



LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE COMME GAGE DE COMPETITIVITE POUR LES UNIVERSITES.

Rédigé par :

Camilia Priscile NDEMBI BOUSSOUGOU

Doctorant en Science de l'Education

E-Mail : priscileblessing92@gmail.com

Reçu : 28 Septembre, 2022 ; **Accepté :** 30 Septembre, 2022 ; **Publié :** 05 Octobre 2022

DOI : <https://brainajournal.com/paper?Id=93>

Résumé :

L'éducation, l'enseignement supérieur et l'université ont une place prépondérante dans le développement des nations. Dans sa mission d'enseigner (optimiser l'appropriation critique du savoir), de recherche (contribution à la production du savoir), de promotion des services à la communautés (maîtriser et valoriser le savoir), la bonne gouvernance apparait de plus en plus comme un facteur essentiel de qualité dans les universités.

I - Généralités

Depuis quelques années, la gouvernance fait l'objet d'un grand nombre de travaux qui ont pour caractéristiques d'être très hétérogènes ; ceux-ci relèvent de disciplines et de racines théoriques variées allant de l'économie institutionnelle aux relations internationales en passant par l'économie ou la sociologie des organisations, l'économie du développement, la science politique ou encore l'administration publique.

L'appropriation de cette notion par différents courants de pensée fait que le terme de "gouvernance" revêt aujourd'hui plusieurs significations et se prête à de multiples usages. Le terme est ainsi associé à tout type de politique publique ou privée en fonction des différentes échelles territoriales d'intervention. Sont ainsi définies et étudiées les notions de gouvernance de l'emploi, de gouvernance des entreprises, de gouvernance étatique, de gouvernance mondiale, de gouvernance des régions européennes, de gouvernance universitaire... pour ne citer que ces quelques exemples. Ces diverses interprétations renvoient à des convictions idéologiques différentes, voire opposées.

La gouvernance est généralement définie comme *'un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés et incertains'* ou encore comme *'l'ensemble des dispositifs et des principes par lesquels des organisations se gouvernent, c'est-à-dire prennent leurs décisions, planifient leur développement, gèrent leurs ressources, encadrent leurs activités, évaluent leurs performances, rendent leurs comptes et s'inscrivent dans les circuits des partenariats externes'*.

La gouvernance des universités et, plus largement, des établissements de l'enseignement supérieur, est devenue aujourd'hui si complexe que les seules compétences scientifiques et pédagogiques de l'enseignant-chercheur appelé à leur direction ne sont plus suffisantes, à tel point qu'il est apparu indispensable à l'ensemble des acteurs de ce secteur d'échanger des informations et des bonnes pratiques à ce sujet. Depuis un peu plus d'une dizaine d'années, les pratiques de gouvernance universitaire (autoévaluation, évaluation externe, transparence, autonomie, reddition des comptes, évaluation des pratiques

pédagogiques et de la recherche, etc.) ont fait l'objet de plusieurs tentatives de formalisation. En Afrique francophone, la bonne gouvernance universitaire repose sur un cadre légal de celui que l'on trouve dans certains pays en Europe.

A l'instar de sa mission, les bases légales de la gouvernance universitaire que sont la liberté académique et l'autonomie, sont universelles. La liberté académique vise les individus qui composent la communauté universitaire à savoir les enseignants, les chercheurs et les étudiants tandis que l'autonomie vise le mode d'administration de l'institution universitaire touchant la mise en place des structures, leur fonctionnement et les relations de cette administration avec les autres structures de l'Etat ; le fondement de l'administration de l'université étant l'autogestion.

Il est intéressant de noter une diversité dans la gouvernance universitaire, d'une part en Afrique Francophone et d'autre part, entre l'Afrique francophone et l'Afrique anglophone. La gouvernance occupe une place de choix dans le fonctionnement de l'enseignement supérieur. Ainsi, la cellule d'assurance qualité constitue un noyau du système de management de la qualité dans le secteur de l'enseignement supérieur. Il est impossible de s'attendre à un meilleur rendement ou résultat positif si les différents domaines d'activité d'une université (gouvernance, pédagogie, recherche, vie à l'université, gestion des infrastructures, coopérations et relations avec le monde socio-professionnel) ne sont pas au préalable bien piloter.

