixe	%	0,06	0,07	0,01
Télé-densité du téléphone mobile pour 1000 habitants	‰	60	65	5
La proportion des ménages ayant un téléphone mobile	%	58	60	2
La proportion des ménages ayant un accès internet mobile	%	1,89	2	0,11
Capacité de la bande passante Internationale	Mbps	4	4	0
Capacité de la bande passante résidentielle	Kbps	64	256	-192

**Ces chiffres datent de 7ans et sont nettement dépassés. Néanmoins, ils peuvent servir de point de référence à notre étude.*

Malgré toutes avancées technologiques, la proposition de contenus et de services adéquats aux besoins des congolais ainsi que l'appropriation de cette technologie par ceux-ci nécessitera plus de temps.

Les enjeux de la révolution numérique ont été longtemps relégués hors des stratégies de développement au Congo. Néanmoins, ils sont désormais peu à peu mis à l'agenda politique, comme le montrent notamment le Plan National de Développement 2012-2016, le raccordement du Congo à la fibre optique (raccordement au West African Cable System), qui devrait permettre d'obtenir un internet haut-débit, et la croissante inter-connection avec les

²⁷ <http://www.adiac-congo.com/content/tic-optimiser-les-atouts-de-la-fibre-optique-au-congo-57111>

²⁸ Ces chiffres sont certainement nettement en-dessous de la réalité (ils datent d'il y a 7ans) vue la diffusion rapide des téléphones portables low-cost depuis 2015. Néanmoins, ils peuvent servir de point de référence à notre étude.

pays voisins que sont le Cameroun (OBIANG, 2017), la RDC (mediacongo.net, 2017) et le Gabon (World Bank, 2017)²⁹.

De même, la création (fin avril 2016) du ministère de l'Économie numérique et la prospective, l'ouverture en 2017 de la Grande École Numérique du Congo (concept français), le lancement de manifestations autour du numérique et l'amélioration des infrastructures numériques sont autant d'éléments démontrant la mise à l'agenda politique de la question numérique³⁰.

Cependant, il reste de nombreuses entraves à cette politique de développement des TIC tant d'un point de vue technologique qu'éducatif, les principales entraves demeurant l'accès de la population à l'électricité et sa continuité (voir graphique ci-dessous) ainsi que la formation des cadres et techniciens qui permettra de développer et maintenir ces avancées.

Graphique 5 - Accès de la population à l'électricité³¹



Source : Banque Mondiale (World Bank, 2017)

²⁹ <http://africotelegraph.com/fibre-optique-lafrique-centrale-bientot-interconnectee/>;

<http://www.mediacongo.net/article-actualite-27329.html>;

<http://www.worldbank.org/en/news/feature/2015/05/27/from-the-republic-of-congo-to-gabon-forging-ahead-with-the-digital-revolution>

³⁰ les assises nationales du numérique (23 au 25 novembre 2016) et le salon OSIANE (du 11 au 14 avril 2017)

³¹ <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&series=IT.CEL.SETS.P2&country=COG#>

2.1.5. ANALYSE ÉCOLOGIQUE

Par son emplacement, le Congo fait partie du grand bassin du fleuve du même nom, deuxième poumon écologique de la planète après celui d'Amazonie.

Cela le place parmi les pays portant une lourde responsabilité en termes de développement durable et de préservation des espèces vivantes et de leurs milieux naturels.

La problématique du développement durable met l'accent sur les liens entre développement et environnement.

L'état des lieux de l'environnement établi en 1992 avait mis en exergue les faiblesses liées à l'exploitation irrationnelle des ressources naturelles, la pollution accentuée de l'air, la destruction de la faune aquatique et des écosystèmes côtiers, le dégagement des odeurs fétides et la prolifération d'insectes. (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 153)

En 2012, le secteur forestier est confronté à une série de problèmes : *non application du code forestier ; exploitation frauduleuse et commerce illégal des produits forestiers et fauniques ; [...] absence d'un plan de gestion des déchets municipaux, industriels et médicaux.* (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 154)

On note cependant quelques avancées notamment : *les politiques sectorielles basées sur la gestion durable des écosystèmes forestiers conformément aux principes et normes internationaux ; la conservation des écosystèmes, notamment à travers la création et l'aménagement des aires protégées ; la promotion du boisement et du reboisement.*

(Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 154)

En 2012, l'Etat se fixait alors de nombreux objectifs. (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, pp. 155-159)

L'Etat a de grandes ambitions dans le domaine écologique. Le Chef de l'Etat a voulu faire du Congo le moteur des avancées en Afrique centrale dans la lutte contre le réchauffement climatique, pour la défense de la biodiversité et des écosystèmes, et le développement durable. Mais l'écart est grand entre les grandes déclarations et les réalisations sur le terrain où la déforestation est criante et la salubrité des villes discutables. Brazzaville fut à plusieurs reprises le lieu de rencontre des Etats africains à travers de grandes conférences

internationales. Le Ministère du développement durable, de l'économie forestière et de l'environnement a des prévisions cadrées nettement supérieures aux besoins exprimés : *Le coût du PAP³² sur la période 2012-2016 est évalué en terme de besoins à 155 391,4 millions de francs CFA [..]. S'agissant des dotations, elles se chiffrent sur la même période à 187 588,9 millions de francs CFA, soit un écart de 32 197.5 millions de francs CFA.* (Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012, p. 160)

³² PAP : Programme d'actions prioritaires, dans le Programme National de Développement (PND)

2.1.6. ANALYSE JURIDIQUE

▪ *Lois (Parlement)*

La loi d'orientation scolaire de 1995 abrogeant celle du 6 septembre 1990.

La loi n°008-90 du 6 septembre 1990 précitée avait permis la dépolitisation de l'enseignement. L'article 3 de cette loi stipulait : « L'enseignement est dispensé par les Établissements publics et par les Établissements privés ». L'Enseignement privé vient compléter l'Enseignement public.

▪ *Décrets (Président de la République)*

1. Le décret 96-174 du 15 avril 1996 fixant les normes applicables à l'école.

Il s'agit des normes concernant l'environnement, les structures, la gestion administrative, pédagogique, culturelle, l'hygiène et la sécurité.

Ce décret signé du Président Lissouba n'a pas été remis en cause par celui qui a succédé. Les normes mentionnées sont d'application à partir de la rentrée 1996-1997 et servent toujours de références aux Commissions de contrôle et d'agrément. Elles sont applicables sans distinction à l'enseignement primaire, secondaire et supérieur.

Commentaires :

Certaines normes sont dépassées ou inadéquates : par exemple, on impose 3 m sous plafond, des classes ventilées, un nombre de wc, etc ; ces normes ne tiennent pas compte du placement possible de brasseurs et de climatiseurs, du fait que certains locaux sont petits pour accueillir de petits groupes, et du fait que les cours de l'enseignement supérieur ne se font pas tous au même moment, le nombre de wc pouvant être moindre.

Le décret constitue donc pour les établissements privés de l'enseignement supérieur un objet de divergence et de frustration. (PIERRET, 2017)

2. Le décret 96-221 du 13 mai 1996 portant réglementation de l'exercice privé de l'enseignement.

Ce décret liste ce que l'Etat entend par établissements d'enseignement privé. Ici aussi le niveau supérieur est soumis aux mêmes conditions que l'enseignement maternel, primaire, secondaire.

L'article 5 exclut certains domaines de souveraineté jugés sensibles ou stratégiques ; il s'agit des domaines suivants : -les douanes et impôts ; -la magistrature ; -la défense et la sécurité publique ; - la formation des formateurs sauf dans le cadre d'une convention.

L'article 8 est particulièrement important pour les écoles privées que certaines institutions de l'Etat continue à vouloir classer dans la catégorie marchande ; il y est

dit « *Les activités d'enseignement sont civiles. Les établissements privés d'enseignement ne peuvent être assujetties au régime juridique et fiscal des commerçants* ».

L'article 9 traite des conditions d'exercice de l'enseignement privé : soumis à autorisation personnelle, portant sur la construction, l'ouverture, la structure, le fonctionnement, renouvelable chaque année. Les directeurs pédagogiques doivent être des enseignants.

Les articles suivants imposent les pièces à fournir et distinguent l'autorisation de création de l'autorisation d'ouverture.

L'article 20 impose de ne pas recruter le personnel parmi les agents de l'Etat en activité ; cette interdiction est intenable pour les écoles privées, c'est donc un point qui est et restera encore longtemps ignoré.

L'article 24 traite des diplômes et autorise les établissements agréés à présenter leurs candidats aux examens d'Etat.

L'article 26 interdit la publicité des établissements privés sur les médias de masse mais autorise les encarts dans les journaux.

L'article 25 interdit la fermeture d'un établissement privé en pleine année scolaire.

L'article 32 souligne que toute modification quelle qu'elle soit est soumis à une nouvelle autorisation.

Tout retrait d'agrément peut faire l'objet d'un recours dans les 2 mois de la signification.

3. Décret 2008-127 du 23 juin 2008 portant création, attributions, organisation et fonctionnement des commissions d'agrément des établissements privés d'enseignement.

Ce décret met en place une commission d'agrément auprès de chaque ministère ayant en charge l'éducation et l'enseignement. Il en précise l'organisation et le fonctionnement.

L'article 14 parle de l'agrément définitif : au plus tôt après 2 ans d'exercice si les résultats du fonctionnement sont jugés satisfaisants. Le retrait d'agrément prend effet 6 mois après sa notification par le ministre de tutelle.

■ *Arrêtés ministériels (Ministre de tutelle)*

1. Concernant les écoles privées agréées

- Arrêté n° 2664 MES-CAB du 1^{er} mars 2011 portant agrément de création des établissements privés de l'enseignement supérieur.

9 écoles supérieures à Brazzaville et 3 écoles supérieures à Pointe-Noire, obtiennent pour la première fois dans l'enseignement supérieur un agrément de création. La HELDV fait partie du lot.

- o Arrêté n°2665 MES-CAB du 1^{er} mars 2011 portant ouverture des établissements privés de l'enseignement supérieur.

Les 9 écoles privées d'enseignement supérieur de Brazzaville et les 3 de Pointe-Noire obtiennent aussi l'agrément d'ouverture. La HELDV en fait partie.

■ *Autres documents de référence (Ministère de tutelle)*

1. Sur les conditions de l'agrément et autres

- o Guide de l'exercice privé de l'enseignement au Congo réalisé en janvier 2004 par la Direction d'agrément et du contrôle des établissements privés d'enseignement (DACEPE) synthétisant l'ensemble des textes juridiques gérant l'exercice privé de l'enseignement conçu pour les établissements primaires et secondaires.

Ce guide a l'avantage de rassembler en un document unique de 24 pages toute la réglementation applicable à la date de janvier 2004.

- o Note de service 0018 MES.CAB-DGESUP/DAAC du 11 janvier 2011 portant reconnaissance des certificats de formation, attestations et diplômes d'établissement du sous-secteur enseignement supérieur. Des 12 écoles ayant obtenu agrément provisoire de création et d'ouverture, seules 7 obtiennent du Ministre la reconnaissance de leurs diplômes. La HELDV est parmi ces 7 écoles privées d'enseignement supérieur.
- o Note de service 0170/MES-CAB.GGESUP du 20 août 2012 portant publication de la grille d'évaluation des établissements privés du sous-secteur enseignement supérieur en vue de l'obtention de l'agrément définitif.

Cette note de service signée du Ministre fixe 6 «volets» comportant toutes les obligations imposées aux établissements privés, obligations détaillées et notées avec des points et comportant des notes éliminatoires.

La moitié des points est réservée aux volets obligations morales et civiles, obligations administratives, obligations financières, fiscales et sociales. L'autre moitié aux obligations pédagogiques et à celles

consacrées à l'expertise. Il est prévu un volet réservé aux activités d'enseignement de 2^e cycle (obligations de recherche scientifique et technique). Deux volets sont éliminatoires : celui consacré aux obligations morales et civiles et celui dédié aux obligations pédagogiques.

Dans les obligations morales et civiles, il faut obtenir au moins 45 points sur 60. Mais une école louant ses bâtiments, avec un contrat de bail authentifié et enregistré, d'une durée de 5 ans au moins et possédant un titre de propriété légalisé du terrain acquis avec bâtiments en cours de construction et un plan de construction légalisé n'obtient que 14 points sur 30, en conséquence de quoi son total de points, dans le meilleur des cas, ne sera que de 44 points sur 60. Cette école, quelles que soient ses qualités d'enseignement sera exclue de l'agrément. Ces conditions sont donc totalement inacceptables.

Dans la catégorie pédagogique, 14 points sur 60 sont consacrés à la qualification du personnel enseignant avec contrat de vacation visé par l'administration du travail, vieille trace du temps du collectivisme ; 14 autres points sont décernés aux programmes de cours et 10 points pour le plateau technique. La note éliminatoire est de 45 points sur 60. Ces exigences tout comme celles des autres volets sont beaucoup plus abordables pour les écoles privées propriétaires ou non des bâtiments.

O Note de service 0345/MES-CAB/DGESUP du 18 novembre 2013

comportant la liste des établissements agréés et celle des établissements qui perdent leur agrément et doivent fermer.

Au total 24 établissements privés dont 14 à Brazzaville, 9 à Pointe-Noire et 1 à Owando ont, en 2013, obtenus le renouvellement de leur agrément provisoire ; 15, dont 10 à Brazzaville, 4 à Pointe-Noire et 1 à Dolisie, accusent le retrait de leur agrément provisoire et doivent fermer leur établissement pour la rentrée suivante.

Donc en 2011, lors de la session de la Commission d'agrément de novembre 2010, 12 écoles privées sont agréées, en 2012, 28 autres écoles s'y joignent, et à la session de 2013, 15 écoles privées perdent leur agrément et sont obligées de fermer pour la rentrée académique 2014-2015.

Depuis, la Commission d'agrément a siégé en novembre 2015 mais aucune note n'est encore, à ce jour, sortie du MES.

- o Lettres des 11 novembre 2010 et 30 mars 2014 adressées à la HELDV par les Ministres en place, confirmant la reconduction de l'agrément provisoire pour le 1^{er} cycle d'enseignement supérieur et interdiction d'ouvrir les 2^è cycles
- 2. Schéma de Développement de l'Enseignement Supérieur (SDES) en 2009 ; (non consulté)
- 3. Document de la Stratégie Sectorielle de l'Education (DSSE) approuvé par décret n°2010-823 du 31 décembre 2010 ; (non consulté)

De ce tour d'horizon des principaux textes régissant l'enseignement supérieur privé congolais, nous retiendrons que l'Etat manifeste une volonté certaine de réglementer le secteur et d'y imposer des normes devant permettre à l'enseignement privé de qualité de s'épanouir. Cependant certaines restrictions sont étonnantes. En particulier celle d'imposer d'être propriétaire de ses bâtiments avant même de commencer à organiser ses enseignements. Ce critère restrictif nous semble être discriminatoire et ne réserver la création de nouvelles écoles privées qu'à de riches investisseurs, perdant ainsi la vision innovante des promoteurs issus du monde enseignant par nature plus modestes.

Avant de fermer ce chapitre, nous avons tenu à en faire la synthèse en faisant la liste des variables pivots déterminantes dans notre réflexion stratégique.

2.1.7. LES VARIABLES PIVOTS (SYTHESE DU PESTEL)

Les variables pivots présentent de manière synthétique « *les facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché* » (JOHNSON, et al., 2017, p. 54).

De l'analyse PESTEL nous retiendrons pour notre étude, les variables pivots suivantes :

a. Du champ politique

- L'instabilité politique entraînant des déplacements de population
- La menace d'une guerre civile généralisée
- La « mode » du départ à l'étranger, même en temps de paix, pour poursuivre ses études supérieures
- La tendance des gouvernants en charge de l'éducation à, soit remettre la main sur l'enseignement privé par des contraintes stériles, soit à l'indifférence vis-à-vis du secteur privé

b. Du champ économique

- Le programme ambitieux d'investissements pour diversifier l'économie
- L'obstacle majeur : la chute des prix du baril de pétrole entraînant une croissance négative
- Le gros potentiel de développement lié aux ressources naturelles et le port en eau profonde à Pointe-Noire (PN)
- L'espoir placé dans l'opérationnalisation des lignes de fibre optique, des infrastructures de transport, de l'exploitation de nouveaux puits de pétrole
- La morosité des affaires, le mauvais climat des affaires dus aux arriérés dus par l'Etat tant à l'extérieur qu'à l'intérieur du pays
- L'espoir dans l'ouverture en 2018 de la ZES de PN (projet chinois)
- L'inflation supérieure à la moyenne des pays de la CEMAC (3.6% en 2017)
- La rupture dans les projets budgétisés de l'enseignement supérieur public

Projets d'avenir :

- La forêt : grand potentiel pour la pharmacologie, nombreux projets d'exploitation durable
- L'agriculture et l'élevage : très gros besoins de la population mais projets contrés par l'absence d'infrastructure de soutien (stockage, conservation, transformation) et des obstacles liés à une situation foncière traditionnelle
- La pêche et la pisciculture : très gros potentiel non exploité par défaut de compétence, le manque d'investissements dans l'entretien des bords de mer ou de fleuves et l'obsolescence des équipements
- Le tourisme : au point mort mais gros potentiel (sites touristiques naturels particuliers, sites historiques ignorés, non développement du patrimoine culturel)

- Avancées : la municipalisation accélérée qui a modernisé l'intérieur du pays, le transport en car privé qui se développe grâce aux infrastructures routières neuves (projet chinois)
- L'industrialisation : sous développée à cause de l'environnement peu favorable au climat des affaires, les infrastructures peu développées, les problèmes d'eau et d'électricité, la frilosité des banques, le Congo est 4^{ème} avant dernier du classement mondial « Doing business 2010 »

c. Du champ social

- L'IDH évolue en dents de scie (0.591 en 2015)
- La population active : 55.44%
- Le taux de fertilité par femme diminue depuis les années 70, il est actuellement de 4.64 enfants/femme
- Il y a très peu de personnes âgées (3.05%) ; espérance de vie limitée à 62,9ans en 2015 (BM)
- Le solde naturel naissance/décès est proche de 100 000 unités par an
- Le Congo compte 4.62millions d'habitants en 2015, concentrés au 2/3 sur les 2 grandes villes
- 50.7% des congolais vivent sous le seuil de pauvreté (2005) mais seulement 33.5% à Pointe-Noire et 42.3% à Brazzaville
- 20% des ménages de cadres ou d'employeurs sont pauvres
- Le quartile le plus riche de la population possède un revenu moyen de 4 282 000FCFA annuels soit 357 000FCFA mensuels (6 527 euros soit 544 euros mensuels)
- Les congolais placent l'éducation parmi leurs priorités vitales

d. Du champ technologique

- Selon la BM, une augmentation de 10% des connections Internet à haut débit entraîne 1.3% de croissance économique
- Les plateformes mobiles sont les moyens les plus puissants pour développer le numérique
- Mais pour y arriver le Congo doit créer de bons environnements pour la technologie c.à.d. des réglementations favorables, développer les compétences nécessaires et des institutions fiables
- Mettre précocement les enfants en contact avec la technologie et leur donner des compétences techniques constitue un choix efficace
- Le numérique est une opportunité de diversification économique
- Le développement du secteur pourrait entraîner 2 à 3% de croissance du PIB
- L'Internet haut débit et la téléphonie mobile doivent être encouragés par l'Etat notamment en les rendant accessibles dans les lieux publics et les écoles

- Mais il faut alors se préoccuper des entraves : l'accès à l'électricité (très bas, moins de 50% des ménages congolais en bénéficie) et la formation des cadres et techniciens

e. Du champ écologique

- Par son emplacement, le Congo est dans le bassin du même nom qui est le 2^{ème} poumon écologique de la planète
- Lourde responsabilité en termes de développement durable et de préservation des espèces vivantes et des milieux naturels

Combats :

- Contre l'exploitation frauduleuse et le commerce illégal des produits de la forêt et de la faune
- Accroître la salubrité des centres urbains, gestion des déchets
- Grandes déclarations = faibles réalisations

f. Du champ juridique

- Le secteur de l'enseignement supérieur privé est aujourd'hui largement balisé, ce qui constitue une avancée certaine en termes de recherche de qualité
- Certaines normes sont inadéquates ou obsolètes
- D'autres normes paraissent discriminatoires et dangereuses pour certaines écoles
- Actuellement 24 écoles privées d'enseignement supérieur sont agréées, 14 à Brazzaville, 9 à Pointe-Noire et 1 à Owando.

L'analyse de l'environnement extérieur nous a permis de circonscrire des éléments importants d'opportunités et de menaces pour le développement de l'enseignement privé congolais.

Dans la section suivante, nous nous pencherons sur la question de l'intensité concurrentielle dans le secteur de l'enseignement supérieur privé congolais. Pour ce faire nous nous appuierons sur le modèle des 5+1 forces de Porter.

2.2. LE MODELE DES CINQ FORCES DE PORTER(1982)

Pour l'analyse de l'intensité concurrentielle dans le secteur de l'enseignement supérieur de la République du Congo nous nous appuyons sur le modèle des cinq forces de Porter, auxquelles nous ajouterons le rôle de l'Etat comme sixième force et le rôle des autres parties prenantes éventuelles comme septième force.

2.2.1. LA CONCURRENCE ENTRE ORGANISATIONS PRÉSENTES

La concurrence dans le secteur de l'enseignement supérieur existe tant à Brazzaville entre les 24 écoles supérieures privées agréées qu'à Pointe-Noire entre les 15 écoles supérieures privées agréées.

▪ *LA FORCE DES BARRIERES A L'ENTREE*

Créer une école supérieure privée au Congo comme ailleurs du reste, n'est pas une petite affaire. Au Congo, le promoteur est seul face à sa tâche, l'Etat n'intervenant que pour le contrôler et le sanctionner. Créer un premier site d'enseignement, une première filière de formation, exige des efforts colossaux : gros investissements matériels, efforts de recrutement des enseignants et des étudiants, gros efforts de communication-marketing, etc. Par après, la création d'un deuxième site, de nouvelles filières de formation, est facilitée aux niveaux financier, pédagogique, administratif, communication. Chaque école supérieure privée trouve alors ses marques, ses différenciations par rapport aux concurrents (PIERRET, 2017).

▪ *LA DIFFERENCIATION ENTRE LES OFFRES DES CONCURRENTS*

La nouvelle école supérieure privée doit obligatoirement se différencier des autres ; le nombre d'écoles supérieures privées agréées (39) est tel que se différencier sur le prix est tout à fait insuffisant. Il faut se caractériser par la qualité de la formation, l'existence de partenariats avec les entreprises privées de la place, ou mieux encore avec des partenariats avec des écoles supérieures étrangères reconnues, le summum étant atteint par des partenariats avec des universités ou écoles supérieures françaises (PIERRET, 2017).

▪ LES BARRIERES DE SORTIE

Il n'existe pas à notre connaissance de barrières de sortie du marché de l'enseignement supérieur privé congolais, au contraire, on y est vite contraint par le refus d'agrément du Ministère de l'Enseignement Supérieur (MES).

2.2.2. LE POUVOIR DES CLIENTS

Dans le secteur de l'enseignement privé, le pouvoir des clients, en l'occurrence des étudiants et de leurs tuteurs, est considérable pour différentes raisons (HELDV BZV, 2016) :

- Par le paiement des frais académiques, ils constituent au moins 90% des ressources des écoles, les éventuels 10% venant de la vente de services aux entreprises ou administration de la place ;
- la concurrence entre les écoles privées est rude et les facteurs de différenciation plus subtils entre elles.

2.2.3. LE POUVOIR DES FOURNISSEURS

Dans le secteur de l'enseignement supérieur, les fournisseurs sont de trois ordres : les fournisseurs de matériels et marchandises, les intervenants dans la formation des étudiants (professeurs et experts), et enfin, les intervenants dans la fourniture de services tels les technologies de pointe (fournisseurs NTIC), les banques ainsi que la distribution d'eau et d'électricité (ces deux derniers relevant du service public) (PIERRET, 2017).

- Les fournisseurs de matériels et de marchandise ne disposent pas d'un quelconque pouvoir de négociation, bien au contraire étant donné la mise en concurrence de ceux-ci ;
- Pour ce qui concerne les fournisseurs de connaissances et de compétences (si on peut les appeler ainsi), leur rareté leur donne un pouvoir certain qui se traduit par la renégociation de leurs honoraires et par la flexibilité contrainte de leurs interventions ;

- Pour les fournisseurs de services, l'école privée est soumise à leurs caprices, liés à un état de délabrement des infrastructures de distribution de l'eau, de l'électricité (monopole étatique), pour les NTIC (sociétés privées et une publique), les carences observées dans la formation et les compétences des agents intervenants et pour les banques, frilosité et même blocage depuis que la crise pétrolière sévit.

