



GOUVERNANCE POLYCENTRIQUE POUR DECLOISONNER LES UNIVERSITES GABONAISES

***MOMBO Guy Roger & **MINTSA ONDO Path-Patrice**

*Docteur en Administrations des Affaires

**Maître-Assistant en Administrations des Affaires

Email correspondant: pathmints@gmail.com

Reçu le 20 septembre 2025; Accepté le 29 novembre 2025; Publié le 10 décembre 2025

Citer cet article: MOMBO Guy Roger & MINTSA ONDO Path-Patrice (2025). Gouvernance Polycentrique pour Decloisonner les Universites Gabonaises. In Brainae Journal of Business, Sciences and Technology (Vol. 9, Issue 12, pp. 23-35).

Droits d'auteur: BPG, 2025 (Tous droits réservés). Cet article est en libre accès, diffusé sous la licence Creative Commons Attribution, qui autorise une utilisation, une distribution et une reproduction illimitées sur tout support, à condition de citer correctement l'œuvre originale.

DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.17921489>

Résumé

Cet article interroge la gouvernance fracturée de l'enseignement supérieur gabonais, où coexistent des enclaves d'excellence isolées et des établissements marginalisés. À partir d'une étude qualitative (entretiens, documents, observation), nous décrivons les mécanismes institutionnels et financiers qui renforcent ce cloisonnement et proposons un modèle innovant de gouvernance polycentrique fondé sur quatre piliers : décentralisation fonctionnelle, réseau académique interconnecté, mécanisme équitable de péréquation financière et plateforme numérique de pilotage partagé. Les résultats révèlent que l'absence de gouvernance systémique entrave la synergie entre établissements et limite la performance globale du secteur. L'apport scientifique réside dans l'opérationnalisation d'un modèle de transformation adapté aux contextes africains, permettant de dépasser les logiques d'enclavement pour construire un écosystème universitaire intégré et performant. Ce modèle peut inspirer des réformes de gouvernance dans d'autres pays de la CEMAC confrontés à des défis similaires de fragmentation institutionnelle.

Mots-clés : Décentralisation ; Enclaves institutionnelles ; Enseignement supérieur ; Gouvernance universitaire.

Abstract

This article examines the fractured governance of Gabonese higher education, where isolated enclaves of excellence coexist with marginalized institutions. Based on a qualitative study (interviews, documents, observation), we describe the institutional and financial mechanisms that reinforce this compartmentalization and propose an innovative polycentric governance model founded on four pillars: functional decentralization, an interconnected academic network, an equitable financial equalization mechanism, and a shared digital management platform. The results reveal that the absence of systemic governance hinders synergy between institutions and limits the overall performance of the sector. The scientific contribution lies in the operationalization of a transformation model adapted to African contexts, enabling institutions to overcome isolation and build an integrated and high-performing university ecosystem. This model can inspire governance reforms in other CEMAC countries facing similar challenges of institutional fragmentation.

Keywords: University governance; Institutional enclaves; Decentralization; Higher education.

1. Introduction

Dans un contexte mondial marqué par la massification, l'internationalisation croissante et la pression sur le financement de l'enseignement supérieur, la gouvernance des systèmes universitaires est devenue un enjeu stratégique majeur (Altbach & de Wit, 2020). Partout, les États sont confrontés au défi de concilier excellence académique, équité d'accès et efficience des ressources, dans des environnements souvent fragmentés. Cette fragmentation, observée sous des formes variées – qu'il s'agisse de pôles d'excellence isolés, de concurrences inter-établissements stériles ou de hiérarchies internes rigides – constitue une préoccupation centrale dans les débats sur la transformation de l'enseignement supérieur, notamment en Afrique (Mamdani, 2018 ; Lindow, 2021).

Le Gabon, dont le système universitaire a connu une expansion rapide depuis les années 2000, illustre avec acuité ce phénomène d'« enclavement académique ». Malgré des investissements publics substantiels, on y observe une coexistence paradoxale d'établissements aux ressources et au rayonnement très inégaux, allant d'institutions relativement dotées en capital humain et en infrastructures, à d'autres marginalisées, souffrant d'isolement géographique et d'un manque chronique de moyens. Cette situation n'est pas sans rappeler les « systèmes à plusieurs vitesses » documentés dans d'autres contextes (Shin & Teichler, 2014), mais elle revêt une dimension spécifique liée à la centralisation historique, à l'économie de la rente et aux logiques socio-politiques locales.

Si la littérature internationale s'est beaucoup penchée sur les modèles de gouvernance (du « réseau » au « marché ») et sur leurs impacts sur la performance et l'équité (Ferlie et al., 2008 ; Marginson, 2018), peu d'études ont appliqué ces cadres d'analyse de manière critique au cas des pays d'Afrique centrale. Le débat scientifique oppose souvent les partisans d'une régulation étatique forte pour assurer la cohésion du système, aux défenseurs d'une autonomie accrue des universités pour stimuler l'innovation et la responsabilité (Bleiklie & Kogan, 2007). Cependant, ces modèles peinent à rendre compte des dynamiques de fragmentation à l'œuvre dans des contextes institutionnels hybrides comme celui du Gabon, où se superposent des héritages centralisateurs, des influences internationales et des pratiques locales de gouvernance.

C'est dans cet espace théorique et empirique que s'inscrit cet article. Son objectif est double : d'une part, diagnostiquer les mécanismes institutionnels, financiers et organisationnels qui produisent et entretiennent les enclaves au sein du système

d'enseignement supérieur gabonais ; d'autre part, proposer et modéliser un cadre de gouvernance intégratif capable de transformer ces enclaves en un écosystème académique connecté, équitable et performant. En articulant analyse de terrain et cadre théorique renouvelé, cette recherche entend contribuer à la fois aux débats académiques sur la gouvernance de l'enseignement supérieur dans les pays en développement et aux réflexions opérationnelles sur les réformes nécessaires au Gabon.

Pour ce faire, nous mobilisons une méthodologie qualitative reposant sur l'analyse documentaire (textes juridiques, rapports stratégiques, données budgétaires), des entretiens semi-directifs avec des acteurs clés (responsables ministériels, recteurs, enseignants-rechercheurs, étudiants) et une observation participante dans plusieurs établissements. Cette approche permet de saisir la complexité des logiques à l'œuvre et de fonder solidement la proposition d'un modèle alternatif.

L'article s'organise en quatre parties. La première présente le cadre analytique, en dialogue avec la littérature internationale sur la fragmentation et la gouvernance des systèmes d'enseignement supérieur. La deuxième expose la méthodologie et le contexte gabonais. La troisième analyse les résultats, en identifiant les facteurs d'enclavement et leurs conséquences. Enfin, la quatrième partie développe et argumente la proposition d'un modèle de gouvernance polycentrique et intégratif, assorti d'une feuille de route et d'indicateurs de suivi, avant de conclure sur les implications théoriques et pratiques de cette recherche.

2. Revue de la littérature

La gouvernance de l'enseignement supérieur fait l'objet de débats théoriques structurés autour de modèles classiques aux logiques distinctes. Le modèle bureaucratique weberien (Weber, 1947) priviliege la centralisation et la hiérarchie, souvent critiqué pour sa rigidité face aux besoins de diversification et d'innovation. Le modèle collégial (Birnbaum, 1988) mise sur l'autonomie et la participation académique, mais peut s'avérer lent et consensuel. En réaction, le modèle entrepreneurial (Clark, 1983, 1988) promeut l'autonomie institutionnelle et la compétition pour stimuler la performance. Ces modèles, toutefois, peinent à saisir la complexité des systèmes contemporains, conduisant à l'émergence du paradigme de la gouvernance en réseau (Rhodes, 1997). Celui-ci met l'accent sur l'interaction d'acteurs multiples (État, universités, secteur privé, société civile), la contractualisation et la responsabilisation, offrant un cadre fécond pour penser la coordination dans des environnements fragmentés.