Depuis quelques années, la gouvernance fait l'objet d'un grand nombre de travaux qui ont pour caractéristique d'être très hétérogènes ;

II - Contexte

Au-delà de ces polémiques qui vont jusqu'à parler de la gouvernance comme « *une utopie du gouvernement sans les gouvernants* »¹ selon Lamy, cité par Isabelle Lacroix et Pier-Olivier St Arnaud, nous retenons la définition pragmatique contenue dans les textes relatifs à la haute autorité de la bonne gouvernance du Burkina Faso.

ceux-ci relèvent de disciplines et de racines théoriques variées allant de l'économie institutionnelle aux relations internationales en passant par l'économie ou la sociologie des organisations, l'économie du développement, la science politique ou encore l'administration publique.

L'appropriation de cette notion par différents courants de pensée fait que le terme de "gouvernance" revêt aujourd'hui plusieurs significations et se prête à des multiples usages. Le terme est ainsi associé à tout type de politique publique ou privée en fonction des différentes échelles territoriales d'intervention. Sont ainsi définies et étudiées les notions de gouvernance de l'emploi, de gouvernance des entreprises, de gouvernance étatique, de gouvernance mondiale, de gouvernance des régions européennes, de gouvernance universitaire...pour ne citer que ces quelques exemples. Ces diverses interprétations renvoient à des convictions idéologiques différentes, voire opposées.

La gouvernance des universités et, plus largement, des établissements de l'enseignement supérieur, est devenue aujourd'hui si complexe que seules les compétences scientifiques et pédagogiques de l'enseignant-chercheur appelé à leur direction ne sont plus suffisantes, à tel point qu'il est apparu indispensable à l'ensemble des acteurs de ce secteur d'échanger des informations et des bonnes pratiques de gouvernance universitaire (autoévaluation, évaluation externe, transparence, autonomie, reddition des comptes, évaluation de pratiques pédagogiques et de la recherche, etc....) ont fait l'objet de plusieurs tentatives de formalisation.

L'approche de la gouvernance selon le gouvernement burkinabé nous satisfait en son articulation opérationnelle qui, dépassant les querelles de définition en proposant 5 indicateurs de la gouvernance dont « *la redevabilité, la responsabilité, la transparence, la participation et la prévisibilité* » devant concourir à « *un nouvel aménagement des*

¹La gouvernance : tenter une définition-Isabelle Lacroix et Pier-Olivier St Arnaud- Cahiers de la

Brainae Journal of Business, Sciences and Technology ; ISSN "2789-374X (print) "2789-3758 (online)

recherche en politique appliquée-vol IV Numéro3-2012

rapports entre l'État, la société civile et le secteur privé »².

Le GABON pour sa part, afin de s'arrimer au plan stratégique global de développement du pays, un projet de société a été annoncé dans le cadre de l'axe stratégique n°9, celui de la création de nouvelles écoles supérieures et techniques sur l'ensemble du territoire, et les contenus des formations qui doivent être repensés pour mieux préparer les élèves aux réalités du travail.²

En effet, les Etats Généraux de l'éducation, de la Recherche et de l'Adéquation Formation-Emploi (EGERAFE) organisés en mai 2010 et menés selon la vision d'émergence du GABON, conceptualisée par le Président de la République, Chef de l'Etat, ont abouti à des conclusions qui ont permis d'élaborer un avant-projet de Loi d'Orientation générale de l'Education, de la Formation et de la Recherche et celui de programmation budgétaire décennale en matière de formation et de recherche.

Ces conclusions ont permis d'esquisser une ébauche du nouveau plan de redéploiement des

III – Problématique

La problématique de la gouvernance du système d'éducation en général, de nos pays spécifiquement, celle des universités et institutions d'enseignement supérieur et/ou de recherche est, à notre sens, marquée par trois genres de questionnement se rapportant à l'identité, à l'approche pédagogique et à la place

IV - Des indicateurs de la gouvernance en milieu universitaire

Dans son article posté sur le site de l'Agence Comorienne de Presse HZH (Habari Za Udunga) cite l'OCDE dans son rapport de juin 2004 sur le développement des pays en voie d'émergence, estime que : « la redevabilité constitue un ingrédient essentiel d'une bonne gouvernance dans la mesure où il ne peut y avoir de développement sans un bon gouvernement »³.