2.2.4. LA MENACE DES SUBSTITUTS

Les substituts à l'enseignement supérieur privé sont (PIERRET, 2017) :

- L'existence de l'université publique et les projets de développement de nouveaux centres universitaires publics ;
- La création d'Executive MBA par qui veut, non soumis aux contrôles et contraintes des agréments, et entourés d'une aura certaine quand ils sont annoncés être organisés par une grande école française ; le titre est alléchant pour les titulaires d'un BTS³³ (2 à 3 ans d'études supérieures) qui en 18 mois de cours organisés sur une semaine toutes les 6 semaines, pourront se targuer de posséder un Master ;
- Les « universités d'entreprise » ou les formations à la carte payées par les entreprises privées à prix d'or (3 jours de formation = l'équivalent d'une année académique) et qui permettent à des collaborateurs peu diplômés de monter dans la hiérarchie de leur entreprise.

2.2.5. LES NOUVEAUX ENTRANTS

Depuis les contrôles imposés par l'Etat dans l'enseignement supérieur privé, et des normes très restrictives mises en place en 2015 qui imposent quasiment la construction en bien propre des bâtiments destinés au site d'enseignement avant le dépôt de la demande d'autorisation de création, il est devenu très difficile à des promoteurs privés d'entrer dans le secteur à moins d'être très riches. Si c'est le cas, le plus dur sera de convaincre les étudiants de l'excellence de la nouvelle structure ; ce ne sera pas évident car les riches congolais sont souvent ceux-là même qui dirigent le pays et nous avons vu plus haut que le pouvoir actuel fait l'objet de remises en cause profondes.

³³ Brevet de technicien supérieur

2.2.6. LE RÔLE DE L'ÉTAT

En tant que régulateur, l'Etat joue un rôle important dans le secteur de l'enseignement supérieur privé en garantissant son sérieux contre les charlatans ; en tant que protecteur, son rôle est plus discutable, tantôt en surveillant les nouveaux entrants il rend service aux écoles en place, tantôt en encourageant les départs à l'étranger des bacheliers (système français), il ne rend pas service aux écoles privées ; en tant que percepteur, l'Etat apparaît comme une menace pour l'enseignement privé auquel il ne donne rien mais est prêt à se servir.

2.2.7. LE RÔLE DES AUTRES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes susceptibles de jouer un rôle important sont les associations de parents d'élèves et d'étudiants qui exigent de l'Etat des efforts considérables dans l'amélioration des structures publiques et qui soutiennent l'enseignement privé en attendant que l'enseignement public soit satisfaisant. A ce titre, les écoles supérieures privées considèrent pour l'instant ces associations comme des alliés très utiles.

L'analyse de l'environnement concurrentiel montre que l'enseignement supérieur privé est soumis à des forces importantes :

- Le promoteur d'une école privée est seul, ne bénéficiant d'aucune aide de l'Etat, ni des organismes financiers, mais une fois installée, son école trouve de plus en plus de moyens de se développer notamment par la quête des économies d'échelle.
- Pour s'imposer face à la concurrence, l'accent doit être porté sur la qualité de l'enseignement et sur les possibilités de partenariats surtout étrangers qui sont perçus par la clientèle comme un gage de sérieux.
- Les clients ont une force considérable liée à la nécessité vitale pour les écoles privées d'obtenir les ressources qu'ils représentent.
- Du côté des fournisseurs, nous avons vu que les enseignants du supérieur sont relativement rares et possèdent donc un pouvoir élevé de négociation. Les fournisseurs de services sont souvent dans l'impossibilité d'offrir des prestations de qualité liée au fait qu'ils sont victimes des politiques défaillantes au niveau des investissements de l'Etat.

- La menace des substituts est sérieuse pour les écoles privées : concurrence de l'Etat dans les prochaines années, perte d'opportunités au niveau des entreprises.
- Les nouveaux entrants constituent une menace dans 2 cas : les riches promoteurs capables d'investissements colossaux et les écoles étrangères.
- L'Etat joue bien son rôle de régulateur, mais pas celui de protecteur et représente une menace dans son rôle de percepteur.
- Enfin une force qu'il faut prendre en compte comme allié aujourd'hui mais susceptible d'être une menace demain, il s'agit de l'association des parents d'élèves et d'étudiants.

Nous continuons notre analyse par l'étude de l'offre et de la demande dans le secteur de l'enseignement privé ; nous dégagerons ensuite les facteurs clés de succès et terminerons cette partie par l'analyse SWOT de la Haute école Léonard de Vinci qui constitue notre cas d'étude.

2.3. LE MARCHE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU CONGO-BRAZZAVILLE

2.3.1. L'OFFRE

Les 24 écoles supérieures privées agréées peuvent être classées en 3 catégories :

- Les écoles offrant exclusivement des filières de management d'entreprise, axées sur les aspects administratifs, financiers et commerciaux des opérateurs économiques ;
- Les écoles offrant exclusivement des filières scientifiques, techniques et d'ingénierie s'appuyant sur des partenariats très actifs avec les grandes entreprises de la place (TOTAL, SCHLUMBERGER, BOLORE, etc.) avec promesse de stages rémunérés et un premier emploi ;
- Les écoles offrant les deux types de filières : managériales et d'ingénieurs.

Les études s'adressent à tout étudiant détenteur d'un baccalauréat (niveau secondaire) (obligation imposée par le MES), quel que soit son âge ou son genre.

Certaines écoles organisent des cours à horaire décalé pour les travailleurs ne pouvant suivre les cours que le soir, d'autres acceptent les cursus à la carte pour cette catégorie d'étudiants.

En fin de cursus, les écoles supérieures privées agréées qui ont obtenu la reconnaissance par l'Etat de leur diplôme, remettent aux étudiants qui ont soutenu leur mémoire de 1^{er} cycle, un diplôme de 1^{er} niveau universitaire.

Les écoles se différencient par les programmes de cours et l'offre d'activités péri-académiques, tels laboratoire de langues, club d'anglais, immersion en anglais, cyber laboratoire, et pour les écoles scientifiques, laboratoire de sciences et accès aux laboratoires de certaines entreprises de la place. Les stages en entreprise sont prévus dans tous les cursus, certaines écoles l'imposent dès la 1^{ère} année, d'autres une seule fois sur le cycle d'études (PIERRET, 2017).

Le recrutement des professeurs se fait dans deux grandes directions : les professeurs académiques dont la carrière est essentiellement assise sur des activités d'enseignement, ils sont souvent détenteurs de plus hauts titres (doctorat, ph d, certifiés CAMES³⁴) et les

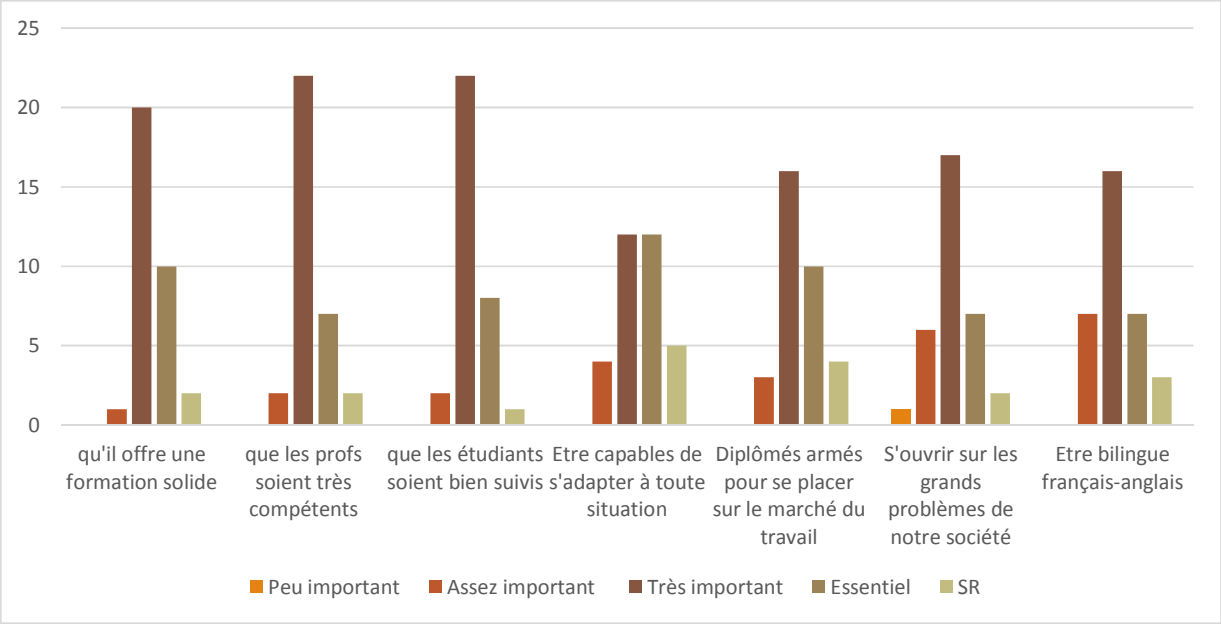
³⁴ Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur

professeurs issus du monde de l’entreprise ou hauts cadres de l’Administration, sollicités comme experts, détenteurs d’une grande expérience de terrain.

2.3.2. LA DEMANDE

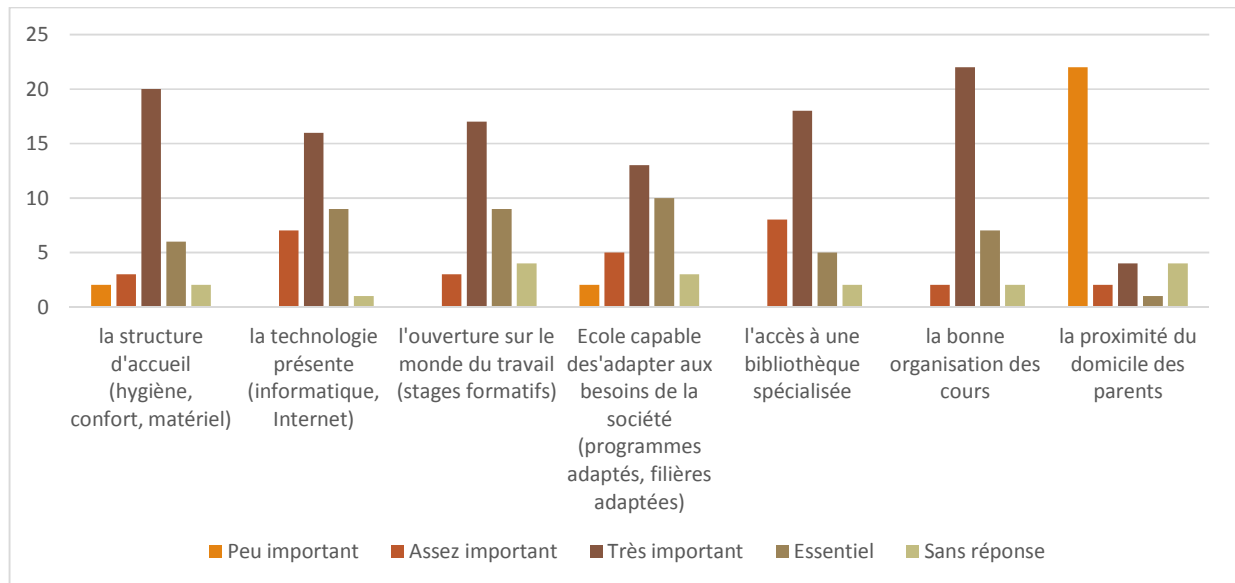
Pour circonscrire la demande, nous nous baserons sur les résultats de l’enquête réalisée par la HELDV³⁵ (HELDV PN, 2015),site de Pointe-Noire, en octobre 2015 à Pointe-Noire, auprès de 33 parents d’étudiants ou d’étudiants (13 filles/20 garçons – seulement 2 étudiants -19 ont plus de 40 ans) intéressés par l’enseignement supérieur privé (essentiellement des cadres ou des professions libérales).

Graphique 6 - Attentes de l'enseignement supérieur (HELDV PN, 2015)

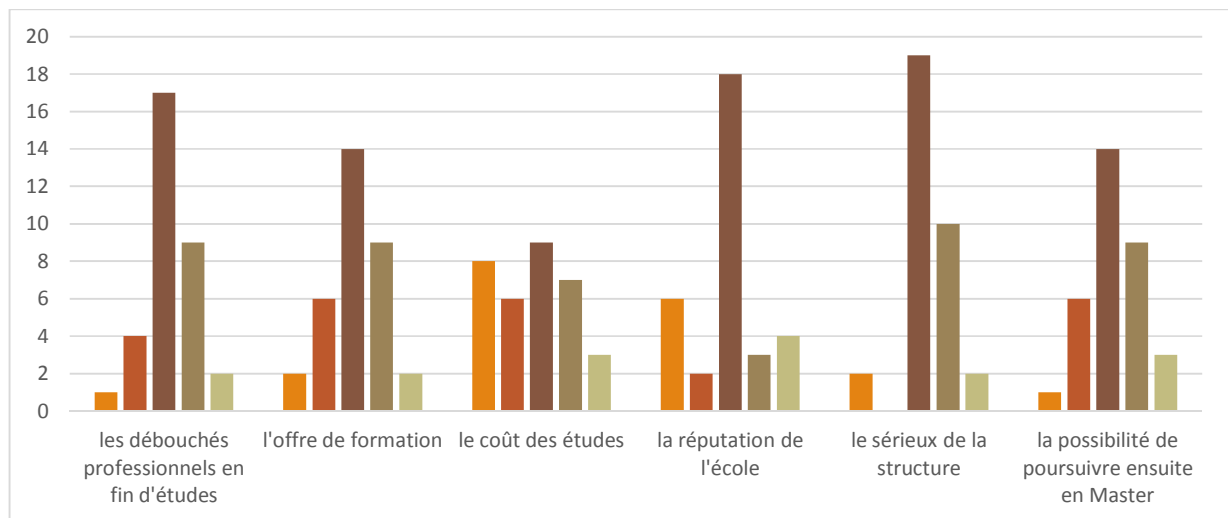


³⁵ Haute école Léonard de Vinci

Graphique 7 - Importance accordée dans le choix de l'école supérieure (HELDV PN, 2015)



Graphique 8 - Facteurs influençant le choix d'une école supérieure (HELDV PN, 2015)



Il ressort de cette petite enquête que les attentes premières des personnes interrogées portent sur la qualité de l'enseignement, le suivi des étudiants et la compétence des professeurs ; une très grande importance est portée sur la bonne organisation des cours avant l'équipement ; le choix de l'école est déterminé par le sérieux de la structure suivi des débouchés professionnels en fin d'études.

On remarque que le coût des études est très peu déterminant du choix de l'école supérieure privée. Ce critère est cependant important pour une cible de clients moins nantis.

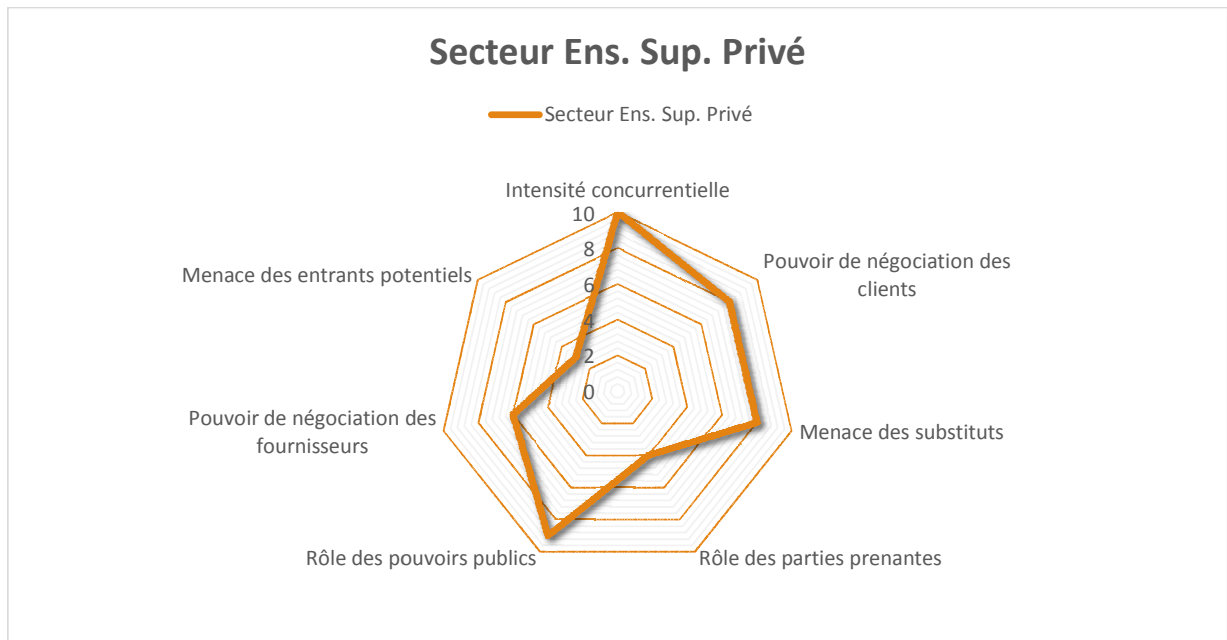
2.4. LES FACTEURS CLES DE SUCCES

Nous reprenons ici les forces identifiées grâce au modèle de Porter et nous les hiérarchisons pour déterminer l'hexagone sectoriel (voir Graphique 9 à la page suivante) de l'enseignement supérieur privé au Congo-Brazzaville.

Chaque élément déterminant la dynamique des forces concurrentielles peut constituer un facteur-clé de succès (FCS) (JOHNSON, et al., 2017, p. 101).

Force de la concurrence	Éléments permettant de la contrecarrer
Intensité concurrentielle	Capacité d'innovation Fidélisation de la clientèle (qualité, sérieux, confiance) Niveau de recrutement des enseignants Programme de cours complet comparable à ceux de l'étranger Stages de terrain Partenariats étrangers Réduction des coûts fixes
Pouvoir de négociation des clients	Prix promotionnels temporaires Offrir des produits uniques
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Partage des enseignants rares Cours rassemblant plusieurs filières Se prémunir contre les coupures d'eau et d'électricité (bâche à eau et groupe électrogène) Renégocier les factures au prorata des fournitures (TIC) Changement de fournisseur (TIC) Négociation avec les banques pour obtenir davantage de crédit ou changement de banque sous condition
Menace des substituts	Se maintenir au-dessus en termes de sérieux et de qualité et être reconnus par des homologues étrangers Avoir un rapport qualité/prix excellent Proposer soi-même des services de formation aux entreprises
Menace des entrants potentiels	Etre soi-même propriétaire de ses bâtiments
Rôle des pouvoirs publics	Développer le rôle du syndicat de défenses des droits des écoles privées notamment sa capacité de lobbying et de revendication
Rôle des parties prenantes	Capacité de lobbying avec les associations de parents d'élèves et d'étudiants

Graphique 9 - Hexagone sectoriel de l'enseignement supérieur privé congolais



Forts de toutes ces informations qui nous permettent de bien situer l'environnement externe et les besoins du marché du secteur de l'enseignement privé congolais, nous portons notre regard sur la Haute école Léonard de Vinci, objet de notre étude, à qui nous appliquerons l'analyse SWOT.

2.5. ANALYSE SWOT D'UNE ECOLE RELEVANT DU SECTEUR PRIVE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU CONGO (voir tableau de synthèse en annexe)

2.5.1. PRÉSENTATION DE LA HAUTE ÉCOLE LEONARD DE VINCI (HELDV) (PIERRET, 2017)

La Haute école Léonard de Vinci (HELDV) est une école supérieure privée créée en 2006 par les actionnaires privés du Groupe scolaire Dom Helder Camara (GSDHC), école privée d'enseignement Maternel, Primaire et Secondaire (général et technique) agréée, existant au Congo depuis 1991. Les deux structures possèdent des sites d'enseignement à Brazzaville, capitale politique de la République du Congo et à Pointe-Noire, capitale économique.

En 2016-2017, le GSDHC comptait près de 2000 élèves réguliers dont 210 élèves en classes de terminales.

La HELDV fut parmi les 12 premières écoles privées de l'enseignement supérieur à être agréée par le Ministère de l'enseignement supérieur, par Arrêtés n° 2664 et 2665 du 1^{er} mars 2011.

Le site de Pointe-Noire fut créé en novembre 2015, et va ouvrir sa 3^e année de Bachelor (Bac + 3) en novembre 2017.

Les 2 sites, Brazzaville et Pointe-Noire comptaient 225 étudiants réguliers courant de l'année académique 2016-2017.

Les filières d'enseignement offertes sont au nombre de 6 : Management d'entreprise, Gestion des Transports et Logistique, Gestion des ressources humaines, Expertise comptable, Interprétariat/Traduction, Droit des affaires ; seul le 1^{er} cycle universitaire est organisé, la poursuite en 2^d cycle pouvant se réaliser auprès d'écoles supérieures africaines partenaires situées au Cameroun, le Ministère de l'enseignement supérieur congolais ayant strictement interdit aux écoles privées d'organiser le second cycle de formation universitaire.

La HELDV s'inscrit dans le schéma du LMD³⁶, ne réalisant pour l'instant que le 1^{er} cycle.

Parmi les 24 écoles supérieures privées agréées depuis 2014, la HELDV se caractérise par plusieurs aspects :

³⁶ LMD pour Licence Master Doctorat – conformément aux accords de Bologne (UE)

- elle est une des plus petites en nombre d'étudiants inscrits, la majorité des écoles privées se situant aux alentours de 400 étudiants déclarés ;
- elle pratique des tarifs relativement élevés, se situant à la 4^e place des écoles les plus chères ;
- elle bénéficie d'une image d'excellence par le contenu de ses programmes (et la présence de stages dès la 1^{ère} ou la 2^e année d'étude) ainsi que la gestion académique (niveau des enseignants, régularité des cours, suivi des étudiants, rattrapage en cas d'échec, accompagnement lors du TFE, etc) et matérielle de ses établissements (équipement informatique, Internet, bibliothèque, groupe électrogène, climatisation, mobilier adapté, etc.) ;
- elle s'est inscrite depuis sa création dans le schéma LMD et propose des programmes de cours basés sur les programmes de cours des écoles supérieures ou universités européennes (Lille, Bruxelles, Louvain, Paris), y ajoutant quelques spécificités locales propres au monde africain des affaires ;
- elle organise une remise des diplômes en grande pompe, tous les 2 ans, en mettant l'accent sur l'entrée dans la vie active et en associant à l'événement des chefs d'entreprise de la place ;
- elle possède un site d'enseignement dans chaque grande ville, spécificité qu'elle ne partage qu'avec une autre école supérieure privée ;
- elle a placé la connaissance de la langue anglaise parmi ses priorités de formation, organise des cours en anglais, possède un club d'anglais très actif, a noué des partenariats avec une école de langue à Accra au Ghana et 3 écoles de langues à Cap Town en Afrique du sud, pour y envoyer ses étudiants en immersion de langue anglaise ; elle est la seule à multiplier ces efforts dans l'apprentissage de la langue anglaise ;
- elle possède un atelier de création d'entreprise dont le but est l'initiation des étudiants à l'entrepreneuriat ;
- elle possède un taux d'intégration au monde du travail important, évalué à plus de 80% des diplômés en situation de travail un an après leur sortie de l'école, malgré la crise et les licenciements qui sévissent depuis 2016 au Congo.

Malgré tout ce potentiel, l'école souffre depuis plusieurs années de sous-effectifs qui handicapent sa gestion quotidienne. Elle a besoin de faire le point des besoins de formation

et de la capacité financière des familles congolaises qui tiennent à donner à leurs enfants un bon niveau d'étude ainsi que de réfléchir sur la meilleure manière d'y répondre tout en conservant sa vision originelle.

Nous allons pour ce faire procéder à l'analyse SWOT de la Haute école Léonard de Vinci. Nous nous référerons, pour la conduire, aux variables pivots de l'analyse PESTEL qui nous serviront de fil conducteur pour cerner le potentiel ou les failles de la HELDV liés à l'environnement externe ; nous apprécierons aussi le potentiel et les failles au niveau interne, en adoptant une grille d'analyse propre à l'enseignement supérieur au Congo.