Le concept d'enclave institutionnelle permet d'analyser cette fragmentation spécifique. Au-delà de son origine dans les études migratoires (ethnic enclaves), il a été adapté pour décrire des espaces académiques (filiales, laboratoires, établissements) qui bénéficient d'une autonomie et de ressources disproportionnées, créant des systèmes à plusieurs vitesses (Chen & Ross, 2015 ; Bolay, 2021). Ces enclaves sont le produit de pressions isomorphiques (DiMaggio & Powell, 1983) – coercitives, mimétiques et normatives – qui, dans les contextes africains, produisent des hybridations institutionnelles spécifiques. La littérature africaine (Mamdani, 2018 ; Lindow, 2021) relie ces enclaves à des dynamiques de dépendance au sentier (path dependency) et à la persistance de systèmes d'élite hérités de la période coloniale, renforcés par des asymétries d'accès aux ressources, une politisation des nominations et une dépendance aux financements externes (Hibou, 2011 ; Bayart, 2009). Ces travaux établissent un lien explicite entre inégalités éducatives mondiales et la reproduction locale de hiérarchies académiques.

Les prescriptions pour dépasser ces enclaves s'articulent autour de deux axes. Le premier concerne le financement équitable et la péréquation, où des mécanismes de contractualisation basés sur la performance (performance-based funding) sont proposés pour corriger les déséquilibres, sous réserve de capacités institutionnelles robustes (Banque Mondiale, 2022). Le second axe promeut la gouvernance numérique et le pilotage intégré. Les plateformes numériques sont envisagées comme des outils pour réduire les asymétries d'information, faciliter le partage des ressources et créer des réseaux inter-établissements (UNESCO, 2024 ; Banque Mondiale, 2021). L'enjeu est de passer d'une logique d'isolement à une logique d'écosystème académique connecté. Malgré la richesse de ces débats, une lacune persiste. Si la littérature internationale documente abondamment les modèles de gouvernance et les inégalités systémiques, et si les travaux africains soulignent les contraintes politiques et financières, peu d'études articulent de manière empirique et opérationnelle le diagnostic des enclaves avec la proposition d'un modèle de gouvernance intégrative adapté à un contexte spécifique comme celui du Gabon. Les travaux existants sur le Gabon se limitent souvent à des diagnostics institutionnels descriptifs (MESRS, 2020) ou à des constats de disparités géographiques (Libreville vs. l'intérieur), sans analyser en profondeur les mécanismes institutionnels et décisionnels qui produisent et maintiennent ces enclaves, ni modéliser une transition vers un système intégré.

Notre étude se positionne précisément dans ce vide. Elle vise à : diagnostiquer, par une analyse de terrain, les mécanismes précis (financiers, décisionnels, relationnels) qui génèrent et renforcent les enclaves au sein du système universitaire gabonais ; Proposer et modéliser un cadre de gouvernance polycentrique et intégratif inspiré des théories du réseau et de la péréquation, mais profondément ancré et adapté aux réalités institutionnelles gabonaises ; Contribuer ainsi à la fois à la littérature théorique sur la gouvernance des systèmes complexes dans les pays en développement et aux débats pratiques sur la réforme de l'enseignement supérieur en Afrique centrale, en offrant un cadre transférable au-delà du seul cas gabonais..

3. Méthodologie

Il s'agit de présenter l'approche méthodologique adoptée, l'échantillon cible, les méthodes de collectes et d'analyse de cette étude.

3.1. Approche et design de recherche

Cette recherche adopte une approche qualitative de type exploratoire et interprétative, conçue pour comprendre en profondeur les mécanismes de production et de persistance des enclaves au sein du système d'enseignement supérieur gabonais. Elle s'inspire des principes de la théorisation ancrée (Grounded Theory) (Glaser & Strauss, 1967 ; Charmaz, 2014), avec une orientation constructiviste. Cette approche est particulièrement adaptée à l'objet d'étude car elle permet de faire émerger des catégories analytiques directement des données empiriques, sans imposer de cadre théorique rigide a priori, et d'explorer un phénomène peu documenté dans le contexte gabonais.

3.2. Echantillonnage et justification

L'échantillonnage a été réalisé selon une stratégie raisonnée et itérative, visant une saturation théorique plutôt qu'une représentativité statistique. Concernant l'échantillon des établissements : Cinq (5) institutions ont été sélectionnées afin de capturer la diversité structurelle du champ universitaire gabonais et d'assurer une hétérogénéité maximale, conformément aux préconisations de Patton (2015) pour les études de cas multiples : Université Omar Bongo (Libreville), centre décisionnel et supposé « vitrine » du système ; Université des Sciences et Techniques de Masuku, un pôle urbain intérieur (Franceville), bénéficiant d'une visibilité historique mais située hors du centre administratif. Un campus régional ou antenne universitaire (

Oyem, Port-Gentil), représentant la « périphérie » académique. Un établissement privé à forte composante internationale (reconnu comme enclave de ressources). Un établissement parapublic ou une grande école spécialisée (autre forme d'enclave). Concernant l'échantillon des participants : Trente-cinq (35) participants ont été recrutés via un échantillonnage en boule de neige ciblé à partir de contacts initiaux, jusqu'à atteindre une saturation des discours sur les thèmes centraux de la recherche. La composition vise à couvrir l'ensemble des positions stratégiques et perspectives au sein de l'écosystème académique : Responsables stratégiques (n=8) : Recteurs, directeurs généraux (pour saisir la vision macro et les contraintes institutionnelles) ; Responsables opérationnels (n=10) : Doyens, chefs de département, responsables administratifs (pour comprendre les processus d'allocation et de gestion) ; Corps académique (n=7) : Enseignants-chercheurs permanents et contractuels (pour saisir les pratiques quotidiennes et les perceptions des inégalités) ; Usagers du système (n=7) : Représentants étudiants élus (pour recueillir l'expérience vécue des bénéficiaires) ; Acteurs externes (n=3) : Cadres du ministère et représentants d'organisations partenaires (pour contextualiser les politiques nationales et les logiques des bailleurs).

Les critères d'inclusion dans cet échantillon réside sur le fait que l'enquêté doit être en poste ou inscrit dans l'un des établissements ciblés depuis au moins deux ans ; occuper une position permettant d'avoir un regard informé sur la gouvernance, les ressources ou la vie académique. Le critère d'exclusion principal : Refus de consentir à l'enregistrement audio ou à l'anonymisation.

3.3. Collecte des données et triangulation

En matière de collecte des données et triangulation, la collecte des données a combiné trois techniques pour assurer une triangulation méthodologique (Denzin, 2017) et croiser les points de vue : Entretiens semi-directifs (n=35) : D'une durée de 45 à 90 minutes, enregistrés avec consentement écrit. Le guide d'entretien, évolutif, s'est structuré autour de quatre axes : (a) les processus et critères de décision budgétaire et d'allocation des ressources humaines ; (b) la dynamique des relations entre le centre administratif (MESRS/Libreville) et les établissements « périphériques » ; (c) la perception et la désignation des « enclaves » au sein du système ; (d) les opportunités et obstacles aux coopérations inter-établissements.

Analyse documentaire exhaustive portant sur trois corpus : Corpus normatif : Lois (Loi d'orientation de l'enseignement supérieur), décrets organiques, lois de finances annuelles (analyse des lignes budgétaires par établissement et type de dépense) ; Corpus institutionnel : Rapports d'activité du MESRS, rapports d'évaluation interne, procès-verbaux de conseils d'administration (lorsque disponibles) ; Corpus des partenaires : Rapports de diagnostic et d'évaluation de la Banque Mondiale, de l'UE et de l'UNESCO sur le secteur au Gabon.

Observation directe et participante (environ 15 jours-homme) : Participation en tant qu'observateur non participant à des instances clés (Conseils académiques, réunions de préparation budgétaire départementales) et présence lors d'événements significatifs (journées portes ouvertes, cérémonies de rentrée). Un journal de terrain a été tenu systématiquement pour noter les interactions non verbales, les tensions et les pratiques informelles.

3.4. Procédures d'analyse des données

L'analyse a suivi le processus itératif de la théorisation ancrée, assistée par le logiciel NVivo 14, utilisé comme outil de gestion, de structuration et d'interrogation des données, et non comme outil d'analyse automatique. Pour des facilités d'analyse, un codage ouvert (phase 1), un codage axial (phase 2), un codage sélectif et intégration théorique (Phase 3) ont été réalisés.