² Le projet de société « l'Avenir en Confiance » du Président de la République, Chef de l'Etat, Son Excellence Ali BONGO ONDIMBA (dans le cadre stratégique n°9).

universités et grandes écoles publique. Aussi, des réflexions ont permis de proposer un avant-projet de carte universitaire, conformément à la mission assignée à la Commission de Projection de la Carte Universitaire Nationale, par Décision n° 000157 MENESRSI/CAB du 27 octobre 2010. Cette nouvelle cartographie a été élargie aux centres de recherche en tant qu'outils de création et de promotion du savoir, devrait conduire à une plus large intégration des provinces dans la dynamique de développement national.

Ainsi, conformément au contexte actuel de globalisation, cette démarche doit autant que possible, tenir aussi compte des orientations universitaires de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), du développement des réseaux universitaires et de recherche de l'Union Africaine (UA) ainsi que des exigences de la modernisation et des enjeux des structures d'enseignement supérieur et de recherche dans la mondialisation des savoirs, tel que défini dans le plan stratégique du CAMES.

de la gouvernance par rapport aux enjeux de développement. Nous percevons nettement les orientations dans ces trois axes que sont : la culture de l'engagement citoyen, la culture de pédagogie de l'immersion et la culture de l'émergence par la base.

Partant de cette base de définition, l'OCDE commence par reconnaître qu'il est certes difficile de définir ce qu'il faut entendre par un bon gouvernement, mais la compétence et l'honnêteté, le sens des comptes à rendre au public, une large participation de la population aux débats et aux décisions touchant les questions centrales et d'une façon générale, l'engagement de l'initiative individuelle ou communautaire en sont manifestement des ingrédients indispensables . »⁴

³ La Gazette des Comores- Agence Comorienne de Presse-2013

⁴ idem

Du point de vue d'un pays disons une nation, sur la base du contrat social qu'est la constitution, on peut comprendre cette

V - Du nouvel aménagement des rapports en milieu universitaire

La marge entre la théorie des grandes thèses fondées sur la liberté de pensée porte le concept de l'université comme institution spécifique miroir de l'évolution de idées, se trouve mis en mal qu'en bien, du point de vue de la réalité de la gouvernance, telle qu'on l'observe dans les universités dites publiques, et ce quel que soit le pays et le niveau de développement.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, la question de la gouvernance universitaire est à l'ordre du jour, même dans des pays qui, vu de nos tropiques, passent pour des modèles. Sur le site UA/UA (University Affairs-Affaires Universitaires) de Toronto, on lit un titre d'article des plus surprenants : Négociations collectives et gouvernance universitaire sur la voie de la confrontation. Peter MACKINNON⁵, reconnaît dans son article que les instances en charge de la gouvernance universitaire que sont le « Sénat et le Conseil d'Administration » au Canada se trouvent à imposer le « modèle de relation employeurs-employés issu du milieu industriel, autrefois perçu comme anathème lancé contre l'idée d'une collectivité formée d'érudits... »⁶

JR. Miller, reconnaît cette réalité quand il écrit : « Les négociations collectives ne constituent pas qu'une nouvelle forme de quête de la vérité dans le milieu universitaire. C'est une question de pouvoir, du fait qu'un camp détient les pouvoirs et que l'autre aimerait en détenir. »⁷

Ainsi, les écarts en matière de niveau de développement économique, technologique et scientifique, le cœur de l'homme reste celui d'un être à parfaire au-delà de toute considération de race, de religion ou de niveau

exigence, comme poursuit l'auteur de l'article, « Les personnes investies de la mission de diriger les affaires publiques sont tenues comptables de leurs actes ».

intellectuel. On notera en effet, que reproduisant les schémas de conflits d'intérêt qui endeuillent nos nations, dans les universités de par le monde, au même titre que dans les instances étatiques, la gouvernance peine à gagner les esprits.