Nous prendrons aussi en compte les 2 sites de l'école qui sont distants de près de 600kms et connaissent des différences liées aux spécificités propres aux 2 localités : Brazzaville, capitale politique, Pointe-Noire, capitale économique.

2.5.2. GRILLE D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE LA HELDV

Les angles retenus pour l'analyse interne sont :

1. La position de la HELDV sur le marché de l'enseignement supérieur ;
2. La notoriété et l'image de la HELDV auprès des parties prenantes ;
3. La mise en œuvre de ses produits/services ;
4. Le domaine de la recherche et développement ;
5. L'état de ses finances ;
6. La gestion de son capital humain ;
7. Sa gamme de produits/services ;
8. La qualité de ses produits/services ;
9. La communication-marketing ;
10. Les prix.

2.5.3. FORCES

Au niveau de l'analyse externe :

1. Le climat de libéralisation après la CNS a permis le développement de l'enseignement y compris l'enseignement supérieur. La HELDV a profité de ces facilités laissées aux promoteurs des écoles privées. Ce n'est qu'en 2010 que l'Etat y a mis des freins ; la

HELDV avait déjà fait ses preuves et s'est retrouvée dans le lot des 12 premières écoles privées supérieures dont l'ouverture a été agréée en 2011 et parmi les 9 premières écoles privées dont les diplômes sont reconnus par l'Etat.

2. L'insécurité qui frappe Brazzaville en 2017 et pousse les populations à envisager leur déplacement sur Pointe-Noire, permet à la HELDV d'offrir la poursuite des études des étudiants brazzavillois sur son site de Pointe-Noire sans bouleversements tant dans le cursus académique qu'au niveau de la gestion administrative.
3. Le Congo a besoin d'entrepreneurs ; la HELDV a mis en place un programme de préparation à l'entrepreneuriat de ses étudiants comportant une réflexion sur les besoins du pays
4. Malgré la crise, le Congo met l'accent depuis quelques années sur le développement de son tourisme, de son industrialisation, de ses activités de pêche, etc. autant de sous-secteurs économiques auxquels la HELDV s'intéresse à travers ses activités péri-académiques : conférences, excursions découvertes, réflexions dans le cadre du développement de l'esprit entrepreneurial.
5. La HELDV est une des rares écoles à offrir un second site à Pointe-Noire : cela constitue un avantage concurrentiel pour attirer les étudiants qui n'envisagent pas de quitter le Congo Brazzaville (facilité de se mouvoir en cours de cursus, de valider ses stages réalisés sur le site où on n'est pas inscrit, ...) et pour concentrer sur un seul site une formation qui est moins demandée sur l'autre site (c'est le cas pour l'Interprétariat-Traduction concentrée sur Brazzaville et la Gestion des Transports et Logistique concentrée sur Pointe-Noire, les 2 sites organisant au moins la 1^{ère} année d'étude).
6. La difficulté de trouver des enseignants de qualité est contournée grâce au système des professeurs visiteurs : les enseignants au profil rare ont la possibilité de donner leur cours dans les 2 sites d'enseignement.
7. Pour faire front à la crise et au risque de perdre des étudiants, la force de la HELDV tient dans l'accent mis sur la qualité des études, le sérieux des programmes et le niveau des enseignants.
8. Depuis l'ouverture, l'école a attaché beaucoup d'importance à la maîtrise informatique de ses étudiants en dotant ses laboratoires de PC dernière génération, s'abonnant à une connexion internet haut débit et étoffant la formation de cours d'informatique avancés.
9. On retrouve dans les programmes de cours, un cours consacré à la sensibilisation écologique et dans plusieurs autres cours la présence d'une réflexion poussée sur la place du développement durable dans l'économie et à travers la responsabilité sociale de toute entreprise.

10. La HELDV est forte de ses agréments qui lui ont permis de signer des partenariats à l'étranger

Au niveau de l'analyse interne :

- *La position de la HELDV sur le marché de l'enseignement supérieur*
 1. La HELDV a ouvert son site de Pointe-Noire en novembre 2015, alors que la situation économique était encore à son apogée ; cela lui a permis de se faire connaître et de se positionner avantageusement sur le marché de l'enseignement supérieur privé ponténégrin, bénéficiant de son ancienneté sur le site de Brazzaville et de la notoriété à Pointe-Noire de sa maison mère, le Groupe scolaire Dom Helder Camara(GSDHC). L'on peut dire que la barrière du dernier entré (selon les 5 forces de Porter) sur le marché a été franchie sans trop de difficultés.
- *La notoriété et l'image de la HELDV auprès des parties prenantes*
 1. La HELDV est agréée depuis 2011 ce qui lui donne une image de sérieux malgré sa petite taille ;
 2. La communication-marketing utilise souvent les medias télévisuels ; celle-ci a donné une certaine notoriété à l'école.
- *La mise en œuvre de ses produits/services*
 1. Les étudiants apprécient l'organisation de l'école, le choix des enseignants, les programmes de cours, le niveau de ceux-ci, l'accueil et le suivi de leurs études (Enquête de satisfaction, 2016)³⁷ .
- *Le domaine de la recherche et développement*
 1. Chaque année, depuis 2006, la HELDV offre de nouveaux programmes de formation, elle a organisé une formation pour cadres de 2008 à 2011, elle est attentive aux besoins de la société civile congolaise qu'elle inclut dans sa réflexion stratégique et cherche continuellement à s'agrandir
 2. La HELDV recherche des partenariats avec d'autres écoles supérieures à l'étranger afin de développer un réseau de relations favorables à son développement ainsi qu'en réponse aux attentes de ses étudiants

³⁷ HELDV PN - Enquête de satisfaction (2016)

- *L'état de ses finances*
 1. La HELDV possède des actionnaires solides ne mettant pas la rentabilité au-dessus de sa mission, tout en y étant sensible, en plaçant des limites à ne pas franchir
- *La gestion de son capital humain*
 1. Le staff et le corps professoral ont une confiance forte en la direction de l'école ; celle-ci les consulte pour chaque décision ayant un effet sur le travail de ses collaborateurs, elle pratique un style de management participatif et démocratique.
- *Sa gamme de produits/services*
 1. La gamme d'activités de formation est ouverte aux étudiants y compris aux travailleurs et aussi aux entreprises
 2. Elle se compose de 6 filières de formation qui augmenteront encore à raison d'une filière supplémentaire tous les 2 ans
- *La qualité de ses produits/services*
 1. Les programmes de formation sont de qualité, les activités d'ouverture sur le monde et en particulier sur le monde de l'entreprise sont riches et variées, l'apprentissage de l'anglais indispensable dans toute activité professionnelle est poussé jusqu'à une immersion en pays anglophone
- *La communication-marketing*
 1. La communication marketing est bien organisée via un plan annuel de communication
 2. Les modes de communication sont variés : médias audio-visuels, marketing direct imposant, prospectus, banderoles, affiches,... Le budget marketing annuel prend 5% du budget total
- *Les prix*
 1. A Pointe-Noire, le prix se place bien car plusieurs écoles supérieures pratiquent des prix beaucoup plus élevés
 2. Le rapport qualité prix est bon

2.5.4. FAIBLESSES

Au niveau de l'analyse externe :

1. L'insécurité connue à Brazzaville en 2017 pousse un certain nombre d'étudiants de la Haute école Léonard de Vinci (HELDV) à quitter la ville pour d'autres lieux (Pointe-Noire ou l'étranger) ; cela provoque des problèmes financiers car une école privée congolaise ne vit que des ressources apportées par ses étudiants, et des problèmes pédagogiques car l'absentéisme des étudiants et parfois aussi des enseignants est récurrent entraînant des retards dans la réalisation des programmes et la difficulté pour les enseignants de donner cours à des classes très réduites en nombre (l'absentéisme des étudiants atteint certains jours plus de 50%, l'enseignant, se retrouvant avec 4 ou 5 étudiants, se pose la question de donner cours ou d'organiser des révisions).
2. A Brazzaville, la HELDV s'est ouverte en novembre 2006. Il existait beaucoup d'écoles privées qui annonçaient être de niveau supérieur, mais un certain nombre de celles-ci ne l'étaient pas. Le Ministère de l'Enseignement Supérieur (MES) en ferma 15 en 2012. Peu coûteuses, ces écoles attiraient un très grand nombre d'étudiants en quête d'un diplôme plutôt que d'une formation solide. Dans ce contexte-là, l'entrée sur le marché de l'enseignement supérieur privé fut très difficile. La HELDV a bien connu une barrière à l'entrée telle que Porter l'annonce (les 5 forces de Porter). Cela a impacté ses comptes de résultats. Jusqu'à aujourd'hui, la HELDV traîne un passif (dette à long terme importante) dont l'origine est cette barrière à l'entrée et qui risque, vu cette nouvelle crise économique, de perdurer encore longtemps.
3. La clientèle de la HELDV est issue de la classe moyenne, peu fortunée et fragile dans le contexte économique actuel. L'aggravation de la crise fait présager des difficultés dans le recouvrement des créances de la HELDV.
4. La cherté des services de l'enseignement privé liée au fait qu'aucune subvention n'est octroyée par l'Etat exclut beaucoup de personnes qui souhaiteraient s'y inscrire.
5. L'investissement fait par la HELDV dans l'informatique et l'Internet a pesé lourd sur ses budgets alors que les fournisseurs d'accès n'étaient pas à la hauteur des attentes.
6. A cause de cette défaillance technique, les étudiants ont estimé qu'on les avait trompé (image écornée de l'école).
7. Beau matériel, mais rares enseignants spécialisés possédant de faibles compétences (peu étendues et souvent obsolètes).
8. L'école ne s'est pas encore investie dans un projet écologique

9. Les nouvelles conditions pour l'obtention d'un agrément définitif imposent que l'école soit propriétaire de ses bâtiments, ce que la HELDV n'a pas encore pu réaliser

Au niveau de l'analyse interne :

- *La position de la HELDV sur le marché de l'enseignement supérieur*
 1. La HELDV n'occupe qu'une petite place en termes de nombre d'étudiants inscrits (225 en 2016-2017) inférieur à la moyenne (environ 400), soit 1,5% de parts de marché. L'école la plus imposante compte environ 2000 étudiants inscrits, soit 12,5% de parts du marché (PIERRET, 2017).
- *La notoriété et l'image de la HELDV auprès des parties prenantes*
 1. L'école manque encore de visibilité surtout auprès des entreprises de la place qui la méconnaissent.
- *La mise en œuvre de ses produits/services*
 1. Le manque de disponibilité de quelques enseignants provoque des retards dans l'exécution de leurs programmes.
- *Le domaine de la recherche et développement*
 1. Parce que l'école est petite, son équipe est petite et ne peut pas réaliser tout ce qu'elle voudrait
- *L'état de ses finances*
 1. Les finances de la HELDV ne sont pas bonnes à Brazzaville et faibles à Pointe-Noire.
- *La gestion de son capital humain*
 1. A Brazzaville, l'état des finances a poussé la direction à consulter son corps enseignant et d'adopter avec eux une diminution de leurs honoraires de 500FCFA/H (0,75euros).
- *Sa gamme de produits/services*
 1. Jusqu'à présent, l'école n'a pas incorporé de filières technologiques et scientifiques
- *La qualité de ses produits/services*
 1. La correction des examens, la gestion des résultats, prennent trop de temps

- *La communication-marketing*

1. La HELDV n'a pas suffisamment de moyens financiers pour mettre en œuvre tout son plan de communication marketing

- *Les prix*

1. Les prix sont élevés pour une classe moyenne relativement pauvre

2.5.5. OPPORTUNITÉS

Au niveau de l'analyse externe :

1. La HELDV offre 2 sites d'enseignement : au regard de l'insécurité régnant à Brazzaville, les étudiants de toutes les écoles privées qui se déplaceront sur Pointe-Noire pour fuir ce climat délétère y trouveront une école supérieure déjà connue, et pourraient être tenté de s'y inscrire.
2. Le Congo veut diversifier son économie trop dépendante du secteur pétrolier : les activités éducatives privées, outre qu'elles préparent correctement les futurs cadres du pays, sont des pourvoyeurs d'emplois ; dans un pays en dépression économique, une activité qui produit des richesses doit être protégée.
3. Après avoir profité d'une situation économique opulente, la HELDV compte sur la réalisation des zones économiques spéciales, en particulier celle construite à Pointe-Noire, dont l'ouverture est annoncée pour 2018. Les emplois qui seront offerts induisent la HELDV à réfléchir sur de nouvelles filières de formation dans les services et le tourisme.
4. Le Congo possède un gros potentiel de développement : la HELDV peut jouer un rôle en formant des futurs cadres capables de relever les défis de ce pays ; un pays en développement offre des perspectives d'avenir souriantes aux activités privées de l'enseignement supérieur.
5. Même si l'IDH évolue en dents de scie, sa progression est ascendante et donc favorable pour les activités payantes de l'enseignement.
6. Le solde naturel naissance/décès permet d'envisager une croissance de la population de plus de un demi-million d'unités d'ici la fin de la décennie, ce qui permet d'entrevoir une augmentation de la demande d'offre de formation privée dans les mêmes proportions : environ 2% l'an.

7. Les congolais placent l'éducation parmi leurs priorités vitales.
8. Le numérique représente une opportunité de diversification économique pour l'Etat.
9. Le Congo a besoin de cadres et techniciens compétents pour développer son économie numérique.
10. L'Etat devrait encourager l'accès au numérique dans les lieux publics et les écoles.
11. Les besoins dans la gestion des déchets au sein des centres urbains est une opportunité pour l'école pour développer une réflexion sur le mieux-être en ville et lister tous les besoins à satisfaire
12. Le changement de Ministre permet d'espérer un assouplissement de certaines normes juridiques jugées discriminatoires.

Au niveau de l'analyse interne :

- *La gestion de son capital humain*
 1. Tout déplacement de population de Brazzaville sur Pointe-Noire pour raison d'insécurité permettra à la HELDV de Pointe-Noire d'accueillir les enseignants déplacés de Brazzaville.
- *Sa gamme de produits/services*
 1. L'Etat a besoin de soutenir la formation de techniciens et cadres compétent dans le domaine numérique : cela pourrait être une opportunité pour lancer une nouvelle filière technique cette fois

2.5.6. MENACES

Au niveau de l'analyse externe :

1. Pointe-Noire est plus ou moins épargnée par l'insécurité mais si la situation politique se dégradait, elle risquerait elle aussi de perdre un nombre important d'étudiants qui partiraient à l'étranger.
2. L'insécurité pourrait se transformer en guerre civile ; dans ce cas, les 2 sites de la HELDV sont menacés par les pillages et les dégâts aux biens matériels d'une part, mais aussi et cela est plus grave encore, par les départs massifs vers l'étranger des familles qui ont quelques moyens et des enseignants de niveau supérieur qui n'étaient déjà pas en nombre suffisant en temps de paix, qui risquent de ne plus revenir par après.

3. L'Etat ne soutient pas l'enseignement privé congolais, au contraire il favorise l'exode des bacheliers allant jusqu'à laisser des établissements privés étrangers douteux (principalement africains et de l'Europe de l'Est) venir faire leur recrutement dans les écoles de la place et en distribuant facilement des bourses alors que les étudiants locaux peinent à recevoir les leurs.
4. Risque pour les écoles privées de subir le dictat d'un Etat de moins en moins démocratique et à termes, de voir le secteur privé s'étioier gravement.
5. Les perspectives économiques font présager des difficultés dans le recrutement des étudiants et donc une nouvelle chute dans les effectifs qu'il faudra compenser d'une manière ou d'une autre (offrir de nouvelles filières de formation et diminuer les charges financières de la HELDV).
6. La chute des prix du pétrole et les baisses considérables de ressources pour le Congo provoque l'arrêt des ambitieux projets ; pour l'enseignement supérieur privé, ce sont autant d'opportunités de collaboration qui sont reportées à plus tard.
7. Au cours de notre étude nous nous sommes rendu compte que certes la chute des prix du baril de pétrole exerçait une influence indéniable sur le nombre d'inscrits à la HELDV mais en outre, un facteur important était le taux de réussite au Bac (équivalent du CESS belge). En effet, les résultats du Bac 2015 furent catastrophiques avec un taux de réussite de 10,08% de moyenne nationale, ne permettant qu'à 6714 étudiants d'entrer dans l'enseignement supérieur. Par rapport à l'année précédente, cela fait près de 10000 étudiants de moins³⁸. Mais la crise économique a davantage frappé Pointe-Noire.
8. Le faible pourcentage de personnes de plus de 65 ans et l'espérance de vie très courte (62,9 ans) constitue une menace car les enseignants les plus qualifiés se trouvent majoritairement dans la tranche d'âge supérieure à 50 ans, conséquence du délabrement des structures d'enseignement depuis les années 70.
9. Le taux de pauvreté de l'élite intellectuelle est très élevé (20%), ce qui les exclut de l'accès à l'enseignement supérieur privé malgré leur intérêt pour celui-ci.
10. La pauvreté dominante auprès de la population ne lui permet pas l'accès aux services de l'enseignement privé.
11. Les revenus du quartile le plus riche de la population restent très faibles (357 000FCFA alors que la scolarité mensuelle du privé se situe entre 45 000 et 100 000FCFA) pour permettre à ces personnes l'accès payant à l'enseignement privé.
12. Les bourses congolaises et toutes les aides octroyées par la France surtout poussent les étudiants incapables de se payer l'enseignement privé congolais à l'expatriation à n'importe quel prix (fausses identités, trafic d'actes de naissance, trafic de filiation avec des congolais nationalisés français, etc.)

³⁸ Tableau en annexe sur la comparaison entre les taux de réussite au bac national, le nombre d'inscrits, les prix du baril du pétrole.

13. L'école investit beaucoup en matériel informatique et en achat d'accès à Internet auprès des fournisseurs d'accès MAIS ceux-ci ne sont pas à la hauteur et provoquent une marche arrière (fin des investissements dans l'informatique)
14. La HELDV a des raisons de se sentir menacée par certaines normes dites discriminatoires, car elle est petite et les normes imposées font souvent référence à de grandes structures (organigramme humain par ex) et d'autre part parce qu'elle n'est pas propriétaire de ses bâtiments et ne pourra pas l'être avant pas mal de temps.
15. Les textes réglementaires ont tendance à réduire la liberté d'entreprendre des promoteurs de l'enseignement privé ; le risque est grand que le MES n'impose au secteur privé des contraintes telles que les prix ne pourront que monter et que la clientèle ne pourra plus avoir accès à l'enseignement privé, une manière détournée de fermer bon nombre d'écoles sur d'autres bases que le manque de qualité.

Au niveau de l'analyse interne :

- *La position de la HELDV sur le marché de l'enseignement supérieur*

Les 1,5% de parts de marché que possède la HELDV peuvent provoquer l'absence de visibilité de l'école

- *La notoriété et l'image de la HELDV auprès des parties prenantes*

La notoriété d'une petite école peut générer la volonté de la détruire (c'est dérangeant de recevoir des leçons d'un plus petit)

- *La mise en œuvre de ses produits/services*

Le site de Brazzaville subit des dysfonctionnements organisationnels en conséquence de l'insécurité politique et des menaces de reprise d'une guerre civile mais qui nuisent à son image.

- *L'état de ses finances*

Les tentatives d'imposer des taxes, redevances et impôts de toutes sortes par l'Etat et les municipalités

- *La gestion de son capital humain*

La rareté des cadres bien formés susceptibles d'enseigner dans l'enseignement supérieur

- *La communication-marketing*

L'interdiction de faire de la publicité sur les medias de masse rend difficile la communication permettant à la HELDV d'avoir davantage de visibilité.

- *Les prix*

La paupérisation grandissante de la population congolaise

Nous avons tenté de comprendre dans ce chapitre comment se présente l'environnement externe du secteur de l'enseignement privé congolais et le contexte interne de l'école privée que nous avons choisie pour notre étude portant sur les choix stratégiques qui doivent lui permettre d'évoluer et de se développer.

Le chapitre qui suit aborde de manière plus détaillée la vision, les objectifs, l'organisation, les préoccupations de la Haute école Léonard de Vinci. Cela nous permettra ensuite de répondre à la question des choix stratégiques cruciaux pour la croissance de cette école.

3. VISION STRATEGIQUE - VALEURS DE LA HELDV – OBJECTIFS – PLAN DE DEVELOPPEMENT

Dans son dossier de demande d'agrément la HELDV présente sa vision et détaille le régime des études qu'elle pratique.

Nous nous y référerons pour présenter ici sa vision, ses ambitions et son organisation.

3.1. VISION ET VALEURS DE LA HELDV (HELDV, 2015)³⁹

« La mission première de la Haute école Léonard de Vinci est d'offrir aux entreprises, organisations, institutions congolaises, des cadres très bien formés et immédiatement opérationnels. »

La HELDV a pour vision de participer activement au développement économique du pays en lui offrant des acteurs compétents et entrepreneurs. Elle s'intéresse au repêchage des cadres en place qui n'ont pas eu une formation à la hauteur des défis à relever. Ses valeurs sont résumées dans sa devise : Excellence – Créativité – Développement – et le slogan : « Nous façonnons notre avenir » pour souligner que les congolais sont maîtres de leur destin.

La formation académique organisée à la HELDV se complète chaque année d'une expérience de terrain, et une fois durant le cursus, d'une immersion en langue anglaise dans un pays anglophone.

L'accent est placé sur le haut niveau de compétence des enseignants ainsi que sur le coaching des étudiants, les bonnes conditions d'apprentissage (Internet, ADSL, WI-FI, Bibliothèque, auto-formation en salle audio-visuelle, ...), des *activités péri-académiques (club d'anglais animé par les étudiants, activités caritatives, culturelles, sportives, sorties didactiques, journée d'intégration, voyages découverte, ...)* et des *activités de recherche et réflexion : séminaires, conférences, débats, think tanks, ...*

³⁹ Extraits du Dossier d'agrément – Partie 4 - Régime des études – *Notre vision* – 2015 (non paginé)

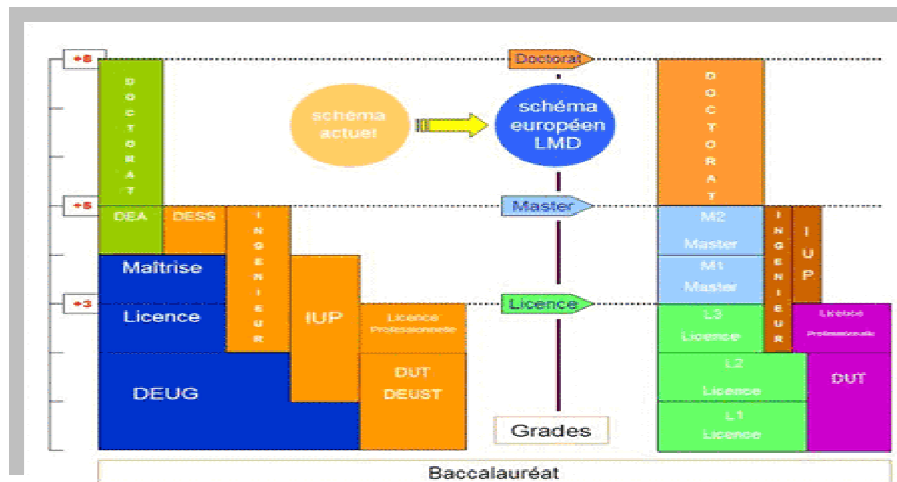
3.2. ORGANISATION DE LA FORMATION A LA HELDV

Ce 1^{er} cycle (*Licence ou Bachelor*) en 3 ans, est validé par un Bachelor reconnu par l'Etat congolais et conforme aux programmes européens. Un mémoire doit être soutenu en fin de 1^{er} cycle. Le diplôme est acquis lorsque l'étudiant a capitalisé 180 crédits (ECTS) au cours de son 1er cycle (3 ans).

- ✓ Bachelor (ou Licence) en Management de l'Entreprise
- ✓ Bachelor en Comptabilité et Gestion
- ✓ Bachelor en Interprétariat et Traduction
- ✓ Bachelor en Gestion des Ressources Humaines
- ✓ Bachelor en Droit
- ✓ Bachelor en Transport et Logistique

N'étant pas autorisée par l'Etat congolais à ouvrir des Masters, l'école a signé deux conventions de partenariat avec deux Ecoles supérieures du Cameroun : L'ASTI⁴⁰ à BUEA pour nos candidats Interprètes et IUC⁴¹ à DOUALA pour les étudiants désirant poursuivre les études de Master en Management, RH et Comptabilité et gestion, qui s'engagent à accueillir les étudiants diplômés de 1^{er} cycle de la HELDV, de leur faciliter l'accès à leur campus, et de garder contact avec l'école pour un bon suivi des candidats..