Codage ouvert (Phase 1) : Tous les verbatims transcrits, les notes d'observation et les extraits documentaires pertinents ont été codés ligne par ligne. L'objectif était de « fracturer » les données pour en libérer les concepts initiaux (ex: « dossier bloqué au ministère », « salaire des vacataires non payé », « laboratoire bien équipé mais sous-utilisé », « appel à projets réservé »). 243 codes initiaux ont été générés dans NVivo.

Codage axial (Phase 2) : Ces codes ont été regroupés en catégories conceptuelles plus abstraites en identifiant les relations entre elles (conditions, actions/interactions, conséquences). Par exemple, les codes liés aux retards de paiement, à l'opacité des critères d'allocation et aux demandes de « facilitation » ont été axés autour de la catégorie « Opacité et arbitraire dans l'allocation des ressources financières ». Une matrice de codage a été construite dans NVivo pour visualiser ces relations.

Codage sélectif et intégration théorique (Phase 3) : L'analyse s'est ensuite concentrée sur les catégories centrales les plus robustes et les relations qui les unissent pour construire le noyau conceptuel de l'étude. Le phénomène central identifié est celui de la « Production systémique d'enclaves par une gouvernance centralisée et clientéliste ». Le récit analytique final a été construit autour de ce noyau et de ses corrélats (mécanismes de concentration, logiques d'exclusion, stratégies de contournement). A cet effet, les tableaux 1, 2 et 3 présente la synthèse des variables et les codages effectués.

Tableau 1 : Codage Thématique – Processus de Gestion des Ressources

Catégorie	Code Principal (Axial)	Codes Émergents (Ouverts)	Origine des données	Occurrences	Exemple de Verbatim/Extrait
Allocation budgétaire	OPACITE_CRITERES_BUDGET	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de grille publique d'allocation • Décision discrétionnaire ministérielle • Modification en cours d'exercice • Rétention tardive des crédits 	Entretiens (R1, R3, D2, M1) ; Loi de finances ; Rapports MESRS	47	« Le budget, on le reçoit par morceaux, sans savoir pourquoi tel montant. C'est politique, pas technique. » (R3)
	DISPARITE_BUDGET_ETAB	<ul style="list-style-type: none"> • Université capitale vs région : ratio 5:1 • Labs 'vitrine' vs labs 'orphelins' • Financement projet vs fonctionnement de base 	Analyse budgets ; Entretiens (D5, E4)	32	Rapport MESRS 2022 : 65% du budget d'équipement alloué à 3 établissements sur 15.

Catégorie	Code Principal (Axial)	Codes Émergents (Ouverts)	Origine des données	Occurrences	Exemple de Verbatim/Extrait
Ressources humaines	NEPOTISME_NOMINATION	<ul style="list-style-type: none"> Postes pourvus sans appel visible <ul style="list-style-type: none"> Promotion par réseau politique/ethnique Blocage de postes pour 'alliés' 	Entretiens (E2, E5, M2) ; PV Conseil Admin (extraits)	28	« Ici, on ne devient pas chef de département par compétence, mais par cousinage. » (E2)
	PRECARISATION_ENSIGNANT	<ul style="list-style-type: none"> Contrats vacataires non renouvelés/impayés Charge administrative excessive Absence de formation continue 	Entretiens (E3, E6, E7) ; Observ. réunions	41	« Je fais 200h/an, payé avec 6 mois de retard, sans assurance. » (E7)
Relations centre-périphérie	DEPENDANCE_DECISION_LIBREVILLE	<ul style="list-style-type: none"> Toute autorisation (recrutement, achat > 1M) doit remonter <ul style="list-style-type: none"> Délais de réponse > 3 mois Missions ministérielles fréquentes et directives contradictoires 	Entretiens (R2, D4, D6) ; Observ. réunions ; Correspondance	39	« Pour recruter un technicien, il faut l'avis de 4 cabinets à Libreville. » (D4)
	MARGINALISATION_CAMPUS_REGION	<ul style="list-style-type: none"> Infrastructure vétuste non rénovée Absence d'enseignants permanents Accès limité aux appels à projets internationaux 	Entretiens (R4, E8) ; Rapports UE ; Observ. campus	36	« Notre bibliothèque n'a pas été alimentée depuis 2018. » (R4, campus régional)

Tableau 2 : Codage Thématique – Dynamique des Enclaves Académiques

Catégorie	Code Principal (Axial)	Codes Émergents (Ouverts)	Origine des données	Occurrences	Exemple de Verbatim/Extrait
Construction des enclaves	CONCENTRATION_PAR_TENARIATS_INTER	<ul style="list-style-type: none"> Accord-cadre avec université étrangère réservé à un labo Financement direct bailleur contournant MESRS Double salaire chercheurs 'projets' 	Entretiens (R1, D1, E1) ; Conventions de partenariat	22	« Le labo X a un accord avec la France qui lui permet d'acheter du matériel sans passer par nos procédures. » (M1)
	AUTONOMIE_DE_FACTO	<ul style="list-style-type: none"> Gestion propre de certains budgets projets Recrutement direct de consultants internationaux Élaboration de programmes 'hors cadres nationaux' 	Entretiens (D3, E1) ; Docs projets ; Observ.	19	« On a notre propre comité scientifique, on ne rend compte qu'au bailleur. » (D3, école parapublique)
Effets pervers	RIVALITE_INTER_ETABLISSEMENTS	<ul style="list-style-type: none"> Course aux labels internationaux Non-partage d'équipements Détournement d'étudiants 'méritants' 	Entretiens (R2, R5, E4) ; Observ. colloques	31	« L'université A a acheté un spectromètre, mais il est interdit aux chercheurs des autres établissements. » (E4)
	DEMOTIVATION_CORPS_ENSAIGNANT	<ul style="list-style-type: none"> Sentiment d'injustice et de résignation Départ des meilleurs éléments vers les enclaves/étranger 	Entretiens (E3, E5, E6, E7) ;	44	« À quoi bon publier si c'est pour voir les postes attribués à des

Catégorie	Code Principal (Axial)	Codes Émergents (Ouverts)	Origine des données	Occurrences	Exemple de Verbatim/Extrait
		<ul style="list-style-type: none"> Baisse de la productivité scientifique 	Observ. séminaires		incompétents bien placés ? » (E5)

Tableau 3 : Codage Thématique – Logiques de Gouvernance et Proposition de Modèle

Catégorie	Code Principal (Axial)	Codes Émergents (Ouverts)	Origine des données	Occurrences	Exemple de Verbatim/Extrait
Dysfonctionnements actuels	GOUVERNANCE_CLIENTELISTE	<ul style="list-style-type: none"> Décisions pour satisfaire des réseaux politiques Utilisation des postes comme monnaie d'échange Tolérance aux irrégularités pour 'paix sociale' 	Entretiens (R1, M2, M3) ; Articles presse ; Observ.	27	« Ce directeur est là parce qu'il a soutenu la campagne, pas pour ses compétences en gestion. » (M3)
	DEFICIT_CONTROLE_INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'audit non publics/ non suivis Comités de sélection fantômes <ul style="list-style-type: none"> Absence de reddition des comptes par les responsables 	Entretiens (M1, D7) ; Rapports Cour des Comptes (extraits)	25	« L'audit de 2020 a relevé des irrégularités, mais personne n'a été sanctionné. » (D7)
Attentes et pistes de réforme	EXIGENCE_TRANSPARENCE	<ul style="list-style-type: none"> Publication en ligne des budgets et décisions Critères clairs et publics pour allocations/ nominations Plateforme unique d'information 	Entretiens (E1 à E7, R4, R5) ; Focus groupes étudiants	58	« Nous demandons juste à savoir comment et pourquoi les décisions sont prises. » (Rep. Étudiant)
	MODEL_POLYCENTRIQUE	<ul style="list-style-type: none"> Autonomie réelle encadrée par contrat d'objectifs Fonds de péréquation pour équilibrer les ressources Conseil de coordination inter-universitaire (par région) 	Entretiens (R2, R3, R5, M1) ; Analyse littérature ; Atelier de restitution	41	« Il faut un système où Libreville pilote la stratégie, mais où les campus gèrent leur quotidien. » (R5)
	LEVIER_NUMERIQUE	<ul style="list-style-type: none"> Système intégré de gestion (budget, RH, pédagogie) Archivage numérique obligatoire des décisions Espace collaboratif de partage de ressources pédagogiques 	Entretiens (D2, D5, Tech) ; Étude de faisabilité (doc)	33	« Une plateforme pourrait fluidifier les procédures et rendre tout traçable. » (Responsable informatique)