Les protagonistes de cette lutte pour le pouvoir sont donc d'une part les membres du Conseil d'administration et d'autre part, des acteurs au-dessus de tout soupçon que sont les professeurs. Et dans cette gouvernance en interne, dont les échos finissent par se savoir à l'extérieur, l'auteur de l'article met tous les acteurs en garde que « Si elles (les universités) donnent l'impression d'avoir compromis leur mission pour des questions d'argent ou pour d'autres facteurs externes en portant préjudice à leur quête factuelle de la vérité, elles risquent de perdre la confiance et le respect qu'elles inspirent. Mais qu'en est-il des comportements institutionnels qui privilégient la quête de pouvoir au détriment de la quête de vérité ? »⁸

Et l'auteur de terminer en reconnaissant, malgré lui, à la faveur de ce qui revient juste de ce conflit d'intérêt : « Comme à la guerre, la vérité s'érige en première victime, et les universités ne font pas exception à la règle »⁹

En prenant donc l'engagement de promouvoir la gouvernance universitaire alors qu'il pourrait en toute quiétude se comporter « en homme d'affaires académiques »¹⁰ à l'instar de ses pairs fondateurs d'universités privées, d'autant plus que ceux même qui gouvernent celles dites publiques rechignent aux changements de paradigme.

⁵Négociations collectives et gouvernance universitaire sur la voie de la confrontation. Peter MACKINNON – 11 février 2015

⁶Idem

⁷J.R. Miller-vox 1- 1987- traduction libre

⁸Négociations collectives et gouvernance universitaire sur la voie de la confrontation. Peter MACKINNON – 11 février 2015

⁹Idem

¹⁰Au nu les faiseurs de diplômés sans emploi : KWASI Aputu Tichyque –Editions AFRICAGED'OR mai 2014

VI - De la gouvernance universitaire vers l'économie du savoir

Dans une économie du savoir, le système scientifique national revêt une importance capitale, les laboratoires et autres établissements publics de recherche sont au cœur de ce système scientifique, qui se compose plus généralement d'organismes ministériels scientifiques et de conseils de recherche d'entreprises et autres instances privées et d'une infrastructure de soutien.

Dans l'économie du savoir, le système scientifique joue un rôle dans les fonctions clés de : la production de savoir (développer et fournir des connaissances nouvelles) ; la transmission du savoir (éduquer et valoriser les ressources humaines) et le transfert du savoir (diffuser les connaissances et fournir les éléments requis pour résoudre les problèmes).

VII- La production et la transmission du savoir

La production du savoir

Pour « l'African University of Management », l'expérience est première. Actuellement, les formations accueillent environ deux cent étudiants en formation initiale, formation continue et en Exécutive MBA. L'étudiant qui vient se former en a le désir et possède a priori un capital intellectuel. Pineau (1991) soulignait que pour être une formation expérientielle, le contact direct se devait d'être « réfléchi ». ¹¹ L'usage du terme réfléchi renvoie au tournant réflexif qui sera mis en actes quelques années plus tard.

Le chercheur réunissait ainsi les trois pôles de la formation : la solitude (auto), les choses (éco), l'autre (co), concevant et modélisant la « théorie tripolaire de la formation » (Pineau, 1991). L'expérience de la solitude est à la croisée de ces chemins de formation. « La solitude -par absence des autres- renvoie de gré ou de force le sujet à lui-même (...) c'est le préfixe auto qui semble bien détenir la clef conceptuelle majeure pour tirer les leçons

Les investissements dans la connaissance, la diffusion du savoir par le biais de réseaux officiels ou informels est essentielle à la performance économique au sein de l'université. Le savoir est de plus en plus codifié et transmis par le biais de réseaux informatiques et de communication dans la nouvelle « *société de l'information* ».

S'impose aussi le savoir tacite, comme la compétence d'exploiter et d'adapter ce savoir codifié, qui met en relief l'importance d'un apprentissage constant de la part des individus aussi bien que des entreprises. Dans l'économie du savoir, l'innovation est mue par l'interaction des producteurs et des utilisateurs dans l'échange des connaissances aussi bien codifiées que tacites ; ce modèle interactif a remplacé le modèle linéaire classique du processus d'innovation.

formatrices de l'expérience de la solitude » (Pineau, 1991, p. 31).¹²

Ainsi définie, l'alternance qui vise une production de savoir, est en elle-même une expérience vitale d'émancipation du sujet. L'hypothèse, dans ces conditions d'alternance, peut s'exercer par la « liberté pour apprendre » selon Rogers (1976). Le primat de la production sur la consommation est relié à celui de l'expérience. Les deux processus, consommer et produire, sont complémentaires mais la primauté de l'un sur l'autre a des conséquences en matière d'apprentissage.