Figure 5 - Schéma de la structure LMD comparée à l'ancien système



La HELDV octroie aussi des Attestations de fin d'Unité d'Enseignement (UE) aux étudiants qui n'ont pas suivi tous les cours du Bachelor mais ont réussi toutes les épreuves d'évaluation

⁴⁰ Advanced School of Translators and Interpreters

⁴¹ Institut Universitaire de la Côte

d'une UE déterminée. La réussite d'un ensemble d'UE donne droit à un Certificat d'aptitude professionnelle.

La Haute école est structurée en 6 Filières ou Instituts universitaires :



Institut supérieur d'Interprétariat et Traduction



Business School of Management



Institut supérieur d'Expertise comptable



Institut supérieur d'études en Gestion des Ressources Humaines



Institut universitaire de Droit



Institut supérieur des Transports et de la Logistique

Objectifs propres à chaque filière

Filière	Diplôme Bachelor (3ans) en	Diplôme Master (2ans) en partenariat avec :
	2010	IUC DOUALA/CAMEROUN
	2011	ASTI BUEA /CAMEROUN
	2011	IUC DOUALA/CAMEROUN
	2014	IUC DOUALA/CAMEROUN
	2015	En cours
	2018	

3.2.1. PLAN DE DÉVELOPPEMENT

- *POLITIQUES PEDAGOGIQUES ET EDUCATIVES EN ŒUVRE* (HELDV, 2015, p. 1)

Dans son projet d'établissement élaboré en 2015, la HELDV mentionne ses politiques pédagogiques et éducatives :

1. *« Contenu des programmes (..) ; Exigences en termes de niveau des programmes, réalisés à 100%, par des enseignants à haute valeur ajoutée (HVA) ;*
2. *Niveau d'exigence élevé surtout par rapport à la concurrence (..) ; la lutte contre l'échec (..) ;*
3. *(..) coaching précoce des étudiants , placement d'un filtre motivationnel et de niveau auprès des entrants ;*
4. *Formation axée sur l'ouverture et la créativité (..), savoir apprendre, savoir rechercher, savoir innover, savoir présenter, à travers le développement des travaux à réaliser, de la mise en œuvre par les étudiants du club d'anglais, de l'atelier de création d'entreprise, de l'initiative des enquêtes de terrain à travers un atelier spécifique, des soutenances des rapports de stage ; Développement d'activités péri-académiques (..) ; Intégration des NTIC et des progiciels comme outils de recherche, d'apprentissage, d'analyse des données.*
5. *Ouverture à l'international à travers des partenariats dans l'optique de favoriser la mobilité des étudiants et les échanges entre les équipes pédagogiques ;*
6. *Exigence de savoir-être, de vivre ensemble, d'intérêt pour autrui, à travers les activités culturelles, sportives et caritatives du Bureau des étudiants. »*

L'accent est clairement mis sur la qualité de la formation et les stratégies pédagogiques à mettre en œuvre : soutien de l'étudiant tout au long du cursus académique en gardant un niveau d'exigence au niveau de la réussite des Unités d'Enseignement ; l'école considère que la réussite doit porter sur les UE de la formation prises individuellement (soit environ 70 UE pour le 1^{er} cycle universitaire) et non sur l'ensemble des UE organisées par niveau.

Le défi est important quand on sait que les étudiants titulaires d'un Bac (CESS) n'ont pas tous un niveau satisfaisant en français, maths ou anglais et sont peu habitués à l'effort intellectuel.

- *INDICATEURS DU TABLEAU DE BORD* (HELDV, 2015, p. 2)

La HELDV a adopté le modèle du Tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan.

1. « Perspective financière

Equilibre des comptes ; taux de recouvrement à 95% ; augmentation du CA⁴² progressive et continue ; trouver des entreprises partenaires qui soutiennent certains projets ou offrent des bourses ;

2. Perspective Client

Prix : rapport optimal qualité/prix ;

Qualité : augmentation de la qualité par augmentation des activités péri-académiques renforçant le niveau des étudiants ; coaching des étudiants de 1^{ère} ; immersion en pays anglophone de nos étudiants de 2^e et 3^e grâce à un partenariat spécifique avec des pays anglophones ;

Cycle : diminution du temps consacré à la réalisation du mémoire ;

Niveau de service : diversification de l'offre de service (plus de filières et formation ou expertise en entreprise) ; passage du 1^{er} cycle au 2^e cycle académique via des partenaires étrangers ; développement de la recherche par des travaux publiés ou faisant l'objet de conférences/séminaires ;

3. Perspective Processus internes

Cycles : diminution des temps de traitement des évaluations et de ceux consacrés aux délibérations ; diminution des temps de gestion des photocopies, des cartes d'étudiants ;

Plannings : stabilité des emplois du temps améliorée, suppression au maximum des fourches, meilleures gestion des plannings d'examens ; gestion stricte des plannings de recouvrement ; cours terminés dans les temps (semestre de 12 semaines) ;

4. Perspective Innovation et apprentissage

Création d'ateliers permettant de développer les potentiels des étudiants ; sorties de découverte dans le Congo (sociétés importantes situées dans des contrées lointaines, découverte du potentiel économique du Congo) ; partenariats nationaux et

⁴² Chiffre d'affaires

internationaux ; développement des compétences pédagogiques des enseignants ; échange des professeurs avec les universités partenaires. »

En 2017, une partie de ces indicateurs a été réalisée :

La perspective financière est faiblement réalisée (20% grâce à Pointe-Noire) : les comptes de Brazzaville ne sont pas équilibrés, le taux de recouvrement a été de 80% à Brazzaville en 2016 et de 93% à Pointe-Noire, le CA stagne à Brazzaville et est en progression à Pointe-Noire, les entreprises ne sont pas prêtes à soutenir des projets pédagogiques ou à octroyer des bourses aux étudiants, il y a encore beaucoup de travail d'approche à réaliser ;

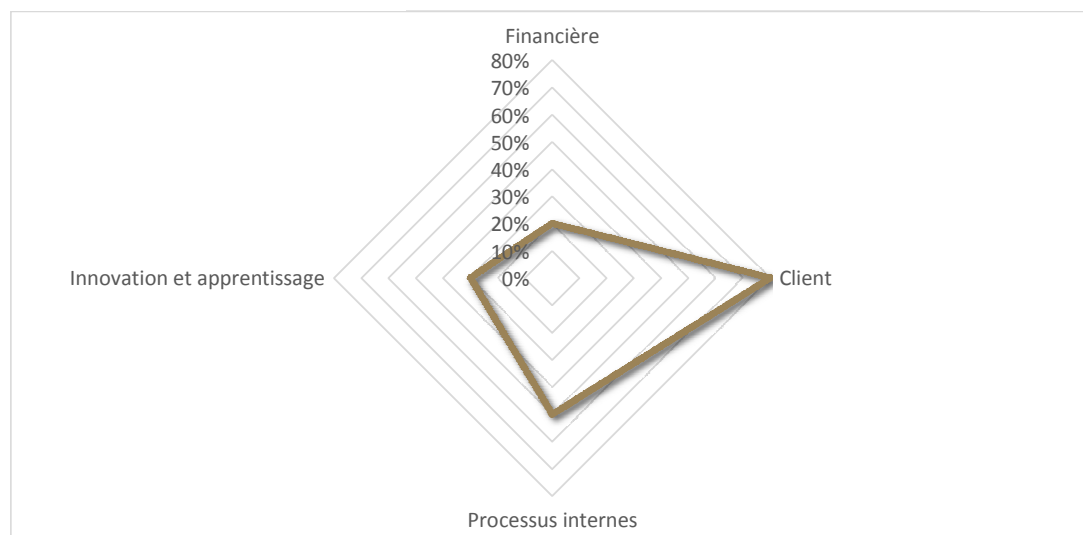
La perspective Client est réalisée à 80% : tous les items sont réalisés presque totalement, le rapport qualité/prix est surtout vrai à Pointe-Noire car à Brazzaville, nous l'avons vu précédemment, les prix pratiqués sont parmi les plus hauts du marché et la situation politique perturbe l'organisation de l'école ;

La perspective Processus interne est réalisée à 50% : tous les items ont connu des améliorations mais la satisfaction n'a pas atteint les attentes ;

La perspective Innovation et apprentissage est réalisée à 30% : les ateliers ont bien été tenus pour développer le potentiel des étudiants, aucun partenariat national n'a eu lieu, les sorties découvertes se sont cantonnées aux alentours des grandes villes, les échanges de professeurs avec les écoles partenaires n'ont pas encore été organisés, tout comme le développement de leurs compétences pédagogiques.

On peut résumer la situation comme suit :

Graphique 10 - Indicateurs du tableau de bord - Réalisation des items 2015-2017



Le graphe radar (Graphique 10) montre clairement les points faibles de la HELDV : la situation financière et le niveau de l'innovation et de l'apprentissage.

▪ **MISE EN PLACE D'UN CADRE CONSULTATIF**⁴³

La HELDV, consciente de ses faiblesses autant que de ses forces, a mis en place un processus de consultation de ses parties prenantes internes grâce à quoi elle procède régulièrement à une analyse diagnostique permettant d'appuyer sa vision d' « Excellence, créativité, développement ⁴⁴ » et de tracer la voie à suivre pour s'en rapprocher.

Il s'agit du⁴⁵ (HELDV, 2015, p. 5) :

❖ **Conseil stratégique :**

Arrête les grandes décisions impactant le rayonnement de l'école ainsi que ses finances ; (..) ; adopte les politiques de développement académique et les grandes orientations sur leur mise en œuvre.

❖ **Comité financier :**

Analyse les pistes financières permettant la réalisation des décisions prises en Conseil stratégique et en Conseil académique.

❖ **Conseil académique :**

*(..) fait le diagnostic annuel au moyen d'un SWOT afin de faire ressortir les points sur lesquels agir l'année académique suivante ;
Adopte les politiques et stratégies pédagogiques de la future année académique ;*

❖ **Comité de réflexion pour l'amélioration continue de la qualité (CRACQ) :**

Souligne les axes d'amélioration notamment par rapport aux conseils donnés par les contrôleurs extérieurs ;

❖ **Conseils de département :**

Abordent les questions spécifiques à chaque filière (..) ; Adoptent des stratégies pédagogiques spécifiques (activités péri-académiques, sorties, stages, TFE, ...)

⁴³ Voir en annexe l'organigramme des organes collectifs de la HELDV

⁴⁴ Devise de l'école

⁴⁵ Voir en annexe, l'organigramme des organes consultatifs de la HELDV

❖ **Assemblées générales étudiants-direction :**

Expriment les attentes des étudiants et de l'administration, permettent de dégager des axes d'action à débattre au sein des Conseils (..).

▪ **CONTRAT D'OBJECTIFS**

Dans le projet d'établissement 2015-2018 (HELDV, 2015), les pages 7 à 12 sont consacrées au détail des points forts et des points faibles, avec leur niveau de priorité et les actions à entreprendre pour soit consolider les points forts, soit améliorer les points faibles avec les responsables dans leur suivi. Ces contrats d'objectifs sont élaborés en Conseil académique et revus et corrigés une fois par an.

▪ **CYCLES DE VIE**

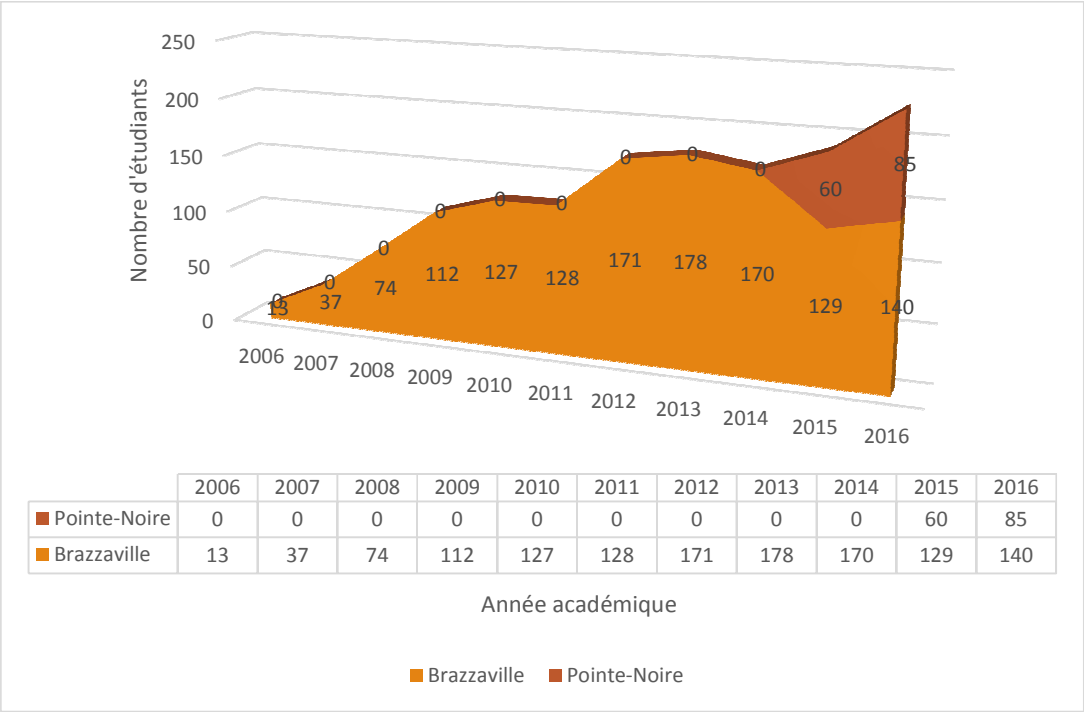
Le cycle de vie du secteur privé de l'enseignement supérieur congolais est entré dans sa phase de maturité :

le secteur croît très faiblement pour ne pas dire plus, l'offre a tendance à se normaliser, les barrières à l'entrée sont élevées, par le contrôle exercé par l'Etat, les écoles concurrentes ont trouvé leur équilibre et font des économies d'échelle, le secteur a acquis de l'expérience, les clients font davantage de pression (plus d'exigences). La part de marché des écoles privées et le coût des prestations constituent des clés de réussite.

Le cycle de vie de la HELDV est lui, par contre, encore en phase de croissance : selon le schéma de FOX (AVENEL, 2008, pp. 79-80) la phase de croissance se caractérise par la priorité fonctionnelle axée sur la production (ici le service), le démarrage de nouveaux produits, l'accent sur la marque (ici la notoriété) et la réduction des prix (ici les promotions de rentrée et réductions sur paiement d'avance), l'importance accordée à l'amélioration de l'encadrement de la production (ici le niveau des enseignants), le profit important et le financement de la croissance (ici ce n'est pas le cas, l'école est au niveau financier en phase de lancement avec des pertes mais en phase de croissance car elle finance sa croissance), en comptabilité et contrôle, l'analyse à court terme de l'utilisation des ressources rares.

Les courbes ci-dessous sont basées non pas sur le CA mais sur les effectifs d'étudiants (les seules ressources de l'école viennent de ses clients) depuis 2006, le site de Pointe-Noire venant se superposer sur le site de Brazzaville à partir de 2015.

Graphique 11 - Evolution des effectifs de la HELDV depuis 2006



A cette étape de notre travail, nous pensons connaître suffisamment bien d’une part l’environnement externe de la HELDV, son contexte interne, les besoins du marché de l’enseignement privé congolais, les spécificités et les ambitions de l’école.

En nous appuyant sur toutes ces données, nous allons maintenant passer en revue toutes les possibilités de choix stratégiques de développement et faire au fur et à mesure des propositions susceptibles de créer des avantages concurrentiels et de servir la vision de l’école.

4. BUSINESS PLAN

« *Quelle stratégie concurrentielle et quel modèle économique adopter pour obtenir un avantage concurrentiel au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS) ?* » (JOHNSON, et al., 2017, p. 257)

A la question posée par JOHNSON et al.(2017), nous répondrons par une analyse du domaine d'activité stratégique de la HELDV qui nous permettra de clarifier la question de la segmentation stratégique de l'école puis des stratégies concurrentielles (dites aussi génériques) et la problématique des interactions stratégiques ; enfin nous établirons le modèle économique de l'école en termes de création de valeur, de configuration de valeur et de capture de valeur.

4.1. DOMAINE D'ACTIVITE STRATEGIQUE ET SEGMENTATION STRATEGIQUE

La HELDV constitue-t-elle un seul domaine d'activité stratégique (strategic business unit SBU) ou plusieurs ? La segmentation stratégique a pour objet la subdivision de l'organisation en DAS selon les triplets marchés – concurrents – compétences.

Pour répondre à la question de la segmentation stratégique, nous utiliserons une série de critères de segmentation externes et internes que nous utiliserons pour analyser les 2 sites d'enseignement de la HELDV situés à Brazzaville et à Pointe-Noire.

4.1.1. LES CRITÈRES EXTERNES

- *Clientèle*

La HELDV possède des clientèles appartenant à la même catégorie sociale (classe moyenne) mais des clientèles différentes liées à la distance géographique.

- *Périmètre géographique*

Les services sont proposés dans des périmètres géographiques différents.

- *Réseau de distribution*

Les équipes de marketing direct, les médias utilisés pour la communication marketing sont différents.

- *Concurrents*

Les écoles concurrentes sont différentes, à l'exception d'une seule qui ne propose pas tout à fait les mêmes programmes de cours.

4.1.2. LES CRITÈRES INTERNES

- *Compétences*

Même si la HELDV utilise en mode partagé une dizaine d'enseignants, la majorité des enseignants et la totalité des administratifs sont en binôme.

- *Technologies*

L'usage d'un même type de technologie (Internet, informatique, etc.) n'est pas partagé matériellement même si les contrats couvrent, pour des raisons d'économie d'échelle, la fourniture d'accès Internet sur les deux sites d'exploitation.

- *Synergies*

Il s'agit de la situation où deux DAS sont complémentaires : on trouve de la synergie dans deux champs :

- le recrutement d'étudiants pris en charge par un site en 1^{ère} année et dirigés ensuite sur l'autre site pour les 2^{ème} et 3^{ème} années de formation (Interprétariat et Traduction – Transport et Logistique) ;
- la mobilité facilitée entre les 2 sites Brazzaville-Pointe-Noire pour les étudiants.

▪ *Coûts partagés*

Les seuls coûts partagés sont ceux liés aux déplacements de la Directrice générale.

On conclut de cette observation que les deux sites d'enseignement constituent deux DAS, et possèdent des chaînes de valeur bien distinctes. Cependant les environnements concurrentiels s'ils sont différents en termes d'identités des concurrents appelant des combinaisons spécifiques de facteurs clés de succès, sont similaires en termes de nature de la concurrence.

4.2. LES STRATÉGIES GÉNÉRIQUES OU CONCURRENTIELLES

Les stratégies concurrentielles visent le positionnement d'une organisation en vue d'obtenir un avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel est défini par l'écart entre la valeur créée et ses coûts pour l'obtenir, écart qui doit être supérieur à l'écart similaire obtenu par les concurrents.

Michael PORTER (PORTER, 1986) propose d'obtenir un avantage concurrentiel de différentes manières : soit l'offre est au même prix que celle des concurrents mais, pour la proposer, les coûts sont moindres, soit l'offre est différente, plus chère et plus coûteuse, ou moins chère et moins coûteuse, soit le choix porte sur un segment de marché ou au contraire sur plusieurs segments de marché. Nous avons ainsi le choix, selon PORTER, entre 3 stratégies génériques :

Domination par les coûts – Différenciation – Focalisation sur un segment de marché.

4.2.1. LA STRATÉGIE DES PRIX

La stratégie des prix s'appuie sur la domination par les coûts.

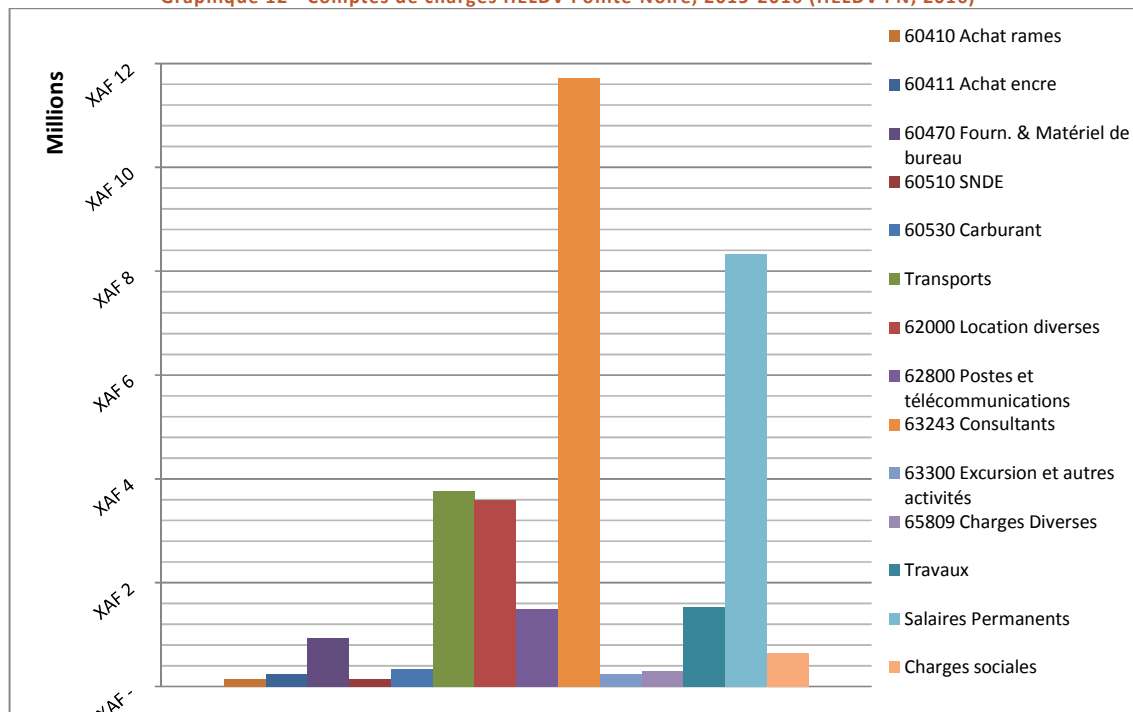
L'étude de la structure des coûts de la HELDV met en évidence la prédominance des coûts suivants (HELDV PN, 2016 ; HELDV BZV, 2016):

- Le coût des enseignants et experts, qui avoisinaient à eux seuls près de 25% des dépenses globales de HELDV sur les 2 sites ;
- Le coût du personnel permanent (personnel administratif, gardiennage, charges sociales et autres) s'élevant à près de 20% des dépenses ;
- Le coût des loyers, avoisinant pour leur part près de 12% des dépenses globales ;
- Le coût des déplacements et transports comptant pour près de 5% des dépenses et
- Le coût de l'accès à internet ainsi que de la maintenance informatique approchant lui aussi les 5% des dépenses globales.

Ci-dessous, les graphiques 13 et 14 représentant les comptes de charges respectivement du site de Pointe-Noire et celui de Brazzaville pour l'année académique 2015-2016⁴⁶.