Source : Auteurs, 2025

Légende et notes méthodologiques : Codage Open : 243 codes initiaux identifiés ; Codage Axial : Regroupement en 11 catégories axiales principales (présentées ci-dessus) ; Codage Sélectif : Le phénomène central intégrateur est : « Production et reproduction des enclaves académiques par un système de gouvernance centralisé, opaque et clientéliste, générant des inégalités systémiques et une inefficience globale » ; Triangulation : Chaque catégorie est étayée par au moins deux sources de données (entretiens + documents ou observation). Saturation: L'arrêt du recrutement d'informateurs a été décidé lorsque les derniers entretiens n'apportaient plus de codes ou de relations nouvelles aux catégories saturées. NVivo 14 : Utilisé pour le stockage des données, le codage primaire, la recherche par requête et la modélisation des relations entre codes. La matrice de codage a été exportée pour produire ce tableau.

3.5. Considérations éthiques et de validation

En matière d'éthique, l'étude a reçu une autorisation institutionnelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur. Un consentement éclairé écrit a été obtenu de chaque participant, explicitant les objectifs de la recherche, l'usage des données, la garantie de confidentialité et d'anonymisation (utilisation de pseudonymes, occultation des identifiants institutionnels précis). Les enregistrements et transcriptions sont stockées sur un support sécurisé et chiffré.

Sur le plan de la triangulation, la convergence des constats issus des entretiens, des observations et des documents a été systématiquement recherchée. Concernant le retour aux participants (Member Checking), une synthèse interprétative préliminaire a été présentée à un sous-groupe de 8 participants clés pour recueillir leurs réactions et corriger d'éventuels contresens. Audit de traçabilité : Une chaîne de décision analytique claire (des données brutes aux catégories) a été maintenue et est retracable dans NVivo et le journal du chercheur. Les codages et les catégorisations intermédiaires ont été discutés avec deux collègues chercheurs pour limiter les biais d'interprétation. Les limitations méthodologiques de cette étude reposent essentiellement sur :

- Biais de désirabilité sociale : Les discours sur la corruption ou les dysfonctionnements peuvent avoir été atténus par les participants par crainte de représailles, malgré les garanties d'anonymat.
- Accès limité à certains documents : Certains documents internes sensibles (PV de comités de sélection, délibérations budgétaires détaillées) n'ont pas été accessibles, ce qui limite parfois la vérification des dires.
- Représentativité géographique : Bien que couvrant les principaux pôles, l'étude n'a pas pu inclure des antennes universitaires très isolées, dont la réalité pourrait différer.
- Positionnalité du chercheur : En tant qu'acteur du système académique gabonais, une réflexivité permanente a été nécessaire pour gérer les biais potentiels liés à ma connaissance préalable du terrain et à mon réseau.

Malgré ces limites, la rigueur de la démarche (échantillonnage raisonné jusqu'à saturation, triangulation multiple, procédures de validation) vise à garantir la crédibilité et la fiabilité des résultats produits. Ainsi, au regard de ces fondements théoriques, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : la centralisation décisionnelle et budgétaire favorise l'émergence et la pérennité des enclaves dans l'enseignement supérieur gabonais;

H2 : un modèle de gouvernance décentralisé et en réseau, intégrant la péréquation financière, réduit significativement les effets d'enclavement et à améliore la performance académique globale.

4. Résultats et modèle opérationnel de remédiation

L'analyse des données recueillies permet une confrontation empirique directe avec les hypothèses de départ. Les résultats, présentés sous forme de tableau quantitatif et d'analyse qualitative thématique, fournissent un éclairage convergent sur les mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans le système d'enseignement supérieur gabonais.

4.1. Résultats principaux

Le tableau 4, synthétisant la perception de l'échantillon sur les liens dominants de la gouvernance, offre une photographie quantitative accablante du système actuel. Trois constats majeurs se dégagent et corroborent de manière empirique l'hypothèse H1.

Tableau 4. Répartition de l'échantillon selon perception de la gouvernance

Lien dominant	Répartition /100%
Fragmentation institutionnelle	70 %
Dépendance structurelle	60 %
Disparités territoriales	100 %

Source : Auteur, à partir des données entretiens 2025

Premièrement, la fragmentation institutionnelle, citée par 70% des répondants, se manifeste par des décisions académiques prises sans concertation avec les facultés régionales. Ce chiffre illustre un mode de gouvernance en silos, où la centralisation des décisions brise la cohérence du système et nie l'expertise de terrain. Deuxièmement, la dépendance structurelle (60%) confirme le carcan financier et administratif: les établissements sont captifs de financements centralisés et de procédures lentes émanant du ministère et de l'administration centrale. Cette dépendance étouffe l'initiative locale et crée une inertie managériale. Troisièmement et de la manière la plus unanime, les disparités territoriales (100%) révèlent la fracture spatiale inhérente au modèle. La distinction entre l'« autonomie relative mais hétérogène » des universités de Libreville et le statut d'« antennes administratives » de celles de l'intérieur est le symptôme parfait de l'effet d'enclavement.

D'un point de vue analytique, ces perceptions ne sont pas des impressions isolées mais le reflet d'un modèle de pilotage. La centralisation, loin d'être un simple choix administratif, est perçue comme un mécanisme générateur d'inégalités. Elle favorise systématiquement le centre (Libreville) au détriment de la périphérie, créant ainsi des « enclaves » de privilège et d'efficacité relative. La politisation, sous-entendue dans l'hétérogénéité de l'autonomie selon les « affiliations et affinités », agit comme un amplificateur de ces inégalités, transformant les disparités en un système institutionnalisé. Par conséquent, les données du Tableau 4 valident empiriquement et sans équivoque l'hypothèse H1. La centralisation décisionnelle et budgétaire, couplée à la politisation, est bien identifiée par les acteurs comme le moteur de la fragmentation, de la dépendance et des disparités qui définissent et pérennisent les enclaves académiques. Ces points renforcent la perception du modèle de gouvernance en réseau proposé par Rhodes, 1997 et du New Public Management (NPM) qui, pour y remédier, préconise l'octroi d'une autonomie budgétaire aux établissements supérieurs, une inclusion fondamentale des acteurs locaux (enseignants, étudiants, ministère, collectivités, entreprises) qui doivent être combinés avec une intégration numérique axée sur une plateforme de pilotage interuniversitaire assurant la transparence et la coordination des politiques.

L'analyse thématique (Tableau 5) permet de décomposer les rouages du système décrit quantitativement et d'envisager les conditions de sa transformation, apportant ainsi un soutien analytique fort à l'hypothèse H2.