En effet, la finalité pour toute démarche universitaire, est de marcher vers l'abstraction, avec la même exigence de savoirs rigoureux, rationnels, armés méthodiquement et cadrés conceptuellement dans un espace culturel investi : l'université. Ce qui diffère fondamentalement, ce sont l'ordre et le mode d'appropriation des savoirs qui sous-tendent

¹¹ Pineau (1991) : les clés de l'expérience : un modèle d'apprentissage expérientiel pour la

formation et l'intervention en psychologie des relations humaines.

¹² idem

aussi la place des professionnels dans la formation.

Très classiquement, la formation au sein des universités repose sur le primat de la consommation de savoirs disciplinaires ordonnancés dans un ordre qui va de la théorie vers la pratique (cours magistraux, travaux dirigés, pratiques). L'intégration est, dans ce cas, testée par restitution des informations ce qui permet de vérifier les connaissances acquises. L'affirmation du primat de production donne au sujet qui se forme, le pilotage de ses apprentissages. Il conduit les apprenants à sa manière dans une alternance entre les deux

La transmission du savoir

« En ces temps de crise de la filiation, quand le lien entre les générations est visiblement mis à mal, le maître, de tous côtés, est enjoint de "transmettre". Et, effectivement, "transmettre" est bien le premier devoir de l'enseignant : l'enfant a, plus que jamais, besoin d'être introduit dans le monde, inscrit dans une histoire.

Il ne peut grandir sans maîtriser les langages fondamentaux des hommes, sans intégrer les règles fondatrices de la socialité. Mais l'impératif de la transmission, quand il s'exaspère et perd de vue la spécificité de la relation éducative, peut conduire le maître au bord de l'abîme : dans l'alternative mortifère entre "la fabrication" et "la démission", entre le passage en force pour quelques-uns et l'exclusion des réfractaires. »¹⁴.

En cela, les universités doivent s'atteler à maximiser sur trois missions principales que sont l'enseignement, la recherche et les services aux collectivités qui, contribuent chacun à sa manière, à mettre les savoirs des étudiants et les étudiants au cœur de la société.

L'enseignement et l'ensemble des activités se rattachent au développement, à l'offre et à l'évaluation des programmes académiques. Tout en reconnaissant la nécessité de la pertinence sociale et professionnelle des connaissances transmises, l'apprentissage des étudiantes et étudiants doit inclure la formation fondamentale dont ils ont besoin pour

processus à partir de la distinction établie entre une appropriation des savoirs par consommation et par production, accompagné par un binôme. Cette modalité permet à celui qui se forme, lorsqu'apparaît une tension entre les points de vue, de décider pour son propre compte et de piloter sa recherche. L'étudiant apprend « à son compte avec le concours d'un professeur qui sait faciliter sa démarche, donc qui l'écoute, le conseille, plus qu'il ne lui impose des connaissances » (Chartier & Lerbet, 1993, p. 32)¹³. L'expérience de cette forme d'accompagnement dévoile toutes les ressources d'un agir-en-situation de complémentarité mais aussi toute son exigence.

développer leurs aptitudes à l'auto-apprentissage, celle-ci leur permettant de demeurer à la pointe du développement des connaissances.

Nul n'ignore que la recherche universitaire, production de connaissances scientifiques, impose aux chercheuses et chercheurs de conserver une distance critique par rapport aux objets de recherche et à la société. Toutefois, les universités organisent la conduite de ses travaux de recherche autour de leur mission éducative, à travers les importantes tâches de recherche qu'elle confie à ses étudiants et qui, sont dirigés par des enseignants. Ainsi, par l'enseignement et par la recherche le corps professoral met à la disposition de la société les connaissances qui sont produites au sein des universités, dans des contextes où les mécanismes de transmission et les contenus sont « en principe » définis par les universitaires.

La troisième mission, celle des « services aux collectivités », fait traditionnellement référence aux services offerts gratuitement à des organismes à but non lucratif qui en font la demande. Toutefois, cette mission prendra forme dans les activités globales des universités. Cette mission paraît cependant incontestablement reliée à la fonction de service public des universités ainsi qu'un vecteur important de la diffusion des savoirs au cœur de la société.

¹³ Daniel Chartier et Georges Lerbet : la formation par production de savoir, Paris, l'Harmattan, 1993.

¹⁴ Université de tous les savoirs – Les conférences de l'année 2000 – Enjeux de l'Education et

formation de demain – Enseigner : le devoir de transmettre, les moyens d'apprendre.