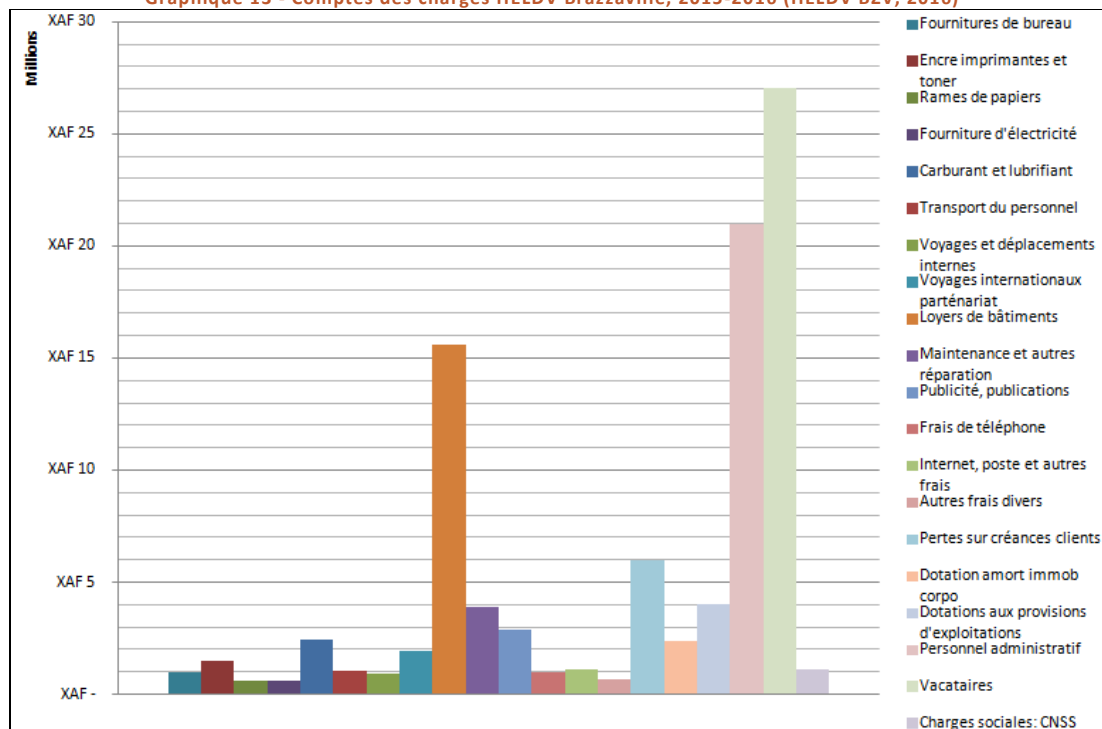
⁴⁶ La comptabilité n'étant pas standardisée sur les 2 sites, des différences existent au niveau des noms donnés aux comptes et de l'affectation de ceux-ci.

Graphique 12 - Comptes de charges HELDV Pointe-Noire, 2015-2016 (HELDV PN, 2016)*



*Pour plus de clarté, les charges inférieures à 100.000 FCFA ont été volontairement omises

Graphique 13 - Comptes des charges HELDV Brazzaville, 2015-2016 (HELDV BZV, 2016)*



*Pour plus de clarté, les charges inférieures à 500.000 FCFA ont été volontairement omises

La mise en œuvre de la stratégie des prix fait appel à 4 facteurs de coûts à maîtriser :

- *Les coûts d'approvisionnements*

Dans le cadre académique, les principaux fournisseurs sont les enseignants de qualité (autour de 25% des dépenses sur l'ensemble des 2 sites). Il est particulièrement difficile d'envisager de réduire les honoraires de ceux-ci alors qu'ils connaissent bien leur valeur sur le marché, liée à leur rareté.

Viennent ensuite les fournisseurs d'accès à Internet et les frais de maintenance informatique (5% des dépenses globales sur les 2 sites). La HELDV a un pouvoir de négociation sur le marché des fournitures d'accès Internet très compétitif. Mais les prix restent élevés et les services décevants.

- *Les économies d'échelle*

La HELDV a adopté le système des programmes communs mutualisés entre différentes filières. L'analyse de ses tableaux d'organisation de cours/UE permet de relever les éléments suivants :

Tableau 7 - Projection du nombre d'UE organisé à la rentrée 2017-2018

Ville	Brazzaville	Pointe-Noire	Brazzaville	Pointe-Noire
Nombre d'UE total organisé	346	319	%	%
Nbre d'UE /1 classe pédagogique ⁴⁷	79	53	22,83	16,61
Nbre d'UE/2 classes pédagogiques	43	43	12,43	13,48
Nbre d'UE/3 classes pédagogiques	39	41	11,27	12,85
Nbre d'UE/4 classes pédagogiques	58	59	16,76	18,5
Nbre d'UE/5 classes pédagogiques	45	45	13,01	14,11
Nbre d'UE/6 classes pédagogiques	82	78	23,7	24,45

A Brazzaville, 79 UE⁴⁸ pèsent très lourds sur les finances de l'école car les inscrits dans chaque niveau de chaque filière sont peu nombreux (10 inscrits ou moins), soit près de 23% de l'ensemble des UE ; les autres prestations d'enseignement coûtent beaucoup moins cher à l'école, puisque les classes sont regroupées. À Pointe-Noire, si 53 UE pèsent lourdement sur les finances, cela ne représente que 16,61% de l'ensemble des UE organisées.

L'école a organisé ses prestations d'enseignement pour que les coûts soient le moins élevés possibles. C'est la filière Interprétariat Traduction qui apparaît être la moins rentable de

⁴⁷ Il s'agit du regroupement des classes pédagogiques par Unité d'Enseignement

⁴⁸ UE = Unité d'Enseignement

toutes les filières organisées ; à elle seule, à Brazzaville, elle comptabilise 38 UE organisées à l'intention d'une seule classe pédagogique, soit près de la moitié des 23% d'UE les plus chères de l'école.

- *L'expérience*

L'expérience permet d'augmenter son efficacité et de diminuer ainsi les coûts. Celle-ci résulte de l'effet d'apprentissage, c.à.d. l'accroissement des compétences du personnel, et de l'amélioration des processus.

Les bienfaits de l'expérience acquise par 11 ans d'exercice de la HELDV permettent aujourd'hui d'augmenter la qualité des prestations, de réduire les délais de réponse aux attentes des étudiants, d'optimiser le personnel administratif. À Brazzaville, celui-ci a déjà pu être réduit de 2 unités sans effet négatif sur l'efficacité de l'équipe.

- *Les innovations de produits (services) et de processus*

Les économies peuvent se faire en améliorant le rendement des actifs, l'optimisation de la capacité de production, la répartition du fonds de roulement.

Dans le cas de l'école, on peut améliorer un ensemble de techniques qui doivent permettre de maximiser le profit, ce que l'on appelle le *Yield management* : modulation des tarifs selon la période d'inscription, selon que les paiements se font 2 mois d'avance, la mise en place de primes des comptables liées aux taux de recouvrement en fin d'année académique, l'application d'un minimum standard de nombre d'inscriptions par classe pédagogique pour décider à la rentrée de chaque année académique l'ouverture de celle-ci ou non,...

- Pour ce qui concerne la HELDV, la stratégie des prix doit consister essentiellement en une stratégie de diminution des coûts. Les clients ont tendance à juger la valeur d'une école à son prix, ce qui doit diriger l'attention sur la création de valeur d'où apparaîtra l'avantage concurrentiel (différence coût-valeur).

4.2.2. LA STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION

Il s'agit de proposer une offre de services dont la valeur diffère de l'offre faite par les concurrents.

Il ne s'agit pas ici de faire une offre inférieure à un prix inférieur aux concurrents, ce que l'on appelle la stratégie d'épuration. Au contraire, la différenciation doit se réaliser vers le haut, ce qu'on appelle la stratégie de sophistication (JOHNSON, et al., 2017, p. 270).

Pour cela, il faut être attentif sur 3 points :

1. Identifier les clients ; (Les étudiants ? Leurs tuteurs ?)
 2. Délimiter les critères de différenciation ; (Performance de réussites ? Usage de technologie de pointe ? Niveau des prestations ? Personnalisation ? Notoriété ?...)
 3. Surveiller l'écart entre les coûts et les prix, les coûts ne pouvant jamais dépasser les prix.
- À Brazzaville, la différenciation porte sur un segment de marché très réduit : l'interprétariat-Traduction. On peut parler de stratégie de niche pour cette filière, car la HELDV est la seule école du Congo (secteur privé ou public) à organiser ce type d'études. À ce titre, l'école rassemble la quasi-totalité des enseignants Interprète du Congo. Mais, on l'a vu précédemment, ce choix coûte cher à l'école (obligation d'organiser 39 UE exclusivement prestée à une classe pédagogique comprenant souvent moins de 10 étudiants).
- La HELDV met en application des stratégies variées : stratégie des prix, stratégie de différenciation en particulier stratégie de sophistication, stratégie de niche ou de focalisation.

4.2.3. LES STRATÉGIES DE COOPÉRATION

L'avantage concurrentiel ne résulte pas toujours de l'affrontement avec les concurrents, il peut naître de différents types d'entente. On se reporte à l'analyse des 5 forces de Porter, pour passer en revue les possibilités qui sont offertes pour créer des avantages tirés de l'entente entre organisations.

- *Face à la menace des fournisseurs*

La rareté des enseignants de qualité pourrait pousser des écoles concurrentes à s'allier pour se réserver l'exclusivité de quelques professeurs vedettes et négocier au mieux de leurs intérêts les honoraires de ceux-ci.

- *Face à la force des clients*

Le besoin de création d'un 2^{ème} cycle, les risques importants que cela constitue face à l'augmentation des tarifs, la difficulté accrue de trouver des enseignants de haut niveau et la probable nécessité d'en recruter à l'étranger avec les conséquences financières que cela implique, poussent des écoles concurrentes à se mutualiser pour répondre le mieux possible aux attentes de la clientèle.

- *Face aux menaces des concurrents*

L'entente de deux ou plusieurs concurrents ne pourra que nuire aux concurrents non partie prenantes à ces accords. L'entente de concurrents pour la création d'un 2^{ème} cycle, apportera une telle valeur ajoutée à ces écoles qu'elle portera préjudice à celles qui ne l'auront pas créé.

- *Face à la menace des nouveaux entrants*

La force constituée par une entente entre écoles concurrentes est un obstacle très important pour tout nouvel entrant.

- *Face aux substituts*

La création d'un 2^{ème} cycle académique mettra à mal les formations accélérées d'Executive MBA (très onéreuses), les écoles qui organisent le 2^{ème} cycle universitaire pourront organiser des programmes destinés aux cadres en place à de meilleures conditions pédagogiques et financières.

- L'analyse que nous venons de faire met en évidence l'intérêt pour la HELDV de contrer les inconvénients liés à sa petite taille et à ses problèmes financiers, en coopérant avec d'autres structures concurrentes pour partager les enseignants vedettes et pour envisager l'ouverture d'un 2^{ème} cycle.
- Un risque apparaît cependant : celui de créer chez les clients un défaut de différenciation au niveau de la qualité alors que la HELDV pratique des prix plus élevés que ses concurrents, et donc de faire apparaître une différenciation négative et préjudiciable à la HELDV.

4.2.4. LES STRATÉGIES COLLECTIVES

Il s'agit du choix de collaborer entre deux organisations soit concurrentes, qui scellent des alliances, soit non concurrentes et qui s'accordent dans un partenariat. Il s'agit alors de rechercher un avantage collaboratif, c.à.d. la capacité d'une organisation à mieux gérer ses alliances et partenariats que ses concurrents.

On distingue les alliances complémentaires des alliances supplémentaires.

- *Les alliances complémentaires*

Il s'agit d'échanger des pôles d'excellence et d'assurer l'apprentissage commun en s'appuyant sur les compétences de chacun.

- *Les alliances supplémentaires*

Il s'agit ici de cumuler les forces de chaque organisation alliée pour plus de visibilité et de crédibilité, augmentant ainsi les ressources et les compétences pour dépasser la taille critique d'un projet.

- Il serait intéressant pour la HELDV de réfléchir à la création d'alliances capables de permettre à une petite structure comme elle d'obtenir plus de visibilité et de crédibilité, (ce que le Conseil académique avait souligné en août 2016).
- Nous lui proposons de créer une filière formative d'excellence avec une grande école supérieure de la place qui apporterait sa visibilité et qui en échange utiliserait la notoriété de la HELDV pour redorer son image.

Lorsque les entreprises qui s'allient ne sont pas concurrentes, on parle de partenariat.

C'est le cas à la HELDV avec les écoles supérieures partenaires au Cameroun, au Ghana et en Afrique du sud.

On distingue les partenariats d'impartition et les partenariats symbiotiques.

- *Les partenariats d'impartition*

Ils concernent les relations entre organisations clientes et organisations fournisseurs. La HELDV est en quelque sorte fournisseur d'étudiants désireux de poursuivre un 2^e cycle ou de passer un séjour d'immersion pour les écoles anglophone.

- *Les partenariats symbiotiques*

Il s'agit de l'exploitation conjointe d'une clientèle ou d'une ressource. Les contrats signés avec les deux écoles supérieures du Cameroun envisagent le partage d'enseignants.

- *Les formes de la collaboration*

1. La co-entreprise ou joint-venture : les organisations restent indépendantes et créent une structure juridique pour réaliser un projet où les deux protagonistes apportent chacun leurs compétences ou leurs avantages ;
 2. Les consortiums qui rassemblent une série d'entreprises parties prenantes à un même projet ;
 3. La franchise : partage des activités de l'entreprise entre le franchisé et le franchiseur ;
 4. La licence qui transmet le droit de production en échange d'une redevance ;
 5. La sous-traitance, délégation d'un service ou d'un processus à un prestataire externe.
-
- La HELDV pourrait envisager de développer ses ressources issues des formations en entreprise ; elle le ferait d'autant mieux si elle trouvait un accord de collaboration avec une école supérieure concurrente qui a les mêmes ambitions mais peine à les mettre en œuvre.

4.3. LES MODELES ECONOMIQUES (BUSINESS MODEL)

Les modèles économiques décrivent les choix que fait une organisation pour créer de la richesse. Trois éléments fondamentaux sont à prendre en compte.

4.3.1. LES TROIS ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX D'UN BUSINESS MODEL (JOHNSON, ET AL., 2017, P. 291)

- *La création de valeur*

Une offre doit créer de la valeur pour différentes parties prenantes. On se pose alors les questions : Qu'est-ce qu'on va proposer ? Quels services ? A qui allons-nous le proposer ? Qui sont les cibles ?

- *La configuration de valeur*

C'est la manière dont sont organisées les ressources et les activités pour produire de la valeur. Les questions suivantes se posent : Quelles sont les activités qui créent de la valeur ? Comment sont-elles reliées entre elles ? Qui sont les intervenants qui y contribuent ?

- *La capture de valeur*

C'est la structure de coûts des ressources et des activités et les flux de revenus dus aux clients et aux intervenants. Elle montre comment la richesse obtenue est partagée entre les diverses parties prenantes.

Jusqu'à présent, la HELDV présente les éléments de son Business model comme suit :

Création de valeur

Formations académiques de 1^{er} cycle destinées à des étudiants bacheliers et des travailleurs possédant le Bac (équivalent du CESS).

Formations en entreprise destinées à augmenter les compétences des travailleurs dans un ou plusieurs domaines déterminés par l'entreprise cliente.

Cibles : élèves bacheliers appartenant à la classe moyenne – travailleurs en mal de compétences appartenant à des entreprises de la place –

Configuration de valeur

Les activités qui créent de la valeur sont les activités d'enseignement organisées sur 27 semaines d'enseignement réparties en 2 semestres annuels, chaque semaine gérant les prestations d'environ 25h de cours par classe pédagogique, les semestres sont interrompus par des activités d'évaluation qui en fin d'année permettent de décréter la validation des UE suivies. Les activités sont organisées en continuum de 3 ans correspondant au 1^{er} cycle universitaire. Les intervenants sont les enseignants qui prestent les cours et les évaluations, les administratifs qui organisent le timing, gèrent administrativement les résultats et les relations extérieures.

Capture de valeur

Structure des coûts/partage de la richesse entre les différentes parties prenantes

4.3.2. LES TYPES DE MODÈLES ÉCONOMIQUES

Les Business model sont très nombreux mais 3 sont plus connus (JOHNSON, et al., 2017, pp. 292-293) :

- *Le modèle Rasoir et lames (Gillette)*

C'est le modèle le plus connu. Il met l'accent sur la capture de valeur, technique utilisée initialement par Gillette et largement copiée ensuite : vendre les rasoirs à prix bas et les lames à prix élevé.

- *Le modèle Freemium*

Ce modèle combine le gratuit (free) à un supplément payant (premium). Le gratuit attire énormément de clients, parmi lesquels il faudra en convaincre de payer des services en sus (services qui permettront de constituer des marges juteuses) ; l'objectif second étant d'attirer un plus grand nombre d'utilisateurs pour bénéficier de l'effet de réseau (cas de Dropbox, 5 gigas de stockage gratuits, plus d'espaces c'est payant).

- *Le modèle Marchés bifaces*

Il s'agit de réunir deux groupes de clients interdépendants sur une plateforme unique et de bénéficier des effets réseau, chaque utilisateur supplémentaire ajoutant de la valeur pour les autres (cas de Google, plus d'internautes, plus d'annonceurs, plus de services).

- Ces trois modèles économiques sont intéressants à étudier pour la HELDV ; nous proposons ces 3 questions :

Quelles activités pourraient permettre d'appliquer le modèle Gillette ? Le produit principal étant bon marché et les services accessoires chers.

Qu'est-ce que la HELDV peut offrir gratuitement en espérant ensuite trouver suffisamment d'acheteur de ses services payants ?

Qui pourraient bien être les clients interdépendants qui permettraient à la HELDV d'obtenir des effets réseau ?

Avant de terminer notre travail par des propositions, nous aimerions aborder la question de l'entrepreneuriat et de l'innovation qui nous a paru être une question déjà abordée par la direction de la HELDV et qui lui tient à cœur.

4.4. L'ENTREPRENEURAT ET LA QUÊTE DE L'INNOVATION

Les entrepreneurs innoveront en identifiant de nouvelles idées, et en recherchant le moyen de les mettre en œuvre.

L'innovation dans un secteur clé comme celui de l'enseignement supérieur privé, est capitale pour le développement d'une école. Une école de Pointe-Noire a, il y a quelques années, décidé d'ouvrir une filière technique de 1^{er} cycle universitaire préparant aux métiers de l'industrie pétrolière qu'elle a appelée « Ecole du Pétrole ». Cela a suffi pour y attirer un nombre très important d'étudiants (plusieurs centaines), car, le pétrole, au Congo, est synonyme de gros salaires et d'aisance matérielle.

L'identification des opportunités qui permet d'offrir des services qui répondent aux besoins de l'environnement est essentielle. Et tout avantage concurrentiel finit toujours par s'éroder ; aussi il s'impose à toute organisation la recherche continue de nouvelles opportunités.

L'intrapreneuriat couvre le processus entrepreneurial au sein de l'organisation.

Enfin, il est intéressant de passer en revue les possibilités offertes par l'entrepreneuriat social qui permet à des travailleurs, au sein d'une organisation, de lancer des initiatives innovantes gérées de manière plus ou moins autonomes, tout en étant contrôlées par l'organisation-mère (JOHNSON, et al., 2017, pp. 382-390).

- *Identifier les opportunités*

Pour ce faire, nous avons besoin de trois éléments :

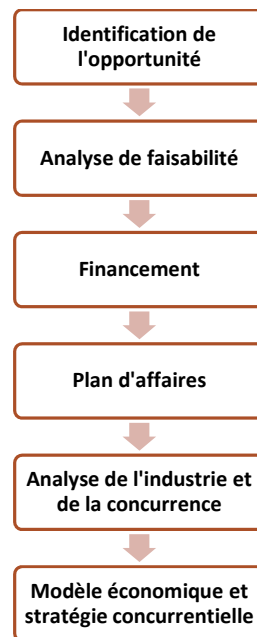
1. Une équipe capable de repérer les tendances de l'environnement à combiner avec les ressources et compétences de l'organisation et capable de délimiter les besoins en ressources et compétences nouvelles ;
2. La prise en compte des tendances de l'environnement (en utilisant le PESTEL) et les marchés vierges (en se basant sur les 5+1 forces de Porter) à mettre en lien avec les attentes non couvertes ;
3. Les ressources et compétences propres à l'organisation (Chaîne de valeur).

- L'équipe de la HELDV est-elle capable de repérer les tendances de l'environnement ?
Certainement quand on sait qu'il y a des enseignants spécialisés dans le domaine économique et managérial. Nous préconisons la constitution d'un Comité spécial consacré à la veille et au développement stratégique.
- L'analyse PESTEL et celle des 5+1 forces de Porter, réalisées dans ce travail, doivent constituer pour la suite un outil de réflexion devant permettre de mettre en évidence des attentes non couvertes.
- La HELDV possède des ressources humaines et des savoirs faire importants sur lesquels elle peut s'appuyer.

▪ *Le processus entrepreneurial*

Dans l'ouvrage « Stratégique », JOHNSON nous propose un schéma (voir Figure 6 ci-dessous) reprenant les différentes étapes du processus entrepreneurial.

Figure 6 – Les étapes du processus entrepreneurial (JOHNSON, et al., 2017, p. 386)



L'analyse de faisabilité évalue la crédibilité de l'idée, l'opportunité de marché et de financement.

- Le financement nous paraît dans le cas de la HELDV être une étape cruciale. Beaucoup de projets n'arrivent pas à émerger par défaut de financement. Le projet le

plus important en termes de montant financier et d'intérêt pour l'obtention d'un agrément définitif est le financement de la construction de ses bâtiments propres. La HELDV a besoin du concours des banques ; mais celles-ci n'ont pas pour habitude de soutenir des projets de développement considérés comme trop risqués.

- Nous proposons à la HELDV de se rapprocher des institutions internationales (BDEAC – UE – BM) qui pourraient soutenir un projet à moyen ou long terme à des coûts moindres.

▪ *L'entrepreneuriat social*

Dans le cas de la HELDV, l'entrepreneuriat social peut se présenter de deux manières :

- Encourager la création d'entreprises en soutenant des projets initiés par des étudiants ;
- Créer au sein de l'école une (ou plusieurs) organisation gérée de manière autonome par des membres du personnel administratif ou enseignant, dans laquelle la HELDV est partie prenante.

Ces idées d'entrepreneuriat social ont déjà émergés dans la réflexion stratégique de la HELDV. Ce qu'il faut c'est concrétiser par la mise en œuvre d'un processus entrepreneurial. Parmi ces idées, il y a celle de créer une association professionnelle des interprètes du Congo.

Nous aurons à préciser, pour lui permettre de voir le jour, les points suivants :

1. Sa mission sociale : ses objectifs finaux et ses processus opérationnels ;
2. La forme organisationnelle : ASBL, Coopérative, Fondation, ou SPRL ;
3. Le modèle économique : la détermination de sa chaîne de valeurs, le partage de la richesse créée.

Selon Rosabeth Moss Kanter de la Harvard Business School, citée par JOHNSON (JOHNSON, et al., 2017, p. 390) les entreprises privées peuvent retirer d'importants bénéfices de leur implication dans l'entrepreneuriat social : développer de nouvelles technologies, de nouveaux services, attirer de nouveaux profils de candidats au recrutement, nouer de nouveaux liens avec des collectivités locales, etc ;

- Dans le cas de la HELDV, les bénéfices possibles de l'entrepreneuriat social se situent au niveau de sa visibilité, des avantages liés à de possibles mutualisations (participation au règlement des loyers, partage de la ligne Internet, partage du temps

de certains membres du personnel, par ex) et des synergies possibles en termes d'innovation.

Au terme de ce chapitre, nous avons pu déterminer que les deux sites de la HELDV constituaient deux DAS, avec des chaînes de valeur distinctes, qui néanmoins se retrouvent face à des concurrents similaires en termes de nature.

Nous avons ensuite fait un tour d'horizon des différentes stratégies génériques ou concurrentielles, de certains types de modèles économiques et avons abordé l'entrepreneuriat. Pour chacun de ces points, avons marqué des points d'attention ou recommandations.

Pour conclure notre travail, nous allons à présent passer à l'élaboration d'une stratégie de développement pour la HELDV.

4.5. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE LA HELDV

Pour élaborer la stratégie de développement de la HELDV, nous avons choisi comme point de départ l'analyse de la réalisation des indicateurs du tableau de bord (voir PLAN DE DÉVELOPPEMENT) de laquelle ressort que les points faibles de la HELDV sont la situation financière (réalisation des items à 20%) et le niveau de l'innovation et de l'apprentissage (réalisation items à 30%).

Rappelons brièvement ce que sont les perspective financière et celle de l'innovation et de l'apprentissage :

- Perspective financière : « *Equilibre des comptes ; taux de recouvrement à 95% ; augmentation du CA progressive et continue ; trouver des entreprises partenaires qui soutiennent certains projets ou offrent des bourses ;* »
- Perspective Innovation et apprentissage : « *Création d'ateliers permettant de développer les potentiels des étudiants ; sorties de découverte dans le Congo (sociétés importantes situées dans des contrées lointaines, découverte du potentiel économique du Congo) ; partenariats nationaux et internationaux ; développement des compétences pédagogiques des enseignants ; échange des professeurs avec les universités partenaires.* »

Ces deux perspectives servent donc de base à notre stratégie de développement.