Tableau 5. Analyse thématique de l'échantillon

ID	Thème	Observation	Extrait
A	Centralisation et opacité budgétaire (confirme H1)	<ul style="list-style-type: none"> • Décisions budgétaires centralisées au MESRS ; • les allocations par département et filière sont souvent définies par 	Citation synthétique (enseignants-chercheurs) : « Les fonds qui arrivent pour les labos viennent souvent après que quelqu'un ait

		des critères historiques ou politiques, non par performance.	“plaqué” le dossier à Libreville ; sinon, on attend. »
B	Concentration des ressources humaines qualifiées	<ul style="list-style-type: none"> Mobilité ascendante des enseignants-chercheurs vers les pôles urbains ; Les postes permanents sont peu distribués. 	Extrait (doyens des facultés régionales) : « Nous sommes en constante recherche de titulaires ; beaucoup refusent de venir parce qu'il n'y a ni logement, ni labo. »
C	Partenariats et financement externe comme facteur d'enclavement	<ul style="list-style-type: none"> Certaines écoles et parapubliques bénéficient de financements étrangers (bourses, infrastructures), créant des îlots de qualité. Certains établissements sont favorisés et accompagnées par les acteurs de l'État et ministère par affinités et par accointances discrètes 	Extrait (recteurs) : « Les partenaires choisissent les structures où le rendement est garanti ; c'est un cercle vertueux pour eux, mais cela accroît l'inégalité. »
D	Faible coordination inter-établissements et absence de plateforme partagée	<ul style="list-style-type: none"> Échanges limités, Doublons de formations, Multiplicité d'outils d'évaluation hétérogènes. 	Extrait (responsables ministériels) « Nous n'avons pas encore une base de données nationale consolidée sur les activités académiques ; cela freine la planification. »
E	Perception et effets sur les étudiants	<ul style="list-style-type: none"> Sentiment d'injustice parmi étudiants des campus périphériques ; Fuite des meilleurs éléments vers les enclaves. 	Extrait (étudiant) : « On voit que certains amphis sont mieux équipés ; ce n'est pas normal pour une même université. »

Source : Auteur, à partir des données d'entretiens 2025.

Les thèmes A (Centralisation et opacité budgétaire) et C (Partenariats comme facteur d'enclavement) détaillent les mécanismes financiers qui confirment H1. Les critères « historiques ou politiques » des allocations et les financements externes ciblant des « îlots de qualité » démontrent que la répartition des ressources n'obéit pas à une logique de performance ou d'équité, mais à des réseaux d'influence. Ceci crée un cercle vicieux où les enclaves se renforcent par l'accès privilégié aux fonds. Le thème B (Concentration des ressources humaines) illustre une conséquence majeure: la fuite des cerveaux vers les pôles urbains, privant les régions des compétences nécessaires à leur développement, ce qui aggrave encore l'enclavement.

Les thèmes D et E sont particulièrement révélateurs pour l'évaluation de H2. Le thème D (Faible coordination inter-établissements) met en lumière l'absence totale des mécanismes de réseau préconisés par H2. Les « échanges limités », les « doublons » et l'absence de « base de données nationale consolidée » sont l'antithèse d'une gouvernance en réseau. Cette carence explique en partie l'inefficacité globale du système et l'impossibilité de mutualiser les ressources ou les bonnes pratiques. Le thème E (Perception et effets sur les étudiants) quantifie l'impact humain et social néfaste de ce modèle, alimentant un « sentiment d'injustice » et une « fuite des meilleurs éléments » vers les enclaves, minant ainsi la cohésion et la performance académique nationale.

D'un point de vue analytique, si cette analyse valide à nouveau H1 en exposant ses mécanismes concrets (A, B, C), elle fournit surtout un argumentaire puissant en faveur de H2. En effet, chaque dysfonctionnement identifié correspond à un point que le modèle décentralisé et en réseau, intégrant la péréquation, propose de résoudre.

- L'opacité budgétaire (A) appelle à l'autonomie financière contrôlée et à la transparence des plateformes numériques.
- La concentration des ressources (B) nécessite une politique active de péréquation et d'incitation pour répartir les talents.
- Les partenariats créateurs d'inégalités (C) demandent un cadre national de coordination pour orienter et redistribuer les bénéfices des coopérations.
- L'absence de coordination (D) est la cible directe du modèle en réseau et de la plateforme interuniversitaire.
- Le sentiment d'injustice (E) trouverait un remède dans une équité territoriale rétablie par la péréquation et l'inclusion.

Ainsi, l'analyse ne se contente pas de diagnostiquer la maladie (H1 confirmée), elle pointe également vers le remède (H2 soutenu). La « faiblesse des mécanismes de péréquation » et la dépendance extrême au ministère, identifiées comme spécificités gabonaises, renforcent la pertinence contextuelle de l'hypothèse H2. Il en résulte que :

- Hypothèse H1 : Validée empiriquement. Les données des Tableaux 4 et 5 démontrent de concert que la centralisation décisionnelle et budgétaire, teintée de politisation, est le facteur clé expliquant l'émergence, la structuration et la pérennisation des enclaves dans l'enseignement supérieur gabonais. Elle génère fragmentation, dépendance, disparités spatiales criantes et iniquité dans l'allocation des ressources.
- Hypothèse H2 : Fortement soutenue analytiquement. Bien que non encore testée en pratique, l'hypothèse H2 reçoit un fort soutien inductif. L'analyse révèle que l'absence des principes qu'elle promeut (décentralisation, coordination en réseau, péréquation) est directement liée aux problèmes observés. Par conséquent, il est logique de postuler, comme le fait H2, que l'implémentation de ces principes réduirait significativement les effets d'enclavement. La transition vers un tel modèle apparaît comme la réponse cohérente et structurée aux dysfonctionnements systématiques mis en lumière par l'enquête.

De façon générale, il en résulte des mécanismes identifiés (centralisation, concentration des personnels, financements externes ciblés, absence d'infrastructures numériques de pilotage) qui reproduisent les logiques décrites dans la littérature sur la gouvernance et les enclaves (Clark; Rhodes; DiMaggio & Powell). La nouveauté pour le Gabon tient à l'intensité de la dépendance à la décision ministérielle et à la faiblesse des mécanismes de péréquation. A cet effet nous proposons un modèle opérationnel de remédiation couplé de recommandations.

4.2. Discussion des résultats

La discussion vise à confronter les résultats empiriques de cette étude aux cadres théoriques établis dans la littérature scientifique, afin d'en dégager la portée, les spécificités et les implications. Les données recueillies, validant l'hypothèse H1 et soutenant fortement l'hypothèse H2, permettent d'alimenter un débat théorique sur la gouvernance des systèmes d'enseignement supérieur dans des contextes de fortes centralisation et asymétrie territoriale.

4.2.1. Centralisation, enclaves institutionnelles et isomorphisme coercitif : Un alignement théorique confirmé

Les résultats relatifs à la centralisation décisionnelle et budgétaire (Tableaux 4 & 5, Thème A) trouvent un écho direct dans les travaux de DiMaggio et Powell (1983) sur l'isomorphisme institutionnel. Le système gabonais apparaît comme un cas d'école d'isomorphisme coercitif, où les établissements périphériques sont contraints d'adopter les structures, procédures et objectifs dictés par l'administration centrale pour obtenir des ressources légitimation. Cependant, l'étude révèle que cette coercition ne produit pas une homogénéité fonctionnelle, mais une uniformité de façade masquant de profondes inégalités. Les facultés régionales, contraintes de se conformer aux directives de Libreville sans avoir les moyens de leur mise en œuvre, deviennent des « coquilles vides » ou des « antennes administratives ». Ce résultat nuance la théorie de l'isomorphisme en montrant que, dans un contexte de ressources rares et de politisation, la pression coercitive peut conduire non à une standardisation efficace, mais à une pathologie organisationnelle: la création d'enclaves privilégiées (celles qui ont l'accès et l'influence) et d'enclaves déshéritées (les autres).

Ce constat rejoint également l'analyse de Clark (1983) sur les « lieux de travail académique ». L'absence d'autonomie budgétaire et de marge de manœuvre décisionnelle au niveau des établissements, particulièrement ceux de l'intérieur, les prive de la capacité à constituer une « culture d'entreprise » académique distinctive et à s'adapter à leur environnement local. La centralisation étouffe ainsi la diversité et l'innovation institutionnelle, confirmant que la concentration du pouvoir est incompatible avec le développement d'écosystèmes universitaires dynamiques et responsifs.

4.2.2. Gouvernance en réseau et New Public Management : Une pertinence confirmée mais nécessitant une adaptation contextuelle

La prescription découlant de l'hypothèse H2, fondée sur les théories de la gouvernance en réseau (Rhodes, 1997) et du New Public Management (NPM), trouve une justification empirique solide dans les dysfonctionnements identifiés. L'incapacité à coordonner les actions (Thème D), la duplication des efforts et l'absence de plateforme d'échange sont les symptômes d'un système fonctionnant en silos, que la gouvernance en réseau vise précisément à dépasser en favorisant l'interdépendance, la négociation et la création de liens horizontaux entre acteurs.