Le transfert du savoir

L'organe dirigeant joue un rôle de premier plan dans le transfert et la diffusion du savoir dans l'économie. L'une des caractéristiques essentielles de l'économie du savoir réside dans la prise de conscience du fait que la diffusion des connaissances est tout aussi importante que leur création, ce qui conduit à attacher une attention grandissante aux réseaux de diffusion du savoir.

La diffusion efficace des connaissances exige aussi des investissements en faveur de l'acquisition des compétences requises pour créer des connaissances et les adapter en vue de leur utilisation concrète. Des arbitrages s'imposent donc entre les investissements consacrés à la production du savoir et à la création d'aptitudes pour la diffusion et l'exploitation de connaissances scientifiques.

VIII - De la gouvernance par la modélisation

Les universités et la propriété intellectuelle

Les nouvelles formes d'accumulation fondées sur les actifs intangibles, de même que la gouvernance actionnariale qui lui est associée, ont eu des effets importants sur la restructuration des universités. Des processus devront être appuyés par l'État, entre autres, par la mise en place de mesures législatives sur la propriété intellectuelle.

Soucieux de demeurer compétitifs au sein d'une économie du savoir qui se globalisait, les gouvernements du Canada et du Québec ont fortement incité les universités à produire des recherches susceptibles d'intéresser des entreprises privées et de générer des brevets. L'État a présenté la commercialisation de la recherche et les partenariats avec le secteur privé comme un moyen alternatif de

La gouvernance managériale de l'université

La question de la gouvernance a fait son apparition dans le milieu universitaire dans un contexte de course à l'innovation dans la « nouvelle économie du savoir » et de détournement de la mission de l'institution. Les présupposés sur lesquels repose la pratique de la gouvernance sont fortement inspirés des théories de la nouvelle gestion publique (NGP).

De ce fait, pour implanter l'économie du savoir, les universités doivent établir un équilibre non seulement entre ses fonctions de production du savoir (recherche) et de diffusion du savoir (enseignement et formation), mais également avec sa troisième fonction de transfert des connaissances aux acteurs économiques et sociaux, en particulier aux entreprises, qui auront à les exploiter.

Il s'agira pour les universités de transférer efficacement des connaissances économiquement utiles et d'assurer la formation avancée dans les qualifications dont l'industrie a besoin. Aussi, l'ampleur du financement de la recherche assuré par l'industrie pourrait conduire à spécialiser leurs efforts sur des domaines qui, à long terme, pourraient nuire à la diversification et à la nature même des travaux qu'elles sont en mesure de réaliser.

financement des universités, au même titre qu'une augmentation des frais de scolarité.

Bien que ce concept soit peu développé dans nos pays d'Afrique au Sud du Sahara plus particulièrement au GABON, les universités doivent entreprendre à développer le savoir de manière la plus efficace dans un contexte de libre circulation des idées, afin de doter des connaissances d'une valeur économique. Dans les faits, cette dynamique conduit à mettre en place des monopoles du savoir qui accumulent de la valeur sous une forme rentière.

La propriété intellectuelle équivaut à une économie de marchandisation de la connaissance, qui s'appuie sur un cloisonnement et sur l'érection de barrières tarifaires entre les individus et le savoir, transformé en marchandise.

Celle-ci vise à mettre en place des mécanismes de marché et de concurrence au sein des institutions publiques afin d'en renforcer l'efficacité. Elle est comprise en termes économiques de maximisation d'output pouvant acquérir de la valeur. Cette maximisation implique, en retour, la mise en place d'une série de mécanismes de mesure (audit, *benchmarking*) qui se fondent sur des critères de

rentabilité économique (calcul des coûts et bénéfiques) ne correspondant pas à la mission de l'université.

On peut alors espérer que les individus s'habitueront davantage à inventer qu'à suivre le mouvement, à se montrer actifs plutôt que passifs, ce qui devrait aiguïser leur désir et leur capacité de gouverner. C'est peut-être l'accumulation continue de connaissances résultant de l'exercice du pouvoir et de la prise de responsabilité qui constituera le facteur capable d'alimenter le cercle vertueux entre dynamisme économique et nouvelles formes de gouvernance.