4.5.1. STRATÉGIE DE DIMINUTION DES COÛTS

L'analyse de la réalisation de la perspective financière nous apporte les informations suivantes :

- les comptes de Brazzaville ne sont pas équilibrés,
- le taux de recouvrement a été de 80% à Brazzaville en 2016 et de 93% à Pointe-Noire,
- le CA stagne à Brazzaville et est en progression à Pointe-Noire,
- les entreprises ne sont pas prêtes à soutenir des projets pédagogiques ou à octroyer des bourses aux étudiants, il y a encore beaucoup de travail d'approche à réaliser ;

Nous l'avons vu tout au long de ce travail, un des problèmes récurrent de la HELDV tient de sa petite taille et notamment d'une situation chronique de sous-effectifs de ses étudiants

ainsi que la faible part que prennent les revenus de formations payées par les entreprises dans le chiffre d'affaire global.

De plus, ce qui est conforté par l'analyse de la réalisation de la perspective Client, les prix pratiqués par la HELDV figurent par les plus onéreux du marché lorsque la clientèle principale ciblée par la haute école est la classe moyenne congolaise dont on sait qu'elle subit de plein fouet les conséquences de la crise économique qui sévit actuellement.

Dans le chapitre relatif aux stratégies génériques ou concurrentielles, nous avons pu voir que la stratégie des prix doit consister principalement en une stratégie de diminution des coûts.

- *Coût des enseignants (25% des dépenses)*

Sachant que le pouvoir de négociation des enseignants est très élevé, diminuer leurs honoraires de manière significative risque probablement d'accentuer le manque de ces ressources déjà rares sur le marché.

Dans un processus de négociation continue avec ce « fournisseur », il paraît nécessaire de poursuivre des économies d'échelles via le système de programmes communs mutualisés entre différentes filières via les unités d'enseignement.

L'accès à l'internet haut-débit commençant à se répandre dans les deux grandes capitales du pays, nous suggérons fortement le recours aux MOOC⁴⁹ ce qui permettrait de réduire les temps de prestations de ce corps enseignant à des cours en présentielle qui devraient permettre, d'une part, d'introduire les différents UE, et d'autres parts, de répondre aux questions des étudiants mais aussi d'adapter l'enseignement reçu aux réalités locales et culturelles.

Le bon arbitrage entre l'utilisation de MOOC et l'intervention des enseignants, gage de création de valeur et de différenciation, reste néanmoins indispensable.

- Le coût du personnel administratif et de gardiennage et manutention (20% des dépenses)

Le second coût le plus élevé provient des frais de personnel (salaires et cotisations sociales du personnel administratif et autre) qui s'élève à 20% des dépenses.

⁴⁹ Massive Open Online Course

La HELDV a déjà effectué un travail de rationalisation de ces coûts et doit poursuivre les processus d'amélioration des processus internes afin de pouvoir réduire ces coûts sans pour que cela ne nuise au fonctionnement de la haute école.

- *Le coût des loyers (12% des dépenses)*

La HELDV, qui n'est pas propriétaire des bâtiments qu'elle occupe, consacre près de 12% de ses dépenses dans la location de ceux-ci.

Le prix des loyers étant très élevé à Brazzaville comme à Pointe-Noire et le pouvoir de négociation avec les propriétaires de ces bâtiments étant faible, il est vital pour la haute-école de devenir propriétaire des locaux qu'elle occupe.

Mais comme nous avons pu le constater, les frais importants que nécessitent l'acquisition de ces locaux ou encore la construction de ceux-ci appellent à contracter des crédits auprès d'organismes financiers.

Malheureusement, de par les perturbations politiques et la crise économique actuelle, les banques nationales sont frileuses à cet égard. Il convient donc pour se faire de se tourner vers les institutions internationales pouvant financer ces projets de construction qui participent à l'amélioration du niveau de formation et de compétence du pays (BM, Union Européenne, BEAC et Banque Africaine de Développement).

Pour la construction de ces bâtiments, les sources d'énergie renouvelable, principalement le solaire, doivent être prises en considération. Ceux-ci permettront une diminution non négligeable de la facture énergétique liée aux coupures régulières d'électricité et donc l'utilisation de groupes électrogènes et de carburant. Il en va de même pour les techniques d'isolation utilisées. Celles-ci doivent permettre de réduire l'impact du climat tropical en termes de chaleur et d'humidité dans les locaux.

4.5.2. STRATÉGIE D'AUGMENTATION DES EFFECTIFS

Les revenus de la HELDV proviennent presque exclusivement des frais d'inscription, des frais académiques et des formations en entreprise.

Cependant, la part de marché de la HELDV dans l'enseignement supérieur est actuellement de 1,5%, ce qui la rend grandement vulnérable face à la fluctuation des effectifs étant donné sa structure de coûts et le niveau de qualité de l'enseignement qu'elle entend préserver.

- *La problématique de l'agrément et de l'ouverture du 2^{ème} cycle LMD*

Comme vu précédemment, être une école agréée est aujourd'hui non seulement une question de survie, mais aussi un gage de qualité et de sérieux aux yeux des clients.

L'obtention d'un agrément définitif est un des objectifs principaux de la HELDV. Néanmoins, dans les conditions actuelles, le fait de ne pas être propriétaire de ses locaux est un énorme handicap pour atteindre cet objectif. À moins d'une modification réglementaire, la seule réponse à cette problématique dans la construction ou l'acquisition de bâtiments dont la haute école est propriétaire.

Une collaboration plus étroite entre les différentes parties prenantes du secteur (écoles supérieures privées, APE, entreprises et Etat) de même qu'un lobbying structuré et mieux organisé (principalement par les écoles supérieures privées et les APE) sont indispensables pour obtenir des réglementations plus cohérentes et équitables.

De même, la coopération avec certains concurrents et le lobbying susmentionné pourraient rendre possible l'ouverture du 2^e cycle du LMD au Congo, ce qui permettra non seulement de capter plus d'effectifs d'étudiants face aux concurrents étrangers mais aussi d'offrir une offre de formation en entreprise pour les cadres à la fois moins chère et de qualité équivalente ou supérieure à celle qui existe actuellement. Ceci devrait booster la demande des entreprises pour les formations en entreprise. En attendant, et au vu des problèmes sécuritaires mentionnés dans notre travail, la continuité des partenariats avec les universités étrangères est indispensable et doit être approfondie et renforcée.

Enfin, à défaut d'agrément définitif, les efforts doivent être également maintenus afin de continuer à remplir les conditions réglementaires permettant l'obtention d'agréments provisoires. Bien que l'instabilité politique et les changements à la tête du ministère de l'enseignement supérieur sont susceptibles d'apporter des modifications réglementaires inattendues, les efforts du gouvernement en matière de politique d'enseignement (voir le Plan national de développement) laissent à penser qu'une certaine continuité sera assurée en matière d'axe stratégiques.

- *Les filières relatives NTIC*

L'offre de la HELDV ne comprend pas de filières techniques relatives aux nouvelles technologies de l'information et de communications.

Ce secteur étant un secteur d'avenir et voué à se développer assez rapidement au Congo avec l'introduction de l'internet haut-débit et la promotion des NTIC par les autorités comme accélérateurs de la diversification économique et pourvoyeuses d'emplois en matière de services, il est crucial pour la HELDV d'analyser et évaluer les moyens de prendre le train de cette ère 2.0 en marche.

Les compétences actuelles du corps enseignant de la haute école ne correspondant pas à celles requises pour proposer un enseignement dans ces filières, il est nécessaires d'élaborer une stratégie qui permettra, à moyen terme, de jouer un rôle dans la formation des congolais dans ces filières (par exemple étudier les différentes formes de partenariats possibles avec les institutions domestiques et régionales ou internationales fournissant ce genre d'enseignements/formations).

- *La communication et le marketing*

En ce qui concerne la communication et le marketing, nous avons pu constater qu'il n'existe pas communication stratégique intégrée. Les canaux de communications utilisés (banderoles, brochures passages à la radio et à la télévisions, marketing et messages d'information directs envoyés aux clients via whatapps) ne mettent pas à profit les possibilités que nous donnent les NTIC, technologies auxquelles notre public cible est très sensible d'autant plus que les téléphones portables ont proliféré et que l'arrivée du haut-débit au Congo-Brazzaville permettra de débloquer certaines limitations techniques.

Nous recommandons donc la mise en place d'une communication stratégique intégrée s'articulant autour des moyens de communication existants mais y intégrant systématiquement les réseaux sociaux les plus utilisés (Facebook, Instagram) et le web avec l'ouverture d'un site web pour offrir plus de visibilité, d'information et de contenu aux clients et clients potentiels.

L'évolution de l'utilisation des réseaux sociaux par les congolais, susceptible d'évoluer avec l'accès au haut-débit, sera à superviser pour une adaptation plus rapide aux nouvelles tendances.

Bien que la diffusion de ces contenus se doive de toujours respecter l'interdiction de publicité pour les écoles, sous peine de sanctions infligées par l'Etat, ces mesures permettront à la HELDV d'entrer pleinement dans l'ère de la communication numérique ce qui lui apportera visibilité, modernisme et plus de crédit notamment aux yeux des entreprises et des potentiels organismes de financement. Cela participera aussi à la différenciation de la haute école.

4.5.3. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES PÉDAGOGIQUES

Enfin, le développement des compétences pédagogiques du corps enseignant, gage de qualité de l'enseignement, doit être poursuivi et réalisant les actions suivantes :

- Organisation des échanges de professeurs avec les écoles partenaires, qui seront bénéfiques pour parties prenantes de cet échanges (expérience, nouvelles méthodes pédagogiques, ouverture à une réalité autre que locale) ;
- Le développement des compétences pédagogique des enseignants par le biais de formations appropriées ;
- La formation des enseignants aux nouvelles technologies de l'information.

Notons que ce développement de compétences doit être bien encadré juridiquement pour éviter des coûts de développements sans retour sur investissement dans le cas où l'enseignant, une fois formé, ne s'en aille sous d'autres cieux.

CONCLUSIONS

Le sujet de notre travail, la stratégie de développement d'une école supérieure privée au Congo-Brazzaville, et son objet, la Haute école Leonard de Vinci, nous ont permis tout au long de notre étude d'aborder les différents aspects du secteur de l'enseignement en république du Congo.

Nous avons tout d'abord commencé par passer en revue l'histoire du secteur de l'enseignement, tant public que privé, dans son ensemble au Congo, ce qui nous a éclairé sur la situation actuelle du secteur et la place grandissante qu'ont pris les établissements de l'enseignement privé du fait des lacunes du secteur public tant d'un point de vue disponibilité et qualité des infrastructures, mais aussi en terme de rareté de la ressource clé permettant de produire un enseignement de qualité c.-à.-d. les enseignants.

Le secteur privé, une fois de plus dans un pays en développement, s'est donc substitué à un État incapable d'assurer sa mission de service public dans un secteur aussi fondamental que l'enseignement.

Ensuite, nous nous sommes plongés dans l'analyse stratégique du secteur de l'enseignement supérieur au Congo. Afin de pouvoir mieux comprendre et appréhender l'environnement dans lequel évolue l'objet de notre étude nous avons effectué une analyse PESTEL du secteur de l'enseignement supérieur suite à quoi, après une analyse du marché de ce secteur, nous avons déterminé les facteurs clés de succès de ce marché.

En effet, nous nous trouvons sur un marché dans lequel l'intensité concurrentielle est extrêmement forte, le rôle des pouvoirs publics très contraignant malgré son manque de soutien, la menace des substituts également forte du fait de l'état alarmant des situations sociale, sécuritaire et de l'enseignement publique, de même que des barrières à l'entrée amenuisant la menace des entrants potentiels.

Ces analyses nous ont servi de fondement pour l'analyse SWOT la HELDV. De cette analyse, nous pouvons notamment retirer les points suivants :

- Au niveau des forces : la qualité de son programme, de son corps enseignant, les moyens mis en œuvre pour assurer le suivi et la réussite de ses étudiants, sa présence dans les deux principales villes du pays, ses partenariats avec des universités dans la région ce qui permet à ses étudiants de parachever le 2^{ème} cycle de leur LMD à l'étranger, la détention d'un agrément de son ministère de tutelle et la solidité de ses actionnaires.

- Au niveau des faiblesses : malgré son bon rapport qualité/prix, le public cible de la HELDV, la classe moyenne congolaise – qui ne dispose pas de beaucoup de moyens financiers – se trouve frappé de plein fouet par une situation de crise économique additionnée à une crise politique occasionnant des troubles sécuritaires. Cette situation rend ne permet pas d’augmenter les effectifs d’étudiants de la haute école et pose des challenges en termes de croissance de sa part de marché et de développement de la HELDV.
- Au niveau des opportunités : la présence dans les deux villes qui permet, en cas de trouble dans la capitale politique de continuer son cursus dans la capitale économique, le potentiel et les programmes de développement du pays notamment en termes d’industrialisation et de NTIC.
- Au niveau des menaces : l’instabilité politique et sécuritaires, la crise économique qui rend difficile l’aboutissement des projets de développement, les résultats du BAC, la paupérisation grandissante de la population congolaise, l’augmentation des contraintes du Ministère de l’enseignement supérieur ainsi que le manque de visibilité de la HELDV.

Après la présentation de la haute école, son organisation son plan de développement, nous avons développé un business plan en nous basant sur les résultats de l’analyse stratégique et certaines notions théorique (stratégie de prix, de différenciation etc.) pour apporter des propositions pour le développement de la HELDV.

Enfin, nous avons terminé ce business plan en mettant l’accent sur les stratégies développement prioritaires selon les besoins les urgents de la HELDV (amélioration de la situation financière, de l’innovation et de l’apprentissage). Ces stratégies se concentrent principalement sur :

- Diminution des coûts plutôt que d’augmentation des prix en profitant de l’accès grandissant de la clientèle cible au haut-débit pour diminuer les interventions des professeurs (exemple MOOC) lorsque c’est possible et sans altérer la qualité de l’enseignement ; en améliorant les processus internes et en rationalisant les dépenses liées au personnel permanent sans pour autant impacter le bon fonctionnement de l’école ; en cherchant à l’étranger des moyens de financement pour la construction de bâtiments dont l’école sera propriétaire
- Augmentation des effectifs en mettant en pratique une communication stratégique intégrée en utilisant la canaux de communication modernes ; l’approfondissement des partenariats à l’étranger pour la continuité des programmes des filières de l’école pour le 2^{ème} cycle ainsi qu’un lobbying plus organisé, de concert avec la concurrence et l’association de parents d’élèves, pour ouvrir le 2^{ème} cycle LMD pour les écoles supérieures

privées au Congo Brazzaville. De plus, nous invitons la HELDV d'élaborer une stratégie à moyen terme lui permettant de pouvoir d'être un acteur dans les filières relatives aux NTIC.

- Finalement et non des moindres, le développement des compétences pédagogiques des professeurs via des formations pédagogique et relatives aux NTIC ainsi que des échanges avec les universités étrangères dont l'école est partenaire.

BIBLIOGRAPHIE

AfDB/OECD/UNDP, 2016. *Perspectives économiques en Afrique 2016: Villes durables et transformation structurelle*, Paris: OECD Publishing.

AVENEL, J.-D., 2008. *L'essentiel de la stratégie des organisations*. Paris: Gualino, Lextenso éditions.

Banque Mondiale, 2011. *Central African Backbone, Cadre de politique de réinstallation, rapport provisoire février 2011.*, s.l.: Banque Mondiale.

CNR, 2017. *Indices & Statistiques*. [En ligne]

Available at: <http://www.cnr.fr/Indices-Statistiques/Tous-les-indicateurs/Cours-du-Brent-date#haut>

[Accès le 3 août 2017].

COFACE, 2017. *Economic Studies*. [En ligne]

Available at: <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Congo>

[Accès le 7 2017].

COMITE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE, 2008. *Document final de Stratégie de Réduction de la Pauvreté*, Brazzaville: Secrétariat Technique Permanent.

Enquête de satisfaction (2016) HELDV PN.

HELDV BZV, 2016. *Compte de résultat 2015-2016*, Brazzaville: HELDV BZV.

HELDV PN, 2015. *Questionnaire d'enquête sur l'enseignement supérieur*, Pointe-Noire: HELDV.

HELDV PN, 2016. *Compte de résultat au 31 août 2016*, Pointe-Noire: HELDV PN.

HELDV, 2015. *Dossier d'agrément*, Brazzaville: HELDV.

HELDV, 2015. *Projet d'établissement sur 3 ans 2015-2018*, Brazzaville: Haute école Léonard de Vinci.

JEUNE AFRIQUE, 2009. Le Congo et son potentiel économique - Guides d'écofinance. Dans: F. SOUDAN & S. GHARBI, eds. *Guides ecofinance*. Paris: SIFIJA. Groupe Jeune Afrique, p. 83.

JOHNSON, G. et al., 2017. *Stratégique*. 11e éd. Montreuil: Pearson France.

KIAMBA, C.-E., 2004. *L'enseignement au Congo-Brazzaville : entre crise identitaire et refondation socio-culturelle*. Yaoundé: Université catholique d'Afrique centrale.

KOMBO, F., 2016. *TIC : optimiser les atouts de la fibre optique au Congo*. [En ligne]
Available at: <http://www.adiac-congo.com/content/tic-optimiser-les-atouts-de-la-fibre-optique-au-congo-57111>

[Accès le 20 7 2017].

mediacongo.net, 2017. *SCPT : Kinshasa et Brazzaville connectées à la Fibre Optique : la redondance est enfin là !*. [En ligne]

Available at: <http://www.mediacongo.net/article-actualite-27329.html>

[Accès le 20 7 2017].

Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration, 2012. *Plan National de Développement 2012-2016. Livre 2: Condensé des PAP/CDMT ministériels*, Brazzaville: Ministère de l'économie, du plan, de l'aménagement du territoire et de l'intégration.

Ministère de l'économie, 2017. *Focus: le numérique au Congo*. [En ligne]

Available at: http://www.tresor.economie.gouv.fr/16511_focus-le-numerique-au-congo

[Accès le 14 07 2017].

Ministère de l'économie, 2017. *Les services économiques à l'étranger*. [En ligne]

Available at: <http://www.tresor.economie.gouv.fr/pays/congo>

[Accès le 7 2017].

Ministère de l'Enseignement primaire, secondaire et supérieur chargé de la recherche scientifique, 2001. *Le développement de l'éducation*, Brazzaville: s.n.

Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2017. *Présentation du Congo*. [En ligne]

Available at: <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/congo/presentation-du-congo/>

[Accès le 5 7 2017].

Mission du Fonds Monétaire International, 2017. *Memo de la mission du FMI à Brazzaville du 20 février au 8 mars 2017*, s.l.: FMI.

OBIANG, L., 2017. *Fibre optique : L'Afrique centrale bientôt interconnectée*. [En ligne]

Available at: <https://africotelegraph.com/wp-content/cache/all/fibre-optique-lafrique-centrale-bientot-interconnectee//index.html>

[Accès le 20 7 2017].

OGES, 2014. *Office de gestion des étudiants et stagiaires congolais*. [En ligne]

Available at: <http://www.oges-congo.org/files/3814/3308/6395/organigramme-ambassade.png>

[Accès le 05 07 2017].

PIERRET, F., 2017. *L'enseignement supérieur privé au Congo BZV: Contraintes et opportunités* [Interview] (28 juin 2017).

PORTER, M., 1986. *L'Avantage concurrentiel*. Paris: Inter Editions.

PriMetrica, Inc, 2017. *Submarine Cable Map*. [En ligne]

Available at: <https://www.submarinecablemap.com/#/submarine-cable/west-african-cable-system-wacs>

[Accès le 22 7 2017].

UN DESA Population Division, 2011. *Population*. [En ligne]

Available at:

http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/trends/WPP2010/WPP2010_Volume-I_Comprehensive-Tables.pdf

[Accès le 24 7 2017].

UNICONGO, 2016. Evolution de l'économie congolaise: situation du secteur privé. *Congo économie (Le journal d'UNICONGO)*, 9, Volume 11, pp. 17-20.

World Bank, 2009. *2009 Information and Communications for Development: Extending Reach and Increasing Impact*, Washington DC: The World Bank.

World Bank, 2009. *Information Communications Technology for Development*. [En ligne]

Available at: <http://live.worldbank.org/information-communications-technology-development>

[Accès le 21 7 2017].

World Bank, 2016. *Digital Technologies: Huge Development Potential Remains Out of Sight for the Four Billion Who Lack Internet Access*. [En ligne]

Available at: <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2016/01/13/digital-technologies-huge-development-potential-remains-out-of-sight-for-the-four-billion-who-lack-internet-access>

[Accès le 20 07 2017].

World Bank, 2017. *DataBank: world Development Indicators*. [En ligne]

Available at:

<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&series=IT.CEL.SETS.P2&country=COG>

[Accès le 21 7 2017].

World Bank, 2017. *From the Republic of Congo to Gabon: Forging Ahead with the Digital Revolution*. [En ligne]

Available at: <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2015/05/27/from-the-republic-of-congo-to-gabon-forging-ahead-with-the-digital-revolution>

[Accès le 20 7 2017].

World Bank, 2017. *Republic of Congo: World Bank Approved \$15 million Additional funds to Strengthen Social Protection and Support Digital Economy Development*. [En ligne]

Available at: <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2017/03/30/republic-of-congo-world-bank-approved-15-million-to-strengthen-social-protection-and-support-digital-economy-development>

[Accès le 20 7 2017].

World Economic Forum, 2016. *The Global Competitiveness Report 2016–2017*, Genève:

World Economic Forum.

ANNEXES

Projet d'établissement et tableaux de bord 2011-2018

PROJET D'ETABLISSEMENT

Sur 3 ans de 2015 à fin 2018

I) Principaux indicateurs du tableau de bord et documents d'appréciation des politiques pédagogiques et éducatives mises en œuvre dans l'école

❖ POLITIQUES PEDAGOGIQUES ET EDUCATIVES EN ŒUVRE

7. Contenu des programmes axé sur ceux de l'Europe comme garantie de qualité mais avec un intérêt porté aux spécificités nationales ; Exigences en termes de niveau des programmes, réalisés à 100%, par des enseignants à haute valeur ajoutée (HVA) ;
8. Niveau d'exigence élevé surtout par rapport à la concurrence : refus de considérer la faiblesse avérée comme suffisante pour le passage en classe supérieure, il faut atteindre 10/20 dans chaque discipline ; le niveau d'exigence va de paire avec la lutte contre l'échec : échec atteint avec 8 insuffisances (redoublement) = rare ; nouveau concept de l'ajournement sans redoublement ; possibilité de passage en classe supérieure avec quelques échecs et de représenter ces examens en 3^e session jusqu'à l'obtention d'une note au moins égale à 10/20 ;
9. Lutte contre l'échec et l'abandon, par un coaching précoce des étudiants et le placement d'un filtre motivationnel et de niveau auprès des entrants ;
10. Formation axée sur l'ouverture et la créativité dans l'idée de former de futurs entrepreneurs ; Exigence de savoir apprendre, savoir rechercher, savoir innover, savoir présenter, à travers le développement des travaux à réaliser, de la mise en œuvre par les étudiants du club d'anglais, de l'atelier de création d'entreprise, de l'initiative des enquêtes de terrain à travers un atelier spécifique, des soutenances des rapports de stage ; Développement d'activités péri-académiques en soutien de la

formation enseignée ; Intégration des NTIC et des progiciels comme outils de recherche, d'apprentissage, d'analyse des données.

11. Ouverture à l'international à travers des partenariats dans l'optique de favoriser la mobilité des étudiants et les échanges entre les équipes pédagogiques ;
12. Exigence de savoir-être, de vivre ensemble, d'intérêt pour autrui, à travers les activités culturelles, sportives et caritatives du Bureau des étudiants.