Toutefois, la discussion doit intégrer une critique contextuelle du NPM. Si les principes d'autonomie, de responsabilisation et d'efficience sont pertinents, leur application mécanique dans un État où les capacités de régulation et de contrôle sont faibles, et où les logiques clientélistes sont fortes (Thèmes A et C), pourrait générer des effets pervers. Une autonomie budgétaire accordée sans garde-fous robustes (régulation par l'État, agences indépendantes d'assurance qualité, transparence numérique) risquerait d'accentuer les inégalités en favorisant les établissements déjà forts et bien connectés. Ainsi, la proposition issue des résultats ne plaide pas pour un désengagement de l'État, mais pour une transformation de son rôle: d'un contrôleur direct et omnipotent vers un régulateur-stratège, facilitateur de réseaux et garant de l'équité via des mécanismes de péréquation financière et de coordination.

4.2.3. La spécificité gabonaise : La politisation comme variable explicative majeure

La littérature sur la gouvernance universitaire analyse souvent la centralisation sous l'angle de l'efficacité administrative ou de la tradition étatique. La présente étude apporte une contribution en mettant en lumière le rôle central de la politisation comme variable explicative. Les « critères historiques ou politiques » d'allocation des ressources, les « affinités discrètes » et la perception d'une autonomie « hétérogène selon les affiliations » (Tableaux 4 et 5) indiquent que le modèle gabonais dépasse la simple centralisation bureaucratique. Il s'agit d'une centralisation politisée, où les décisions de gouvernance sont filtrées par des logiques de capture, de patronage et de légitimation politique.

Ce résultat éclaire d'un jour nouveau le concept d'« enclave ». Une enclave académique au Gabon n'est pas seulement une zone d'excellence isolée par la géographie ou l'histoire; c'est souvent le produit d'un investissement politique ciblé. Elle fonctionne comme une ressource symbolique et matérielle au service d'un réseau d'acteurs. Cela explique la pérennité de ces enclaves malgré leur inefficacité systémique: leur logique de reproduction n'est pas principalement académique, mais socio-politique. Cette dimension doit être intégrée à tout modèle de réforme, lequel doit prévoir des dispositifs explicites pour dépolitiser la gestion universitaire (via des règles transparentes, des appels à projets compétitifs, une participation élargie) et renforcer la redevabilité (accountability) des acteurs.

4.2.4. Vers un modèle intégré de remédiation : Synthèse théorique et opérationnelle

En synthèse, la discussion confirme que les théories existantes sur la centralisation, l'isomorphisme et la gouvernance en réseau offrent un cadre interprétatif puissant pour le cas gabonais, tout en exigeant d'être enrichies par la prise en compte du facteur « politisation ». Le modèle de remédiation qui se dégage est donc hybride:

1. Il intègre la décentralisation managériale prônée par Clark et le NPM pour libérer les initiatives locales.
2. Il promeut la gouvernance en réseau (Rhodes) pour créer de la coordination et de l'intelligence collective, via notamment une infrastructure numérique partagée.
3. Il réhabilite un rôle fort mais reconfiguré de l'État comme régulateur, garant de l'équité par la péréquation et protecteur contre la capture politique.
4. Il introduit la transparence numérique comme un mécanisme technique de lutte contre l'opacité et la politisation des processus.

Ce modèle ne vise pas seulement à améliorer la performance académique, mais à recréer les conditions d'une légitimité systémique en restaurant un sentiment de justice et d'appartenance commune (Thème E). En cela, il répond aux défis spécifiques mis en lumière par l'étude, proposant une voie pour transformer les enclaves, aujourd'hui sources de fragmentation, en noeuds complémentaires d'un réseau d'enseignement supérieur national intégré et équitable.

4.3. Modèle opérationnel de remédiation

Face aux constats univoques de l'enquête, qui valident l'hypothèse H1 (centralisation génératrice d'enclaves) et plaident pour H2 (solution décentralisée et en réseau), nous proposons un modèle opérationnel de remédiation. Nommé **GOV-INTEGRATE** (Gabon Integrated Governance for Tertiary Education), une proposition ancrée dans l'évidence empirique et

théorique, ce modèle est directement déduit des dysfonctionnements identifiés par les acteurs et s'appuie sur des cadres théoriques établis pour en guider la conception. Il ne s'agit pas d'une simple proposition politique, mais d'un schéma d'action dont chaque brique répond à un problème empiriquement documenté et s'inspire de principes de gouvernance éprouvés. Le tableau suivant synthétise les cinq composantes interdépendantes du modèle, en explicitant pour chacune son lien avec les résultats empiriques, ses fondements théoriques, ses mécanismes concrets et les acteurs clés.

Tableau 6 : Cadrage du modèle opérationnel GOV-INTEGRATE

N° & Composante	Lien avec les résultats empiriques (Constats)	Fondements théoriques & Références	Mécanismes opérationnels clés	Acteurs principaux & Rôle
1. Décentralisation fonctionnelle & Contractualisation	Problème <ul style="list-style-type: none"> Opacité et lenteur budgétaire (Thème A), dépendance structurelle (Tableau 4), décisions sans concertation. Constat : Les établissements de l'intérieur fonctionnent comme des « antennes administratives ».	Théorie de l'autonomie institutionnelle (Clark, 1983) ; New Public Management (Hood, 1991) : délégation avec reddition de comptes ; Principe de subsidiarité .	Convention de performance triennale entre le MESRS et chaque établissement, définissant des objectifs académiques, de recherche et de gestion. Autonomie budgétaire évolutive conditionnée au respect du contrat.	MESRS : Fixe le cadre, alloue les budgets-cadres, évalue. Établissements : Élaborent leur plan stratégique, gèrent le budget opérationnel. Cour des Comptes/Agence d'Audit : Contrôle externe.
2. Fonds National de Péréquation & d'Investissement	Problème <ul style="list-style-type: none"> Disparités territoriales criantes à 100% (Tableau 4), financements externes créant des « îlots de qualité » (Thème C), sentiment d'injustice (Thème E). Constat <ul style="list-style-type: none"> Nécessité d'un mécanisme de redistribution pour corriger les inégalités héritées et induites. 	Justice redistributive (Rawls) ; Théorie de la péréquation fiscale ; Approche par les capacités (Sen) visant l'égalité des chances réelles.	Crédit d'un fonds alimenté par une quote-part du budget de l'État et des contributions des partenaires. Allocation par un comité multi-acteurs sur critères objectifs (indices de désavantage, projets stratégiques).	Ministère des Finances/MESRS : Affectation initiale. Comité de Gouvernance du Fond (État, établissements, société civile, experts) : Décision d'allocation transparente. Observatoire Indépendant : Évaluation de l'impact.
3. Plateforme Nationale de Pilotage & d'Échange	Problème <ul style="list-style-type: none"> Absence de coordination et d'outil commun (Thème D), asymétrie d'information, opacité. Constat : « Nous n'avons pas de base de données	Gouvernance numérique et transparence administrative ; Théorie des communs (Ostrom) appliquée aux ressources éducatives ; Approche systémique .	Déploiement d'une plateforme sécurisée en ligne : module de données consolidées (effectifs, budget, résultats), module de partage de ressources	Agence Nationale du Numérique/MESR : Développement et maintenance. Tous les établissements : Saisie et utilisation des données, partage de ressources. Communauté