Or, ce mode de régulation en réseau, qui se prétend non hiérarchique, plus démocratique et antiautoritaire, engendre, dans les faits, une nouvelle forme de domination, davantage abstraite en ce qu'elle repose sur l'intériorisation des principes entrepreneuriaux (concurrence, création de valeur) par les professeurs et les étudiants pour en faire des entrepreneurs de leur propre vie, engagés dans une lutte de tous contre tous pour la production maximale de valeur. Dans ce modèle, la seule liberté qui demeure est celle de l'adaptation stratégique aux transformations perpétuelles de l'économie.

Ainsi, les entreprises privées doivent adopter le modèle de la gouvernance managériale qui, s'inspire directement du modèle actionnarial aujourd'hui implanté. De ce fait, pour assurer une bonne gouvernance, les universités doivent subordonner les *agents* principaux (l'État, et donc les contribuables, comme fournisseur du capital financier). Au même titre que des conseils d'administration externes et « indépendants » défendent l'intérêt des actionnaires contre la capacité de contrôle d'information des agents (*managers*) dans l'entreprise, les conseils d'administration universitaires permettraient à l'État de garantir que les professeurs et étudiants n'interféreront pas dans la maximisation des résultats économiques attendus de l'investissement.

On postule ainsi que l'université fonctionne selon un modèle managérial et donc imparfait, dans lequel un corporatisme des professeurs et des étudiants nuit à la bonne défense des intérêts de la « société », de l'État et des

contribuables qui agiraient comme actionnaires de l'université. Pour que l'économie du savoir fonctionne bien, il faudrait donc corriger ce « problème d'agence » pour assurer la fluidité du processus de production de savoir valorisable.

La jeunesse est une force économique pour une nation ; sa formation ou son éducation constitue une priorité pour les dirigeants tant politiques qu'académiques. La création des institutions de formation devra prendre en compte l'environnement national et international dans lequel doit évoluer ces institutions dans la mise en place des procédures qui permettent leur fonctionnement et leur gestion d'une façon efficiente, transparente.

Enfin, nous souhaitons que les autorités gabonaises soient sensibles à la sollicitation que nous leur adressons pour organiser un séminaire sur le thème : « *Place et rôle de la gouvernance universitaire dans le triptyque GABON vert, GABON industriel, GABON des services* ».

L'objectif de ce séminaire, d'une part sera de faire connaître au public peut être mal informé, l'importance de la gouvernance universitaire au niveau national par la mise en place d'une politique de recherche axée sur les projets de création entreprises, d'autre part, inciter chaque opérateur économique dans le cas du triptyque de s'intéresser à la recherche universitaire afin de mettre en application les projets initiés par les universités pour le développement économique du pays.

Notre espoir est que cette étude ne soit pas la seule, qu'elle constitue une porte ouverte pour que d'autres personnes (professeurs, étudiants...) participent au débat de la gouvernance dans les universités africaines pour le bonheur et l'épanouissement des apprenants.

Référentiel documentaire

- Rapport sur l'évolution de la gouvernance universitaire,
- Rapport de recherche sur les reformes des systèmes de la gouvernance universitaire ; La refondation de l'université de Ouagadougou au Burkina Faso,
- Rapport sur la gouvernance des Etablissements d'enseignement supérieur et amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA,
- Référentiel d'Evaluation des Programmes CAMES,
- Documentation sur l'Economie du savoir,
- *La gouvernance : tenter une définition* -Isabelle Lacroix et Pier-Olivier St Arnaud- Cahiers de la recherche en politique appliquée- vol IV Numéro3- 2012,
- Le projet de société « *l'Avenir en Confiance* » du Président de la République, Chef de l'Etat, Son Excellence Ali BONGO ONDIMBA (dans le cadre stratégique n°9).
- La Gazette des Comores- Agence Comorienne de Presse-2013
- *Négociations collectives et gouvernance universitaire sur la voie de la confrontation*. Peter MACKINNON – 11 février 2015
- J.R. Miller-vox 1- 1987- traduction libre
- *A nu les faiseurs de diplômés sans emploi* : KWASI Aputu Tichyque – Editions AFRICAGED'OR mai 2014
- Pineau (1991): les clés de l'expérience : *un modèle d'apprentissage expérientiel pour la formation et l'intervention en psychologie des relations humaines*
- Daniel Chartier et Georges Lerbet : *la formation par production de savoir*, Paris, l'Harmathan, 1993.
- Université de tous les savoirs – Les conférences de l'année 2000 – *Enjeux de l'Education et formation de demain – Enseigner : le devoir de transmettre, les moyens d'apprendre.*