❖ **INDICATEURS DU TB**

5. Perspective financière

Equilibre des comptes ; taux de recouvrement à 95% ; augmentation du CA progressive et continue ; trouver des entreprises partenaires qui soutiennent certains projets ou offrent des bourses ;

6. Perspective Client

Prix : rapport optimal qualité/prix ;

Qualité : augmentation de la qualité par augmentation des activités péri-académiques renforçant le niveau des étudiants ; coaching des étudiants de 1^{ère} ; immersion en pays anglophone de nos étudiants de 2^e et 3^e grâce à un partenariat spécifique avec des pays anglophones ;

Cycle : diminution du temps consacré à la réalisation du mémoire ;

Niveau de service : diversification de l'offre de service (plus de filières et formation ou expertise en entreprise) ; passage du 1^{er} cycle au 2^e cycle académique via des partenaires étrangers ; développement de la recherche par des travaux publiés ou faisant l'objet de conférences/séminaires ;

7. Perspective Processus internes

Cycles : diminution des temps de traitement des évaluations et de ceux consacrés aux délibérations ; diminution des temps de gestion des photocopies, des cartes d'étudiants ;

Plannings : stabilité des emplois du temps améliorée, suppression au maximum des fourches, meilleures gestion des plannings d'examens ; gestion stricte des plannings de recouvrement ; cours terminés dans les temps (semestre de 12 semaines) ;

8. Perspective Innovation et apprentissage

Création d'ateliers permettant de développer les potentiels des étudiants ; sorties de découverte dans le Congo (sociétés importantes situées dans des contrées lointaines, découverte du potentiel économique du Congo) ; partenariats nationaux et internationaux ; développement des compétences pédagogiques des enseignants ; échange des professeurs avec les universités partenaires.

Tableau de bord sur 3 ans

Indicateurs	2015-2016	2016-2017	2017-2018	RESPONSABLE
1. Perspective financière • Equilibre des comptes • Taux de recouvrement à 80% • Augmentation du CA de 20% • Trouver des entreprises partenaires qui soutiennent certains projets (nombre) ou 1 • Offrent des bourses (nombre d'entreprise) 1	✓ 80% 20% 1 1	✓ 85% 20% 2 2	✓ 90% 20% 3 3	GEST. GEST. GEST. A.G. A.G.
2. Perspective Client 2.1. Prix : Rapport optimal qualité/prix : niveau de satisfaction-étudiants 2.2. Qualité : • Augmentation de la qualité par augmentation des activités péri-académiques renforçant le niveau des étudiants : • Coaching des étudiants de 1^{ère} ; 2.3. Cycle : • Diminution du temps consacré à la réalisation du mémoire : 2.4. Niveau de service : • Diversification de l'offre de service et passer du 1^{er} cycle au 2^e cycle académique via partenariats • Développement de la recherche par des travaux publiés ou faisant l'objet de conférence :	+ 2 ✓ 3è+6m 2 1X	+ 2 ✓ 3è+4m 3 2X	+ 2 ✓ 3è+3m 3 3X	A.G. DDA DDA DE A.G. DDA.
3. Perspective Processus internes 3.1. Cycles : • Diminution des temps de traitement des évaluations et de ceux consacrés aux délibérations (2014=3sem) • Diminution des temps de gestion des photocopies, • Des cartes d'étudiants ; 3.2. Plannings : • Stabilité des emplois du temps atteint à : • Suppression au maximum des fourches /sem • Meilleures gestion des plannings	15j 1/2j 1m 70% 2maxi	12j 2h 3sem 75% 2maxi	12j 1h30 3sem 75% 2maxi	DE. SECRETARIAT SECRETARIAT SECR ACAD SECR ACAD

d'examens - Gestion stricte des plannings de recouvrement - Cours terminés dans les temps (semestre de 12 semaines) ;	1exam/3j <10% retards 15 à 20h/sem	1exam/3j <10% retards 15 à 20h/sem	1exam/3j <10% ret. 15 à 20h/sem	SECR ACAD COMPT SECR ACAD
4. <i>Perspective Innovation et apprentissage</i> - Création d'ateliers permettant de développer les potentiels des étudiants ; (nombre d'ateliers créés) - Sorties de découverte dans le Congo (sociétés importantes situées dans des contrées lointaines, découverte du potentiel économique du Congo) ; (nombre de sorties) - Partenariats nationaux et internationaux ; (nombre) - Développement des compétences pédagogiques des enseignants ; (nombre de séminaires)	3 1 3 1	3 2 4 1	4 2 5 1	DDA DDA DE SECR ACAD AG DDA DDA

AG : Administratrice générale

DDA : Directeur Développement Académique

DE : Directeur des Etudes

GEST : Gestionnaire

SECR ACAD : Secrétaire Académique

COMPT : Assistant Gestionnaire

II) Consulter toutes les personnes parties-prenantes de l'école

Consensus sur l'analyse diagnostique de l'école et propositions d'où doit sortir **la vision commune de l'école, ses atouts, ses faiblesses et le cap qu'il faudra suivre.**

Vision : Excellence, créativité, développement

MISE EN PLACE D'UN CADRE CONSULTATIF

- ❖ **Conseil stratégique :**
Arrête les grandes décisions impactant le rayonnement de l'école ainsi que ses finances ; tient compte des divers organes consultés avant d'adopter le budget prévisionnel et de fixer le niveau à atteindre au plan financier (marges nécessaires aux investissements) ; adopte les politiques de développement académique et les grandes orientations sur leur mise en œuvre.
- ❖ **Comité financier :**
Analyse les pistes financières permettant la réalisation des décisions prises en Conseil stratégique et en Conseil académique.
- ❖ **Conseil académique :**
Intervient sur un plan général, fait le diagnostic annuel au moyen d'un SWOT afin de faire ressortir les points sur lesquels agir l'année académique suivante ;
Adopte les politiques et stratégies pédagogiques de la future année académique ;
- ❖ **Comité de réflexion pour l'amélioration continue de la qualité (CRACQ) :**
Souligne les axes d'amélioration notamment par rapport aux conseils donnés par les contrôleurs extérieurs ;
- ❖ **Conseils de département :**
Abordent les questions spécifiques à chaque filière via des réunions régulières au minimum 2 par an ;
Adoptent des stratégies pédagogiques spécifiques (activités péri-académiques, sorties, stages, TFE, ...)
- ❖ **Assemblées générales étudiants-direction :**
Expriment les attentes des étudiants et de l'administration, permettent de dégager des axes d'action à débattre au sein des Conseils départementaux, soulèvent des problématiques à aborder en Conseil académique et en Conseil stratégique ;

Tableau synthèse de l'activité consultative sur les 3 prochaines années académiques

	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Conseil stratégique	Août 2015 Janvier 2016	Août 2016 Janvier 2017	Août 2017 Janvier 2018
Conseil financier	Août 2015 mars 2016	Août 2016 mars 2017	Août 2017 mars 2018
Conseil académique	Août 2015	Août 2016	Août 2017

Comité de réflexion pour l'amélioration continue de la qualité (CRACQ)	Janvier 2016	Janvier 2017	Janvier 2018
Conseils départementaux	Août 2015 Janvier 2016	Août 2016 Janvier 2017	Août 2017 Janvier 2018
Assemblées générales étudiants-direction	Novembre 2015 Février 2016	Novembre 2016 Février 2017	Novembre 2017 Février 2018

III) Contrats d'objectifs

BUT :

Assurer la bonne marche future de l'école ;
A faire adopter par le Conseil académique.

ENJEUX

1. Outils de pilotage et de mobilisation en interne ;
2. Outils de communication en externe ;

AVANTAGES

1. Précisent les résultats attendus
2. Permettent l'auto-évaluation via le rapport annuel des activités et la performance atteinte

DEMARCHE

Elaborer **une stratégie pédagogique avec mise en œuvre sur 3 ans**

- 1) **Objectifs prioritaires** en équipe restreinte → Conseil stratégique
- 2) Mobiliser l'ensemble des parties prenantes dans **l'élaboration détaillée du Projet** → Conseil académique → Bureau des étudiants → Parents ?
- 3) Validation → Conseil stratégique

CONSEIL STRATEGIQUE

- Adoption des objectifs prioritaires ;
- Détermination des valeurs cibles pour chaque objectif prioritaire avec niveau de priorité : niveau 1 : très important ; niveau 2 : important ; niveau 3 : secondaire ;
- Esquisse d'actions à entreprendre.

Tableau synthèse des valeurs cibles telles qu'elles ont été vécues en 2014-2015

Élaboré en Conseil académique des 20 août et 3 septembre 2015

VALEURS CIBLES	Pts ++	Pts –	Niveau	Actions
			De	à mettre en œuvre
			priorité	
Equilibre financier		Problèmes financiers dus à un taux de recouvrement insuffisant et nombre trop faible des effectifs étudiants	1	<i>Cfr tableau détaillé ci-dessous</i>
Satisfaction client	Nos programmes mixtes européens/locaux, notre niveau d'exigence, nos bons profs, notre bibliothèque petite mais de qualité, l'évaluation transparente sans influences extérieures, tolérance zéro en terme de harcèlement sexuel, la journée d'intégration des 1ères ;	Absentéisme de certains étudiants, nécessité de renforcer le filtre à l'entrée et de mieux l'orienter ; la discipline envers nos étudiants ;	1	<i>Cfr tableau détaillé ci-dessous</i>
Organisation interne	Notre personnel administratif impliqué et disponible ;	Planification de l'année, mieux équilibrer les plannings d'enseignement et respecter le besoin des acquis. , la défaillance de professeurs trop chargés, l'organisation des soutenances de mémoires avec des experts propres à chaque filière, présence des profs au début de leur examen , difficulté à trouver des enseignants de	1	<i>Cfr tableau détaillé ci-dessous</i>

		haut niveau, le suivi des mémoires, problèmes de communication interne ;		
Partenariats Innovation	Internet à disposition de tous, le niveau de nos étudiants finalistes appréciés par les employeurs, la capacité à faire progresser des étudiants médiocres en finalistes ayant un niveau certain ; notre politique d'immersion ; nos partenariats et échanges avec l'étranger.	Abandon des étudiants à eux-mêmes par ex dans le cas des stages et des TFE, problème de communication externe, lenteur des étudiants à trouver un stage, nous ne maîtrisons pas la demande et manquons de sponsors pour nous soutenir ainsi qu'un réseau d'anciens ;	1	<i>Cfr tableau détaillé ci-dessous</i>
Ouverture sur le monde	Notre vision, notre image, notre réputation, l'école d'Interprétariat unique au Congo, l'agrément d'ouverture (3fois), la reconnaissance des diplômes ;	Adaptation à la formation continue pour les professionnels ;	1	<i>Cfr tableau détaillé ci-dessous</i>

OPPORTUNITES :

Les besoins des entreprises, la création et la venue de nouveaux opérateurs économiques, l'image des diplômes acquis à l'étranger ternie par les faux et les nombreux dérapages de nos enfants congolais, la constitution du réseau de recherche des écoles privées agréées, possibilités offertes par le partenariat avec des écoles extérieures, ...

MENACES :

La concurrence des écoles privées à bas coût qui viennent d'être agréées (24 écoles à Bzv), la concurrence étrangère qui menace de débarquer (ex : ISMa de Douala, 1800 étudiants, menace de s'attaquer au marché congolais), la crise économique, sociale et politique ...

Tableau récapitulatif des objectifs prioritaires et des actions à envisager mis en évidence par le Conseil académique du 9 août 2011 et toujours d'actualité en 2015

POINTS FORTS	OBJECTIFS PRIORITAIRES	NIVEAU DE PRIORITE	ACTIONS ENVISAGEES
Nos programmes	Maintenir et enrichir des spécificités nationales	1	Adapter à la demande des entreprises et organisations
Notre image, notre réputation	Maintenir	1	Développer une communication interne et externe bien ciblée
Notre niveau d'exigence	Maintenir et développer	1	Détecter les points faibles en termes d'évaluation
Nos bons profs	Maintenir et encourager	1	Organiser des activités valorisantes pour eux
Notre bibliothèque petite mais de qualité	Développer	1	Fixer un budget annuel par filière
Internet à disposition de tous	Maintenir	1	Améliorer la connexion
Notre personnel administratif impliqué et disponible,	Maintenir et encourager	1	Veiller au développement des compétences
Notre vision	Maintenir et développer	1	Communiquer davantage encore
L'agrément d'ouverture (3fois), la reconnaissance des diplômes, la confiance du Ministre et de son administration	Agrément définitif à préparer	1	Suivi des remarques faites au Conseil académique et mise en place des améliorations via le CRACQ
L'évaluation transparente sans influences extérieures, tolérance zéro en terme de harcèlement sexuel	Maintenir	1	Veiller à intervenir rapidement en cas de dérapage
La discipline envers nos étudiants	Maintenir et développer	1	Atelier de maintien et savoir-vivre
L'école d'Interprétariat unique au Congo	La développer	1	Terminer en beauté le cursus Bachelor avec immersion et TFE et démarrer le Master via le partenariat avec BUEA
La capacité à faire progresser des étudiants médiocres en finalistes ayant un niveau certain	Maintenir	1	Le démontrer en comparant le niveau à l'entrée avec celui acquis fin de 3è : l'évaluer ;
Le niveau de nos étudiants finalistes appréciés par les employeurs	Maintenir	1	Faire des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs ; Taux de recrutement ; temps moyen d'un recrutement de finaliste

Points du Projet d'établissement 2011-2014 ayant atteint un niveau satisfaisant :

- ✓ Planification de l'année ;
- ✓ Organisation des périodes d'examen ;
- ✓ Ponctualité des enseignants ;
- ✓ Défaillance de profs par excès de charge professionnelle ;
- ✓ Fin du système de dépendance de Sciences Po ;
- ✓ Coaching des étudiants dans les activités péri académiques ;
- ✓ Salle spécialisée en langue ;
- ✓ Filtrer les inscriptions d'étudiants ;
- ✓ Vérification du contenu des cours ;
- ✓ Mise en place d'une journée d'intégration ;
- ✓ Faire participer nos anciens diplômés à nos activités scientifiques ou autres ;
- ✓ Améliorer le suivi du mémoire jusqu'à la soutenance ;
- ✓ Réduction de prix pour les paiements d'avance ;
- ✓ Respect des règles de fonctionnement des cours ;
- ✓ Page Facebook ;
- ✓ Sécuriser le matériel surtout informatique ;
- ✓ Suivre le calendrier académique ;
- ✓ Efficacité du secrétariat face aux demandes des étudiants.

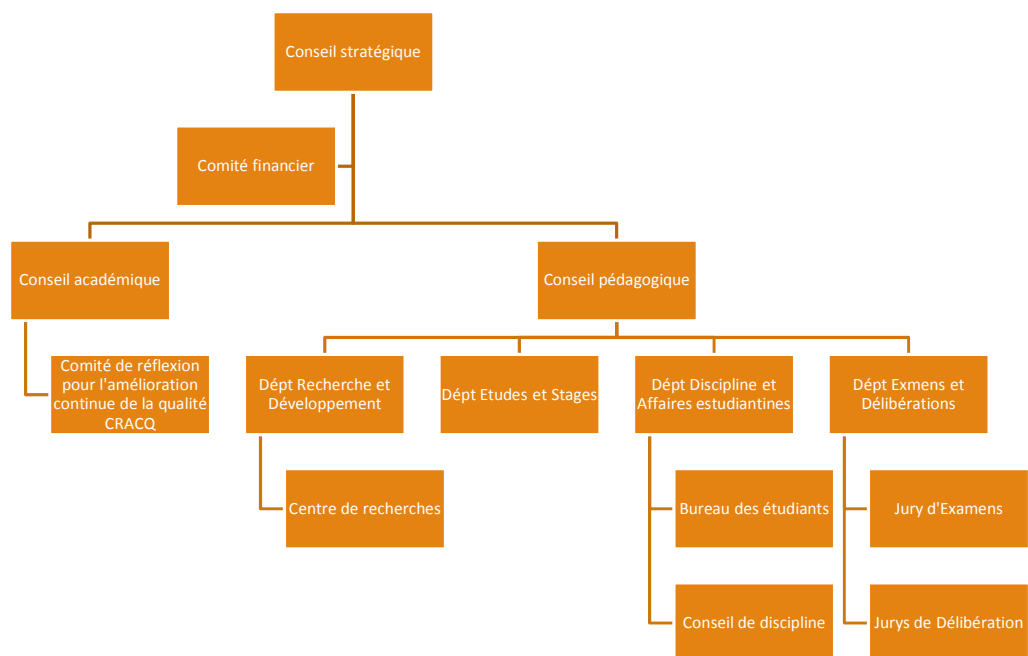
Points à améliorer tels que relevés par le Conseil académique des 20 août et 3 septembre 2015

POINTS FAIBLES	OBJECTIFS PRIORITAIRES	NIVEAU DE PRIORITE	ACTIONS ENVISAGEES	RESPONSABLES	REALISE
Le faible niveau des étudiants nouveaux arrivants avec Bac	Comblar les lacunes les plus handicapantes	1	Bien les orienter à l'inscription ; mieux les encadrer durant la 1 ^{ère} année	DDA DE	
Organisation des emplois du temps des cours	Semaine de cours bien équilibrée	1	Cours à partir de 8h30 jusqu'à 17h ou le soir de 17h à 20h30 + le samedi	SECR ACAD	
Examens sans surveillance	Chaque examen doit être surveillé correctement	2	Chaque prof doit surveiller son examen ; RI ;	SECR ACAD	
Absentéisme de certains étudiants	Contrôle des présences soutenu	3	Contacts avec les parents dès les premières absences injustifiées	SECR ACAD	
Composition de nos jurys de soutenance de TFE	Equilibrer les jurys afin d'y compter des experts de la discipline concernée	1	Tjrs vérifier la présence d'au moins 2 experts de la filière concernée	DE	
Le report à l'année suivante des cours dont les profs ont été absents	S'assurer que les étudiants n'ont manqué aucun cours	1	Contrôle systématique avant la rentrée des cours à programmer prioritairement	DE	
Lenteur des étudiants	Tous les étudiants en	2	Atelier recherche de stage ;		

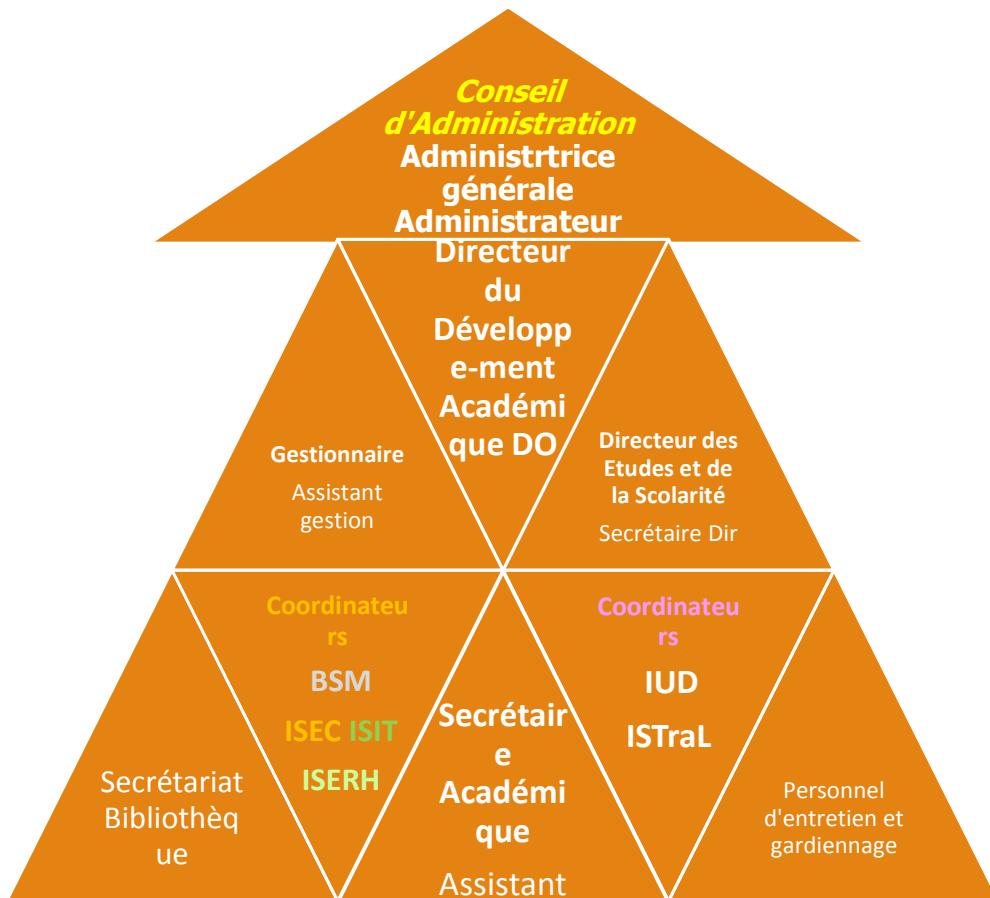
à trouver un stage	stage en fin d'année académique		banque de données des stages faits avec contacts ;	DE	
Difficulté à trouver des enseignants de haut niveau	Etoffer le corps enseignant	1	Recruter longtemps en avance et remettre les attributions 1 mois avant pour permettre une préparation sérieuse ;	A.G. DDA	
Certains profs ne donnent pas l'exemple aux étudiants par ex avec les téléphones durant le cours	Respect mutuel étudiant-enseignant	3	A rappeler régulièrement ; affiches, RI ;	SECR ACAD	
Problème de communication au niveau des enseignants et des étudiants	Communication multidirectionnelle : transversale, verticale, entre toutes les catégories socio-professionnelles	1	Veiller au respect de l'utilisation de plusieurs canaux : affichages, verbal individuel, verbal collectif et par délégués, assemblées, réunions régulières, activités d'intégration ; avoir l'adresse mail de tous ;	DDA A.G.	
Problèmes financiers	Equilibre des comptes et marges suffisantes pour investir	1	Veiller au respect des ratios d'effectifs de démarrage de filière ; tableau de recouvrement actualisé toutes les semaines ; agents recouvreurs ;	GEST	
Contenu des programmes de formation à compléter	Mieux adapter les formations aux nécessités de la vie professionnelle	1	Débattre en département pour remédier à quelques absences et proposer des compléments de cours	COORDO DDA DE AG	
Activités pédagogiques hors site	Développer l'esprit d'ouverture, la découverte, l'esprit de solidarité	2	Développer des lieux de discussion au sein de l'établissement ; impliquer les étudiants ds des activités extérieures	DDA AG	
Nous ne maîtrisons pas la demande et manquons de sponsors pour nous soutenir ainsi qu'un réseau d'anciens	Stabiliser l'école et lui permettre d'investir	2	Convaincre les entreprises de l'intérêt qu'elles ont à nous soutenir financièrement ; créer une banque de données de nos anciens étudiants ;	A.G. DDA	
Les entreprises doivent être mises devant leurs responsabilités notamment par rapport aux stages	Servir le monde économique	2	Créer des partenariats après s'être fait reconnaître par les entreprises amies ;	A.G.	
Adaptation à la formation continue pour les professionnels	Etre ouvert aux professionnels en quête de formation	2	Planning des cours adapté à leurs possibilités ; VAE ;	A.G. DDA	

Accès Cames	Reconnaissance nationale préalable	3	Prendre contact avec le secrétariat	DDA	
Activités scientifiques, publications	Soutenir les profs intéressés	2	Lister les profs prêts à s'investir	DDA	
Activités scientifiques, publications	Soutenir les profs intéressés	2	Lister les profs prêts à s'investir	DE	