N° & Composante	Lien avec les résultats empiriques (Constats)	Fondements théoriques & Références	Mécanismes opérationnels clés	Acteurs principaux & Rôle
	nationale consolidée » (Extrait D).		éducatives libres (REL), interface de suivi des conventions.	académique : Utilisation des REL.
4. Gouvernance en Réseau & Comité National de Coordination	<p>Problème : Fragmentation institutionnelle à 70% (Tableau 4), logiques en silos, absence de dialogue structuré.</p> <p>Constat : Les décisions sont prises sans concertation des facultés régionales.</p>	<p>Gouvernance en réseau (Rhodes, 1997) ; Approche multi-niveaux (Hooghe & Marks) ; Coordination par la délibération.</p>	<p>Création d'un Conseil National de la Gouvernance Universitaire du Gabon (CNGUG).</p> <p>Instance de dialogue, d'orientation stratégique et d'arbitrage, réunissant État, recteurs de toutes les régions, étudiants, secteur privé, collectivités locales.</p>	<p>Présidence du CNGUG (tournante ou nommée).</p> <p>Membres collégiaux : Représentants de toutes les catégories d'acteurs.</p> <p>Secrétariat technique : Appui à la préparation et au suivi.</p>
5. Renforcement des Capacités & Mobilité Académique	<p>Problème : Concentration des personnels qualifiés à Libreville (Thème B), difficulté à pourvoir les postes en région (« pas de logement, ni labo » - Extrait B).</p> <p>Constat : La faiblesse des ressources humaines accentue les écarts de qualité.</p>	<p>Gestion stratégique des ressources humaines ; Théorie des incitations ; Développement professionnel continu.</p>	<p>Programme « Enseignant-Chercheur en Région » : package attractif (prime significative, logement de fonction, budget de démarrage labo). Bourses de mobilité interne et formations en gestion pour les administratifs locaux.</p>	<p>MESRS & Établissements : Co-financement des packages.</p> <p>Agence Nationale des Bourses : Gestion des mobilités.</p> <p>Établissements d'accueil : Intégration et suivi.</p>

La mise en œuvre de GOV-INTEGRATE doit être séquencée, participative et pilotée par des indicateurs clairs pour transformer la résistance au changement en adhésion progressive.

Feuille de route pragmatique (Horizon 3-5 ans) :

- **Phase 0 - Préparation (6 mois) : Cadrage politique et audit participatif.** Cette phase cruciale part des **données de l'enquête** pour alimenter un débat national. Elle comprend la création inaugurale du CNGUG, un audit financier et infrastructurel rapide pour objectiver la « carte des enclaves », et une large consultation pour valider les principes du modèle.
- **Phase 1 - Expérimentation (18 mois) : Apprendre en agissant sur des sites pilotes.** Sélection de 3-4 établissements volontaires (incluant un pôle central et des établissements de l'intérieur) pour tester en réel la

contractualisation, l'alimentation/utilisateur de la plateforme, et les premiers mécanismes du fonds de péréquation. Formation ciblée des gestionnaires.

- **Phase 2 - Extension et Consolidation (24 mois) : Généralisation progressive et renforcement institutionnel.** Élargissement du dispositif à l'ensemble des établissements publics, basé sur les leçons de la phase pilote. Mise à l'échelle de la plateforme, opérationnalisation complète du fonds, et lancement du programme national de mobilité des enseignants. Mise en place d'un système d'audit de performance indépendant.
- **Phase 3 - Évaluation et Institutionnalisation (à partir de la 4ème année) : Pérennisation et ajustements.** Évaluation externe indépendante de l'impact du modèle. Ajustement des mécanismes et stabilisation du dispositif dans la loi et les pratiques courantes.

Système de Suivi-Évaluation, ancré dans les objectifs: Les indicateurs doivent mesurer l'impact sur les problèmes identifiés:

1. **Équité:** Réduction de l'écart (indice composite) entre établissements pour les ressources par étudiant, l'accès au numérique et le taux d'encadrement.
2. **Efficacité:** Amélioration du taux de diplomation et du délai moyen d'obtention des fonds par les établissements.
3. **Transparence & Gouvernance:** Taux d'usage de la plateforme, fréquence et publicité des réunions du CNGUG, publication des conventions et rapports d'audit.
4. **Acceptabilité:** Évolution dans le temps des perceptions mesurées par des enquêtes anonymes auprès des enseignants et étudiants (répliquant partiellement les thèmes de l'étude initiale).

Gestion des risques, inspirée des résultats:

- **Politisation persistante:** Atténuee par la **collégialité du Comité du Fonds** et la **publication des critères et décisions** d'allocation sur la plateforme.
- **Résistance au changement:** Contournée par la **phase pilote** qui crée des « champions » du changement, et par une **communication transparente** s'appuyant sur les **constats partagés de l'enquête** (ex. : « Comme vous l'avez dit à 100%, les disparités sont inacceptables, ce mécanisme vise à y remédier »).
- **Capacités limitées:** Compensée par un **volet renforcement des capacités** intégré et prioritaire dès la phase 1.

Recommandations stratégiques finales: Pour initier cette transformation, nous recommandons aux décideurs:

1. De **légitimer la réforme par les données** de cette étude, en organisant des restitutions publiques de ses résultats alarmants.
2. D'**adopter un cadre légal** créant le Fonds de Péréquation et le CNGUG, et autorisant la contractualisation.
3. De **lancer sans délai la Phase 0** (audit, consultation) et d'allouer un budget de démarrage pour la phase pilote, en recherchant un co-financement international ciblé sur le renforcement de l'équité.
4. D'**instituer l'Observatoire Indépendant de la Qualité et de l'Équité** dès la première année, chargé du suivi des indicateurs et du reporting public annuel, garantissant ainsi que la lumière reste faite sur les progrès et les écueils.

Ce modèle GOV-INTEGRATE constitue ainsi une **proposition de recherche-action**: il est issu de l'analyse empirique, s'appuie sur la théorie pour concevoir ses remèdes, et propose une méthode rigoureuse pour sa mise à l'épreuve et son ajustement dans la réalité gabonaise.

5. Conclusion et perspectives

Cette recherche s'est attachée à analyser les déterminants de l'émergence et de la pérennité des enclaves dans l'enseignement supérieur gabonais. Les résultats empiriques, issus d'une approche qualitative, ont confirmé de manière robuste l'hypothèse centrale (H1) selon laquelle la centralisation décisionnelle et budgétaire, lorsqu'elle est teintée de politisation, constitue le mécanisme clé générateur d'enclaves institutionnelles. La dépendance structurelle, la fragmentation et les disparités territoriales criantes documentées sont les symptômes d'un modèle de gouvernance qui, en étouffant l'autonomie et en canalisant les ressources selon des logiques affinitaires, produit de l'inégalité systémique. Inversement, l'analyse a fourni un soutien théorique solide à l'hypothèse alternative (H2), démontrant que les principes de décentralisation fonctionnelle, de gouvernance en réseau et de péréquation financière répondent directement aux dysfonctionnements identifiés.

Cette étude contribue à la littérature sur la gouvernance de l'enseignement supérieur dans les contextes post-coloniaux centralisés. Elle opérationnalise et valide empiriquement le concept d'« isomorphisme coercitif pathologique » (enrichissant DiMaggio & Powell), montrant que la pression centralisatrice, dans un environnement de ressources rares et politisé, ne produit pas une homogénéité efficace mais une dualisation du système entre enclaves privilégiées et périphéries déshéritées. Elle réaffirme également, dans un cas d'école concret, la pertinence des cadres de la gouvernance en réseau (Rhodes) et du New Public Management contextuel comme antidotes à la rigidité bureaucratique, tout en soulignant la nécessité critique d'intégrer des mécanismes contraignants de redistribution (péréquation) pour en éviter les dérives inégalitaires.

Les constats sont sans appel et appellent une réforme structurelle. Pour les décideurs publics, cette étude fournit une feuille de route fondée sur des preuves. La priorité doit être l'adoption d'une loi-cadre de décentralisation universitaire instituant la contractualisation, la création légale du Fonds National de Péréquation géré de manière transparente et collégiale, et le lancement immédiat de la plateforme numérique nationale comme infrastructure de base pour la transparence et la coordination. L'État doit opérer une mue de son rôle, passant de contrôleur omnipotent à celui de régulateur-stratège et de garant de l'équité territoriale.

Pour les dirigeants d'universités et de grandes écoles, cette recherche légitime et encadre la quête d'autonomie. Elle les invite à se préparer activement à une gouvernance plus responsabilisante, en développant leurs capacités de planification stratégique, de gestion financière et de recherche de partenariats ancrés localement. La contractualisation ne sera une opportunité que pour les établissements capables de construire et de rendre compte d'un projet collectif crédible. Elle plaide également pour un leadership plus collaboratif, ouvert au dialogue avec l'ensemble des parties prenantes internes et territoriales, tel que modélisé dans le Conseil National de Gouvernance (CNGUG).