Présentation des organes collectifs de la HELDV

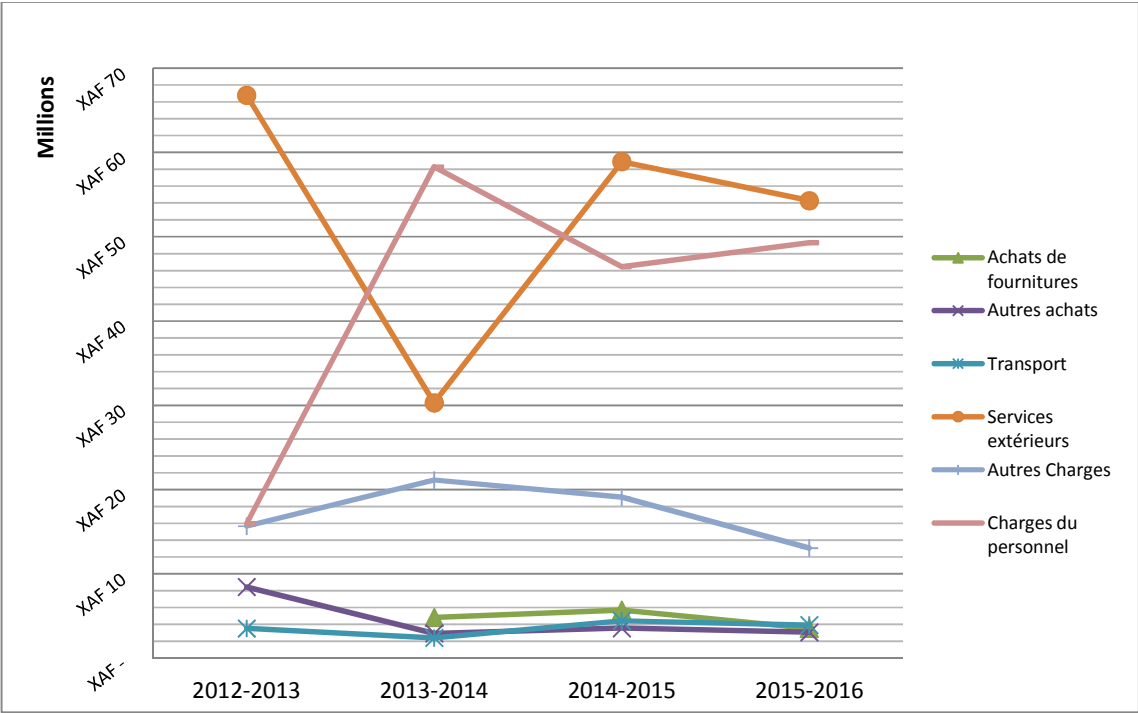


Présentation de l'organigramme des individualités dirigeantes de la HELDV

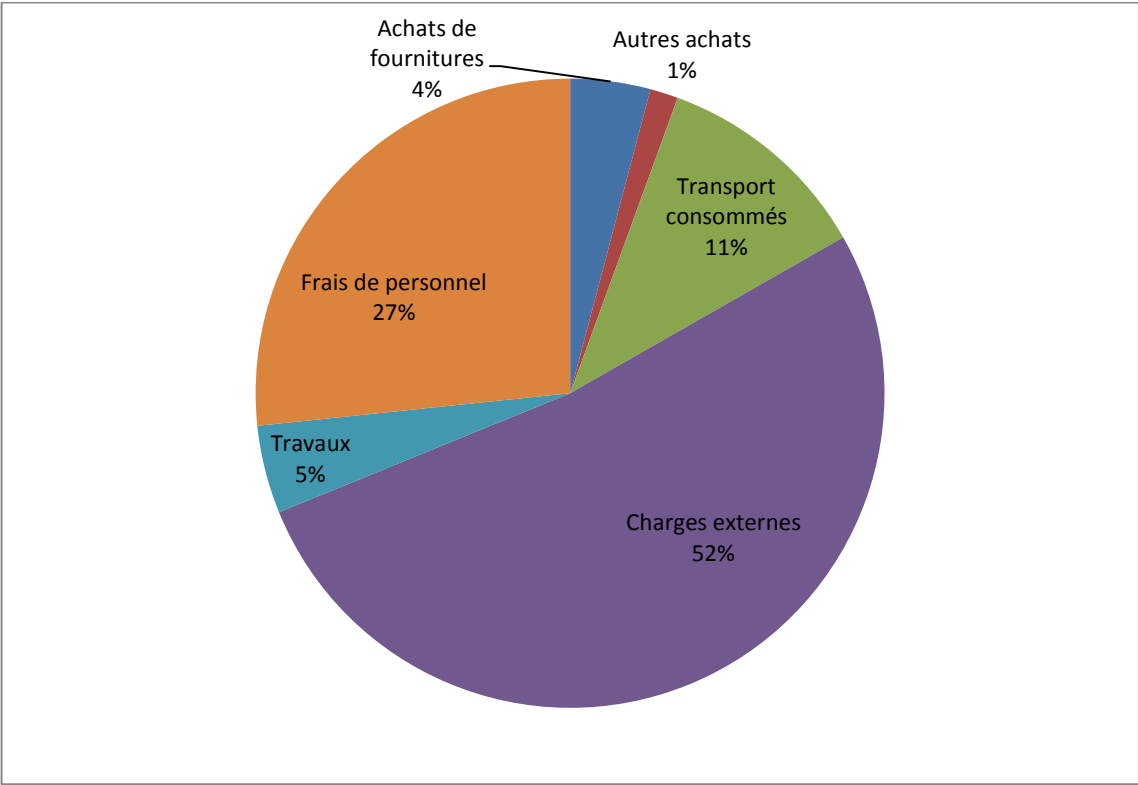


Graphiques

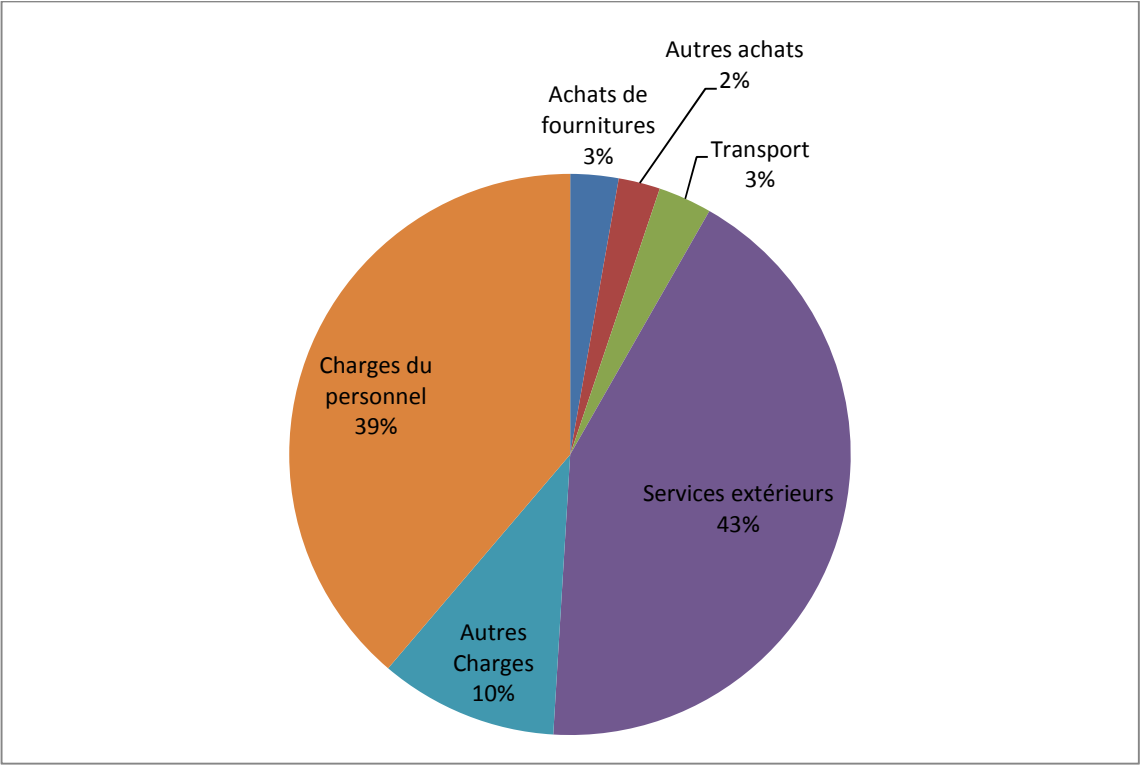
Graphique 14 - Évolution des charges HELDV BZV, 2012-2016



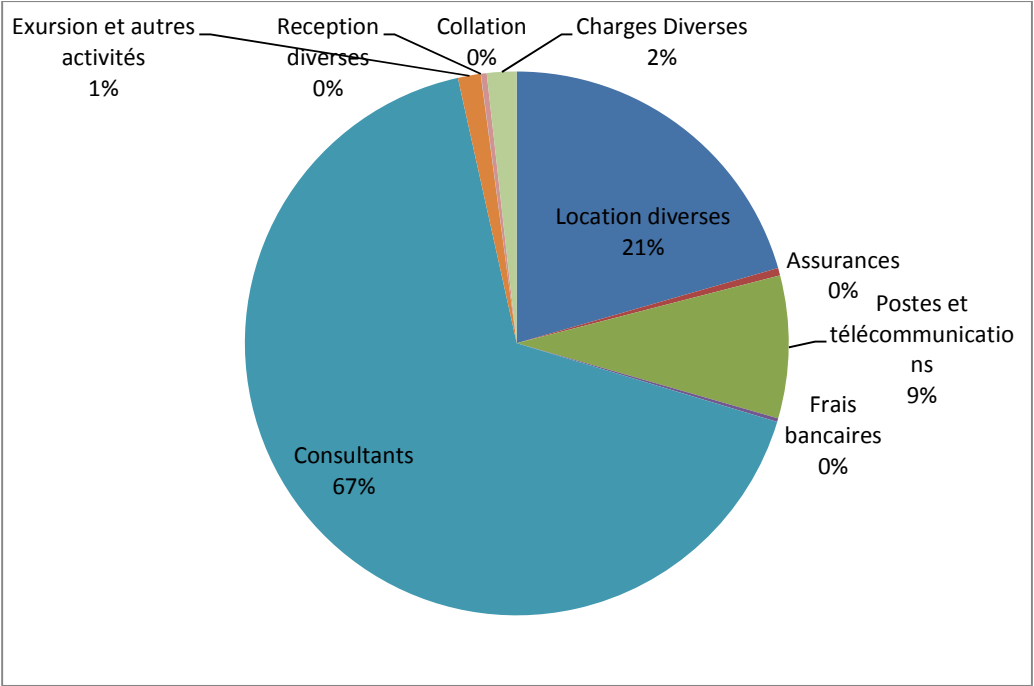
Graphique 15 – Répartition des charges HELDV Pointe-Noire, 2015-2016 (HELDV PN, 2016)



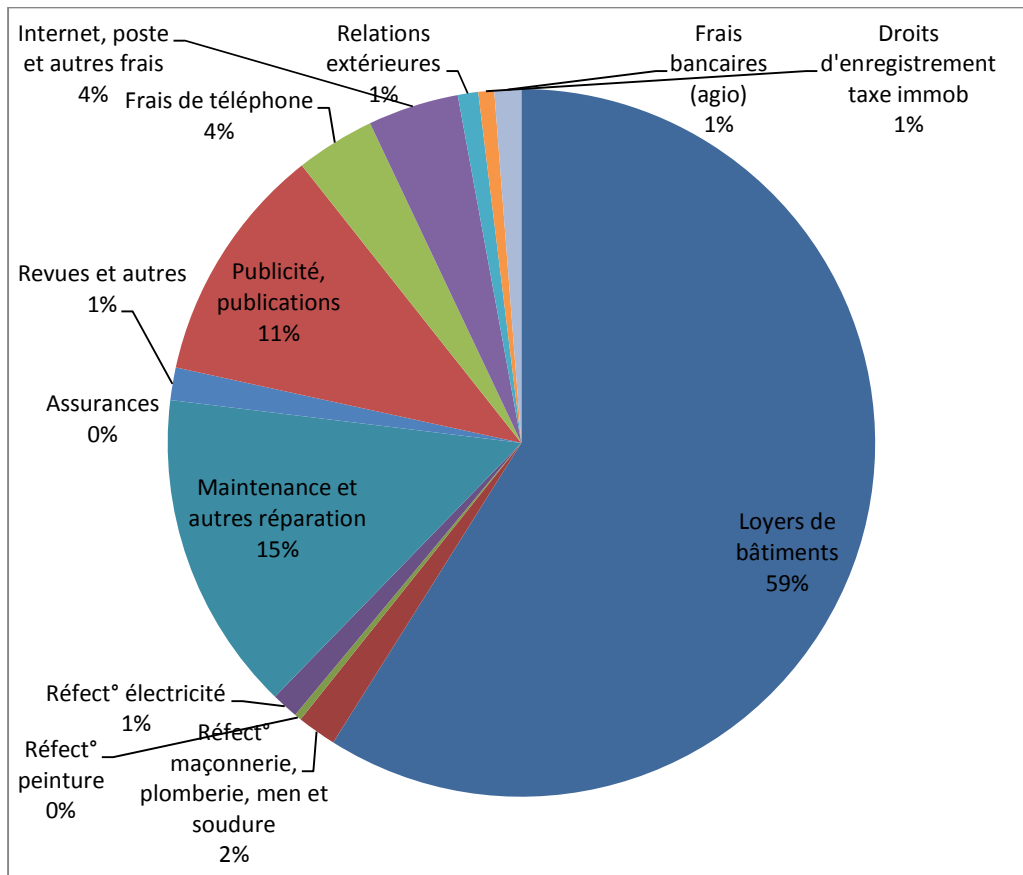
Graphique 16 - Répartition des charges HELDV Brazzaville, 2015-2016 (HELDV BZV, 2016)



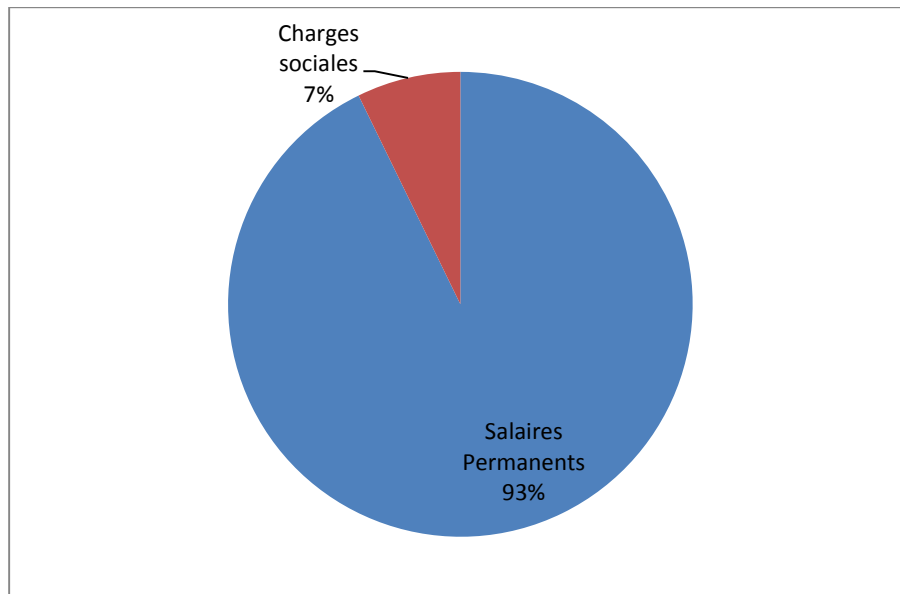
Graphique 17 - Comptes des charges externes HELDV Pointe-Noire, 2015-2016



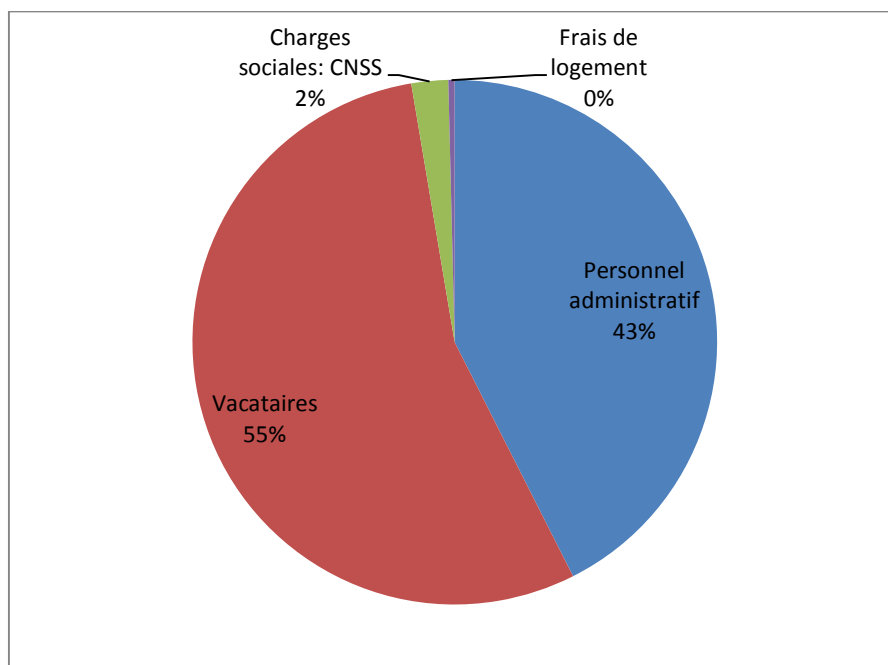
Graphique 18 - Comptes services extérieurs HELDV Brazzaville, 2015-2016



Graphique 19 - Détails des charges de personnel HELDV Pointe-Noire, 2015-2016



Graphique 20 – Détails des charges de personnel HELDV BZV, 2015-2016



Tableaux

Tableau 8 - Evolution des taux de natalité et de mortalité en République du Congo depuis 60 ans

Période	Naissances par année	Décès par an	Solde naturel par an	Taux de natalité par an (‰)	Taux de mortalité par an (‰)	Solde naturel par an (‰)	Indice de fécondité	Taux de mortalité infantile par an (‰)
1950-1955	36 000	18 000	18 000	42,2	20,9	21,4	5,68	142
1955-1960	40 000	17 000	23 000	42,3	18,3	24,0	5,79	123
1960-1965	46 000	18 000	29 000	42,8	16,2	26,6	5,99	107
1965-1970	54 000	18 000	35 000	43,1	14,8	28,3	6,19	97

1970-1975	62 000	20 000	43 000	43,1	13,7	29,4	6,29	89
1975-1980	72 000	21 000	50 000	42,7	12,8	29,9	6,29	83
1980-1985	79 000	23 000	56 000	40,9	12,0	29,0	5,99	78
1985-1990	87 000	26 000	61 000	38,9	11,4	27,4	5,55	73
1990-1995	97 000	31 000	66 000	37,8	12,1	25,6	5,21	74
1995-2000	111 000	37 000	74 000	37,7	12,6	25,1	5,01	75
2000-2005	124 000	42 000	82 000	37,2	12,5	24,6	4,85	75
2005-2010	136 000	44 000	92 000	36,0	11,7	24,3	4,64	72

Source : UNDESA (UN DESA Population Division, 2011)

NOMBRE DE REUSSIS AU BAC NATIONAL/NOMBRE D'INSCRITS HELDV/PRIX DU BARIL DU BRENT

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017
BAC présents		46096	57900	66587	73473	80559
BAC national		13002	17629	6714	14619	22286
% de réussite		28.21%	30.45%	10.08%	21.26%	27.14%
BAC Technique						
% de réussite						
Inscrits HELDV						
1è année BZV	77	67	57	36	52	
1è année PN	0	0	0	60	39	
total BZV	171	178	170	129	140	

total PN	0	0	0	60	85	
----------	---	---	---	----	----	--

SITUATION ECONOMIQUE

Prix du baril USD	111	104	98	51	43	51(Juill2017)
-------------------	-----	-----	----	----	----	---------------

source : www.prix du
prix brent/mois baril.com

52

1	116.7	114.6	106.9	51.9	35.4	54.9
2	117.2	111	107.9	58.5	35.9	55.5
3	121.85	108.5	106.9	58	38.5	52.4
4	119.8	102.9	108	65.7	45.7	51.9
5	99.7	100.2	109	65.25	48.3	50.85
6	97.6	102.4	111	60.6	48.9	49.3
7	103.3	106.9	105.9	54.4	43.65	51.9
8	113.6	111.5	100.75	51.8	46.7	
9	111	108.5	94	48.8	48.8	
10	108.5	109.5	85.3	47.7	49.3	
11	109.5	109	72.9	41.1	51.9	
12	110	108.5	57.5	36.9	55.5	
total	1328.75	1293.5	1166.05	640.65	548.55	366.75
Moyenne	110.7	107.8	97.2	53.4	45.7	52.4

Source Comité National routier	111.66	108.64	99.02	52.36	43.55	51.68
--------------------------------	--------	--------	-------	-------	-------	-------

Tableau 9 - Analyse SWOT de la Haute école Léonard de VINCI (Synthèse)

FORCES	FAIBLESSES
- Agréée depuis 2011, parmi les 12 premières écoles à être agréée 2 sites : Brazzaville/Pointe-Noire = plus de sécurité pour les étudiants, plus de mobilité pour les étudiants et enseignants, économies d'échelle pour l'école, partage de ressources humaines - Le site de Pointe-Noire a réussi son entrée sur le marché de l'enseignement supérieur privé - Prépare ses étudiants à l'entrepreneuriat - En phase avec les préoccupations de développement du Congo - Prompte à répondre aux besoins de se mouvoir de ses étudiants - Son système de professeurs visiteurs pour pallier à la rareté des enseignants de haut niveau - Choix de qualité des programmes - La place importante donnée au numérique dans la formation	- Problèmes financiers liés à la crise sécuritaire, aux difficultés rencontrées à l'ouverture en 2006 et au petit nombre d'inscrits (environ 211) - Problèmes pédagogiques liés à l'insécurité à Brazzaville depuis début 2017 - Clientèle issue de la classe moyenne économiquement fragile - Cherté des frais de scolarité - Parts de marché faibles (1,5%) - Manque de visibilité : l'école est peu connue des entreprises de la place - Diminution des honoraires des enseignants de Brazzaville en conséquence des problèmes financiers - L'investissement numérique ne remplit pas ses promesses - Défaillances techniques dues à l'extérieur écorne l'image de l'école - Enseignant des cours informatiques rares

• La sensibilisation des étudiants à l'écologie • Les partenariats signés au Cameroun, au Ghana et en Afrique du Sud • Bon niveau dans le recrutement des enseignants • Bonne image et notoriété • Organisation, accueil, suivi des étudiants • Nouveaux programmes de formation en lien avec les besoins de la société civile • Recherche de nouveaux partenariats avec des écoles supérieures à l'étranger • Au niveau financier, ses actionnaires sont solides • Forte implication du personnel administratif et enseignant • Management participatif • Gamme d'activités de formation ouverte aux étudiants, aux travailleurs et aux entreprises • 6 filières de formation (Bac +3) • Qualité des programmes en phase avec les besoins de l'entreprise • Plan annuel de communication-marketing • Modes de communication variés, budget de 5% • Bon rapport qualité-prix • La HELDV est agréée	et peu compétents • Manque de disponibilité de quelques enseignants • Pas de projet écologique • L'école n'est pas propriétaire de ses bâtiments • Petite école, petite équipe, petits budgets • Manque des filières technologiques et scientifique • Prix élevé pour la classe moyenne pauvre
OPPORTUNITES • L'insécurité connue à Brazzaville place l'école parmi les rares écoles de la capitale offrant une solution instantanée de poursuite du cursus académique à Pointe-Noire • L'école elle-même par son appartenance au secteur privé est pourvoyeuse d'emplois et digne d'intérêt pour l'Etat • La création des Zones Economiques Spéciales avec ses besoins en termes de compétences est l'occasion de réfléchir sur l'ouverture de nouvelles filières adaptées et ouvre l'opportunité d'étendre la zone de stage des étudiants • Potentiel de développement du Congo • L'IDH évolue favorablement • Croissance de la population (environ +2%/an) • L'éducation est placée par les congolais au rang des priorités vitales • Le numérique est une opportunité de diversification économique pour le Congo	MENACES • L'insécurité de la zone du Pool qui rejaillit sur Brazzaville et provoque des dysfonctionnements organisationnels • La dégradation généralisée de la situation politique et le risque d'une nouvelle guerre civile • Risque du retour au dictat d'un Etat de moins en moins démocratique • La situation économique qui s'aggrave et fait perdre le pouvoir d'achat à de nombreux cadres et intellectuels (clientèle cible de l'école) • La violence sociale qui est la conséquence des deux précédents points • Les mauvais résultats du Bac • L'espérance de vie est basse et risque de priver prématurément l'école d'enseignants compétents • La pauvreté dominante touchant même les cadres • Les revenus des plus riches sont encore trop bas pour permettre à cette tranche

• Le pays a besoin de cadres et techniciens pour développer son économie numérique • Besoins en gestion des déchets • Accueil sur Pointe-Noire des enseignants fuyant Brazzaville • Changement de ministre	de 20% de la population congolaise d'avoir accès à l'enseignement privé • Les aides que peuvent obtenir les congolais quand ils s'expatrient • Faiblesse des fournisseurs d'accès Internet au niveau de la qualité de leurs prestations • Raidissement de l'Etat envers le secteur privé de l'enseignement supérieur • La position faible de la HELDV sur le marché de l'enseignement supérieur peut provoquer son manque de visibilité • La concurrence peut se sentir dérangée par la notoriété d'une petite école • Tentatives d'imposer les écoles privées par l'Etat et les Municipalités • La paupérisation grandissante de la classe moyenne congolaise • Les normes discriminatoires • L'augmentation des contraintes imposées par le MES entraînant l'augmentation des charges et donc des prix • L'interdiction de faire de la publicité sur les medias de masse
---	--