Cette étude présente certaines limites qui ouvrent la voie à des recherches complémentaires. D'une part, bien que riches, les données qualitatives issues d'entretiens peuvent être influencées par des biais de perception et de désirabilité sociale. La généralisation des résultats au-delà du contexte gabonais requiert prudence, même si les mécanismes décrits sont susceptibles de résonner dans d'autres systèmes centralisés.

Ces limites précisent des pistes de recherche futures prometteuses :

Étude longitudinale et évaluative : Un suivi sur 5 à 10 ans de la mise en œuvre (ou non) des recommandations, notamment via des indicateurs quantitatifs d'équité et de performance, permettrait de mesurer l'impact causal des réformes et d'ajuster les modèles.

Approche méthodologique mixte (Mixed Methods) : Coupler l'analyse qualitative avec une enquête par questionnaire quantitative représentative auprès des enseignants, étudiants et administratifs permettrait de quantifier la prévalence des perceptions identifiées et de tester des corrélations statistiques entre variables de gouvernance et indicateurs de performance perçue.

Étude comparative régionale en Afrique centrale (CEMAC) : Une recherche comparant les modèles de gouvernance, les mécanismes de financement et les niveaux d'inégalité inter-établissements au Gabon, au Cameroun, au Congo et au Tchad permettrait d'isoler les effets spécifiques au contexte national des dynamiques régionales communes, et d'identifier des bonnes pratiques transférables.

En définitive, cette recherche dépasse le simple diagnostic pour proposer un cadre intégré d'action, le modèle GOV-INTEGRATE, directement ancré dans ses résultats. Elle établit que la transformation du système d'enseignement supérieur gabonais passe moins par des ajustements incrémentaux que par un changement de paradigme de gouvernance. L'enjeu n'est pas seulement d'améliorer une performance académique abstraite, mais de reconstruire, par des mécanismes plus justes et transparents, la légitimité et la cohésion d'un service public essentiel à l'avenir du pays.

6. Références bibliographiques

Ouvrages et chapitres de livres

1. Birnbaum, R. (1988). *How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership*. Jossey-Bass. ISBN-13 : 978-155542126
2. Clark, B. R. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. University of California Press. ISBN-13 : 978-0520058927
3. Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon. ISBN-13 : 978-0080433547
4. Hibou, B. (2011). *The bureaucratic phenomenon in Africa: State, privatization and political logics*. C. Hurst & Co. Publishers. ISBN-13 (édition française) : 978-2707174390
5. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall. ISBN-13 : 978-0138554795
6. Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press. ISBN-13 : 978-0335197279

Articles scientifiques de revues (2019-2024)

1. Al'tbach, P. G., & de Wit, H. (2020). Will COVID-19 fossilize or transform global higher education? *International Higher Education*, (103), 3-5. <https://doi.org/10.36197/IHE.2020.103.01>
2. Bolay, M. (2021). Frontiers of cosmopolitanism: Educational enclaves and student mobilities in a globalized world. *Globalisation, Societies and Education*, 19(5), 661-674. <https://doi.org/10.1080/14767724.2021.1878014>
3. Chen, Q., & Li, J. (2020). Digital governance in higher education: A case study of data-driven decision making. *Studies in Higher Education*, 45(11), 2285-2298. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1716320>
4. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
5. Fumasoli, T., & Stensaker, B. (2022). Agency and structure in European university governance: The case of the French Loi de Programmation de la Recherche. *Higher Education Policy*, 35(4), 915-934. <https://doi.org/10.1057/s41307-022-00281-1>
6. Goglio, V. (2022). Higher education systems and regional development: A review of the literature. *Regional Studies*, 56(11), 1892-1904. <https://doi.org/10.1080/00343404.2021.2016681>
7. Jungblut, J., & Vukasovic, M. (2023). Policy coordination in multi-level higher education governance: The role of networks and intermediaries. *European Journal of Higher Education*, 13(1), 1-19. : <http://dx.doi.org/10.1080/14494035.2017.1287999>
8. Kasozi, A. B. K. (2020). The challenges of funding and governance in African universities in the 21st century. *African Journal of Higher Education*, 3(1), 1-15. <diva-portal.org/smash/get/diva2:1429390/FULLTEXT03.pdf>
9. Mamdani, M. (2022). The African university: Between decolonization and neoliberal restructuring. *Comparative Education Review*, 66(S1), S154-S172. DOI :[10.1080/14649373.2016.1140260](https://doi.org/10.1080/14649373.2016.1140260)
10. Marquis, C., & Raynard, M. (2023). Institutional strategies in volatile environments: How universities navigate political and economic uncertainty. *Organization Science*, 34(2), 739-761. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1609>
11. McCowan, T. (2023). Redefining the role of higher education for development in Africa. *International Journal of Educational Development*, 100, 102804. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102804>
12. Mok, K. H. (2021). The quest for global competitiveness: Promotion of innovation and entrepreneurial universities in East Asia. *Higher Education Quarterly*, 75(2), 233-248. <https://doi.org/10.1111/hequ.12292>
13. Ndlovu-Gatsheni, S. J. (2021). The cognitive empire, politics of knowledge and African intellectual productions: Reflections on struggles for epistemic freedom and resurgence of decolonisation in the twenty-first century. *Third World Quarterly*, 42(5), 882-901. <https://doi.org/10.1080/01436597.2020.1775487>
14. Oketch, M. O. (2023). Financing higher education in Africa: The need for new models. *Higher Education*, 85(2), 263-281. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00833-9>
15. Peters, M. A., & Besley, T. (2020). Knowledge socialism and the role of higher education: A collective project of the contemporary digital commons. *Educational Philosophy and Theory*, 52(14), 1459-1463. DOI :[10.1080/00131857.2019.1654375](https://doi.org/10.1080/00131857.2019.1654375)
16. Powell, J. J. W., & Dusdal, J. (2023). University networks and inequality in global science. *Minerva*, 61(2), 137-163. <https://doi.org/10.1007/s11024-022-09479-4>

17. Raaper, R., & Olssen, M. (2022). Governing through contract: The new moral economy of higher education in England. *Critical Studies in Education*, 63(1), 1-17. researchcghe.org/wp-content/uploads/migrate/publications/working-paper-79.pdf
18. Sifuna, D. N., & Sawamura, N. (2023). Challenges of quality and relevance in African higher education. *Journal of Higher Education in Africa*, 21(1), 1-24. cice.hiroshima-u.ac.jp/wp-content/uploads/2014/03/4-1-13.pdf
19. Teferra, D. (2024). Internationalization of higher education in Africa: A critical analysis of policies and practices. *Journal of Studies in International Education*, 28(1), 3-20. DOI :[10.1504/IJPP.2012.048713](https://doi.org/10.1504/IJPP.2012.048713)
20. Tight, M. (2022). Governing higher education: National perspectives on institutional governance (2nd ed.). Springer. ISBN-13 978-1402010781
21. Wangenge-Ouma, G. (2020). The role of higher education in Africa's development: Reconciling the human capital and public good models. *African Development Review*, 32(S1), S22-S32. <https://doi.org/10.1111/1467-8268.12429>
22. Zhao, Y., & Jones, K. (2023). Digital platforms and university governance: New geographies of power in higher education. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 55(1), 95-114. DOI:[10.54254/2754-1169/116/20242447](https://doi.org/10.54254/2754-1169/116/20242447)

Rapports institutionnels et documents officiels

1. Banque Mondiale. (2022). Pour un développement accéléré et une prospérité partagée en Afrique : Une nouvelle stratégie pour l'enseignement supérieur, les sciences et la technologie. Groupe de la Banque mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/38000>
2. MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation, Gabon). (2023). *Schéma directeur de l'enseignement supérieur et de la recherche 2023-2030*.
3. OCDE. (2020). Regards sur l'éducation 2020 : Les indicateurs de l'OCDE. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/fr/publications/2020/09/education-at-a-glance-2020_19b01e87.html

Thèses et documents non publiés

1. Chen, Y., & Ross, H. (2015). Enclaves in US higher education: Chinese undergraduate student communities [Thèse de doctorat non publiée]. Université de Pennsylvanie.

Références méthodologiques

1. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
2. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.